

**SKM** Studienzentrum  
Kulturmanagement  
Universität Basel

**Diplomarbeiten 2010**  
Masterprogramm Kulturmanagement

**Diplomarbeiten 2010**  
\_\_\_\_\_ **Masterprogramm Kulturmanagement**

# Inhalt

Vorwort	4	K10: Eine neue Plattform für Künstlerinnen und Künstler. Evaluation des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens 2010.	12	Kulturbusinessplan für eine interdisziplinäre Sommerakademie der Künste – ISAK	18	Kulturelle Bildung: Gewinn- und Verlustzonen in Kooperationen	26
«Kulturelle Bestrebungen von gesamtschweizerischem Interesse»		Rosmarie Berger		Raluca Matei, Alexandra Talman		Johanna Hopfengärtner, Verena Widmaier	
Kultur zwischen Identitätsstiftung, Imageförderung und Innovation im Verständnis des Eidgenössischen Parlaments sowie der relevanten Akteure auf Bundesebene	6	Kultur auf einen Klick? Eine Analyse der Bedeutung des virtuellen Mediums Internet für das Marketing kleinerer Kulturunternehmen und freiberuflich tätiger Kulturschaffender	14	Kulturbusinessplan für ein Bläserensemble	20	Erfolg in der Kreativwirtschaft. Person – Produkt – Prozess	28
Peter Grob, Andri Hardmeier, Nicole Hess		Shihoko Hagiwara, Fee Peper, Sebastian Uszynski		Jonathan Graf, Ernst Steiner, Tobias Wetzel, Aline Yeretizian		Dominique Sabine Hufschmid, Diana Vogel	
Kulturelle Einstellungen und Rollenverständnis städtischer Kulturbeauftragter in der Schweiz. Eine explorative, empirische Untersuchung anhand qualitativer Interviews	8	Neue Wege für das Musikprofil eines Kultursenders. Rahmenbedingungen – Beispiele aus der Praxis – Lösungsvorschläge für DRS 2	16	Der Eigenbetrieb Theater Freiburg. Das Verhältnis von Subventionen und Eigenleistungen und die Rolle des Businessplans.	22	Netzwerk für den praxisbezogenen Wissenstransfer für Studierende und Absolventen des Kulturmanagementstudiums aus dem deutschsprachigen Raum	30
Fanni Fetzer, Caroline Haas		Annelise Alder, Valerio Benz		Dagmar Opsölder		Isabel Frey, Esther Roth	
Museen im Dilemma – Der Umgang der öffentlichen Schweizer Museen mit ethnografischem und archäologischem Kulturgut seit der Einführung des Kulturgütertransfersgesetzes	10			Das Theater Palace Biel und sein Betrieb im Vergleich zu anderen Theatern der Schweiz – Organisationsstruktur und Infrastruktur. Ein Portrait der schweizerischen Theaterlandschaft ausserhalb der grösseren Kulturhauptstädte	24	Wegleitung zur Planung eines internationalen Tanzprojekts mit dem schweizerisch-indischen Tanzensemble «Kalasri»	32
Simona Meyer, Jessica Stiburek				Marynelle Debétaz, Jurij A. Meile		Sunanda Heuberger	

## Vorwort

«Kultur auf einen Klick» – so der Titel einer Diplomarbeit in dieser Broschüre. Ist es das, was Kulturmanager machen: «Klick» oder «schnipp», und schon gibt's Kultur? Tatsächlich könnte dieser Eindruck entstehen, wenn man sich die tägliche Fülle des Angebotes vor Augen hält: Festivals jeder Färbung, Konzerte jeder Kategorie, Theater jeden Typs. Schaut man jedoch genauer hin, wird offensichtlich, dass der berühmte Spruch Karl Valentins – «Kunst ist schön, macht aber viel Arbeit» – durchaus seine Berechtigung hat: Geschäftspläne und Konkurrenzanalysen sind zu verfassen, bevor ein neues Bläserensemble gegründet wird, bevor die Neuausrichtung eines Theaters oder eines Kulturradios feststeht. Oder die Kompetenzen, die es für erfolgreiches Tätigsein in der Kreativwirtschaft braucht, die erwirbt man am besten

schon in der Schule, jedenfalls muss man sie sich sorgsam und gezielt aneignen. Ein deutschsprachiges Kulturmanagement-Symposium, Kooperationsprojekte zwischen Schulen und Kultureinrichtungen, eine erfolgreiche Ausstellungsplattform für Künstlerinnen und Künstler, eine innovative Sommerakademie für eine interdisziplinäre Teilnehmerschaft: sie entstehen nicht aus dem Stand, vielmehr werden Bedarf und sinnvolle Form vorab sorgfältig erhoben und geplant, und die Realisation erfolgt schliesslich auf der Basis eines soliden Konzepts. Und wenn man liest, welche Berufsauffassung städtische Kulturbeauftragte haben, von welchem Kulturverständnis Parlamentsmitglieder ausgehen, wenn sie über Kultur debattieren, oder wie Museumsverantwortliche durch illegal gehandelte Kulturgüter gefordert sind, dann stellt man

wiederum fest: Kultur ist nicht nur schmucker Puderzucker auf dem Kuchen, sondern Ergebnis zupackender und reflektierter Hand- und Kopfarbeit. – Und die Diplomarbeit mit dem eingangs zitierten Titel? Sie geht der aktuellen Frage nach, welche Bedeutung dem Internet für das Marketing freiberuflicher Künstlerinnen und Künstler zukommt. Und auch da zeigt sich: ohne substantielle Inhalte kein Erfolg – ein blosser «Klick» bringt noch kein Glück.

Rolf Keller  
Studienleiter

Lisa Fuchs  
stv. Studienleiterin

Stefan Feger  
Mitglied der  
Studienleitung

## «Kulturelle Bestrebungen von gesamtschweizerischem Interesse» Kultur zwischen Identitätsstiftung, Imageförderung und Innovation im Verständnis des Eidgenössischen Parlaments sowie der relevanten Akteure auf Bundesebene

Seit 2000 ist die neue Bundesverfassung (BV) in Kraft. Art. 69 Abs. 2 BV hält fest: «Der Bund kann kulturelle Bestrebungen von gesamtschweizerischem Interesse unterstützen sowie Kunst und Musik, insbesondere im Bereich der Ausbildung, fördern.» Das Eidgenössische Parlament hat sich seit Mitte der 90er-Jahre in mehreren Debatten intensiv mit Kulturfragen befasst. Es handelt sich dabei insbesondere um die Auseinandersetzungen um die Expo.02, die «Hirschhorn-Affäre» sowie die Beratungen des neuen Kulturförderungsgesetzes.

Die Diplomarbeit «Kulturelle Bestrebungen von gesamtschweizerischem Interesse» – Kultur zwischen Identitätsstiftung, Imageförderung und Innovation untersucht das Kulturverständnis, das in den drei massgeblichen Kulturdebatten auf nationaler Ebene zum Ausdruck kommt. Anhand der Wortmeldungen der Parlamentarierinnen und Parlamentarier ermittelt sie die Kriterien und Argumente, welche im National- und Ständerat in Bezug auf die Aufgaben bzw. die Rolle der Kultur formuliert werden.

### **Mentorat:**

Pius Knüsel, Direktor Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia

Die Analyse der Ratsprotokolle richtet sich an den drei Parametern aus, welche den Diskurs in den letzten Jahrzehnten bestimmen: Kultur als Mittel der Identitätsstiftung nach innen, als Instrument der Imageförderung nach aussen und – im Sinne eines avantgardistischen Kulturverständnisses – als Innovation. Ergänzend wird in einer Befragung von Verantwortlichen der fünf mit Kultur befassten Akteure auf Bundesebene das praktizierte Kulturverständnis eruiert. Dies in der Absicht, das «gesamtschweizerische Interesse» sowohl diskursiv als auch praktisch auszuloten.

Die Autoren zeigen auf, dass sich die klare Trennung der Begriffe «Identität», «Image» und «Innovation» im Verlaufe des untersuchten Zeitraums zugunsten von Überschneidungen und Interdependenzen verändert, d.h., dass die ideologisch geprägten und einfachen Zuschreibungen dienenden Begriffe komplexeren Beziehungen Platz machen.



Quelle: Parlamentsdienste 3003 Bern

Peter Grob

Andri Hardmeier

Nicole Hess

### **Peter Grob**

Musiker  
Albisriederstrasse 388, 8047 Zürich  
peter@grob.org



### **Andri Hardmeier**

Dramaturg  
Freiestrasse 135, 8032 Zürich  
andri@hardmeier.com



### **Dr. Nicole Hess**

Filmpublizistin  
Zschokkestrasse 25, 8037 Zürich  
info@nhpublizis.ch



# Kulturelle Einstellungen und Rollenverständnis städtischer Kulturbeauftragter in der Schweiz.

## Eine explorative, empirische Untersuchung anhand qualitativer Interviews

Durch berufliche Kontakte in der Deutsch- und der Westschweiz haben wir festgestellt, dass in Bezug auf die kulturelle Einstellung, das Kultur- sowie das eigene Rollenverständnis der Kulturbeauftragten der Schweizer Städte Unterschiede bestehen. Diese Annahme wird in einer explorativen, empirischen Untersuchung überprüft und anhand qualitativer Interviews mit ausgewählten Kulturbeauftragten von Schweizer Städten auf mögliche Ursachen hin untersucht. Die Kulturbeauftragten sind ebenso wichtige wie mächtige Akteurinnen und Akteure der Kulturpolitik, daher interessieren ihre kulturelle Einstellung und ihr kulturpolitisches Selbstverständnis. Die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse klären, wie dieses Selbstverständnis zustande kommt, wie es allenfalls zu beeinflussen ist, wie es sich verändert. Dabei werden Faktoren berücksichtigt wie Herkunft, Generationenzugehörigkeit, Ausbildung bzw. Sozialisation, oder Grösse und Bedeutung der jeweiligen Städte, in der die Kulturbeauftragten

leben bzw. arbeiten. In den Gesprächen wird deutlich, wie präzise die Vorstellung von der eigenen Stadt ist: Ausrichtung, Strategie, kultureller Schwerpunkt, Bevölkerungszahl, Verhältnis zum Umland werden als wichtige Faktoren genannt. In der Auswertung des qualitativen Datenmaterials zeigt sich, dass der vermutete Zusammenhang zwischen persönlicher kultureller Einstellung und beruflichem Rollenverständnis der Kulturbeauftragten eher gering ist; wichtiger scheint die subjektive Vorstellung der eigenen Stadt zu sein. Aussagen von Deutsch- und Westschweizer Kulturbeauftragten deuten zudem darauf hin, dass in der deutschen Schweiz eine Optimierung der Rahmenbedingungen für die Kulturschaffenden im Fokus der Tätigkeit von Kulturbeauftragten steht, während in der französischen Schweiz der Dienst am «citoyen», der Bürgerin, dem Bürger, für die Kulturbeauftragten zentral ist. Eine weiterführende quantitative Untersuchung müsste diese beiden vermuteten Zusammenhänge überprüfen.

### Mentorat:

Dr. Patrick Glogner, Stellvertretender Leiter der Abteilung Kultur- und Medienbildung der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg

**Fanni Fetzter, lic. phil.**  
Leiterin Kunsthaut Langenthal  
Zweierstrasse 50, 8004 Zürich  
fanni.fetzter@kunsthautlangenthal.ch



**Caroline Haas, lic. phil.**  
DAS ZELT, Tourneeplanung & Programmation,  
Verantwortliche Westschweiz  
Hanfrose 5, 8055 Zürich  
haascaroline@hotmail.com



## Museen im Dilemma – Der Umgang der öffentlichen Schweizer Museen mit ethnografischem und archäologischem Kulturgut seit der Einführung des Kulturgütertransfergesetzes

Die vorliegende Untersuchung will herausfinden, wie öffentliche Schweizer Museen mit ethnografischen und archäologischen Sammlungen seit der Einführung des Kulturgütertransfergesetzes (KGTG) mit Neuerwerbungen heikler Provenienz umgehen. Das im Jahre 2005 eingeführte Gesetz verlangt bei Neuerwerbungen eine viel strengere Abklärung, was die Provenienz von Kulturgütern anbelangt.

Wir wollen wissen, welche Probleme sich für öffentliche Schweizer Museen bei der Umsetzung der neuen Bestimmungen ergeben und ob aus Sicht der Museen Lücken oder Mängel im Gesetz bestehen. Zusätzlich interessiert uns, wie sich der Ruf der Schweiz als Drehscheibe für illegalen Kunsthandel seit der Einführung des KGTG geändert hat. Um diese Fragen zu beantworten führten wir mit Verantwortlichen

von sieben öffentlichen Schweizer Museen und zusätzlich mit dem Leiter der Fachstelle Internationaler Kulturgütertransfer des Bundesamtes für Kultur qualitative Interviews.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen unter anderem, dass sich Museen in einem Dilemma zwischen genauer Befolgung des Gesetzes einerseits und anderen Ansprüchen wie Erhaltung von Kulturgut, Beziehungen mit wichtigen Gönnern, Profilierungsdruck andererseits befinden. Das KGTG bildet zwar eine gute Orientierungshilfe für die Museen im Umgang mit Kulturgütern und hat sogar Neuerungen wie engere Zusammenarbeit mit Herkunftsländern oder stärkere Provenienzforschung ins Leben gerufen. Trotzdem hat die Praxis gezeigt, dass Verbesserungen im Gesetz in Zukunft nicht ausgeschlossen sind.



### Mentorat:

Prof. Dr. Dr. h.c. Beat Sitter-Liver, Professor für praktische Philosophie an der Universität Fribourg

### Simona Meyer

dipl. Designerin FH, Kursleiterin EB Zürich,  
Art & Design Solutions  
c/o Presseladen, Weinbergstrasse 133, 8006 Zürich  
info@ad-solutions.ch



### Jessica Stiburek, lic. phil.

Kunstunderwriterin  
Müllerstrasse 48, 8004 Zürich  
jessica.stiburek@gmail.com



## K10: Eine neue Plattform für Künstlerinnen und Künstler. Evaluation des Bewerbungs- und Auswahlverfahrens 2010.

Die Ausstellung K10 präsentiert sich als Gradmesser künstlerischer Reflexion zu aktuellen Themen. Dabei setzt sie sich eine thematische Präsentation mit inhaltlichen Schwerpunkten auf qualitativ hohem Niveau zum Ziel. Der Organisator ist der Berufsverband für visuelle Kunst visarte Zürich. Mit der K10 möchte er eine jährlich wiederkehrende Ausstellungsplattform mit wechselnden Standorten im Kanton Zürich lancieren.

Die Ausstellung wurde vom 20. Juni bis 25. Juli 2010 in den oxyd Kunsträumen in Winterthur zum ersten Mal durchgeführt. Entsprechend sind visarte und die Geldgeber – allen voran die Fachstelle Kultur des Kantons Zürich – an einer professionellen und unabhängigen Evaluation bezüglich der Vorbereitung und Umsetzung dieses Vorhabens interessiert. Dies ist das Anliegen der Arbeit, welche die Idee dieser Ausstellung und ihre Wahrnehmung bei den Zürcher Kunstschaffenden im Allgemeinen sowie das Bewerbungs- und Auswahlverfahren der Künstlerinnen und Künstler im Speziellen untersucht.

### **Mentorat:**

Dr. Patrick Glogner, Stellvertretender Leiter der Abteilung Kultur- und Medienbildung der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg

Dazu wurde rund ein Viertel der eingereichten Bewerbungsdossiers der Kunstschaffenden für eine demografische Beschreibung der Interessenten analysiert. Weiter wurden mit abgelehnten Kunstschaffenden, mit angenommenen und mit solchen, die sich nicht beworben haben, leitfadengestützte Interviews und Befragungen durchgeführt. Die damit erhobenen Meinungen (Daten) wurden mit qualitativen wie quantitativen Auswertungsverfahren analysiert und einander gegenübergestellt.

Durch diese empirische Untersuchung wurden Erkenntnisse gewonnen, welche die Organisation und Durchführung künftiger Ausstellungen und das damit verbundene Bewerbungs- und Auswahlverfahren optimieren sollen. Indirekt kann diese Arbeit weiter dazu beitragen, dass durch die Diskussion über die Ausstellung deren Bekanntheitsgrad erhöht wird.



*visarte Zürich präsentiert K10  
Ortungen. Themen aus dem aktuellen Zürcher Kunstschaffen*

**Rosmarie Berger**  
Dozentin für Modedesign und bildnerisches  
Gestalten, Zürich, Kunstschaffende  
(Bereiche Tiefdruck / Zeichnung)  
Mühlehalde 3, 8032 Zürich  
rberger5@gmx.ch



## Kultur auf einen Klick? Eine Analyse der Bedeutung des virtuellen Mediums Internet für das Marketing kleinerer Kulturunternehmen und freiberuflich tätiger Kulturschaffender

Wir leben im Zeitalter der Globalisierung. Die weltweite Vernetzung nimmt in allen Bereichen zu, globale Beziehungen werden auf individueller Ebene genauso intensiviert, wie auf gesellschaftlicher, institutioneller und staatlicher Ebene. Unerlässlicher Bestandteil dieses Prozesses ist das Medium Internet. Es bietet die Möglichkeit, Daten und Informationen problemlos und kostengünstig über Landes- und Zeitgrenzen hinaus auszutauschen. Deshalb ist nicht erstaunlich, dass immer mehr Unternehmen das Internet nutzen, um ihre Kunden rund um die Uhr und weltweit zu erreichen und sich mit ihnen auszutauschen.

Im Kulturbereich wird das Internet noch immer vergleichsweise wenig genutzt, und wenn, dann werden die zahlreichen Instrumente und Plattformen, die es anbietet, kaum ausgeschöpft. Wir sind jedoch der Meinung, dass die Mittel der Internetkommunikation gerade für kleinere Kulturunternehmen und Freiberufler unter den Kulturschaffenden wertvoll sind.

### **Mentorat:**

Dr. phil. Frank Hänecke, Studienleiter MAZ – Die Schweizer Journalistenschule, Luzern

Daher beschreiben wir in unserer Arbeit eine Auswahl an Instrumenten und Plattformen, die Marketingziele im Kultur- und Kreativbereich unterstützen können, und wir beleuchten, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Online-Marketing erfolgreich sein kann. Der entstandene Leitfaden möchte aktive und zukünftige Internetnutzer dafür sensibilisieren, worauf sie achten sollten, wenn sie sich online der Öffentlichkeit präsentieren und über das Internet für sich werben und kommunizieren wollen. Zudem spricht er einige Rahmenbedingungen an, von denen abhängt, ob eine Internetpräsenz international verständlich und ansprechend ist und die Arbeit interkulturell tätiger Kulturschaffender unterstützen kann.

Anwendungsbeispiele aus den Sparten Musik, Tanz und Bildende Kunst sollen einerseits Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen einzelnen Kulturbereichen aufzeigen. Andererseits sollen sie Anregungen dafür geben, wie die beschriebenen Mittel der Internetkommunikation genutzt werden können.



Shihoko Hagiwara

Fee Peper

Sebastian Uszynski

### **Shihoko Hagiwara**

Dolmetscherin, freie Kulturkoordinatorin  
Morgartenring 179, 4054 Basel  
shihoko@balcab.ch



### **Fee Peper**

Kulturmanagerin, Photographin  
«Arts Vivants Productions, Fee Peper»  
Gerbergasse 30, Postfach 1134, 4001 Basel  
info@arts-vivants.com



### **Sebastian Uszynski**

Cellist  
Mohrhaldenstrasse 163, 4125 Riehen  
uszynski@me.com



## Neue Wege für das Musikprofil eines Kultursenders. Rahmenbedingungen – Beispiele aus der Praxis – Lösungsvorschläge für DRS 2

DRS 2, der Deutschschweizer Kultursender, möchte in den nächsten Jahren sein Zielpublikum erweitern und verjüngen. Dies soll unter anderem mit einem Musikprofil erreicht werden, das die auf dem Sender etablierten Genres Klassik, Jazz und Ethno um zusätzliche Musikfarben ergänzt. Die Arbeit bietet ein Argumentarium für Handhabung und Einsatz eines erweiterten Musikspektrums in Kulturradioprogrammen. Dazu dienen in einem theoretischen Teil Erkenntnisse aus der medialen Hörerforschung, aber auch aus der Forschungsliteratur zu Nutzungsverhalten und Musikpräferenzen von Kulturradiopublika. Ergänzt werden diese durch einen praktischen Teil mit Beobachtungen von entsprechenden Sendungen in anderen deutschsprachigen Kulturradiosendern. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Musik- und Mediensozialisierung, die im jugendlichen Alter stattfindet, grossen Einfluss auf die späteren Musikpräferenzen und das Nutzungsverhalten der Radiohörenden ausübt. Dabei weist das jüngere, kulturradioaffine Publikumssegment im Vergleich zum älteren einen

wesentlich breiteren Musikgeschmack aus, der von Klassik über Jazz bis hin zu Worldmusic und Pop/Rock reicht. Zudem hört dieses Nutzersegment situativ und selektiv Radio, das heisst je nach sich bietender Gelegenheit und mit häufigen Senderwechseln, immer öfter auch zeitpunktunabhängige mediale Formen wie Podcasts nutzend. Programmreformen, die den Bedürfnissen dieser Zielgruppe gerecht werden sollen, können jedoch nur schrittweise und in begrenzten Programmabschnitten eingeführt werden. Denn es gilt gleichzeitig, die derzeitigen StammhörerInnen nicht zu verlieren und den in der Konzession festgeschriebenen Programmauftrag weiterhin einzuhalten. Dazu kommt die Tatsache, dass genredurchmischte Musikprogramme sehr ressourcenintensiv sind. Wie und zu welcher Tageszeit eine solche Programmreform erfolgen könnte, dazu liefert die Arbeit abschliessend einen konkreten Vorschlag mit Hinweisen auf alle damit verbundenen Konsequenzen.

### **Mentorat:**

Dr. phil. Frank Hänecke, Studienleiter MAZ – Die Schweizer Journalistenschule, Luzern



### **Annelise Alder**

Musikproduzentin DRS 2  
Segantinistrasse 22a, 3006 Bern  
a.alder@bluewin.ch



### **Valerio Benz, lic. phil.**

Musikredaktor / Musikproduzent DRS 2  
Marschalkenstrasse 83, 4054 Basel  
valerio.benz@srdrs.ch



## Kulturbusinessplan für eine interdisziplinäre Sommerakademie der Künste – ISAK

Kulturbusinessplan für eine interdisziplinäre Sommerakademie der Künste – ISAK

Die Grenzen zwischen den Kunstsparten haben sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts mehr und mehr zugunsten spartenübergreifender Sichtweisen aufgehoben. Interdisziplinarität zeigt sich auch institutionell: in der Schweiz gibt es seit Kurzem zwei entsprechende Masterausbildungen an Kunsthochschulen. Auf der Weiterbildungsebene allerdings fehlen solche Angebote noch.

In Form eines Businessplans will diese Diplomarbeit daher aufzeigen, wie eine interdisziplinäre Sommerakademie der Künste konkret aussehen könnte und wie sie sich umsetzen liesse.

Die Ausformulierung des komplexen Projektes wurde dank der Beratung von DozentInnen schweizerischer Kunsthochschulen sowie international renommierter Kunstschaffender aus verschiedenen Sparten erreicht, mit denen wir qualitative Interviews führten. Ergänzt wurden diese durch das Studium

### Mentorat:

Prof. Dr. Armin Klein, Institut für Kulturmanagement, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg

statistischer Daten und einschlägiger Fachliteratur sowie durch eine quantitative Befragung bei einer potentiellen Zielgruppe hinsichtlich der Akzeptanz des Vorhabens.

Die Unternehmensumfeldanalyse im Kulturbusinessplan zeigt, dass die Voraussetzungen für eine solche Sommerakademie der Künste günstig sind: Die Umsetzungsstrategie lässt sich auf belegter Nachfrage nach interdisziplinärer Weiterbildung in Form einer freien, nicht-institutionellen Struktur aufbauen, in die Kooperationspartner eingebunden werden können, um ein starkes Netzwerk zu entwickeln, das frei von bürokratischen Vorgaben agieren und das Angebot nachhaltig gestalten kann. Überdies bietet das Projekt eine wertvolle Plattform für Kunstvermittlung an.

Bedingung für die Realisierung der ISAK ist neben dem unentbehrlichen Enthusiasmus der InitiantInnen natürlich eine (derzeit noch ungesicherte) Unterstützung durch öffentliche Geldgeber – aber innovative Projekte resultieren immer aus gewagten Überlegungen und Visionen.



### Raluca Matei

Solobratschistin Musica Vitae  
Kammerorchester, Schweden  
Regementsgatan 20, SE - 21142 Malmö  
raluca@matei.se



### Alexandra Talman

Koordinatorin Pro Helvetia,  
Abteilung Programme  
Rue Haute 14, 2502 Biel/Bienne  
alex.talman@bluewin.ch



## Kulturbusinessplan für ein Bläserensemble

Das Publikum klassischer Konzerte ist zusehends überaltert. Um diesem wissenschaftlich bestätigten Trend entgegenzuwirken, wird der Start-up eines innovativen und neuartigen Bläserensembles beabsichtigt. Unter Zuhilfenahme des Businessplans als Planungsinstrument werden die relevanten Details des unternehmerischen Gesamtkonzepts systematisch geprüft. Die genaue Analyse der Ausgangslage zeigt auf, dass die Krise der klassischen Musik weniger eine der Musik selbst ist, als vor allem eine ihrer Darbietungsformen. Folglich müssen neue Konzertformen entwickelt werden.

Für eine solche Transformation des klassischen Konzerts steht das neue Bläserensemble. Indem es bewusst mittels Programmation und Marketingstrategien eine bis jetzt untypische und jüngere Altersklasse für klassische Konzerte als Zielgruppe formuliert, stellt das Bläserensemble aktiv die Verknüpfung zur jetzigen und zu zukünftigen Umwelten her. Das Bläserensemble zeichnet sich dabei mit qualitativ hochwertiger Musik

### Mentorat:

Prof. Dr. Michael Lister, Lehrstuhl für Finanzen, Banken, Controlling, Steinbeis-Hochschule Berlin

sowie mit kunstspartenübergreifenden und immer wieder neu entwickelten und originellen Konzertformen aus.

Da es bis heute kein Bläserensemble in der Schweiz gibt, das über eine Standardbesetzung von ca. 20 bis 25 Bläsern (und Perkussionisten) verfügt, stellt dieses Ensemble zudem eine Einzigartigkeit in der Orchesterwelt der Schweiz dar. Es bietet sich also die Gelegenheit, ohne direkte Konkurrenz ein eigenes und neues Publikum aufzubauen und über Auftragskompositionen ein völlig neues Repertoire an Musikwerken zu erschaffen.

Die Analyse- und Definitions-Instrumente des Businessplans haben alle relevanten Aspekte für die Umsetzung der soeben beschriebenen Idee geprüft und erläutert. Sie kommen zum Schluss, dass eine Umsetzung dieses Businessplans als realistisch eingestuft werden kann.



Jonathan Graf

Ernst Steiner

Tobias Wetzel

Aline Yeretzian

### Jonathan Graf

Konzertorganisator basel sinfonietta,  
Kulturmanager, Musiker, Dirigent  
Im Neumättli 26, 4145 Gempen  
jonathan-graf@bluewin.ch



### Ernst Steiner

Kultur- & Eventmanager  
Wytttenbachstrasse 8, 3013 Bern  
aschisteiner@bluewin.ch



### Tobias Wetzel

Kulturmanager, Konzertorganisator, Agent  
Rauracherweg 28, 4114 Hofstetten  
wetzel.tobias@gmail.com



### Aline Yeretzian

Anwältin, Geschäftsführerin Verband  
Bernischer Musikschulen  
Allmendstrasse 38, 3014 Bern  
aline.yeretzian@gmail.com



## Der Eigenbetrieb Theater Freiburg. Das Verhältnis von Subventionen und Eigenleistungen und die Rolle des Businessplans.

Der Eigenbetrieb Theater Freiburg ist ein Dreipartei-Haus mit Opern-, Schauspiel- und Tanzensemble, mit Chor und dem Philharmonischen Orchester Freiburg. Das Haus, das im Jahr 1910 eingeweiht wurde und in diesem Jahr sein 100-jähriges Jubiläum feiert, verfügt über fünf Spielstätten mit derzeit 400 MitarbeiterInnen. Im Jahre 2005 wurde das Theater Freiburg in eine neue Organisations- und Rechtsform, den Eigenbetrieb, überführt.

Die Diplomarbeit prüft, ob die Elemente eines klassischen Businessplans auf den Eigenbetrieb Theater Freiburg anwendbar sind und geht der Frage nach: Inwiefern kann der umgesetzte Businessplan zur Erhöhung der zu erbringenden Eigenleistungen des Eigenbetriebs Theater Freiburg führen? Aus der Erarbeitung der Hauptelemente des Businessplans für den Eigenbetrieb Theater Freiburg ergeben sich zwei Möglichkeiten, die als Instrument zur Unterstützung der Subventionsfinanzierung dienen und für das Erbringen der Eigenleistungen

notwendig sind. Zum einen ist es das Marketing, das in einem guten Vermarktungskonzept Besucher des Theaters gezielt erreichen kann, und zum anderen ist es die Generierung von Drittmitteln durch Förderer und Stiftungen, welche für die Erhöhung der Eigenleistungen herangezogen werden kann.

Die wichtigste Voraussetzung für diese beiden Möglichkeiten liegt in einer gleichbleibend hohen künstlerischen Qualität. Zugleich muss es dem Theater Freiburg gelingen, den Dialog mit Stadt und Region zu vertiefen sowie durch kreative Projekte und nachhaltiges Arbeiten eine wirkliche Partizipation der BürgerInnen aller gesellschaftlichen und sozialen Gruppen zu erreichen. Gemeinsam mit seinem Publikum muss es sich den Fragen unserer Zeit stellen, um für Zentrum und Peripherie ein lebendiger künstlerischer Brennpunkt in Freiburg sein zu können.



### Dagmar Opsölder

Disponentin und Leiterin des Künstlerischen  
Betriebsbüros Theater Freiburg  
Von-Arx-Strasse 7a, D-79285 Ebringen  
d.opsolder@t-online.de



### Mentorat:

Prof. Dr. Michael Lister, Lehrstuhl für Finanzen, Banken,  
Controlling, Steinbeis-Hochschule Berlin

# Das Theater Palace Biel und sein Betrieb im Vergleich zu anderen Theatern der Schweiz – Organisationsstruktur und Infrastruktur. Ein Portrait der schweizerischen Theaterlandschaft ausserhalb der grösseren Kulturhauptstädte

Kultur ist nicht nur Inhalt – Kultur ist auch Infrastruktur und Organisation und braucht in den meisten Fällen Behälter. Kultur, – und in diesem speziellen Fall Theater, – ist also auf bauliche und organisatorische Rahmenbedingungen angewiesen, um «funktionieren» zu können.

Diese Arbeit beleuchtet und analysiert die Besonderheiten – u.a. Doppelnutzung als Kinosaal, seltener als Theatersaal – und Probleme des Betriebs Theater Palace Biel und setzt diese mit ausgewählten anderen Modellen aus der schweizerischen Theaterlandschaft in Relation.

Es entsteht ein Panorama von sechs Theaterinstitutionen aus der West- und Deutschschweiz und ihrer jeweiligen Organisationsstrukturen – städtische Betriebe, Stiftungen, interkommunale Trägerorganisationen – und Infrastrukturen.

## Mentorat:

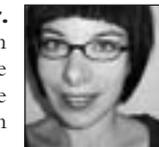
Niklaus Ullrich, Kulturbeauftragter Kanton Basel-Landschaft

Die Beispiele bieten Vergleichsstoff zu einer Analyse der Bieler Situation und helfen mit bei der Beantwortung der Frage, welche Eigenschaften anderer Theater sich für den Betrieb des Theaters Palace als sinnvoll und umsetzbar erweisen könnten.

Es zeigt sich, dass keine ideale Organisationsstruktur existiert, sondern dass Lösungen situationsabhängig sein müssen. Welcher Art die Organisationsstruktur auch ist, das Theater ist sehr stark abhängig von der Unterstützung der Stadt und der Region, in der es sich befindet. Diese Unterstützung mag sowohl die Finanzen wie die Infrastruktur betreffen. Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass das Theater Palace Biel bezüglich Professionalisierung der Strukturen, Infrastruktur und deren Attraktivität, Budget, Dienstleistungen für das Publikum und für die Veranstalter sowie bezüglich Image grosses Entwicklungspotenzial in sich birgt.



**Marynelle Debétaz, lic. iur.**  
Geschäftsführerin des französischsprachigen  
Theaters, Biel/Bienne  
Obergasse 7, 2502 Biel/Bienne  
marynelle.debetaz@me.com



**Jurij A. Meile**  
Musiker, Musiklehrer, Forschungs- und Projekt-  
verantwortlicher ArtEM Conservatorio  
della Svizzera Italiana, Lugano  
Via A. Nessi 38a, 6600 Locarno  
jurij.meile@conservatorio.ch  
zarborisgodunov@libero.it



## Kulturelle Bildung: Gewinn- und Verlustzonen in Kooperationen

Kooperationsprojekte zwischen Schulen und Kulturschaffenden haben in den letzten Jahren einen grossen Aufschwung erfahren. Immer mehr Bildungsprojekte wollen Schülerinnen und Schülern einen unmittelbaren und interaktiven Zugang zu Kunst und Kultur ermöglichen. Grosse Hoffnungen werden von vielen Seiten an solche Kooperationen herangetragen: Sie sollen kreativ-künstlerische Potentiale wecken, Chancengleichheit fördern und die Schüler und Schülerinnen fit machen für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Wir fragen Kulturschaffende, was sie dazu motiviert, Kooperationen mit Schulen einzugehen und worin sie, im Materiellen wie im Immateriellen, ihren Gewinn sehen. Welche Anpassungsleistungen müssen sie auf der anderen Seite erbringen, welche Einschränkungen nehmen sie in Kauf und was bleibt dabei möglicherweise auf der Strecke?

Sechs Kooperationsbeispiele aus Deutschland und der Schweiz wurden im Hinblick auf ihre Funktionsweise und die Rahmenbedingungen untersucht. Der Fokus auf die Wahrnehmung

### Mentorat:

Prof. Dr. Max Fuchs, Direktor der Akademie Remscheid, Präsident Deutscher Kulturrat

der Hauptakteure erlaubte es, auch Reibungs- und Konfliktzonen in der Zusammenarbeit zu identifizieren.

Aus der Untersuchung haben wir fünf Rollen abgeleitet, die von den Akteuren in einer Kooperation ausgefüllt werden müssen, damit diese gelingt. Jede dieser Rollen bietet Gestaltungsmöglichkeiten, erfordert aber Zeit, Kraft und Kompetenzen.

Die häufig beobachtete Überlastung von Kulturschaffenden in Kooperationen kann darauf zurückgeführt werden, dass sie einerseits – freiwillig oder unfreiwillig – zu viele Rollen gleichzeitig übernehmen, und dass andererseits ein grosser Teil der damit verbundenen Aufgaben im Projekt weder zeitlich noch finanziell budgetiert wurde.

Die von uns entwickelte Systematik erlaubt es, Kooperationsprojekte individuell zu analysieren und davon ausgehend Empfehlungen für Akteure auf unterschiedlichen Ebenen zu entwickeln. Sie will dazu beitragen, dass Kooperationen in kultureller Bildung für alle Beteiligten ein Gewinn werden.



Arts et Education, Commission suisse pour l'UNESCO, www.unesco.ch

### Johanna Hopfengärtner, M.A.

Kulturwissenschaftlerin und Kulturvermittlerin  
Weinbrennerstr. 19, D-76135 Karlsruhe  
j.hopfengaertner@arcor.de



### Verena Widmaier

Dozentin für Bildnerisches Gestalten (Bild und Kunst), Präsidentin Schweiz. Verband Künste für Kinder und Jugendliche kkj  
Seebacherstrasse 62, 8052 Zürich  
widmaier@snart.ch



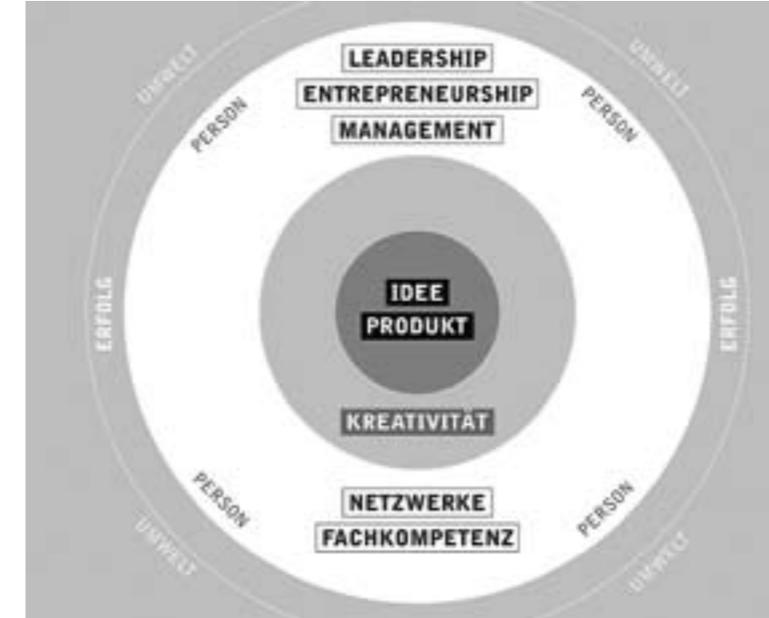
## Erfolg in der Kreativwirtschaft. Person – Produkt – Prozess

Durch die Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer verlor in Europa und Nordamerika die industrielle Fertigung von Gütern immer mehr an Bedeutung. Klassische Produktionsfaktoren wie Boden, Arbeit und Kapital wurden durch Wissen als ausschlaggebender Faktor unternehmerischen Erfolgs abgelöst. Kreativität und Innovation spielen für die Entwicklung von neuen Ideen und innovativen Gütern eine immer grössere Rolle. In diesem veränderten Umfeld gewinnen gerade Kreativberufe eine zentrale Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung einer Gesellschaft und verbinden die früher tendenziell getrennten Subsysteme Wirtschaft und Kultur. Wir befinden uns an der Schwelle zum Kreativen Zeitalter.

Was aber braucht es, um in diesem Kreativen Zeitalter erfolgreich zu sein? Wie entsteht aus einer Idee schliesslich ein erfolgreiches Produkt? Durch welche Eigenschaften weisen

sich kreative Produkte aus und was bedeutet dies für die Förderung von Kreativschaffenden?

Anhand einer Fokusgruppe von Akteuren der Kreativwirtschaft wurde untersucht, welches für diese die Schlüsselfaktoren zum eigenen Erfolg sind. Dabei zeigten sich Person, Produkt und Prozess als ausschlaggebende Faktoren. Unter Einbezug der wissenschaftlichen Literatur wurden diese genauer beleuchtet und mit Hilfe von qualitativen Interviews mit vier erfolgreichen Kreativschaffenden überprüft. Basierend auf den Resultaten unserer Untersuchungen wurden schliesslich im Fazit zur Arbeit Handlungsfelder aufgezeigt, wie und warum Kreativschaffende besser gefördert werden können, um den aktuellen Wettbewerbsvorteil der westlichen Gesellschaften zu erhalten.



### Dominique Sabine Hufschmid

Eidg. dipl. Grafikerin  
Rämelstrasse 1, 4123 Allschwil  
dominique-hufschmid@gmx.co.uk



### Diana Vogel

Kunst- und Kulturvermittlerin, Geschäftsführerin  
Qin Art & Culture Consulting  
Im Niederholzboden 52, 4125 Riehen  
diana.vogel@stud.unibas.ch, qin@bluewin.ch



### Mentorat:

Margrit Bürer, Executive MBA HSG, Leiterin Amt für Kultur und Kulturbeauftragte von Appenzell Ausserrhoden

## Netzwerk für den praxisbezogenen Wissenstransfer für Studierende und Absolventen des Kulturmanagementstudiums aus dem deutschsprachigen Raum

In Deutschland, der Schweiz und Österreich gibt es für den Bereich Kulturmanagement verschiedene Weiterbildungsstätten, welche sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen angesiedelt sind. Diese Studiengänge für Kulturmanagement vermitteln primär breites Fachwissen, um die Studierenden aus sehr heterogenen Berufsfeldern auf ihre zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten. Oft bleibt neben dem im Studienplan vorgesehenen Grundlagenwissen wenig Zeit für den Austausch von Erfahrungen aus dem Berufsalltag der einzelnen Studierenden. Der Zugang zu Praxiswissen und die Erweiterung des eigenen Netzwerkes werden jedoch von vielen Studierenden und Absolventen, neben dem erworbenen Fachwissen, als massgebende Teile der nachhaltigen Lernerfahrung wahrgenommen. Wenn Kulturmanager die Aus- und Weiterbildungsgänge abschliessen,

ist der Austausch in den meisten Fällen weniger gut möglich, da er institutionell nicht umfassend angeboten wird. Um den Bedarf anderer Studierender im deutschen Sprachraum nach praxisbezogenem Austausch abzuklären, wird im Rahmen dieser Arbeit eine Befragung von Kulturmanagement-Studierenden und Absolventen von zwölf Kulturmanagement-Institutionen vorgenommen. Die Analyse der Befragung zeigt auf, wie gross das Interesse an einer Verknüpfung von Praxiswissen ist und verdeutlicht die grosse Nachfrage nach informellen Formen des Austausches. Auf der Grundlage einer theoriebasierten Einführung zu Netzwerken können die ermittelten Bedürfnisse aus der Befragung verortet und interpretiert werden, was schliesslich zu einem Massnahmenplan führt, der zwei Grobentwürfe möglicher Netzwerkveranstaltungen vorstellt.



### Mentorat:

JunProf. Dr. Martin Tröndle, Juniorprofessor für Kulturbetriebslehre und Kunstforschung, Zeppelin University Friedrichshafen; Leiter des Nationalfondsprojektes eMotion: mapping museum experience, Hochschule für Gestaltung und Kunst Basel

### Isabel Frey

Dipl. Architektin (FH), Projektentwicklung  
Burckhardt&Partner AG, Basel  
Webergasse 1, 4058 Basel  
isabel.frey@gmx.de



### Esther Roth

Stellv. Leiterin Agentur HOIREKA,  
Künstleragentur und Kulturvermittlung, Mitglied  
Leitungsteam Kleintheater La Cappella Bern  
Allmendstrasse 1, 3014 Bern  
estigoesvariete@gmail.com



## Wegleitung zur Planung eines internationalen Tanzprojekts mit dem schweizerisch-indischen Tanzensemble «Kalasri»

Ausgangslage: Das schweizerisch-indische Tanzensemble «Kalasri» wird als Familienunternehmen geführt und hat sich nicht nur in der Schweiz, sondern auch in der europäischen und indischen Tanzszene etabliert. Es ist während seinem beinahe 34-jährigen Bestehen auf nationalen und internationalen Bühnen aufgetreten. Das Repertoire umfasst klassische indische Tempeltänze (Bharata-Natyam), indische Volkstänze, Bollywood-Tänze sowie zeitgenössische Darbietungen.

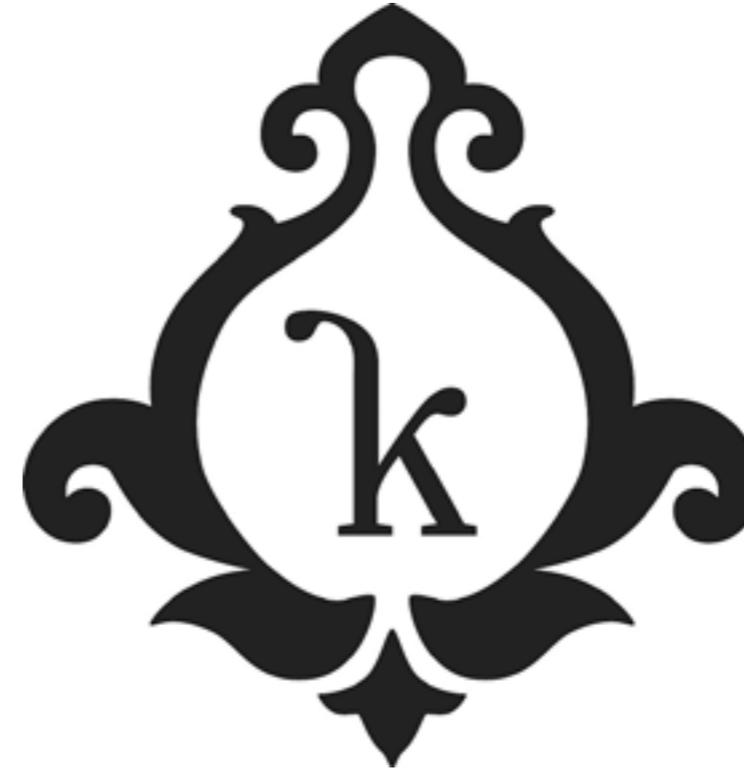
Das Tanzensemble «Kalasri» in Basel plant nun für das Jahr 2012 eine Produktion mit Tänzern aus Indien und Europa. Das abendfüllende Programm soll in mehreren Städten in der Schweiz und ganz Europa wie auch in Indien auf renommierten Bühnen und Festivals präsentiert werden. Um dieses Projekt vorausschauend und strukturiert anzugehen, erstellt

### Mentorat:

Dr. Lilo Roost Vischer, Lehrbeauftragte für Angewandte Ethnologie im Bereich Migration/Integration am Ethnologischen Seminar der Universität Basel, Projektbezogene Mitarbeiterin und Religionsverantwortliche der Kantonalen Integrationsstelle «Integration Basel»

diese Arbeit eine Wegleitung für die Organisation dieses Projekts. Besonders die Organisation der Tournee in Indien ist selbst für das erfahrene Ensemble eine grosse Herausforderung, da sämtliche Ensembledänzerinnen aus der Schweiz mitreisen sollten, was in der Vergangenheit aus organisatorischen Gründen selten möglich war.

Es handelt sich um eine sehr praxisorientierte Planungsarbeit, welche auf Gesprächen mit qualifizierten und erfahrenen Personen, auf anerkannter Literatur und auf eigenen Berufserfahrungen basiert. In der Arbeit werden, nebst Finanzierung, Aufbauorganisation, Zeitplänen etc., auch kritische Aspekte in der kulturübergreifenden Projektarbeit beschrieben, welche von Anfang an in die Projektplanung mit einbezogen werden müssen und welche stets besondere Aufmerksamkeit erfordern.



### Sunanda Heuberger

Event- und Kulturmanagerin  
Rana - Büro für Live Kommunikation und  
Kulturmanagement  
Hirslandweg 32, 4144 Arlesheim  
sunanda@gmx.ch





SKM – Studienzentrum Kulturmanagement  
Masterprogramm Kulturmanagement  
Universität Basel  
Rheinsprung 9  
CH-4051 Basel

Telefon +41 61 267 34 74  
Telefax +41 61 267 34 84

[skm@unibas.ch](mailto:skm@unibas.ch)  
[www.kulturmanagement.org](http://www.kulturmanagement.org)

**ADVANCED STUDIES**  
UNIVERSITÄT BASEL