



Kultur weiter denken

Wege ins

Kulturmanagement

Wer im Kulturbereich Fuß fassen will, kann viele mögliche Wege einschlagen. Auch im Kulturmanagement selbst. Umso wichtiger ist es, die persönliche Orientierung zu behalten.

Schwerpunkt ab Seite 36



Alles ist möglich.

Die Wege zu einer verantwortlichen Position im Kulturbereich könnten unterschiedlicher nicht sein. Hier ist alles möglich, von der stringenten Karriereplanung, über mehrere Umwege bis zu Zufallserlebnissen, die zur dauerhaften Beschäftigung führen. Die einen wählen gezielt ein Studienangebot im Kulturmanagement und qualifizieren sich für den direkten Einstieg. Andere sehen nach einem kultur- oder geisteswissenschaftlichen Studium eine Erweiterung ihrer Berufsoptionen jenseits der klassischen wissenschaftlichen Wege und Berufe. Möglich sind aber auch künstlerische oder pädagogische Ausbildungen als Basis, genauso wie Aus- und Weiterbildungen oder Praktika und Projekte im Kulturbereich. Und nicht selten finden Menschen aus ganz anderen Bereichen – wie etwa der Wirtschaft, der Rechtswissenschaft, dem Sozialbereich – Anknüpfungsmöglichkeiten und Optionen, ihren Erfahrungshintergrund in den Kulturbereich einzubringen. Damit jedoch alle ihr (persönliches) Ziel erreichen und letztlich einen passenden Platz im Kulturbetrieb finden, braucht es entsprechende Zugänge sowie hilfreiche Informationen – und das selbstverständlich schon während der Ausbildung. Nur so macht niemand auf der Strecke kehrt oder wählt eine völlig andere Route. Hierbei ist es wichtig, frühzeitig zu vermitteln, wie die Arbeitswelt im Kulturbereich aussieht, welche Fähigkeiten man dafür braucht und welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt. Wie der Kulturbereich dabei bisher aufgestellt ist und welche (Verbesserungs-)Möglichkeiten es gibt, darüber reflektieren unsere Schwerpunkt-Autor:innen dieser Ausgabe. Auf weitere Entwicklungspotenziale des Kulturmanagements selbst machen über den Schwerpunkt hinaus die Autor:innen des freien Teils aufmerksam. So ist nicht nur alles möglich, wenn es darum geht, im Kulturbereich Fuß zu fassen, sondern auch um diesen zukunftsfähig zu machen. Dazu müssen wir uns gemeinsam auf den Weg machen und die entsprechenden Weichen stellen!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 06** Meine Arbeitswelt: Reinhard Wiesemann, UnperfektHOTEL – Für Kulturschaffende auf der Flucht
- 07** Unsere Fragen an: Frances Thurmes & Regina Selter, Museum Ostwall
- 09** Lesetipps: Wally Schmidt
- 11** Impressum

Schwerpunkt: Wege ins Kulturmanagement

- 36** Leser:innen-Stimmen (über den kompletten Schwerpunkt verteilt)
- 37** „Irgendwas mit Kultur“ – Berufsbild Kulturmanager – von Yvonne Lang
- 47** Entrepreneurship & Innovation meets Kultur – Interview mit Kristina Johannes und Charlene Wündsch
- 56** Challenge accepted! – Interview mit Paulina Jacob, Nicola Lea Libera, Mariana Martins und Florian Timm
- 68** Digitale Wege wagen – Interview mit Holger Kurtz
- 73** MUSIK21 – von Jonathan Pengl
- 82** Legal Aliens? Einblicke aus dem KMN-Kosmos – von Julia Jakob
- 92** Stimmen aus der Praxis

... weiter denken

- 10** Kultur theoretisch und praktisch ... Pionier-Modell der Intendantenwahl erprobt – von Thomas Schmidt
- 22** Kultur unternehmerisch ... Theater als dritte Orte – von Gesa Birnkraut
- 28** Kultur nachhaltig ... Handlungswissen statt Repräsentation – von Regina Cosenza Arango
- 94** Kultur theoretisch und praktisch ... Orchestermarketing ganzheitlich denken – von Marion Minkus
- 104** Kultur nachhaltig ... CSR in der Kultur. Impulse für die Transformation zur Nachhaltigkeit – von Anke Trischler



Für Kulturschaffende auf der Flucht **06**



Challenge accepted! **56**



MUSIK21 **73**

INTHEGA-Kongress 2022

Theatermarkt und Fachtagung

20.–22. Juni 2022 | Bielefeld



- ▶ Über 170 Informationsstände mit Gastspielangeboten aus Schauspiel, Musiktheater, Crossover, Kinder- und Jugendtheater, Kabarett, Shows und Konzerte
- ▶ Aussteller aus den Bereichen Ticketing, Veranstaltungssoftware, Fortbildung sowie Bühnen- und Veranstaltungstechnik
- ▶ Fachtagung – Vorträge, Diskussionen, Workshops zu aktuellen Themen der Gastspielbranche

www.inthega.de/inthega-kongress-2022/



INTHEGA – Fachverband für die Gastspielbranche

- ▶ Interessenvertretung der Veranstalterinnen und Veranstalter mit Gastspieltheatern
- ▶ Mehr als 400 Mitglieder (Städte, Kulturvereine) mit Theater- und Kulturprogrammen

INTHEGA-Geschäftsstelle | www.inthega.de | geschaeftsstelle@inthega.de

INTHEGA – Kooperationspartner des Bundes

- ▶ Projektträgerin des Programms NEUSTART KULTUR – „Theater in Bewegung“
- ▶ Förderung von bis zu 50% der Gastspielkosten in über 300 Gastspielhäusern

www.inthega.de/neustart/



Interessengemeinschaft der
Städte mit Theatergastspielen



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

REIHE „CORONA“

Wiederöffnungsstrategie der Stage Entertainment GmbH (Interview Teil I und II)

Wie alle Kultureinrichtungen hat auch die Stage Entertainment GmbH während der Pandemiejahre 2020 und 2021 vor allem eines gemacht: (fast) alles runtergefahren. Allerdings musste der Musicalriese nach der Wiederöffnung nicht lange auf seine gewohnten Publikumsströme warten.

mit Sönke Scobel, Rainer Glaap und Julia Jakob

https://bit.ly/Corona_WiederoeffnungStage_I

https://bit.ly/Corona_WiederoeffnungStage_II

KULTUR IN UND AUS DER UKRAINE



Foto: Natalia Karmezina; Goethe-Institut Ukraine

„Es muss jetzt weiter gehen...“

Erste Gedanken zum Thema europäische Kultur in und aus der Ukraine, nachdem sich am 24. Februar 2022 alles geändert hat. Fünf ukrainische Freund:innen und Kolleg:innen haben diesen Text über Nacht gegengelesen.

von Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram

https://bit.ly/Kultur_Ukraine

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

Schon den Taxischein gemacht? 🤔 Wie man mit einem Studium in brotloser Kunst (aka Geisteswissenschaften) den Einstieg ins Berufsleben im Kulturbetrieb gestalten kann, vermitteln Antonia Schwingen und Isabel Neuendorf in Workshops. Im Interview erzählen sie von ihren Erfahrungen – und plädieren dafür, die eigenen Fähigkeiten selbstbewusst zu vermarkten!

■ Jukan Tateisi / Unsplash



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit **300 vakanten Stellen** täglich.

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:
stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

Wenn die Wirtschaft dem Gemeinwohl dient

Auf der Suche nach einem passenden Nachhaltigkeits-Label für den eigenen Betrieb stieß das Nürnberger Theater Salz+Pfeffer auf die Gemeinwohl-Ökonomie und hat sich nach deren Standards zertifizieren lassen – als erstes Theater weltweit.

von Wally Schmidt, Rebecca Gonter und Nora Vogt

https://bit.ly/Klimafreundlich_Gemeinwohl_SalzPfeffer

REIHE „DIGITALE FORMATE“

Das Museum von morgen

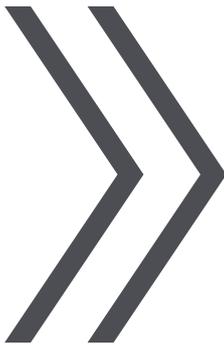
Während die Bedeutung des Kulturangebotes von Städten angesichts der Globalisierung und des Tourismus-Wettbewerbs rasant an Bedeutung gewinnt, verlieren immer mehr Museen an Attraktivität. Insbesondere unsere digitalen Gewohnheiten stellen Museen vor neue Herausforderungen. Welche Rolle und Aufgaben muss das Museum von morgen daher übernehmen?

von Denitsa Tuparova

https://bit.ly/DigitaleFormate_Museumsentwicklung



Foto: UnperfektHAUS



Für Kulturschaffende auf der Flucht

Im Zentrum von Essen gibt's ein Hotel mit Bühnen, Ateliers und Werkstätten, das Unterkunft und Arbeitsmöglichkeiten für Menschen bietet, die ihre Heimat verlassen mussten. Natürlich machen wir keinen Unterschied, aus welchen Ländern die Menschen kommen – Musiker:innen, Künstler:innen, Influencer, Journalist:innen finden Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten mit Anschluss an die lokale Kreativszene im Ruhrgebiet. Bitte weitersagen! Mehr Infos unter: www.unperfekthotel.de/flucht ‹‹

Інформація для біженців – митців та працівників культури

У центрі міста Ессен знаходиться готель який пропонує можливості проживання і роботи для митців та працівників культури, яким довелося покинути свою батьківщину. В готелі є сцени, студії та майстерні. Ми не робимо різниці, з яких країн приїжджають біженці – музиканти, художники, інфлюенсери та журналісти зможуть знайти можливість проживання, роботи та налагоджування контакту з місцевими діячами культури.

Ми просимо усіх поширювати цю інформацію.

Більше деталей ви знайдете за адресою – www.unperfekthotel.de/flucht

Übersetzung/ переклад: Mykyta Sierov



Dr. Florence Thurmes (li) und Regina Selter (Foto: Roland Baege)

UNSERE FRAGEN AN...

Florence Thurmes & Regina Selter

Seit März 2022 leitet eine weibliche Doppelspitze das Museum Ostwall im Dortmunder U: Regina Selter trifft mit ihrer langjährigen erfolgreichen Praxis und Kenntnis der Dortmunder Gegebenheiten auf die international gesammelte Erfahrung und neuen Ansätze der Vermittlung von Dr. Florence Thurmes. Das Direktorinnenduo will mit dieser Kombi den kooperativen Führungsansatz im Dortmunder U als Ort der kulturellen Vielfalt stärken und weiterführen.

WAS BEDEUTET DIE DOPPELSPITZE FÜR DEN KOOPERATIVEN FÜHRUNGSANSATZ DES DORTMUNDER U UND INSBESONDERE DAS MUSEUM OSTWALL?

Doppelspitzen in Museen sind auf der künstlerischen und inhaltlichen Ebene (also nicht in der Unterteilung künstlerische und kaufmännische Direktion) erst in den letzten Jahren populärer geworden. Dies liegt auch an der stärkeren inhaltlichen Öffnung von Museen und dem Wunsch, in der uns täglich umgebenden Komplexität und deren Vermittlung spür- und sichtbarer zu werden. Das Dortmunder U ist durch Vielstimmigkeit geprägt; alle Partner:innen tauschen sich über Themen aus und geben die inhaltlichen Leitlinien vor. Eine Doppelspitze besteht seit zwei Jahren schon für die „UZwei“; mit dem Direktorinnenduo des Museum Ostwall sollen nun weitere Sichtweisen dem Verbund hinzugefügt werden.

WORIN SEHEN SIE IN IHRER DOPPELSPITZE DIE GRÖSSTEN CHANCEN FÜRS HAUS UND WIE KÖNNEN DIESE BESTMÖGLICH GENUTZT WERDEN?

Gemeinsam Themen und Programmen zu reflektieren, stellt den absoluten Vorteil eines mehrstimmigen Führungsmodells dar. Ideen können so direkt in der Entstehungsphase geschärft und auch kontrovers diskutiert werden. Dies führt von Anfang an zu einer erhöhten Sensibilität für verschiedene Themen, insbesondere für jene, die künftig im Museum Ostwall noch stärker ausgebaut werden sollen. Das Diskursive, das Demokratische und Diversität sind Aspekte, die künftig das Haus intensiver prägen werden. Diese Thematiken ergeben sich genuin aus dem Motto „Kunst und Leben“, welchem das Museum Ostwall sich seit seiner Gründung verschrieben hat.

WELCHE AUFGABEN WERDEN SIE ALS ERSTES GEMEINSAM ANGEHEN?

An erster Stelle stehen die Vernetzung mit möglichen Kooperationspartner:innen und die Erarbeitung einer inhaltlichen Programmatik für die Sonderausstellungsfläche in der 6. Etage zusammen mit Partner:innen des Dortmunder U. Neben starken Sonderausstellungen sollen auch diskursive und partizipative Formate und Vermittlungsprogramme erarbeitet werden, um das Dortmunder U noch attraktiver für das regionale Publikum zu gestalten. Gemeinsam wollen wir eruieren, welche gesamtgesellschaftliche Rolle das Museum einnehmen und welchen Impact es z.B. auf das Verhandeln und Vermitteln von demokratischen Werten haben kann.

.....

Die Welt am seidenen Faden

Herzfaden

Thomas Hettche,
Kiepenheuer & Witsch 2020

Den Roman habe ich im ersten Lockdown und faktischem Berufsverbot gelesen. Die Geschichte handelt von einer noch schlimmeren Zeit: dem zweiten Weltkrieg. Walter Oehmichen, Schauspieler am Augsburger Stadttheater, lernt in Gefangenschaft einen Puppenschnitzer kennen und baut für seine Familie ein Marionettentheater, das in der Bombennacht 1944 in Schutt und Asche gelegt wird. Zurück bleibt eine ungebremschte Leidenschaft durch alle Kriegswirren und den Wiederaufbau hindurch. Walters Tochter Hatü erweckt in der Augsburger Puppenkiste für Kinder die kleinen Helden und Heldinnen zum Leben, mit denen viele von uns aufgewachsen sind. Dieser Roman komplettiert die glückliche Kindheitserinnerung, indem er den Blick auf dieses Lebenswerk und die Begeisterungsfähigkeit von Theaterleuten wirft. Sehr bedauerlich, dass ich diesen Buchtipps gebe, während in Europa der Krieg wieder Realität geworden ist. Das Buch gibt Hoffnung und so wünsche ich, dass sehr bald wieder Frieden herrscht, vor allem den Kindern wieder hoffnungsvolle Geschichten erzählt werden und das Theater erhalten bleibt.

Der Wal und das Ende der Welt

John Ironmonger
S. Fischer Verlag 2015

Es war wohl eine dieser Fügungen des Schicksals, dass mich das Buch über eine Krise mitten in der Krise der Pandemie traf. Wenn dann Seite für Seite alles, was die Presse Positives geschrieben hat, noch übertroffen wird und zum Weiterlesen führt, dann kann ich nur sagen: selber lesen. Eine kleine Dorfgemeinde wird mit einer Epidemie und einer globalen Krise überwältigt. Eine skurrile Person wird an das Ufer gespült, und damit nehmen unvorhergesehene Dinge ihren Lauf. Ein Roman, der erschreckt, weil er so viel Alltägliches beschreibt und eine Epidemie offenbar vorausgeahnt hat (Ich musste immer wieder das Datum der Erstauflage prüfen, um mich kopfschüttelnd zu fragen: Ist das Vorhersehung?). Wundervoll die Rolle des Wals: Hiermit schafft der Autor die Entrückung hin zur Magie.

Backstager Report

Anja Förster & Peter Kreuz
Förster & Kreuz

Ich wurde gebeten, Buchtipps zu geben. Jetzt breche ich aus und empfehle einen Newsletter, aus dem man sich viele weitere Tipps holen kann: „[Backstager Report](#)“ von Förster & Kreuz. Als leidenschaftliche Puppenspielerin bin ich in die Rolle der Theaterleitung hineingewachsen. Auf Anja Förster und Peter Kreuz wurde ich aufmerksam durch Ihre Initiative #RebelsAtWork und habe Peter bei einer der Rebel Sessions live erlebt. Seither gibt mir der Newsletter der beiden jede Woche aufs Neue kreative Anregungen für meine Betriebsführung – und auch der Rest unseres Teams liest mittlerweile begeistert mit.

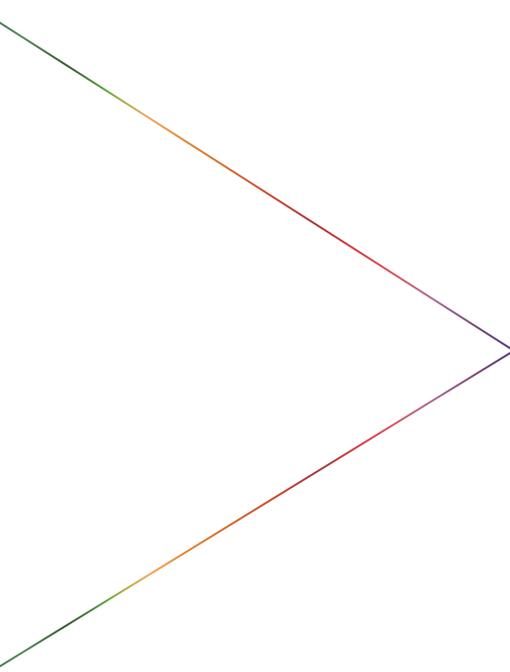


Wally Schmidt, Theaterleitung und Puppenspielerin am Nürnberger Theater Salz+Pfeffer, kann sich ein Leben ohne Bücher nur schwer vorstellen. Aufgewachsen in einem kleinen Bauerndorf zu Zeiten, als Büchereien dort noch unbekannt waren, ging sie in eine Dorfschule mit acht Klassen in einem Zimmer. Der Vorteil: Die Großen „unterrichteten“ die Kleinen. So konnte sie schon vor der Einschulung lesen und las als Kind alles, was sie fand, immer und überall. Die Geschichten haben sie später auch zum Theater gebracht.

Pionier-Modell der Intendantenwahl erprobt ...

... obwohl sich der Bühnenverein weiterhin gegen Reformen stellt

Ein Beitrag von Thomas Schmidt



Das deutsche Theatersystem befindet sich in einem Reformprozess, der ausgelöst durch die #Metoo-Debatte (2015), konzeptionell modelliert durch Reformvorschläge (Eichel (2021), Schmidt (2016, 2019), Tonnendorf (2021)) und verstärkt durch zahlreiche Missbrauchs-Vorfälle an den deutschen Theatern an Fahrt aufgenommen hat. Vor allem innerhalb der künstlerischen Belegschaft der Theater, in der Wissenschaft und zunehmend auch in der Kulturpolitik wird über Theater-Reformen nachgedacht, nur der Deutsche Bühnenverein (DBV) bremst, um die Hoheit und Entscheidungsfülle der Intendanten – und damit auch seine eigene Macht – langfristig abzusichern. Da Organisationen und Verbände in der Regel nur begrenzt rational handeln, sondern v.a. informelle Normen reproduzieren, können Reformprozesse auf lange Zeit verhindert und deren Notwendigkeit verdeckt werden (DiMaggio/ Powell (1991)). Unsere Aufgabe ist es jedoch, scharf zu analysieren, Mängel und Krisen aufzuzeigen und die Optionen aufzuspüren, die Hoffnung auf Wandel und Reformen machen.

Vor diesem Hintergrund schlage ich – verstärkt seit 2011 – strukturelle Reformen für die öffentlichen Theater in den folgenden fünf Bereichen vor:

- > Die Verteilung von Verantwortung und Leadership auf viele Schultern mit dem Ziel, Hierarchien abzubauen, Transparenz herzustellen und die Entscheidungs- und Kommunikationswege zu demokratisieren, wobei direktoriale, teamorientierte oder kollektive Leitungsformen möglich sind.
- > Der Abbau von Macht in den Händen einzelner, unter dem Vorwand, „es müsse einen letzten Entscheider geben“. Erst wenn die

¹ Eine Politik der kleinen Präsenze besteht dann, wenn die künstlerischen Mitarbeiter:innen an den Theatern mehr Teilhabe einfordern, und ihnen stattdessen eine Gegenanhebung oder ein probenfreier Tag gewährt wird. Damit sollen der Betriebsfrieden erhalten und das Reform-Momentum abgeschwächt werden.

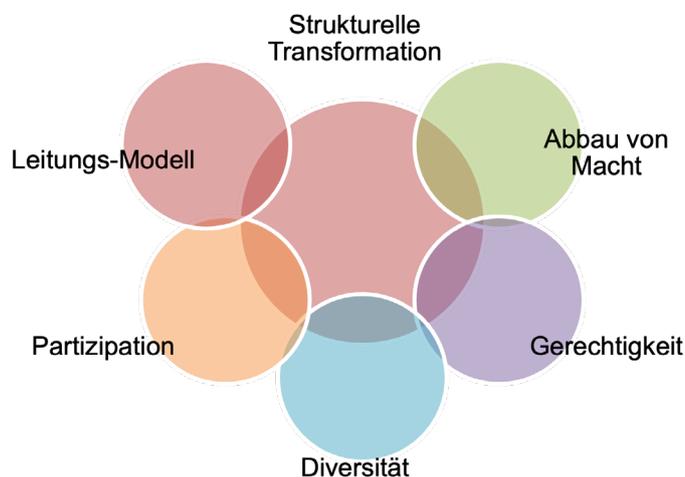
Letztentscheidung eines einzelnen Intendanten einem Prinzip der kollektiven oder Teamentscheidung gewichen ist, wird Macht tatsächlich auch strukturell abgebaut.

> Die Entwicklung von Gerechtigkeit, vor allem zwischen den verschiedenen Gruppen von Künstler:innen und Mitarbeiter:innen bezüglich fairer, ausgeglichener Gagen, geregelter Arbeits- und Ruhezeiten und reformierter Vertragsregeln, wie sie beim NV-Bühne für Künstler:innen dringend anstehen.

> Der Ausbau von Diversität und Inklusion in den Theatern. Dabei sollte es einen Common Sense darüber geben, welche strukturellen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden müssen.

> Die Entwicklung eines Partizipativen Theatermodells, bei dem die Mitarbeiter:innen nicht nur über wichtige Entscheidungen informiert, sondern an diesen beteiligt werden, diese kontrollieren, mitverantworten und so die Zukunft der Theater mitgestalten.

Aus diesen fünf Bereichen könnte sich eine strukturelle Transformation des Theatersystems, mit Impulsen für die gesamte Kulturlandschaft entwickeln:



Grafische Darstellung der wesentlichen Bestandteile einer Theaterreform (Schmidt 2022)

Ich möchte mich in diesem Essay auf den Bereich der Partizipation am Theater konzentrieren. Nur wenn Theatermodelle – entgegen fremdbestimmten, autoritären und patriarchalen Modellen – den Begriff der Teilhabe ernst nehmen und Formen des Tokenism und einer „Politik der kleinen Präsenze“¹ ausschließen, kann Partizipation ermöglicht werden. Teilhabe muss auf drei

Ebenen wirken: starke Veränderungspotentiale freisetzen, die Situation der Mitarbeiter:innen stärken und sich nachhaltig und strukturell verankern. Partizipative Grundrechte sollten zumindest in folgenden Komplexen gewährt werden:

- > der Auswahl, Evaluation und Kontrolle von Intendanten/ der Theaterleitung,
- > der Organisation des Theaterbetriebs,
- > der Schaffung von gerechten Arbeitsbedingungen.

Werden diese Rechte gewährt, könnte die bisher hemmende „Zuschauer:innenposition“ der Mitarbeiter:innen bei existenziellen Entscheidungen endlich aufgehoben werden. Dies betrifft auch Bereiche, von denen Mitarbeiter:innen bislang ausgeschlossen wurden, ohne dass hierfür jemals objektive Argumente vorgebracht worden sind. Einer dieser Bereiche ist die Wahl von Intendanten.

Die Intendantenwahl mitbestimmen

Die Intendantenwahl ist eines der bestgehüteten Geheimnisse der Theaterlandschaft. Zu den Stakeholdern, die bislang von den Wahlen ausgeschlossen wurden, zählen die Mitarbeiter:innen sowie Vertreter:innen der wichtigsten Publikumsgruppen und städtischen Communities. Diese Stakeholder haben jedoch ein Recht dazu, nicht nur über die Vergabe der Leitung von Stadt- und Staatstheatern informiert zu werden, sondern auch daran teilzuhaben. Sie auszuschließen, ist ein undemokratischer und respektloser Akt, der elitär damit begründet wird, dass vermeintlich nur sog. Expert:innen den richtigen Intendanten auszuwählen vermögen. Wenn der Bühnenverein hier von Expert:innen spricht, meint er Intendanten, die in den meisten Fällen wiederum selbst nur Intendanten aus den eigenen Reihen bevorzugen – und schafft damit eine Monopolstellung. Das führt – entgegen der in Grußworten und Sonntagsreden ausgeführten Geschlechtergerechtigkeit und Diversität – zu einer Monotonie der konzeptionellen Ausrichtung der Häuser, es führt zu einer Knappheit an Innovationen und letztlich auch zu einer Kargheit an künstlerischen Programmen. Aber es führt eben auch dazu, dass die meist weißen Männer auf den Intendantenposten immer älter werden und gar nicht mehr abtreten wollen, wie die in den letzten Jahren unbewegliche Quote von 75 Prozent weißen Männern auf den Intendantenposten auch faktisch belegt. Sie hemmen und versperren damit die Entwicklungsmöglichkeiten für

die jüngere Generation der besser ausgebildeten und reformorientierter agierenden Kandidat:innen für das Intendantenamt. Was also, wenn sich die Theaterlandschaft aus dieser Ohnmacht heraus selbst ermächtigen und sich weg von einem Theater der Expert:innen hin zu einem Theater der Stakeholder entwickeln würde?

Was also, wenn sich die Theaterlandschaft aus dieser Ohnmacht heraus selbst ermächtigen und sich weg von einem Theater der Expert:innen hin zu einem Theater der Stakeholder entwickeln würde?

Eine solche neuartige Integration von Stakeholdern, insbesondere von Mitarbeiter:innen und Ensembles in die Auswahl zukünftiger Intendant:innen, war bereits Thema und Vorschlag mehrerer Publikationen (Schmidt (2016, 2019)). Derzeit werden sie auch vom Dramaturgie-Netzwerk, das sich intensiv mit der Entwicklung einer Handreichung zur Intendantenwahl befasst, zu Recht als wesentliches Reformkriterium diskutiert. Beeinflusst von diesen Diskussionen und durch günstige personelle Konstellationen haben sich im März 2022 an einem Opernhaus in Westdeutschland und, in geringerem Umfang, auch an einem Schauspielhaus im Osten endlich diese Möglichkeiten eröffnet: Mitarbeiter:innen konnten an der Wahl der Intendant:innen tatsächlich teilhaben und mitbestimmen. Diese Entwicklung fand an beiden Theatern unabhängig voneinander statt und zeugt davon, dass ein Momentum der Reform entsteht, wenn bestimmte Vorbedingungen erfüllt sind:

- > ein aufgeklärtes Aufsichtsgremium trifft auf engagierte Belegschaftsvertreter:innen mit klaren Vorstellungen über eine verstärkte Partizipation der Mitarbeiter:innen,
- > der Wunsch, bestimmte Fehler nicht mehr zu wiederholen, durch die jeweils wenig partizipative, patriarchal agierende Männer ins Intendantenamt gewählt oder darin verlängert wurden,
- > ein verminderter Einfluss des Bühnensvereins, der durch externe Expert:innen innerhalb der Kommission innovativ ersetzt wird.

Der Aufsichtsrat der Oper hatte auf die formale Unterstützung des Bühnensvereins verzichtet und damit die Entscheidungshoheit bewusst nicht an diesen abgetreten. Stattdessen setzte man weitsichtig auf eine gut abgemischte

Expertise von Vertreter:innen des Aufsichtsgremiums und der Stadt, der wichtigen Kollektive aus dem eigenen Haus, anderer Theater und der Wissenschaft. Mit dieser neuen Zusammensetzung hat der Aufsichtsrat die alten Schemata erfolgreich durchbrochen, was zu deutlich objektiveren Bewertungen der Bewerber:innen führte. Vor allem die jüngsten Erfahrungen bei der Intendantenauswahl in Memmingen (2021) und v.a. in Senftenberg spielten bei der Bewertung eine Rolle, wo durch ungeklärte Umstände ein Kandidat an den eigentlich Erstplatzierten vorbei zum Intendanten gemacht wurde. Damit wurde der mehrstufige, demokratische Qualifikations-Prozess für das Amt ausgehebelt und manipuliert.

Beim Besetzungsverfahren der Oper setzte man weitsichtig auf eine gut abgemischte Expertise von Vertreter:innen des Aufsichtsgremiums und der Stadt, der wichtigen Kollektive aus dem eigenen Haus, anderer Theater und der Wissenschaft.

Schauspielhäuser im deutschen Osten

Im Verfahren für die beiden Schauspielhäuser, für die zuletzt Wahlen anstanden, war der Bühnenverein präsent und verstand sich dort als Spiritus Rector. In Person eines mächtigen Vertreters der Intendantengruppe nahm er aktiv Einfluss auf die anderen Mitglieder der Kommission und des Aufsichtsrats, v.a. was das Ranking der Bewerber:innen und die Empfehlung für die Intendanz betraf. Es ist bekannt, dass Teams vom DBV nicht geschätzt und soweit möglich ausgeschlossen oder auch aufgespalten werden, damit es den „einen“, am besten männlichen Intendanten gibt, der das patriarchale Intendantenmodell stärkt, vom dem der Bühnenverein abhängig ist. Hierbei gelang es dem Vertreter des DBV, seinen männlichen Wunsch-Kandidaten am Votum der Kommission und den Erstplatzierten vorbei als Favoriten zu platzieren – obwohl dieser weit abgeschlagen gerankte Kandidat im regulären Verfahren längst ausgeschieden war. Der DBV selbst stufte damit das von der großen Mehrheit der Kommission erstplatzierte Team – ohne Abstimmung – zurück und verhinderte dessen Wahl im ersten und erschwerte diese erheblich im zweiten Fall. Dabei rechnet der im Vertraulichen und für viele Stakeholder im Verborgenen agierende Bühnenverein nicht damit, dass diese Informationen immer öfter geleakt werden und auch den institutionellen Reformbedarf deutlich machen.

Allerdings gelang es dem Vertreter des DBV zumindest nicht, den partizipativen Ansatz einer Anhörung der Kandidat:innen vor den Mitarbeiter:innen zu verhindern, weil sich die anderen Mitglieder der Kommission in diesem Punkt erfolgreich durchsetzen konnten. Das Argument, dass die Ensembles und Mitarbeiter:innen zu subjektiv wählen und mit den Informationen nicht vertraulich umgehen würden, wurde von den anderen Kommissionsmitgliedern nicht anerkannt. Entgegen den Unkenrufen des Bühnensvereins sind alle Mitarbeiter:innen in beiden Theatern sehr vertrauensvoll mit den Informationen umgegangen. Selbstredend waren die Kandidat:innen der Endrunde vorab befragt worden und waren selbst von der Sinnhaftigkeit dieser Partizipation überzeugt.

Entgegen den Unkenrufen des Bühnensvereins sind alle Mitarbeiter:innen in beiden Theatern sehr vertrauensvoll mit den Informationen umgegangen.

Das Vertrauens-Risiko liegt jedoch nicht bei den Mitarbeiter:innen, die gar kein Interesse haben, Informationen machtpolitisch einzusetzen und nach außen weiterzugeben. Es liegt meist bei denen, die gegen eine Öffnung eintreten und permanent eine sog. Vertraulichkeit einfordern, wie meine eigene Erfahrung bezeugt: 2004 sollte ich mich als einer der letzten zwei Kandidaten für die Intendanz in Lübeck vorstellen. Allerdings brachte der zuständige Bühnensvereinsvertreter in der Findungskommission meinen Namen vorab an die Öffentlichkeit, um mich zu demontieren und den eigenen Wunsch Kandidaten besser zu platzieren. Das direkt informierte Büro des Intendanten Märki im Weimarer Theater, an dem ich damals arbeitete, verstärkte den Druck auf mich, indem es diese Nachricht sowohl an die lokale Presse in Weimar als auch an den Betriebsrat des Hauses weiterspielte, um meinen Rückzug aus der Bewerbung herbeizuführen. Wenn ein Kandidat kompromittiert, verhindert oder sogar demontiert werden sollte, kannte der konzertiert arbeitende Bühnensverein damals offensichtlich keine Grenzen. Die lokale Presse telefonierte mir – mit Wissen des Intendanten – auf dem Weg nach Lübeck so lange hinterher und versuchte mich zu einem Interview zu zwingen, bis ich schließlich völlig demotiviert aufgab und in Lübeck absagen musste, wo ich nach diesem Presse-Tumult keine reelle Chance mehr gehabt hätte.

Vertrauen in Mitarbeiter:innen führt zu vertrauenswürdigen Entscheidungen

Am 09.03.22, beinahe 20 Jahre später, wird in NRW Theater-Geschichte geschrieben: In der letzten Phase des Verfahrens zur Auswahl der neuen Opern-Intendantin (s.o.) wurde erstmals eine Befragungsrunde für die Ensembles und Mitarbeiter:innen arrangiert. Die drei zur Auswahl stehenden Kandidat:innen wurden von der Belegschaft in drei einstündigen Einzel-Hearings nacheinander befragt. Danach stimmten die Mitarbeiter:innen anonym darüber ab, welche der drei Kandidat:innen sie aus ihrer Perspektive als am geeignetsten erachteten, das Haus künstlerisch und personell zu führen. Das Ergebnis ist der Findungskommission vor ihrer letzten Sitzung überstellt worden und ging mit großem Einfluss in das Wahlergebnis ein. Beide Gremien entschieden sich mit großer Mehrheit für dieselbe Kandidatin. Den Mitarbeiter:innen kann und soll demnach zugetraut werden, sich aktiv einzubringen, die richtige Entscheidung zu treffen und die Vertraulichkeit zu wahren. Inzwischen ist die Wahl vom gesamten Aufsichtsrat am 17.03.22 bestätigt und der Vertrag mit der neuen Intendantin feierlich unterzeichnet worden. Die Quintessenz ist: Die Wahl einer Intendantin darf keine elitäre Veranstaltung hinter geschlossenen Türen mehr sein, sondern sollte in einem eigens für Mitarbeiter:innen geöffneten, vertraulichen Setting platziert werden.

Die Wahl einer Intendantin darf keine elitäre Veranstaltung hinter geschlossenen Türen mehr sein.

Der Algorithmus der Intendantenwahl und seine Akteur:innen

In der folgenden Übersicht zeichne ich den Stand eines vereinfachten Algorithmus für die Wahl eines Intendanten nach. Dabei beziehe ich mich auf zwei Dutzend Gespräche über Intendantenwahlen seit 2012, die ich mit Intendant:innen, Geschäftsführer:innen oder Kulturpolitiker:innen geführt habe, sowie auf die letzten beiden Intendantenwahlen im März 2022 (s.o.), über deren Stand ich aus Forschungszwecken jeweils lückenlos informiert wurde. Damit wird der Algorithmus allen Interessierten, Kulturmanager:innen, Kulturpolitiker:innen und Theater-Macher:innen erstmals zugänglich gemacht.

Algorithmen der
Intendant:innen-Findung:
Pionier-Modelle (Schmidt,
2022)



Der Algorithmus folgt den insgesamt 17 Schritten von dem Moment, in dem ein Intendanten-Vertrag beendet wird, bis zum Vertragsabschluss mit dessen Nachfolger:in. In 50 Prozent der Fälle lösen Intendanten ihre Verträge selbst auf, um an ein anderes, meist größeres, attraktiveres und besser ausgestattetes Haus zu gehen, was dem Idealverlauf einer Intendantenkarriere entspricht, die oft auch als „Intendantenkarussell“ bezeichnet wird.

Viele Intendanten bleiben in ihren Positionen bis zum Ruhestand, wobei Intendanten mit etwas Geschick sogar weit über die Pensionsgrenze arbeiten. Selbst dann werden sie in manchen Fällen vom Deutschen Bühnenverein wieder reaktiviert, wie zuletzt im Theater Karlsruhe, wo das gut funktionierende interimistische Leitungsteam aus Spartendirektorinnen und GF durch einen reaktivierten männlichen Einzelintendanten ersetzt wurde. Der andere Fall betrifft die Kündigung oder Nichtverlängerung eines Vertrages durch das politische Aufsichtsgremium oder die Gesellschafter Stadt bzw. Land, wie bei Intendant Laufenberg, der 2024 das Staatstheater Wiesbaden verlassen muss, oder wie bei den Ex-Intendanten Dörr (ehemals Volksbühne Berlin), Sibelius (Trier), Oberender (Berliner Festspiele), Tietje (Schwerin), Dew (Darmstadt), Schüler (Cottbus) und Spuhler (Karlsruhe) – um nur einige Beispiele aus den letzten Jahren zu nennen, unter denen keine einzige Frau ist. Die Ursachen hierfür waren differenziert und lagen nach Medienberichten v.a. in den Bereichen Missbrauch, Machtmissbrauch, Unfähigkeit oder gravierender Managementfehler. Vor allem die Beispiele in Cottbus und Karlsruhe haben deutlich gemacht, welche Durchsetzungsfähigkeit die Mitarbeiter:innen haben, wenn diese sich konzertiert an die Politik wenden und um Ablösung der Leiter bitten. Das gelingt nicht immer, wie andere Beispiele zeigen (Darmstadt 2017; Maxim-Gorki-Theater Berlin 2021), wo sich die zuständigen Theaterverwalter in Ministerium bzw. Senat gegen die Mitarbeiter:innen und für das Verbleiben der Intendant:in entschieden. Das ist jedoch immer seltener der Fall und bleibt meist ein sehr probates Mittel, nicht nur weil das Empowerment der Mitarbeiter:innen gewachsen ist, sondern auch, weil die Politik immer sensibler auf Missstände im Theater reagiert und sich deutlich progressiver für mehr Teilhabe und Gerechtigkeit an den Theatern einsetzt als Teile der Intendanten bzw. des mächtigen Bühnenvereins. Dabei wird eines deutlich: Jedes öffentliche Scheitern eines Intendanten, dem eine Krise vorausgeht, schadet der deutschen Theaterlandschaft und schadet dem jeweiligen Theater – nicht die Publikation dieser Vorfälle, wie vom Bühnenverein oft gespiegelt wird, der sich zu kaum einem der Krisen-

fälle öffentlich geäußert hat. Glücklicherweise sind diese Krisenfälle noch immer in der Minderheit, und es gibt zunehmend mehr progressiv denkende und reformorientiert handelnde Intendant:innen, die sich gegen Missbrauch jeder Art und für Veränderungen stark machen.

Vorschläge, um die angestoßene Reform weiterzuentwickeln

Im Anschluss an den Auswahlprozess geht es für das gewählte Intendanz-Team darum, einen guten Vertrag für die Laufzeit der Intendanz und die Vorbereitungszeit zu verhandeln. Gelegentlich werden Finalist:innen bereits vor der Endrunde gebeten, einen Pro-Forma-Vertrag für die Intendanz mit fixierter Gage, Budgets, Personalplan und anderen Rahmenbedingungen vorab zu unterschreiben. Hintergrund sind oft schlechte Erfahrungen mit einigen Intendant:innen der älteren Generation, die sich erst wählen ließen und anschließend opulente Verträge verhandelt haben. Kommunen und Bundesländer wollen sich immer weniger auf die schwierigen Verhandlungen einlassen. Diese Intendanten wurden/ werden nicht selten unterstützt vom Bühnenverein, der seinen eigenen Mustervertrag durchsetzen möchte, der bei den Rechten der Intendanten deutlich über die Geschäftsordnungen der meisten Theater hinausgeht. Das konfliktiert oftmals stark mit den Rechten der Geschäftsführer und Verwaltungsdirektoren, die aber für die Balance der Entscheidungen und der Ressourcen am Haus wichtig sind.

Je mehr Teamleitungen eingeführt werden, desto stärker können die Intendantengehälter auf die Gagenhöhe eines Künstlerischen Direktors eingestuft und die Gagen der am schlechtesten verdienenden Mitarbeiter:innen aufgestockt werden.

Was die Gagenhöhe der Intendanten betrifft, würde ich eine Standardisierung vorschlagen, mit der die Häuser in Gruppen eingeteilt werden, je nach Aufgaben, Zweck und Verantwortungsfülle. Damit würde die exorbitante Spanne zwischen 90.000 und 360.000 Euro Jahresgage für Intendant:innen an deutschen öffentlichen Theatern besser begründet und sukzessive aufgelöst werden. Je mehr Teamleitungen eingeführt werden, desto stärker können die einstigen opulenten Intendantengehälter auf die Gagenhöhe eines Künstlerischen Direktors eingestuft und ein zweites Gehalt kann

² Viele Intendanten erhalten bereits ab der ersten, spätestens ab der zweiten Regiearbeit am eigenen Haus Extragagen, die sich an ihren Marktwerten ausrichten. Ein Intendant mit etwa 200.000 Euro Gage kann so durchaus bei 2 oder 3 Regiearbeiten am eigenen Haus auf bis zu 260.000 Euro Gesamtgage p.a. kommen.

aus nicht ausgeschöpften Mitteln finanziert werden. Noch besser: Man stockt die Gagen der am schlechtesten verdienenden Darsteller:innen und künstlerischen Mitarbeiter:innen aus dem Differenzbetrag auf. Das unverhältnismäßige Gehaltsgefälle zwischen Intendant:innen und Spieler:innen ließe sich so endlich verringern. Die Umverteilung der Gehälter wird sicher ein Thema im weiteren Transformationsprozess der Theater.

Die Auswahl schließt mit der Vertragsgestaltung ab, die neben Gage und Laufzeit sehr stark von folgenden Aspekten abhängt:

- > ob die Intendant:in regieführend ist und Freiräume braucht, um auswärtig zu inszenieren, und/oder
- > wie oft sie im Haus selbst Regie führt und ab der wievielten Regie eine Extragage vom Haus bezahlt wird²,
- > welche Bedingungen sie für die Vorbereitung benötigt (Büro, Probenräume für die ersten Produktionen, die noch parallel zur alten Intendanz vorgeprobt werden).

Zum Vertrag gehören auch die wesentlichen Statuten des Hauses, u.a., die Geschäfts- oder Grundordnung, die Betriebsvereinbarungen, die Aufgabenbeschreibungen, das Organigramm, das Leitmotiv und der *Code of Conduct*.

Bedeutung des reformierten Auswahlverfahrens für die Theaterlandschaft

Mit den hier vorgestellten Auswahlverfahren für eine Intendanz gibt es endlich ein Pilotverfahren, an dem sich Gesellschafter, Aufsichtsgremien und Belegschaften bei zukünftigen Intendantenwahlen orientieren können. Indem die Vorgänge offengelegt werden, wird es weitere positive Partizipationseffekte für die Mitarbeiter:innen in anderen Theatern geben. Sie können sich zukünftig auf diese Verfahren berufen, eine Teilnahme einfordern und sich damit gegen die Vorbehalte des Bühnenvereins wehren. Es ist v.a. eine gute Möglichkeit, die Wahl einer neuen Intendanz sowie die Verlängerung von Intendanten-Verträgen auf breitere Füße zu stellen. Denn Mitarbeiter:innen kennen ihr Haus viel besser als die Gesellschafter oder eine Findungskommission. Sie wissen, welche Person am besten mit der gewachsenen Komplexität und den steigenden Anforderungen umgehen können. Mit diesem Verfahren kann das Theater endlich die Potentiale seiner Mitarbeiter:innen nutzen und als eine **Lernende Organisation** agieren. So können neue, innovative Künstler:innen und Theatermacher:innen

Leitungspositionen besetzen, die ihnen ansonsten versperrt und verwehrt geblieben wären, weil sie nicht in das eingeeengte Narrativ des Bühnensvereins vom „guten“ männlichen Intendanten passen, deren Führung vermeintlich weniger fehleranfällig und risikobehaftet sei als die von Frauen. Damit könnte auch die eng mit dem klassischen Intendanten-Modell verbundene Struktur durchbrochen werden. Die Theaterlandschaft kann nur wachsen, wenn das gesamte System durchlässiger auch für personelle Impulse von außen wird.

Mit diesem Verfahren kann das Theater endlich als eine Lernende Organisation agieren.

Indem mit der Einbindung der Mitarbeiter:innen kommunikative Prozesse viel stärker in den Vordergrund rücken, entwickelt sich auch eine neue Form der Verantwortlichkeit der Belegschaft für das gesamte Haus, den Beginn der neuen Intendanz sowie für die eigene Rollenfindung und das Team-Building. Auch die existenzbedrohende Kultur der „Nichtverlängerung aufgrund von Intendantenwechsel“, die Intendant:innen selbst zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch ohne Limit eingeräumt wird, könnte und muss sich wandeln. Vielleicht erübrigen oder verflüchtigen sich dann die sogenannten Nichtverlängerungs-Kündigungen, die den Künstler:innen an den Theatern zu Beginn von Intendantenwechseln noch immer drohen und ihnen große Angst einflößen.



Prof. Dr. Thomas Schmidt ist seit 2011 Professor für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main und leitet den gleichnamigen Masterstudiengang. Er war 2003 bis 2012 Geschäftsführender Direktor, 2012 und 2013 Intendant des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Forschungsschwerpunkte sind: Theatermanagement, Kulturpolitik, Organisationsentwicklung, Macht und Machtmissbrauch in Kulturorganisationen.



Theater als Dritte Orte

Das theatre centre Toronto als good practice

Ein Beitrag von Gesa Birnkrant

Das Prinzip „Dritte Orte“ als Konzept vereint unterschiedliche Werte, die gerade für Kultureinrichtungen spannende Veränderungen hervorbringen können: Einen leicht erreichbaren Ort der Konversation, in dem alle gleichberechtigt miteinander erleben, lernen und sich austauschen. Diese Idee finde ich schon seit Jahren spannend und beobachte die begleitende Debatte in Europa mit Interesse. Auf einem längeren Forschungsaufenthalt in Kanada im Jahr 2021 konnte ich einige kanadische Good-Practices untersuchen. In dem folgenden Artikel stelle ich das theatre centre in Toronto vor und untersuche, welche Aspekte dieses Beispiels auch für die deutsche Debatte interessant sein können.

Was sind dritte Orte?

Vater des Konstrukts des „Great Good Place“ oder „Third Place“ ist der US-amerikanische Soziologe Ray Oldenburg. Schon 1989 hat er in seinem Buch „The Great Good Place“ neben dem Heim als ersten Ort und der Arbeitsstätte als zweiten Ort einen dritten Ort definiert, der die Brücke zwischen den beiden anderen Orten schlagen sollte: „Third places are nothing more than informal public gathering places... Most needed are those 'third places' which lend a public balance to the increased privatization of home life.“¹

Oldenburg sprach zu der Zeit der Veröffentlichung noch hauptsächlich von Cafés, Buchläden, Friseursalons oder Bars. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Diskussion ausgeweitet, zunächst auf die Bibliotheken, später auf Museen.² Neu hinzugekommen sind diverse Förderprogramme der letzten Jahre, die dritte (Kultur-)Orte im ländlichen Raum fördern. So hat u.a. das Ministerium für Kultur und Wissenschaft in NRW 2019 ein Förderprogramm aufgelegt, in dem speziell dritte (Kultur-)Orte im ländlichen Raum gefördert werden.

¹ Oldenburg 1989:23.² Pilzer 2018, Bangert 2019.

Mit den Bibliotheken und Museen wurden zunächst Einrichtungen betrachtet, die bereits eine hohe Fluktuation von Besucher:innen haben, die zu unterschiedlichen Zwecken ins Haus kommen (Information, Wissbegierde, Besuch des Cafés, Aufenthalt, etc...). Die Erweiterung der Sichtweise auf Theater ist dabei recht neu und bedarf einer Neudefinition des klassischen Repertoire Theaters. Bislang war hier der Besuch des Hauses stark fokussiert auf den Besuch der einzelnen Aufführungen. Dies hat sich in den letzten Jahren bereits verändert durch einen höheren Fokus auf die kulturelle Bildung und offenere Angebote. Die Beschreibung des Theaters als dritten Ort führt diese Entwicklung noch einen Schritt weiter.

Im Weiteren unterscheidet sich ein dritter Ort nach innen und nach außen. Meines Erachtens nach gilt das Prinzip nicht nur nach außen in die Gemeinschaft hinein, sondern auch nach innen. Die hierarchiearme Zusammenarbeit zwischen einem Team und Künstler:innen, zwischen der Leitung und den unterschiedlichen Abteilungen, zwischen unterschiedlichen Kompetenzen und Funktionen charakterisiert dabei für mich einen dritten Ort nach innen. Nach außen folgt es dann der traditionellen Definition von Oldenburg, sich nach außen zur (Stadt-)Gesellschaft zu öffnen.

Der dritte Ort wird zunehmend wichtiger und Kultureinrichtungen aller Sparten können hier einen Charakterwechsel vollziehen, um ihre Rolle und Position in der Gesellschaft zu erneuern.

Gerade durch die Pandemie sind der erste und zweite Ort (Heim und Arbeit) in vielen Fällen stark miteinander verschmolzen. Anzunehmen ist, dass dies auch in endemischen Zeiten nicht komplett zurückgeschraubt wird. Daher wird gerade der dritte Ort zunehmend wichtiger und Kultureinrichtungen aller Sparten können hier einen Charakterwechsel vollziehen, um ihre Rolle und Position in der Gesellschaft zu erneuern.

Das theatre centre als dritter Ort nach innen

Das theatre centre in Toronto ist kein klassisches Theater, es sieht sich viel mehr als einen live arts Inkubator und einen community hub. So beschreibt das auch Aislinn Rose, die Direktorin des theatre centres in unserem Interview: „We describe our space as a cultural and community

hub, very much since we opened the doors to the house since 2014 (the theatre centre itself exists since 40 years, in 2014 we got our first permanent home). We developed the heritage house into a public space. Cultural space should be public space, we try to break down those barriers – we try to think of things in concentric circles - the theatre centre in the building, in the community, in the world.“

Künstlerresidenzen machen das theatre centre besonders: Diese werden Künstler:innen gemäß der Maxime „process over product“ ohne festgeschriebene Dauer der Residenz zugesprochen und beinhalten Raum, Budget, Technik und Mentoring. Momentan gibt es neun aktuelle Residenzen. Ausschreibungen werden immer erst dann eröffnet, wenn eine:r der Residenzkünstler:innen aus dem Programm ausscheidet. Drei Mal im Jahr zeigen die Künstler:innen den Stand ihrer Entwicklung für die Öffentlichkeit. Die Künstler:innen haben also Zeit zum Ausprobieren, Scheitern und Entdecken. So wird das theatre centre zu einem dritten Ort nach innen des Austausches und der Erfahrung auch für die Residenzkünstler:innen.

Die Künstler:innen haben Zeit zum Ausprobieren, Scheitern und Entdecken. So wird das theatre centre zu einem dritten Ort nach innen des Austausches und der Erfahrung auch für die Residenzkünstler:innen.

Das theatre centre als dritter Ort nach außen

Weiterhin gibt es ein Café, das zudem ein eigener Programmbereich ist. Der Gastronomiebereich wird hier als Teil des künstlerischen Ganzen gesehen. Der Schwerpunkt des Cafés liegt auf den Themen Comedy (es gibt ein Comedy Festival „Comedy is Art“) und dem Schaffen einer Plattform für BIPOC und 2SLGBTQ+ Künstler:innen (Two-Spirit, Transgender, Lesbian, Gay, Bisexual, and Queer). Als Grundsatz ist der Raum ein „non-transactional“ Raum, in dem Menschen auch einfach verweilen können, ohne zu konsumieren oder Tickets zu kaufen. Daraus entstehen kreative, kulturelle und soziale Interaktionen mit der Nachbarschaft und Kunstinteressierten: „People are encouraged to come in and spend time but they do not have to spend money in there,“ erläutert Liza Paul, die stellvertretende Direktorin des theatre centres, die auch das Café leitet.

Zusätzlich zu den Theatersälen gibt es noch eine nachhaltige, grüne Dachterrasse, eine kleine freie Bücherei und eine Kunstgalerie. Alle Räume des theatre centres können auch gemietet werden.

Der Charakter

„Our guiding question is: what can a theatre be - the idea is that cultural spaces have a role to play beyond serving the audiences directly. I would say we are often trying to bridge art and science, art and city building. Offering a home for cultural community to invent the future. A future that is just for everyone. We are advocating for artists and arts organisations to be at the table at every topic: Policing, mental health, climate change, city development“, beschreibt Aislinn Rose den Charakter des theatre centres. Dazu gehören auch Projekte, die zusammen mit Förder:innen ausprobiert werden, wie z.B. das condo project. Hier wurde in einer Kooperation mit einem Wohnblock erprobt, inwieweit das Theater für die 500 Mieter und Eigentümer des Blocks ein besonderer Partner werden konnte. Das Projekt selbst war nur mäßig erfolgreich, da sich die direkte Zusammenarbeit mit 500 Bewohner:innen als komplex und zeitaufwendig entpuppte. Aber durch die Lernerfahrungen wurden wieder wichtige Erkenntnisse gesammelt, um sich durch präzisere Angebote für klarer definierte Zielgruppen strategisch noch besser als community hub etablieren zu können.

„We are advocating for artists and arts organisations to be at the table at every topic: Policing, mental health, climate change, city development“

Aislinn Rose, Direktorin des theatre centres Toronto

Einfluss auf die Führungskultur

Dieser Charakter hat einen Einfluss auf die gesamte Organisation und die Interaktion mit der direkten und indirekten Umwelt. Auch das Führungsverständnis wird dadurch verändert, wenn auch nicht vereinfacht: „We are aiming more and more for distributed leadership in action, but sometimes one just has to decide. Sometimes it is too many feelings, not enough decisions. But there is place for feelings, which is wonderful. The fact that so many of us are empowered to go in, it strengthens us as an organisation.“ Die Basis dieser Personalarbeit liegt auch darin, dass Personalentschei-

dungen nicht vorrangig durch Lebensläufe und Zeugnisse geprägt sind: „At the theatre centre we hire for the fit and train for the job“, so Liza Paul. Sie übernahm das Café, obwohl sie keine Erfahrung in der Leitung eines gastronomischen Betriebes hatte und wurde dann 2019 stellvertretende Direktorin des centres. Die Kompetenzen werden dabei on the job und durch kontinuierliche Weiterbildung erlangt. Auch die Positionen sind hierbei systemisch flexibel (so wurde die Position der stellvertretenden Direktorin erst für Liza Paul geschaffen).

Das theatre centre verlagert zudem die Macht der künstlerischen Entscheidungen: „A lot of artistic directors are ego driven workers, they are in the room to satisfy their own vision. But here it is not about us, we are here to facilitate for the answer. It reveals a cultural fabrique that otherwise does not shine when one decides and puts their vision over everything else.“ Die Residenzkünstler:innen arbeiten hier eng mit der Direktion zusammen, um das Jahresprogramm zu erarbeiten. Dieses ordnet sich dabei den künstlerischen Prozessen unter. Eine Chance ist dabei die aktive Einbindung auch der community in die Wahrnehmung der künstlerischen Prozesse. Als Nachteil kann gesehen werden, dass es kein verlässliches Monatsprogramm gibt.

Die beiden Direktorinnen machen auch klar, dass es nicht immer einfach ist, diese Vision bei dem eigenen Vorstand (board) oder auch in der Stadtgesellschaft zu verankern. „There is a tension with the board, because they want revenue generated and we want to create public space. There always is the discussion how do you turn your cafe visitors into theatre goers and I asked why is that needed.“ Intelligente Kompromisse sind da gefragt: „We did create a cafe appreciation card, where after 10 coffees they get a free ticket, so it starts conversations.“ Der inhaltliche Austausch funktioniert dann meist international mit ähnlichen Institutionen besser als mit den Institutionen vor Ort.

Fazit

Besonders interessant für die deutsche Leadership Debatte halte ich die freiwillige künstlerische Entmachtung der Direktionsebene. Durch die Fokussierung auf die geförderten Künstler:innen, aber auch die künstlerische Freiheit aller Mitarbeiter:innen kann ein fluides, kreatives Team entstehen, das sich nicht ausschließlich über Positionsbeschreibungen definiert. Agilität und kreative Selbstverantwortung wird so gefördert.

In Bezug auf das Thema der dritten Orte ist der Schritt, die Gastronomie von der stellvertretenden Direktorin leiten zu lassen, ein starker Moment auf dem Weg der Umgestaltung der Kultureinrichtung. Es wird an diesem Beispiel deutlich, dass eine Veränderung zu einem dritten Ort aus der Organisation selbst kommen muss. Der Charakter muss dem eines dritten Ortes entsprechen, dann erst werden die programmatische und künstlerische Ausrichtung dazu passen. Allein durch einige wenige partizipatorische Projekte / Elemente entsteht noch kein nachhaltiger dritter Ort. Gerade in den etablierten Kulturinstitutionen in Deutschland ist hier meines Erachtens nach noch ein weiter Weg zu gehen, sollten die Einrichtungen das Prinzip des dritten Ortes für sich ernsthaft in Erwägung ziehen. Aus meiner Sicht wäre das wünschenswert: Denn indem die künstlerischen Werte der Theater, Opern und Orchester möglichst vielen unterschiedlichen Menschen zugänglich gemacht werden, kommen sie dem Charakter des dritten Ortes in erreichbare Nähe.

LITERATUR

Oldenburg, Ray (1989/91): *The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community.* Cambridge.

Pilzer, Harald (2018): Öffentliche Bibliotheken und "Dritte Orte". Eine neue kulturpolitische Strategie? In: *Kulturpolitische Gesellschaft. Kulturpolitische Mitteilungen* 161, II 2018, S. 49-53.

Bangert, Hanne (2019): *Soziokultur und Dritte Orte, Jahrbuch für Kulturpolitik 2019/2020, S. 373-379.*

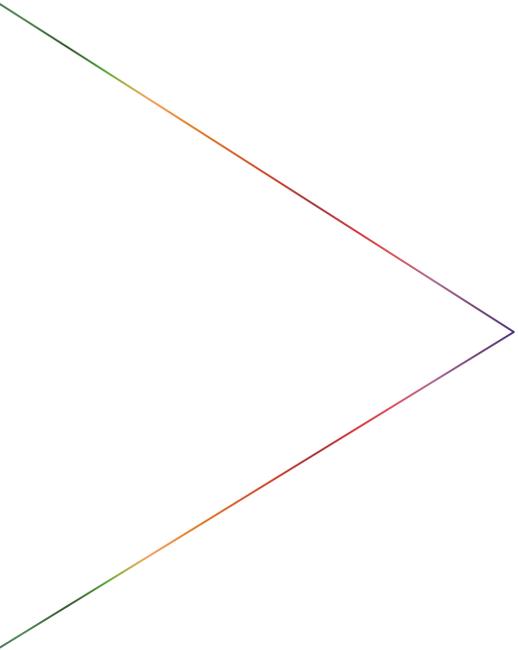


Prof. Dr. Gesa Birnkraut studierte Betriebswirtschaftslehre, Kulturmanagement und promovierte zum Thema: „Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich USA und Deutschland“. Sie hat eine Professur für strategisches Management im Non Profit Bereich an der Hochschule Osnabrück (50%) und ist die geschäftsführende Gesellschafterin der Kulturberatung BIRNKRAUT|Consulting und die Vorstandsvorsitzende des Institut für Kulturkonzepte Hamburg e.V..

Handlungswissen statt Repräsentation

Wenn Jahresberichte Wirkung entfalten

Ein Beitrag von Regina Cosenza Arango



Alle machen sie und doch gibt es kaum Reflektionen darüber: Jahresberichte von Kulturinstitutionen wurden bisher weder analysiert, noch in ihrer Sinnhaftigkeit kritisch hinterfragt und vor allem werden sie kaum gelesen. Was hat dies mit den sogenannten „müden Museen“ bzw. Kulturinstitutionen zu tun und welches Potential könnte in der Neukonzeption von Jahresberichten liegen? Im Folgenden möchte ich darstellen, wie und warum die Klassik Stiftung Weimar eine ganz neue Form für ihren Jahresbericht gewählt hat und welche Aspekte auch für andere Kulturakteur:innen nützlich sein könnten.

„Rückkehr in die alte Normalität“ oder „Hin zu einer neuen Relevanz“?

Die Neugestaltung des Jahresberichts der Klassik Stiftung Weimar fällt in eine Zeit tiefgreifender Zäsuren. Diese haben sich durch die anhaltende Corona-Krise aufgedrängt, wurden aber keineswegs dadurch ausgelöst. Vielmehr sind Diversität, Digitalität und Nachhaltigkeit sowie die „Krise der Repräsentation“ zentrale Treiber musealer Diskurse der letzten zehn Jahre. Wie Henning Mohr und Diana Modaresi-Therani in ihrem jüngst veröffentlichten Sammelband „Museen der Zukunft“ darstellen, hat dies zwar Auswirkungen auf die Projektkultur, aber kaum auf die Strukturen und das Selbstverständnis von Museen.¹ Denn Museen sind per Definition konservierende und per Gesetz unselbstständige Einrichtungen. „Dieses Wissen um die garantierte Existenz zementiert den Status quo und beeinflusst das Denken der in der Institution handelnden Akteur:innen. Sie wissen, dass die finanzielle Basis gesichert ist, öffentliches Geld fließt – und so müssen sie sich selbst und ihre Arbeitsweise kaum befragen – Und vor allem müssen sie nicht ‚lernen‘ [...].“² So ist es nicht verwunderlich, dass vor allem mediale Aufrufe zu Museumsöffnungen, die unbeirrte Realisierung von Ausstellungen bei geschlossenen Türen und digitalen „Ersatz-

¹ Vgl. Mohr; Modaressi-Therani 2022.

² Klein 2022, S.58.

³ Ausschnitt aus dem Leitbild der Klassik Stiftung Weimar, siehe <https://www.klassik-stiftung.de/ueber-uns/profil/leitbild/>.

angeboten“ das erste Pandemiejahr prägten. Trotzdem: Der Schock, mit Freizeiteinrichtung gleichgesetzt zu werden, sitzt tief. So beschäftigen sich immer mehr Museen ernsthaft mit ihrer Relevanz für die eigene Stadt, ihre Region und die Gesellschaft.

Neue Museumsstrategien stehen hoch im Kurs. Doch es fehlt an Handlungswissen zur Umsetzung von Veränderungen und innovativen Ansätzen. Hinzu kommen strukturelle Probleme der stark hierarchisch aufgebauten Einrichtungen. Und so ist es kaum verwunderlich, dass die eigene Haltung noch nicht in den Jahresberichten und der Erfolgskontrolle überprüft wird. Nach wie vor werden Museen anhand quantitativer Werte wie ihre Sammlungs- und Depotgrößen, die Besuchszahlen, die Anzahl an Sonderausstellungen und die eingeworbenen Drittmittel bewertet. Das scheint absurd, sind wir doch längst in einer Post-Wachstums-Ära der Museen angekommen. Daher liefern aktuelle Jahresberichte von Museen auf meist über 100 Seiten neben den derzeit eher bescheidenen Zahlen lange Projekt- und Ausstellungsbeschreibungen, repräsentative Bilder und so gut wie keine Aussagen über den qualitativen Wert jenseits der eigenen Fachblase. Sie erscheinen meist erst im 3. Quartal ohne größere Begleitmaßnahmen. Ein echtes Lernen ist so kaum realistisch.

> „Wir verpflichten uns dazu, transparent zu kommunizieren, und wollen mit Fehlern produktiv umgehen. So schaffen wir den Raum, uns im Spannungsfeld von Tradition und Innovation weiterzuentwickeln.“³

Der Ausschnitt aus dem neuen Leitbild der Klassik Stiftung Weimar verweist auf einen größeren Transformationsprozess, der nach der Eröffnung des Bauhaus-Museums und der Besetzung mit Ulrike Lorenz als neue Präsidentin hinter, vor allem aber noch viele Jahre vor uns liegt. Mit den neu geschaffenen Spielbeinen der Moderne-Museen und wechselnden Themenjahren hat sich unser Agieren bereits jetzt deutlich geändert. Statt als Trägerin einer kulturellen Identität aufzutreten, gilt es, die kulturellen Ressourcen für verschiedene Publika in über 30 Einrichtungen zu aktivieren:

- > in Museen und historischen Häusern,
- > Schlössern und Parkanlagen,
- > dem Goethe- und Schiller-Archiv und
- > der Herzogin Anna Amalia Bibliothek,
- > in den historischen Sammlungen und vor allem
- > dem Wissen und den Kompetenzen der Mitarbeiter:innen.

⁴ Siehe Ulrike Lorenz im Interview. In: Schreiber 2021.

⁵ Vgl. Klein 2022, S.55-70.

Wir haben erkannt, dass der Bezug auf die eigene Institutionsgeschichte und die Bewahrung und Erschließung einzigartiger Sammlungen ohne Diskurs und Vermittlung nicht als Qualitätsmerkmal funktioniert. Die reine Existenz erzielt also noch längst keine Wirkung.⁴

Dieser Auseinandersetzung steht eine heterogene, traditionelle Kulturfabrik mit 425 Mitarbeiter:innen, einem großen Verwaltungsapparat und sammlungsführenden Häusern (mit teils eigenen Marken) gegenüber, die einen fest definierten Stiftungszweck zu erfüllen hat. Sind wir also auch eines dieser müden, trägen Museen, die Armin Klein so umfangreich beschreibt?⁵ Ja und nein. Zwar ist unsere Stiftung klassisch organisiert und wird für die Erfüllung der sogenannten Linienaufgaben finanziert. Doch es gibt durchaus Bauteile in unserem Getriebe, die ein agiles Handeln und eine schrittweise Neuausrichtung in der Praxis ermöglichen. An dieser Stelle seien ein paar Beispiele genannt: Die Stiftung besteht nicht nur aus sammlungsführenden Direktionen, sondern auch aus Stabsreferaten, die Querschnittsaufgaben übernehmen, die die dichte Kulturtopografie interdisziplinär und sammlungsübergreifend befragen, vermitteln, vermarkten und zur Diskussion stellen. Als praktische Konsequenz für die Neuausrichtung wurde Ende 2020 das Stabsreferat Forschung und Bildung auf zwei eigenständige Referate Forschung und Kulturelle Bildung aufgeteilt und somit beide Aufgabenbereiche gestärkt. Auch durch die wachsende Zahl an stiftungsweiten Drittmittelprojekten verlernen wir das „business as usual“ und üben stattdessen die Verknüpfung von Projektmanagement und akademischer Arbeit ein. Allerdings geschieht das noch wenig reflektiert und erst in Anfängen systematisiert. In den letzten zwei Jahren



Poetry Slam am Grünen Labor

© Klassik Stiftung Weimar Weimar, Fotograf: Henry Sowinski

⁶ Vgl. Jahresbericht aus dem Jahr 2019, https://publikationen.klassik-stiftung.de/receive/ksw_mods_00000085, S. 327-377, zuletzt abgerufen am 11.03.2022.

⁷ Vgl. Social Reporting Standard, Stand 2014, Creative Commons BY-ND 3.0, www.wirkung-lernen.de/wirkung-verbessern/berichten/social-reporting-standard, zuletzt abgerufen am 11.03.2022.

⁸ Vgl. START-Stiftung: Wirkungsbericht 2020, www.start-stiftung.de/wp-content/uploads/2021/01/201026-START-Wirkungsbericht-2019-20-Online.pdf, zuletzt abgerufen am 11.03.2022.

⁹ Vgl. Phineo gemeinnützige AG 2021, www.phineo.org/kursbuch-wirkung.

wurden Sitzungsprozedere aufgebrochen und seither eher als moderierte Workshops organisiert – zugunsten eines produktiven Arbeitsaustauschs, einer gemeinsamen Ideenentwicklung und Reflexion von Projekten.

Dass es dennoch blinde Flecken in unserer Einrichtung gibt, zeigt ein Blick auf die Ausgangssituation des neuen Jahresberichts. Bis zum Berichtsjahr 2019 wurde der Jahresbericht als Anlage im Wissenschaftlichen Jahrbuch, einem traditionellen Printprodukt, abgedruckt. Er bestand aus deskriptiven Texten der einzelnen Direktionen und Arbeitsbereiche und kam fast ohne Zahlen, vor allem aber ohne Zielwerte und wiederkehrende Kategorien aus. Dadurch konnten die einzelnen Jahre nicht miteinander verglichen werden.⁶ Als im Zuge der unsicheren Corona-Situation kleinere Projekte weggebrochen sind, erhielt ich von der Stiftungsleitung den Auftrag, die Projektleitung für die Neukonzeption des Jahresberichts zu übernehmen. Dabei habe ich mich zuerst mit dem Zweck von Jahresberichten für Unternehmen, gemeinnützige Stiftungen und Kulturträgern auseinandergesetzt. Hier werden Jahresberichte stets als Steuerungsinstrument der Leitung und als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit genutzt. Um diese Basisziele zu erreichen, mussten also sowohl der Entstehungsprozess, als auch die Form radikal geändert werden.

Wirkungsorientierung in der Kultur

Da wir uns mit dem Leitbild zu unserem gesellschaftlichen Auftrag bekennen, schien mir eine Orientierung an gemeinnützigen Institutionen hilfreich. Gerade private Stiftungen belegen mit ihren Jahresberichten die Erfüllung ihrer Wirkungsziele. Viele arbeiten streng nach dem Social Reporting Standard (SRS). Dieser wurde bis 2014 von einer Gruppe aus Wissenschaft, Praxis, Sozialunternehmen und Non-Profit-Organisationen als Grundlage für eine wirkungsorientierte Berichterstattung erarbeitet und steht seither kostenfrei zur Verfügung.⁷ Er folgt einer klaren Gliederung und kann ganz unterschiedliche Erscheinungsbilder haben. Die START-Stiftung beispielsweise kombiniert einen stark illustrierten und aus Perspektive ihrer Stipendiat:innen erzählenden Bericht mit einer sachlichen Zusammenfassung nach dem SRS.⁸ Noch wichtiger für die Planung und Auswertung von Projekten und Prozessen erscheint mir die Erstellung von Wirkungsketten, für die das Kursbuch von Phineo eine gute Hilfe darstellt.⁹

Für den neuen Jahresbericht der Stiftung haben wir ein Projektteam aus drei Mitarbeiterinnen aus den Bereichen Controlling, Marketing und mir aus

¹⁰ Siehe www.klassik-stiftung.de/jahresbericht.

der Kulturellen Bildung gebildet und zu Beginn Projektziele für den neuen Jahresbericht festgelegt. So soll der Jahresbericht als Inreach-Instrument zur stiftungsweiten Verständigung über das Leitbild, aber auch der Weiterentwicklung des Controllings dienen und aktiv als Mittel der Kommunikation nach außen, für Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising eingesetzt werden. D.h., er soll über verschiedene Kanäle breit gestreut und rezipiert werden. Dementsprechend haben wir uns für einen extrem konzentrierten Umfang von 20 Seiten und einer kleinen Printauflage entschieden. Hauptsächlich ist der Bericht online abrufbar und über verschiedene Kanäle nachnutzbar. Neben einer Einführung der Präsidentin, dem redaktionellen Beitrag zum Themenjahr und der Übersicht über Finanzen und Organisation steht der eigentliche Wirkungsbericht im Zentrum der Publikation.¹⁰

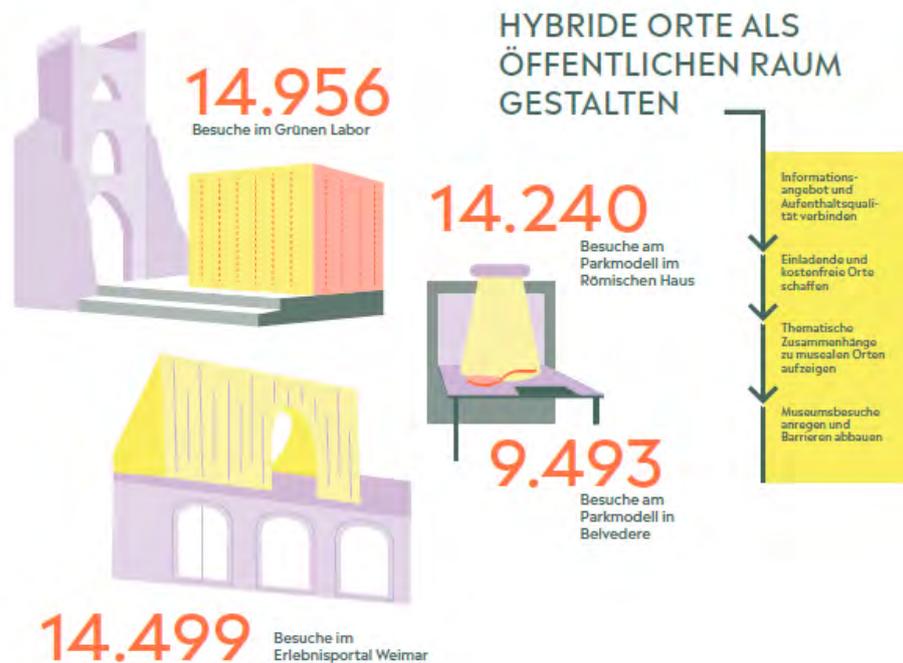
Erstellt haben wir den Wirkungsbericht in einer Arbeitsgruppe mit Vertreter:innen auf Arbeitsebene aus allen Direktionen bzw. Stabsreferaten. In einem ersten Workshop haben wir diesem Redaktionsteam das Grundkonzept vorgestellt und vor allem die zentralen Wirkungsziele zur Diskussion gestellt. Die Zielformulierungen kreisen um vier Wirkungsfelder:

- > Publikum und Öffentlichkeit,
- > Selbstreflektion und Vernetzung,
- > Gesellschaft und Gegenwart,
- > Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung.

Die dem Leitbild verpflichteten Wirkungsfelder dienen als Auswahlkriterien und verknüpfen die sehr unterschiedlichen Arbeitsbereiche. Nach einem ersten Brainstorming hat das Redaktionsteam Vorschläge zu Projekten und Linienaufgaben im Jahresbericht anhand der Wirkungsziele und mithilfe eines Template eingereicht. Nach einem Auswahlprozess zwischen Projektteam und den Fachabteilungen wurden bis Ende Dezember erste Inhalte und vorläufige Output-Daten gesammelt, die Grundlage für die Gestaltung waren. Alle Inhalte sollten in einem Baukastenprinzip eingereicht werden, z.B. als Kurztext, Meilenstein- oder Wirkungskette oder als Output-Zahlen (orientiert am jeweiligen Wirkungsziel). In einem mehrstufigen Prozess mit dem Gestaltungsbüro Hüftstern ist ein grafisch aufbereiteter Wirkungsbericht entstanden, der Einblicke in den Output und gewünschten Outcome exemplarischer Linienaufgaben sowie kleinerer und größerer Projekte gewährt. Als Datenbasis dienen dabei u.a. das allgemeine Controlling der Verwaltung, das Besuchscontrolling und das Monitoring in den einzelnen Fachabteilungen.

WIRKUNGSBERICHT

Auswertung der Hybriden
Orte im Themenjahr Neue
Natur
© Klassik Stiftung Weimar,
Gestaltung Hüftstern



Ebenso wichtig ist aber auch die qualitative Auswertung. Statt unsere Sonderausstellungen anhand der Besuchszahlen zu bewerten oder jeweils einzeln zu beschreiben, zeigen wir beispielsweise eine Netzwerk-Grafik. Denn mit den Ausstellungen im Themenjahr „Neue Natur“ wollten wir unsere Sammlungen aus aktueller Perspektive befragen sowie die verschiedenen Sammlungsbereiche und Standorte miteinander zu einem Parcours verbinden. Demgegenüber standen hybride Dritte Orte zwischen Außen- und Innenraum wie das Grüne Labor, die möglichst viele „visitor by surprise“ ansprechen sollten. Hier sind Besucher:innenzahlen durchaus wichtig als Beleg für das Erreichen der Projektziele. Ferner sind mit dem System auch die Wirkungen spezifischer Projekte und Prozesse darstellbar wie:

- > die denkmalgerechte und nachhaltige Sanierung mit Blick auf zukünftige Nutzer:innen,
- > die Erforschung und Digitalisierung von Beständen mit dem Fokus auf öffentliche Zugänglichkeit und internationale Vernetzung,
- > aber auch interne Entwicklungen der Stiftung als Arbeitgeberin.

¹¹ Vgl. Grube 2022, S.81-90.

¹² ebd., S. 83.

Der Jahresbericht erscheint im Rahmen der Jahrespressekonferenz im März 2022 und somit noch im ersten Quartal des Jahres und kann aktiv zur Auswertung mit Zuwendungsgebern, aber auch von Pressevertreter:innen genutzt werden. Entscheidend ist gerade im ersten Jahr, dass die Erstellung des Wirkungsberichts mit dem Fokus auf Wirkungsziele zu einem Handlungswissen führt. Das kann echtes Lernen in der Praxis fördern.



Folgt man den Überlegungen von Marcus Grube, so können wirkungs-basierte Jahresberichte zu einem ernsthaften Instrument der Transformation in der Kulturpraxis werden: Sie führen vom Handeln zum Wissen, entziehen sich der Notwendigkeit von Wachstumszwängen, sind dem Gemeinwohl verpflichtet und setzen auf interne Beteiligung. Das kann zu Selbstwirksamkeitserfahrungen und einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter:innen führen.¹¹ Wir sind gespannt auf die Rückmeldungen auf diese hochkonzentrierte und transparente Form der Berichterstattung, die zur Weiterentwicklung des Konzepts beitragen sollen. Denn für uns gilt bereits jetzt: „Im Mittelpunkt steht der Prozess selbst, der als fortzu-setzende Entwicklung zu verstehen ist.“¹²

LITERATUR

Grube, Marcus: Ein neues Selbstverständnis. In: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hrsg.): *Dialog 2020. Kulturpolitik für die Zukunft*. 2020, S. 81-90.

Klein, Armin: Innovationshindernisse im Museum. In: Mohr, Henning; Modaressi-Therani, Diana: *Museen der Zukunft*. 2022, S. 55-70.

Mohr, Henning; Modaressi-Therani, Diana: *Museen der Zukunft*. 2022.

Schieck, Tilo; Zipf, Jonas: Relevanz, Resilienz, Resonanz. Blogbeitrag der Kulturpolitischen Gesellschaft vom 07.07.2021, www.kupoge.de/blog/2021/07/07/relevanz-resilienz-resonanz, zuletzt abgerufen am 11.03.2022.

Schreiber, Susanne: Präsidentin der Klassik Stiftung Weimar Weimar im Interview „Wir wollen die Existenzfragen von Menschen in den Mittelpunkt stellen“. In: *Handelsblatt* vom 05.08.2021, www.handelsblatt.com/arts_und_style/kunstmarkt/praesidentin-der-klassik-stiftung-weimar-im-interview-ulrike-lorenz-wir-wollen-die-existenzfragen-von-menschen-in-den-mittelpunkt-stellen/27481540.html, zuletzt abgerufen am 12.03.2022.



Regina Cosenza Arango ist Kunstpädagogin M.A. und seit 2011 Referentin für Kulturelle Bildung in der Klassik Stiftung Weimar. Von 2016 bis 2020 war sie als Projektleiterin der Bauhaus Agenten Weimar an der Museumsentwicklung des Bauhaus-Museums beteiligt. Seit 2021 leitet sie das Projekt Kultur:Labor Thüringen. Ihr Arbeitsschwerpunkte sind Ästhetische Bildung, Museumsentwicklung und Outreach.

Warum haben Sie sich für den Weg ins Kulturmanagement entschieden?

„Die Kulturwirtschaft ist eines meiner größten Interessen und ich möchte sie mitgestalten und zu einem stabileren und attraktiveren Arbeitsumfeld machen.“

„Weil ich dazu beitragen will, Teilhabe an Kultur für alle zu ermöglichen.“

„Ich möchte Kultur möglich machen und finde es wichtig, dass v.a. Projekte in der freien Szene professionell durchgeführt werden. Zudem interessiert mich die Arbeit hinter der Bühne und Themen wie Finanzen/ Recht usw.“

„Ich möchte Rahmenbedingungen für Kunst gestalten und mit Künstler:innen gemeinsam Projekt "auf die Bühne" bringen.“

„Wollte erst Schulmusik studieren, habe mich dann für ein Studium entschieden mit dem ich auf andere Art Menschen mit und für Kultur begeistern kann.“

„Die Tätigkeit als Kulturmanagerin erschien mir als eine optimale Kombination - ich kann Kultur ermöglichen und selbst daran teilhaben sowie meine Fähigkeiten dabei einbringen.“

„Es kam meinen Interessen entgegen und bot sich nach dem Uni-Abschluss als Geisteswissenschaftler als Berufseinstieg an.“

> Einige Antworten aus der Nutzer:innen-Umfrage „Wege ins Kulturmanagement“ von Kultur Management Network. Mehr dazu im Beitrag „[Legal Aliens?](#)“ von Julia Jakob.

„Irgendwas mit Kultur“ – Berufsbild Kulturmanager¹

Definition und Schärfung der Wahrnehmung und Ausbildung im Kulturmanagement

Ein Beitrag von Yvonne Lang

Den Studiengang Kulturmanagement gibt es seit rund 30 Jahren² und das Berufsbild des Kulturmanagers wie auch die Studienangebote haben sich seither inhaltlich erheblich entwickelt und in den Verantwortungsbereichen erweitert. Es ist kaum ein anderer Beruf oder eine andere Branche vorstellbar, die an die Besonderheiten der Position eines Kulturmanagers in der kreativen Gestaltung, den täglich hohen und abwechslungsreichen Anforderungen sowie dem Management und Unternehmertum in der Kulturpraxis herankämen. Dieser Studiengang hat das Potential zu einem der besten Management-Studiengänge zu werden und ein ähnlich geschärftes Profil und Ansehen zu erreichen, wie das eines Studiums der Medizin, Musik oder Jura.

Warum jedoch weiß selbst der Deutsche Bühnenverein in seiner Beschreibung der Theaterberufe nicht, wer wir sind und was wir tun? Dieser sieht Kulturmanager maximal in der leitenden Verwaltung - und in Führungspositionen wie der Intendanz eher kunstschaaffende Quereinsteiger von der Bühne oder Kunstwissenschaftler.³

Bis auf einige wenige Ausnahmen gehen deutschsprachige Studienangebote auf die Veränderungen nur unzureichend ein und die Diskrepanz zwischen Studieninhalten und Anforderungen in der Kulturpraxis ist scheinbar gewachsen. Solange es so eine große und z.T. nachteilige Vielfalt an Inhalten gibt, ist dies auch nicht förderlich für qualitative Angebote wie in Hamburg, München, Frankfurt am Main, Zürich und Wien. Wünschenswert wäre der Schutz des Titels „Kulturmanager“ sowie der möglichen Abschlüsse. Zeit für Evaluation und gegebenenfalls Ergänzung, Reform und Ausbau.

¹ Die männliche Form ist der weiblichen Form gleichgestellt. Lediglich im Interesse der besseren Lesbarkeit wurde die männliche oder geschlechterneutrale Form gewählt.

² Vorreiter KM-Studiengänge: 1976 Wien, 1987 Hamburg, 1988 Remscheid. In den Anfängen der 2000er Jahren folgten breitgefächerte Angebote an anderen Hochschulen.

³ s.: <https://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-bildung/berufe-am-theater-einzelne.html?view=23>.

Berufsbild Kulturmanager. Perspektiven, Erwartung, Vergütung

In den Führungspositionen der Kulturbranche hat ein Generationswechsel begonnen. Langjährige Intendanten und Geschäftsleitungen hatten in der Regel Geisteswissenschaften, künstlerische Fächer oder BWL studiert. Ihr Weg führte oftmals über den künstlerischen Weg, wobei entsprechende Führungskompetenzen nicht oder nur unzureichend ausgebildet waren. Mittlerweile wird das KM Studium vermehrt in Stellenausschreibungen als Voraussetzung für eben diese Führungspositionen genannt. Das Studium soll hierfür mannigfaltig den Grundstein legen für unsere zukünftigen Intendanten, Programmplaner, Ensemblemanager, Kuratoren, Sendeleiter, Kulturreferenten, Theaterdirektoren, Projektmanager, Disponenten u.v.m. Vor Praktikern und Vorgesetzten stehen Studierende, Absolventen und junge Kollegen, deren Vorstellungen und Erwartungen meist nur wenig der Realität in der Kulturpraxis entsprechen. Zum einen sind Arbeitsbedingungen, Personalstrukturen, Missstände in den Institutionen und der Kulturpolitik sowie die Vergütung eine unangenehme Überraschung für junge Kollegen in Erstanstellung. Zum anderen sind bestimmte Fachkenntnisse und Methodenkompetenzen zwar gegeben, häufig fehlt es jedoch an entscheidenden Schlüsselkompetenzen und Managementqualifikationen.

Vor Praktikern und Vorgesetzten stehen Studierende, Absolventen und junge Kollegen, deren Vorstellungen und Erwartungen meist nur wenig der Realität in der Kulturpraxis entsprechen.

Dazu gehören auch die Schulung kreativer Denkprozesse und Entscheidungskompetenzen sowie vertiefendes kulturrelevantes Recht und BWL, auf die es in der täglichen Arbeit mit Künstlern und der Kunst ankommt. Allein damit verbunden bedarf es einer unbedingten und offensiv kommunizierten Schärfung des Berufsbildes des Kulturmanagers. Dazu braucht es eine bundesweite Absolventenstudie wie auch eine Vergleichsuntersuchung der Studieninhalte, um diese entsprechend qualitativ anzuheben und anzugleichen. Bisher gibt es nur wenig direkte Vergleichsmöglichkeiten einschlägiger Studienangebote, was es im Umkehrschluss auch Personalentscheidern erschwert, die fachliche Eignung und Qualität der jeweiligen Ausbildung einzuschätzen.

⁴ Überblick zum Einstiegsgehalt von Akademikern, ABSOLVENTA 2021, <https://www.absolventa.de/karriereguide/arbeitsentgelt/einstiegsgehalt>.

Zudem liegt das Durchschnittsbruttoeinkommen der Absolventen im Bereich Kultur in Deutschland bei – oft befristeter – Erstanstellung zwischen 1.500 und 2.400 Euro, mit einem großen Nord-Süd-Gefälle, welches sich im Ost-West-Vergleich noch einmal verschärft, da Erstgehälter über längere Zeiträume hinweg in den untersten Bereichen angesiedelt sind und bleiben. Das entspräche teilweise der Tarif-Entgeltgruppe 2 für „einfache Tätigkeiten“, für die keine Berufsausbildung vorgesehen ist. Im Vergleich hierzu das durchschnittliche Jahresbruttoeinkommen über nahezu alle Studiengänge hinweg: rund 41.000 Euro⁴ – oftmals sogar wesentlich höher.

Wahrnehmung und Außenwirkung

„Sie machen doch irgendwas mit Kultur?“ Diese Frage und sinngemäße Varianten begegnen einem Kulturmanager häufiger und nicht nur durch branchenfremde Personen. Anekdotisch, und doch zeigt es eine Problematik auf: die unklare Wahrnehmung des Berufsbildes und der Ausbildung eines Kulturmanagers. Warum wird die Kultur, auch Popkultur, scheinbar als nettes Beiprodukt für bessere Zeiten wahrgenommen? Warum werden Kulturmanager und Kunstschaffende in der Öffentlichkeit scheinbar als der Teil der Leistungsgesellschaft empfunden, der lediglich sein Hobby beruflich ausübt und nicht als diejenigen, die zu den bestausgebildeten Arbeitnehmern gehören und eine oftmals außergewöhnlich hohe Arbeitsmoral an den Tag legen? Die für ihre Arbeit nicht gut bezahlt werden müssen? Soweit zur erlebten, subjektiven Wahrnehmung in der Gesellschaft. Die Zielsetzung sollte also sein, das Verständnis für den Beruf und die Kompetenzen zu steigern, die Studierenden praxisnah auf die Anforderungen vorzubereiten und Absolventen nicht dazu zu verleiten, branchenfremde Bewerbungsgespräche führen zu müssen, weil sie sich im Kulturbereich nicht weiterentwickeln können oder in der Vergütung nicht über die Entgeltstufen 7-10 hinauskommen.

Die Zielsetzung sollte sein, das Verständnis für den Beruf und die Kompetenzen zu steigern, die Studierenden praxisnah auf die Anforderungen vorzubereiten und Absolventen nicht zu branchenfremden Bewerbungsgesprächen zu verleiten.

Verantwortung und Motiv(ation) der Kulturmanager

Die Kulturmanager haben eine Verantwortung. Für die Künstler und für die Kunst. Das ist die erste Motivation vieler praktizierender Kulturmanager. Dahinter steht das Ziel, die idealen Rahmenbedingungen und den Raum für Künstler zu schaffen, in dem hochwertige Kunst unter fairen Arbeitsbedingungen entsteht, interpretiert wird, gedacht, entwickelt und aufgeführt. Kulturmanager schaffen im besten Fall diese Freiräume und agieren als Multiplikatoren, um der Kunst Gehör zu verleihen. Klingt nach Idealismus, ist aber Alltagsrealität des Berufs. Sich allerdings als Kulturmanager auf Subventionen zu verlassen ist weder zeitgemäß noch innovativ und wir befinden uns im Wandel. Zwar wird noch heute im deutschsprachigen Raum der wirtschaftlichen Unabhängigkeit und dem Unternehmertum in der Kultur allzu oft mit Skepsis begegnet und der Sorge, dass künstlerische Spielräume aufgrund von Rentabilitätsgedanken beschnitten und eingeschränkt werden könnten. Das Gegenteil kann der Fall sein. Denn Wirtschaft und Kunst müssen sich nicht ausschließen, sondern können sich gegenseitig befeuern. Losgelöst von Einschränkungen der Projektförderungen auf aktuell politisch relevante Themen kann eine wirtschaftlich gut geführte, privat finanzierte Institution künstlerische Meilensteine kreieren, wie ein Blick in untersubventionierte Länder zeigt, aber auch z.B. das Festspielhaus Baden-Baden. Das soll keinesfalls ein Aufruf für weniger Subventionen sein, sondern für mehr innovatives Unternehmertum in subventionierten Häusern werben. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass Kulturförderungen sinken und ihre Grenzen haben. Diese Situation gilt es, für exzellent ausgebildete Kulturmanager aufzufangen und mitzugestalten.

Kulturmanager schaffen im besten Fall diese Freiräume und agieren als Multiplikatoren, um der Kunst Gehör zu verleihen. Klingt nach Idealismus, ist aber Alltagsrealität des Berufs.

Eine weitere Verantwortung ist die Kultur selbst. Neue Wege zu gehen, neue Konzepte zu probieren, mit Kunstschaffenden zusammen neue Programme zu erarbeiten und sich generell nicht auszuruhen auf dem momentanen Erfolg. Nach außen zu arbeiten, zwischen Kunst, Politik und Gesellschaft zu vermitteln sowie die dafür notwendigen kulturpolitischen Verhandlungen zu führen, Finanzen zu sichern und neue Wege der

Finanzierung zu erschließen. Das wäre eine Kurzfassung eines sehr komplexen Berufsfeldes. Daher, ja, die Verantwortung für die teilweise prekären Arbeitsverhältnisse in der Kultur- und Kreativszene liegt bei der Politik: Diese muss sich für ein notwendiges Umdenken in der – auch wirtschaftlichen – Gewichtung der gesamten Kulturbranche, für die künstlerische Erziehung an Schulen, dem Erhalt unseres Erbes und der Schaffung einer soliden Arbeitsgrundlage für zeitgenössische Kunst verantwortlich zeichnen. Aber nicht nur. Eine große Verantwortung für das Finanzielle, für Rahmenbedingungen, den Kulturraum und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit liegt bei uns Kulturmanagern. Keinesfalls zu vernachlässigen ist zudem die eigene Nachwuchsarbeit und der damit einhergehende Generationenwechsel im KM: Grundlagen für zukunftsrelevante Themen wie Digitalisierung, Diversität, Nachhaltigkeit, Sprache, Klima, zeitgenössische Kunst, Wirtschaftlichkeit, Künstlergesundheit, Kulturvermittlung, Integration und Nachwuchsförderung müssen heute geschaffen und die Studierenden darin ausgebildet werden. Analog zu Management Development Programmen von z.B. der Daimler AG, dem Royal Opera House oder Verlagen wie Gruner und Jahr, könnten auch deutsche Kulturinstitutionen entsprechende Programme für Absolventen und Mitarbeiter einführen. Die Investition für die Institution ist temporär, der Gewinn auf verschiedensten Ebenen langfristig lohnend. Wir schaffen die nächste Generation an Führungskräften in Schlüsselpositionen der Kultur, der Kulturwirtschaft, in der Kulturpolitik sowie an selbständigen Kulturunternehmern. Wir sollten sie nach allen Kräften darauf vorbereiten und sie nicht vor Erreichen dieser Positionen verheizen.

Wir schaffen die nächste Generation an Führungskräften in Schlüsselpositionen der Kultur, der Kulturwirtschaft, in der Kulturpolitik sowie an selbständigen Kulturunternehmern. Wir sollten sie nach allen Kräften darauf vorbereiten.

Das Studium Kulturmanagement. Die Vorbereitung auf gestalterisches Leadership

Management muss man können, Kultur und kreative Gestaltung muss man wollen. Und vice versa. Man ist als Manager in die kreative Gestaltung und Programmplanung einer Institution eng eingebunden, nicht jedoch in die kreativen Prozesse selbst. Nicht alle Inhalte sind ein teures Studium

wert, sondern wären vielleicht sinnvoll in einer dualen Berufsausbildung platziert. Ziel des Kulturmanagement-Studiums sollte die vollkommene Konzentration auf die Ausbildung unserer zukünftigen Führungskräfte, Manager und Unternehmer in der Kultur sein und nicht die Abdeckung aller Kulturberufe in Verwaltung und Administration. Die Besonderheit des KM ist die Verknüpfung von Kreativität und Management. In der Regel wird diese Agilität auf klassischen Grundlagen vermittelt, das aber funktioniert in Kulturbetrieben nicht immer sonderlich gut. Die Anforderungen an einen Kurator sind andere als die eines Ensemblemanagers und wiederum andere als die eines Kulturreferenten im öffentlichen Dienst. Das Ausbildungsziel sollte daher sein, aus Kulturmanagern hochspezialisierte Fachgeneralisten zu machen; mit einer großen Leidenschaft für Kunst und Kultur im Allgemeinen und einem speziellen Interesse an einer Kunstrichtung sowie in dieser dann mit einem oder mehreren Fachschwerpunkten.

Es gilt, die Methoden des Managements flexibel und praxisnah mit Fallbeispielen und in der direkten Zusammenarbeit mit Kulturinstitutionen und Gastdozenten aus der Praxis zu vermitteln. Dabei darf die direkte themenbezogene Reflektion auf Lerninhalte des Studiums jedoch nicht vernachlässigt werden. Themen wie Projekt- und Personalmanagement, Programmplanung und künstlerische Profilentwicklung, Qualitätsmanagement, Recht und Finanzen, Marketing und Kultur-Administration sowie Fach- und Methodenkenntnisse müssen vertiefend behandelt und Schlüsselkompetenzen erarbeitet werden.

Die größte Besonderheit wird oftmals noch überhaupt nicht gelehrt: die Arbeit mit Künstlern und für die Kunst. Künstlerische Belange sind andere als die des klassischen Personal- und Projektmanagements.

Die größte Besonderheit wird oftmals noch überhaupt nicht gelehrt: die Arbeit mit Künstlern und für die Kunst. Künstlerische Belange sind andere als die des klassischen Personal- und Projektmanagements. Das Verständnis für die Notwendigkeit von kreativen Schaffens-Freiräumen und Arbeitsprozessen, die nur höchst selten in einen regulären Arbeitstag passen. Karrieren, die später beginnen oder, im Falle von Tänzern, früher beendet sind. Dies muss geschult werden und einen großen Stellenwert in

⁵ Statista 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/189237/umfrage/durchschnittsalter-von-hochschulabsolventen-in-deutschland/>.

der Ausbildung einnehmen. Fundiertes Projektmanagement darf nicht mit Veranstaltungsmanagement verwechselt werden, wenn auch beides wichtig ist. Ein sicheres Auftreten, den eigenen Stil zu finden, Entscheidungen zu treffen und innovativ sowie kreativ zu denken, um dann wirtschaftlich zu handeln, Diversität zu leben, strukturiertes und systematisches Arbeiten wie auch Führungskompetenzen zu entwickeln, sind alles lehr- und lernbare Komponenten des Berufs.

Marke Kulturmanagement. Eine Utopie als Ansatz

Eine Marke wie das Studium der Medizin oder Jura. Selbst Nichtjuristen und Nichtmediziner wissen, das Studium ist lang und anspruchsvoll, die Prüfungen hart, Referendariate und Praxisjahre auch. Die Gefahr, es nicht zu schaffen, groß. Pflichtinhalte sind gleich. Eine Universität mag renommierter sein, das Studium härter, aber ein Mediziner ist am Ende immer vollständig ausgebildet, es wurde nicht die Vorlesung über die Immunbiologie ausgelassen, weil die Universität den Schwerpunkt auf Schönheitschirurgie setzt. Ungefähr so fühlen sich die Studienangebote im KM für einen Kulturpraktiker an. Eine Bündelung und Vereinheitlichung der Pflichtfächer und Studieninhalte kann in direkter Vergleichbarkeit und Konkurrenz zu hoher Qualität, Entwicklung und Innovation führen. Die eingangs erwähnten Beispiele guter Hochschullehre müssten sich keine Sorgen um ihr derzeitiges Renommee und ihre Konkurrenzfähigkeit machen. Solange sie gemäß ihrer Philosophie die ständige, bereits praktizierte Evaluation und visionäre Entwicklung beibehalten, werden sie immer an vorderster Front verweilen. Analog zum Jura-Studium oder dem Konzertabschluss in der Musik könnte man den rechtlich geschützten und festgelegten Titel eines Kulturmanagers erst nach Abschluss des Masterstudiums tragen.

Analog zum Jura-Studium oder dem Konzertabschluss in der Musik könnte man den rechtlich geschützten und festgelegten Titel eines Kulturmanagers erst nach Abschluss des Masterstudiums tragen.

Hinzu kommt, dass das Durchschnittsalter von Absolventen des Erststudiengangs von 27,9 im Jahr 2007 auf 23,9 im Jahr 2017 gefallen ist.⁵ Auch in Anbetracht dessen könnten Überlegungen dahin gehen, erst mit dem Masterabschluss und einer gewissen altersbedingten Reife, Erfahrung

und Grundwissen in Führung, Gestaltung und Management als Kulturmanager zu gelten. Zugangsvoraussetzungen werden derzeit aufgrund von Bewerbermassen gesetzt und sind bisher auf den Bereich „Zukunft Kultur“ fokussiert, nicht jedoch auf „Zukunft Management“. Motivationsschreiben und Essays zum Thema Kultur sind in vielen Fällen bereits Standard im Zulassungsverfahren. Aufnahmeprüfungen und Assessment-Center könnten die Regel werden.

Zugangsvoraussetzungen werden derzeit aufgrund von Bewerbermassen gesetzt und sind bisher auf den Bereich „Zukunft Kultur“ fokussiert, nicht jedoch auf „Zukunft Management“.

Digitalisiertes Studieren und Netzwerk Kulturmanagement

Der Bedarf an qualitativ hochwertigen Fernstudiengängen wird absehbar zukünftig weiter steigen, ebenso der Bedarf an digitalen Fort- und Weiterbildungen. Digitale Foren und das digitale Lehren über eLearn-Tools oder einer Webacademy bedürfen einer differenzierten Didaktik, damit Lehrinhalte in gleicher Qualität vermittelt werden können. Selbstverwaltung ist ein noch größeres Thema als im Präsenzstudium, aber hier können kommerzielle Plattformen wie z.B. ILS, Masterclass.com oder Zoom ein guter Richtungsweiser sein, ohne Details wie den Datenschutz außer Acht zu lassen. Ein zukünftiger Schwerpunkt könnte auf der umfassenden Vernetzung der Studierenden, Lehrenden, Alumni und Mentoren aus der Praxis liegen, die eine Grundlage für die Vernetzung nach dem Studium bildet und erweitert werden könnte. Eine noch engere regionale, nationale und internationale Vernetzung von Hochschulen und Institutionen schafft eine Mobilität von Kompetenzen, Innovationen, Projekten, Ressourcen und wissenschaftlicher Arbeit. Insbesondere wenn eine direkte Konkurrenz kein Thema ist, können Kooperationen und Austausch nur förderlich, bereichernd und wirtschaftlich lohnend sein. Kulturbehörden, Kommunen, Stadtmarketing und Dachverbände könnten ebenfalls noch enger eingebunden werden wie auch freischaffende Künstler. Eine Bündelung von Talenten und Ressourcen. Kulturmanager sollten sich kraftvoll vernetzen und verbünden, anstatt zu konkurrieren. So wird ein Kultur-Einzelkämpfer gemeinsam hoffentlich unbesiegbar in Lobbyismus,

Kulturpolitik und zukunftsweisender Kultur. Ein starkes Netzwerk, das bereits im Studium aufgebaut wird, kann ein Motor für neue Ideen, neue Prozesse und Lösungsansätze sein.

Fazit

Das Potential, sowohl die Kultur im Allgemeinen als auch das Berufsbild und die Ausbildung der Kulturmanager zu schärfen und zu stärken ist groß und muss an den Hochschulen beginnen. All die o.g. Voraussetzungen von Schlüsselkompetenzen und Pflichtinhalten schaffen aus sich selbst heraus eine Krisenfestigkeit, mit der man auch neuen Zukunftsthemen ergänzend und bereichernd begegnen und die Kultur nachhaltig mitgestalten, verändern und managen kann. Es bestehen bereits fundierte, wohlgedachte Grundlagen in der Ausbildung und es gibt einige sehr gute Beispiele der Studienangebote wie auch in der angewandten Kulturpraxis und Wissenschaft. Diese guten Beispiele sollten die Norm werden. Dann wird es zum schönsten Beruf der Welt.



Yvonne Lang ist Kulturmanagerin und seit 2015 Lehrbeauftragte an der Staatlichen Hochschule für Musik und Kunst Mannheim. Ihre Fachgebiete sind das Konzert-, Tournee- und Orchestermanagement. In den letzten 18 Jahren war sie unter anderem im Orchestra Management am Royal Opera House in London tätig, als Konzertreferentin am Festspielhaus Baden-Baden und als Orchestermanagerin für den Dirigenten Frieder Bernius und seine Stuttgarter Ensembles.

Wie definieren Sie
Kulturmanagement,
wenn Sie an Ihren persönlichen
Weg denken?

„Es ist, das Ziel von Kulturmanagement, die verschiedenen kulturellen Ausdrucksformen in der Weise zu unterstützen, dass sie sich frei, ohne wirtschaftliche oder politische Vorgaben, entfalten und entwickeln können: Schaffung guter Bedingungen für Kulturschaffende, Künstler; von Räumen der Präsentation, Rezeptionsmöglichkeiten/ Begegnungsmöglichkeiten für Publikum/ Öffentlichkeit.“

„Interne Prozesse optimieren, um das Erlebnis für das Publikum bestmöglich zu gestalten und das Publikum immer wieder zu überraschen.“

„Kultur ganzheitlich denken, für Akteure, für Publikum, für Wissenschaft.“

„Zusammenbringen und Koordinieren von Menschen auf und hinter und vor „der Bühne““

„Für mich ist Kulturmanagement eine Tätigkeit, bei der ich eine Schnittstellenfunktion zwischen Künstler:innen, Verwaltung, Politik und Wirtschaft einnehme, um kulturelle Projekte zu ermöglichen und Kunst und Kultur zu fördern.“

„Kulturmanagement umfasst alle Bereiche des Hauses, die sich in den Dienst des kulturellen Auftrags, seiner Erfüllung, seiner Umsetzung und seiner Zielerreichung stellen. Immer auch in Hinblick auf Zielgruppen, Partizipation und generell Besucher:innen.“

> Einige Antworten aus der Nutzer:innen-Umfrage „Wege ins Kulturmanagement“ von Kultur Management Network. Mehr dazu im Beitrag „[Legal Aliens?](#)“ von Julia Jakob.

Je früher junge Menschen Einblicke in die Arbeitswelt von Kultureinrichtungen bekommen und diese aktiv mitgestalten können, umso eher können sie sich für einen Weg ins Kulturmanagement entscheiden. In einem Kooperationsprojekt der Gründerwerkstatt neudeli der Bauhaus-Universität Weimar mit der Klassik Stiftung Weimar (KSW) erhielten Studierende verschiedener Fachrichtungen genau solche Einblicke. Wir unterhalten uns zunächst mit Charlene Wüdsch (neudeli) und Kristina Johannes (KSW) über die Intentionen und den Verlauf der Kooperation. Im Anschluss an dieses Interview reflektieren vier der beteiligten Studierenden das Projekt.

Entrepreneurship & Innovation meets Kultur

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Charlene, liebe Kristina, Ende Januar durfte ich an einer Projektpräsentation teilnehmen, in der Studierende der Bauhaus-Universität Weimar eine Spiele-App und eine Wissensplattform für die Arbeit in der Klassik Stiftung Weimar vorgestellt haben. Wie kam es zu diesem Projekt?

Charlene Wüdsch: Wir als Gründerwerkstatt neudeli haben zum Wintersemester 20/21 das Bauhaus.Modul „Entrepreneurship & Innovation“ initiiert, um das unternehmerische Denken und Handeln bei Studierenden zu stärken. In unserem Format können sich die Teilnehmenden in interdisziplinären Teams aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen und innovative, nutzer:innenzentrierte Lösungen entwickeln. Meine Kollegin, Josephine Zorn und ich unterstützen die Teams als Coaches mit Methoden der Innovations- und Geschäftsmodellentwicklung. Praxispartner:innen begleiten die Teams durch ihr fachliches Know-how.

Für das Wintersemester 2021/22 haben wir die Klassik Stiftung Weimar als Kooperationspartner für das Modul angefragt, um Lösungen für Herausforderungen im musealen Bereich zu finden. Dabei stießen wir bei Kristina Johannes, Alexander Methfessel und Carsten Wintermann auf großen Zuspruch und konnten gemeinsam zwei Aufgabenstellungen für die Innovations Challenges entwickeln. Die Challenge 1 lautete: „Wie können wir den Mehrwert digitaler Ausstellungsformate für die museale Vermittlung der Klassik Stiftung Weimar stärken?“ Die Challenge 2 beschäftigte sich mit der Frage: „Wie können wir den Wissensaustausch über Kulturgüter zwischen Museen, Sammlungen und Forschungseinrichtungen fördern?“

Kristina, warum sind für die Klassik Stiftung Weimar gerade diese beiden Themen wichtig?

Kristina Johannes: Zu Beginn haben wir uns mit den Fragestellungen etwas schwergetan, da das Themenfeld „Digitalisierung in Museen“ recht groß ist. Mit dem Mehrwert digitaler Ausstellungsformate für die museale Vermittlung haben wir uns durch das Pandemiegeschehen verstärkt beschäftigt. Bei der zweiten Challenge ging es darum, Forschungsdaten mit anderen (musealen) Institutionen auszutauschen, um nicht nur miteinander in Kontakt zu treten, sondern auch, um neue wissenschaftliche Fragestellungen und Projekte zu entwickeln. Für uns von der Direktion Museen der Klassik Stiftung Weimar war nach der Anfrage sehr schnell klar, dass wir das machen wollen. Allein schon, weil wir uns als lernende Organisation verstehen. Die Direktion Museen ist dabei in verschiedenen Abteilungen aufgebaut, die Alexander, Carsten und ich im Kooperationsprojekt wie folgt abgedeckt haben: Alexander ist als Digital Curator tätig. Carsten arbeitet in der Abteilung Restaurierung, Konservierung und Kunsttechnologie im Bereich Grafik mit Fokus auf Materialtechnologie-Analytik. Und ich arbeite an der Schnittstelle Ausstellungs- und Sammlungsmanagement und koordiniere dort die Digitalisierungsprojekte der Direktion Museen.

Wir wollten durch die Kooperation neben der räumlichen Nähe der Klassik Stiftung Weimar und der Bauhaus-Universität Weimar auch die inhaltliche Ebene stärken. Letztlich bereichert das beide Seiten mit neuem Input.

Zudem wollten wir durch die Kooperation neben der räumlichen Nähe der Klassik Stiftung Weimar Weimar und der Bauhaus Universität auch die

inhaltliche Ebene stärken. Denn warum sollten wir nicht auch mal experimentell an Fragestellungen arbeiten? Letztlich bereichert das beide Seiten mit neuem Input. Die Stiftung hat als große Kultureinrichtung mit über 400 Mitarbeitenden dafür bereits eine kleine Arbeitsgruppe, die sich mit solchen Zukunftsfragen beschäftigt. Zudem ist mit dem Stellenantritt von Dr. Ulrike Lorenz als Präsidentin auch die digitale Transformation in den Fokus gerückt. Mit der Außenperspektive und dem frischen Kick des Kooperationsprojekts können wir da hervorragend anknüpfen.

Wie habt ihr diese Ideen schließlich an die Studierenden gebracht?

CW: Für die Challenges im Rahmen des Bauhaus.Moduls mussten sich die Studierenden vorab mit einem Motivationsschreiben bewerben. So konnten wir die Gruppen so zusammenstellen, dass sich die Teammitglieder fachlich gut ergänzen. Bei einem gemeinsamen Kick-Off haben die Teilnehmer:innen Kristina, Alexander und Carsten kennengelernt und wurden erstmals mit ihrer Challenge konfrontiert. Die Reaktionen nach dem Kick-Off waren bisher immer die gleichen, nämlich: „Oh je, was soll man denn da machen? Kommt da am Ende auch etwas heraus?“ Aber genau um diese Ergebnisoffenheit geht es uns im Modul.

Für die Challenges im Rahmen des Bauhaus.Moduls mussten sich die Studierenden vorab mit einem Motivationsschreiben bewerben. So konnten wir die Gruppen so zusammenstellen, dass sich die Teammitglieder fachlich gut ergänzen.

Diese Reaktion ist absolut verständlich, insbesondere da solche praxisorientierten Aufgaben einen Kontrast zum sehr theorielastigen Curriculum vieler Studiengängen darstellen. Wie habt ihr dieses Gefühl von Überforderung bei den Studierenden abgebaut?

CW: Durch die regelmäßigen Treffen einmal pro Woche und die Methoden, die wir für jedes Treffen vorbereitet haben, konnten sich die Studierenden Stück für Stück in die Challenge einarbeiten. Prinzipiell gab es keine Teilnahmepflicht, aber die Studierenden sind immer alle da gewesen. Das spricht für ein großes Interesse am Thema und eine entsprechende Motivation und Gruppendynamik. Zu Beginn stand das genaue Erforschen der Fragestellungen im Fokus. Dabei haben wir uns beide Challenges genauer angeschaut und mitunter hinter jedes Wort geblickt. Denn innerhalb der Gruppen kann es unterschiedliche Assoziationen

zu bestimmten Begrifflichkeiten geben. Wir haben die Teams aber auch motiviert, rauszugehen und mit der Zielgruppe zu sprechen. Dazu haben die Studierenden beispielsweise Interviews mit Passant:innen und tiefergehende qualitative Interviews mit Expert:innen und potenziellen Nutzer:innen geführt. In Selbsttests wurden die bestehenden digitalen Angebote zudem selbst ausprobiert, um eigene Erfahrungen zu sammeln und diese mit anderen Nutzer:innen zu reflektieren. In der zweiten Hälfte des Semesters ging es darum, mithilfe verschiedener Kreativitätsmethoden Ideen für die Problemstellung zu entwickeln. Im letzten Schritt haben die Studierenden Prototypen gebaut und getestet sowie deren Potential für die Klassik Stiftung Weimar untersucht.

In unserem Kurs vermitteln wir Methoden und Techniken, mit denen sich die Teilnehmer:innen komplexen Herausforderungen stellen. Unser Ziel ist es, dass die Studierenden auch zukünftig in der Lage sind, Innovationsprozesse eigenverantwortlich und erfolgreich zu gestalten, sei es in einem Unternehmen oder als Gründer:in eines Startups. Die Stärkung von Future Skills wie z.B. Problemlösungskompetenz, Kreativität und Eigeninitiative steht daher im Fokus unseres Moduls. Den fachlichen Part wiederum haben die Kolleg:innen der Klassik Stiftung Weimar mit ihrem fundierten Wissen im Bereich der musealen Vermittlung und des digitalen Kuratierens und der Materialtechnologie übernommen. Eine solche Symbiose macht dieses Format aus meiner Sicht so erfolgreich.

Unser Ziel ist es, dass die Studierenden auch zukünftig in der Lage sind, Innovationsprozesse eigenverantwortlich und erfolgreich zu gestalten, sei es in einem Unternehmen oder als Gründer:in eines Startups.

KJ: Die Studierenden konnten also auch immer bei uns nachfragen, wobei es spannend war, zu sehen, aus welcher Richtung die jeweiligen Gedanken kommen. Bemerkenswert war auch, wie sie sich in das Thema vertiefen und Befragungen durchführen, um letztlich das Verständnis zur Museumspraxis zu hinterfragen. Sei es im digitalen Raum oder analog vor Ort. Das hat uns auch sehr viel mitgegeben.

Charlene, du erwähntest, dass ihr die Gruppen auf Basis der Motivations-schreiben zusammenstellt. Auch ihr habt die Studierenden also erst beim Kick-Off kennengelernt und wusstet dadurch nicht, ob alle gut miteinander arbeiten können. Wie gewährleistet ihr, dass das Teamwork funktioniert?

CW: Das ist auf jeden Fall immer eine Herausforderung und hier gilt es zunächst, sich kennenzulernen und den jeweiligen Platz innerhalb der Gruppe zu finden. Um diese Herausforderung besser zu bewältigen, gab es zu Beginn einen Workshop mit einem Teambuilder, der methodisch fundiert arbeitet und auch Fragen klärt, wie: Was bedeutet es, in einem Team zusammenzuarbeiten? Welche Formen der Zusammenarbeit gibt es? Oder auch: Welche Rollen lassen sich im Team besetzen? So etwas bräuchten wir eigentlich bei jeder Gruppenarbeit. Auch, um mit Konflikten besser umzugehen und danach eventuell das Team und die Zusammenarbeit neu zu formieren. Das ist insbesondere bei der digitalen Zusammenarbeit des Teams, wie wir sie beim Projekt mit der Klassik Stiftung Weimar corona-bedingt fast ausschließlich hatten, eine weitere große Herausforderung.

Auf welche Herausforderungen seid ihr während des Projektprozesses noch gestoßen? Und wie seid ihr damit umgegangen?

CW: Eine Herausforderung für die Zusammenarbeit zwischen uns und der KSW war zu Beginn, die Challenges so zu formulieren, dass die Studierenden damit gut arbeiten können. Wir mussten uns dazu einige Male austauschen, wobei deutlich wurde, wie schwierig es mitunter sein kann, den Kern des Problems zu finden.

KJ: Beim Kick Off musstet ihr uns als Kooperationspartner gelegentlich etwas einfangen. Denn wir waren natürlich geneigt, den Studierenden Wunschvorstellungen, Ideen oder andere Vorschläge mitzugeben.

Man muss die Studierenden einfach machen lassen und darauf vertrauen, dass am Ende etwas mit Mehrwert herauskommt. Der Fokus liegt dabei immer auf dem Lernprozess, der wiederum das wichtigste Ziel darstellt.

CW: Ja, auch das ist wichtig, solche Ideen zurückzuhalten. Denn die Studierenden kommen sonst nur noch schwer auf andere Ideen. Insbesondere, wenn sie die Wünsche der Auftraggeber:innen erfüllen wollen. Aber die vermeintlich unkonventionellen Ideen von außen braucht es, um die Bedürf-

nisse und Probleme derjenigen wirklich zu adressieren, die das Angebot am Ende nutzen sollen. Auch wir haben immer wieder gemerkt, wie wichtig es für den Prozess ist, dass wir uns inhaltlich zurückhalten und keine eigenen Ideen einbringen. Als Coaches sind wir dafür zuständig, die Methoden zu moderieren und anzuleiten. Da muss man die Studierenden einfach machen lassen und darauf vertrauen, dass am Ende etwas mit Mehrwert herauskommt. Der Fokus liegt dabei immer auf dem Lernprozess, der wiederum das wichtigste Ziel darstellt. Das heißt, selbst wenn am Ende kein fertiges Produkt entstanden ist, so nimmt jede:r zumindest neue Perspektiven aus dem Projekt mit, die die weitere Arbeit voranbringen können.

Aber auch bei den Studierenden mussten wir vor allem zu Beginn darauf achten, dass sie nicht sofort Umsetzungsideen äußern und diese direkt weiterspinnen wollen. Das war besonders schwierig, nachdem wir die Führung durch die Klassik Stiftung Weimar und die Werkstätten hatten und diese Einblicke für einige Inspiration gesorgt haben. Aber die scheinbar offensichtlichen Probleme sind es vielleicht gar nicht, für die am Ende des Projekts eine Lösung entwickelt werden soll. Und auch da arbeiten wir intensiv mit qualitativen Methoden, um uns mit der Zielgruppe auseinanderzusetzen und so nutzer:innenzentrierte Lösungen zu entwickeln.

Kristina, was nehmt ihr für eure Arbeit in der Stiftung aus dem Projekt mit? Und inwieweit ist es möglich, die Ergebnisse in die Praxis umzusetzen?

KJ: Zum einen war es auch für uns sehr angenehm, in diesem geschützten Rahmen am Projekt zu arbeiten und zu experimentieren. Darauf hatten wir alle große Lust, auch wenn es zusätzliche Arbeitszeit benötigte. Denn ein solches Kooperationsprojekt gehört nicht zu unseren Kernaufgaben im Arbeitsalltag. Zum anderen war es sehr spannend zu sehen, was funktioniert, was funktioniert nicht – allein bei den ersten Aufgabenstellungen: Welche digitalen Angebote der Stiftung findet ihr im Internet? Oder was ist zum Wissenstransfer der Klassik Stiftung Weimar recherchierbar? Das können wir sehr gut zur Selbstreflexion nutzen, um entsprechende Verbesserungen und Änderungen an unseren Angeboten, aber auch deren Sichtbarkeit vorzunehmen.

Es war auch für uns sehr angenehm, in diesem geschützten Rahmen am Projekt zu arbeiten und zu experimentieren.

Für die zweite Gruppe fanden bereits Anfang März erste Gespräche statt, um die Vorschläge für eine Wissenstransfer-Plattform umzusetzen. Und auch die die Spiele-App für das Goethe-Wohnhaus, die die erste Gruppe entwickelt hat, möchten wir gerne weiterdenken, wobei wir die Studierenden mit ihrer Vorarbeit unbedingt einbeziehen sollten. Das bietet sich im Zuge der Generalsanierung des Wohnhauses hervorragend an. Der Kontakt zu den Studierenden besteht und es ist auch eine wichtige Vertrauensbasis entstanden. Die Studierenden haben durch die Zusammenarbeit mit uns auch entsprechende Einblicke in die Arbeit der Stiftung erhalten. Das stellt also eine hervorragende Basis für weitere Kooperationen dar.

Die Studierenden haben durch die Zusammenarbeit mit uns auch entsprechende Einblicke in die Arbeit der Stiftung erhalten. Das stellt also eine hervorragende Basis für weitere Kooperationen dar.

Die Fortführung der Kooperationsideen ist aber auch letztendlich abhängig von Fördermitteln und anderen Ressourcen. Denn sollten wir das, was Alexander, Carsten und ich gerade nebenbei gewuppt haben, ins Große übertragen, muss das auch auf Arbeitsebene unterstützt und entsprechende Strukturen geschaffen werden. Da haben wir das Glück, als große Einrichtung z.B. eine eigene IT-Abteilung aufzuweisen, die uns etwa bei der Umsetzung der Wissensplattform hervorragend unterstützen könnte. Im Gegensatz zu kleineren Museen können wir in der Klassik Stiftung Weimar also bereits ganz andere Rahmenbedingungen ermöglichen, um solche Kooperationsprojekte gegebenenfalls weiterzuführen.

Warum ist es für euch als große Kulturinstitution, aber auch als Gründerwerkstatt wichtig, die junge Generation von Kulturschaffenden bereits im Studium mit solchen Projekten zu betrauen?

CW: Im neudeli geht es uns primär darum, Future Skills zu vermitteln, um Problemlösungskompetenzen und Reflexionsvermögen zu stärken. Das ist für sehr viele zukünftige Arbeitsbereiche wichtig. Und das erlernen die Studierenden nur durch praxisorientiertes Arbeiten an solchen Herausforderungen in einem geschützten Rahmen. Je realistischer das mit Kooperationspartnern wird, umso besser. Dadurch, dass der Fokus bei diesem Bauhaus-Modul auf dem Kulturbereich lag, hatten wir auch einige Studierende von der Hochschule für Musik Franz Liszt aus dem Kulturmanagement dabei, die

im Haupt- oder Nebenfach Medienmanagement studieren. Einige von ihnen hatten bereits Praxiserfahrung, mitunter sogar aus der Museumsarbeit, und wollten diese vertiefen. Und ich denke, auch sie konnten eine neue Perspektive mitnehmen, die sie bestenfalls in ihrer zukünftigen Arbeit in einem Kulturbetrieb einbringen. Das ist unser Anliegen.

KJ: Für uns war es einerseits ein wichtiges Anliegen, mit dem Projekt einen so umfangreichen Einblick in unsere Arbeitswelt zu liefern. So haben wir als große Einrichtung auch eine Möglichkeit, uns zu öffnen. Damit verbunden erachte ich solche Kooperationsprojekte als große Chance, mit den jüngeren Generationen in Kontakt zu kommen. Allein schon, um ihre Interessen und Museumverständnisse zu verstehen. Und gerade in einer Stadt wie Weimar sollte man diese Möglichkeiten und die Nähe zu Universität und zur Hochschule nutzen. Dazu gehört auch, den Mehraufwand auf sich zu nehmen. Denn letztlich können alle davon profitieren und voneinander lernen.



Foto: mosquitophoto_weimar

Kristina Johannes koordiniert verschiedene Digitalisierungsprojekte in der Direktion Museen der Klassik Stiftung Weimar. Nachdem sie einen 2-Fach-Bachelor in Komparatistik und Musikwissenschaften/ Sound Studies in Bonn abgeschlossen hatte, absolvierte sie ein Masterstudium am UNESCO-Lehrstuhl für Transcultural Music Studies an der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar.



Charlene Wündsch ist Startup-Coach und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gründerwerkstatt neudeli der Bauhaus-Universität Weimar. Sie sensibilisiert Studierende für Entrepreneurial Skills und stärkt diese durch Lehrformate und Trainings im Bereich Entrepreneurship & Innovation. Darüber hinaus unterstützt sie Gründerinnen und Gründer bei ihrem Gründungsvorhaben und ihrer Persönlichkeitsentwicklung.

Seit wann und warum
bezeichnen Sie sich als
Kulturmanager:in?

„Ich denke, von Anfang an. Es ging und geht für mich immer darum, Künstler auf ihrem Weg zu begleiten und zu unterstützen und dafür die notwendigen Kontakte herzustellen bzw. zu erhalten. Dabei ist es wichtig, künstlerische Träume und finanzielle Gegebenheiten immer wieder auszugleichen und Projekte trotz oftmals schwierigen Rahmenbedingungen zu ermöglichen.“

„Nach ca. 3 Jahren Berufserfahrung denke ich, dass ich mich einigermaßen als Kulturmanagerin bezeichnen kann. Warum: In meinem Beruf bin ich/ wir die zentrale Stelle, die den Kulturbetrieb am Laufen hält und alles koordiniert.“

„Seit meiner ersten Stelle nach dem Kulturmanagement-Studium; die Berufsbezeichnung passt, weil sie mehrere Aufgabenbereiche zusammenfasst. In keinem meiner Jobs hatte ich bisher nur ein spezifisches Aufgabengebiet. Es liefen immer mehrere Fäden bei mir zusammen, sodass ich mich selbst als Projektmanagerin gesehen habe und als Vermittlerin zwischen verschiedenen Personengruppen/ Stakeholdern.“

„Seit dem Wechsel ins Management, seit Beginn des Studiums, davor habe ich schon Konzerte und Musiker vermittelt und Reisen geplant, wäre aber nicht auf die Idee gekommen, das Management zu nennen.“

> Einige Antworten aus der Nutzer:innen-Umfrage „Wege ins Kulturmanagement“ von Kultur Management Network. Mehr dazu im Beitrag „[Legal Aliens?](#)“ von Julia Jakob.

Was haben Studierende des Medien- und Kulturmanagements sowie der (Medien-)Informatik gemeinsam? Im Falle von Paulina Jacob (Medienmanagement), Mariana Martins (Kulturmanagement), Nicola Lea Libera (Computer Science for Digital Media) und Florian Timm (Informatik) ist es vor allem die Teilnahme am interdisziplinären Bauhaus.Modul in Kooperation mit der Klassik Stiftung Weimar (KSW). Über dieses berichteten vorab bereits Charlene Wündsch (neudeli) und Kristina Johannes (KSW). Im Interview reflektieren die vier Studierenden ihre Eindrücke und wichtigsten Erkenntnisse aus dem Projekt – und inwieweit dieses ihre Sicht auf den Kulturbetrieb (als potenziellen Arbeitgeber) beeinflusst hat.

Challenge accepted!

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Paulina, liebe Mariana, liebe Nicola und lieber Florian, ihr vier habt im Wintersemester 2021/22 gemeinsam mit fünf weiteren Studierenden aus unterschiedlichen Fachrichtungen in zwei Gruppen an den Challenges des Bauhaus.Moduls gearbeitet.¹ Mit welchen Vorstellungen und welcher Motivation habt ihr euch auf das Projekt beworben?

Paulina Jacob: Ich hatte vor allem Lust, mal etwas anderes als die typischen Seminare und Vorlesungen zu belegen. So waren für mich vor allem der Projektcharakter und der Zusammenarbeit mit Studierenden aus anderen Studiengängen ausschlaggebend für meine Bewerbung. Zudem wollte ich schon länger Arbeitserfahrung im Museum sammeln, sodass mich auch die Kooperation mit der Klassik Stiftung Weimar sehr begeistert hat.

Mariana Martins: Bei mir war es sehr ähnlich: Die praktische Zusammenarbeit mit einer Kulturinstitutionen sowie der lösungsorientierte Ansatz waren für mich sehr spannend.

Nicola Lea Libera: Für mich war weniger der Bezug zum Kulturmanagement wichtig, als in diesem Modul mal praxisorientiert zu arbeiten. Außerdem

¹ Für Challenge 1 „Wie können wir den Mehrwert digitaler Ausstellungsformate für die museale Vermittlung der Klassik Stiftung Weimar stärken?“ entwickelten Lisa Heiting, Nicola Lea Libera, Lara Mühlinghaus, Johann Sterf und Florian Timm gemeinsam den Prototypen einer Spiele-App. Für Challenge 2 „Wie können wir den Wissensaustausch über Kulturgüter zwischen Museen, Sammlungen und Forschungseinrichtungen fördern?“ entwickelten Paulina Jacob, Angelina Kluge, Mariana Martins und Philipp Tornow den Prototypen einer Wissensplattform.

kommen wir Informatiker:innen im Studium leider sehr wenig mit anderen Studiengängen in Kontakt. In diesem Projekt hatten wir hingegen die Möglichkeit, etwas in einem interdisziplinären Team zu entwickeln und das freier zu gestalten. Das war für mich sehr wichtig. Dass die Klassik Stiftung Weimar dabei der Praxispartner ist, war insofern spannend für mich, da Informatik immer mehr den Kontext mit Museen und Ausstellungen gerückt ist.

Florian Timm: Bei mir war es vor allem das Interesse, mit anderen Leuten in Weimar in Kontakt zu kommen. Denn ich komme eigentlich aus Hamburg und habe hier in Weimar nur sehr wenig Abwechslungsreiches zutun, außer im Zimmer zu sitzen und für Informatik zu lernen sowie Sachen zu programmieren. Um mehr Teil von Weimar zu werden, hatte ich auch im Semester davor schon für Radio Lotte und Bauhaus FM zusammen Sendungen produziert. Da klang das Projekt vom neudeli und der Klassik Stiftung Weimar nach einem passenden Ansatz, um das auszubauen.

Inwieweit haben sich diese Vorstellungen und Motivationen bei euch erfüllt?

PJ: Meine Hauptmotivation mit Leuten zusammenzuarbeiten, mit denen ich sonst nicht im Medienmanagement-Studium zusammenarbeiten würde, wurde auf jeden Fall erfüllt: In unserer Gruppe gab es mit Mariana und Angelina zwei Kulturmanagerinnen sowie mit Philipp einen Medieninformatiker. Das hat auch auf der menschlichen Ebene sehr gut funktioniert. Zudem hat das Projekt aber auch meine Vorstellungen übertroffen, denn ich bin davon ausgegangen, dass wir mit der Wissensplattform eher etwas Interaktives für die Arbeit in Museen schaffen. Deshalb war ich zunächst etwas geplättet von der Masse an Informatik- und Datenbank-Wissen, das wir drei Managerinnen uns erst noch aneignen mussten. Da hat uns Philipp als Medieninformatiker allerdings einen sehr guten, lehrreichen Einblick gegeben.

MM: Ich bin zunächst auch davon ausgegangen, ein digitales Format für Besucher:innen zu entwickeln, was die Plattform für Wissenstransfer zwischen den Institutionen, die wir letztlich entworfen haben, aber nicht ist. Damit sind auch andere Prozesse und Zielgruppen verbunden, in die wir uns einarbeiten mussten. Absolut hilfreich waren für mich die vielen Entrepreneur- und Innovationsmethoden, die uns Charlene und Josephine vermitteln haben. Davon konnten wir für die Entwicklung unserer Idee sehr viel anwenden. Toll war zudem, dass der Kontakt zur Klassik Stiftung Weimar als Praxispartner immer da war und diese uns gegenüber so offen war. So konnten wir uns regelmäßig austauschen und haben viele Infor-

mationen bekommen. Dadurch haben wir eine andere Perspektive auf die Arbeit im Museum und deren Umfang bekommen.

NLL: Einerseits wurden meine Erwartungen erfüllt, dadurch wir wirklich interdisziplinär gearbeitet haben. Besonders interessant waren die unterschiedlichen Vorgehensweisen und das unterschiedliche Wissen, das jede:r mitbringt: So waren in unserer Gruppe Informatiker:innen mit unterschiedlichen Hintergründen, aber mit Lara auch eine Kulturmanagerin, mit Lisa eine Medienmanagerin sowie mit Johann ein Bauingenieur. Allerdings bin ich mit der Erwartung reingegangen, dass wir ein interaktives Format für eine analoge Ausstellung in der Klassik Stiftung Weimar entwickeln. Dass wir stattdessen ein rein digitales Format entwickeln, hat mir aber auch viel gebracht. Generell haben wir innerhalb einer so kurzen Zeit eine Menge gemacht – auch wenn es manchmal ein bisschen viel auf einmal und schnell war, sodass kaum Zeit blieb, über etwas mal länger nachzudenken oder noch mal einen Schritt zurückzugehen.

FT: Ich würde, wenn es jetzt aufgeschrieben wäre, schreiben: „siehe oben“, und mich vor allem Nicola anschließen. Mehr Zeit zu haben, um noch ein wenig mehr auszuprobieren, wäre super gewesen. Denn wenn wir uns für etwas entschieden hatten, war diese Entscheidung final. Um hier mehr ausprobieren zu können, hätten wir allerdings Vollzeit in dem Projekt arbeiten müssen statt an nur einem Tag in der Woche für ein paar Stunden. Insofern kann niemand etwas für dieses Zeitproblem. Generell bin ich sehr frei an das Modul rangegangen, aber war dennoch etwas überrascht, wie umfassend wir das machen und entsprechend tief in die Museumsarbeit



Fotos: Juliane Seeber



Das erste Kennenlernen der Teams untereinander sowie mit den Verantwortlichen vom neudeli und der Klassik Stiftung Weimar fand zu Beginn des Wintersemesters 2021/22 in den Räumlichkeiten der Stiftung statt. Neben den Challenges bekamen die Studierenden dabei u.a. einen Einblick in die Restaurierungswerkstatt im Weimarer Stadtschloss (rechts).

gegangen sind. Auch die Zusammenarbeit mit dem Teambuilding-Coach war überraschend positiv und hilfreich für mich. Das gilt auch für die Betreuung vom neudeli und der Klassik Stiftung Weimar, sodass wir nie das Gefühl hatten, am langen Arm gehalten zu werden. Insofern war es insgesamt eine sehr schöne Erfahrung und ich muss ganz ehrlich sagen, dass es mir im nächsten Semester fehlen wird, im großen Team etwas zu machen.

Inwieweit hatte eure interdisziplinäre Teamkonstellation Auswirkung auf die Aufgabenverteilung?

MM: Zunächst mussten wir selbst schauen, wer welchen Hintergrund und welche Kompetenzen mitbringt und uns untereinander kennenlernen, um alles Weitere abschätzen zu können. Der Teambuilding-Workshop war dafür sehr hilfreich, weil wir so gegenseitig unsere Persönlichkeitstypen kennengelernt haben. Dadurch konnten wir die jeweiligen Arbeits- und Herangehensweisen besser einordnen und unsere Aufgaben entsprechend verteilen, wo Teamwork nicht möglich war. Zudem haben wir darauf geachtet, dass jede:r immer eingebunden ist und die Aufgaben zu gleichen Anteilen zu verteilen. Und es war uns wichtig, dass wir unsere Prozesse gegenseitig verstehen und wissen, was die anderen machen. Bei uns hat sich schnell rausgestellt, dass sich Philipp als Medieninformatiker eher um die digitale Umsetzung der technischen Details kümmern wird. Also alles, wozu Angelina, Paulina und ich nicht das fundierte Wissen hatten. Wir drei haben stattdessen unter anderem die Kommunikation übernommen – so etwa mit unseren Interviewpartner:innen aus den verschiedenen Institutionen, um deren Bedürfnisse herauszufinden.



Fotos: Juliane Seeber

Mithilfe eines Teambuilding Workshops durch Berger Training konnten die Studierenden sich innerhalb ihrer Gruppe nicht nur besser kennenlernen und ihre Rolle im Team reflektieren, sondern bekamen auch verschiedene Methoden zum Teamwork vermittelt.

NLL: Wir haben bis zur technischen Umsetzung des Prototyps die Aufgaben gar nicht aufgeteilt, sondern alles immer zusammen gemacht. Florian und ich haben als Informatiker:innen allerdings in der Umsetzungsphase des Konzepts verstärkt unsere Expertise eingebracht, um etwa realistisch einzuschätzen, was in der kurzen Zeit möglich ist, technisch umzusetzen. Eine 3D-Umgebung aufzubauen, in der man sich frei bewegen kann und alle Gegenstände anfassen kann, wäre beispielsweise nicht möglich gewesen.

Was war für euch beim Teambuilding besonders überraschend oder aufschlussreich? Und was könnt ihr auch für weitere Projekte mitnehmen?

PJ: Bei dem Termin selbst konnte ich zwar nicht dabei sein, aber mir hat auf jeden Fall das Briefing der anderen zur Typeinteilung sehr geholfen. Meine Fremd- und Eigenwahrnehmung waren da auch identisch, wobei wir mich im Vierfarben-Modell als „Rot“ eingeordnet haben. Hilfreich war hier auch zu erfahren, dass jede Farbe und damit jeder Persönlichkeitstyp seine Berechtigung und Relevanz für die Gruppenarbeit hat.

MM: Diese Selbstreflexion beim Teambuilding war auch für mich absolut hilfreich und überraschend: Denn wir sollten uns einmal als Person reflektieren, und dann als Person in einer Gruppenkonstellation. Bei uns war es zum Beispiel so, dass wir innerhalb der Gruppe alle vier Farben gleichmäßig vertreten hatten. Alle wussten dadurch auch über einander Bescheid. Das ist in der Gruppenarbeit sogar zu einem kleinen Running Gag geworden, indem man sich auf die Farben berufen hat, um Arbeitsweisen einzuschätzen, wie etwa: „Du arbeitest gern mit Post-its, weil du als blaue Person sehr strukturiert bist.“ Vielleicht wurden dadurch auch Konflikte vermieden, die ohne dieses Bewusstsein sonst aufgekommen wären. So hat es auch zu gegenseitigem Respekt geführt und unsere Gruppenarbeit bereichert.



Mit dem DISG-Persönlichkeitsmodell konnten die Studierenden im Teambuilding-Workshop mit Berger Training im Rahmen des Bauhaus.Moduls reflektieren, welcher Farbtyp ihre Persönlichkeit widerspiegelt, welche Wirkung das auf ihr Umfeld hat und damit auch ihre Rollen im Team (besser) einordnen.

© Berger Training

NLL: Dieses Bewusstsein hat auf jeden Fall auch bei uns sehr geholfen, um achtsamer miteinander umzugehen. So haben wir etwa bei schüchternen Menschen darauf geachtet, dass diese auch zu Wort kommen und sich durchsetzen können. Das ist wichtig, damit wirklich alle eingebunden sind und niemand untergeht.

FT: Und gleichzeitig konnten dadurch eher laute Personen wie ich lernen, sich zurückzuhalten. Das ist auch ein Teil von Mitarbeit, der unsichtbar ist. Paulina wird wissen, was ich meine.

Auf welche Herausforderungen seid ihr während der Zusammenarbeit im Team – neben der knappen Zeit – noch gestoßen? Und wie seid ihr damit umgegangen?

NLL: Da wir in der Konzeptionierung so eng im Team gearbeitet haben, haben wir vor allem die verschiedenen Wissensstände immer wieder gemerkt und versucht, diese zusammenzubringen. Da Florian und ich am ehesten aus der Gruppe im Game Development drin waren, mussten wir mitunter die anderen darauf hinweisen, was für Spieler:innen funktioniert und was nicht. Im Gegenzug konnten uns andere in der Gruppe über die Abläufe in Kultureinrichtungen besser aufklären. Hätten wir die Aufgaben diesen Wissensständen entsprechend aufgeteilt, hätte es vielleicht an einigen Stellen weniger Schwierigkeiten und Diskussionspotential gegeben. Aber letztlich sind wir ja gut durchgekommen.

FT: Unser Hauptproblem für eine klarere Aufgabenteilung war das Ergebnisoffene. Dadurch wussten wir bis kurz vor knapp gar nicht, wo das hingehet. Bei der Gruppe von Mariana und Paulina war relativ schnell klar, was sie



Fotos: Juliane Seeber

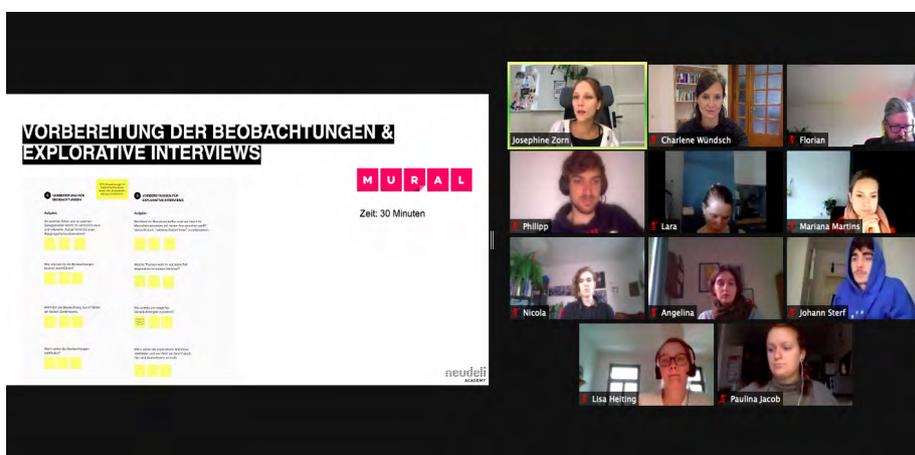


Mithilfe eines Teambuilding Workshops durch Berger Training konnten die Studierenden sich innerhalb ihrer Gruppe nicht nur besser kennenlernen und ihre Rolle im Team reflektieren, sondern bekamen auch verschiedene Methoden zum Teamwork vermittelt.

entwickeln werden. Währenddessen waren wir nach den Interviews noch immer in der Diskussionsphase, weil uns eine konkretere Zielvorgabe gefehlt hat. So wussten wir lange gar nicht, wie wir die Leute und die damit verbundenen Ressourcen in der Gruppe am besten einsetzen können. Das war auch der Grund, weshalb wir uns am Ende eigenverantwortlich mehr Zeit genommen haben, als vom Modul vorgesehen war. So etwa haben Nicola und ich drei Tage hintereinander bis zu 12 Stunden „Crunch time“ gemacht, um den Prototyp zu entwickeln. Aber das ist nicht das Problem des Moduls oder der Planung. Für das, was wir uns vorgenommen haben, wäre es anders nicht möglich gewesen.

PJ: Bei uns war das Zeitproblem eher umgekehrt: Es gab zum Beispiel einige Programmpunkte im Modul, die inhaltlich sehr gut zum Stand der anderen Gruppe gepasst haben. Wir waren mitunter aber schon etwas weiter und hätten diese Zeit gern für andere Dinge verwendet und an denen ausführlicher gearbeitet als im Zeitplan vorgesehen. So etwa bei den Interviews, für die wir innerhalb von zwei Wochen Termine mit fachkundigen Leuten aus dem Kulturbereich vereinbaren und durchführen mussten. Hier hat uns sehr geholfen, dass wir uns nicht ganz streng an den vorgegebenen Zeitplan halten mussten, sondern auch noch nach diesem Zeitraum Interviews führen konnten. Und wenn wir Philipp fragen würden, hätte er sicherlich auch gern noch mehr Zeit für den Prototypen gehabt.

MM: Eine weitere kleine Herausforderung war mitten im Semester die coronabedingte Umstellung von Präsenz auf Digital. Das war leider auch zu dem Zeitpunkt, in dem es im Modul erst so richtig losgehen sollte. Wir hatten kurz Bedenken, dass es bei uns den Drive herausnimmt und haben



Fotos: Juliane Seeber

Wegen der anhaltenden Pandemie konnten mitten im Semester weitere Projekttreffen nur noch digital stattfinden. So etwa die Vorbereitung der Beobachtungen und explorativen Interviews.

uns auch gefragt, was das wohl mit der Gruppendynamik macht. Zumal es zuvor in Präsenz echt gut funktioniert hat. Aber wir haben uns dann zum Glück schnell wieder umgestellt und an diese Bedingungen angepasst.

NLL: Bei uns fiel das direkt in die Zeit des kreativen Prozesses, wobei es mitunter angenehmer ist, in Präsenz zusammensitzen, um etwa kurze Skizzen zu machen, die man den anderen zeigen kann. Die haben wir im Digitalen dann eben nur in die Kamera gehalten. Wenn es digital aber gar nicht ging, haben wir uns auch innerhalb der Gruppe unter Einhaltung der 2G-Regelung in Präsenz getroffen.

Was nehmt ihr jeweils aus dem Projekt für euren weiteren Werdegang mit?

PJ: Mir ist klar geworden, wie wichtig mir die Arbeit im Team ist – und dass das im Medienmanagement-Studium zu kurz kommt. Ebenso waren für mich die Einblicke in die Museumsarbeit und speziell in die Bereiche Museums- und Kunstpädagogik sehr wichtig, da ich jetzt weiß, dass es aktuell nicht die richtige Richtung für mich wäre. Auch wenn die Arbeit mit der Klassik Stiftung Weimar als Kooperationspartner und Carsten Wintermann als unser Betreuer wirklich toll waren. Aber ich möchte mich jetzt zunächst noch mehr im Bereich Filmproduktion probieren, wobei ich sehr glücklich, dass ich so in den Museumsbereich blicken konnte. Allerdings arbeiten wir immer noch mit der Stiftung zusammen und haben Anfang März unseren Prototypen einem größeren Publikum innerhalb der Stiftung vorgestellt. Weitere Folgetermine und Zusammenarbeiten sind da sicherlich nicht ausgeschlossen.

MM: Für mich war es spannend zu sehen, welches Potential und welche Kreativität in einer interdisziplinären Gruppe stecken können. Das hat mich sehr positiv überrascht, wobei ich auch das ergebnisoffene Arbeiten und Ausprobieren sowie das Voneinander lernen sehr mochte. Denn Leute, die vorher noch nichts mit dem Kulturbetrieb zu tun hatten, sind durch das Projekt damit in Berührung gekommen und haben sich umfassend damit auseinandergesetzt. Umgekehrt war es für mich als angehende Kulturmanagerin sehr lehrreich und wichtig, mich mit digitalen Lösungen auseinanderzusetzen und zu merken, welche Effekte das für den Kulturbetrieb hat.

FT: Ich war sehr überrascht, wieviel Spaß mir das gemacht hat. Es war also die richtige Entscheidung, mal aus den Curriculum-Strukturen auszubrechen, um etwas komplett anderes zu machen, auch wenn es dafür keine 6

Punkte gibt. Zudem hat mir das Projekt auch gezeigt, dass ich mehr kann, als ich mir mitunter selbst zugestehe – und dass es mehr potenzielle Arbeitgeber gibt, als ich bisher dachte. Das ist wohl auch eine Erkenntnis, die für Nicola und mich am wichtigsten ist und dir mir im Projekt nochmal sehr deutlich geworden ist: Mit Informatik finden wir einen Job – egal in welchem Bereich. Und ich wünsche mir natürlich, dass wir die Zusammenarbeit mit der Klassik Stiftung Weimar fortsetzen können und unseren Prototyp weiterentwickeln. Dafür beneide ich die andere Gruppe ein wenig.

NLL: Für mich waren die unterschiedlichen Tools sehr hilfreich, die ich sicherlich auch bei weiteren Projekten und Arbeiten anwenden werde. Außerdem fand ich es sehr interessant zu sehen, wie so ein ganzer Prozess vonstatten geht: über Nutzerstudien die Bedürfnisse herauszufinden und die Ergebnisse zu evaluieren und sie davon ausgehend in einem praxisnahen Prozess mit Möglichkeiten der realen Anwendung umzusetzen.

Warum erachtet ihr es als wichtig, bereits im Studium mit solchen Projekten von großen Institutionen betraut zu werden, insbesondere mit Blick auf den Kulturbetrieb?

PJ: Gerade in eher wissenschaftlich ausgelegten Studiengängen wie Kultur- und Medienmanagement sind solche praxisorientierten Projekte eine der wenigen Möglichkeiten, um wirklich etwas Handfestes für den späteren Beruf mitzunehmen. Wir haben auch beim Medienmanagement kein Praktikum vorgesehen, was ich sehr schade finde: Denn dann studiert man zwei weitere Jahre und weiß am Ende trotzdem nicht, wo die eigenen Kompetenzen und Interessen liegen und wo es damit mal hingehen kann. Ich sehe in solchen praxisorientierten Projekten mit Universitäten auch einen großen Mehrwert für Kulturbetriebe: Zum einen können so potentielle neue Mitarbeitende entdeckt und gewonnen werden. Zum anderen können die Einrichtungen durch diese Einblicke von außen neue Ideen entwickeln und stärker an den Interessen verschiedener Zielgruppen arbeiten. Besonders, wenn das Digitale auch im Kulturbetrieb immer stärker in den Fokus rückt. Wichtig fand ich dabei auch die Wertschätzung und Augenhöhe, die uns die Klassik Stiftung Weimar entgegengebracht hat: Sie haben uns immer ernst genommen, waren offen für unsere Ideen und letztlich auch von den Ergebnissen begeistert.

NLL: Solche positiven und dankbaren Rückmeldungen zu Projektergebnissen finde ich gerade im Studium sehr wichtig. Vor allem, um zu wissen, welche Kompetenzen und Stärken man eigentlich hat. Das ist im Studium

leider kaum der Fall, was vor allem daran liegt, dass wir zu wenig praxisorientiert arbeiten. Das heißt, wir lernen zwar praktische Fähigkeiten, nur leider immer im Kontext der Universität und daher eher sehr akademisch. Ich finde es daher immer sehr schön, wenn man ein an einem Projekt arbeiten kann, welches einen aktuellen und sehr greifbaren Hintergrund hat. Gleichzeitig ist die Motivation dadurch auf beiden Seiten höher. Durch das interdisziplinäre Arbeiten können außerdem alle Beteiligten ihren Horizont erweitern und mitunter Dinge lernen, für die sie sich ursprünglich gar nicht interessiert haben oder dachten, dass sie das gar nicht brauchen.

MM: Das würde ich genauso unterschreiben. Für uns Studierende ist es natürlich immer spannend, mit Praxispartnern zusammenzuarbeiten. Allein schon, um Einblicke in die Arbeitswelt der Institutionen zu bekommen. Das ist bei Praktika auch der Fall, allerdings wird das oft getrennt von dem Unistoff geführt. Deshalb kam mir gerade der Gedanke eines Dualen Studiums im Miniformat: In diesem könnte man innerhalb des Studiums eine Problemlösung entwickeln, die einen direkten Effekt auf den Praxispartner haben kann. Zudem denke ich, dass diese Mischung aus Studiums- und Unternehmensperspektive wichtige Potenziale birgt, um Innovationen in einem geschützten, zwanglosen Rahmen und mit entsprechendem Freiraum zu entwickeln.

FT: Für Studierende wie Nicola und mich, die kein geistes- oder kulturwissenschaftliches Studium absolvieren, deren Kompetenzen aber auch im Kulturbetrieb in neuen Bereichen, wie etwa im Digitalen, gebraucht werden, sind solche Einblicke extrem wichtig. Denn wie wird man sonst auf Kulturinstitutionen als potenzielle Arbeitgeber aufmerksam, wenn man bisher keinen Zugang dazu hatte? Vor dem Projekt hätte ich mir beispielsweise nicht vorstellen können, mal in einer Kulturinstitution zu arbeiten. Als was auch? Aber durch die Zusammenarbeit mit der Klassik Stiftung Weimar weiß ich jetzt, dass es eine normale Firma mit Abläufen und unterschiedlichen Abteilungen ist, in der nicht nur Restaurator:innen oder Museumspädagog:innen tätig sind. Insofern wären gerade für Berufseinsteigende zwei oder drei Module mit verschiedenen Projektpartnern zu unterschiedlichen Schwerpunkten im interdisziplinären Austausch mit Firmen wichtig. Und deswegen ist das gerade in der Retrospektive auf das Modul noch schöner, dass wir dadurch die Möglichkeit hatten, einfach mal woanders reinzuschauen, ohne das direkt mitzukriegen. Also mir war es zumindest währenddessen nicht bewusst, dass wir hier schon den ersten Fuß in die Tür bekommen könnten. Es zeigt also auch, wohin das Studium führen kann, mitunter auch in Bereiche, die im ersten Moment nicht offensichtlich erscheinen.



Paulina Jacob absolvierte bereits ihr Bachelorstudium im Bereich Medienkultur an der Bauhaus-Universität Weimar und studiert hier seit Herbst 2020 im Master Medienmanagement. Neben dem Studium engagiert sie sich bei studentischen Filmprojekten im Bereich Produktion und ist als Werkstudentin in der Filmförderung tätig.



Mariana Martins war nach ihrem Romanistikbachelor in der transnationalen Kulturvermittlung und als Übersetzerin tätig. Aktuell studiert sie im Master Kultur- und Medienmanagement in Weimar, mit dem Schwerpunkt Markenführung und wünscht für die Zukunft einen stärkeren Austausch zwischen akademischer und nicht-akademischer Welt.



Nicola Lea Libera absolvierte nach der Schule ein Freiwilliges Technisches Jahr, welches sie zu ihrem Bachelorstudium der Medieninformatik bewegte. Zurzeit ist sie im Master Computer Science for Digital Media an der Bauhaus-Universität-Weimar eingeschrieben. Zukünftig möchte sie gerne Software für gute Zwecke entwickeln, die die Menschen unterstützt.



Florian Timm studiert seit 2020 Informatik an der Bauhaus-Universität Weimar. Hamburger in der Fremde. Will seine neuen Fähigkeiten, Kontakte und sein Deutschlandstipendium für mehrere aufkeimende Projekte nutzen, um Integration von Konzept und Planung in die Mitte der Gesellschaft zu bringen.

Welche Aspekte Ihres Studiums/
Ihrer Ausbildung haben Ihnen
bei Ihrer beruflichen Laufbahn
am meisten geholfen?

„Die Lehrveranstaltungen mit dem meisten Praxisbezug.“

„Das soziologische Wissen um das Handeln von Menschen. Das hilft sehr bei der Planung von Veranstaltungen.“

„Interdisziplinäres Arbeiten im Studium Generale, Studium Kulturmanagement generell, künstlerisches Arbeiten im Schauspielstudium. Die kreative Arbeit lässt sich ja auf andere Arbeitsbereiche gut übertragen (Agiles Arbeiten, kreative Lösungs-suche, Teambildung etc.).“

„Ein Spektrum an Inhalten zu erlernen, damit ich breit aufgestellt bin und bei meiner täglichen Arbeit nicht nur auf die dabei zutreffenden Inhalte, sondern auch auf andere Themen vorbereitet bin.“

„Selbstständige Auseinandersetzung mit einem Thema/Inhalten und kritische Reflexion. Selbstständiges Arbeiten, strukturiertes Arbeiten. Sich selbst organisieren. Also weniger die inhaltlichen Aspekte des Studiums (wann wurde Mozart geboren, wann wurde dieses Werk gemalt).“

„Leider keine, nur der Titel. Habe mir alles selbst beigebracht.“

„Unterschiedliche Grundlagen, die immer wieder hilfreich waren. Praktische Einblicke in die Arbeitswelt durch Praktika. Arbeitsweisen kennen lernen und vertiefen.“

> Einige Antworten aus der Nutzer:innen-Umfrage „Wege ins Kulturmanagement“ von Kultur Management Network. Mehr dazu im Beitrag „[Legal Aliens?](#)“ von Julia Jakob.

Digitale Wege im und ins Kulturmanagement sind bisher noch mit sehr überschaubaren Fußspuren versehen. Darunter sind jedoch jene von Holger Kurtz, der dem Kulturbetrieb seit einigen Jahren stetig aufzeigt, welche Chancen in der Digitalisierung stecken und wie diese genutzt werden können. Nach #bayreuthfake und unzähligen Bei- und Vorträgen sowie Beratungen zum Thema Online Marketing sprechen wir mit ihm darüber, warum er sich fürs Digitale im Kulturmanagement entschieden hat und welche Wege Kultureinrichtungen darin wagen sollten.

Digitale Wege wagen

Die Fragen stellte Julia Jakob

Lieber Holger, während viele Kultureinrichtungen allmählich erst verstehen, dass sie sich umfassend mit „Digitalisierung“ auseinandersetzen müssen, hast du schon lange den Weg ins Digitale gefunden. Warum hast du dich dafür entschieden?

Aktiv entschieden habe ich mich eigentlich nie. Als ich Anfang der 10er Jahre mit Freund:innen den Blog musik-mitallemundvielscharf.de gegründet habe, fingen wir direkt rein digital an. Dass wir dazu Cloud-Dienste, eine Webseite mit modernem Content-Management-System, Social Media, Podcasts und Videocalls einsetzen, war logisch. Ich musste mich dann in meinen ersten Jobs wieder ent-digitalisieren, um deren Prozesse zu verstehen.

Im Masterstudium an der Hochschule für Musik und Theater München wurde mir klar, dass es schwer wird, besser im Kulturmarketing zu werden als ein 60-jähriger Marketingchef mit 30 Jahren internationaler Branchenerfahrung. Doch im Bereich Online-Marketing waren viele unerfahren (und desinteressiert). Diese Lücke habe ich dann versucht zu füllen.

Was hat dir bisher auf diesem Weg am meisten geholfen? Und was hätte ihn dir erleichtert?

Da ich der erste mit allgemeiner Hochschulreife in meiner Familie bin, war das Studium „Musikmanagement“ an der Universität des Saarlandes

in Saarbrücken eine gespenstige Blackbox für mich. Kostenlose Praktika waren ein Luxus, den ich mir nur einen Monat leisten konnte (3-6 Monate werden aber oft gefordert) und Connections in die Kulturwelt hatte ich auch keine.

Dennoch gaben mir einige Menschen erste Chancen in der Kulturwelt, wie z. B. Friedrich Spangemacher vom Saarländischen Rundfunk, Martin Hufner von der Neuen Musikzeitung und Rod Schmid von livekritik.de. Das (bezahlte! omg!) Praktikum bei livekritik.de in Berlin stellte sich als großer Glücksfall heraus. Die Zusage hat mir nach dem Bachelor nicht nur Erfahrungen gebracht, sondern auch einen remote Nebenjob für das Studium in München. Das wäre ohne diese finanzielle Sicherheit undenkbar gewesen, denn das günstige Saarbrücken war schon ein Drahtseilakt mit Nebenjobs trotz BAföG.

Während der Pandemie sind viele freischaffende und selbstständige Kulturakteur:innen in Festanstellungen gewechselt. Du hast genau das Gegenteil gemacht und bist seit Juli 2021 selbstständig. Wie kam es dazu? Und vor allem: Wie läuft es seitdem?

Ja, das klingt erstmal nach einer sehr schlechten Idee. Als im März 2020 der erste Lockdown kam, arbeitete ich als Online-Marketing Manager für den privaten Konzertveranstalter MünchenMusik. Dank sehr guter Planung musste dort niemand ernsthaft um seinen Job fürchten; was gerade in privaten Unternehmen der Kulturbranche wirklich ein Privileg war. Dennoch wollte ich nach 2 Jahren weiterziehen und nach einem kurzen Stopp bei einer Data-Science Firma, entschied ich mich, selbst zu gründen.

Da mein Vater selbstständig ist, hatte ich immer einen enormen Respekt vor den Herausforderungen einer Gründung. Doch dank des Zuspruches meiner Eltern und meiner Partnerin wagte ich diese Unsicherheit. Nach nicht mal einem Jahr ist ein Fazit noch zu früh, aber wenn ich jetzt hochrechne, wie mein Umsatz am Ende der ersten 12 Monate aussehen wird, liege ich über der Prognose in meinem Business Plan. Doch leider ist 80 Prozent des Umsatzes außerhalb der Kultur entstanden – trotz 90 Prozent aller Projekte in der Branche. Dennoch genieße ich es, nicht mehr für Arbeitszeit, sondern für meine Arbeit bezahlt zu werden. Allerdings hatte ich in den ersten Sommermonaten fast keine Aufträge. Das hat mich dann wieder sehr an ein unbezahltes Praktikum erinnert, dass man sich leisten können muss.

Wie bist du mit dieser Startschwierigkeit umgegangen? Und wie schließlich an Aufträge gekommen?

Die Bundesagentur für Arbeit vergibt Förderungen zur Existenzgründung, um Gründer:innen durch die ersten mageren Monate zu bringen. Die ersten kleinen Aufträge habe ich über mein Netzwerk und über Content-Marketing erhalten. Der erste große Auftrag kam dann aber ehrlich gesagt aus dem Nichts. Warum sich die Firma für mich entschieden hat, kann ich auch sagen: Ich war kurzfristig verfügbar. Manchmal genügt das. Den Folgeauftrag habe ich dann aber erhalten, weil ich wohl auch ganz gut war.

Seit dem Wechsel in die Selbstständigkeit bezeichnest du dich als „Kulturmanager für Digitales“. Was fällt dabei in dein „Stellenprofil“ bzw. deinen Tätigkeitsbereich?

Als studierter Musikmanager (Bachelor) und Musik- und Kulturmanager (Master), der immer im Online-Marketing oder Online-Journalismus gearbeitet hat, lag die Bezeichnung nahe. Ich habe jedoch relativ schnell bemerkt, dass die Bezeichnung zwar stimmte – aber für einen Dienstleister zu generisch war. Außerdem bekam ich von Auftraggebern außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft das Feedback, dass sie sich nicht sicher sind, ob ich vom Schwerpunkt her passe. Nach einem Kennenlernen erübrigte sich die Sorge meist, dennoch habe ich mich entschieden, die Bezeichnung vorsichtiger zu verwenden.

Mein Tätigkeitsbereich umfasst digitales Performance-Marketing. Also die datengetriebene Optimierung von Ticketverkäufen durch Online-Marketing. Um konkreter zu werden: Social Media Ads (Facebook, TikTok, Instagram etc.), Customer-Relationship-Management, (E-Mail), Suchmaschinenoptimierung (SEO), Suchmaschinenanzeigen (Google Ads) und Webanalyse (Matomo, Google Analytics). Das kann dann z. B. als „Upgrade“ oder „Set-up“ gebucht werden, sodass alle Kanäle aufeinander aufbauen und möglichst automatisiert sind.

Warum wird „digitales Kulturmanagement“ immer wichtiger werden?

Ich habe mal einen Artikel verfasst, warum Kulturorganisationen mit der Digitalisierung fremdeln. Tina Lorenz hat dazu eine sehr gute Replik verfasst. Einig sind wir uns darin, dass Digitalisierung wichtiger wird und sogar als Mitarbeiterfürsorge verstanden werden kann. Aber ich glaube auch heute noch nicht, dass es gravierende Änderungen im Kern geben wird. Agile Methoden eignen sich nicht wirklich, wenn es kein unmittelbares User-Feedback gibt und das Produkt nicht iterativ verbessert werden kann. Rein

digitale Kommunikation würde an der (bisherigen) Kern-Zielgruppe vorbeigehen. Und von Einsparungen durch Skalierbarkeit profitiert niemand, weshalb Prozesse analog und händisch bleiben.

Ich glaube eher, dass *neue* Kulturorganisationen entstehen, die Digitalisierung als Fundament haben und daher auch ein digitales Kulturmanagement benötigen.

Was braucht das Kulturmanagement aus deiner Sicht, um sich künftig noch besser im Digitalen aufzustellen?

„Mut!“, wäre jetzt eine pathetische Antwort, die gut ankommen würde. Mut gibt es aber bereits genug in der Branche. Ein Beispiel: Die lokale Begrenzung von Kulturorganisationen wird durch Digitalisierung aufgelöst. Die VR-Stücke des Theaters Augsburg, der Livestream der Johannes Passion des Podium-Festival-Esslingen 2020 oder das rein digitale International Online Organ Festival 2022 gehen bereits mutig neue Wege. Sie blieben bisher jedoch meist Nebenprojekte. Die meisten Orchesterkonzerte, Ausstellungen oder Theaterstücke blieben analog. Ich meine das nicht wertend. Digital per se ist weder besser noch schlechter. Der Kulturgelder-Kuchen muss aber wachsen, sonst wird es ein Nullsummenspiel, bei dem digitale Akteur:innen nur gewinnen, wenn Analoge verlieren. Mein kleiner Beitrag dazu als Kulturmanager für Digitales ist es, die Eigenfinanzierung durch Online-Marketing Methoden zu verbessern.



Holger Kurtz, M. A., ist seit 2021 selbständiger Kulturmanager für Digitales und unterstützt Kulturorganisationen bei der Digitalisierung ihres Marketings. Zu diesem Thema gründete er bereits den Fachblog kulturdata.de. Zuvor war er als Online Marketing Manager für Konzertveranstalter in DACH tätig und studierte Kultur- und Musikmanagement an der Hochschule für Musik und Theater München, wo er heute als Gastdozent tätig ist.

Welche Bereiche haben Ihnen in Ihrer Ausbildung gefehlt und wie haben Sie diese Kompetenzen stattdessen erworben?

„Im Kulturbereich ist der Arbeitsweg nicht klar vorgezeichnet. Dementsprechend wusste ich zu Beginn des Studiums noch nicht, wo ich arbeiten möchte. Letztlich war, und ist es teilweise noch, so vieles learning by doing.“

„Mir hat nichts gefehlt, da ich von Anfang an parallel am Theater gearbeitet habe und so großen Einblick in die Organisation bekam.“

„Vernetzung, Teamarbeit, Arbeitsorganisation/ Teilnahme an Tagungen, Workshops und Fortbildungen auf eigene Rechnung, Zusammenarbeit mit guten Leuten, digital und analog.“

„Technische Kenntnisse über Softwares (Projektmanagement, Content Management, Social Media etc.). Die Kenntnisse habe ich im Beruf erworben.“

„Alles, was in den Bereich Freie Szene fällt kam zu kurz. Wie erworben: Learning bei Doing, eigene Recherche, viel Lesen, viele Gespräche. Mir haben auch weibliche Vorbilder gefehlt.“

„Tatsächlich: Kultur"management"-Kompetenzen in theoretischer, politischer, finanzieller Hinsicht; stattdessen: Learning by doing.“

„Mitarbeiterführung. Habe ich im Laufe meines Berufslebens erlernt und entwickelt.“

„Praxis, Praxis, Praxis: Verhandlungen, Event-Management, Organisation etc.; habe mir das freiberuflich und in diversen (Neben)Jobs selbst beigebracht.“

> Einige Antworten aus der Nutzer:innen-Umfrage „Wege ins Kulturmanagement“ von Kultur Management Network. Mehr dazu im Beitrag „[Legal Aliens?](#)“ von Julia Jakob.

MUSIK21

Der Musikmanagementkurs für unter 21-Jährige

Ein Beitrag von Jonathan Pengl

Angesichts der großen gesellschaftlichen Transformationsprozesse muss sich der Musik- und Kultursektor zukünftig noch stärker in gesellschaftlichen Zusammenhängen verorten und intensiver mit den großen Herausforderungen unserer Zeit auseinandersetzen. Seien es der Klimawandel, Themen wie Geschlechtergerechtigkeit und Diversität oder der aufflammende Populismus und Nationalismus: Kulturschaffende von morgen werden sich diesen Themen im Rahmen ihrer Arbeit stellen müssen und werden den Wandel im Idealfall proaktiv mitgestalten sowie die brennenden Zeitthemen künstlerisch und zukunftsorientiert verhandeln.

Mit dem Kursprogramm MUSIK21 soll eine neue, gesellschaftsbewusste und gestaltungswillige Generation von Kultur- und Musikschaaffenden gefördert werden. Das Programm will Jugendliche zwischen 16 und 21 Jahren frühzeitig für die Welt des Kultur- und Musikmanagements interessieren, ihnen berufliche Perspektiven aufzeigen und zu kultureller Selbstinitiative anregen. Gleichzeitig sensibilisiert das Projekt sie schon vor dem Einstieg in die Berufsausbildung für die gesellschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur. Der Kurs wird aktuell in einer zweiten Pilotphase an elf Standorten in neun Bundesländern durchgeführt und vermittelt innerhalb von sieben Modulen die theoretischen und praktischen Grundlagen des Kultur- und Musikmanagements. Das Gelernte überführen die teilnehmenden Jugendlichen während des Kurses direkt in die Praxis und wenden es innerhalb eines eigenen „Outputprojektes“ an.

Das Programm wurde von dem Hamburger Kultur- und Bildungsprojekt TONALi gemeinsam mit dem Reeperbahn Festival entwickelt. Dabei verbindet MUSIK21 die Expertise und das Netzwerk beider Initiatoren. Es wird von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien gefördert und in Kooperation mit dem Verband deutscher Musikschulen bundesweit an Musikschulen angeboten.

Der Partner Musikschule

Die Zusammenarbeit mit dem VdM (Verband deutscher Musikschulen) – dem knapp 1000 Musikschulen angehören – ermöglicht es, das Projekt sehr breitflächig anbieten zu können und dabei sowohl den städtischen als auch den ländlichen Raum abzudecken. Musikschulen als außerschulische Lernorte eignen sich dabei besonders gut für ein freiwilliges Bildungsangebot wie MUSIK21, das sich an musikinteressierte Jugendliche richtet.

In der Struktur setzt MUSIK21 auf ein Train-the-Trainer Konzept: Ausgewählte Lehrkräfte der Musikschulen werden im Rahmen einer Fortbildung zu MUSIK21-Trainer:innen ausgebildet und in die Lage versetzt, den Kurs eigenständig an der Musikschule durchzuführen. Die Musikschulen werden mit einer Anschubfinanzierung dabei unterstützt, den Kurs im eigenen Bildungsangebot zu etablieren und langfristig anzubieten. MUSIK21 bietet den Musikschulen die Chance, ihre Zielgruppen und Lehrinhalte zu diversifizieren, sich mit der lokalen Kulturszene zu vernetzen und sich noch

DIE INITIATOREN: TONALI UND DAS REEPERBAHN FESTIVAL

Die partizipatorische und gemeinnützige Kultur- und Bildungsinitiative **TONALI** setzt sich seit zwölf Jahren für die Verbindung von künstlerischen Initiativen mit gesellschaftlichem Engagement ein. Unter der Überschrift „PARTi“ (Partizipation) bringt sie herausragende Nachwuchsmusiker:innen der klassischen Musik in vielfältige Begegnungen mit (vornehmlich jungen) Menschen, bindet diese in die Entstehungsprozesse von Konzerten ein und überträgt ihnen die Ko-Autor:innenschaft für künstlerische Inhalte. Im Rahmen der Hamburger Publikumsakademie, der Initiative Rhapsody in School sowie dem internationalen TONALI TOUR Projekt erreichte TONALI bisher rund 300.000 Kinder und Jugendliche in bisher zehn Ländern und begeisterte diese für klassische Musik sowie für die Organisation und das Management von Kunst und Kultur. MUSIK21 baut auf der langjährigen Erfahrung von TONALI auf und erweitert das große Partner-Netzwerk um knapp 1000 Musikschulen, die durch das Kursprogramm zu außerschulischen Lernorten für Kultur- und Musikmanagement werden.

Als größtes Clubfestival Deutschlands und international angesehene Branchenplattform für die Musikwirtschaft strahlt das **Reeperbahn Festival** weit über Hamburgs Grenzen hinaus. Mit dem Ziel der Stärkung des Musikstandorts Deutschland werden im Rahmen des Festivals und der dazugehörigen Konferenz wichtige Zukunftsthemen der Branche von und mit einem internationalen Fachpublikum verhandelt und wichtige Impulse initiiert. Teil der Arbeit des Reeperbahn Festivals ist seit vielen Jahren auch ein Hamburger Nachwuchsprogramm im Bereich Kultur- und Musikmanagement, das auf den Fachkräftemangel in allen Teilbereichen der Musikwirtschaft reagiert und bereits eine „Music Business Summer School“ sowie ein öffentlich zugängliches Konferenzprogramm für eine junge Zielgruppe („Training Day“) anbietet. MUSIK21 ergänzt dieses Programm nun mit einem unterjährigen und bundesweiten Angebot.

stärker im Kulturleben der jeweiligen Region zu verankern. Schon der erste Durchlauf des Projektes in der Saison 2020/21 hat gezeigt, dass MUSIK21 eine Vielzahl an Jugendlichen anspricht, die bisher nicht zum Klientel der Musikschulen gehörten.

Der Kursaufbau

Die sieben Module des Kurses bauen inhaltlich aufeinander auf und orientieren sich an den typischen Phasen eines Projektes:

In Modul 1 erhalten die Jugendlichen Einblicke in die vielfältigen beruflichen und thematischen Felder und Perspektiven des Musik- und Kulturmanagements. Anhand von unterschiedlichen Beispielprojekten wird die Vielzahl der Tätigkeitsfelder und Aufgabenbereiche aufgezeigt, von denen eine erfolgreiche Kulturproduktion abhängt. Darüber hinaus werden die Jugendlichen für die gesellschaftliche Rolle von Kunst und Kultur sensibilisiert.

In Modul 2 geht es um die Findung kreativer Ideen für mögliche Outputprojekte: Mithilfe von Kreativ- und Gruppentechniken brainstormen die Jugendlichen erste Ideen und konkretisieren diese in Kleingruppen. Ziel ist es, den Grundstein für ein Kulturprojekt zu legen, das im Rahmen des Kurses konzipiert, geplant und durchgeführt werden kann.



Foto: Kristine Thiemann

Das Outputprojekt einer Gruppe der JMS Hamburg war ein „Walk of Sound“ im Hamburger Park Planten und Blomen. Da Veranstaltungen zur Zeit des Projektes wegen der Corona-Auflagen untersagt waren, wurden die Jugendlichen kreativ: Das Wandelkonzert im Park wurde zu einem Videodreh – wofür sie eine Drehgenehmigung der Parks bekamen. Positiver Nebeneffekt: Eine große Anzahl an Spaziergänger:innen wurden an einem sonnigen Sonntag mit Konzerten überrascht.

In **Modul 3** von MUSIK21 werden die Ideen in ein überzeugendes Konzept gegossen, mit welchem die Jugendlichen Unterstützer:innen für das Projekt gewinnen können. Neben Grundlagen im Storytelling und Präsentationstechniken lernen die Jugendlichen den Bereich des Antragswesens kennen und beantragen nach dem Modul bei der Musikschule ein kleines Budget zur Realisierung des Projektes.

Wie aus dem Konzept nun ein reales Projekt werden kann, lernen die Jugendlichen in **Modul 4**. Hier geht es um Projektplanung und -management, um rechtliche Grundlagen und Themen der Sicherheit. In der Zeit bis zum nächsten Modul konkretisieren die Teilnehmenden alles Geplante: Sie treffen Vereinbarungen mit dem Veranstaltungsort, verpflichten Künstler:innen und legen Termine fest.

Wenn diese Eckpunkte fixiert sind, klärt **Modul 5** darüber auf, wie Menschen von dem geplanten Projekt erfahren. Der Schwerpunkt liegt hier auf dem Thema Kommunikation und Marketing. Anhand ihrer konkreten Projekte entwickeln die Jugendlichen ein Kommunikationskonzept und setzen sich mit zielgruppenorientierter Werbung auseinander.

Nun gilt es, in **Modul 6** die letzten Vorkehrungen zu treffen und kräftig die Werbetrommel zu rühren, bevor das künstlerisch-soziale Outputprojekt durchgeführt wird. Hier zeigt sich, inwiefern sich die Qualität der Projektplanung und -vorbereitung auf die Durchführung des Projektes auswirken. Darüber hinaus lernen die Jugendlichen mit den Grenzen der Planbarkeit umzugehen und auf Unvorhergesehenes zu reagieren.



Foto: privat

Das Projekt „Not our Fault“ beschäftigte sich mit den Themen Frauen in der Musik sowie Frauen und Sicherheit. In einer Instagram-Kampagne portraitierten die Jugendlichen Musikerinnen und Komponistinnen von Clara Schumann bis Missy Elliott. Abschluss des Projektes war eine künstlerische Intervention in einer Stuttgarter Unterführung – für die Jugendlichen ein angstbesetzter Raum, den sie mit Kunst und Musik aufhellen wollten.

Im siebten und letzten Modul des MUSIK21-Kurses geht es darum, die eigenen Projekte zu evaluieren, die Erfahrungen zu reflektieren und Learnings für ein mögliches Folgeprojekt abzuleiten. Die Teilnehmer:innen sollen sich abschließend darin bekräftigt fühlen, die Welt der Kultur auch zukünftig mit eigenen Impulsen und Ideen zu prägen.

Die Pilotphasen

Das Kurskonzept von MUSIK21 wurde zwischen November 2020 und Mai 2021 erstmalig in einer Pilotphase mit drei Musikschulen durchgeführt. Dabei wurden die entwickelte Kursstruktur sowie die geplanten Lehrinhalte in der Praxis überprüft. Außerdem half der Pilot dabei, die Bedürfnisse und Voraussetzungen von Musikschulen besser kennenzulernen und das Programm für zukünftige Phasen noch besser an diesen Kontext anzupassen.

Eine große Herausforderung des ersten Piloten waren die strengen Coronabedingungen zum Zeitpunkt der Kursdurchführung. In den meisten Musikschulen war kein Präsenzunterricht möglich, sodass die Kurse ins Digitale verlegt werden mussten. Mit der kleinen Gruppe von drei Partner-Musikschulen war es aber möglich, flexibel auf die Situation zu reagieren und mithilfe verschiedener Onlinetools (Zoom, Miro, Trello) trotzdem ein sehr interaktives Format anzubieten. Die Vielfalt und Kreativität der erfolgreich durchgeführten Outputprojekte sind der beste Beweis für den fruchtbaren Lernerfolg der Jugendlichen: Mit einem Online Musikvideowettbewerb, Wandelkonzerten, interaktiven Livestream-Formaten und



Foto: Kristine Thiemann

Letzte Vorbereitungen für das Projekt „Nebel oder Leben“ des MUSIK21 Kurses der Akademie für Musik und Kultur gGmbH. Das interaktive Livestream-Format beschäftigte sich mit dem Thema Lebenseinstellung und präsentierte unter diesem Motto Nachwuchskünstler:innen aus den Bereichen Musik, Poesie und Satire.

Songproduktionen bis hin zu Projekten an der Schnittstelle von künstlerischen Inhalten und gesellschaftlichen Themen deckten die Jugendlichen ein sehr breites Spektrum an Inhalten und Formaten ab.

Aufbauend auf den Erfahrungen der ersten Pilotphase wurde im Sommer 2021 ein zweiter Pilot geplant, der seit Dezember 2021 in Zusammenarbeit mit elf Partner:innen in neun Bundesländern durchgeführt wird. Dieses Mal finden die Kurse größtenteils in Präsenz statt – eine neue Erfahrung, die sicherlich neue Learnings mit sich bringen wird. Darüber hinaus ist die Vielfalt der Durchführungspartner:innen in dieser Phase besonders groß. Das Spektrum reicht von Musikschulen in ländlicheren Regionen (Ismaning, Uelzen, Kusel) über sehr große Musikschulen wie bspw. Stuttgart oder Hamm bis hin zu einem landesweiten Angebot in Schleswig-Holstein. Dort findet der Kurs in einer Kooperation zwischen Landesverband der Musikschulen und Landesmusikrat unter dem Dach des Kompetenzzentrums für musikalische Bildung statt.

Gerade die Vielzahl der unterschiedlichen Kurs-Partner:innen ermöglicht es, das Kursangebot zukünftig auf möglichst unterschiedliche Kontexte anpassen zu können. Außerdem bringt die Zusammenarbeit mit den Pilot-Partner:innen bereits jetzt zahlreiche Lernerfahrungen mit sich: So fanden beispielsweise die ersten beiden Pilotprojekte während der Prüfungszeit für Abitur und Mittlere Reife statt, was sich stark auf die zeitliche Kapazität unserer Zielgruppe auswirkt. Oder es fiel auf, dass der Altersdurchschnitt im ländlichen Raum wesentlich niedriger als im urbanen ausfällt, da die Zielgruppe der 19- bis 20-Jährigen oftmals die ländlichen Regionen bereits für ein Studium oder eine Ausbildung verlassen hat. In Großstädten wie Hamburg oder Stuttgart ist die Altersspanne dafür höher, da die Teilnehmenden sich wiederum teilweise schon in den ersten Semestern ihres Bachelorstudiums befinden.

Ergebnisse und Reaktionen

Das MUSIK21-Projekt wurde und wird im Rahmen der beiden Pilotphasen durch eine professionelle Evaluation begleitet und überprüft. Dabei konnten die Projektziele in der ersten Pilotphase in allen Bereichen erfüllt oder übertroffen werden. Die Rückmeldungen der Musikschulleitungen, der verantwortlichen Trainer:innen und der jugendlichen Teilnehmer:innen fielen und fallen bisher durchgehend und einstimmig sehr positiv aus:

- > Die Musikschulleitungen sehen in dem Angebot die Chance, ein noch breiteres inhaltliches Spektrum abzudecken und damit auch Jugendliche aus diversen sozialen Umfeldern zu erreichen die zwar musik- oder kulturbegeistert sind, aber bisher nicht durch das Angebot der Musikschulen erreicht werden konnten.
- > Die Trainer:innen empfanden die Trainer:innenausbildung als besonders wertvoll, da diese auch als persönliche Weiterbildung in vielen Bereichen des Kulturmanagements wahrgenommen wurde.
- > Bei den Jugendlichen fielen die Kommentare auf den Evaluationsbögen ebenso sehr positiv aus: Von „Lehrreich, empfehlenswert, spaßig, ich würde gerne nochmal dran teilnehmen“, über „ich werde dieses Projekt vermissen“ bis hin zu „geniale Idee“ reichten die Reaktionen.

Ausblick

Die erste Pilotphase sowie die aktuell noch laufende Phase zeigen, dass das MUSIK21-Kursangebot eine bisher existierende Leerstelle füllt und auf breites Interesse und große Anerkennung bei allen beteiligten Partner:innen und Personen stößt. Wir hoffen, mit dem Programm junge Menschen in der Phase ihrer beruflichen Orientierung für das Arbeitsfeld Kultur und Musik zu begeistern und sie bereits frühzeitig für die wichtige Rolle von Kunst und Kultur in den großen gesellschaftlichen Transformationsprozessen zu sensibilisieren.

Mit der Erfahrung, ein Projekt von der Idee bis zur Durchführung eigenständig gemeistert zu haben, gehen die Jugendlichen mit einem gesteigerten Selbstbewusstsein und Gestaltungswillen aus dem MUSIK21-Programm hervor. Dadurch werden sie unsere Kulturlandschaft hoffentlich auch zukünftig mit kreativen und künstlerischen Impulsen bereichern und prägen.

BEI MUSIK21 MITMACHEN?

Interessierte Jugendliche und Musikschulen sind herzlich eingeladen, bei MUSIK21 mitzumachen. Melden Sie sich dazu gern bei Jonathan Pengl, dem Autoren dieses Beitrags.

Weitere Infos: <https://www.tonali.de/produktionen/musik21/>



Foto: Gerhard Kuehne

Jonathan Pengl studierte Violoncello an der Universität der Künste Berlin und Kultur- und Medienmanagement am Institut KMM der HfMT Hamburg. Nach Tätigkeiten bei PODIUM Esslingen und dem Hamburger Ensemble Resonanz ist er nun als Geschäftsführer der gemeinnützigen TONALiSTEN Agentur sowie für TONALi als Projektleiter des MUSIK21-Kurses tätig. Kontakt: jp@tonali.de

Anzeige

THEATER- UND ORCHESTERMANAGEMENT

Der Masterstudiengang Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt bildet für mittlere und höhere Leitungspositionen in Theatern, Festivals, freien Gruppen, Orchestern und Konzerthäusern aus.

Das Studium findet in einer kleinen Seminargruppe von maximal 8 bis 10 Studierenden statt und setzt sich kritisch mit der gegenwärtigen Theater- und Musiklandschaft auseinander. In vier Semestern werden dabei alle wichtigen Kompetenzen vermittelt, auf die es in der Theater- und Orchester-Praxis heute ankommt.

Bewerbungen für das Wintersemester 2022/23 sind bis zum 15. Mai 2022 möglich.

Infos unter www.hfmdk-frankfurt.de

Was hätten Sie gerne im Vorfeld gewusst? Was hätte Ihre Arbeit heute vereinfacht?

„Wie bürokratisch in diesem Land bestimmte Dinge, vor allem Reformen zu bewegen und richtig in Gang zu setzen sind, obwohl man eigentlich weiss, wie widerständig die Konservativen gegen jede Veränderung sind, das erfährt man wohl leider zu jeder Zeit und in jeder Gesellschaft.“

„Erfahrungsaustausch in einem Berufsverband.“

„Bessere Arbeitsbedingungen, faire Verträge, von denen man leben kann, Wertschätzung.“

„Ich fühle mich gut aufgestellt. Sehe aber durchaus Verständnisprobleme bei Kollegen, die den Alltag an einem Mehrspartenhaus noch nicht als Musiker/ Darsteller/ Ausführender kennengelernt haben.“

> Einige Antworten aus der Nutzer:innen-Umfrage „Wege ins Kulturmanagement“ von Kultur Management Network. Mehr dazu im Beitrag „[Legal Aliens?](#)“ von Julia Jakob.

„Dass Kulturmanagerin mein Traumberuf sein wird, dann hätte ich mehr darauf ausrichten können.“

„Die Kenntnis vom Missverhältnis von Ehrenamt und professioneller Kulturarbeit.“

„Berufliche Heterogenität ist in Deutschland nicht immer von Vorteil. Die Menschen haben die Gewissheit, ein klar abgrenzbares Berufsprofil vor sich zu haben. Eine Führungsposition als Frau zu haben, ist in Deutschland besonders schwierig, aber nicht unmöglich. Auf diese Realität sind wir schlecht vorbereitet, wenn wir das Studium endet.“

„Dass man durch jahrelange 70h Wochen krank wird.“

Legal Aliens?

Eindrücke aus dem KMN-Kosmos

Ein Beitrag von Julia Jakob

Als wir im Oktober 2021 die Magazinthemen für 2022 festgelegt haben, war der Schwerpunkt „Wege ins Kulturmanagement“ relativ schnell festgemacht. Denn unter anderem führen wir immer wieder in unterschiedlichen Kontexten Gespräche mit Studierenden aus geistes- oder kulturwissenschaftlichen Bereichen, die nicht so richtig wissen, ob das Kulturmanagement etwas für sie ist – weil ihnen eventuell manageriale Aspekte in ihrem Studium fehlen. Aber auch Studierende aus dem Kulturmanagement¹ tun sich mitunter schwer, nach dem Studium ihren Weg in die Praxis zu finden. Denn ist man – nur weil Kulturmanagement auf dem Abschluss steht – nach einem straight durchgezogenen Bachelor- und Masterstudium mit etwa Mitte Zwanzig schon bereit, um eine Leitungsposition mit entsprechender Führungsverantwortung einzunehmen?² Aber wären wiederum ein Trainee oder ein Volontariat nicht ein Schritt zurück – ganz unabhängig von den zum Teil unterirdischen Bezahlungen, durch die sich viele Kultureinrichtungen eine günstige Vollzeitarbeitskraft leisten?³ Zudem teilt sich der Kulturbereich in viele Unterbereiche auf, wodurch die Einsatzmöglichkeiten für Kulturarbeiter:innen und -manager:innen vielfältig sind. Wer im Kulturbereich Fuß fassen will, hat also die Qual der Wahl.⁴

Daher befassen wir uns redaktionell schon länger mit Karrierethemen und geben in unseren Reihen auf dem Portal zu „Karriere“ und „Berufsbild“ immer wieder Einblicke in die Vielzahl an möglichen Wegen ins, im und mit Kulturmanagement. Dabei sind nicht nur die Beiträge und Interviews dieser Reihen aufschlussreich, sondern vor allem auch die jeweiligen Autor:innenprofile mit ihren Kurzbios. Denn DEN einen, absolut richtigen Weg gibt es nicht – nicht einmal, wenn man dieselben Fächer studiert hat. Wer Außenstehenden schon mal versucht hat, zu erklären, was man etwa mit Musik-, Theater-, Literatur- oder Medienwissenschaften so macht, wird wissen, was ich meine. Aber auch im Kulturbereich gibt es ein dogmatisches Spartendenken und immer wieder Vorbehalte gegenüber Mitarbeitenden aus anderen Kultursparten: Wer sagt denn, dass man mit Theater- oder Musikwissenschaften nicht

¹ „Kultur“ steht hier stellvertretend für etwa (Kultur- und) Medienmanagement, Theater- und Orchestermanagement, Musikmanagement, Museumsmanagement, Veranstaltungsmanagement etc.

² s. dazu auch [Yvonne Langs Beitrag](#).

³ Natürlich nicht, denn letztlich sind solche Einstiegsjobs hervorragend, um all das zu lernen, was im Studium an Praxis nicht vermittelt werden konnte – Welpenschutz und Netzwerkaufbau inklusive, wobei auch das die mitunter sehr niedrigen Einstiegsgehälter nicht rechtfertigen darf.

⁴ s. dazu beispielsweise [Interview mit Holger Kurtz](#).

⁵ s. dazu [Interviews mit neudeli und Klassik Stiftung Weimar](#) sowie [Studierenden der Bauhaus-Universität Weimar](#).

auch im musealen Bereich arbeiten kann? Oder dass man – andersrum – mit einem eher musealen Studium wie Kunsthistorik nicht dennoch in den Darstellenden Künste oder anderen Kultursparten erfolgreich Fuß fassen kann? Vielleicht nicht im Künstlerischen, aber es gibt ja genügend andere Abteilungen, in denen man entsprechende Kompetenzen entfalten kann. Da fühlt man sich zurecht mitunter wie „legal aliens“, die zwar zunächst nicht weiter auffallen, aber beim genaueren Hinschauen komisch beäugt werden. Vielleicht sollten wir uns alle mehr vom Schubladendenken lösen, um all jene Potenziale freizusetzen, die diese Vielzahl an Möglichkeiten und damit auch Hintergründen mit sich bringt.⁵ Denn sofern es dazu beiträgt, den Kulturbetrieb diverser und zukunftsfähiger zu machen, hat alles und jede:r Relevanz. Und manchmal sind es sogar die Studiengänge, die gemeinhin am ehesten als brotlose Kunst mit Zukunft als Taxifahrer:in belächelt werden, die im Job am meisten helfen: So erzählte mir einer unserer Autoren beispielsweise, dass ihm sein Philosophie-Studium bisher am meisten geholfen hat, um Antworten auf manageriale Fragen und Zugänge zu Zukunftsthemen zu finden. Der Erfolg seines 2019 gegründeten StartUps, das mittlerweile international agiert, spricht wohl für den Sinn des Philosophie-Studiums.

Ihre Wege ins Kulturmanagement

Neben unseren Reihen und Autor:innen zeigt aber auch ein Blick auf die Ergebnisse einer Umfrage, die wir bei KMN vom 08. bis 21. März 2022 unter unseren Nutzer:innen durchgeführt haben, wie unterschiedlich die Wege ins Kulturmanagement ausfallen können. Mit 82 Teilnehmer:innen ist diese natürlich nicht repräsentativ, aber das war auch nicht unser Ziel. Vielmehr ging es uns darum zu sehen, mit welchem Background Leute zu Kultur Management Network kommen – und damit auch einen Weg ins Kulturmanagement eingeschlagen haben (oder zumindest in das Interessensgebiet). Zwar haben über die Hälfte der Umfrageteilnehmer:innen im Bachelor oder Master ein Kulturmanagement-nahes Studium absolviert oder eine vergleichbare Ausbildung angegeben. Die meisten davon sowie all jene der Teilnehmenden ohne explizites KuMa-Studium kommen aber ursprünglich aus dem kultur- oder geisteswissenschaftlichen Bereich. Ein Bruchteil hat einen künstlerischen oder pädagogischen Background. Nur die wenigsten der Teilnehmenden haben ein explizit wirtschafts-, rechts- oder sozialwissenschaftliches Studium absolviert. Ebenso selten sind Ausbildungsberufe im Kulturbereich, wie etwa Musikalienhandel oder Kostüm- und Bühnenbild, aber auch außerhalb der Kultur wie etwa im medizinischen Bereich (s. Abb. 1).

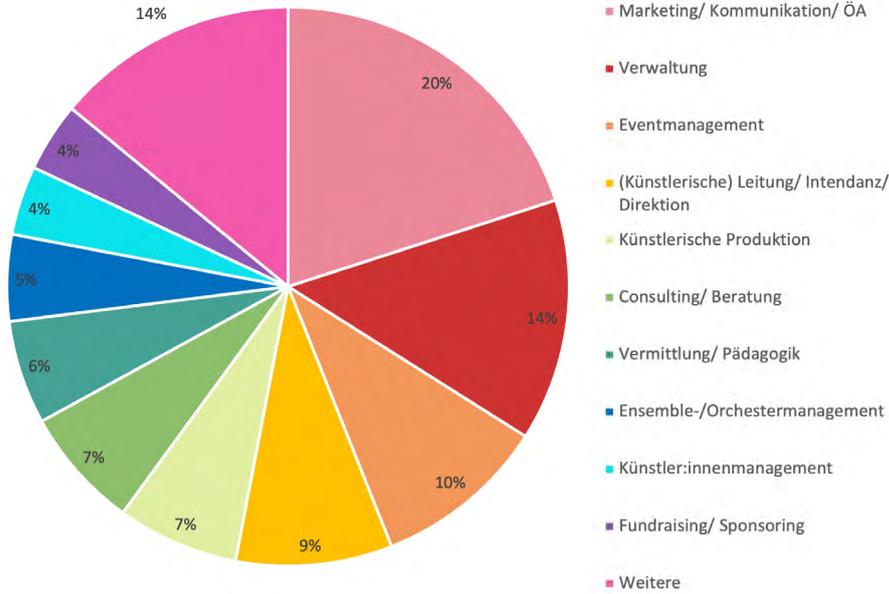


Abb. 3: Ergebnisse zu den Tätigkeitsbereichen, in denen die Teilnehmer:innen unserer Nutzer:innen-Umfrage „Wege ins Kulturmanagement“ arbeiten. Unter „Weitere“ fallen mit je 2,5%: KBB/ Programmplanung, Ticketing/ Besucherservice, Lehre/ Forschung und Projektmanagement; mit je 1%: Innovationsmanagement, digitale Transformation, Projektmanagement und Interessensvertretung/ Lobbyarbeit, welche jeweils über die Antwortmöglichkeit „Sonstige“ von den Teilnehmer:innen eingetragen wurden. Insbesondere mit Innovationsmanagement und digitale Transformation zeigt sich der Wandel/ die Erweiterung der Berufsbilder im Kulturmanagement.

n=81 (eine teilnehmende Person hat nicht geantwortet); eigene Darstellung

Mit Blick auf die manageriale Komponente, die im Kulturmanagement steckt, ist nun natürlich spannend zu erfahren, in welchen Funktionen unsere Umfrageteilnehmer:innen tätig sind (s. Abb. 4). Weiterhin zeigt sich mit Blick auf diese Funktionsverteilung, dass man nicht zwingend als Leiter:in tätig sein muss, um sich fürs Kulturmanagement zu interessieren – oder gar kulturmanageriale Tätigkeiten innerhalb des Jobs auszuüben.

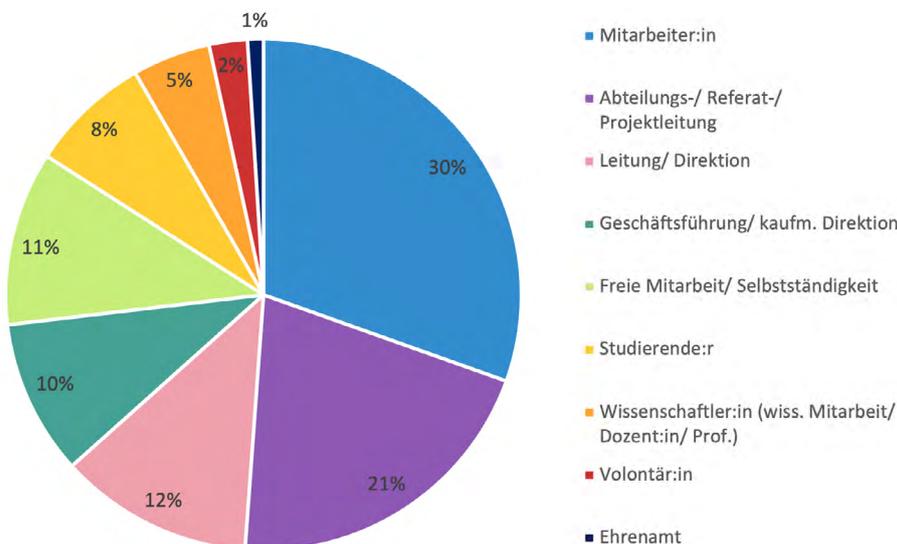


Abb. 4: Ergebnisse zu den Funktionen, in denen die Teilnehmer:innen unserer Nutzer:innen-Umfrage „Wege ins Kulturmanagement“ arbeiten. Insgesamt arbeiten demnach rund 43 Prozent in leitenden Positionen. Ehrenamtlich im Kulturbetrieb tätig ist eine Person, die hauptberuflich im IT-Bereich arbeitet. n=82; eigene Darstellung

⁶ Dieser Krux sind wir uns bewusst und haben dazu bereits 2018 unsere Imagekampagne „bin ich kulturmanager*in?“ gestartet, um vor allem bei jenen in den Fokus zu rücken, deren Tätigkeit ans Kulturmanagement angrenzt oder gar in diesem verortet ist, die sich selbst aber nicht als solche bezeichnen – da ihr Jobtitel ein anderer ist oder in ihrem Stellenprofil nicht explizit von Kulturmanagement die Rede ist. Mit Blick auf diese Umfrageergebnisse sollten wir uns aber überlegen, ob wir das Ganze nicht noch anders angehen sollten...

Sind Sie Kulturmanager:in?

Aber nur weil man sich fürs Kulturmanagement interessiert oder gar als Kulturmanager:in arbeitet, bedeutet das nicht, dass man sich auch als ein:e solche:r versteht.⁶ Aufmerksame Leser:innen dieses Magazins werden schon einige dieser Antworten über die Ausgabe verteilt gelesen haben. So bezeichnen sich etwa 18 Prozent der Teilnehmer:innen gar nicht – oder nur auf Formularen – als Kulturmanager:in. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass „der Begriff (...) zu technokratisch“ ist, wie ein:e Nutzer:in antwortete. Andere Teilnehmer:innen bezeichnen sich eher als Kulturarbeiter:innen, Produzent:innen oder Mitarbeiter:innen. Ein:e weitere Nutzer:in erklärt, dass sie sich mittlerweile gar nicht mehr als Kulturmanager:in bezeichne, da sich ihr Arbeitsschwerpunkt verlagert hat: „(Ich leite) seit einigen Jahren eine Interessenvertretung – wobei ich hierfür bisher noch keine Bezeichnung gefunden habe, die mich zufrieden stellt. Als Kulturmanagerin habe ich mich in den Jahren 2011 (Aufnahme Masterstudium) bis 2020 (seit einem Jahr GF einer Interessenvertretung) bezeichnet, weil ich in diesen Jahren (...) vor allem die Umsetzung von Konzert- und Tourneeprojekten betreut habe.“

Der Mangel an alternativen Begrifflichkeiten kann jedoch auch dazu beitragen, dass man sich als Kulturmanager:in bezeichnet. So nutzt ein:e Teilnehmer:in diese Bezeichnung „weil das [am] ehesten der Aufgabe entspricht“, während ein:e andere:r berichtet: „Meine Stellenbeschreibung ist für Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen. Es gab nie einen guten Begriff für das, was ich tue. Kulturmanager:in trifft es am besten.“ Die eigene Tätigkeit und das entsprechende Aufgabenprofil ist wiederum für ein Viertel der Umfrageteilnehmer:innen ausschlaggebend dafür, dass sie sich ganz bewusst als „Kulturmanager:innen“ bezeichnen.

„Es gab nie einen guten Begriff für das, was ich tue.
Kulturmanager:in trifft es am besten.“

Das Kulturmanagement-Studium – oder vielmehr der Abschluss in diesem – ist für ein weiteres Viertel der Teilnehmer:innen der Grund, sich ganz klar als „Kulturmanager:in“ zu bezeichnen. Als Begründung gab eine:r der Nutzer:innen an, „nach dem Studium die passenden Qualifikationen“ zu haben. Gleichzeitig bezeichnen sich einige der Teilnehmenden noch nicht als Kulturmanager:innen, da ihr Studium noch nicht beendet sei.

Wege im Kulturmanagement

Größere Einigkeit herrscht unter unseren teilnehmenden Nutzer:innen hingegen bei der Definition von „Kulturmanagement“: Kultur so angenehm wie möglich zu gestalten, indem man immer wieder entsprechende, zeitgemäße Rahmenbedingungen schafft. So lautet zumindest die Quintessenz der meisten Antworten, von denen Sie einige auf [S. 46](#) in dieser Magazinausgabe nachlesen können. Besonders spannend finde ich hierbei vor allem den Blick einer Nutzer:in auf den Kulturbereich, der:die ursprünglich aus dem klassischen Management kommt: „Für mich bietet Kulturmanagement eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Kontrast Kultur-Wirtschaft und die Möglichkeit in diesem Spannungsfeld zu vermitteln, aber auch die Potenziale besser abzuschöpfen.“ Ein:e andere:r Teilnehmer:in schreibt in ihrer Antwort zu dieser Frage, „dass eine Kulturmanagerin nicht in einer starren Struktur gefangen sein sollte, sondern die Türen zwischen verschiedenen Welten öffnet (...). Die Rolle einer Kulturmanagerin ist es, neue Horizonte zu eröffnen.“ Dazu muss man auch selbst bereit sein, den eigenen Blickwinkel immer wieder zu erweitern. Dafür braucht es für eine:n weitere:n Nutzer:in vor allem nicht nur DEN einen Weg: „Um Kulturmanager:in sein zu können, sollte man keinen straighten Weg gehen, sondern viel Wissen und viele Erfahrungen in verschiedenen Gebieten sammeln, immer wieder auch Umwege machen, etwas eigenes ausprobieren, sich in vielen Querschnittsgebieten erproben. Unser Hirn und der Kosmos unserer Fähigkeiten können nur gewinnen und sich weiterentwickeln mit jeder neuen Erfahrung, die wir selbst machen. Auf diesem Weg können wir dann auch viel besser dazu beitragen, an den sensiblen Feldern der Kultur und der Künste und ihren Schnittstellen, an denen das Kulturmanagement mit seinen Instrumenten und Werkzeugen einsetzt, passgerechte und zukunftsfähige Lösungen zu finden und die Künste und das Feld der Kultur in die Zukunft auszurollen.“ – Amen!

„Um Kulturmanager:in sein zu können, sollte man keinen straighten Weg gehen, sondern viel Wissen und viele Erfahrungen in verschiedenen Gebieten sammeln, immer wieder auch Umwege machen.“

⁷ Nehmen wir diesen Begriff als Synonym für geistes- und kulturwissenschaftliche Studiengänge sowie für alles, was für die Arbeit im Kulturbetrieb ausbildet.

⁸ Programme, wie „MUSIK21“ sind daher absolut begrüßenswert – s. dazu [Jonathan Pengls Beitrag](#).

Hilfreich, um diesen Weg zu beschreiten, ist für die meisten Umfrageteilnehmer:innen im Kultur-Studium⁷ die Grundlagenvermittlung, das selbstständige Arbeiten sowie „sich schnell in Themen einzuarbeiten und mit Unbekanntem vertraut machen, Querverbindungen herstellen und einordnen, kommunizieren“, wie ein:e Nutzer:in es beschreibt. Für die allermeisten hat jedoch im Studium der klare Praxisbezug gefehlt sowie ein konkreter Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis, sodass Praktika und Nebenjobs notwendig waren, um weiteres Know-how zu erwerben. Einige Teilnehmer:innen haben dazu auch mit „Learning by doing“ geantwortet. Ebenso scheinen eigenverantwortliche Weiterbildungen notwendig, um entsprechende Wissenslücken zu füllen. Das deckt sich auch mit dem, was unsere Interviewpartner:innen bisher in der Berufsbildreihe geantwortet haben.

Wege aus dem Kulturmanagement?

Weiterhin ist ein frühzeitiger Praxiseinblick notwendig, um die strukturellen Probleme des Kulturbetriebs zu erkennen und zu verstehen.⁸ So berichtet ein:e Nutzer:in: „Es klang zwar im Studium an, aber erst in der Praxis wurde mir klar, wie verkrustet die Strukturen in den meisten Kulturbetrieben sind. Es fehlt häufig an der Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten, auch wenn das Publikum wegstirbt (Beispiel: Klassische Musik). Eigentlich wird man sehr schnell zum Change Manager, wenn man Ambitionen hat, diese verkrusteten Strukturen aufzubrechen. Es schockiert mich bis heute, wie schlecht die meisten Jobs in der Kulturbranche bezahlt sind, während oft wenig effizient gewirtschaftet wird.“ Daran schließt auch die Antwort einer weiteren Nutzer:in, der:die gern früher gewusst hätte „wie sehr das Hamsterrad Raum einnimmt, wie man also immer wieder aus Routinen ausbricht und auch andere dazu bringt, festgefahrene Strukturen und Abläufe zu hinterfragen und verbessern zu wollen.“ Ein:e weitere:r Teilnehmer:in „hätte gerne eine genauere Vorstellung von der Prekarität und Instabilität dieses Sektors und der mangelnden Koordination zwischen verschiedenen Realitäten und verschiedenen Ländern gehabt“.

„Erst in der Praxis wurde mir klar, wie verkrustet die Strukturen in den meisten Kulturbetrieben sind. Es fehlt häufig an der Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten, auch wenn das Publikum wegstirbt.“

⁹ Und nein – das hat nichts damit zu tun, dass sich hier die Spreu vom Weizen trennt. Schlechte Arbeitsbedingungen und für Machtmissbrauch anfällige Strukturen sind nichts, was irgendjemand tolerieren sollte. Für den Theaterbereich s. dazu [Thomas Schmidts Beitrag](#).

¹⁰ Wer mehr dazu erfahren möchte, dem:der empfehle ich diese Studie von Christiane Konegen-Grenier: <https://www.ivkoeln.de/studien/christiane-konegen-grenier-geisteswissenschaftler-auf-dem-arbeitsmarkt.html>, 26.03.22.

Antworten wie diese sollten insofern alle Entscheider:innen und Akteur:innen im Kulturbetrieb alarmieren, die den zunehmenden Fachkräftemangel als erstes zu spüren bekommen – oder ihn bereits spüren. Denn wenn Vorstellung und Realität so sehr aufeinanderprallen, ist der Weg aus dem Kulturmanagement und damit auch aus der Kultur im Zweifelsfall ein naheliegender.⁹ Insbesondere für all die „legal aliens“ aka Kultur- und Geisteswissenschaftler ist er insofern ein leichter, da sie auch außerhalb der Kultur Jobs finden werden.¹⁰ Auf die Frage „Sofern Sie aus dem Kulturbetrieb ausgestiegen sind: Was waren die Gründe dafür? Und was müsste sich ändern, damit Sie zurückkommen?“ antwortet zwar die Mehrheit unserer Nutzer:innen, dass sie nach wie vor dabei seien. Allerdings gibt es auch unter ihnen Menschen, für die ein „Weiter wie bisher“ auf lange Sicht eine berufliche Umorientierung zur Folge hätte: „Ich überlege, den Kulturbetrieb zu verlassen. Gründe dafür sind geringe Bezahlung, zu wenig Eigenverantwortung und zu wenig kreative Beschäftigungsfelder, hohe Abhängigkeit von Intendanz, kein Ausgleich von Überstunden“, wie ein:e Teilnehmer:in schildert. Ähnlich sieht es auch diese:r Nutzer:in: „Ich denke über einen Ausstieg nach, weil die Arbeitsbedingungen toxisch, ausbeuterisch und absolut rückständig sind, nicht nur im Digitalen, auch im Bereich (Projekt-)management gibt es fehlende Professionalität zulasten weniger Engagierter. Außerdem sind sowohl NV-Bühne als auch TvÖD grausame Vertragsverhältnisse, die keine Entfaltung oder Personalentwicklung ermöglichen.“ Für diese Person seien „Start-up, größere Agentur oder operative Stiftung“ denkbare Alternativen.

Wenn Vorstellung und Realität so sehr aufeinanderprallen, ist der Weg aus dem Kulturmanagement und damit auch aus der Kultur im Zweifelsfall ein naheliegender.

Ebenso gibt es unter den Umfrageteilnehmenden auch einen Bruchteil an Menschen, die sich aus dem Kulturbetrieb zurückziehen. So berichtet ein:e weiter:e Nutzer:in: „Der Kampf gegen systemische Probleme in Kulturinstitutionen ist zehrend. Tatsächlich kehre ich mit voller Stelle ins Lehramt zurück.“ Damit diese Person zurückkommt, „bräuchte (es) umfassende Transformationsprozesse, flache Hierarchien, digitale Strategien, Publikumsforschung“. Ein:e weiter:e Teilnehmer:in nennt folgende Gründe: „70h Arbeitswochen, keine Ausgleiche für Wochen-

endarbeit, man lebt für die Institution und vernachlässigt alles andere zu sehr nur damit die Mühlen weiter mahlen können. Und dann sind mit Master nicht mal 2.800 Euro drin trotz Berufserfahrung.“ Ebenso scheint das geschilderte Prekariat auch für eine:n weitere:n Teilnehmer:in der Grund gewesen zu sein, weshalb er:sie den Kulturbetrieb verlassen hat: „Die Bezahlung der geleisteten Arbeit ist unter jeder Kritik und treibt jeden noch so kühnen, begeisterungsfähigen Idealisten früher oder später in den Jobwechsel - was sehr schade ist.“

Warum sich der Weg ins Kulturmanagement lohnt

Tatsächlich habe ich persönlich mich auch aus den oben genannten Gründen bisher gegen eine Hauptbeschäftigung im Kulturbereich entschieden. Allerdings versuche ich mit meiner Tätigkeit hier bei KMN, entsprechende Missstände und Veränderungsimpulse sichtbar zu machen und so von außen mit dazu beizutragen, dass der Arbeitsmarkt Kultur ein besserer und vor allem ein zeitgemäßer wird – in jeder Hinsicht: Seien es bessere Bezahlungen, fairere Arbeitsverhältnisse, diversere Teamkonstellationen oder zukunftsfähige Führungsstrukturen. Die gute Nachricht ist: Es tut sich was – sonst hätte ich seit meiner Übernahme der Chefredaktion sicherlich nicht so viel zu tun gehabt wie bisher. Dazu trägt vermutlich auch bei, dass es immer mehr „legal aliens“ gibt, die nicht nur den Weg ins Kulturmanagement wagen, sondern auch mit vielfältigen Hintergründen dazu beitragen, dass neue Sichtweisen in den Kulturbetrieb kommen. Daher ich bin nach wie vor fest davon überzeugt, dass die große Mehrheit der Menschen im Kulturbetrieb diesen ebenfalls auch in Zukunft als Arbeitgeber haben will. Nicht zuletzt weil sie Kunst und Kultur seit Kindheitstagen an lieben, sich damit tief intrinsisch motiviert für den Arbeitsmarkt Kultur entschieden haben und entsprechend dazu beitragen, dass sich etwas ändert; bestenfalls in entsprechenden (Kultur-) Managementpositionen. Zumindest lässt darauf u.a. folgende Antwort auf die Frage „Warum haben Sie sich für den Weg ins Kulturmanagement entschieden?“ schließen: „Ich will im Kulturmanagement arbeiten, da dies inhaltlich für mich das tollste ist, wofür man arbeiten kann und weil es ja irgendwie schon immer zu meinem Leben gehört hat. Auch wenn nicht immer alles bei der Arbeit Spaß macht, dann gehe ich ins Konzert, ins Theater, in die Oper, zu einer Probe oder zu anderen Veranstaltungen und dann weiß ich wieder, warum ich das tue.“ Mut macht auch, dass die junge Generation von Kulturschaffenden bestenfalls für die bestehenden Missstände bereits im Studium sensibilisiert wird und das nötige Know-how vermittelt bekommt, um entsprechende Transformationsprozesse voranzubringen.

Für weitere Pro-Argumente, insbesondere um jungen Kulturschaffende etwas mit auf ihren Weg zu geben, hole ich mir im Anschluss an meinen Beitrag Unterstützung von Autor:innen der Berufsbildreihe. Ein großes Dankeschön an dieser Stelle an meine Kollegin Freya Woidniok, die diese zusammengetragen hat, sowie an alle Teilnehmenden der Umfrage. Und bei Ihnen, liebe Leser:innen, bedanke ich mich für Ihre Aufmerksamkeit!



Julia Jakob (28) studierte Musikwissenschaft und Kulturmanagement in Weimar. Praktische Erfahrungen im Kulturbetrieb sammelte sie bei unterschiedlichen Festivals und in verschiedenen Veranstaltungsbüros sowie als Agentin bei weim|art e. V. Seit 2021 ist sie die Chefredakteurin des Kultur Management Network Magazins und leitet derzeit stellvertretend die Online-Redaktion der KM Kulturmanagement Network GmbH.

Anzeige

Stellenmarkt Kulturmanagement

Gesucht:
kommunikative,
umsetzungsstarke und
zuverlässige Persönlichkeit
mit Erfahrung in der
PR- und Pressearbeit,
die als Mitarbeiter*in (m/w/d)
im Projektmanagement
und der Kommunikation
eine Initiative aufbaut und
von Weimar aus koordiniert


Kultur Management Network

Gab es Situationen in Ihrer Karriere, in denen Sie das Gefühl hatten, das Ziel nicht mehr zu erreichen? Welchen Rat können Sie jungen Kulturmanager:innen in solchen Situationen mit auf den Weg geben?

„Wenn gerade jemand "Irgendwas mit Kultur" im Bachelor studiert und denkt, er passe nicht in diese "Kulturwelt", dem würde ich zurufen: Gerade dich brauchen wir! (Auch wenn wir dich zwingen, auf ein unbezahltes Praktikum sparen zu müssen. Sorry!)“

Holger Kurtz, Berufsbild: [Online-Marketing-Manager](#)

Es gab immer wieder Situationen und Aufgaben, bei denen ich gefühlt ins kalte Wasser gestoßen wurde und die mir neu und unvertraut waren. Oft hieß das: Augen zu und durch. Im Nachhinein kann ich sagen, dass die Lernkurve gerade bei diesen Herausforderungen und Hürden am steilsten war. Wichtig ist bei all dem aber auch, dass man in sich hineinhorcht und sich fragt, ob man noch auf dem richtigen Weg ist. Mir hat dabei immer geholfen, einen Blick von außen einzuholen und mich mit Menschen zu beraten, deren Meinung ich schätze.

Karoline Weber, Berufsbild: [Stiftungsreferent:in](#)

„Das Wichtigste scheint mir zu sein, dass man entweder hinter den eigenen Entscheidungen steht – schließlich hat man sie aus guten Gründen getroffen – oder den Mut hat, eine neue Entscheidung zu treffen, wenn die Zeit dafür gekommen zu sein scheint.“

Björn Gebert, Berufsbild: [Abteilungsleitung einer wissenschaftlichen Bibliothek](#)

„Überlegen Sie sich immer was Sie machen würden, wenn es keine Hürden gäbe. Und dann braucht es kleine Schritte und Durchhaltevermögen. Bleiben Sie immer flexibel, um sich dem Weg anpassen zu können und erfinden Sie sich selber wieder und wieder neu.“

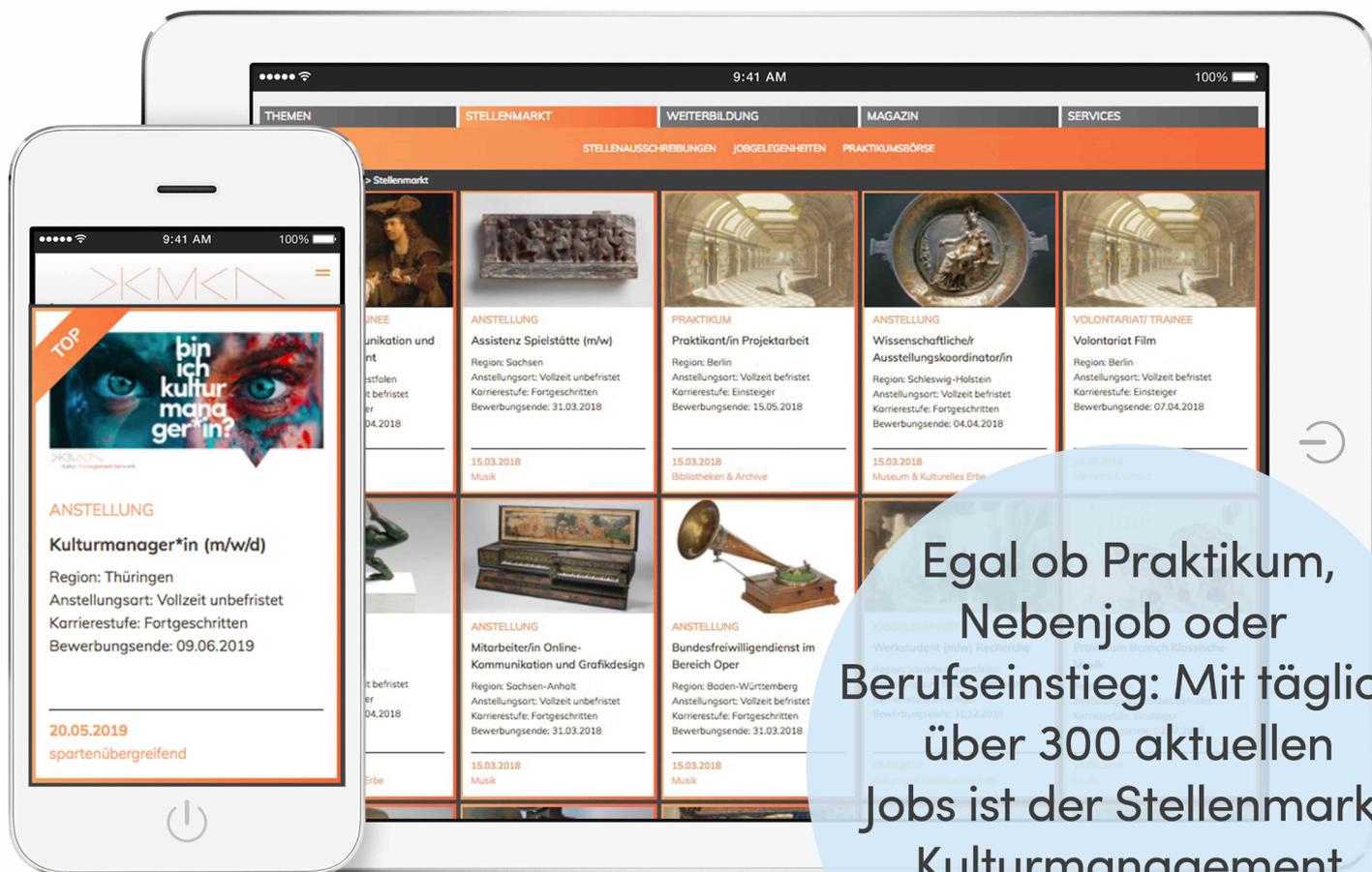
Edith Koschwitz, Berufsbild: [Von der Stadtsoziologin zur Kulturmanagerin](#)

„Ich gebe jungen Kulturmanager*innen den Rat, sich zu Beginn ihres Berufslebens auszuprobieren, keine Scheu davor zu haben, auch mal neue Wege zu gehen und rauszufinden, was sie können und mögen.“

Kai Pätzke, Berufsbild: [Programmplanung im Verlag](#)

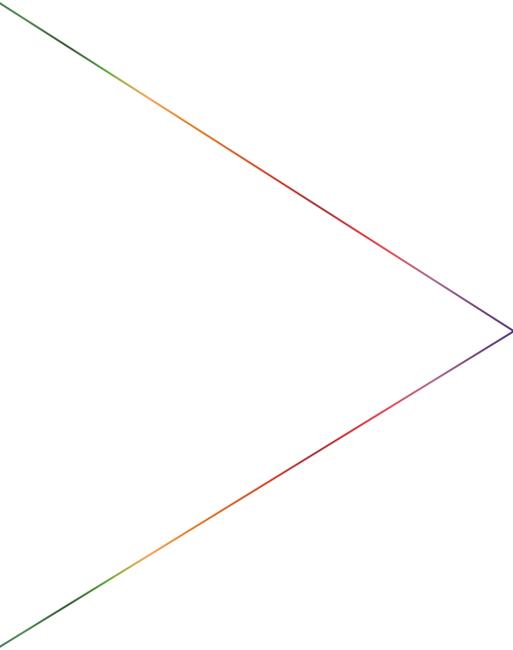
> Diese und weitere Stimmen aus der Praxis finden Sie in unseren Themenreihen [„Berufsbild“](#) und [„Karriere“](#) auf dem Portal.

Job finden und für die Zukunft vorsorgen



Orchestermarketing ganzheitlich denken

Ein Beitrag von Marion Minkus



Wollen Orchester neue Konzertbesucher:innen gewinnen, müssen sie ihre traditionelle Programmierung und Aufführungspraxis weiterentwickeln. Welche Auswirkungen dabei ein ganzheitliches Orchestermarketing auf den Orchestererfolg und dessen Offenheit für neue Impulse hat, zeigt die vorliegende empirische Untersuchung.

In meiner Masterarbeit, die im Studiengang Kultur + Management an der DIU Dresden International University entstanden ist, habe ich den Stellenwert des Marketings in deutschen Konzert- und Opernorchestern erforscht. Mittels schriftlicher Befragung im Zeitraum November 2017 bis April 2018 habe ich dafür empirische Daten zu den System- und Finanzkennzahlen, zur Marketingorganisation, zur Ziel- und Strategiebestimmung, zur Produktpolitik und Publikumsorientierung erhoben. Die Deutsche Orchester-Stiftung hat diese Befragung unterstützt und den Fragebogen auf ihrer Website zum Download bereitgestellt. Von den 110 angeschriebenen deutschen Konzert- und Opernorchestern haben 26 an der Untersuchung teilgenommen. Durch vier Forschungsfragen habe ich untersucht:

- > wie das Orchestermarketing strukturell aufgestellt und in den Prozess der Programmplanung und Ausgestaltung von Zusatzleistungen eingebunden ist,
- > welchen Stellenwert das Marketing im Orchestermanagement-Gesamtkonzept hat und
- > welche Bedeutung der Publikumsorientierung zukommt.

Was unterscheidet Konzert- von Opernorchestern?

Während Opernorchester mit der Eröffnung eines Opernhauses gegründet wurden, um hauptsächlich die Opern-, Operetten- und Musicalaufführungen zu begleiten, erfolgte die Gründung eines Konzertorchesters

¹ Vgl. Werner, Jensen (2015), S. 11 und 19.

² Vgl. Schmidt-Ott (1998), S. 276 ff.

³ Vgl. Giller (1995), S. 204f.

oft ergänzend zu einem schon bestehenden Opernorchester. Selbständige Konzertorchester agieren unabhängig von einem Theater, verfügen über einen eigenen Etat, bieten ein eigenständiges Konzertangebot an und können zudem in Theatern Operaufführungen begleiten.¹

Vorgehen

Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung ist die im Jahr 1998 veröffentlichte Dissertation *Orchesterkrise und Orchestermarketing* von Thomas Schmidt-Ott. Für meine Masterarbeit habe ich die Fragen und Antwort-schemata der Studie von Schmidt-Ott vollständig überarbeitet und weiter ergänzt. Schmidt-Ott bestimmte den Marketinganteil am Orchestererfolg anhand des Verhältnisses von Zielerreichung und Zielpriorität.² Diesen Ansatz habe ich auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht.

In der empirischen Untersuchung vergleiche ich erstmals die deutschen Konzert- und Opernorchester hinsichtlich der System-, Finanz- und Strukturdaten sowie der Marketingorganisation und Marketingaktivitäten. Auch der Vergleich anhand der Orchestergrößenklassen sowie der Standorte im Westen bzw. Osten Deutschlands ist neu. Außerdem habe ich die Methoden zur Messung des Marketingerfolges um das herausgearbeitete Kriterium der Entwicklungsstufe des Marketings ergänzt. Das ebenfalls neu aufgestellte Kriterium der systematischen beziehungsweise unsystematischen Arbeitsweise des Marketings baut auf der Studie *Marketing für Sinfonieorchester* (1995) von Jan C. Giller auf. Diese weist empirisch nach, dass Orchester, die ihr Publikum segmentieren, im Schnitt mehr Konzerte aufführen, mehr Konzertbesucher:innen erreichen und auch mehr Zuwendungen erhalten als Orchester, die dies nicht tun.³ Gegenüber dem Kriterium der Kundensegmentierung greift die Systematik der Arbeitsweise des Marketings deutlich weiter und betrachtet die Häufigkeit und Regelmäßigkeit von durchgeführten Publikumsbefragungen und Publikumsanalysen. Im Folgenden werden einige Untersuchungsergebnisse vorgestellt.

Marketingstrukturen

Vergleicht man die in der empirischen Untersuchung erhobenen Marketingstrukturen mit denen von Schmidt-Ott aus dem Jahr 1998 wird deutlich, dass sich die Spielarten des Marketings im Jahr 2018 ausdifferenziert haben und neue Organisationsformen des Marketings im Theater/Orchester entstanden sind.

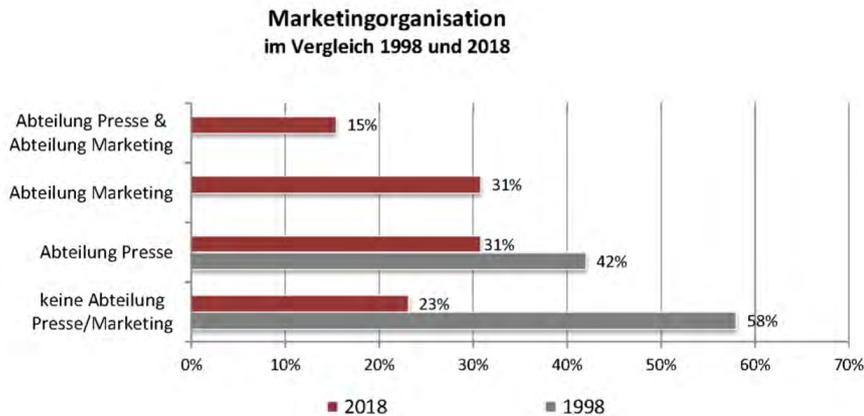


Abbildung 1: Vergleich der Marketingorganisation zwischen 1998 und 2018 (Quellen: Daten aus der Studie Orchesterkrise und Orchestermarketing von Schmidt-Ott 1998, S. 223 und 243, Eigene Berechnung und Darstellung)

Besaßen im Jahr 1998 insgesamt 58 Prozent der deutschen Orchester überhaupt keine Abteilung für Presse/Marketing, sind es im Jahr 2018 nur noch 23 Prozent. Bemerkenswert ist, dass darüber hinaus im Jahr 1998 ausschließlich Presse-Abteilungen existierten. Diese Presse-Abteilungen schienen schwerpunktmäßig Aufgaben der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu erledigen, wobei ein weiterführendes Marketing noch nicht etabliert war. Gegenwärtig sind hingegen neben 31 Prozent Presse- auch 31 Prozent Marketing-Abteilungen installiert; in 15 Prozent der Theater/Orchester sind sogar beide Abteilungen vorhanden.

Mit Blick auf den Personalanteil der Mitarbeitergruppen hat die Studie gezeigt, dass Konzertorchester mit insgesamt 2,8 Prozent mehr als doppelt so viel Presse/Marketing-Personal beschäftigen als Theater/Opernorchester, die auf nur 1,2 Prozent kommen. Der Marketingbereich scheint demnach in den komplexer strukturierten Theatern/Opernorchestern gegenüber Konzertorchestern unterrepräsentiert zu sein, wodurch keine zusätzlichen Verwaltungsaufgaben wahrgenommen werden können.

Auch die Stellung der mit Presse sowie Marketing beauftragten Abteilungen innerhalb der Hierarchie des Theaters bzw. Konzertorchesters ist ein Anhaltspunkt für deren Bedeutung für die Kultureinrichtung: Im Vergleich mit den empirischen Befunden aus dem Jahr 1998 haben sich die Marketingstrukturen deutlich weiterentwickelt:

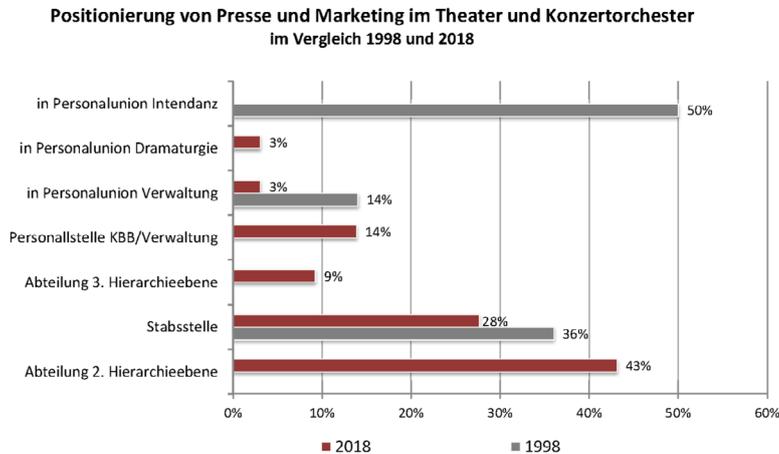


Abbildung 2: Vergleich der Positionierung von Presse/Marketing im Theater/Orchester zwischen 1998 und 2018 (Quellen: Daten aus der Studie Orchesterkrise und Orchestermarketing von Schmidt-Ott 1998, S. 223, Eigene Berechnung und Darstellung)

Waren 1998 mit 36 Prozent Stabsstellen und 64 Prozent Stellen in Personalunion ausschließlich Vorstufen des Marketings vorhanden, haben sich im Jahr 2018 in mehr als der Hälfte der Theater und Konzertorchester schon reifere Formen des Marketings herausgebildet: 43 Prozent haben die Funktionen Presse bzw. Marketing als Abteilungen auf der zweiten Hierarchieebene und 9 Prozent als Abteilungen auf der dritten Hierarchieebene implementiert.

Programmplanung

Ich habe untersucht, welchen Einfluss unterschiedliche Orchesterinstanzen auf die Programmplanung haben. Für zwölf vorgegebene Instanzen haben die Befragten auf einer Skala von eins bis fünf eingeschätzt, wie stark jede Instanz in die Programmplanung eingebunden ist. Für die Auswertung wurde für jede Instanz das arithmetische Mittel errechnet.

Während der GMD/Chefdirigent sowie die Intendanz/künstlerische Leitung die Programmplanung mit einem mittleren Wert von 4,8 bzw. 4,5 dominieren, hat das Marketing mit einem durchschnittlichen Wert von 1,5 einen äußerst geringen Einfluss auf die Programmplanung. In Konzertorchestern kann das Marketing mit einem mittleren Wert von 1,9 noch etwas mehr Einfluss als in Opernorchestern nehmen, deren Marketing nur einen mittleren Einfluss von 1,3 auf die Programmplanung ausübt.

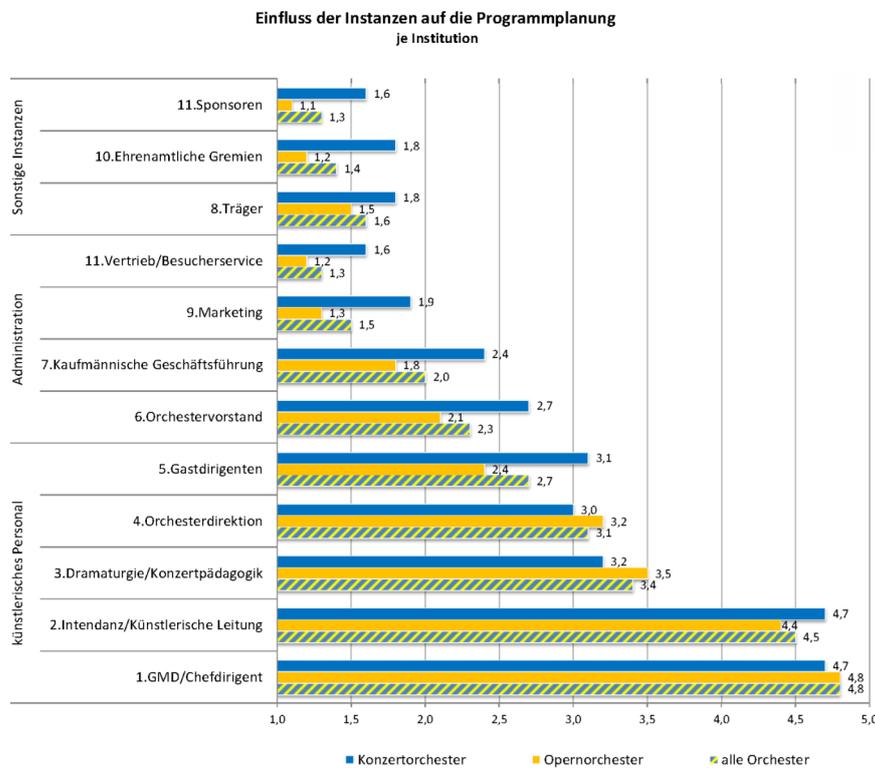


Abbildung 3: Einfluss der Instanzen auf die Programmplanung (Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung)

Bei der Gestaltung konzertbegleitender Services und Zusatzleistungen sind die Einflussbereiche des künstlerischen und administrativen Personals ausgewogener verteilt: Während die Intendanz/künstlerische Leitung mit einem durchschnittlichen Wert von 4,3 den größten Einfluss auf die Ausgestaltung der Services hat, sind die Instanzen mit dem zweitgrößten Einfluss das Marketing und die kaufmännische Geschäftsführung mit einem mittleren Wert von jeweils 3,5. Der Besucherservice nimmt mit einem durchschnittlichen Wert von 2,6 auf die Ausgestaltung der Serviceleistungen Einfluss.

Marketingverständnis

Die Bedeutung des Orchestermarketings wird neben seiner Positionierung im Orchester und seinen Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Programme und Services auch durch das im Orchester vorherrschende Marketingverständnis gelenkt.

Vergleicht man die empirischen Befunde dieser Untersuchung mit denen des Jahres 1998, ist festzustellen, dass sich das Marketingverständnis im Verlauf von zwanzig Jahren deutlich verändert hat: Die instrumentelle Sichtweise hat sich von damals 75 Prozent auf jetzt 44 Prozent reduziert, das erweiterte Marketingverständnis hat um 33 Prozent auf 56 Prozent zugenommen. Marketing wird damit weniger als Verkaufsinstrument verstanden, sondern mehr als marktorientierte Führungskonzeption.



Abbildung 4: Vergleich des Marketingverständnisses im Orchester zwischen 1998 und 2018 (Quellen: Daten aus der Studie *Orchesterkrise und Orchestermarketing* von Schmidt-Off 1998, S. 224 und 244, Eigene Berechnung und Darstellung)

Hindernisse

Die Studie konnte weiter zeigen, dass der Entwicklung eines modernen, ganzheitlichen Marketings mit einem mittleren Wert von 3,7 vor allem fehlende finanzielle und personelle Ressourcen entgegenstehen. Diese fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen sind mit mittleren Werten von 3,9 sowie 3,8 insbesondere bei Theatern/Opernorchestern stark ausgeprägt; Konzertorchester schätzen fehlende finanzielle Ressourcen mit mittleren Werten von 3,1 bzw. fehlende personelle Ressourcen mit 3,6 als geringere Hürden ein, um ein modernes Marketing zu etablieren. Wenn die finanziellen und personellen Marketing-Ressourcen in Konzert- und Opernorchestern erhöht werden würden, könnte das Marketing zur vollen Entfaltung kommen und sich hin zu einem modernen, ganzheitlichen Marketing entwickeln.

Strategische Marketingplanung

Das Marketing wird mit einem mittleren Wert von 3,0 erst auf Rang sechs hinter GMD, Intendanz, Geschäftsführung, Orchesterdirektion, Dramaturgie und Orchestervorstand in die Ziel- und Strategiebestimmung des Orchesters einbezogen.

Im Konzertorchester verbessern sich die Einflussmöglichkeiten des Marketings auf Ziele und Strategien: Hier stellt das Marketing mit einem durchschnittlichen Wert von 3,4 immerhin noch die vierteinflussreichste Instanz dar. Im Theater/Opernorchester hat das Marketing mit durchschnittlich 2,8 Punkten geringe Einflussmöglichkeiten auf die Marketingplanung, ihr ureigenstes Arbeitsfeld. Eine gleichberechtigte Mitbestimmung aller Instanzen könnte dazu beitragen, dass alle in der Institution vorhandenen Marketing-Kompetenzen zur Entfaltung kommen.

Publikumsorientierung

Publikumsorientierung bedeutet ein am Publikum ausgerichtetes Handeln des Orchesters. Eine wichtige Voraussetzung der Publikumsorientierung ist, das Publikum und dessen Bedürfnisse zu kennen, um diese nach Maßgabe der orchestereigenen Zielvorgaben erfüllen zu können. Wichtige Werkzeuge dafür sind Publikumsbefragungen und -evaluationen sowie die Analyse von Zuschauerdaten. Diese Werkzeuge werden erst von 19 Prozent bzw. 23 Prozent der Orchester der effektiven Stichprobe systematisch angewendet.

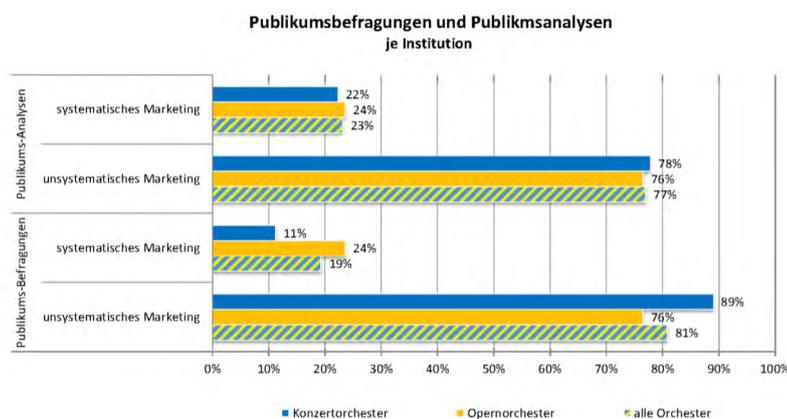


Abbildung 5: Publikumsbefragungen und Publikumsanalysen (Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung)

Nur 11 Prozent der Konzertorchester führen im Sinne eines professionellen Marketings regelmäßig, mindestens alle zwei bis drei Jahre Publikumsbefragungen durch. Immerhin tun dies schon 24 Prozent der Theater/Opernorchester. 24 Prozent der Theater/Opernorchester sowie 22 Prozent der Konzertorchester führen regelmäßig, mindestens alle drei Jahre Publikumsanalysen durch.

Zudem bleibt der Fokus bei ca. 40 Prozent der Befragungen und Analysen auf das gesamte Konzertpublikum beschränkt. Wenn spezielle Teilssegmente der Konzertbesucher:innen analysiert werden, dann vor allem nach dem Kriterium des Vertriebsweges. Denn die im Orchester installierten Ticketingsysteme speichern diese Verkaufs- und Publikumsdaten und machen sie somit auswertbar. Weitere Zielgruppen spielen bis dato eine untergeordnete Rolle, da detailliertere Publikumsdaten oft nicht gesammelt werden.

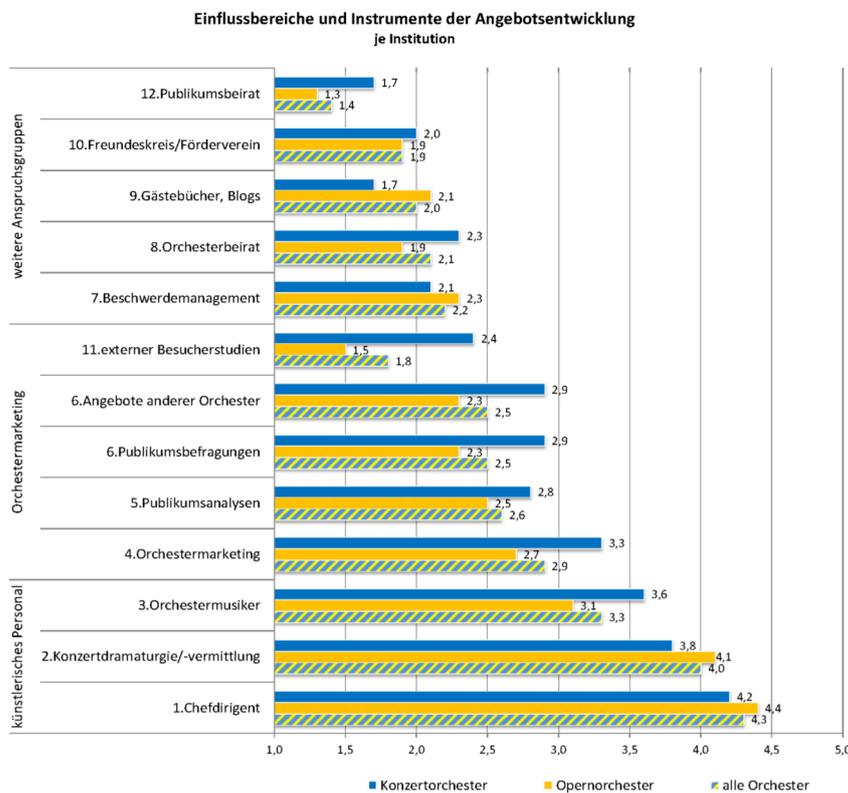


Abbildung 6: Einflussbereiche und Instrumente der Angebotsentwicklung (Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung)

Bei der Entwicklung neuer Konzert- und Veranstaltungsformate kommen die Instrumente der Publikumsbefragung und -analyse mit einem mittleren Wert von 2,5 bzw. 2,6 nur nachrangig zum Einsatz. Dabei machen Konzertorchester mit durchschnittlichen Werten von 2,8 bzw. 2,9 von diesen Werkzeugen mehr Gebrauch als Opernorchester.

Zusammenfassung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass in Orchestern, deren Marketing systematisch arbeitet und als Hauptabteilung installiert ist:

- > eine effizientere Arbeitsweise erreicht wird. Insbesondere werden mehr Veranstaltungen durchgeführt und mehr Konzertbesucher:innen erreicht. Es wird eine höhere Konzertauslastung und eine höhere Einspielquote erzielt, gleichzeitig ist der relative Personalaufwand der gesamten Institution geringer;
- > eine effektivere Arbeitsweise erreicht wird, da eine stärker ausgeprägte Zielpriorisierung und Zielerreichung mit besonders hohen Werten bei den Leistungszielen erfolgt;
- > Marketingstrategien konsequenter umgesetzt werden;
- > der Prozess der Leitbild-, Ziel- und Strategiebestimmung konsequenter vollzogen wird;
- > ein erweitertes Marketingverständnis erreicht wird;
- > das Problem fehlender personeller und finanzieller Ressourcen weniger stark ausgeprägt ist;
- > die Administration/das Marketing mehr Einfluss auf die Marketingplanung ausübt, wobei auch der Einfluss des künstlerischen Personals verstärkt wird;
- > die wahrgenommenen Hinderungsgründe, neue Veranstaltungsangebote und Konzertformate zu entwickeln, insgesamt geringer sind.

Orchester, die ihr Marketing ganzheitlich betreiben, sind demnach insgesamt erfolgreicher und offener für neue Impulse ihrer Anspruchsgruppen. Diese Studie empfehle ich daher allen Kulturmanager:innen, Geschäftsführer:innen, Verwaltungsdirektor:innen, GMD und Intendant:innen, Orchesterdirektor:innen und Marketingfachleuten, die in ihren Kultureinrichtungen und Orchestern mit Marketingaufgaben betraut sind bzw. auf Marketingstrukturen und -entscheidungen Einfluss nehmen können.

LITERATUR

- Giller, Jan C. (1995):** *Marketing für Sinfonieorchester*. Aachen.
- Werner-Jensen, Arnold (2015):** *Die großen deutschen Orchester*. Laaber.
- Schmidt-Ott, Thomas (1998):** *Orchesterkrise und Orchestermarketing*. Frankfurt am Main.



Marion Minkus hat Kultur + Management an der DIU Dresden International University studiert. Sie forschte zu den Themenfeldern Kulturmarketing, Musikvermittlung und Spielplangestaltung und hat ihre Masterarbeit zum Stellenwert des Marketings in deutschen Konzert- und Opernorchester im November 2018 verteidigt. Sie lebt als selbständige Musikerin in Erfurt.

Anzeige

kultur
weiter
denken

Egal ob Instagram, YouTube, Podcasts, Newsletter, Content-Marketing oder SEO:

PDF

**ONLINE-
MARKETING**

FÜR EINSTEIGER
PAKET MIT DEN EINSTEIGER-ENTWURF FÜR
INSTAGRAM, YOUTUBE, PODCASTS,
NEWSLETTER UND SEO
Kultur Management Network

mit dem Leitfaden-Paket „Online-Marketing für Einsteiger“
erfolgreich digital durchstarten!

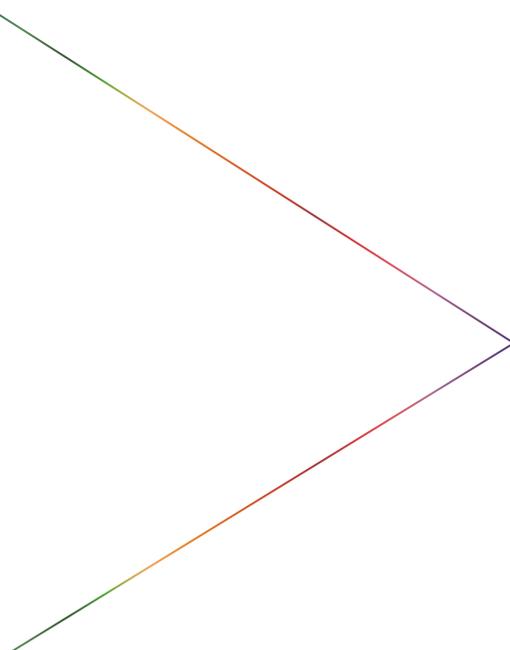
KMK
Kultur Management Network

CSR in der Kultur

Impulse für die Transformation zur Nachhaltigkeit

Wir sind im Wettlauf mit der Zeit um unsere Lebensgrundlage, den Planeten Erde, wobei jeder Beitrag für unsere Zukunft zählt: um die Klimaziele zu erreichen und gesellschaftlich zusammenzuhalten. Transformation zur Nachhaltigkeit ist jedoch kein Sprint, sondern ein Marathon, bei dem auch der Kulturbetrieb mitmachen muss. Die strategische Umsetzung zentraler Nachhaltigkeitsthemen und nachhaltige Entwicklung initiiert durch Kultureinrichtungen – im Sinne einer erweiterten CSR, konkret als Cultural Sustainability and Responsibility, sind Grundlagen der „licence to operate“, der sog. Betriebserlaubnis.

Ein Beitrag von Anke Trischler



Wir erleben vielfältige globale Krisen. Menschliche Aktivitäten destabilisieren das System Erde und das System Gesellschaft. Nachhaltigkeit erhält aufgrund ökologischer und sozialer Kollateralschäden unserer Lebens- und Wirtschaftsweise eine neue Dynamik und muss zur neuen Normalität werden.

Zum Einstieg ein kleines Warm Up: Was verstehen Sie unter „Nachhaltigkeit“? Denken Sie dabei an Forstwirtschaft und Herrn von Carlowitz? Denken Sie an Natur- und Umweltschutz, ehrenamtliches Engagement, Recycling? Oder tendieren Sie zu „gelingendes Leben, hier bei uns und überall“? Gegebenenfalls mit intergenerativer Note gemäß Brundtland Report zu „dauerhafte Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“? Vielleicht kennen Sie die Darstellung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft, und die Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen, den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen.

Nachhaltigkeit, oder besser Zukunftsfähigkeit, ist ein vielfältiges Thema, interdisziplinär, transgenerativ, jeden Bereich betreffend. Sie ist keinesfalls statisch, sondern vielmehr ein Prozess, eine Entwicklung, eine Veränderung, eine Transformation. Die Komplexität erscheint zu groß, um als Einzelperson oder einzelne Einrichtung eine spürbare Wirkung zu entfalten. Kann sein, muss aber nicht, denn: Alles, was wir tun und auch, was wir unterlassen, hat eine Wirkung. Es ist clever, diese zu kennen.

¹ World Economic Forum, 2022.

² Rockström et al., 2009.

³ Dresden, 2022.

⁴ Kulturstiftung des Bundes, 2021.

I – Impuls zur betriebsökologischen Nachhaltigkeit

Schätzen, messen, wiegen, rechnen – die Daten zur Betriebsökologie sind konkret. Hier geht es darum, Klimaneutralität zu erreichen und den eigenen ökologischen Fußabdruck zu reduzieren. Wer die eigene Wirkung bzw. Auswirkung kennt und bestenfalls beziffern kann, der:die kann die Ursachen gestalten. Die relevanten Indikatoren dafür sind:

- > Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen; das betrifft Materialien, Input und Output von Wasser, Boden, Abfall, Energie, Fläche, Biodiversität und Emissionen für Produkte und Dienstleistungen.
- > Direkte und indirekte klimarelevante Emissionen, damit gemeint sind die Treibhausgasemissionen der eigenen Betriebsaktivität, die indirekten CO₂-Emissionen, die bei Energielieferanten anfallen und alle CO₂-Emissionen entlang der Liefer- und Wertschöpfungskette.
- > Aktives Ressourcenmanagement mit qualitativen und quantitativen Zielen im Kontext von Ressourceneffizienz, dem Einsatz erneuerbarer Energien, einer Reduzierung der Inanspruchnahme von Ökosystemleistungen.

Wozu das alles? Der Global Risks Report stellt fest, dass unzureichende Klimaschutzmaßnahmen als die größte Bedrohung für die Welt angesehen werden.¹ Ökosysteme sind bedroht und damit auch die Fähigkeit der heutigen und künftigen Generationen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Wir nähern uns den ökologischen Grenzen unseres Planeten. Mittelfristig (in 2-5 Jahren) und langfristig (in 5-10 Jahren) besteht die größte Gefahr, Gesellschaften, Volkswirtschaften und den Planeten schwer zu schädigen.²

Jeder noch so kleine Beitrag zählt. Denn obwohl der Anteil der Kulturinstitutionen am CO₂-Gesamtausstoß des öffentlichen Sektors lediglich gering ist, ist die Reichweite der Einrichtungen nicht zu unterschätzen und entsprechend wertvoll: Über das eigene Engagement tragen sie das Bewusstsein für Nachhaltigkeit in die Gesellschaft und nehmen ihre Rolle als Vorbild und Gestalter gesellschaftlicher Entwicklungen wahr.³ Gute Praxisbeispiele gibt es bereits.⁴

II – Impuls zur gesellschaftlichen Nachhaltigkeit

Kultur kann und sollte demnach mehr Relevanz wagen. Kultureinrichtungen sind wichtige Initiatoren gesellschaftlicher Debatten zu Umweltschutz und Klimawandel, zu Gesellschaft und Demokratie. Kultur beeinflusst dadurch ökonomisches, ökologisches als auch gesellschaftliches sowie privates Denken und Handeln.

Neben Nachhaltigkeit ist Zukunftsfähigkeit die Übersetzung von Sustainability: „... danach zu streben, etwas fortdauernd und mit Nachdruck zu tun“. Cultural Sustainability and Responsibility umfasst die Themen Führung, Verantwortung und Widerstandsfähigkeit. Die kulturelle Dimension ist die Verbindung der drei Dimensionen.

Werte, Haltung, Selbstverständnis und Sorgfalt

Kulturinstitutionen sind Orte der gesellschaftlichen Vergewisserung und Neuorientierung. Sie produzieren Werte und vermitteln eine gesellschaftspolitische Haltung, auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden. Dazu gehören Selbstverständnis und Sorgfalt, mit denen nationale und internationale Standards und Gesetze eingehalten, Arbeits- und Menschenrechte geschützt werden. Ebenso gehört dazu, die Risiken zu kennen, aktiv gegen Verstöße vorzugehen. Dafür braucht es ein klares Bekenntnis und eine feste Verankerung im Führungsverständnis. Das gilt für die Außendarstellung ebenso wie für den internen Betrieb. Hier richtet sich der Blick auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden, ihre Arbeitsbedingungen, ihre Chancen auf Teilhabe an erforderlichen Entwicklungen im Sinne von „Qualifizierung“ sowie die Chance auf Mitbestimmung und Vielfalt. Relevant sind personen- und themenorientierte Weiterbildung, eine wertschätzende Arbeitskultur, das Denken in Prozessen statt nur in Programm. Jeder Betrieb umfasst Prozesse, die sichtbar und unsichtbar sind. Dabei sind Transformationsprozesse häufig verbunden mit Ängsten vor Veränderungen, aber auch mit Begeisterung, mit Motivation, mit der Energie der Menschen.

Prozessmanagement und Kommunikation mit Konzept

Systematisches Management von Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit zeigt auf, dass die Themen einen hohen Stellenwert in der Organisation haben – ein wichtiges Signal nach außen, nach innen und im Miteinander.

⁵ BREG, 2018.

Transformation zur Nachhaltigkeit muss dabei immer von der Führungsebene mitgetragen werden. Klar benannte Verantwortlichkeiten und kommunizierte Weisungsbefugnis sind dafür Grundlage, ebenso definierte Regeln und Prozesse, z. B. durch Einkaufsrichtlinien und Verhaltenskodizes. Sie übersetzen die Strategie in klare Vorgaben für das alltägliche Arbeiten. Die Qualität und Eignung von Regeln und Prozessen lässt sich ermitteln durch regelmäßigen Abgleich von Planung und Status Quo. Das schafft Zuverlässigkeit für die Steuerung von Projekten und die Kommunikation, sowohl intern als auch extern.

Die Zukunft im Blick, Stichwort „Dokumentation“

Fit für die Zukunft zu werden und nachhaltige Entwicklung voranzubringen, gelingt über die Auseinandersetzung mit den Themen, auf die die Einrichtung mit ihren Aktivitäten den stärksten Einfluss hat und die von hoher Dringlichkeit sind. Bei der Identifizierung helfen folgende Fragen: Welche Auswirkungen haben die eigenen Tätigkeiten? Welche Themen haben Einfluss auf die Aktivitäten? Im gut moderierten Dialog mit den Anspruchs- und Interessensgruppen lassen sich auch quantitative und qualitative Ziele für einen wünschenswerten Zustand entwickeln, der in der Zukunft erreicht werden soll. Kurz gefasst sind hier notwendige Zutaten für eine Strategie. Nachhaltigkeitsberichte sind ein gutes Medium: Sie schaffen Transparenz und unterstützen Kommunikation und Dialog. Gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Interessensgruppen, die Stakeholder, können sich ein Bild machen. Sie gewähren die „licence to operate“. Diese wird ausschließlich auf Grundlage von Legitimität und gesellschaftlicher Akzeptanz gewährt. Richtig eingesetzt unterstützt der Nachhaltigkeitsbericht den Übergang vom „business as usual“ zu einer nachhaltigen Arbeits- und Wirtschaftsweise.

III – Wirkung durch „Alles, was wir tun ... und auch nicht tun ...“

Auf Anregung des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) hat die Bundesregierung sechs Prinzipien nachhaltiger Entwicklung in die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie aufgenommen⁵:

- 1. nachhaltige Entwicklung als Leitprinzip konsequent überall anwenden,**
- 2. global Verantwortung wahrnehmen,**

⁶ Ehrenfeld, 2008.

⁷ Schulz, 2021.

- 3. natürliche Lebensgrundlagen stärken,**
- 4. nachhaltiges Wirtschaften stärken,**
- 5. sozialen Zusammenhalt in einer offenen Gesellschaft wahren und verbessern,**
- 6. Bildung, Wissenschaft und Innovation als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung nutzen.**

Dies bedeutet einen intelligenteren Umgang mit Ressourcen im weitesten Sinne. Grundvoraussetzung dafür ist ein an Nachhaltigkeit bzw. Zukunftsfähigkeit ausgerichtetes Werteverständnis. Es geht um „Weniger von Allem“. Kultur zählt zu den meritorischen Gütern: Mittels finanzieller Förderung (Subvention) des Anbieters greift der Staat preissenkend in die Nachfrage ein. Der öffentliche Kulturbetrieb wird von Bund, Ländern und von den Kommunen subventioniert. Das Management von Kultureinrichtungen ist, wie es uns häufig begegnet, die Verwaltung von Mangel. Das Budget ist zu gering an Finanzkraft, Personal und Zeit. Das verlangt Improvisation.

„Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut, sondern auch für das, was man nicht tut.“

Laotse (3. oder 4. Jh. v. Chr.); chinesischer Philosoph

Das entsprechende Wissen über, zu und um Nachhaltigkeit die eine Sache, die Motivation zum Handeln ist die andere. Doch warum ist Motivation zum Handeln so wichtig? Die Gründe für den Zustand unserer Welt sind in dem System zu suchen, auf dem unsere moderne Gesellschaft beruht. Für eine echte Nachhaltigkeit müssen wir Unabhängigkeit und Individualismus durch Interdependenz und Gemeinschaftssinn, Mechanismus und Atomismus durch Organismus und Ganzheitlichkeit ersetzen. Verantwortung füreinander und miteinander würde dies möglich machen.⁶ Hier geht es an die Substanz: „Wir müssen ökonomisches durch kulturelles Denken ersetzen.“⁷ Denn Kultur ist das Fundament von Gesellschaft und Wirtschaft. Und damit hat Kultur enorme Relevanz und ist weit mehr als die abendliche Unterhaltung zur Zerstreung oder Ablenkung. Nachhaltigkeit entsteht demnach aus kulturellem Bewusstsein. Wenn uns schon die Fakten nicht überzeugen, dann schaffen es wohl Emotionen. Sie sind die Energiegeber der Motivation. Kulturschaffende und Kultureinrichtungen haben hier eine entscheidende Rolle: Ihr Wirken schafft Begreifen, Emotionen, Neuorientierung, Vermittlung.

⁸ Schulz, 2021.

Fünf „Take Aways“

Ob etwas „nachhaltig“ gewesen sein wird, kann nur aus der Zukunft bewertet werden. Jede Annahme, dass eine heutige Handlung nachhaltig ist, bleibt spekulativ. Was aber nicht spekulativ ist: Nichts ist so nachhaltig wie Kultur. Für Eilige und Ungeduldige daher folgende fünf „Take Aways“:

WAS es ist (nicht ist): Es gibt nicht DIE Nachhaltigkeit. Auch hier gilt: Der Weg ist das Ziel. Und vor allem: Sich auf eben diesen Weg zu machen. Für Zukunftsfähigkeit und entsprechendes Handeln gibt es kein „zu früh, zu klein, zu groß“, sondern nur ein „zu spät“.

WEN es angeht: Im Grundsatz ist Kultur nicht auf Gewinn ausgerichtet. Ertrag und Rendite sind keine entscheidenden Kriterien. Und doch ist jede Kultureinrichtung auch unternehmerisch tätig. Jede ihrer Tätigkeiten hat Wirkung.

WIE es gehen kann: Transformation ist ein Prozess, den es zu gestalten gilt. Dabei helfen: Wollen und loslegen, inspirieren lassen und kommunizieren, Austausch fördern, gestalten und verändern. Mut zur Zukunft. Dabei unterstützen vorhandene Standards (z. B. Deutscher Nachhaltigkeitskodex) und praxiserprobte Beispiele.

„Vor zehntausend Jahren haben wir als Jäger und Sammler ein nachhaltiges Leben geführt, weil das die einzige Möglichkeit war. All diese Jahre später ist es wieder einmal die einzige Option.“

Sir David Attenborough

WOMIT es gehen sollte: Die strategische Herangehensweise und Umsetzung von Nachhaltigkeit sind individuell. Expertise, Budgets für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen und gesamtheitlich aufgebaute Förderprogramme, z. B. für die Weiterbildung der Mitarbeitenden, also nicht nur Programm-, sondern auch Prozessorientierung der Fördermaßnahmen, sind erforderlich.

WARUM es gelingen kann: Die Geschichte der Nachhaltigkeit ist eng mit dem Menschen verbunden. Die Dringlichkeit zum Handeln ist offensichtlich.

lich. Was also kann der Beitrag von Kultur zur Großen Transformation sein? In der Analyse des Transformationsprozesses zu einer nachhaltigen Gesellschaft wird deutlich: Die Wirtschaft fragt nach dem Wie, Kultur nach dem Warum. Erst das Zusammenspiel dieser beiden Begriffe ermöglicht den nötigen Perspektivwechsel. CSR als Cultural Sustainability and Responsibility zu definieren, macht aus jeder Perspektive Sinn. Die einfache Erklärung: Es ist notwendig, ökonomisches durch kulturelles Denken zu ergänzen.

LITERATUR

BREG. (2018): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (PM). <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/aktualisierung-der-strategie-beschlossen-1546128>.

Ehrenfeld, J. R. (2008): Sustainability needs to be attained not managed. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 4(2), 1–3. <http://ejournal.nbii.org>.

Kulturstiftung des Bundes. (2021): Klimabilanzen in Kulturinstitutionen. https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/klima_und_nachhaltigkeit/detail/klimabilanzen_in_kulturinstitutionen.html.

Dresden. (2022): Praxisleitfaden für den Kultursektor Einblicke in die Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie. https://www.dresden.de/media/pdf/kulturamt/Culture_for_Future_-_Praxisleitfaden.pdf.

Rockström, J. et al. (2009): Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society*, 14(2), art32. <https://doi.org/10.5751/ES-03180-140232>.

Schulz, G. (2021): CSR in Hessen: Ein Impuls aus der Kultur (pp. 145–161). https://doi.org/10.1007/978-3-662-63004-4_11.

World Economic Forum. (2022): The Global Risks Report 2022: Vol. 17th Edition (17th Edition). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022/in-full>.



Anke Trischler ist Umsetzungsberaterin, Lehrbeauftragte für Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit und forscht zu Transformation und Kooperationen. Seit 2008 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin der Transformation zur Nachhaltigkeit GmbH in Wiesbaden. Sie ist Herausgeberin der Publikation „CSR in Hessen“, die 2021 im Springer Gabler Wissenschaftsverlag erschien. Kontakt: www.transformation-n.de, atrischler@transformation-n.de, [linkedin.com/in/anke-trischler-transformn-b701631a2](https://www.linkedin.com/in/anke-trischler-transformn-b701631a2)

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Julia Jakob (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonnent:innen: ca. 5.700

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: Ali Kazal/ Unsplash

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371