

**KM**

Nr. 94 · Oktober 2014 · ISSN 1610-2371  
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*



**ROST!**



## Liebe Leserinnen und Leser,

alle 7 Jahre benötigt der Pariser Eiffelturm einen neuen Anstrich. Dann sind 60 Tonnen Farbe fällig, das ganze dauert rund 18 Monate und kostet die Stadt 4 Millionen Euro. Betriebe man diese Pflege nicht, würde der Eiffelturm nach und nach korrodieren und vielleicht nicht morgen, doch irgendwann könnte er seine eigene Last von rund 7000 Tonnen nicht mehr tragen. Was dann passiert, passte wahrscheinlich gut in ein Emmerich-Endzeitszenario und würde Frankreich einer seiner Ikonen berauben.

Wer rastet, der rostet. Was für den Menschen gilt, gilt vor allem – und ist hier nicht sprichwörtlich zu nehmen – für eine hohe Zahl an Industrieanlagen, bei denen nach Jahrzehnten, wenn nicht sogar nach Jahrhunderten der Betrieb eingestellt wird. Und das sind bei Weitem nicht nur stumpfe, betonierte Fabrikhallen, sondern charmante, oft mit erstaunlich viel architektonischem Feingefühl und Erfindergeist gebaute Anlagen. Sowohl diese Industrieanlagen neu zu nutzen als auch das damit verbundene industrielle Kulturerbe zu bewahren und zu vermitteln, ist eine Herkules-Aufgabe, für die es viele Ansätze und Lösungsversuche gibt. Dennoch gibt es noch viel zu tun! Nicht alle Industriebrachen liegen in beliebten Städten oder optimalen, innenstädtischen Lagen und können als Kreativzentrum oder für neues Wohnen in Loftatmosphäre genutzt werden. Ein Kulturmanagement und eine Kulturpolitik, die in großen Dimensionen denken, sind hier gefragt, denn es handelt sich hier um hunderttausende Quadratmeter.

Aber rosten kann noch so vieles andere! Denken Sie an die abgenutzten Glaubenssätze des (Kultur)Managements, die zum Alteisen gehören. Parolen die man kaum noch hören mag und die durchaus einer gründlichen Aufpolierung bedürfen. Wir haben nachgefragt nach Ihren Kulturmanagementansätzen und -modellen, die eine dringende Renovierung nötig haben. Nicht viele scheinen hier frustriert zu sein. Verwunderlich, hört man doch auf den vielen Tagungen, Konferenzen und Workshops immer ganz andere, zum Teil missmutige Töne. Aber vielleicht haben Sie nach der Lektüre unseres Magazins ja Lust, hier doch noch einmal nachzulegen und uns Ihre Vorschläge mitzuteilen: [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

Auf eine rostfreie Zukunft freuen sich

Ihr Dirk Schütz und die Redaktion des KM Magazins



## Schwerpunkt

Rost

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Hope and Rust

Vom Umgang mit dem industriellen Erbe in Deutschland

Ein Beitrag von *Helmuth Albrecht*

..... Seite 4

#### „Neue Industriekultur“

Ein Aufgabenfeld für die Kulturwirtschaft?

Ein Beitrag von *Dirk Schaal*

..... Seite 7

#### Eine hilfreiche Patina

Warum das Kulturmanagement sich nicht neu erfinden, sondern sich für neue Felder öffnen sollte

Ein Beitrag von *Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram*

..... Seite 30

### VORGESTELLT ...

#### Rost ...

Dimension der Industriekultur in Europa

Ein Beitrag von *Meinrad Maria Grewenig*

..... Seite 11

#### Erhalt durch Nutzung

Aspekte zur Leipziger Industriekultur

Ein Beitrag von *Heinrich Moritz Jähnig*

..... Seite 17

#### Zwischen gestern und morgen

Wiederbelebung von Industriebrachen als Orte der Kultur, als Kulturorte am Beispiel der Elsteraue im Kerngebiet der Stadt Plauen

Ein Beitrag von *Christian A. Pöllmann und Petra Macht*

..... Seite 21

#### Die Industriestadt lebt

Über die Herausforderung 400 Industriedenkmale lebendig zu halten

Ein Beitrag von *Sylvia Stölzel*

..... Seite 24

### KOMMENTAR

#### Kulturmanagementparolen

Alteisen des Kulturmanagements?!

..... Seite 29

#### The Strainer (das Sieb)

Eine neue Marketingkategorie

Ein Beitrag von *Frans van der Reep*

..... Seite 39

### KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Persönliches Glück versus finanzielle Absicherung?

Hintergründe der Berufswahl von klassisch ausgebildeten Musikern in Berlin.

Ein Beitrag von *Martin Lücke, Vera Allmanritter, Sarah Mikus, Maximilian Schneider*

..... Seite 43

### KM KOLLOQUIUM

#### Kultur gestalten und international erfolgreich agieren

Kulturmanagement (B.A.) an der Hochschule Macromedia mit integriertem Auslandssemester

Ein Beitrag von *Martin Lücke und Gernot Wolfram*

..... Seite 47

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

#### ICCPR 2014 – Weltkongress in Hildesheim

(Teil I + II)

Beiträge von *Rebecca Baasch und Svenja Reiner*

..... Seite 51

### IMPRESSUM

..... Seite 56



PROF. DR.  
HELMUTH  
ALBRECHT

Lehrstuhl für Technikgeschichte und Industriearchäologie, Direktor des Instituts für Industriearchäologie, Wissenschafts- und Technikgeschichte (IWTG) an der TU Bergakademie Freiberg, Vorsitzender des Wiss. Beirates für Sächsische Industriekultur beim Zweckverband Sächsisches Industriemuseum, Vorsitzender der Georg-Agricola-Gesellschaft für Technikgeschichte und Industriekultur Mitglied im Sächsischen Kultursenat, Mitglied im International Council on Monuments and Sites (ICOMOS)

## Hope and Rust

### Vom Umgang mit dem industriellen Erbe in Deutschland

Ein Beitrag von Helmuth Albrecht

Hope and Rust – „Hoffnung und Rost“ – unter diesem Titel veröffentlichte die schwedische Historikerin Anna Storm im Jahre 2008 ihre Studie zur Neuinterpretation industrieller Orte im späten 20. Jahrhundert. In ihrem Buch untersuchte Storm den Wandel westlicher Industriestädte und ihrer alten, durch den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel inzwischen überflüssig gewordenen Industrieareale zu neuen Orten des postindustriellen Arbeitens und Wohnens, der künstlerischen Auseinandersetzung, des Kulturtourismus oder des kulturellen Erbes. Am Beispiel früherer Industrieareale in Schweden (Koppardalen in Avesta), Großbritannien (Ironbridge Gorge) und Deutschland (Landschaftspark Duisburg-Nord) zeigte Storm auf, wie sich vom Rost und Verfall gezeichnete, verlassene und dunkle historische Industriestandorte in einem komplexen gesellschaftlichen Wandlungsprozess in Orte der Hoffnung mit neuen wirtschaftlichen Perspektiven verwandelten.

Anna Storms Buch spiegelt mit seinen Beispielen eine Erfolgsgeschichte im Umgang mit den materiellen Sachzeugen einer Epoche, die einst gegen Mitte des 18. Jahrhunderts mit den ersten Kokshochöfen zur Massenproduktion von Eisen in Ironbridge begann und gewissermaßen 1985 mit der Stilllegung und der sich anschließenden erfolgreichen, gegen viele Widerstände erkämpften Umnutzung des Hochofenwerks Duisburg-Meiderich zum Landschaftspark Duisburg-Nord endete – dem Zeitalter der Industrialisierung. Bereits seit den 1950er Jahren hatte sich in den alten Industrienationen Europas und Nordamerikas das sich seit den 1970er Jahren im Zeichen der Globalisierung beschleunigende Ende des klassischen Industriezeitalters abgezeichnet. Die Schwerpunkte der alten Industrien von Kohle, Eisen und Stahl sowie der Textilherstellung begannen sich in die Länder der dritten und vierten Welt zu verlagern. Zurück blieben mehr und mehr verlassene Industriebauten, ihrer einstigen Funktion beraubt und scheinbar ohne jeden Wiederverwendungszweck dem Verfall und Abriss preisgegeben – Rost eben.

Parallel zum Niedergang der westlichen Altindustrien vollzog sich allerdings ebenfalls seit den 1950er Jahren ein Bewusstseinswandel in der Betrachtung und im Verständnis der baulichen und technischen Hinterlassenschaft des Industriezeitalters, aus dem nicht nur Hoffnung für den Rost von einst, sondern auch konkrete Perspektiven für sein zumindest teilweises Überleben und einen Neuanfang erwachsen. Mit der Geburt der neuen Disziplin der Industriearchäologie (Industrial Archaeology) in Großbritannien Mitte der 1950er Jahre begann in der Öffentlichkeit, in der Wissenschaft, in der Architektur und Stadtplanung sowie in der Denkmalpflege die Entdeckung des Industriezeitalters bzw. seiner materiellen Hinterlassenschaft. Erneut von Großbritannien, Europa und Nordameri-



### ... Hope and Rust

ka ausgehend und damit gleichsam dem historischen Prozess der Industrialisierung folgend, verbreitete sich diese Entdeckung des kulturellen Erbes des Industriezeitalters allmählich über den gesamten Globus, um jüngst selbst Indien und China zu erreichen. Aus „Rost“ wurde dabei ein kultureller Wert, den es zu bewahren, d.h. gewissermaßen mit „Hoffnung“ aufzuladen galt, und für den eine neue Zukunft zu finden war.

Während sich die Bewegung der Industriearchäologie zunächst auf eine Erfassung, Erforschung und denkmalpflegerische Bewahrung des industriellen Erbes konzentrierte, führte die seit den 1970er Jahren in der Bundesrepublik entstandene Bewegung der Industriekultur zu einer Erweiterung der Perspektive auf die Gesamtheit der kulturellen Zeugnisse des Industriezeitalters. Sie griff dabei neuere Entwicklungen der Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte, der Kunst- und Architekturgeschichte sowie der Alltagsgeschichte auf und verband diese mit demokratisch-aufklärerischem Gedankengut zu einer umfassenden Kulturgeschichte der Lebens- und Arbeitswelt des Industriezeitalters: Geschichte von unten gegen die etablierte Herrschaftsgeschichte von oben.

Die Konsequenzen waren gewaltig. Aus dem Rost der Thyssen und Krupps wurde der Rost der kleinen Leute, der Arbeiter und Arbeiterinnen. Er stand jetzt nicht mehr für technische Höchstleistungen, für wirtschaftlichen Erfolg oder für Herrschaft und Macht, sondern für die Nöte, Sorgen und Hoffnungen, für den Alltag von Arbeit und Freizeit, d.h. die gesamte Lebenswelt der normalen Menschen des industriellen Zeitalters mit all ihren positiven und negativen Erfahrungen, Lebensumständen, sozialen, wirtschaftlichen und gesellschaftlich-kulturellen Ausprägungen. Der Kulturhistoriker Hermann Glaser setzte 1985 als Nürnberger Schul- und Kulturdezernent mit der Ausstellung „Leben und Arbeiten im Industriezeitalter“ im Germanischen Nationalmuseum in Nürnberg ein vielbeachtetes Zeichen für diese neue Sichtweise, die schließlich mit der Gründung der dezentralen, jeweils mit exemplarischen historischen Industrieobjekten verbundenen Industriemuseen der Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen/Lippe in Nordrhein-Westfalen einen völlig neuen Typus von Museen hervorbrachte. Museen, die an originalen historischen Industriestandorten die jeweiligen branchen- und regionalspezifischen Lebens- und Arbeitswelten des Industriezeitalters in ihren Ausstellungen thematisieren, vor allem auch kritisch hinterfragen, und mit Inszenierungen für ihre Besucher erfahrbar zu machen suchen. Seitdem kommt kein Industriemuseum mehr ohne Arbeiterkneipe, Fabrikantenwohnung oder Maschinenvorführung aus.

Auch die Kunstgeschichte, die Architekturgeschichte oder die Geschichtswissenschaften entdeckten nun die alltäglichen Dinge, Bauwerke oder Geschichten des industriellen Alltags, wie zahlreiche Ausstellungen, Publikationen oder auch die Geschichtswerkstätten der 1970er bis 1990er Jahre bezeugen. Gravierend war der Perspektivwechsel auch für die Stadtplanung und Denkmalpflege, die nun die Stätten der Arbeit, des Wohnens und der Freizeit des



### ... Hope and Rust

Industriezeitalters für sich zu entdecken, zu bewahren und zu entwickeln begannen. Neben Fabriken und Fabrikantenvillen wurden nun auch Arbeiterviertel sowie die sozialen und verkehrstechnischen Strukturen der Industrie zum Gegenstand der Forschung, Bewahrung und Planung. Seit den 1980er Jahren traten ökologische und ökonomische Fragestellungen hinzu, welche den Blick auf die Perspektive der Industrielandschaft sowie des ökologischen, ökonomischen und sozialen Wandels ganzer Industrieregionen erweiterten und zur Entdeckung der Industriekulturlandschaft führten.

Der sich seit Mitte der 1980er und den 1990er Jahren immer deutlicher bemerkbar machende allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturwandel verlangte nach neuen Konzepten in der Denkmalpflege sowie der Stadt- und Raumplanung im Umgang mit den immer zahlreicher anfallenden, vor sich hin rostenden Relikten eines untergehenden Industriezeitalters. Architekten, Planer, Denkmalpfleger, Künstler und engagierte Bürger fanden darauf Antworten in Großprojekten wie der IBA-Emscherpark (1989-1999), der IBA-Fürst-Pückler-Land (2000-2010) oder auch dem europäischen Kulturhauptstadtprojekt Ruhr2010. Umnutzungen und Neunutzungen ehemaliger Industrieariale zu Wohn-, Gewerbe- und Freizeitzwecken wurden in aufwendigen und teuren, aber auch in alternativen Low-Cost-Lösungen realisiert. Business, Kreativwirtschaft, Gastronomie und Entertainment entdeckten den rostigen Charme alter Industrieanlagen vor allem in den Städten und Ballungsräumen. Immer neue Industrie- und Technikmuseen trugen ihren Teil zur Erhaltung alter Industrieanlagen bei. Landauf und landab schossen Routen der Industriekultur aus dem Boden, und die vom Ruhrgebiet ausgehende Initiative zu einer europäischen Route der Industriekultur wurde zu einem Exportschlager.

Ende gut, alles gut? Ja und nein! Zweifellos konnten zahlreiche historisch bedeutende Relikte des Industriezeitalters gerettet und damit vom Rost über die Hoffnung zu neuem Leben geführt werden. Die Perspektive hat sich dabei von der Industrieanlage bis auf die Industrielandschaft erweitert und damit neue Akzente in Planung und Denkmalpflege gesetzt. Industriekultur als Bindeglied zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ist dabei zu einem in Öffentlichkeit und Politik gleichermaßen bekannten und wirksamen Schlagwort geworden. Aber gerade hier liegt auch das Problem. Im Zeichen des globalen Wandels, der Krise der öffentlichen Haushalte und der zunehmenden Kommerzialisierung droht der Begriff Industriekultur einseitig zu einem Marketinginstrument zu werden. Die zahlreichen wertvollen Industriedenkmale, die sich vor allem jenseits der Ballungszentren nur schwer erhalten lassen, sind zumeist ohne Hoffnung weiter dem Rost ausgesetzt. Einfache Lösungen für ihre Bewahrung als kulturelle Sachzeugen des Industriezeitalters, das unsere gesamte Lebens- und Arbeitswelt, unsere individuellen wie sozialen Verhaltensweisen und Denkmuster entscheidend geprägt hat, gibt es nicht. Als Teil unseres kulturellen Schatzes sollten wir sie jedoch vor dem Verrosteten bewahren und ihnen neue Hoffnung geben. 





**DR. DIRK SCHAAL**

*Studium der Geschichtswissenschaften und Germanistik, Spezialisierung und Promotion im Bereich Wirtschaftsgeschichte, Tätigkeit als Wirtschaftsarchivar und Unternehmenshistoriker in Unternehmen der Energie- und Ernährungswirtschaft, seit 2011 Koordinator Sächsische Industriekultur*

## „Neue Industriekultur“

*Ein Aufgabenfeld für die Kulturwirtschaft?*

*Ein Beitrag von Dirk Schaal, Koordinator Sächsische Industriekultur*

Nachdem seit den 1950er Jahren die Industriekultur überwiegend von Akteuren aus dem Bereich Erbeerforschung, -vermittlung und -bewahrung besetzt und auf die Beschäftigung mit dem Abgeschlossenen reduziert worden war, wird sie seit jüngerer Zeit als ein Querschnittsthema begriffen. Damit ist Industriekultur auch als Tätigkeitsfeld für die Kulturwissenschaft und -wirtschaft interessant.

Das Industriezeitalter, die mit ihm verbundenen Arbeits- und Lebensformen, die Einbindung neuer Technologien in unsere Kultur sowie die mit Innovationen verbundenen Erwartungen gehen mit einem Kulturwandel einher. Dieser vollzieht sich allmählich. So waren die Industriegesellschaften erst um 1900, nach rund einhundert Jahren Industrialisierungserfahrung, in der Moderne angekommen. Der Fortschrittsoptimismus und das Bekenntnis zum Industriezeitalter auf der einen Seite und eine, von der in alle Lebensbereiche eindringende Technologie – damals der Elektrizität – im Wesentlichen getragene, „allgemeine Aufgeregtheit“ auf der anderen Seite regten um 1900 gesellschaftliche Gestaltungsprozesse an. Teilweise wurden dabei auch fortschrittskritische Strömungen mit eingebunden. Um 1900 wurde auch erstmals der Begriff Industriekultur gesetzt und besetzt. Architekten und Künstlern ging es in dieser Zeit insbesondere um die Akzeptanz, die ästhetische Gestaltung und die Durchdringung der Realität des Industriezeitalters.

So, wie in den westlichen Industriestaaten um 1900 das „elektrische Zeitalter“ das „Dampfzeitalter“ abgelöst hatte, weckte die Automatisierung in den 1950er Jahren wieder Hoffnungen auf eine neue Kultur, ja eine neue Zivilisationsstufe. Jedoch verstellten die durch den Abbau herkömmlicher Industriearbeit – allen voran in der Montanindustrie – von den westlichen Industriegesellschaften zu bewältigenden sozialen Probleme den Blick auf neue Zivilisationstheorien und eine mögliche Beschäftigung mit einer „Neuen Industriekultur“. Stattdessen wurde seit dem massiven Abbau von Industriearbeit in den 1950er Jahren in West- und mit der Umstellung der Staatsplanwirtschaften auf die Marktwirtschaft nach 1989 in Mittel- und Ostmitteleuropa das Thema Industriekultur mit der Bewältigung von Verlusterfahrung besetzt und damit mit der Bedeutung des Abgeschlossenen versehen. Die Beschäftigung mit Industriekultur war somit lange Zeit rückwärtsgewandt und damit ein Betätigungsfeld für Denkmalpfleger, Industriearchäologen, Museologen oder Wirtschafts- und Technikhistoriker.



**KONTAKT:**

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

Referat 22 | Kulturräume

und Kulturelle Bildung,

Archäologie und Industriekultur

Wigardstraße 17

01097 Dresden

Tel.: +49 351 564-6225

Fax: +49 351 564-6099

E-Mail:

[industriekultur@smwk.sachsen.de](mailto:industriekultur@smwk.sachsen.de)

Internet:

[www.industriekultur-in-sachsen.de](http://www.industriekultur-in-sachsen.de)

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

**... Neue Industriekultur**

Die in den letzten 200 Jahren durch die Industrialisierung geprägten Regionen Europas haben eine reiche Industriekultur. Neben dem materiellen Erbe, wie beispielsweise dem Bauerbe, den Produktionsstätten, Unternehmen, einem breiten Mittelstand oder einer dichten Forschungslandschaft ist Industriekultur auch immateriell. Wissen, Fertigkeiten, Mentalitäten – wie Kooperations-, Innovations- und Adaptionenfähigkeit –, Erfahrungen mit einem breiten Unternehmertum oder mit Transformationsprozessen sind Teil unserer europäischen Industriekultur. Dieses Erbe ist Basis für das heutige Verständnis dafür, dass das Industriezeitalter nicht beendet ist. Damit wird Industriekultur im 21. Jahrhundert ein Zukunftsthema und eine wertvolle Ressource, die es zu nutzen gilt. Und zwar nicht nur im Bereich des Erlebens (Freizeit und Tourismus), sondern auch für die Weiterentwicklung von Innovationsprozessen und wertschöpfender Arbeit.

**INDUSTRIE.KULTUR.SACHSEN**

Derzeit befinden wir uns wieder in einer Umbruchzeit. Die Rolle, die um 1900 die Elektrizität einnahm, haben heute die Informationstechnologien, sich wandelnde Innovations- und Arbeitsabläufe. Diese für unsere Kultur im Positiven zu nutzen, ist eine Aufgabe unserer Zeit. Damit treten neue Akteure auf den Plan, bislang das Thema Industriekultur bestimmende Trägergruppen werden abgelöst, neue Ziele gesetzt und besetzt. „Neue Industriekultur“ ist heute mehr als die Konservierung des Vergangenen und Abgeschlossenen. Sie wird heute als Querschnittsthema begriffen und daher auch von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen mit Leben erfüllt. Das Netzwerk Sächsische Industriekultur mit seinem Dach INDUSTRIE.KULTUR.SACHSEN. stellt in Sachsen die Kommunikation zwischen den verschiedenen Gruppen her – von der Politik und Verwaltung über die Erbpfleger und -vermittler bis hin zur Kreativwirtschaft.

**Mit Industriekultur in eine kreative Zukunft**

Das reiche industriekulturelle Erbe Sachsens und die „Wiedergeburt“ der sächsischen Wirtschaft nach 1990, übrigens auf Grundlage von Strukturen, die die Staatsplanwirtschaften überdauert hatten, die Neuausrichtung traditioneller Industrien, wie der Textilindustrie oder des Maschinen- und Fahrzeugbaus, die Ansiedlung neuer, wissenschaftsbasierter und forschungintensiver Industrien in der Halbleiterbranche und der Biotechnologie sowie die wachsende Bedeutung der Kreativwirtschaft haben – nicht nur in Sachsen – zu einem Einstellungswandel geführt. Das Industriezeitalter ist nicht beendet – es hat sich aber gewandelt. Die sächsische Industriekultur ist Basis und Humus für die Bewältigung von Zukunftsaufgaben und der Gestaltung unserer Kultur. Der Begriff Industriekultur wird weiterentwickelt und zeitgemäß besetzt. Industriekultur bietet sich als Dach für die Vernetzung unterschiedlicher Wissensbereiche und Akteure an und unterstützt darüber hinaus den Kulturwandel durch Sinnstiftung und das Brechen mit der Abgeschlossenheitsmetaphorik.



*Titel der Handlungsempfehlungen des Wissenschaftlichen Beirates für Industriekultur. 2009 trafen sich Vertreter aller relevanter Akteursgruppen und verständigten sich über neue Wege der Industriekultur in Sachsen in Dresden. Die Tagungsergebnisse wurden in zehn Handlungsempfehlungen für Politik und Gesellschaft zusammengefasst und sind eine Grundlage für die Beschäftigung mit „Neuer Industriekultur“ im Freistaat Sachsen.*

### ... Neue Industriekultur

Die folgenden Beispiele sollen den Wandel zu einer „Neuen Industriekultur“ etwas veranschaulichen. So war in der Vergangenheit die Gründung von Museen in Industriedenkmälern eine von vielen als ideal angesehene Möglichkeit für die Bewahrung des baulichen industriekulturellen Erbes durch eine neue Nutzung. Museumsgründungen zum Erhalt von Industriedenkmälern sowie öffentlich finanzierte Großprojekte sind allerdings die Ausnahme geblieben. Industriedenkmäler – aber auch nicht unter Denkmalschutz gestellte Industriebauten – werden heute als Ressource betrachtet, um zunächst nachhaltige Nutzungskonzepte zu entwickeln und dann auch gefährdete Bauten zu erhalten. Dies gelingt nur, wenn die potenziellen Nutzer einbezogen werden. Zum Einstellungswandel bei Nutzern, Stadtentwicklern, Wirtschaftsförderern, Verwaltung und Banken gehört aber auch, dass Orte der Kreativwirtschaft als Produktionsorte und dass Kultur- und Kreativwirtschaft weniger als Zwischennutzer von Industriebranchen, sondern vielmehr als Dauernutzer begriffen werden. Nur so können neue Formen der Arbeit, das Verbinden von Wohnen und Arbeiten für die Weiterentwicklung unserer Städte genutzt werden.

### Industrie und Museum - neue Auseinandersetzung ist nötig

Auch die musealisierte Industriekultur muss sich als Teil der „Neuen Industriekultur“ wandeln. In der Natur der Museen liegt es, dass abgeschlossene Entwicklungen präsentiert werden. Damit verstärken Museen zumeist die Einstellung, das Industriezeitalter sei abgeschlossen. Außerdem wächst der Teil der Gesellschaft, der das im klassischen Industriemuseum ausgestellte Industriezeitalter nicht mehr erlebt hat und sich nicht mehr angesprochen fühlt. Gegenwartsthemen wiederum werden derzeit in erster Linie durch zeitgenössische Künstler und ihnen nahestehende Architekten, Stadtplaner und Kulturwissenschaftler besetzt und in Museen der zeitgenössischen Kunst verhandelt. Den dort geführten Diskussionen verschließen sich die meisten der anderen Museen. Durch ihren historischen Ansatz finden sie häufig keinen Anschluss an die Jetztzeit und verstärken damit den Eindruck des Abgeschlossenen.

Architekten und zeitgenössische Künstler sind allerdings nicht ausgebildet in der Bewertung historischer Fakten, der Recherche in Archiven und Museumssammlungen. Damit wird die Ressource „(historisches) Wissen“ verschwendet und es besteht die Gefahr, dass Beliebigkeiten und Fehlinterpretationen als Wissen präsentiert werden. Auf der anderen Seite suchen außerhalb der „Leuchttürme“ nur wenige Museen im Bereich des Industriekulturerbes aktiv den Austausch mit der akademischen Wirtschafts-, Sozial-, Unternehmens- und Technikgeschichte, den Kulturwissenschaften, mit aktiven Unternehmern oder anderen Akteuren der Wirtschaft, noch leisten sie einen angemessenen Beitrag zur Forschung oder nehmen eine sinnstiftende Rolle in der öffentlichen Diskussion ein.

Museen mit einer im weitesten Sinne industriekulturellen Ausrichtung können in den gesellschaftlichen Diskurs um das industriekulturelle Erbe noch



### ... Neue Industriekultur

stärker als bislang Wissen einbringen und als Vermittlungsinstanz zwischen Erbe- und Wirtschaftlichkeitsdiskussionen fungieren. Museen haben als Wissens-, Informations- und Bildungsort eine Sinnstifterfunktion. Industriekultur ist heute mehr als zuvor ein Querschnittsthema, das Erbebewahrung und Entwicklung zugleich anstrebt. Museen müssen sich daher in der Breite öffnen, interdisziplinär arbeiten, den Austausch zwischen den Trägergruppen einer zeitgemäßen Industriekultur fördern, Offenheit statt Statuswahrung betreiben. Sie können mit Ausstellungen und Veranstaltungen Anlässe und Räume für einen Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren im Handlungsfeld Industriekultur schaffen.



Kulturwissenschaft und -wirtschaft kommt in dem hier skizzierten Wandel eine wichtige Rolle zu. Sie kann zwischen verschiedenen Spezialisten und Akteuren vermitteln, Sinn stiften und eine „Neue Industriekultur“ mitgestalten. 



## Rost ...

### *Dimension der Industriekultur in Europa*

*Ein Beitrag von Meinrad Maria Grewenig*

PROF. DR.  
MEINRAD MARIA  
GREWENIG

ist seit 1999 CEO | General-  
direktor des Weltkulturerbe  
Völklinger Hütte - Europäi-  
sches Zentrum für Kunst  
und Industriekultur GmbH  
und seit 2008 Präsident von  
ERIH

Als im Dezember 1994 die UNESCO auf ihrer Generalversammlung in Phuket, Thailand, die Völklinger Eisenhütte zum ersten UNESCO Weltkulturerbe aus der Blütezeit der Hochindustrialisierung klassifizierte, begann für die Kultur eine neue Zeitrechnung. Der Weg bis zu diesem Ziel war nicht leicht. Intensive Diskussionen um den Wert oder Unwert der neuen Industriekultur begleiteten die Initiative von Anfang an. Auf der einen Seite waren die Verfechter der traditionellen Position, die Kathedralen, Schlösser und Grabmäler auf der UNESCO-Welterbeliste sehen wollten, auf der anderen Seite standen die Befürworter einer Welterbeidee, die auch die Gegenwart mit ihren Denkmälern industrieller Arbeit einbeziehen wollte. Damals wurde für die Völklinger Hütte das Bonmot vom „größten Rosthaufen Europas“ besonderes von der Gruppe der Gegner der Industriekultur immer wieder bemüht. Die Entscheidung in Phuket fiel denkbar knapp aus, die Völklinger Hütte wurde UNESCO Weltkulturerbe.



Weltkulturerbe Völklinger Hütte, Kohlegleis mit Blick auf die Hochöfen

Abbildung: Weltkulturerbe Völklinger Hütte/Hans-Georg Merkel

Der Start war ähnlich schwierig wie die Entscheidung. Man glaubte, dass mit Erreichen des UNESCO-Weltkulturerbetitels die Arbeit bereits geleistet und nun nur noch der Erfolg zu verwalten sei. Das genaue Gegenteil war der Fall. Die Entwicklungsarbeit, zu der es keine Vorbilder gab und auch nahezu keine Kompetenzen, wie Sanierungs- und Inwertsetzungs-Strategien angesetzt werden könnten, begann nun erst. Die Folge davon war, dass sich im Saarland um die Völklinger Hütte Turbulenzen entwickelten, die sogar tief an den Grundfesten der Saarländischen Landesregierung rüttelten. Diese Turbulenzen beruhigten sich erst als das Saarland 1999 die neue Trägergesellschaft „Weltkulturerbe Völklinger Hütte - Europäisches Zentrum für Kunst und Industriekultur GmbH“ als Landesgesellschaft gründete und es ermöglichte, dass sich ein Team etablierte, das in seinem Kernbestand bis heute konstant arbeitet. Der Gesellschaftsvertrag der Trägergesellschaft sieht vor, dass die Kernaufgaben der Gesellschaft in der Sanierung der Völklinger Hütte und der Entwicklung der Industriekultur im Spannungsfeld zwischen Museum, Theater und Universität unter Einbeziehung auch moderner Medien bestehen.



### ... Dimension der Industriekultur in Europa



Weltkulturerbe Völklinger Hütte,  
ScienceCenter Ferrodrom®,  
„Feuertornado“

Abbildung: Weltkulturerbe Völklinger Hütte/Wolfgang Klauke

Somit war die Roadmap zur Entwicklung eines neuen Kulturortes des 21. Jahrhunderts formuliert. Ein Finanzierungsvertrag zwischen dem Saarland und der Bundesrepublik Deutschland, unter Einbeziehung der Förderprogramme der Europäischen Union, legte den finanziellen Grundstock für die nächsten Sanierungsschritte. Im Jahre 2000 konnte die Völklinger Hütte in einem kleinen Teil für Einzelbesucher erstmals geöffnet werden. Die nächsten Schritte folgten sehr schnell. Die permanente Sanierung und Instandsetzung der Groß-Maschine Völklinger Hütte mit ihren 600.000 Quadratmetern Grundfläche ist heute im Weltkulturerbebereich zu über 70 Prozent grundsaniert und auf 7.000 Metern gesicherten Besucherwegen umfassend erschlossen. In vier großen industriekultur-affinen Entwicklungssträngen werden die Projekte entwickelt.

2003 erfolgte die Eröffnung des ScienceCenters Ferrodrom® rund um Eisen und Stahl und die Elemente der Völklinger Hütte: Feuer, Wasser, Erde und Luft. Ferrodrom® markiert die erfahrungs- und erlebnisorientierte Vermittlungsschiene der großen komplexen kulturtechnischen Themen. Das „Genius I-Projekt“, 2007/8, das die 100 Schlüsselinnovationen der Menschheit erlebbar machte, die Ideenlaboratorien und Zukunftswerkstätten, die ScienceCenter Ausstellung „Dein Gehirn“ 2009/10 sowie die Großausstellung „Generation Pop! hear me, feel me, love me“, 2013/14, werfen einen tiefen Blick auf die zentralen Schlüssel-Schritte unserer abendländischen technischen Kultur. Das Portal zu den Weltkulturen – der zweite Entwicklungsstrang der Pro-

Weltkulturerbe Völklinger Hütte,  
Ägypten-Ausstellung 2014 in der  
Gebälsehalle

Abbildung: Weltkulturerbe Völklinger  
Hütte/Hans-Georg Merkel





### ... Dimension der Industriekultur in Europa

jekte – mit der Ausstellung „InkaGold - 3000 Jahre Hochkulturen“, 2004/5, „Die Kelten - Druiden. Fürsten. Krieger“, 2010/11, und aktuell „Ägypten - Götter. Menschen. Pharaonen.“ erschließen in einzigartigen Ausstellungen die großen Kulturschritte der Menschheit. Der dritte Bereich ist das Segment der Pop-Kultur, die es ermöglichte, dass die brutalen Stahlgebäude der Völklinger Hütte mit ihrem Rost erst als kulturwerte Gebilde – und nicht als verrostende und weggeworfene Überbleibsel einer ehemals glänzenden Zeit – sichtbar erfahren werden können. Große Retrospektiven zur Pop-Art mit Werken von Duane Hanson 2007/8, Otmar Alt, 2009/10, Mel Ramos, 2011/12, und Allen Jones, 2012/13 sowie die Begleitausstellungen zu „Generation Pop“ konnten eingerichtet werden. In direktem Zusammenhang dazu stehen die Projekte zur interventionalen Kunst unserer Gegenwart mit GameArt, 2003/4, der UrbanArt® Biennale 2011|2013|2015. Der vierte Entwicklungsstrang bezieht sich auf unsere große Geschichte: „Der 11. September“, 2003, „Faszination Morgenland - Schätze aus 1001 Nacht“, 2005, „nackt-nu“ 2005/6, „Macht & Pracht. Europas Glanz im 19. Jahrhundert“ 2006/7, „Staatsgeschenke - 60 Jahre Deutschland“ 2009/10 und aktuell „25 Jahre Deutsche Wiedervereinigung“ sowie „Die Röchlings und die Völklinger Hütte“. Die Reihe zur zeithistorischen Reportagefotografie von „Magnum®“ bis zu den Weltereignissen von AP vervollständigt das Konzept. 2010 ist es gelungen Industriekultur und Natur in einen spannenden Dialog zu versetzen. In der ehemaligen Kokerei der Völklinger Hütte ist mit dem „Paradies®“ ein spannender Industriekultur-Garten mit 12 Gartenräumen entstanden. Konzerte wie Electro-Magnetic 2012|2013|2014 und Opernproduktionen wie „Rigoletto“ 2012 wurden in der Völklinger Hütte glänzende Anziehungspunkte für viele Zehntausende Menschen.

Weltkulturerbe Völklinger Hütte, Paradies mit Blick auf die Hochofen-Gruppe  
Abbildung: Weltkulturerbe Völklinger Hütte/Karl-Heinz Veith



Das Bewusstsein, Kultur in dieser Breite mit Industriekultur zu verbinden, ist jung und ein Phänomen des 21. Jahrhunderts. Der Begriff der Industriekultur konturiert sich in den 1970er Jahren und tritt gegen Ende des 20. Jahrhunderts als neue Kulturgattung auf den Plan. Denkmal, Museum und Theater verbinden sich zu einer neuen, weit in die Zukunft weisenden Kultureinheit. Obwohl der Begriff weder gefasst oder definiert ist, noch eine umfas-



### ... Dimension der Industriekultur in Europa

sende wissenschaftliche Einordnung der Industriekultur in den Kulturhorizont des beginnenden 21. Jahrhunderts geleistet ist, setzt sich die Industriekultur sehr schnell an die Spitze der Kulturerneuerung in Europa. Ausgehend von den aufgelassenen Industriebrachen wird sehr schnell das Potenzial und die neue Ästhetik dieser Industriekultur erkannt.

Spätestens seit der Gründung des Kulturnetzwerkes „ERIH – European Route of Industrial Heritage“, Europäische Route der Industriekultur, im Frühjahr 2008, etablierte sich eine Idee, die wie keine andere Bewegung zum Katalysator und Erneuerer der Kultur und des Museums des 21. Jahrhunderts wurde. ERIH hat die Vorstellungen, Programme, aber auch die Dimensionen des Museums verändert und seine Ziele neu formuliert, ohne dass dies zunächst beabsichtigt war. Inzwischen ist ERIH das größte Kulturprojekt in Europa.



Telford (GB) Welterbe Iron Bridge

Abbildung: ERIH e.V.

Die Gründung der ERIH-Vereinigung war das folgerichtige Ergebnis einer über fünf Jahre dauernden Konzeptions-, Entwicklungs- und Etablierungsphase, die von elf europäischen Projektpartnern aus England, den Niederlanden, Belgien und Deutschland – unterstützt mit Mitteln der Europäischen Union (Förderprogramm INTERREG III B - Nordwest-Europa) – durchgeführt wurden. Aufgenommen wurden dabei die Erkenntnisse und Ergebnisse der Route der Industriekultur im Ruhrgebiet, die als touristische Themenroute die „wichtigsten und touristisch attraktivsten“ Industriedenkmäler des Ruhrgebiets versammelte und die Erfahrungen des IBA-Emscher Park Projektes 1989-1999. ERIH nahm diese Idee auf und transformierte sie in die europäische Dimension. In der Kulturorientierung richtet sich ERIH nicht nur nach den Besuchern, sondern nimmt touristische Dimensionen intensiv in das Kulturkonzept auf. Dabei wurden Evaluierungs- und Darstellungssysteme entwickelt, die einerseits zu einer Klassifizierung der Standorte führten und andererseits eine einheitliche Darstellung ermöglichten. Heute im Jahr 2014 ist die Zahl der ERIH-Partner von 17 Gründungsmitgliedern 2008 auf 150 aus 17 Ländern Europas angestiegen. Die Liste der Mitglieder liest sich wie das



### ... Dimension der Industriekultur in Europa

„Who is Who“ europäischer Industriekultur. Die 80 Ankerpunkte der 1.048 Standpunkte in 43 europäischen Ländern, die die ERIH-Website ([www.ERIH.net](http://www.ERIH.net)) darstellt, repräsentieren die Crème de la Crème europäischer Denkmal- und Museumsstandorte mit industriekulturellem Hintergrund. Hinzu treten 16 Themenrouten und 13 europäische Routen im europäischen Kulturnetzwerk ERIH. Sie spiegeln die Vielfalt der europäischen Industrialisierung und ihrer für unsere Zivilisation und Kultur konstituierende Dimension. Viele dieser ERIH-Ankerpunkte sind auch UNESCO Weltkulturerbe. Im vergangenen Jahr besuchten über 15 Millionen Menschen die 80 ERIH-Ankerpunkte, die nahezu alle für den Besuch Eintritt erheben. Diese außergewöhnlich hohe Besucherzahl verdeutlicht auch die besondere kulturwirtschaftliche Dimension dieser industriekulturellen Standorte, die alle ausnahmslos für ihre Regionen große „touristische Bringer“ sind.

Zabrze (PL) Bergwerk Guido

Abbildung: ERIH e.V.



Nachdem 2007 der ERIH-Ankerpunkt Weltkulturerbe Völklinger Hütte im Rahmen der Europäischen Kulturhauptstadt Luxemburg und Großregion ein Hauptprojekt war, 2008 die Industriestadt Liverpool und 2009 das industriekulturelle Linz Europäische Kulturhauptstädte waren, gipfelte diese Fokussierung europäischer Kultur auf industriekulturelle Standorte in der Europäischen Kulturhauptstadt „Ruhr 2010“, in deren Zentrum der ERIH-Ankerpunkt Weltkulturerbe Zeche Zollverein in Essen stand. In diesem Prozess wurde Industriekultur zum Synonym Europas und liefert einen bedeutenden Beitrag zur Fundamentierung unserer europäischen Zivilisation und ihrer kulturellen Wurzeln mit ihrer industriellen Verankerung. 2015 wird das tschechische Pilsen mit dem ERIH-Ankerpunkt Brauerei Pilsen Europäische Kulturhauptstadt sein. Die Industriekultur kann als Mutter unserer modernen Zivilisation angesprochen werden, gründet doch die Gedächtniskultur des Museums in der im 19. Jahrhundert aufbrechenden Sammelleidenschaft,



### ... Dimension der Industriekultur in Europa

die sich an den Maßstäben moderner Wissenschaft orientiert. Die archäologische Forschung erschließt ebenfalls mit den Mitteln industrieller Erträge weltweit neue Kulturen und musealisiert sie. In dieser Zeit entsteht auch eine staatlich verankerte Denkmalpflege mit ihrem öffentlichen Auftrag als Sachwalter der Gedächtniskultur. Die Entwicklung der Industriekultur bündelt alle Ziele einer auf nationale Repräsentanz ausgerichteten Kultur in ihrer europäischen Perspektive. ERIH verbindet die Schlüsselorte unserer Zivilisation zu Themenkomplexen über nationale Grenzen hinweg.



Hamburg (D) Museum der Arbeit Außenstelle Hafenumuseum  
Abbildung: ERIH e.V.

Ob begehbbare Produktionsstätte, industrieller Landschaftspark oder interaktives Technologiemuseum: ERIH, das ist die Europäische Route der Industriekultur - ein Netzwerk der wichtigsten Standorte des industriellen Erbes Europas. Das Rückgrat bilden die ERIH-Ankerpunkte. Gemeint sind die herausragenden Industriedenkmalorte im einstigen Herzen der Industriellen Revolution: im ersten Schritt in Großbritannien, Belgien, den Niederlanden, Luxemburg und Deutschland, inzwischen in 17 Ländern Europas. Wo steht die erste Fabrik der Geschichte? Die größte Dampfmaschine, die je konstruiert wurde? Die einstmals modernste Zeche der Welt? Die Industrialisierung Europas hat das Gesicht unserer Erde verändert. Das reiche industriekulturelle Erbe, das über ganz Europa verteilt ist, bildet ein riesiges Netzwerk. Inzwischen ist ERIH Leitlinie einer aufregenden Entdeckungsreise zu den Meilensteinen der europäischen Industriegeschichte. ¶



### WEITERE INFORMATIONEN

[www.voelklinger-huette.org](http://www.voelklinger-huette.org)

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



# Erhalt durch Nutzung

## Aspekte zur Leipziger Industriekultur

Leipzig ist eine Kunststadt. Das weiß spätestens seit dem unglaublichen Erfolg der Leipziger Schule mit ihrem Star Neo Rauch jeder. Doch Leipzig ist auch eine Stadt mit einem spannenden und umfangreichen Erbe an Industriekultur. Das GRASSI Museum und die Baumwollspinnerei sind Beispiele der erfolgreichen neuen Nutzung von Industriedenkmalen. Aber es gibt noch sehr viel mehr! Dieses Industrieerbe sichtbar zu machen, dafür setzt sich der Verein für Industriekultur Leipzig e.V. ein. Heinrich Moritz Jähnic berichtet für unser Magazin über den Anlass der Gründung und das bisher Erreichte.

### HEINRICH MORITZ JÄHNIG

geb. 1952 in Dresden, wohnhaft in Leipzig, freier Journalist und Redakteur mit den Arbeitsschwerpunkten Technologietransfer und Industriekultur, Inhaber von moritzpress – Redaktion und Verlag, Herausgeber des Magazins Netzwerk-Nachrichten, Herausgeber des Magazins KUNST und TECHNIK, Redaktionsleitung des Mitgliedermagazins VDI INGENIEUR-NACHRICHTEN bis 2011

Ein Beitrag von Heinrich Moritz Jähnic

Ein Begriff macht die Runde, vielsagend und unscharf zugleich: Industriekultur. Was besagt er und was sagt er über die Leute, die sich in seinem Namen organisiert zusammenfinden, einen Verein gründen und sich Arbeit und Ärger machen?

Gibt es eine Dominante bei dieser Wortschöpfung, bestehend aus den Teilen „Industrie“ und „Kultur“, oder sind beide Worte gleichwertig? Ist es der Kulturbegriff, der das Wortverständnis führt? Oder ist es die Industrie, welche die Wortbedeutung bestimmt? Oder ist die Zusammenschreibung die friedliche Koexistenz der Begriffe, die wie die „Industriegeschichte“ unabwendbar zusammengefunden haben?

Der Verein für Industriekultur Leipzig wurde vor fünf Jahren gegründet. Gab es – ausgelöst durch das Zechensterben – im fernen Westen eine Industriekulturbewegung schon seit Anfang der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts, ließ sich die „Heldenstadt“ Leipzig, als Boom-Town des Ostens mit Ambitionen zum Industriestandort, Zeit und reüssierte lieber mit seiner Tradition als Kunststadt oder bewarb sich um die Olympischen Sommerspiele. Der Baulöwe Schneider frischte mit geborgtem Geld die leicht abgewirtschaftete Mädlerpassage als Prachtmeile in der City auf. Öffentlich fiel kein Wort dazu, dass diese Messe-Passage und die Firma Mädler Leipziger Industriekultur reinsten Wassers sind.

### Ein Verein FÜR die Industriekultur

So ergeht es in Leipzig vielen Zeugnissen der Industrie- und Wirtschaftsgeschichte der Stadt. Da sind die riesigen Buntgarnwerke im Stadtteil Leipzig, repräsentative Backsteinarchitektur aus dem Jahr 1888. Die ehemals „Sächsische Wollgarnfabrik Tittel & Krüger“ ist Deutschlands größtes Industriedenkmal und mit 50.000 qm Europas größter gründerzeitlicher Gebäudekomplex. Einmalig in seiner architektonischen Wirkung, relativ umsichtig saniert, unter Denkmalschutz stehend, aber kein Erinnerungsort, kein „Anker“ der Leip-



### ... Aspekte zur Leipziger Industriekultur

ziger Industriekultur. Im Gegenteil. Auf dem Gelände befand sich eine Brücke, die zu den historischen Gleisanlagensystem Karl Heines gehörte. Diese die Gleisanlagen des Unternehmers Karl Heine (1819-1888), eine noch heute imponierende logistische Idee zur Unterstützung von Existenzgründern, wird immer mehr überbaut. Die Brücke markierte imposant den alten Streckenverlauf, aber durch den privaten Besitzer wurde der Verfall des Brückendenkmals scheinbar in Kauf genommen, bis es im jetzigen Frühjahr abgerissen wurde. Der Verein für Industriekultur Leipzig engagierte sich mit einer Bürgerinitiative für den Erhalt dieser baulichen Besonderheit. In dem Fall war es zu spät. Den Erhalt konnte und wollte scheinbar keine mehr bezahlen.

Auch die Gründung des Leipziger Industriekulturvereins erfolgte quasi als Reflex auf eine, als scheinbar ungerecht empfundene Verteilung öffentlicher Aufmerksamkeit und dem damit einhergehenden Einsatz öffentlicher Gelder.

2007 war nach einer langjährigen aufwändigen Sanierung der einzigartige Gebäudekomplex des Leipziger GRASSI Museums der Öffentlichkeit feierlich übergeben werden. Am 10. Oktober 2009 hatte der Verein Deutscher Ingenieure Leipzig zu einer Führung in und um die Gebäude eingeladen, zu der Ingenieure und interessierte Öffentlichkeit gekommen waren. Beachtung fand die Klimatisierung der Ausstellungsräume und der – in der Bürgerschaft viel diskutierte – Umbau der historischen Fenster in den Außenfassaden des immer eindrucksvollen GRASSI-Komplexes, der in den Jahren 1925 bis 1929, unter der Oberleitung des Stadtbaurates Hubert Ritter, auf dem Gelände des ehemaligen Johannishospitals errichtet worden war.

Unübersehbar in unmittelbarer Nachbarschaft liegen, die in jenen Jahren in einem absolut beklagenswerten Zustand befindlichen, großen „Interdruck“-Gebäude. Im Kern stammen diese Bauwerke aus dem 1. Weltkriegsjahr 1915 und waren als Druckereikomplex des Bernhard Meyer in der Salomonstraße, Ecke Dresdner Straße errichtet worden. Das damals verfallende Aussehen des benachbarten Wirtschaftspalastes stand in schmerzlichem Gegensatz zum restaurierten art déco Bau des GRASSI Museums. Ja sieht denn keiner, dass man hier auch was tun muss? lautet die Parole, die die Runde machte. Übrigens kann man rückblickend feststellen: Nicht zuletzt unter dem Eindruck des kraftvoll medialen Diskurs, in Vorbereitung auf das bevorstehende Ereignis RUHR2010, der die Gesellschaft für das Thema Industriekultur und den sinnvollen Einsatz finanzieller Mittel stark sensibilisierte, setzten sich nach der Führung Ingenieure und denkmalpflegerisch Engagierte im Garten des GRASSI zusammen und gründeten einen Leipziger Verein für Industriekultur, um die öffentliche Aufmerksamkeit auch auf den Erhalt solcher Industriebauten in Leipzig zu richten.

Seitdem veranstaltet der gemeinnützige Verein aus eigener Kraft monatlich eine industriekulturelle Stadtteilführung und an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig einen Fachvortrag. Eine Gruppe von Ehrenämtlern arbeitet seit vier Jahren an einem allgemeinen Katalog der



### ... Aspekte zur Leipziger Industriekultur

Leipziger Industriekultur. Das ist noch Arbeit über Jahre hinaus. Ziel aller Bestrebungen: Erhalt durch Nutzung. Aufmerksamkeit gewinnen. Sensibilität für die vorhandenen Zeugnisse wecken. Die soziale Einbettung und die Verbindungen von gestern und morgen bemerkbar machen.

Kenner der sächsischen Verhältnisse könnten jetzt einwenden: In Leipzig gibt es eine Beschäftigung mit Industriekultur nicht erst seit 2009, sondern mindestens schon solange wie in der konkurrierenden Metropole Chemnitz. Man brauche ja nur den internationalen Erfolg der „Leipziger Baumwollspinnerei“ betrachten. Ein besseres Beispiel für den Leitspruch „Erhalt durch Nutzung“ ließe sich im ostdeutschen Umfeld schwer finden. Da ist was daran. Selbst die Bundeskanzlerin kam 2009 zum 125-jährigen Bestehen der Baumwollspinnerei und mit ihr das Fernsehen auf den 50.000 qm großen Komplex aus Spinnereigebäuden und Fabrikanlagen, auf dem 1884 die Arbeit aufgenommen wurde.

Und wenn sich hier auch ein erfolgreicher Transformationsprozess abbildet, so heißt das nicht im Gegenschluss, dass seitdem zwischen die kunstliebenden Leipziger und ihre Industriekultur kein Blatt passt.

Mit dem „archiv massiv“ gibt es auf dem Gelände sogar den vom Verein für alle Industriekulturstandort in der Stadt geträumten Erinnerungs- und Ort für die Forschung. Aber schwerpunktmäßig geht es immer um die „Baumwollspinnerei“, nicht um die hohe Komplexität der Leipziger Wirtschaftsgeschichte. Auch wird eine Vernetzung mit anderen Standorten in der Stadt oder Region an keiner Stelle erkennbar. Die „Baumwollspinnerei“ handelt auf dem Gebiet des Marketings autark.

### FÜR das Sichtbarwerden des industriellen Erbes

Vernetzung als einen ersten wirksamen Schritt hin auf besseres Sichtbarwerden aller, hat der Verein für Industriekultur mit der Veranstaltung eines Tages der Industriekultur im Sinn. Da muss man erst einmal sagen: Eigentlich ist der Verein personell zahlenmäßig und von der Mitgliederstruktur her gar nicht in der Lage, ein solches Großevent zu pushen. Anschubfinanzierungen oder personelle Unterstützung kamen von keiner Seite in Betracht, weil ... im Grunde ihres kommunalverwalterischen und touristischen Herzens waren und sind vielleicht noch immer die wenigsten „Entscheider“ von der Sinnhaftigkeit eines Projekts „Tag der Industriekultur“ überzeugt. Bringt uns das Gäste? Steigert es die Übernachtungszahlen? Die entscheidende Frage: ist Leipzig eine Kultur-Stadt oder eine Industrie-Stadt.

Die steigenden Teilnehmer- und Besucherzahlen geben – bis jetzt jedenfalls – den Organisatoren recht. Es bestehen offensichtlich Interessen und Bedürfnisse, die in der offiziellen Kulturlandschaft zu kurz kommen. Die Besucher sind in der überwiegenden Zahl junge Leute. Von purer Nostalgie kann keine Rede sein.



### ... Aspekte zur Leipziger Industriekultur

Möglich wurde die Umsetzung dieser Vision für einen besonderen Tag im Jahr, an dem alle zeigen konnten: „Das, genau das ist unsere gelebte Leipziger Industriekultur!“ durch offene Netzwerkarbeit. Einmal monatlich gibt es an der HTWK einen jour fixe, zu dem der Verein einlädt. Hier werden Dinge in Vorbereitung oder Auswertung der Veranstaltungen besprochen, die Auflage der Werbeflyer und ihre Distribution beschlossen und ein bisschen Zusammenhalt gepflegt. Jeder soviel und wann er mag. Eine geringe einmalige Teilnehmergebühr trägt neben Spenden das komplette Projekt.

Es gibt viele Unterstützer: u.a. den Bürgermeister für Wirtschaft und Arbeit, die Fachabteilung Denkmalpflege, die Handwerkskammer, die Koordinierungsstelle Industriekultur und viele Traditionsunternehmen. Schwierigkeiten haben die Organisatoren – man möchte es nicht glauben – mit der Wirtschaft, speziell mit namhaften Autofabrikationen, auf deren Ansiedlung die Kommune so stolz ist. Woraus jedem plastisch ersichtlich wird: Industriekultur ist ein Lebensgefühl – man hat es, oder man hat es nicht. 



### WEITERE INFORMATIONEN

- [www.industriekultur-leipzig.de](http://www.industriekultur-leipzig.de)
- [www.industriekulturtag-leipzig.de](http://www.industriekulturtag-leipzig.de)



# Zwischen gestern und morgen

*Wiederbelebung von Industriebrachen als Orte der Kultur, als Kulturorte am Beispiel der Elsteraue im Kerngebiet der Stadt Plauen*

Denkt man an Industriekultur in den östlichen Bundesländern, ist man schnell bei den Städten Chemnitz, Dresden und Leipzig. Doch gibt es eine Stadt, die nicht weniger industriellen Weltrang hatte. Aber wüssten Sie spontan wo Plauen liegt? Das Forum Zukunft Elsteraue kämpft dafür, dass das einstige Mekka der Stickindustrie in das Blickfeld der aktuellen Industriel Kulturbewegung rückt.

*Ein Beitrag von Christian A. Pöllmann und Petra Macht*

Am 27. Oktober 1857 treffen in Plauen/Vogtland Fuhrwerke aus der Schweiz ein. Mit Inbetriebnahme der darin befindlichen Stickmaschinen Anfang 1858 in der Elsteraue wird die Industrialisierung der deutschen Stickereiproduktion eingeläutet. Es beginnt der faszinierende Aufstieg Plauens zu einer Stadt von Weltgeltung. 150 Jahre später haben zwei Kriege diese Entwicklung nicht nur jäh beendet, sondern im Ergebnis der deutschen Teilung die Stadt so verändert, dass sie ihrer technisch-innovativen Kraft beraubt scheint. Die neue Zeit findet keine Ordnung, keine Aufgabe für das Areal am Fuße der Altstadt. Der städtischen Verwaltung gelingt es nicht, eine wirklich zielführende Handlungsstrategie zu entwickeln.

Doch Gegenwart muss man immer aus der Geschichte begreifen. Die Elsteraue ist der Raum, an dem sich Geschichte und Schicksal der Stadt Plauen ableiten lassen. Schicht für Schicht, Epoche für Epoche erzählt die Aue von den Menschen, die in dieser Stadt leben. Von ihren Mühen, ihren Innovationen, ihrem Scheitern. Mystisch naturverbunden, amorph ruinös, hoffnungsfroh zukunftsorientiert wartet der Entwicklungsraum der Stadt Plauen auf den Neubeginn. Hier schlägt das Herz Plauens und hier im Herzen lassen sich die Stadtteile miteinander verbinden. Hier wird er stattfinden: der Aufbruch Plauns in ein neues Zeitalter.

## **Das Forum Zukunft Elsteraue**

Im Sommer 2014, in einer Zeit, in der sich die Bürgerschaft der Stadt dieser enormen Möglichkeiten bewusst wird, ist die Elsteraue wieder in aller Munde und Gedanken. Wo Interesse entsteht, wo Bewusstsein geweckt wird, ist der Bürger bereit, Verantwortung zu übernehmen. Die höchste Form der Demokratie ist die Verantwortung der Bürger für die gemeinschaftlichen Interessen. Wir sind aufgerufen, mit einem hohen Maß an Toleranz dieser Verantwortung zu entsprechen. In diesem Sinne ist das Forum Zukunft Els-



### ... Zwischen gestern und morgen

terae zu verstehen, dass sich in der Stadt im Frühjahr 2013 gründete: es ist Ausdruck des bürgerschaftlichen Engagements.

Die Historie zeigt, dass politische, technische und gesellschaftliche Veränderungen auf Plauen stets einen gravierenden Einfluss hatten. Ausgerechnet die einstige wirtschaftliche, industriell geprägte Stärke der Stadt erfordert heute eine Neuorientierung: Wirtschafts- und Finanzkrisen, europäische Integration, Demografie fordern in Zeiten der multimedialen Informationsgesellschaft neue Handlungsstrategien.

Stehen andere Städte und Regionen in Deutschland und Europa vor den gleichen Problemen, so kommt die besondere vogtländische Eigenart für Plauen noch erschwerend hinzu. In den ersten Dekaden nach der deutschen Wiedervereinigung hat man es sich hier wahrlich nicht leicht gemacht. Dabei verfügt die Stadt beneidenswerter Weise über einen kulturhistorisch einzigartigen Raum, der heute noch weitgehend ungeordnet ein unglaubliches Potenzial für eine Neuorientierung bietet: die städtische Elsteraue.

Die Bürgerschaft wird sich zunehmend der Möglichkeiten und Bedeutung dieses innerstädtischen Areals bewusst, gleichzeitig tun sich Verwaltung und Politik schwer, in Zeiten klammer Finanzmittel und ungeordneter Marketingkonzepte zielführend zu agieren. Auch spielen gegensätzliche Interessenslagen noch immer eine Rolle: die Wahrnehmung der Elsteraue als Teil der Innenstadt wird gern aus lobbyistischer Denkweise abgelehnt. Im Herbst 2012 fanden sich daher im Komturhof Plauen interessierte Bürger und Anrainer der Elsteraue zu einer Diskussionsrunde zusammen, am 08. Mai 2013 schließlich gründete sich das FORUM ZUKUNFT ELSTERAUE offiziell als „unabhängiger Zusammenschluss aus der Mitte der Bürgerschaft Plauens zur Förderung der Entwicklung eines einzigartigen Bereiches als integriertes Innenstadtareal“.

### Kunst und Kreativität in der Elsteraue

Kunstprojekte mit internationaler Einbindung haben in der Elsteraue Plauen durchaus Tradition. Das Weisbachsche Haus hat sich als Ort kreativen Schaffens etabliert, die Hausherren, die Brüder Weisbach öffnen gern Tür und Garten-Tor für Kunstprojekte. Zunehmend entwickelt sich in Verknüpfung mit dem enormen Engagement des Unikat-Vereins in den Weberhäusern, dem Erwachen des Komturhofes sowie der Belebung um die Alte Elsterbrücke herum ein aktiv gelebter Kulturraum. Der Rad- und Wanderweg streift Naturraum wie Architektur, verlebte Geschichte mit Tendenzen modernen Stadtlebens.

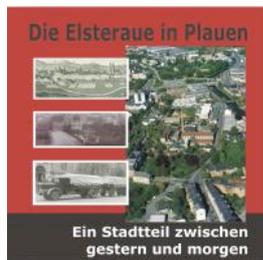
In einer solchen Zeit sind es Künstler aus ganz Europa, die einen schöpferischen Blick in Raum und Zeit wagen und kreativ höchst unterschiedliche künstlerische Ergebnisse erzielen. Das Europeinair 2014 war ein Zeichen der Besinnung und des Aufbruchs. Es war eine Woche der kreativen Begegnungen auf europäischer Ebene. Eine Ausstellung des Vereins Focus Europa e.V. am Ende dieses Sommers zeigte neben vielen Werken regionaler Künstler

**Rost:** *Vorgestellt ...***... Zwischen gestern und morgen**

auch die Werke des Europleinairs. Die Besucherresonanz war erstaunlich hoch. Neben den Kunstwerken weckten auch der Raum einer Industriebrache und die morbiden Gebäude das Interesse der Betrachter.

**Plauen trägt die Industriekultur im Herzen**

Die besonderen Merkmale, die die Stadt aufzuweisen hat, prädestinieren sie geradezu als Hauptaustragungsort für die Landesausstellung zum Thema Industriekultur. Kaum eine Stadt in Sachsen kann für sich in Anspruch nehmen, derart umfassend historische und insbesondere industrie-kulturelle Entwicklungswege darstellen zu können, wie Plauen. Ein ganzer Stadtteil atmet Industriegeschichte, bietet sich an als Ausstellungs- wie als Begegnungsraum einer Stadt von morgen. Eine Reihe von ambitionierten Projekten könnte in Folge der Landesausstellung auf eine Umsetzung, zumindest auf eine Initialzündung hoffen: das Spitzen-Innovationszentrums im Weisbachschen Haus, eine Landes- oder gar Bundesgartenschau. Hier beginnt Stadtentwicklung als eine technische Entwicklung, durch Grünstrukturen verknüpft mit dem umliegenden Landschaftsgefüge, getragen von einer engagierten und agilen Bürgerschaft, die sich weiter mit Kraft für ihre Stadt einsetzen wird. ¶

**WEITERE INFORMATIONEN**

Zum Thema publizierte die ad astra Entwicklungsgesellschaft „Die Elsteraue in Plauen – ein Stadtteil zwischen gestern und morgen“. Eine Annäherung an den Raum durch die Epochen der Geschichte hindurch, an seine Potentiale, Risiken und vor allem Chancen für eine Entwicklung in die Zukunft. Die Broschüre ist erhältlich unter: [www.adastra-edition.de](http://www.adastra-edition.de)

- [www.forumzukunftelsteraue.de](http://www.forumzukunftelsteraue.de)
- [www.adastra-projekt.de](http://www.adastra-projekt.de)



# Die Industriestadt lebt

*Über die Herausforderung 400 Industriedenkmale lebendig zu halten*

Chemnitz erblühte im 19. Jahrhundert zur Großstadt und ist bis heute Industriestadt – dies erfordert einen besonderen Umgang mit Industriekultur. Die „Chemnitzer Tage der Industriekultur“ tragen diesem reichen Erbe Rechnung und zeigen auf facettenreiche Weise wie lebendig und wie nah sich Industrie und Kultur immer waren. Sylvia Stölzel gibt in unserem Magazin einen Einblick in eine der bedeutenden deutschen Industriestädte.

*Ein Beitrag von Sylvia Stölzel*

Es war die industrielle Revolution, die Chemnitz zur Großstadt machte. Hatte die Stadt, immerhin im damaligen Sachsen schon wichtiger Standort der Textilindustrie, im Jahr 1800 gut 10.000 Einwohner, waren es 100 Jahren später 206.000 Menschen, die die Stadt am Eingang zum Erzgebirge bevölkerten, nochmals 30 Jahre später gar 360.000. Die Stadt prosperierte dank ihrer Textilindustrie. Aus Reparaturwerkstätten für Textilmaschinen entwickelte sich der Textilmaschinenbau, später folgten Maschinen- und Fahrzeugbau als weitere Triebkräfte der industriellen Entwicklung. Eine These für die Explosion der Stadt sagt, dass Chemnitz von der handwerklichen Tradition des Bergbaus und seiner Mechanik profitierte (ein Bürgermeister der Stadt war Georgius Agricola, der die wissenschaftlichen Grundlagen des Bergbaus erstmals niederschrieb). Eine andere These will wissen, dass Chemnitzer Unternehmer ihre englischen Vorbilder am dreistesten kopierten (was diese zur Einführung des Warn-Labels „Made in Germany“ inspiriert haben soll, das später zum Qualitätskennzeichen wurde).

## Über 400 Industriedenkmale

Sei es wie es sei: Chemnitz entwickelte sich in Folge von industrieller Revolution und Gründerzeit zu einer der reichsten Städte Deutschlands. Vor den Stadttoren entstand 1798 die erste Fabrik nach englischem Vorbild in Kontinentaleuropa. Die Textilfamilie Esche belieferte die halbe Welt mit hochwertigen Damenstrümpfen. Der „Sächsische Lokomotivkönig“ Richard Hartmann ließ in Ermangelung eines Fabrikgleises seine Dampftröser per Pferdegesspann durch die Innenstadt zum Bahnhof ziehen. Die Wanderer-Werke entstanden in Chemnitz. Der Chemnitzer Oberbürgermeister Wilhelm André initiierte mit Werner von Siemens das deutsche Patentgesetz von 1877. Die Auto-Union mit ihrem bis heute bekannten Vier-Ringe-Logo wurde in der Stadt gegründet. Erfolgreiche Unternehmer luden Künstler und Architekten wie Edvard Munch, Henry van de Velde, Erich Mendelsohn oder Otto Dix in die Stadt ein. Und als sich die Bürgerschaft entscheiden sollte, ob sie sich lieber einen Museumsbau oder lieber ein Opernhaus leisten wolle, entschied sie: beides.



### ... Die Industriestadt lebt



So finden die sechsten „Tage der Industriekultur“ vom 25. bis 27. September 2015 statt – dann präsentiert sich mit dem Sächsischen Eisenbahnmuseum Chemnitz-Hilbersdorf und dem von ihm ausgetragenen traditionellen Heizhausfest ein weiterer starker Partner, der das Programm der „Tage der Industriekultur“ ergänzen wird.

Foto: Ulf Dahl

Dies muss mitdenken, wer Chemnitz' Umgang mit Industriekultur verstehen will. Nicht herausragende Landschaft und Region prägende Großdenkmäler – Landmarks – bestimmen hier den Umgang mit Industriekultur. Stattdessen existieren in der Stadt über 400 Industriedenkmäler, über die Hälfte davon bis heute in Nutzung: Europas einst größter Rangierbahnhof oder Eisenbahnviadukte gehören ebenso dazu wie ungezählte alte Fabrikhallen. Villenbauten wie die von Henry van de Velde geschaffene Villa Esche, die beeindruckenden Kaufhäuser Tietz oder Schocken, Opernhaus oder das 1925 im Bauhaus-Stil entworfene Stadtbad noch nicht mitgezählt. Zweiter Weltkrieg mit einer verheerenden Bombennacht und die DDR-Zeit, die aus Chemnitz Karl-Marx-Stadt machte, überformten das Bild der Stadt. Seit 1990 findet Chemnitz zu sich selbst zurück – die industrielle Tradition ist dabei ein Identifikationspunkt, hinter dem sich zahlreiche Akteure aus Gesellschaft, Kultur und Wirtschaft versammeln können.

Dies gilt umso mehr, da Chemnitz den Anspruch, eine Industriestadt zu sein, nie aufgegeben hat – auch nicht in einer Zeit, in der andernorts nur noch von Tertiärisierungsstrategien verfolgt wurden. Die verarbeitende Industrie und Maschinen- und Fahrzeugbau mit Standorten von Konzernen wie Volkswagen, Thyssen-Krupp oder Siemens sowie vor allem zahlreichen starken mittelständischen Unternehmen sind nach wie vor prägend für die Stadt. Anders als im Ruhrgebiet, wo die Verpflichtung gegenüber der Industriekultur vor allem als ein Abschied von der Schwerindustrie und als Bekenntnis zum Strukturwandel verstanden wird, versteht sich Industriekultur deshalb in Chemnitz als eine Brücke zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Industrie. Dieser Brückenschlag spiegelt sich in der künftigen Dauerausstellung des Sächsischen Industriemuseums Chemnitz, dies spiegelt sich in der Weiternutzung traditioneller Industriestandorte durch heutige Unternehmen, dies spiegelt sich in der Mitgliedschaft zahlreicher Chemnitzer Industrieunternehmen im „Industrieverein Sachsen 1828 e.V. und dessen Kampf, eine sächsische Landesausstellung zum Thema Industriekultur in Chemnitz zu verorten, dies spiegelt sich in den Tagen der Industriekultur.



**... Die Industriestadt lebt**

Sächsisches Industriemuseum

Chemnitz

Foto: Dirk Hanus



**Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft der Industrie**

Seit 2010 werden die Tage der Industriekultur jährlich im September ein Wochenende lang gefeiert. Ausgangspunkt war die Nachstellung eines historischen Loktransports mittels Pferdegespann durch die Chemnitzer Innenstadt im Jahr 2009, ein Event, das 40.000 Besucher anzog. Diese Reminiszenz an eine historische Begebenheit wurde ein Jahr später erneut aufgegriffen, jedoch in den Kontext eines mehrtägigen Ereignisses eingebettet, das sich auch zum touristischen Reiseanlass entwickeln soll – die Tage der Industriekultur. Die Fäden hierzu laufen in der kommunalen Chemnitzer Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH (CWE) zusammen. Diese entwickelte den Anspruch, nicht nur das Gestern, sondern auch das Heute und Morgen der Chemnitzer Industrie zu zeigen. Deswegen bestehen die Tage der Industriekultur aus mehreren Programmelementen.

Zentraler Anlaufpunkt über das gesamte Wochenende ist der „Gründerzeitmarkt“ in der Chemnitzer Innenstadt. Hier wird dem Besucher der Sprung in die Vergangenheit ermöglicht: Historische Fahrgeschäfte, traditionelle Handwerke und Dienstleistungen sowie ein Bühnenprogramm mit Musik von anno dazumal, Varieté, Konzerte und Tanzabende unter freiem Himmel gehören zu den festen Bestandteilen. Wesentlich für den Gründerzeitmarkt ist die enge Zusammenarbeit mit den technikhistorischen Museen aus Stadt und Region: Chemnitz selbst verfügt mit dem Sächsischen Industriemuseum, dem Sächsischen Eisenbahnmuseum, dem Museum für sächsische Fahrzeuge, dem Deutschen Spielzeugmuseum, dem Straßenbahnmuseum und dem Uhrenmuseum allein über sechs solche musealen Einrichtungen – sie präsentieren sich mit Highlight-Exponaten und familiengerechten Mitmach-Aktionen auf dem Gründerzeitmarkt.



### ... Die Industriestadt lebt



Historisch gekleidete Schausteller auf dem Gründerzeitmarkt

Foto: Ulf Dahl

Ebenfalls von Beginn an fester Bestandteil der Tage der Industriekultur ist die „Spätschicht“, ein Programmbaustein, der – verselbständigt – inzwischen in vielen deutschen Regionen Nachahmer gefunden hat: Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Gewerbestandorte öffnen dabei am Freitagabend ihre Tore, um Einblicke in ihre laufende Produktion oder aktuelle Forschungsvorhaben zu gewähren. So gehörten 2014 das Motorenwerk der Volkswagen Sachsen GmbH, Thyssen-Krupp Presta, das Siemens Werk für Kombinatorik, aber auch Start-up-Unternehmen im Technologie Centrum Chemnitz zu den Partnern. Die „Spätschicht“ hat einen kontinuierlich hohen Zulauf: Teils Wochen vorher sind die angebotenen Führungsplätze (2014 waren es über 1.600) ausgebucht, am Abend selbst müssen wegen spontaner Besucher regelmäßig Sonderführungen veranstaltet werden. Die teilnehmenden Wirtschaftspartner engagieren sich hier sowohl personell wie finanziell. Die „Spätschicht“ wird aktiv in die Unternehmenskommunikation eingebunden. Die Partner nutzen das Ereignis, um sich der Stadtöffentlichkeit vorzustellen oder werben um Fachkräfte. Ergänzt wird die „Spätschicht“ seit drei Jahren durch eine „Frühschicht“ – hier wird am Freitagvormittag der Chemnitzer Nachwuchs an Wissenschaft und Technik herangeführt: Kindergarten- und Vorschulkinder entdecken in Sonderprogrammen Partner wie das Sächsische Industriemuseum, das Sächsische Textilforschungsinstitut oder die Technische Universität Chemnitz, aber auch Industriebetriebe und kommunale Betriebe.

„Frühschicht“ im Sächsischen Textilforschungsinstitut Chemnitz

Foto: Ulf Dahl





### ... Die Industriestadt lebt

Das Sonntagsprogramm bei den Tagen der Industriekultur wird seit mehreren Jahren von den „Industriewelten“ bestimmt: Das anspruchsvolle Programm dieses Bausteins mit Vorträgen, Workshops, Performances, Lesungen, Konzerten oder Filmvorführungen wird an unterschiedlichen Orten mit industriekulturellem Charakter durchgeführt: 2012 im Museum für sächsische Fahrzeuge in einer historischen Hochgarage. 2013 in der Jugendherberge „eins“ in einem ehemaligen Umspannwerk. 2014 schließlich im Kaufhaus Schocken, seit Mai 2014 Staatliches Museum für Archäologie Chemnitz – eine Ikone modernen Bauens von Erich Mendelsohn. Ergänzung finden die Tage der Industriekultur durch weitere Partnerschaften: So präsentierte ein innerstädtisches Einkaufszentrum 2014 zum zweiten Mal eine Ausstellung über Chemnitzer Industrie(geschichte), ebenso in diesem Jahr wurde eine Partnerschaft mit dem bundesweiten Tag des offenen Denkmals eingegangen, 2015 wird das „Heizhausfest“ des Sächsischen Eisenbahnmuseums in die Tage der Industriekultur integriert.



Die Tage der Industriekultur sollen einen hochwertigen Besuchsanlass schaffen, um Chemnitz, seine lange Industrietradition, seinen lebendigen Umgang mit dem (industrie-)kulturellen Erbe und den stabilen Wirtschaftsstandort, der die Stadt heute wieder ist, kennenzulernen. 

### WEITERE INFORMATIONEN

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

## KULTURMANAGEMENTPAROLEN

### - ALTEISEN DES KULTURMANAGEMENTS?!

So richtig genervt scheint die Kulturmanagement-Szene vom Paradigmen-Dschungel und durchgerosteten Glaubenssätzen nicht zu sein. Nur 3 Mutige von unseren fast 5.000 Facebook-Fans und nochmals 5.000 Twitter-Followern haben ihre Meinung kund getan. Danke an unsere Feedback-GeberInnen! Wenn Sie sich nun auch trauen und Parolen aus dem Kulturbetrieb zum Alt-eisen geben wollen, schreiben Sie uns: [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

### MUSIKVERMITTLUNG

- schrecklich... nicht die Intention, wohl aber das Wort und die implizierte Haltung! das Wort "Vermittlung" impliziert jedenfalls die scheinbare Notwendigkeit, eine gewisse "Fallhöhe" zwischen Musik und Publikum überwinden zu müssen. Es impliziert, dass es entschlüsselt und/oder erklärt werden muss, dass es nicht unmittelbar erfahrbar sein kann. Das Wort pädagogisiert unsere Arbeit - und die Haltung dazu. Ich meine: das ist der falsche Weg.

Steven Walter

### LEITBILDER

- sind dann eine gute Sache, wenn sie in eine Strategie mit konkreten, überprüfbaren Maßnahmen überführt wird. Gefühlt scheint bei vielen ein Leitbild leider nur dafür entwickelt zu werden, um es später zu rahmen und so den leeren Fleck an der Wand auszufüllen.

Philipp Liekefett

### JUNGE ZIELGRUPPEN

erreichen. Vielleicht beschäftigen sich Jugendliche zwischen 14 und 18 Jahren einfach lieber mit anderen Themen als Kultur...

Laura Geissler



Foto: Goethe-Institut Karachi

**DR. PATRICK S.**

**FÖHL**

ist Leiter des Netzwerkes für

Kulturberatung (Berlin),

Dozent und Referent im In- und Ausland, Autor zahlreicher Publikationen zu Fragestellungen des Kulturmanagements und der Kulturpolitik sowie Vorstandsmitglied des Fachverband Kulturmanagement.

Kontakt:

[foehl@netzwerk-kulturberatung.de](mailto:foehl@netzwerk-kulturberatung.de)

## Eine hilfreiche Patina

*Warum das Kulturmanagement sich nicht neu erfinden, sondern sich für neue Felder öffnen sollte*

Auch Wissenschaften, deren Forschung und Lehre, deren Theorie und Praxis können Rost ansetzen, können überholt sein oder gar widerlegt werden. Ein alltäglicher Prozess. Auch das Kulturmanagement, wenn im Vergleich eine junge Disziplin, ist an der einen oder anderen Stellen etwas oxidiert. Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram versuchen den Belag nicht mit Stahlschwämmen und Sandstrahlen brachial abzubekommen, sondern suchen nach Wegen wie veraltete Rollenbilder den neuen Anforderungen angeglichen werden können. Wir veröffentlichen im KM Magazin eine Kurzfassung des Textes. Hier können Sie den Gesamttext lesen und herunterladen:

[http://bit.ly/KM1410\\_Foehl\\_Wolfram\\_Langfassung](http://bit.ly/KM1410_Foehl_Wolfram_Langfassung)

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram

### Was die „Rostlaube“ und das Kulturmanagement gemeinsam haben

Das Kulturmanagement als Fachdisziplin gilt immer noch als junge Disziplin. Rollendiskussionen über KulturmanagerInnen und die Aufgabe des Faches prägen seit Jahren immer wieder die fachinterne Diskussion. Solche Debatten sind nützlich und wichtig, können freilich aber auch zu einer gewissen Erstarrung führen, einer „Nabelschau“, die gesellschaftlich rasch als rein introspektiv und daher als langweilig oder eben bereits verrostet wahrgenommen werden kann. Daher ist es wichtig diese Debatten zu öffnen, vorhandene Stränge abzugleichen, zu differenzieren und vor allem neue Ansätze kontinuierlich zu diskutieren.

Denn dann drängt sich ein anderes Bild auf, das vielleicht hilfreich sein kann, um zu fragen, welcher „Rost“ hier, im Positiven wie im Negativen, bereits am Fache angesetzt hat: Das Bild der „Rostlaube“, jenem berühmten Gebäude der Freien Universität im Berliner Stadtteil Dahlem, einer mit viel Enthusiasmus nach dem Zweiten Weltkrieg gegründeten Universität. Wo heute ein rostglänzender Bau steht, beeindruckend ergänzt durch Norman Fosters Bibliothek mit ihrer prächtigen Kuppel, befand sich in den Jahren vor der Universitätsgründung eine Obstwiese. 1963 wurde ein internationaler Architektenwettbewerb ausgeschrieben, der schließlich zu einem ambitionierten Bauprojekt führte. Man wollte ein modernes Gebäude bauen, das den flexiblen Anforderungen eines zeitgemäßen Lehr- und Forschungsraums entsprach. „Oberstes Prinzip bei dem Entwurf war seine Veränderbarkeit und Anpassungsfähigkeit an künftige Entwicklungen der Hochschule. [...] Überlagert wurde der Vorgang durch die Entscheidung, für die Fassade ein neues,



PROF. DR.  
GERNOT  
WOLFRAM

lehrt Kultur- und Eventmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Berlin. Er ist zudem externer Fachreferent für Kulturarbeit im Team Europe der Europäischen Kommission in Deutschland sowie an der Bundeszentrale für Politische Bildung in Berlin.

Kontakt:

[G.Wolfram@mhmh.org](mailto:G.Wolfram@mhmh.org)

### ... Eine hilfreiche Patina

aber nicht ausreichend erprobtes Material zu verwenden: Die neu entwickelte Stahl-Legierung Corten sollte nach kurzer Korrosionszeit eine stabile Rostpatina als wartungsfreie Schutzschicht bilden – eine Erwartung, die sich bekanntlich nicht erfüllt hat.“<sup>1</sup>

Was am Ende dabei herauskam, mündete in dem spöttisch-liebevollen Namen „Rostlaube“, ein Gebäudekomplex, dessen Außenseite in der Tat wie ein rostiger Altbau aussah, zugleich aber zum unverwechselbaren Markenzeichen der Universität wurde. Nun kann man freilich kein Gebäude mit einer Fachdisziplin wie dem Kulturmanagement vergleichen, wohl aber Prinzipien von ursprünglichen Absichten und schließlich vorhandenen Ergebnissen.

Das Kulturmanagement war auch in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts angetreten, um neue flexiblere Handlungsstrukturen im Feld der Kultur zu ermöglichen. Um zu dienen und teils auch schon um zu gestalten, um auf Veränderungen in der Gesellschaft so zu reagieren, dass die Künste keinen Schaden nehmen, die Akteure und Institutionen aber auch überleben können. Hat sich dieser Wunsch erfüllt? Ja und nein. Schauen wir zunächst auf das Ja: Das Kulturmanagement ist aus dem Kulturbetrieb nicht mehr wegzudenken. Es hat einerseits wichtige Methoden und Handlungsansätze bereit gestellt, fundierte Ausbildungsmöglichkeiten geschaffen, auch neue Arbeitsmöglichkeiten, denkt man an die Präsenz von KulturmanagerInnen in vielen unterschiedlichen Feldern der Kreativbranchen. Andererseits – und nun sind wir beim Nein – sind viele Wünsche auch nicht in Erfüllung gegangen. Die Partizipation an hochkulturellen Veranstaltungen ist weiter rückläufig, prekäre Arbeitsverhältnisse bestimmen immer noch den Alltag vieler Künstler und Künstlerinnen und selbst die ambitioniertesten wissenschaftlichen Audience Development-Ansätze haben bislang nicht zu einem Methodensetting geführt, das zuverlässig mehr Besucher in kulturelle Einrichtungen zieht.<sup>2</sup> So ist eine eigenartige Patina auf dem Fach entstanden, die einerseits den Ursprungsideen entspricht, sie andererseits konterkariert. Dies ist, es sei nochmal betont, ein normaler und sogar begrüßenswerter Vorgang, denn er zeigt, dass Kultur nicht berechenbar ist, nicht verortbar in einem einmal formulierten Planungshorizont. Gleichwohl lässt sich fragen, wie man auf diesen „Rost“ reagiert, welche Außenwirkung das Fach hat. Wird es immer noch gesehen als innovativer Ideengeber für neue Handlungsansätze im Feld der Kultur? Oder als introspektiver Raum der Reflexion über organisationale, ästhetische und ökonomische Handlungsmuster?

Wenn man sich noch einmal auf den Vergleich mit der Berliner „Rostlaube“ einlässt, taucht eine vielleicht brauchbare Antwort auf. Nach vielen Jahren des Umbaus, der Umgestaltung und Neugestaltung der Rostlaube, entschloss man sich Ende der neunziger Jahre zu einem fulminanten Anbau. Die Bibliothek von Norman Foster. Sie wirkt heute wie das Herzstück des Gebäudes.

<sup>1</sup> Vgl. [http://www.fu-berlin.de/sites/abt-3/bauprojekte/projektarchiv/seite\\_geschichte.html](http://www.fu-berlin.de/sites/abt-3/bauprojekte/projektarchiv/seite_geschichte.html).

<sup>2</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Borwick 2012.



### ... Eine hilfreiche Patina

Also nicht mehr länger nur korrigieren, nachbessern, modifizieren, war die Devise – nach vielen Jahren der Stagnation –, sondern neu denken im Sinne einer prägnanten Erweiterung hieß die Lösung bei diesem immer wieder heftig diskutierten Komplex.

Überträgt man diesen Umgang mit der Rostlaube auf das Feld des Kulturmanagements lässt sich vielleicht die Parallele ziehen: das Kulturmanagement braucht keine Renovierung, sondern eine Erweiterung. In einer Zeit fortschreitender Vernetzung, angetrieben durch die Globalisierung und digitale Innovationen, wirkt das Kulturmanagement noch immer merkwürdig konzentriert auf einige Kernbereiche. Welche Diskurse sind aber im Moment präsent im Raum der Kultur? Ohne Zweifel, das Verhältnis von Kunst und Medien, aber auch von Kunst und Soziokultur, Kultur und Stadt- bzw. Regionalentwicklung (Stichwort Kulturentwicklungsplanung), Kultur und Wissenschaft, Kultur und Kreativwirtschaft, Kultur und Umweltfragen usw.

### Wie reagiert das Kulturmanagement auf den erhöhten Bedarf an Öffnung und Vernetzung?

Die einzelnen Sparten erleben eine Öffnung und Vernetzung mit anderen Sparten sowie Bereichen, was sich auch in einer Vielzahl, etwa von der EU von geförderten, Modellprojekten zeigt, bei denen neue Synergien ausprobiert werden.<sup>3</sup> Gleiches gilt auch für das Aufbrechen der klassischen Differenzierung von Produzent und Konsument.<sup>4</sup> Reagiert darauf das Kulturmanagement bereits in ausreichendem Maße? Entdeckt es die neuen Zwischenräume und deren Handlungsanforderungen? Im Zuge dessen könnte eine Öffnung auch in der Fachdisziplin Kulturmanagement stattfinden, die den z. B. auch in der Netzwerkforschung<sup>5</sup> bestehenden Erkenntnissen Rechnung trägt, dass Synergien und Bezüge in gesellschaftlichen Handlungsfeldern generell schon vorhanden sind, nur häufig noch keine aktivierende Übersetzung in neue Netzwerkstrukturen erfahren. Das Kulturmanagement hat aufgrund seiner Kompetenz für künstlerische und soziokulturelle Verknüpfungen bereits ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit für diese Mittlerrolle gewonnen. Es müsste aber eben nun noch ein Stück selbstbewusster „zubauen“,

---

<sup>3</sup> Diese Denkweise drückt sich etwa exemplarisch in dem Projekt „Imagine2020“ aus, das synergetische Fragen nach Kultur und Klimaschutz stellt: „Artists traditionally confront issues of such societal importance head on and often act as a catalyst for societal change. Art, as Philip Pullman puts it, is about beauty, but sometimes it has to warn. Can it do both? And more? These are questions for the IMAGINE 2020 network members. They share a sense of responsibility to rise to the challenge and want to use their passion, their expertise, and their connections within the art world and beyond to engage the European cultural sector and use its creative potential to raise awareness, involving the general public both as audience and as participants. Art should provide a physical and imaginary space where people can take a step back, away from the corporate, the commercial and the educational, to exchange and engage with each other. It can address and involve more targeted audiences, such as young people, in playful yet serious ways.“ (vgl. <http://www.imagine2020.eu/about-us/>)

<sup>4</sup> Vgl. Bhabha 2012.

<sup>5</sup> Vgl. exemplarisch: Fuhse/Mützel 2010. Anm.: Der Kulturwissenschaftler Robert Peper führt gegenwärtig erstmalig im Rahmen eines Kulturentwicklungsprozesses die Visualisierung von Governance-Strukturen mittels einer Netzwerkanalyse durch (s. [www.kulturkonzept-hbn-son.de](http://www.kulturkonzept-hbn-son.de)).



### ... Eine hilfreiche Patina

nicht nur in seinen Rollendiskussionen, sondern etwa auch in den Curricula der verschiedenen Studiengänge, die sich größtenteils immer noch als feldspezifische Ausbildungsstätten verstehen. Oder in der Suche nach neuen „Zwischenräumen“. Die Autoren haben diesen Ansatz bereits mehrfach vorgestellt<sup>6</sup> und wollen ihn auch hier noch einmal verdeutlichen: Kulturmanagement, so wird vorgeschlagen, orientiert sich an den organisationalen, ästhetischen und ökonomischen Handlungsansätzen im Raum der Kultur, wobei es sich um eine synergetische Mittlerrolle zu anderen Akteuren in der Gesellschaft erweitert. Diese Mittlerrolle lässt sich besonders gut beschreiben, wenn man auf die Rolle des Kulturmanagers im Raum kulturpolitischer Maßnahmen blickt.

### Kulturmanager als Übersetzer und Begründer

Bestehende Determinanten, Paradigmen und Konzepte verändern sich aufgrund des rapiden gesellschaftlichen Wandels in immer höherer Kadenz. Wandlungsprozesse im Kulturbereich lösen allerdings häufig Empörung, Angst oder polemische Zustimmung aus. In kaum einem Bereich des öffentlichen Lebens findet regelmäßig eine derart starke Emotionalisierung von Sachfragen statt wie im Kulturbereich. Dabei fällt es offensichtlich schwer, die Komplexität der Ausgangslage zu kommunizieren oder eben Interesse für diese Komplexität wachzurufen. Veränderungen beziehungsweise die Forderung danach werden häufig reflexartig als Gefahr wahrgenommen – und blickt man auf den viel zitierten Bereich der Kürzungen, strukturellen Umverteilungen und Neuausrichtungen innerhalb von Budgets für kulturelle Projekte wird deutlich, dass es hier auch immer um den Diskurs geht, wer durch diese Veränderungen zu den Gewinnern<sup>7</sup> und wer zu den Verlierern gehört. Schnell ergibt sich dadurch die Dichotomie einer angeblich radikalen Kulturpolitik auf der einen Seite und einer passiv oder aktiv das Verfügte entgegennehmenden Gruppe von Institutionen sowie kreativen Einzelkämpfern auf der anderen Seite. Nicht zuletzt kommen hier moralische und symbolische Ebenen ins Spiel – Veränderung erscheint per se in vielen Kontexten als Begriff, der automatisch eine negative Entwicklung zu intendieren meinen statt eine Hinwendung hin zu verbesserten Strukturen und Prozessen.

### Kulturmanager in Kulturentwicklungsprozessen

In der Tat zeigt sich zum Beispiel im Bereich der Kulturentwicklungsplanung<sup>8</sup> bereits eine positive Tendenz bezüglich dieser Fragen. Immer mehr öffentliche Gebietskörperschaften greifen hier auf spezifische Kompetenzen von Kulturmanagern zurück, sei es zum Beispiel in Form von externen Begleitern oder als Angestellte in Kulturverwaltungen mit explizit kulturmana-

<sup>6</sup> So u. a. in den Kulturpolitischen Mitteilungen und der Zeitschrift *Swissfuture*.

<sup>7</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die durchgängige gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

<sup>8</sup> Vgl. vertiefend Föhl/Sievers 2013.



### ... Eine hilfreiche Patina

gerialem Hintergrund zur Steuerung kulturpolitischer Planungsprozesse. Dies gilt auch zunehmend für andere europäische und vereinzelt auch außereuropäische Länder (z. B. USA).<sup>9</sup>

Es entstehen neue „Zwischenräume“ für Kulturmanager, in denen sie in der Lage sein müssen, auch die Handlungslogik anderer Felder zu verstehen, zu moderieren und in ihren besonderen Ansätzen zu akzeptieren. Vor dem Hintergrund postmoderner Philosophie ist diese Entwicklung nur folgerichtig. Kulturelle Projekte bewegen sich nicht mehr nur allein in den vertrauten Sparten wie Theater, Bildende Kunst, Tanz, Film, Fotografie, Musik, Literatur, sondern suchen nach Schnittstellen zu anderen Bereichen, in denen künstlerisches Handeln wirksam werden kann und sich zugleich verändert, neue Einflüsse erfährt, ästhetische Herausforderungen erlebt und vor allem neu die zentrale Frage kultureller Teilhabe stellt: Wer ist eigentlich bei künstlerischen Projekten inkludiert und wer steht draußen, wird also exkludiert? Ohne diese Erweiterungen wären viele Projekte, etwa auch in den Kulturhauptstädten Europas, in den letzten Jahren nicht denkbar gewesen.

### Potenzielle Handlungsfelder des Kulturmanagements mehrten sich

Somit lassen sich Aspekte der strategischen Kulturentwicklung auch auf internationaler Ebene sinnvoll verdeutlichen, da kulturelle Arbeit nicht mehr ausschließlich als etwas Genuines begriffen wird, sondern als wirksames Navigationsinstrument zwischen verschiedenen Gesellschaftsdiskursen. Das heißt selbstredend nicht, dass traditionelle spartenbezogene Kunstauffassungen und -entwicklungen verschwinden, aber es vollzieht sich eine massive Erweiterung des Spektrums künstlerischen Handelns, die auch Konsequenzen für das Kulturmanagement hat. Innerhalb einer globalisierten Welt und einer theoretisch wie praktisch veränderten Wahrnehmung der Bedeutung künstlerischen Handelns lässt sich beobachten, dass es hier nicht um Beliebigkeit geht, sondern um eine Ausweitung des Kunstbegriffes im Sinne von Faktoren wie Partizipation neuer Besuchergruppen, Integration neuer Handlungslogiken in der künstlerischen Arbeit und vor allem um neue Formen künstlerischen Erkenntnisgewinns.

Kulturmanager im internationalen wie nationalen Kontext agieren daher heute mehr und mehr in Zwischenräumen, die von ihnen einen erweiterten organisationalen, ästhetischen und politischen Denk- und Handlungsraum fordern. Sind sie darauf aber auch ausreichend vorbereitet? In Deutschland, Österreich und der Schweiz zumindest sieht es an den Hochschulen mit entsprechenden Ausbildungsgängen noch recht dürftig aus, wenn man nach der Vermittlung eines kulturellen „Zwischenraummanagements“ – insbesondere auf internationaler – Ebene sucht.

---

<sup>9</sup> S. weiterführend Föhl/Wolfram 2012.



... Eine hilfreiche Patina

**Voraussetzungen für ein erfolgreiches „Zwischenraummanagement“**

Damit dies zukünftig nachhaltig gelingt, sind aber ein paar Voraussetzungen festzustellen, ohne die ein faires und glaubwürdiges Kulturmanagement in diesem Feld dauerhaft nicht funktionieren kann:

- Kulturmanager dürfen nicht versuchen, die Rolle von Kulturpolitikern einzunehmen – es sei denn, sie wollen in ein entsprechendes Amt wechseln – oder meinen, sie könnten hier ersetzend wirken, denn sie sind dafür nicht gewählt und haben dadurch keine demokratische Legitimation für dieses Feld.
- Kulturmanager agieren im Spannungsfeld zwischen Kulturpolitik, Kulturbetrieben, Künstler und in deren jeweiligen Bereichen. Als Angestellte innerhalb von Kulturbetrieben gehören sie zum Funktionssystem Kulturbetrieb (sie sollten auch hier als integrative Ermöglicher wirken). Als externe Begleiter und Katalysatoren, etwa in der Kulturentwicklungsplanung, oder als externe Projektentwickler sollten sie jedoch eine unabhängige Vermittlungsposition einnehmen, durch die sie integrativ wirken – dafür sind sie, wie kein anderer, prädestiniert.
- Kulturmanager agieren in (internationalen) Netzwerken, in denen ihnen vor allem die Rolle zufällt, darauf zu achten, dass eine annähernde Gleichwertigkeit der Akteure vorherrscht.
- Kulturmanager sind Schlichter, Übersetzer und Gestalter, die sowohl auf Seiten der Kulturpolitik wie auf Seiten der kulturellen Akteure agieren. Glaubwürdigkeit auf beiden Seiten im Sinne einer Unabhängigkeit im Urteil und in den vorgeschlagenen Handlungsmustern ist daher unabdingbar. Dasselbe gilt selbstredend für die Vermittlung von Kultur an ein (potenzielles) Publikum.<sup>10</sup>
- Kulturpolitik ist ein Funktionssystem<sup>11</sup> der Politik mit spezifischen Eigenlogiken, Vorgaben und einem eigenem Vokabular, das häufig in den Kulturszenen auf Unverständnis bzw. Missinterpretierung stößt. Hier wirken Kulturmanager als Übersetzer – und als Begründer.
- Kulturmanager müssen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzwerkbildung und Diskursorientierung.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Vgl. exemplarisch Bekmeier-Feuerhahn et al. 2012.

<sup>11</sup> Vgl. Radtke 2012.

<sup>12</sup> Vgl. Scherer (2011: 294f.) „Da wir uns nicht auf einen Instrumentenkasten fester Lösungen für diese neuen gesellschaftlichen Konflikte verlassen können, ist ein Freiraum zentral, in dem gesellschaftliche Handlungs- und Sinnentwürfe erprobt werden können. Die Kunst ist ein solcher Experimentierraum ...“.



... Eine hilfreiche Patina

### **Kulturmanagement der Zwischenräume**

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass Kulturmanager seit jeher in den zahlreichen Zwischenräumen des Kulturbereichs agieren und arbeiten – und dass diese Zwischenräume und Schnittstellen wie dargestellt gegenwärtig größer werden. Man denke alleine an die expansive Entfaltung des Kulturtourismus und der Kulturellen Bildung auf der kulturpolitischen Agenda in zahlreichen Ländern. Eine nachhaltige und sinnhafte Entwicklung kann hier jedoch nur gelingen, wenn in den Räumen zwischen Kultur und Bildung sowie Kultur und Tourismus zeitgemäßes Kulturmanagement stattfindet, das übersetzt, verhandelt, koordiniert und partizipative Möglichkeitsräume aufzeigt, aber auch absteckt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass diese für die Kultur zunehmend bedeutsamen – da neue Wirkungskontexte und Partnerschaften ermöglichenden – Querschnittsfelder zu Feigenblättern einer vermeintlich innovativen Kulturpolitik degenerieren oder aber gewünschte Ergebnisse sich nicht einstellen, da die jeweiligen Pole nicht zusammenfinden.

Dasselbe gilt auch im grundsätzlicheren Sinne in Bezug auf die Anschlussfähigkeit von Kunst und Kultur an gesellschaftliche Diskurse sowie Entwicklungen. Hier ist ein zunehmender Übersetzungs- und Vermittlungsbedarf festzustellen. Zugleich erlangen Kunst und Kultur (wieder) eine wachsende Bedeutung in den großen Linien strategischer gesamtgesellschaftlicher Politikdiskurse wie in der Stadt- und Regionalentwicklung – insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels, politischer Umbrüche und fiskalischer Krisen. Um hier sinnhafte – und die Kultur nicht überfordernde – Ideen und Projekte auf den Weg zu bringen, bedarf es eines kritischen Kulturmanagements, das gemeinsam mit den involvierten Akteuren an konzisen Begriffen arbeitet und an Kooperationsräumen für Kunst und Kultur, damit diese in den genannten Interdependenzen wirken können.

### **„Meister der Zwischenräume“**

In allen genannten und weiteren Beispielen können Kulturmanager eine wichtige Rolle einnehmen, wenn sie ihre Position als „Meister der Zwischenräume“ ernstnehmen und nicht versuchen, eigene Vorstellungen von „idealer Kulturarbeit“ dominant werden zu lassen. Mit dieser Haltung und in genannten Wirkungszusammenhängen schließt sich auch die Kluft innerhalb der seit Jahren geführten Diskussion, ob Kulturmanager eher „Diener“ oder „Gestalter“ sein sollen.<sup>13</sup> Sie sind beides im Kontext eines ermöglichenden „Zwischenraum-Managements“, das derzeit gleich zu setzen ist mit einem „zeitgemäßen Veränderungsmanagement“.

Was heißt dies nun konkret für die Arbeit von Kulturmanagern? Hier mag es hilfreich sein, diese Frage an einem Fallbeispiel zu beantworten. Wenn etwa in einer mittelgroßen Stadt eine Kulturentwicklungsplanung erstellt wird

<sup>13</sup> Siehe exemplarisch zur Genese dieser Rollendiskussion Föhl 2011.



### ... Eine hilfreiche Patina

und die Frage im Raum steht, wie in Zukunft die zur Verfügung stehenden Mittel verteilt werden, kann man davon ausgehen, dass es bei den Akteuren eine berechnete Angst davor gibt, sich mit Kürzungen oder strukturelle Veränderungen auseinanderzusetzen. Fällt etwa ein Großteil der bisherigen Ausgaben auf das Stadttheater, ist eine Veränderung der bestehenden Situation mittelfristig womöglich unausweichlich. Optionen wie Personal- und Spartenabbau, Mittelkürzung oder Investitionen in Maßnahmen zu einer neuen Publikumsentwicklung stehen im Raum. Der Kulturmanager kann sich nun entlang seiner eigenen Überzeugung verhalten und eine bestimmte Strategie forcieren – oder er kann beginnen, die anstehende Veränderung so zu kommunizieren, dass alle Beteiligten den klassischen Gewinner-Verlierer-Diskurs verlassen. So können die ausgetrampelten Pfade des Renovierens (Stichworte: Sparen als Politikersatz, punktuelle Optimierungen etc.) verlassen und beispielsweise die Frage in den Raum gestellt werden, ob das Theater nicht eine „Ankerfunktion“ – und damit auch eine neue Bedeutungsrelevanz – für verschiedene kreative Projekte und Akteure der Stadt übernehmen kann? Der Kulturmanager ermöglicht in diesem Fall den Blick auf neue Möglichkeitsräume – genau da, wo offensichtlich viele bisherige Ansätze keine weitreichenden Effekte im Umgang mit den virulenten gesellschaftlichen Herausforderungen gefunden haben. Selbstredend sind auch hier Gewinner- und Verlierer-Diskussionen zu erwarten, wird doch – um beim obigen Beispiel zu bleiben – das System Stadttheater grundsätzlich hinterfragt.

### Rollenklarheit

Zusammengenommen geht es in der Diskussion über kulturmanageriale Rollenbilder sowie der Nivellierung des Verhältnisses von Kulturpolitik und Kulturmanagement um die Beantwortung systemischer Fragen, um die Herstellung von Rollenklarheit. Es scheint gegenwärtig so, als ob partikulare Bestrebungen einzelner Akteure sowie die jeweilige eigene politische Auffassung wie Nebelkerzen auf diese Debatte einwirken. Auch wenn diese Diskussionen in der Gesamtsicht die potenzielle Handlungsbreite des Fachs Kulturmanagements offenbaren, so darf der Blick auf das Machbare und Notwendige nicht verloren gehen, konkret: Kultur ermöglichen durch Berücksichtigung der Konsensfelder, die zwischen allen Beteiligten herstellbar sind, das meint auch zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Feldern. Wirkt hier der Kulturmanager authentisch und möglichst unabhängig, sind die Handlungsfelder häufig größer als erwartet.

Wie dargelegt, werden Kulturmanager im Rahmen von Kulturentwicklungs- und Veränderungsprozessen – sowie anderen Feldern – national wie international vital als Diskursbegleiter gebraucht. Hier liegt eine (potenzielle) genuine Funktion, die sehr viel über ein zeitgemäßes Verständnis von Kulturmanagement auszusagen vermag. Die reine Beschränkung auf den gerne genannten Kulturmanagement-Werkzeugkasten wäre in diesem Kontext eine Unterforderung, eine Diskurs führende oder gar normative Rolle in kulturpo-



### ... Eine hilfreiche Patina

litischen Prozessen eine Überforderung – auch wenn Kulturmanager selbstredend erstgenanntes beherrschen und letztgenanntes verstehen müssen. Es geht demgemäß um den Ausbau von Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Funktionszuschreibungen und des Handlungsradius eines zeitgemäßen Kulturmanagements, die dann hergestellt wird, wenn sich Kulturmanagement als ermöglichende Autorität in Wandlungs- und Entwicklungsprozessen versteht und etabliert. Um es auf den Punkt zu bringen: Der Erfolg eines Kulturmanagers und einer Kulturmanagerin bemisst sich insbesondere daran, ob seine/ihre Taten letztendlich einen Beitrag zu mutigen sowie fundierten Entscheidungen in der Kulturpolitik und in den Kulturbetrieben/-projekten leisten. Und ob ihm/ihr eine „Annäherung“ in den Zwischenräumen verschiedener gesellschaftlicher Akteure gelingt.

### Ventilierung über die zukünftige Entwicklung des Fachs Kulturmanagement

Die Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Rollendiskussion bei weitem noch nicht abgeschlossen ist, auch wenn sie bei der einen oder dem anderen bereits genervtes Kopfschütteln hervorruft. Vielleicht liegt hier aber auch ein weiteres Problem. Derartige Findungsprozesse benötigen Raum zum Experimentieren, zum Atmen und Streiten über Begrifflichkeiten sowie Funktionsbeschreibungen. Das darf aber nicht der Kern sein – eben weil das Kulturmanagement in vielen Kunstszene den Ruf hat, rein selbstreferentiell zu agieren oder als „Bescheidwiser“ aufzutreten.

Selbstredend werden entsprechende Suchbewegungen in einem derart hybriden Fach niemals einen Endpunkt finden. Die aufgeworfene Problematik jedoch kontinuierlich, strukturiert und partizipativ – also weniger partikular – zu diskutieren, würde den Aufbau einer Sammlung disparater sowie kollektiver Auffassungen von Kulturmanagement ermöglichen und damit eine Fundierung dieser häufig implizit laufenden Aushandlungen bewirken. Die „Meister der Zwischenräume“ werden sichtbar durch die Erfolge, die sie vorweisen können. Und durch die Akzeptanz und Wertschätzung, die sie bei verschiedenen Akteuren innerhalb des Kulturbetriebs genießen. Und sie sollten ihre Fähigkeit, flexibel auf neue gesellschaftliche Schnittstellen zu reagieren, immer wieder in die Mitte ihrer Selbstreflexionen stellen. Dann werden sie auch in noch stärkerem Maße die Akzeptanz erfahren, die sie verdienen. Deswegen ist es von zentraler Bedeutung, diese Diskussion, die den Nucleus einer dringend notwendigen Ventilierung über die zukünftige Entwicklung des Fachs Kulturmanagement bilden kann, aktiv in den Studiengängen, Kulturverbänden und mit weiteren relevanten Akteuren zu führen. ¶



### ZUM WEITERLESEN

- Das Literaturverzeichnis finden Sie im Gesamttext:  
[http://bit.ly/KM1410\\_Foehl\\_Wolfram\\_Langfassung](http://bit.ly/KM1410_Foehl_Wolfram_Langfassung)



## FRANS VAN DER REEP

ist ein inspirierender Vor-  
denker aus den Niederlan-  
den, seit 2003 Professor für  
Digitales an der Fachhoch-  
schule Inholland und seit  
langer Zeit Senior Strategie-  
Berater bei KPN. Sein  
Schwerpunkt: Internet-Ein-  
fluss auf Leben und Arbeit.  
Interviews mit Van der Reep  
erschieden in zahlreichen  
niederländischen und inter-  
nationalen Zeitungen und  
Zeitschriften. Zudem bloggt  
und schreibt er über aktuelle  
Trends in folgenden Berei-  
chen: Strategie, Marketing  
und Sales, HRM, Finanzen  
zukunftsweisende Innovati-  
onen, ICT und BPM. Er ist  
regelmäßiger Sprecher bei  
(internationalen) Fachkon-  
ferenzen zu den genannten  
Themen.

# The Strainer (das Sieb)

## Eine neue Marketingkategorie

Die BCG-Matrix sollte jetzt, nach 36 Jahren, endlich revidiert werden.

Ein Beitrag von Frans van der Reep

Umbruchzeiten sind Abschiedszeiten. Wie wir vom Pferdegespann Abschied nehmen mussten, wird die nächste Generation keine Vorstellung mehr von einer Telefonzelle haben, einem Briefkasten oder vielleicht vom Ehrenamt - Begriffe mit denen wir heute noch so vertraut sind. Wie kann man Produkte, mit denen jetzt noch Gewinn gemacht wird, die aber innerhalb kurzer Zeit verdrängt werden, eigentlich nennen? Wie kann man sie erkennen? Wie in der bunten Marketinglandschaft klassifizieren? Hier ein Vorschlag.

### Boston Consulting Group

Im Jahr 2014 ist der technologische Fortschritt rasant, sodass die Denkweise, wie sie die BCG-Matrix mit ihren vier Ecken vorschreibt, einer Ergänzung bedarf. Warum ist BCG-Matrix so ein nützliches Werkzeug geworden? Die Matrix verteilt das Produktportfolio eines Unternehmens übersichtlich, je nach einem potenziellen Marktwachstum und relativen Marktanteil. Tatsächlich werden in der Matrix die Verdienstmöglichkeiten (N/G) und die Wettbewerbskraft (N/G) in Verbindung gebracht. Anschließend sagt sie, was man mit jedem Produkt tun müsse. Dem „Star“, mit seinem hohen Marktanteil, fügt man in einem schnell wachsenden Markt neue Funktionalitäten hinzu. „Cash Cows“ werden ausgemolken, weil sie schon einen bedeutenden Marktanteil in einem gewachsenen Markt aufweisen. „Dogs“ (niedriger Wachstum, niedriger Marktanteil) bringt man so schnell möglich zum Tierasyl. Und mit „Fragezeichen“ (niedriger Anteil aber hohe Wachstumsmöglichkeiten) macht man alles, was Gott verboten hat.

### Was ist die BCG-Matrix überhaupt?

Fragezeichen, auch Problemkinder oder Wildkatzen genannt, haben einen kleinen relativen Marktanteil in einem wachsenden Markt. Es ist noch unsicher, ob diese später Stars oder Dogs werden. Stars haben einen großen Marktanteil in einem wachsenden Markt. Mit gerichteten Investitionen muss man den Vorsprung halten, bis der Markt erwachsen ist und so der Star zu einer Cash Cow wird. Cash Cows haben einen hohen Marktanteil in einem stabilen erwachsenen Markt. Die erzielten Erträge werden für die Investitionen in andere Produkte verwendet. Dogs verfügen über einen kleinen Anteil in einem erwachsenen Markt. Wenn keine deutlichen strategischen Interessen dahinter stecken, kann man das Portfolio hier bereinigen.



### ... The Strainer (das Sieb)

#### **Was macht man mit der Matrix?**

Die Produktentwicklung verläuft idealerweise vom Fragezeichen via Star Richtung Cash Cow. Im besten Fall liefert das Produkt später Geld, das in ein neues Fragezeichen investiert werden kann. Manche Produkte kommen nicht weiter als zum Status als Fragezeichen und werden anschließend zu Dogs. Für die betreffenden Unternehmen wäre das eine kostspielige Angelegenheit. Jeder Status bedarf einer eigenen Strategie:

- Fragezeichen: Penetrationsstrategie
- Stars: Abschöpfungsstrategie
- Cash Cows: Erntestrategie
- Dogs: Desinvestitionsstrategie

#### **The Strainer (das Sieb)**

Der Gedanke hinter der Matrix: Solange man mit dem Produkt Umsatz macht, tut man das Richtige. Wenn das nicht der Fall ist, hat das Unternehmen einen Dog. Aber das Produkt ist erst dann tot, wenn daran wirklich nichts mehr verdient wird. Und wenn kein Gewinn mehr erzielt wird? Und die zwei Paradeferde Cash Cows und Stars lassen doch noch vermuten, dass man durch ihre hohen Marktanteile trotzdem Erfolg hat.

Der mit diesen gemachte Gewinn kann aber in der Zwischenzeit schon weg sein: Es kann sein, dass ein alter Produktionsautomat zu einem übertrieben hohen Preis ersetzt werden muss. Oder wenn es z. B. staatliche Regulierungen gibt, die die variablen Unternehmenskosten steigern. Oder, was man heutzutage auch nicht selten beobachtet, dass man gezwungenermaßen die Preise herabsetzen muss, weil die Wettbewerber eine ähnliche Funktionalität viel günstiger oder in besserer Qualität liefern können. Kommt Ihnen bekannt vor, nicht wahr? Zudem hofft man, mit der veralteten Technologie noch einen Star oder eine Cash Cow in Händen zu haben, aber der Gewinn fließt in der Zwischenzeit so schnell weg wie durch ein Sieb ... Und nicht zu vergessen, ein Produkt kann einfach so „out“ sein, ohne offensichtlichen Grund. Hypes kommen und gehen: Dampflokomotive und Zugkraft, Pferdebahn und Auto, Telex und Telefon, Grammophonplatten und CD, Fax und Mail, Briefpost und Mail, CD-i und CD-Rom, V2000 und Betamax. Aber in den letzten Jahren nimmt das Tempo der Veralterung noch zu: Klassische Telefonie und VOIP, Sparlampe oder LED. GSM und UMTS und WIMAX. Nintendo DS und Nintendo Wii. Die wirtschaftliche Lebensdauer ist kürzer als die technologische, eine Situation, die von der BCG-Matrix nicht berücksichtigt wird.

Sobald man feststellt, dass die technologische und wirtschaftliche Lebensdauer auseinander driften, gilt die ursprüngliche BCG-Matrix nicht mehr.



... The Strainer (das Sieb)

BCG 2.0		Technologie	
		veraltet	modern
Funktionalität der Technologie	modern	Strainer	dafür gilt die BCG-Matrix 1.0
	veraltet	Dog gemäß BCG (Funktionalität ist veraltet)	

Euthanasie: Rost

Das Tempo der technologischen Veränderungen wird immer höher. Nehmen Sie die audiovisuelle Branche als Beispiel. Äußerst langsam erreichte die Penetration der Videogeräte Mitte der 80er Jahre ca. 70 Prozent, das ist von YouTube in einem Jahr erreicht worden. Oder die Fotografie: Nach der Erfindung dauerte es noch 70 Jahre bevor gewöhnliche Menschen ein Analoggerät kaufen konnten. Agfa und Kodak bauten noch überall in der Welt große effiziente Entwicklungszentren für ihre Cash Cows – die analogen Fotorollen – als die digitale Revolution ausbrach und in Mordstempo vernichtende Effekte auf die ganze Branche hatte. Die alten traditionellen Fotounternehmen dachten einen Lotogewinn in ihren Händen zu halten, der in Wirklichkeit aber wie durch ein Sieb lief und innerhalb weniger Sekunden leer war. Ihre Cash Cows (oder das, wovon sie dachten, dass es Cash Cows waren) schienen leider Strainer zu sein.

Noch ein Strainer-Beispiel: Die Kohleabbaubetriebe, die zur Zeit noch gebaut werden, und die – so hofft man – noch 40 Jahre lang in Betrieb sein werden. Wenn man aber schaut, wie schnell die Energieversorgung auf dezentrale Spur umgestellt wird – denken Sie dabei an die Sonnenzellen oder Wasserstoffzentrale in der Garage – vermute ich, dass die Kohlenzentralen innerhalb kurzer Zeit durch schnelle technologische Entwicklungen auf dem Gebiet zu einem Strainer werden. Schauen Sie mal, was mit Free Record Shop als CD- und Videogeschäft passiert ist. Analysieren Sie als Unternehmer kritisch Ihr Produktportfolio! Altmodische Telefonie, plan old telephone service (pots). Den Markt dafür gibt es immer noch, aber dessen Umfang und Tarife nehmen schnell ab. Cash Cow lässt sich das kaum mehr nennen, weil Investitionen in weitere Preissenkungen praktisch nichts mehr bringen. Andererseits ist es auch kein kranker Dog, den man einschläfern lassen müsste, weil es immer noch gewinnbringend ist ... In ein paar Jahren gibt es keine pots mehr. Wird jedermann dann mit VoIP oder etwas ähnlichem anrufen, wobei Voice-Transport viel schneller ist? Die SMS wird von WhatsApp ersetzt. Ist die traditionelle Zeitung nicht auch ein Strainer? Was denken Sie? Wir werden es bald wissen.

Was macht man dann? Denken Sie vor allem nicht mehr eckenweise! Machen Sie keinen Gewinn mit Ihrem Fragezeichen, erwarten Sie aber, dass das in der Zukunft möglich wäre? Investieren Sie nicht blind in lukrative Märkte. Schauen Sie sich um! Es könnte ein Strainer sein, ein Produkt, das in Kürze schnell weggefegt wird.



### ... The Strainer (das Sieb)

#### Ab ins Museum

Bauen Sie als Flughafen ein zusätzliches Terminal für die schnelle Abwicklung der immer populären Flüge nach Paris? Es könnte auch ein Strainer werden, sobald es einen Intercity-Zug auf der gleichen Strecke gibt. Die Zeit kommt, und oft schneller als man denkt.

Nicht jeder ist bereit, die „eigene Sterblichkeit“ als Tatsache einzusehen. Sind Sie als Unternehmen beteiligt an den Skaleneffekten in der Branche und implementieren Sie immer neue Managementmethoden sowie starre ERP-Systeme, weil Sie denken, dass man auf diese Weise die Krankenpflege bezahlbar macht? Eine andere Zeit ist bereits angebrochen. Ihre Arbeitnehmer laufen weg, weil sie in Ihrem Unternehmen unterbewertet werden und melden sich massenweise als Selbstständige bei kleinen Unternehmen, die 40 Prozent billiger arbeiten und mehr zufriedene Kunden haben. Und denken Sie als Lieferant von Telex – ein Dog, der von Telefon, Fax und Mail schon lange überholt ist – doch noch nützlich zu sein, weil bestimmte offizielle Dokumente nur per Telex anerkannt werden? Der Tag wird sicher kommen, dass der Preis so niedrig gesunken ist, dass es sich wirklich nicht mehr lohnt. Ein Softwareunternehmen hat dafür einen digitalen Dienst entwickelt. Dadurch kann der Telex definitiv ins Museum.

#### Nicht unsterblich

Das BCG-Rezept bedarf einer Ergänzung: Man müsste eine Exit-Strategie entwickeln und diese in das Marketing integrieren. In vielen Technologie-Unternehmen wie Nintendo, Philips, Kodak, findet man es immer noch normal, dass ein Strainer mit Neuheiten konkurriert. Denn sie vermuten nicht, dass es sich hier um Strainer handelt. In isolierten Betriebseinheiten arbeiten Menschen mit autonomen Teil-Zielsetzungen an ihren eigenen Fragezeichen, Stars und Cash Cows. Sie denken, dass diese wichtig sind. Unsterblich. Aber hat jemand im Unternehmensrat einen Plan griffbereit, um von einer alten Technologie zu einer neuen umsteigen zu können? Hat er den Mut, um ein Fragezeichen abzuschreiben, weil er denkt dass es ein Strainer wird? Hat er den Mut, um eine Cash Cow wie einen Star zu behandeln, um nicht weiter zu säen und die Erntezeit auf einen früheren Zeitpunkt zu verschieben?

Vielleicht wäre es besser, um den Strainer eine Hecke zu bauen, um danach als B-Marke abzubauen. Oder was noch besser wäre; um es gleich zu eliminieren. Dann müsste man als Unternehmer unterschiedliche PLC-Stadien innerhalb eines Unternehmens managen können. Dazu werden die alte und die neue Welt unter ein Dach gebracht. Das zwingt Menschen in Unternehmen eng zusammenzuarbeiten. Eine Personalabteilung, eine gemeinsame Marketingorganisation, gemeinsame Ziele und Interessen. Die Entdeckung eines Strainers im Unternehmen ist also das Erkennen der eigenen Sterblichkeit. Der alten BCG-Matrix lag noch eine alte kapitalistische Wachstumsideologie zugrunde, die seit 2009 langsam zu Ende geht. Akzeptieren Sie den Strainer. Erkennen Sie die Welt und sich selbst als sterblich. ☺





PROF. DR.

MARTIN LÜCKE

ist Musikwissenschaftler und seit 2009 Professor für Musikmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Macromedia, University of Applied Sciences, zunächst in München, seit 2013 in Berlin. Zudem baut er derzeit den Studiengang Kulturmanagement an derselben Hochschule auf. Zuletzt erschien vom ihm bei Kohlhammer das Lehrbuch „Management in der Musikwirtschaft“, Stuttgart 2013.

Kontakt:  
[martin.luecke@klangtext.de](mailto:martin.luecke@klangtext.de)

## Persönliches Glück versus finanzielle Absicherung?

Hintergründe der Berufswahl von klassisch ausgebildeten Musikern in Berlin.

Ein Beitrag von Martin Lücke, Vera Allmanritter, Sarah Mikus, Maximilian Schneider

### Einleitung

Musiker sein, auf der Bühne stehen und das Publikum begeistern ist nach wie vor ein von vielen gehegter Traumberuf. Darauf lassen auch die Studierendenzahlen schließen, die für das Wintersemester 2012/2013 über 9.000 allein in der Studienrichtung Instrumentalmusik/Orchestermusik betragen – Tendenz steigend. Nimmt man alle Musikstudiengänge an Universitäten und Hochschulen zusammen (u. a. Dirigieren, Gesang, Musikwissenschaft), dann waren zum selben Zeitraum fast 32.000 Studierende eingeschrieben.<sup>1</sup> Auch die Absolvenzahlen zeigen ein deutliches Bild: Allein mehr als 2.200 Personen schlossen ihr Studium Instrumentalmusik/Orchestermusik ab, auch hier mit stark steigender Tendenz.<sup>2</sup> Auf der anderen Seite stehen die Planzahlen für Orchesterstellen in Deutschland. Existierten 1992 noch 12.159 Stellen, so verringerte sich deren Anzahl bis 2014 kontinuierlich auf nur noch 9.825 – Tendenz sinkend.<sup>3</sup> Einem wachsenden Zuspruch bei den Studienangeboten, speziell Instrumental- und Orchestermusik, stehen somit immer weniger Orchesterplanstellen mit einem verhältnismäßig sicheren und hohen Einkommen (abhängig von der Tarifstufe des Orchesters nach TVK) gegenüber. Gleichzeitig liegt aber die Arbeitslosenquote bei derselben Berufsgruppe bei 4,3 Prozent unter Männern und nur 2,1 Prozent unter Frauen – und damit deutlich unter dem Bundesdurchschnitt.<sup>4</sup> Dies zeigt in aller Deutlichkeit, dass ausgebildete Musiker offenbar andere Formen der Beschäftigung suchen – und finden. Allein bei der Künstlersozialkasse (KSK) waren (Stand: 2013) knapp 50.000 Künstler in der Berufsgruppe Musik versichert, verfügten jedoch gerade einmal über ein Durchschnittseinkommen von 12.625 Euro jährlich.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> MIZ (2014a): Studierende in Studiengängen für Musikberufe. Abrufbar unter: [www.miz.org/intern/uploads/statistik8.pdf](http://www.miz.org/intern/uploads/statistik8.pdf), 15.9.2014.

<sup>2</sup> MIZ (2014b): Absolventen in Studiengängen für Musikberufe. Abrufbar unter: [www.miz.org/intern/uploads/statistik13.pdf](http://www.miz.org/intern/uploads/statistik13.pdf), 15.9.2014.

<sup>3</sup> MIZ (2014c): Planstellen der öffentlich finanzierten Orchester. Abrufbar unter: [www.miz.org/intern/uploads/statistik16.pdf](http://www.miz.org/intern/uploads/statistik16.pdf), 15.9.2014.

<sup>4</sup> MIZ (2014d): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Arbeitslose in Musikberufen. Abrufbar unter: [www.miz.org/intern/uploads/statistik14.pdf](http://www.miz.org/intern/uploads/statistik14.pdf), 15.9.2014.

<sup>5</sup> Die Angaben sind kritisch zu betrachten, da die Zahlen auf eigenen Angaben der Musiker beruhen und nicht sicher ist, dass alle Einkommen korrekt angegeben werden. Tendenziell ist mit höheren durchschnittlichen Einnahmen zu rechnen. Die aktuellen Zahlen der KSK sind abrufbar unter: [www.kuenstlersozialkasse.de/wDeutsch/ksk\\_in\\_zahlen/index.php?navanchor=1010004](http://www.kuenstlersozialkasse.de/wDeutsch/ksk_in_zahlen/index.php?navanchor=1010004), 15.9.2014.



**VERA ALLMAN-  
RITTER, MAG.**

**M. A.**

ist studierte Politologin u. Kulturmanagerin. Von 2008-10 arbeitete sie als Projektmitarbeiterin/Koordinatorin d. Zentrums für Audience Development am Institut für Kultur- und Medienmanagement der FU Berlin. Von 2011-12 war sie Referentin der Stiftung d. Deutschen Wirtschaft. Sie ist selbstständige Kulturmanagerin, promoviert an der PH Ludwigsburg und hält Vorträge u. Lehraufträge u. A. zu den Themen „Publikumsforschung“ u. „(Interkulturellem) Audience Development“.

**Kontakt:**

[info@allmanritter.de](mailto:info@allmanritter.de)

**... Persönliches Glück versus finanzielle Absicherung?**

Vor diesem Hintergrund entstand im Sommersemester 2014 an der Macro-media Hochschule für Medien und Kommunikation (Campus Berlin) ein einsemestriges studentisches Forschungsprojekt, das sich mit der finanziellen und beruflichen Situation von Musikern kritisch auseinandersetzte und die folgenden Forschungsfragen stellte: Welche Rolle spielt das Einkommen ganz generell für das Musikerdasein? Sind Musiker mit ihrer Berufswahl auch langfristig zufrieden und wie zufrieden bzw. glücklich Musiker mit ihrer derzeitigen Lebens- und Einkommenssituation? Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine kleine, explorativ angelegte qualitative Befragung durchgeführt, die von der bisherigen Forschung bewusst einen Schritt zurücktreten und das Feld möglichst neu, offen und unvoreingenommen betrachten wollte. Im Mittelpunkt der Studie standen die individuelle Biografie und die subjektive Sichtweise der Teilnehmer: Gerald Mertens (Geschäftsführers des Berufsverbandes der deutschen Orchestervereinigung, DOV), Philipp Mayer (Gesangsstudent Hochschule für Musik – Hanns Eisler, Berlin), Ole Bækthøj (Chief Executive Mahler Chamber Orchestra), Andreas Wittmann (Geschäftsführer der Orchester-Akademie, Berliner Philharmoniker) sowie Andreas Richter (ehemals Intendant Mahler Chamber Orchestra). Repräsentative Ergebnisse im Sinne großangelegter, quantitativer Datenerhebungen konnten hierbei nicht erzielt werden. Die Studie kann jedoch sicherlich zum Teil als Vertiefung bereits erlangter quantitativer Ergebnisse dienen und zeitgleich als Vorstudie Ideen und Anregungen für weitergehende qualitative oder quantitative Erhebungen liefern.

**Konzeption und Methode**

In einem ersten Schritt wurde die Grundgesamtheit der Untersuchung definiert, sprich die Menge von Objekten, über die hier geforscht werden sollte.<sup>6</sup> Die oben aufgeführten Forschungsfragen ließen hierfür einen großen Spielraum, denn zunächst konnte es sich um Musiker aller Art handeln, die in eine große Masse an verschiedenen Musikrichtungen und Musikstilen verzweigt waren. Im Bereich der U-Musik sind sehr unterschiedliche und wenig vergleich- und somit bewertbare Ausbildungen und Lebensläufe vorzufinden, während der Bereich der E-Musik für eine Tätigkeit als Musiker in der Regel eine fundierte Ausbildung voraussetzt, wurde sich hier für eine Eingrenzung auf Musiker der klassischen Musik entschieden. Um zudem den logistischen Aufwand für eine Erhebung zu reduzieren, wurde der Erhebungsort auf Berlin eingeschränkt. Wie für qualitativen Erhebungen üblich, wurden die zu untersuchenden Fälle nach inhaltlicher Relevanz ausgewählt. Die Befragten sollten einerseits über tiefgehendes Wissen hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands verfügen. Andererseits sollten sie alternative Wahrnehmungen, Positionen und Sichtweisen innerhalb des Themenfeldes

<sup>6</sup> Vgl. bspw. Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg; 265ff.



SARAH CHLOÉ  
MIKUS

*assistierte während ihres Studiums der deutschen Gebärdensprache bei Abschlussproduktionen an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg. Darüber hinaus war sie lange im Vorderhausservice der Hamburgischen Staatsoper tätig. Daraus resultierte die Aufnahme des Musikmanagementstudiums an der MHMK. Neben dem Studium betreut sie den MendelssohnKammerChor Berlin sowie die International Opera Academy.*

Kontakt:  
[sarah.chloe.mikus@mhmk.de](mailto:sarah.chloe.mikus@mhmk.de)

### ... Persönliches Glück versus finanzielle Absicherung?

repräsentieren.<sup>7</sup> Im Sinne einer inhaltlichen Varianz der Erhebungsergebnisse, wurden die Interviews deshalb mit Personen geführt, die über eine musikalische Ausbildung verfügten, aber in verschiedenen musikalischen Bereichen tätig waren.<sup>8</sup> Um eine gleichbleibende Gesprächsstruktur und somit eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten wurde für die Durchführung der Interviews ein Leitfaden<sup>9</sup> entwickelt. Zur Vorbereitung der Interviews wurde zudem ein Steckbrief erarbeitet, in dessen Rahmen die Befragten nach einer Einschätzung ihrer aktuellen finanzielle Lage und finanziellen Absicherung sowie Informationen zu ihrem aktuellen Arbeitsverhältnis, Alter und höchstem Bildungsabschluss befragt wurden.<sup>10</sup>

### Ergebnisse

Alle im Berufsleben stehenden Befragten schätzen ihre aktuelle finanzielle Situation und ihre finanzielle Absicherung als mindestens gut ein. Einzig für den befragten Gesangsstudent galt dies nicht, denn dieser schätzte seine finanzielle Lage als mittel bis schlecht ein. Unabhängig von ihrer eigenen Finanzlage gaben jedoch alle Befragten bezüglich der Frage „Würden Sie der gängigen Aussage ‚Geld macht glücklich‘ zustimmen?“ einstimmig an, dass dies für sie nicht zutrif (bspw. Philipp Mayer: „Nein. Man kann sich kein Glück [...] kaufen.“). Auch in Bezug auf die Frage „Könnten Sie sich vorstellen, einen Beruf auszuüben, der Ihnen zwar eine hohe finanzielle Sicherheit gewährleistet, Sie aber bei der Ausübung unglücklich sind?“ konnte sich keiner der fünf Befragten für sich eine solche Prioritätensetzung vorstellen (bspw. Gerald Mertens: „Überhaupt nicht!“). So wundert es auch nicht, dass auf die Folgefrage „Was steht bei Ihnen an erster Stelle? Die persönliche Zufriedenheit? Oder eine gut bezahlte Arbeit?“ von allen Befragten die besondere Relevanz der eigenen Zufriedenheit für die Berufswahl betont wurde (bspw. Andreas Wittmann: „Das ist die Musik und nichts anderes. Dass der Job jetzt gut bezahlt ist, ist ein schöner Nebeneffekt, aber in erster Linie ist es das Glück, überhaupt Musik machen zu dürfen und vor allem mit so guten Leuten zusammen musizieren zu dürfen.“). Die Befragten sahen aber nicht

<sup>7</sup> Zu Möglichkeiten der Stichprobenauswahl innerhalb der qualitativen Sozialforschung siehe bspw. Meyer, Michael/Reutterer, Thomas (2009): Sampling-Methoden in der Marktforschung. Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann. In: Buber, Renate (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Wiesbaden: Gabler, 229-246.

<sup>8</sup> Vor den eigentlichen Interviews fand ein Pre-Test statt. Die tatsächlichen Interviews fanden Ende Mai/Anfang Juni 2014 statt, wurden digital aufgezeichnet, mit Unterstützung des Programms f4/f5 nach vorab festgelegten Regeln transkribiert und mit dem Analyseprogramm f4 analyse ausgewertet. Anwesend während der Interviews waren immer zwei Interviewer und der jeweilige Interviewpartner.

<sup>9</sup> Zur Methodik von Leitfadeninterviews und der Erstellung entsprechender Leitfäden siehe bspw. Mayer, Horst O. (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung. Durchführung. Auswertung. Oldenbourg: München, 37-57.

<sup>10</sup> Diese Abfrage zielte darauf ab, an Hinweise bezüglich einer Zugehörigkeit der Befragten zu einer sozialen Schicht zu gelangen, von der ein Einfluss auf das Antwortverhalten der Befragten vermutet wurde. Indikatoren für eine Zuordnung in Schichten sind in der Regel Merkmale wie Beruf, Bildungsgrad, Einkommen und Besitz, vgl.: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: „Soziale Schicht“, Internetquelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57703/soziale-schicht-v3.html>, abgerufen am 13.09.2014.



## MAXIMILIAN SCHNEIDER

begann, nach einer abgeschlossenen Ausbildung zum Kaufmann, sein Studium an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Macromedia, University of Applied Sciences, in Hamburg und führt es derzeit in Berlin fort. Neben seiner Aufgabe als Bandmanager im Rockmusik-Bereich ist er als Social Media Redakteur tätig.

Kontakt:  
[maximilian.leonhard.schneider@mhm.de](mailto:maximilian.leonhard.schneider@mhm.de)



### ... Persönliches Glück versus finanzielle Absicherung?

nur für sich selbst eine finanzielle Absicherung als weniger wichtig an als berufliche Zufriedenheit, auch auf die Frage „Warum glauben Sie, dass sich jemand für den Beruf des Musikers entschieden hat?“ betonten sie persönliche und ideelle Gründe (bspw. Ole Bækhøj: „Dass man diesen inneren Drang hat Musiker zu werden, weil man es will und Musik zu einer Lebensnotwendigkeit wird.“). Dennoch wurde bekräftigt, dass eine gewisse finanzielle Absicherung wichtig sei, aber oft nicht erreicht wird (bspw. Andreas Richter: „Wenn es gut läuft, dann erfolgt aus einer persönlichen Zufriedenheit auch beruflicher Erfolg und der wird dann hoffentlich auch angemessen honoriert. [...] Jedoch ist mir schon bewusst, dass das vielleicht bei ausübenden Musikern eher ein Problem sein könnte.“). Entsprechend gingen Wünsche und Anregungen für weitere Forschungsfragen auch primär in Richtung einer vertieften Untersuchung dieses Zwiespalts (bspw. Gerald Mertens: „Wie [gehen] Musiker, mit dem sich verändernden [...] Berufsaussichten um [...]? Wo bleiben die eigentlich? Wovon leben die [...] eigentlich? Welche Wertschätzung wir den gut ausgebildeten, hochmotivierten jungen Musikern entgegengebracht?“).

### Fazit & Ausblick

Für die Befragten im Rahmen dieser Studie zeigte sich, dass das finanzielle Einkommen bei ihrer Berufswahl eindeutig weniger wichtiger war als das Streben nach einer hohen persönlichen Zufriedenheit. Die zu Beginn dargestellten Zahlen, vor allem zum geringen Durchschnittseinkommen freiberuflicher Musiker<sup>11</sup> stimmen in dieser Studie jedoch nicht mit der Eigeneinschätzung der Finanzlage der hier Befragten überein. Zudem arbeiten nicht alle Befragten aktuell tatsächlich als Musiker. Möglich wäre somit, dass ihre zumeist gute bis sehr gute finanzielle Situation eine Argumentation aus einer "gesättigten Fremd-Perspektive" bewirkte. Für eine Überprüfung dieser Vermutung wäre entsprechend interessant, eine weitere ähnlich angelegte qualitative Studie gezielt und ausschließlich mit aktiven Musikern durchzuführen, deren Finanzlage als deutlich schlechter einzuschätzen ist als die der hier Befragten. Dennoch liefert diese Vorstudie wichtige Aspekte rund um das Thema „Glück und Zufriedenheit von Musikern“, die nun in einem weiteren Schritt quantitativ bestätigt werden müssten. Wichtig wäre hierbei vor allem, öffentlich zugängliches Datenmaterial zur objektiven Finanzlage von Musikern mit ihrer tatsächlichen Lebens-, Sozial- und Zufriedenheitssituation in Beziehung zu setzen. Würden Musiker generell der Aussage zustimmen, dass ihre innere Zufriedenheit ihnen wichtiger ist als ihre finanzielle Absicherung? Hierzu bedarf es jedoch eines größer angelegten Forschungsprojekts. ¶

<sup>11</sup> Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass bei den Einkommen alle Künstler der Berufsgruppe Musik, sowohl aus dem E- als auch dem U-Musikbereich herangezogen worden sind.



# Kultur gestalten und international erfolgreich agieren

*Kulturmanagement (B.A.) an der Hochschule Macromedia mit integriertem Auslandssemester*

## KONTAKT

Prof. Dr. Martin Lücke,  
Hochschule Macromedia,  
Campus Berlin:  
[m.luecke@macromedia.de](mailto:m.luecke@macromedia.de)

Prof. Dr. Gernot Wolfram,  
Hochschule  
Macromedia, Campus  
Berlin:  
[g.wolfram@macromedia.de](mailto:g.wolfram@macromedia.de)

*Ein Beitrag von Martin Lücke und Gernot Wolfram*

Kultur und Medien sind heute in der globalen Welt untrennbar miteinander verbunden. Digitale Medien haben an vielen Stellen künstlerische Schaffensprozesse im Kern verändert und neue Ästhetiken entstehen lassen. In jedem Fall aber haben sie Kulturproduktionen und -institutionen revolutioniert und tun es immer noch. Nur, wer heute die digitale Transformation der Kulturarbeit als Chance begreift, wird Kulturschaffenden auch zukünftig ihre Gestaltungsräume sichern können.

In der Studienrichtung Kulturmanagement der Hochschule Macromedia erlernen die Studierenden das Fach Kulturmanagement daher mit den Schwerpunkten Medienkompetenz und Internationalisierung. Kulturarbeit wird dabei als eine synergetische Schlüsselaufgabe der Zukunft verstanden, bei der es auch verstärkt um die Einbindung neuer Akteure aus der Gesellschaft gehen muss, etwa aus dem Start-Up-Unternehmensbereich, der Wissenschaft, dem sozialen Bereich, dem Umweltbereich etc. Kulturelle Praxis und kulturmanageriale Theorie werden mit internationalen FachexpertInnen und wissenschaftlich renommierten ForscherInnen in der Kulturmetropole Berlin lebendig und innovativ miteinander verbunden. Zahlreiche Praxisprojekte, auch mit internationalen KünstlerInnen und Kulturinstitutionen, bilden dabei ein wichtiges Rückgrat des Studiums.

## **Kultur- und Medienexpertise von Deutschlands größter privater Medienhochschule**

Die Hochschule Macromedia ist mit rund 2.000 Studierenden und 80 Professorinnen und Professoren Deutschlands größte private Hochschule für Medien, Management und Kommunikation. Die Bachelorstudiengänge Medien- und Kommunikationsdesign, Film und Fernsehen, Journalistik, Medienmanagement sowie Management sind in drei Schools organisiert - der School of Creative Arts, der Media School und der Business School. Im Rahmen von 35 Studienrichtungen werden die Studierenden auf die Herausforderungen der Medialisierung sowie auf vielfältige Tätigkeiten im kreativ-gestalterischen, kommunikativ-vermittelnden und strategisch-steuernden Bereich vorbereitet.



### ... Kulturmanagement (B.A.) an der Hochschule Macromedia Studieren, Denken und Handeln in der Kulturmetropole Berlin

Am Berliner Campus der Hochschule Macromedia, mitten im Herzen Kreuzbergs, startet im Wintersemester 2014/15 erstmal die Studienrichtung Kulturmanagement. Durch die Lage in Berlin hatte sich gezeigt, dass das Thema Kultur- und Medienkompetenz stark nachgefragt wird. Viele der vorangegangenen Projekte im Studiengang Medienmanagement besaßen bereits eine Orientierung auf Kulturmanagement, etwa bei der Entwicklung eines englisch-deutschen Kreativleitfadens für internationale KünstlerInnen in Zusammenarbeit mit der Tempelhof-Projekte Berlin und dem Finnland-Institut. Kulturmanagement ist daher in den Studiengang Medienmanagement integriert. Andere Spezialisierungsmöglichkeiten der Medienmanager sind PR und Kommunikationsmanagement, Digital Media Management, Sport und Eventmanagement, Musikmanagement sowie Markenkommunikation und Werbung. Gemeinsame Lehrveranstaltungen der Studienrichtungen sind fester curricularer Bestandteil des Bachelorstudienganges, um das breite Kontaktnetzwerk und Expertenwissen der Macromedia Fakultät optimal für die Studierenden zu nutzen. Gerade die Befähigung zur Zusammenarbeit mit anderen Branchen der Kreativ- und Medienwirtschaft ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal dieses Studienangebots im Bereich Kulturmanagement.

Auch bei großen Praxisprojekten mit Partnern aus Wirtschaft, Politik und Kultur profitieren die Studierenden erheblich von der Branchennähe ihrer Professorinnen und Professoren. Dabei besitzt der Studienort Berlin erheblichen Reiz gerade für die Kulturmanager. Mit seiner Mischung aus Hoch- und Popkultur, staatlichen und privaten Akteuren, mit seiner vielfältigen Kulturlandschaft aus Theatern und Bühnen, Konzerthäusern und Kinos, Museen und Galerien, Stiftungen und Hochschulen sowie einer wahrhaft internationalen Künstlerszene gleicht Berlin einem Großraumlabor für experimentelle, oft medienbasierte Kulturformate. In Berlin Kulturmanagement zu studieren, heißt, Kiezkultur und globale Einflüsse unmittelbar in einer der kulturell lebendigsten Metropolen Europas zu studieren. Mit Künstlern in Projekten zusammenarbeiten, eigene kreative Ideen umsetzen, den Stadtraum nutzen für kritische und reflexive Kulturarbeit, neue internationale kulturelle Netzwerke schaffen – dazu werden die Studierenden an der Hochschule ermutigt und befähigt. Zudem legt die Macromedia Hochschule Wert auf die Entwicklung späterer Berufsmöglichkeiten ihrer Studierenden bereits während des Studiums, d.h. die Studierenden werden kontinuierlich in ihrem Kompetenzerwerb auf spezifische Felder der Kulturbranche hin gefördert.

### Internationale Kulturpraxis beim Auslandsstudium

Die digitalen Medien haben auch den Wirkungsraum von Kultur gravierend verändert. Die Welt ist zusammengewachsen. Live-Performances lassen sich theoretisch an jedem Fleck dieser Erde in Echtzeit verfolgen und kommentieren, Crowdfunding-Projekte mit Unterstützern von jedem Kontinent realisieren. Wechselseitige Bezugnahmen waren immer schon ein elementarer Best-



### ... Kulturmanagement (B.A.) an der Hochschule Macromedia

andteil des kulturellen Lebens – durch das Internet und soziale Medien sind diese Interaktionen noch viel intensiver geworden. Um den Studierenden internationale Kulturpraxis erlebbar zu machen, sieht das Curriculum des Macromedia-Studiums ein voll integriertes Fachsemester im Ausland vor.

Das Land ihres Auslandsaufenthaltes wählen die Studierenden selbst. Sie können zwischen 15 internationalen Partnerhochschulen auf allen fünf Kontinenten entscheiden. Während des Semesters arbeiten die Studierenden gemeinsam mit einem Partner vor Ort an einem Praxisprojekt; außerdem belegen sie das Modul „Intercultural Communication“, das im vierten Semester in Deutschland durch das Modul „Internationales Kulturmanagement“ sowie im fünften Semester durch das Modul „Kultursoziologie oder Transkulturelle Zusammenarbeit“ vertieft wird.

### Spezialwissen Kulturbetrieb

Kultur im 21. Jahrhundert ist nicht mehr zu denken ohne ihre digitale und mediale Präsenz. Das erfordert ein Überdenken bisheriger Ansätze der Kulturarbeit. Traditionelle Konzepte einer staatlichen Kunst- und Kulturförderung stoßen immer stärker an ihre Grenzen, auch wenn die Reflexion der historischen, politischen und institutionellen Bedeutung von Kultur für eine nachhaltige Kulturarbeit weiterhin wichtig ist. Den tradierten Formen von Kulturproduktionen stehen neue Distributionskanäle gegenüber, neue Publikumsgruppen, Finanzierungsmodelle - und neue Fragen nach Urheberschaft, geistigem Eigentum, Datenschutz u.a. Um als Kulturmanager angemessen mit diesen Themen umgehen zu können, ist spezifisches Wissen notwendig. Im Kulturmanagement-Studium der Macromedia Hochschule bearbeiten diese Themen Kurse wie: „Theorien und Methoden des Kulturmanagements“, „Kulturbetriebslehre und Kulturorganisationen“, „Kulturpolitik und -institutionen“, „Kultur- und Sozialgeschichte“, „Kulturmarketing“, „Kultur- und Kreativwirtschaft“, „Kulturfinanzierung und Kulturrecht“, „Spezielle Themen des Kulturmanagements“.

### Expertenwissen Medien und Kommunikation

Gleichzeitig sind viele Entwicklungen in der Kulturwirtschaft den allgemeinen Trends und Veränderungen unserer medialisierten Gesellschaft geschuldet. Diese werden kritisch und aus vielen Sichtweisen in Lehrveranstaltungen wie „Themen der Medien und Kommunikationswissenschaften“, „Medien- und Wirtschaftsethik“, „Medienökonomie: Mediensysteme“, „Medienökonomie: Wertschöpfung durch Medien“ oder „Aktuelle Themen im Medienmanagement“ reflektiert. Auch die Prinzipien von Markenkommunikation und Werbung lassen sich – allen Vorbehalten von Kulturschaffenden zum Trotz – auf Kulturbetriebe anwenden und finden mit den Modulen „Markenorientierte Unternehmensführung“ und „Markenpsychologie“ Eingang in das Curriculum, wobei auch hier eine kritische Reflektion über Authentizität und Manipulation zentral und wichtig ist. Darüber hinaus wird im Macro-



### ... Kulturmanagement (B.A.) an der Hochschule Macromedia

media-Studium Wert darauf gelegt, dass die zukünftigen Kulturmanager die wichtigsten Medien- und Erlebniskanäle selbst gestalten können. Dafür dienen in den ersten beiden Semestern die Module „Mediengestaltung und -technik / Printmedien“, „Mediengestaltung und -technik / Audiovisuelle Medien“, „Mediengestaltung und -technik / Online-Medien“ sowie „Event- und Live-Kommunikation“.

### Kulturell sensibel denken mit Managementkompetenz

Ein weiterer, großer Themenblock sind die Module zur Betriebswirtschaftslehre und zur Vermittlung des kaufmännischen Handwerkszeugs. Das Management von Kulturbetrieben erfordert zwingend die souveräne Beherrschung der „Grundlagen der BWL“, „Kosten- und Leistungsrechnung“, „Wirtschaftsmathematik“, „Statistik“, „Empirische Sozialforschung“, „Finanzierung und Investitionsrechnung“ sowie „Buchhaltung, Bilanzierung und Controlling“ – ein Bachelor-Abschluss an der Hochschule Macromedia ist deshalb nur nach erfolgreicher Absolvierung dieser Module möglich.

### Erprobt und vernetzt durch das Praktikumssemester

Das Studium an der Hochschule Macromedia ist auf die Berufspraxis ausgerichtet. Ab dem zweiten Semester arbeiten die Studierenden an realen Aufgabenstellungen von Partnerunternehmen bzw. Kulturinstitutionen. Der Praxisbezug ist nicht nur extrem motivierend für die Studierenden, sondern stellt auch eine hervorragende Überprüfung der studentischen „Problemlösungskompetenz“ dar – also des zuvor erlernten, methodischen Handwerkszeugs. Eine besonders intensive Praxiserfahrung machen die Macromedia-Studentinnen und Studenten im Rahmen ihres Praktikumssemesters. Sechs Monate verbringen sie in einer Institution ihrer Wahl. In der Regel werden die Studierenden dort als vollwertige Teammitglieder eingesetzt, sie lernen Arbeitsroutinen und Projektzyklen detailliert kennen. Nicht selten entstehen in Praktikumssemester Fragestellungen, die die Studierenden in ihren folgenden Bachelorarbeiten bearbeiten – und die nach Beendigung des Bachelorstudiums wiederum in Einstiegspositionen münden. ¶





## Rückblick

### ICCPR 2014 – Weltkongress in Hildesheim (Teil I)

*8th International Conference on Cultural Policy Research*

Für das KM Magazin waren die beiden Kulturmanagement-Studentinnen Rebecca Baasch und Svenja Reiner auf dem Weltkongress Kulturpolitik und schildern ihre Eindrücke als Nachwuchskulturmanagerinnen.

*Ein Beitrag von Rebecca Baasch*

Dienstagmittag, 9. September 2014: Wir sitzen im Zug, unser Ziel ist Hildesheim. Ein beschauliches Fleckchen Erde im südlichen Niedersachsen mit rund 100.000 Einwohnern und zwei Sakralbauten, die es auf die UNESCO-Weltkulturerbeliste geschafft haben.

Hier findet er also statt, der achte Weltkongress der Kulturpolitikforschung, kurz ICCPR 2014. Für uns zwei Masterstudentinnen wird es die erste Teilnahme an einem wissenschaftlichen Kongress sein. Wir sind unsicher, was uns erwartet und nutzen die Zugfahrt, um das 160 Seiten starke Konferenz-Heft durchzuarbeiten. Als unser Zug schließlich in Hildesheim einfährt, sind wir von der Vielfalt des Programms zwar beeindruckt aber auch erschlagen. Gleich für die erste Session am kommenden Tag müssten wir uns beide dreiteilen, um alle interessanten Themen besuchen zu können.

Der Dienstagabend hingegen ist noch unkompliziert. Die Konferenz startet mit einer offiziellen Eröffnungsveranstaltung im Theater für Niedersachsen. Das Programm wurde von einem künstlerischen Leiter konzipiert und so gibt es neben den üblichen Reden eine kleine Lichtshow und schauspielerische Einlagen des Organisationsteams. Die Atmosphäre ist locker und bei Häppchen und Getränken kommen die über 400 Konferenzteilnehmer aus 60 Ländern leicht ins Gespräch. Wir lernen bei dieser Gelegenheit auch andere Konferenzteilnehmer kennen. Mit Roy aus Rio geht es nach dem üblichen Small Talk gleich

um die ganz großen Themen: Identität, Postmoderne, kulturelle Diversität. So können die nächsten zwei Tage gerne weitergehen!

#### INFO

ICCPR 8th International Conference on Cultural Policy Research

9.-12.09.2014 in Hildesheim, Zusatzprogramm

12.-13.09.2014 in Berlin

Der Weltkongress der Kulturpolitikforschung findet seit 1999 alle zwei Jahre statt. Ziel ist es, ein internationales Netzwerk für Forscher aus dem Bereich Kulturpolitik zu etablieren. Bisherige Stationen sind Norwegen, Neuseeland, Kanada, Österreich, Türkei, Finnland und Spanien. Der achte Kulturpolitische Weltkongress wird vom Institut für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim ausgerichtet.

Der erste Konferenztag beginnt früh, per Shuttlebus geht es um 8.15 Uhr zum Veranstaltungsort. Der Kulturcampus der Stiftung Universität Hildesheim liegt etwas außerhalb der Stadt, aber der Weg lohnt sich. Zwischen Pferdeställen und Wiesen befindet sich die Domäne Marienburg, eine 650 Jahre alte Burganlage, die heute für Lehre und Forschung genutzt wird. Für den ersten Programmpunkt stehen zehn Paper Sessions und drei Thematic Sessions zur Auswahl. Ich beginne mit einer Paper Session zum Thema „Globalisierte Kulturpolitik“ und bin gleich selbst gefragt. Der südafrikanische Moderator Lebogang Lancelot Nawa möchte für die von ihm geleitete Session eine familiäre Atmosphäre schaffen und so sind alle Teilnehmer aufgefordert sich vorzustellen.

Die drei Themen dieser Session könnten unterschiedlicher nicht sein. Das Spektrum der Vorträge reicht vom Einfluss der Globalisierung und dem Handlungsspielraum der Kulturpolitik auf nationale Kulturen, über länderübergreifende Kulturfinanzierung durch Spenden und die damit einhergehende Dringlichkeit von Steuererleichterungen bis hin zu den negativen Auswirkungen von Künstlermobilität auf das Leben und die Arbeit unabhängiger Künstler. Die Diskutanten haben sich gut vorbereitet und stellen den Referenten



passende Fragen, auch das Plenum bringt sich ein und hinterfragt die ein oder andere These. In der anschließenden Pause diskutiere ich mit der Juniorprofessorin Dr. Anna Lipphardt von der Universität Freiburg die Notwendigkeit von Künstlermobilität. Wir reden über die jüngsten Auswirkungen des Easy Jet Faktors (Reisen ist preiswerter denn je), diskutieren die Frage, wie national Kunst sein kann und ich lasse mir die Methode des Follow-up-Interviews erklären.

#### INFO

##### Paper Session

Eine Paper Session dauert 90 Minuten und wird von einem Moderator geleitet. Eine Präsentation dauert 15 Minuten, ein Diskutant hat 5 Minuten Zeit, um den Vortrag und das zugrunde liegende wissenschaftliche Paper kritisch zu würdigen. Weitere 5 Minuten sind für Nachfragen und Anmerkungen aus dem Plenum vorgesehen. Insgesamt gibt es drei Präsentationen pro Session. Bewerbungen für die Paper Sessions konnten bis Februar 2014 eingereicht werden und wurden vom Wissenschaftlichen Komitee ausgewählt.

##### Thematic Session

Eine Thematic Session widmet sich einem konkreten Thema in Form einer Podiumsdiskussion. Drei bis vier Referenten geben kurze Impulsvorträge und ein Moderator leitet die anschließende Diskussion unter Einbezug des Publikums.

Der folgende Programmpunkt sieht eine Semi-Plenary Session vor. Wir nutzen die Gelegenheit und besuchen jene Session, in der der Direktor des Instituts für Kulturpolitik und zugleich Gastgeber der Konferenz Prof. Dr. Wolfgang Schneider auf dem Podium sitzt. Im Laufe der Diskussion ergibt sich der Vergleich zwischen Deutschland, Afrika und der Arabischen Region. Es wird deutlich, dass das deutsche Modell vom aktivierenden Kulturstaat nicht auf andere Länder übertragbar ist. In Afrika und in der Arabischen Region hat der Staat eine ganz andere Rolle, auch Stammesführer treten als politische Akteure auf und bringen sich und ihre Interessen ein. Und: in der Arabischen Region steht die Forschung zum Thema Kulturpo-

litik noch ganz am Anfang. Forschungsvorhaben, die sich mit diesem Thema beschäftigen sind daher sehr gefragt.

Auch Schneider forscht auf dem Gebiet. Er ist Inhaber des UNESCO-Lehrstuhls „Kulturpolitik für die Künste innerhalb gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse“ und untersucht unter anderem die kulturpolitischen Rahmenbedingungen im nördlichen und südlichen Afrika sowie den Einfluss von Kulturpolitik und Künstlern auf Regierungen und auf politische Transformationsprozesse.

Auf seine Initiative hin hat sich die Universität Hildesheim 2012 für die Ausrichtung des Weltkongresses beworben. Die Motivation für diesen Schritt beruht maßgeblich auf seinen persönlichen Erlebnissen. Schneider besuchte unter anderem den besetzten Gezi-Park in der Türkei und das nahe des Tahir-Platzes gelegene Goethe-Institut in Ägypten. Die Möglichkeit, einmal „mitten drin“ zu sein und zu erleben, welche Bedeutung Kunst und Kultur für Proteste und Gesellschaften im Umbruch spielen, hat seinen Blick verändert: „Da ist ein Hunger nach Veränderung. Und dann kommt man hierher und alle sind irgendwie satt. Die Fragestellungen werden dann so klein.“

#### INFO

##### Semi-Plenary Session

In diesem Jahr finden auf Vorschlag der Organisatoren erstmals Semi-Plenary Sessions statt. In zwei Stunden werden drei übergeordnete und am Institut für Kulturpolitik angesiedelte Themen vorgestellt und mit Gästen diskutiert.

Im Wettbewerb hat sich Hildesheim gegen Universitäten aus Seoul und Prag durchgesetzt. Schneider konnte das wissenschaftliche Komitee im Telefoninterview überzeugen und so gastiert der kulturpolitische Weltkongress in diesem Jahr erstmals in Deutschland.

Die Kosten des Weltkongresses belaufen sich auf etwa 150.000 Euro. Finanziert wird der ICCPR 2014 durch das Niedersächsische Ministerium für Wis-



senschaft und Kultur, das Goethe-Institut, den DAAD und diverse kleinere Geldspenden. Die Teilnahme am Weltkongress ist kein Schnäppchen, je nach Land und Buchungszeitpunkt sind 160 bis 320 Euro fällig – Studenten zahlen die Hälfte. Alle Teilnehmer, auch die Redner, haben die Teilnahmegebühr zu entrichten. Deutschen Wissenschaftlern mag dieses Vorgehen unüblich erscheinen und vielleicht sind die Teilnahmegebühren sogar ein Grund dafür, dass nur wenige deutsche Forscher anwesend sind.

An den drei Konferenztagen bekommen die Teilnehmer insgesamt rund 200 Vorträge geboten. Überwältigend ist die thematische Spannweite, welche sich unter dem Oberbegriff Kulturpolitik versammelt: Während in dem einen Raum noch über die Rolle von Kultur in Konflikten gesprochen wird, geht es nebenan schon um das afghanische Theater auf europäischen Bühnen. Die Effekte der Kulturhauptstadt stehen ebenso auf der Agenda der Konferenz wie die Bedingungen der künstlerischen Ausbildung oder die Frage danach, wer eigentlich die kulturelle Vergangenheit definiert.

Auf der Rückreise tauschen wir uns die gesamte Zugfahrt über unsere Eindrücke aus. Wir haben eine inhaltlich und organisatorisch perfekt gestaltete Konferenz erlebt – vielleicht ist sogar ein Thema für die Master Thesis dabei. Wir sind von der lockeren Atmosphäre, den vielen jungen Wissenschaftlern und der Themenvielfalt begeistert.

Für den nächsten kulturpolitischen Weltkongress wird die Reise zumindest für europäische Wissenschaftler jedoch deutlich aufwendiger als in diesem Jahr. Er wird 2016 zum ersten Mal in Asien stattfinden, an der Sookumyung Women's University in Seoul, Südkorea. ¶

## Kulturpolitik ist wie Sellerie

ICCPR 2014 – Weltkongress in Hildesheim (Teil II)

Ein Beitrag von Svenja Reiner

Als Studentin möchte ich sagen: Kulturpolitik ist wie Sellerie - irgendwie glaubt jeder zu wissen, wie es schmeckt (fad), und so richtig spannend findet es keiner. Kulturpolitik taucht bisher als notwendiges Übel in jedem Lehrplan für „irgendwas mit Kulturwissenschaft“ auf, sodass auch noch der unpolitisierteste Student weiß, dass es die Kulturstiftung des Bundes gibt – und dass sein Verein da keine Fördermittel für das Sommerfest beantragen kann.

Kulturpolitik ist wie Sellerie, weil Sellerie eigentlich gut schmeckt. Kulturpolitikforschung hat so viele Felder, dass die Weltkonferenz in Hildesheim ein 130-Seiten starkes Buch drucken musste, um alle Vorträge aufzunehmen. Vielleicht eine statistische Betrachtung an dieser Stelle: Wenn sich 453 Menschen aus 55 Ländern auf den nicht immer ganz bequemen Weg nach Hildesheim begeben und 193 Papers zu Kulturpolitik verfassen, dann ist die Chance, dass Kulturpolitik langweilig ist, eher gering.

Kulturpolitik hat viele Felder, ein großes ist die Künstlerausbildung und -förderung. Fragen, die diskutiert werden, sind unter anderem: Wer wird Künstler? Wie werden Künstler ausgebildet und welche impliziten Prämissen werden in ihrer Ausbildung gesetzt? Was passiert nach dem Abschluss? Und vor allem: Wer wird nicht Künstler?

Die Soziologie-Doktorandin Kaori Takahashi beschäftigte sich mit Amateur-Schauspielerinnen in Tokyo und suchte Gründe für ihre Unprofessionalität. Fehlendes Talent war es selten. Vielmehr stellte sie am Beispiel zweier Biografien von jungen Schauspielerinnen grundsätzliche Probleme der Künstlerförderung fest: Beide hatten ihre aussichtsvoll erscheinende Karriere nach dem Schulabschluss aufgegeben, weil sie befürchteten, sich von dem Gehalt allein nicht finanzieren zu kön-



nen und Nebenjobs annehmen zu müssen. Gerade in einer ehrgeizigen Gesellschaft wie in Japan hat diese Form der Einkommensgenerierung einen besonders schlechten Ruf. Takahashis Studien zeigen weiterhin auf, dass weibliche Schauspielerinnen noch geringer bezahlt werden als ihre männlichen Konterparts. Dazu kommt, dass die meisten öffentlichen Bezuschussungen Produktionskosten unterstützen – aber keine Lebenshaltungskosten. Insgesamt sind die Arbeitsbedingungen für Schauspieler in Japan sehr prekär. Auch wenn diese Erkenntnis zunächst lapidar wirkt – wer würde schon vermuten, dass die Mehrzahl von Schauspielern oder Künstlern ein bequemes Leben mit einer gesicherten Existenzgrundlage führt? – so ist es doch gerade konkrete Feldforschung wie diese, die an einzelnen Biografien untersucht, warum möglicherweise jemand trotz Talent niemals professioneller Künstler wurde. Offensichtlich wird nur eine bestimmte gesellschaftliche Gruppe Schauspieler: Die, die es sich leisten können. Kulturpolitik und Entscheider müssen sich an dieser Stelle fragen, ob Künstlerdasein ein Oberschichtenprivileg sein sollte, oder ob nicht vielmehr am Abbau dieser finanziellen Hemmschwelle gearbeitet werden muss.

Wie verändern soziale und politische Veränderungen die Gesellschaft und ihre Künstler? Simone Wesner beschäftigt sich mit dem Einfluss von kultureller Identität und Werten auf Kulturpolitik, vor allem in Bezug auf künstlerische Professionalisierung. Die Leiterin des Arts Policy und Management-Masterprogrammes in Birkbeck (Universität London) untersucht in ihrem aktuellen Forschungsprojekt die Identität und Karriereentwicklungen von ostdeutschen Künstlern, die die Deutsche Einheit miterlebt haben, und wie ihre Motivationen, Werte und Ansichten durch diesen sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel geprägt wurden: Im Vergleich mit jüngeren Künstlern stehen die von ihr begleiteten Maler dem Kunstmarkt oft kritisch gegenüber und sehen sich primär ihrer eigenen künstlerischen Qualität verpflichtet. Eine erfolgreiche Karriere betrachten

viele nicht mit Hinblick auf Markterfolg oder museal ausgestellten Werken: Wer eine lange Karriere hat, kontinuierlich arbeitet und Durchhaltevermögen hat, gilt als erfolgreich. Sie arbeiten so lange sie es körperlich können – dass ein Künstler in Rente geht, ist für sie unvorstellbar, denn Leben und Werk werden nicht voneinander getrennt. Erst nach dem Tod berühmt und beachtet zu werden, ist eine valide Option, sodass viele Künstler noch während ihrer Lebzeit aktiv ihr Archiv zusammenstellen, manche Werke zurückkaufen und andere, vor allem solche, die in der DDR entstanden, zerstören.

Aus ihren Identitätsforschungen will Weber Erkenntnisse und einen Arbeitsrahmen für kulturpolitische Arbeit gewinnen: Sie zeigt auf, dass die Instrumente der Kulturpolitik bisher nicht die Entwicklung einer Künstlerkarriere fördern und regt an, die unterschiedlichen künstlerischen Identitäten bei der Entwicklung von Fördermitteln zu bedenken. Für die betrachtete Künstlergeneration ist zum Beispiel die Größe des eigenen Arbeitsraums ein Zeichen für Erfolg und der Erhalt des eigenen Studios eine Priorität. Den administrativen Aufgaben, welche die Bewerbung um Stipendien und Fördergelder mit sich bringt, wollen oder können sie sich nicht stellen; einige wenige haben Websites und Emailadressen, mit Social Media beschäftigen sie sich gar nicht.

Dass Künstler nicht ausschließlich gepöppelt und gefördert werden müssen, sondern dass man auch von ihnen lernen kann, zeigt Mark Gibson mit seinem Vortrag „Fringe to Famous – Contemporary Australian Culture as an Innovation System“. Gibson ist Koordinator des Masterstudiengangs Kommunikations- und Medienwissenschaften der Monash University in Melbourne und leitet das Film, Medien und Kommunikationsprogramm des Instituts für Forschung. Zusammen mit seinen Partnern Tony Moore und Chris McAuliffe untersucht er wie bestimmte „fringe“ Projekte, also avantgardistische Kunst, sowie Indie- und Alternativkultur, erfolgreich und Teil der Australischen Mainstream Kultur wurden. Die Frage: „Kann



man finanziell erfolgreich sein und gleichzeitig einen wichtigen Teil zum kulturellen Leben beitragen?“ beantworten die Forscher zunächst mit „Ja!“. Um herauszufinden wie, interviewten sie kreative Macher, institutionelle Förderer und kulturpolitische Entscheider. Forschungsgegenstände, an denen die innovativen Erfolgsstrategien untersucht werden sollen, kommen aus unterschiedlichen Genres: Bekannte Musiker, wie beispielsweise Nick Cave, werden ebenso eingebunden wie Fernsehcomedy, Grafic Design, Kurzfilme und Computerspiele.

Gibson und sein Team sagen über sich selbst, dass sie kommerzieller Kultur sympathisch gegenüberstehen und zunächst nicht davon ausgehen, dass finanzieller Erfolg mit Werteausverkauf gleichzusetzen ist. Die schwierigste und gleichzeitig unlösbare Fragestellung des Projekts ist vermutlich die der ästhetischen Qualität: Die oben genannten Fallbeispiele starteten alle als kleine Independentprojekte, die am Anfang mit ihrer Andersartigkeit und vermutlich auch künstlerischen Qualität ein Publikum überzeugten. Ob Nick Cave's Musik aber wirklich ein einzigartiges Produkt seiner Zeit ist, kann nicht wirklich belegt werden. Dennoch stellen sich die Forscher die Aufgabe, kulturelle Qualität nicht immer implizit anzunehmen sondern kritisch zu überprüfen.

Die Weltkonferenz in Hildesheim hat neben den vielen Fragen, die Wissenschaftler und Diskutanten aufwarfen, wohl vor allem eines gezeigt: Kulturpolitik ist ein weites Feld, die Arbeitsbedingungen und professionelle Entwicklung von Künstlern im Kontext von Kulturpolitik waren nur wenige von vielen Themenschwerpunkten, die behandelt wurden. Trotzdem stand am Ende fest, dass vor allem der internationale Dialog entscheidend ist, um Perspektiven zu erweitern und neue Ansätze zu finden. In anderen Worten: Sellerie hat Zukunft. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

Rebecca Baasch und Svenja Reiner sind zwei der drei Preisträgerinnen des 3. Redaktionswettbewerbs für Studierende. Ihr Magazin „standpunktgrau“ widmet sich den Utopien und Dystopien in der Kultur und wird Anfang Februar erscheinen. Verfolgen Sie die Entstehung des Magazins unter:

- [www.facebook.com/standpunktgrau](http://www.facebook.com/standpunktgrau)
- [www.twitter.com/standpunktgrau](http://www.twitter.com/standpunktgrau)





# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Abonnenten: ca. 23.000

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

## WEITERE INFORMATIONEN

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

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)

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