



Schwerpunkt

Afrika

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Europäische Kulturkooperationen mit Afrika
(Ulla-Alexandra Mattl)

• Seite 3

VORGESTELLT ...

Ein afrikanisch-deutsches Pilotprojekt
(Imke Grimmer / Gesa Birnkraut)

• Seite 7

INFOSHOT

Ambush-Marketing für Kulturbetriebe
(Lorenz Pöllmann)

• Seite 12

KM IM GESPRÄCH

mit Daniel Bühler zu Afro-Pfingsten

• Seite 14

mit Matthias Hoffmann zur Show „Afrika! Afrika!“

• Seite 17

SEITENSPRÜNGE

• Seite 18

Liebe Leserinnen und Leser,

das Jahr 2010 endet gleich mit 2 Jubiläen: unser englischsprachiger *Arts Management Newsletter* erscheint zum 100. Mal und das *KM Magazin* zum 50. Mal. Was mit dem *Kulturmanagement Newsletter*, dem Vorläufer dieser Monatszeitschrift, vor 10 Jahren begann, entwickelte sich schnell zu einer der wichtigsten Informationsquellen für Fach- und Führungskräfte im Kulturbetrieb. Die kontinuierlich gestiegenen Leserzahlen – zuletzt auf über 20.000 im deutschen Magazin und fast 8000 im englischen Newsletter – zeigen: der Bedarf an Hintergrundinformationen bleibt im Kulturmanagement weiterhin hoch. Dies liegt sicher daran, dass das Themenfeld sehr vielfältig ist. Ein Blick auf die Schwerpunktthemen der letzten Jahre beweisen dies. Im dynamischen Wandel des Kulturbetriebs den Überblick zu behalten und immer wieder auf spannende Tendenzen in aller Welt aufmerksam zu machen, sehen wir weiterhin als unseren redaktionellen Auftrag an. Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle den vielen Autoren und Korrespondenten, die mit ihren Beiträgen am Gelingen jeder Aufgabe einen hohen Anteil besitzen!

In der 50. Ausgabe des *KM Magazins* wollen wir uns einmal einer Region dieser Welt widmen, die selten im Mittelpunkt der Berichterstattung über Kulturmanagement steht: Afrika. Negativmeldungen bestimmen das Bild. Erfolge, insbesondere das reiche kulturelle Leben auf dem schwarzen Kontinent bleibt dabei weitestgehend ausgeblendet. Dabei gibt es viele Aktivitäten sowohl aus der Region selbst heraus als auch in der kulturellen Zusammenarbeit gerade mit Europa. Ein erfolgreiches Projekt hierbei war das Ausbildungsprogramm des *Goethe-Instituts* in Zusammenarbeit mit *INwent* und dem *Institut für Kulturkonzepte Hamburg*. Kulturmanager aus 13 Ländern Afrikas hatten die Möglichkeit zur Weiterbildung, Vernetzung und Professionalisierung. Imke Grimmer und Gesa Birnkraut berichten über dieses nachhaltig wirkende Beispiel.

Unsere EU-Korrespondentin Ulla-Alexandra Mattl gibt Ihnen zuvor einen Überblick über die zahlreichen Initiativen bei der kulturellen Zusammenarbeit zwischen Europa und Afrika und fragt nach ihren Wirkungen für die Zukunft.

Beim Blick zurück auf dieses Jahr erinnern sich einige bestimmt an die Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika. Im Infoshot erklärt Lorenz Pöllmann, wie man sich solche Ereignisse als Kultureinrichtung durch das sog. Ambush-Marketing zunutze machen kann.



KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kulturentwicklungsplanung – eine unendliche Geschichte?

(Patrick S. Föhl)

• Seite 19

Klassik-Community
(Matthias Puschnig)

• Seite 25

Finanz- und Wirtschaftskrise

(Dirk Heinze)

• Seite 33

KM IM GESPRÄCH

mit Nicole Simon zu Social Media

• Seite 36

KONFERENZEN & TAGUNGEN

Deutscher Orchester-
tag (Claudia Brinker,
Gudrun Euler)

• Seite 39

„Fundraising für
Kultur“ in München
(Leticia Labaronne)

• Seite 41

... Editorial

Unsere Schweizer Redaktion in Winterthur führte ein Interview mit Daniel Bühler. Er ist Intendant des ebenso erfolgreichen wie beliebten Festivals *Afropfingsten*. Lesen Sie, wie es Bühler seit 20 Jahren gelingt, sowohl ein künstlerisch anspruchsvolles wie farbenfrohes Programm zusammenzustellen und gleichermaßen wirtschaftlich über Sponsoring erfolgreich zu sein. Wir trafen außerdem den damaligen Produzenten von „Afrika! Afrika“, Matthias Hoffmann, und sprachen mit ihm über die Gründe für den außergewöhnlichen Erfolg dieser Show.

Im allgemeinen Teil unseres Magazins zieht Patrick S. Föhl ein Fazit nach vier Jahren Arbeit Forschungsarbeit zur „Regional Governance im Kulturbereich“. Insbesondere versucht er die Frage zu beantworten, welche Ergebnisse eine Kulturentwicklungsplanung bringen kann. Matthias Puschnig stellt neue Geschäftsmodelle für die Klassik-Community vor. Den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf das Sponsoringverhalten von Unternehmen am Beispiel von Musikfestivals widmete sich jüngst eine Masterthesis an der Donau-Universität Krems, die in diesem Magazin vorgestellt wird. Vom diesjährigen Deutschen Orchestertag berichten Claudia Brinker und Gudrun Euler. Sie sprachen auf dem Branchentreff zudem mit Nicole Simon über die Bedeutung der sozialen Medien für den Orchester- und Konzertbetrieb. Die Fachtagung „Fundraising für Kultur“ in München besuchte unsere Redakteurin Leticia Labaronne und fasst die wichtigsten Inhalte zusammen.

Ein ereignisreiches Jahr geht für uns zu Ende. 2010 stand die Vorbereitung und Durchführung unserer ersten Tagung *KM Konkret* im Mittelpunkt. Wir haben damit die Wichtigkeit des Themas Personalmanagement für den Kultursektor unterstrichen. Die Teilnehmer der zweitägigen Tagung hoben insbesondere die inhaltliche Stringenz der Vorträge und die anregende Gesprächsatmosphäre durch das World-Café-Format hervor. In der Januarausgabe lesen Sie eine Zusammenfassung der Tagung.

Außerdem haben wir mit dem Treffpunkt Kulturmanagement ein neues Gesprächsformat ins Leben gerufen. Gemeinsam mit unseren Partnern, David Röthler und Christian Henner-Fehr konnten wir seit Mai zahlreiche Experten zu spannenden Themen gewinnen. Die Teilnehmer des rund einstündigen Dialogs nutzen ausgiebig die Möglichkeit, dem Referenten Fragen zu stellen. Auch diese Reihe wird fortgesetzt. Bereits nächsten Mittwoch um 9 Uhr ist es wieder soweit. Dann wird Henning Krieg über die jüngsten Entwicklung im Urheberrecht für den Musikbereich sprechen und freut sich darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen: <http://treffpunkt.kulturmanagement.net>

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Jubiläumsmagazin wieder eine spannende Lektüre zu bieten und wünschen Ihnen eine besinnliche Adventszeit sowie einen guten Start ins Neue Jahr!

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network



**ULLA-ALEXANDRA
MATTI**

wurde in Finnland geboren.

Sie ist diplomierte Fotografin und studierte Finn-

Ugristik an den Universitäten Wien, Helsinki und der

Sorbonne Nouvelle in Paris.

Sie absolvierte außerdem einen Masterstudiengang

Kulturmanagement an der City University London.

Derzeit ist Ulla Mattl Koordinatorin für EUNIC (Euro-

pean Union National Institutes for Culture) in Brüssel,

arbeitet außerdem als freiberufliche Kulturmanagerin

und -forscherin. Ihre Hauptinteressen liegen in der in-

ternationalen Kulturkooperation und Kulturpolitik

sowie im Veranstaltungs- und Projektmanagement.

Europäische Kulturkooperation mit Afrika

Es gibt immer mehr Initiativen, aber worauf steuern wir zu?

Beitrag von Ulla-Alexandra Mattl, EU-Korrespondentin, Brüssel

Obwohl die Euro-AKP (afrikanische, karibische und pazifische Staaten)-Kooperationsprogramme und Abkommen mit einer Kulturkomponente (so wie die Lomé II-Konvention (1984) oder das Cotonou-Abkommen (2000) schon seit vielen Jahren existieren, hat die Anzahl der Aktivitäten im Rahmen der Euro-AKP Kooperation im Kulturbereich erst in den letzten paar Jahren besonders stark zugenommen. Zwei bedeutende Konferenzen mit führenden Persönlichkeiten aus der Politik, Kunst, Entwicklung sowie der Zivilgesellschaft wurden 2009 in Brüssel und 2010 in Girona organisiert, um die Rolle von Kultur und Kreativität in der Entwicklung zu diskutieren und um eine Entscheidung hinsichtlich zukünftiger Aktivitäten zur Förderung der Kulturkooperation zwischen den beiden Kontinenten zu treffen. Die Konferenz in Brüssel führte auch zu einer Deklaration von Europäischen und AKP-Künstlern und Kulturschaffenden, die einen Ausdruck der Partnerschaft zwischen EU-Institutionen und der Zivilgesellschaft darstellt. Kulturkooperation zwischen Europa und Afrika ist unvermeidlich mit Entwicklung und kulturellen Rechten verbunden.

Der soziale Nutzen von Kunst und Kultur ist seit langem bekannt, wobei der wirtschaftliche Nutzen in Europa, aber vor allem in Afrika weniger anerkannt ist. In Entwicklungsländern hat der **Wunsch nach Wirtschaftswachstum** natürlich im Rampenlicht gestanden. Kultur wurde nicht als mögliche Abhilfe gegen eine schlechte Wirtschaftslage gesehen – daher auch das schlechte Ranking auf der Prioritätenliste nationaler Regierungen. Jedoch, seitdem afrikanische Staaten begonnen haben, sich des Beitrags der Kreativindustrie zum Wirtschaftswachstum bewusst zu werden und Regierungen die Bedeutung und den Nutzen in der Entwicklung von Kulturtourismus erkannt haben, hat das Interesse an Kultur erheblich zugenommen. Die Anzahl an Initiativen zur Stärkung von kulturellen Aktivitäten und Austausch haben sich über den afrikanischen Kontinent hinweg geradezu vervielfacht.

Gleichzeitig wurde mir von vielen Afrikanern gesagt, dass **Künstler** immer noch nicht als ernstzunehmende Beiträger zur Wirtschaft und in vielen afrikanischen Ländern als Bürger zweiter Klasse gesehen werden. Eine der Herausforderungen ist eindeutig, diese Auffassung zu ändern und für diese Künstler und Kreative Möglichkeiten vor Ort zu schaffen. Eine weitere Herausforderung stellt die afrikanische Definition von Kultur dar: Kultur in Af-



... Europäische Kulturkooperation mit Afrika

rika wird als integraler Teil des Lebens gesehen und nicht unbedingt als ein eigener Sektor, der gefördert werden sollte.

Eine wichtige Änderung zu den Kooperationsprogrammen ist die relativ neue Verpflichtung der Europäischen Kommission zum Mainstream von Kultur, welches die systematische Integration einer kulturellen Dimension in allen externen Politiken und Programmen erfordert. Bis vor kurzem haben sich Programme zum **Kulturaustausch** ausschliesslich auf den kulturellen Bereich beschränkt und hatten keinen Einfluss auf Entwicklungspolitiken der nationalen und regionalen Ebene. Trotz der zunehmenden Anzahl an Initiativen, auch im Anschluss an die Konferenzen in Brüssel und Girona stimmen einige AKP- Staaten immer noch nicht einer Einbeziehung einer Kulturkomponente in ihren Entwicklungspolitiken zu, und nur einige wenige Staaten haben den Wunsch einer Einführung von kulturellen Kooperationsprogrammen oder nach Einführung einer Kulturkomponente in ihren Kooperationsabkommen geäussert.

Das Inkrafttreten der **UNESCO Konvention zum Schutz und der Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen** in 2007 hat auch dazu geführt, dass die EU kulturelle Aspekte in ihre Entwicklungspolitik einbezieht und es kann gesagt werden, dass EU-Initiativen immer mehr mit den Zielen der Konvention übereinstimmen. Die Konvention fördert internationale Kooperation, die bedrohte kulturelle Ausdrucksformen schützt. Zu den europäischen Programmen mit AKP-Staaten gehört das Programm zur Förderung der Kulturwirtschaft, durch welches auch das *Observatorium für Kulturpolitiken in Afrika* (OCPA) und ein **Pilotprojekt zur Stärkung der Kreativindustrie** in einigen AKP-Staaten zählt. Zusätzlich gibt es noch das AKP Film Programm für den Zeitraum 2010-2014, welches auf die Förderung von Wissensvermittlung und Kulturwirtschaft durch Süd-Süd, Nord-Süd und Süd-Nord Austausch abzielt.

Die **Europäische Kommission** spielt für die Kooperation zwischen den beiden Kontinenten eine wichtige Rolle, aber das Bild wäre alles andere als vollständig, ohne auch andere Akteure zu erwähnen. Ein Beispiel wäre die erste Edition des **Euro-Afrikanischen Campus für Kulturkooperation**, der 2009 von *Interarts* und dem zuvor erwähnten Observatorium für Kulturpolitiken in Maputo (Mozambique) im Rahmen eines 2003 initiierten Programms für Kulturkooperation abgehalten wurde. Laut *Interarts* war das allgemeine Ziel des Campus "eine Gelegenheit für ein Treffen, Training und Austausch für Kulturbeauftragte in Afrika und Europa zu bieten, um nachzudenken, Wissen und Erfahrungen auszutauschen sowie mögliche gemeinsame Aktivitäten im Bereich der Kulturkooperation zu diskutieren, im breiteren Kontext des Beitrags von Kultur und kulturellem Dialog zu nachhaltiger Entwicklung, Menschenrechten und Armutsbekämpfung."

Ein weiterer Akteur, das **Arterial Network**, ist in ganz Africa aktiv und wurde zum 4. *World Summit on Arts and Culture*, der 2009 in Südafrika statt fand, gestartet. Das Netzwerk engagiert sich auch für einen Dialog mit Europa und nahm



... Europäische Kulturkooperation mit Afrika

kürzlich am 6. und 7. Dezember an den *European Development Days* in Brüssel teil.

Das **Netzwerk der nationalen Kulturinstitute der EU (EUNIC)** hat kürzlich ein wachsendes Interesse an der Rolle von Kultur und Entwicklung gezeigt und hat auch zwei lokale Gruppierungen, sogenannte "Cluster" in Afrika – in Südafrika und in Äthiopien – die aktiv in Kulturinitiativen einbezogen sind, während EUNIC-Mitglieder wie das *British Council* und das *Goethe Institut* eine Reihe von Projekten auf dem afrikanischen Kontinent geleitet haben und Partner in vielen weiteren Projekten sind und waren.

Zusätzlich zu diesen wenigen Beispielen gibt es noch viele Initiativen und Projekte, die in diesem Bericht aus Platzgründen leider nicht berücksichtigt werden können. Während dies nur eine kurze Zusammenfassung einer Anzahl von Initiativen ist, die zwischen der EU und Afrika stattfinden, war es doch möglich, einen Abriss der bedeutenden und positiven Entwicklung in Hinblick auf die Rolle von Kultur in der EU-Afrika Kooperation und Beziehungen zu geben, wobei sowohl das Engagement der EU-Kommission als auch das von NGOs, Kulturorganisationen und internationalen Netzwerken berücksichtigt wurde; es bleiben jedoch viele zu überwindende Hürden. Die Einführung von Kultur als ein weiterer Pfeiler in den **Millennium-Entwicklungszielen** würde der Kultur zusätzliche Aufmerksamkeit geben, die sie verdient und würde ihre Rolle in der Entwicklung unterstreichen, während kulturelle Entwicklung auch in ihrem eigenen Recht genannt werden sollte.

Die Etablierung des *European External Action Service (EEAS)*, der aus Mitarbeitern von sowohl der Kommission als auch den Mitgliedstaaten zusammengesetzt wird, wird auch mit hoher Wahrscheinlichkeit eine kulturelle Komponente enthalten, die die Kompetenzen der Europäischen Kommission in diesem Bereich vor Ort in den AKP-Staaten und weltweit erweitern wird. Wie diese kulturelle Komponente genau aussieht sowie welcher Natur die zu erwartenden Auswirkungen des EEAS auf Kooperationsinitiativen und Programme sind, wird sich erst in geraumer Zeit zeigen.

Jedoch, trotz all der positiven Entwicklungen in den letzten Jahren, die sich zu unserem Entzücken sicherlich fortsetzen werden, gibt es noch eine Reihe von **Herausforderungen und Problemen** zu meistern. So herrscht starker Bedarf an einer Stärkung und Formalisierung von Netzwerken und Plattformen, aber es gibt auch praktische Probleme zu lösen wie neue Visa-Gesetzgebung für Künstler, weitere Förderung von Mobilität, Angebot von Training und Ausbildung, Förderung von Forschung im Zusammenhang von Euro-Afrikanischer Kulturzusammenarbeit sowie der Aufbau von Kapazitäten im Kulturbereich. Trotz der Arbeit vom *Arterial Network*, das zum Beispiel ein Afrika-weites über Kunst und Kultur berichtendes Netzwerk für Journalisten geschaffen hat, gibt es noch offensichtlichen Mangel an für Afrikaner zugänglich Informationen über Möglichkeiten im Kulturbereich und auch über Kulturpolitiken. Es fehlt aber auch an Informationen, die Europäern ein bes-



... Europäische Kulturkooperation mit Afrika

seres Verständnis zu Leben und Kultur in Afrika vermitteln. In AKP-Staaten herrscht Bedarf an Visibilität erfolgreicher Kulturprojekte und bewährter Praktiken im Kunst -und Kulturbereich sowie in der Kreativwirtschaft. ¶

- Anzeige -

**23. INTERNATIONALE
KULTURBÖRSE
FREIBURG**

31.01.– 03.02.2011

Fachmesse für Bühnenproduktionen,
Musik und Events
Trade Fair for Stageproductions,
Music and Events

www.kulturboerse.de



Ein afrikanisch-deutsches Pilotprojekt

Professionalisierung und Vernetzung durch Kulturmanager aus 13 Ländern Afrikas

Ein Beitrag von Imke Grimmer und Dr. Gesa Birnkraut, Hamburg

1. Einleitung

„Entwicklung durch Entfaltung“⁽¹⁾ lautet das Credo der Initiative „Kultur und Entwicklung“ des *Goethe-Instituts*. Ein Pilotprojekt dieser Initiative war und ist das vom *Goethe-Institut* und *InWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH)* entwickelte Fortbildungsprogramm für KulturmanagerInnen aus Afrika. TeilnehmerInnen des Pilotprogramms im Jahre 2009 waren 14 KulturmanagerInnen von öffentlichen und privaten Kultureinrichtungen aus 13 verschiedenen Ländern Afrikas.

Die übergeordneten Ziele dieses Vorhabens waren die Professionalisierung von Kultureinrichtungen durch Kompetenzerweiterung ihrer Mitarbeiter, der Aufbau eines tragfähigen innerafrikanischen Netzwerks und die Förderung der Zusammenarbeit afrikanischer und deutscher Kulturinstitutionen.⁽²⁾

Dem *Institut für Kulturkonzepte Hamburg* oblag dabei in seiner Kompetenz für berufliche Qualifizierungsprogramme im Kulturbereich die Aufgabe, ein vierwöchiges Kulturmanagement-Training in Berlin zu konzipieren und durchzuführen, eingebunden in eine virtuelle Vorphase und eine Nachbereitung durch individuelles Coaching. Dem gemeinsamen Training in Berlin schloss sich für jede/n TeilnehmerIn eine zweiwöchige Hospitation in einer Kultureinrichtung an.

2. Weiterbildung als Personal- und Organisationsentwicklung in internationaler kultureller Zusammenarbeit

Das *Institut für Kulturkonzepte* hat sich zum Ziel gesetzt, Bildung und Wissenschaft insbesondere auf den Gebieten künstlerischer und ökonomischer Prozesse zu fördern. Kennzeichnend für die Seminare, die speziell für den Kultursektor entwickelt wurden, ist die enge Verbindung zwischen Theorie und Praxis. Durch Fallbeispiele, Diskussionen, Gruppenarbeiten, Gastvorträge und Exkursionen zur Kulturinstitutionen oder -projekten vor Ort erhalten die Teilnehmer ein umfassendes Bild der aktuellen Herausforderungen und Möglichkeiten im Kulturmanagement.

Durch die Entwicklung und Durchführung des vierwöchigen Kulturmanagement-Trainings konnte der Ausbildungsansatz des Instituts für Kulturkonzepte erfolgreich umgesetzt werden. Die Weiterbildungsmaximen für den



... Ein Afrikanisch-deutsches Kultur-Pilotprojekt

Kultursektor ergänzen sich mit den didaktischen Prinzipien und methodischen Instrumenten von *InWEnt*, die als Organisation für Personal- und Organisationsentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit arbeitet. Leitfaden für die Konzeptionierung und Umsetzung der *InWEnt*-Angebote ist das Capacity Building. Der Begriff „Capacity Building“ steht in der internationalen Zusammenarbeit für Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung. Capacity Building hat das Ziel, die Fähigkeit der Partner zu stärken, zukunftsfähige Entwicklungsstrategien und -politiken zu planen und umzusetzen. Weiterbildung ist dabei Bestandteil der Personalentwicklung, die wiederum die Entwicklung von Organisationen beeinflusst. *InWEnt* versteht sich daher als internationaler Wissensbroker. Durch Dialog, Training, Netzwerkbildung und Beratung von Fach- und Führungskräften unterstützt sie weltweit Veränderungsprozesse von Organisationen und Institutionen sowie Reformprozesse in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.“⁽³⁾

Das *Goethe-Institut* hat mit dem Auftrag an *InWEnt* und das *Institut für Kulturkonzepte* das Kulturmanagement-Programm im Rahmen seiner Initiative „Kultur und Entwicklung“ initiiert. Es ist eines von mehreren Fortbildungsprogrammen zur Professionalisierung von Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern, die das *Goethe-Institut* im Rahmen der Initiative seit 2008 anbietet. Bisher fanden regional spezifische Programme in Osteuropa und Zentralasien, Afrika südlich der Sahara, China, Mexiko, Mittel- und Südamerika und Südasien statt und gehen nun zum Teil bereits in die zweite Runde.





... Ein Afrikanisch-deutsches Kultur-Pilotprojekt

Das *Goethe-Institut* fördert im Rahmen der Kulturmanagement-Fortbildungen kulturelle Netzwerke sowie Kooperationen innerhalb der Regionen und mit Deutschland. Sie beinhalten Arbeitsaufenthalte ausländischer Kulturmanager bei deutschen Partnerinstitutionen. Im Anschluss realisieren die Teilnehmer in Zusammenarbeit mit den lokalen *Goethe-Instituten* beziehungsweise den deutschen Partneereinrichtungen eigene Projekte. Für die praktischen Module dieser Qualifizierungsprogramme, Hospitationen wie Arbeitsaufenthalte ausländischer Kulturmanager bei Kultur- und Bildungseinrichtungen in Deutschland, hat das *Goethe-Institut* ein *KulturpartnerNetzwerk* aufgebaut, dem inzwischen über 30 Institutionen in Deutschland angehören. Die Hospitationsaufenthalte bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Gelegenheit, Einblicke in die Organisationsstruktur, die Alltags- und Projektarbeit der Einrichtungen zu gewinnen und fördern den Erfahrungsaustausch zwischen Kulturmanagern in einem internationalen Kontext. Das Fortbildungsprogramm steht exemplarisch für die Arbeit des *Goethe-Instituts* auf dem Nachbarkontinent: „Kulturelle Prozesse zu befördern, gemeinsame künstlerische Produktionen zu entwickeln, die nicht nur in den Ländern Afrikas, sondern auch in Europa gezeigt werden, sei es in Form europäisch-afrikanischer oder rein afrikanischer Koproduktionen, das ist die Perspektive unseres Engagements in Afrika“, betont Hans-Georg Knopp, Generalsekretär des *Goethe-Instituts*.

3. Struktur des Trainings und Traineeships

Das *Goethe-Institut* und *InWEnt* veranstalteten zunächst einen Auftaktworkshop für die jeweiligen Direktoren der Kultureinrichtungen, in dem die grundlegenden Bedürfnisse und Themen an die Struktur des Programms erarbeitet wurden. Auf dieser Grundlage entwickelte das Institut für Kulturkonzepte vier Module als jeweils einwöchige Lerneinheiten für das Training:

- Understanding your Organisation
- Marketing
- Economics in the art
- Project management

Um sich in Deutschland verständigen zu können, hatten die Kulturmanager zuvor in ihren Heimatländern an Sprachkursen des *Goethe-Instituts* teilgenommen. 6 Wochen vor Beginn des Trainings bereitete das *Institut für Kulturkonzepte* die TeilnehmerInnen durch eine virtuelle online-phase auf die Themen des Präsenztrainings in Berlin vor. Auf der Internetplattform www.alumni-portal-deutschland.org wurden einführende Literatur zur Verfügung gestellt und dort diskutierten die Teilnehmerinnen in einem Blog unterschiedliche Perspektiven der alltäglichen Berufspraxis des Kulturmanagers. Im Anschluss an das vierwöchige Training hospitierten die TeilnehmerInnen zwei Wochen in Kulturinstitutionen wie dem *Haus der Kulturen der Welt*,



... Ein Afrikanisch-deutsches Kultur-Pilotprojekt

dem *Theater Hebbel am Ufer*, dem *Haus der Kunst* in München oder dem *Zentrum für Kunst und Medientechnologie* in Karlsruhe. Seit ihrer Rückkehr planten die KulturmanagerInnen eigene Projekte in Zusammenarbeit mit den lokalen Goethe-Instituten – Ausgangspunkt für potenzielle Koproduktionen und längerfristige Verbindungen zwischen den Kulturinstitutionen auf afrikanischer und deutscher Seite. Das Pilotprojekt wurde bei einem Workshop im März 2010 in Johannesburg, Südafrika evaluiert.

4. Nutzen und Wirkung von ganzheitlicher Weiterbildung

Gezeigt hat sich auch bei diesem Programm, dass der didaktische Ansatz, Erfahrungen aus der Praxis mit theoretischem Wissen und dem Selbst Erleben durch Fallbeispiele und Gruppenarbeiten einen großen Erfolg verzeichnen kann und einen Mehrwert für die Teilnehmenden und auch die Dozenten inne hat. Eine große Bedeutung bei diesem Programm hatte und hat die Vernetzung und der Austausch unter den Teilnehmenden. Wie oft im Kultur und Kulturmanagementbereich kommen hier erfahrene Kulturmanager zusammen, die aus ihren Bereichen jahrelange Kompetenzen mitbringen, die sich im Austausch mit den anderen Teilnehmenden als ausnehmend wertvoll erweisen können. Der Erfolg solcher interkultureller Trainings liegt also oft auch in der Plattform, die die Trainer den Teilnehmenden bieten, ihre Erfahrungen und ihre Meinungen in das Training und die vermittelten Inhalte mit einzubringen. Dabei entsteht nicht nur ein eindeutiger Nutzen für den einzelnen Teilnehmenden, sondern darüber hinaus auf der Ebene seiner Institution und der Ebene der Weitergabe des Gelernten an die Kolleginnen und Kollegen in ihrer Institution. Das Netzwerk, das intranational bei diesem Pilotprojekt geknüpft worden ist, hilft wiederum das afrikanische Netzwerk zu stärken. Auch zwischen Institutionen in Deutschland und in den afrikanischen Ländern konnten auf diese Weise verlässliche Arbeitsbeziehungen für gemeinsame Projekte geknüpft werden. Folgeprojekte, die sich aus den Arbeitsaufenthalten entwickelt haben, sind auf den Weg gebracht, z.B. die Modenschau „Renaissance Fashion“ in Addis Abeba, eine Zusammenarbeit mit dem *Muffatwerk* München, die nach der Präsentation in Addis Abeba im Mai 2010 nun im Juli 2011 auch in München gezeigt wird. Ein gemeinsames Kinderzirkus-Projekt der *ufa-Fabrik Berlin* und des *Parapanda Theatre* in Dar es Salaam, Tansania, kommt im Sommer 2011 nach Berlin und in der *Pasinger Fabrik München* wird es im Mai 2011 ein Malawi-Festival geben. ¶

ANMERKUNGEN

(1) <http://www.goethe.de/ges/prj/kue/ini/lem/deindex.htm>

(2) <http://www.goethe.de/ges/prj/kue/kon/kia/prg/deindex.htm>

(3) http://www.inwent.org/imperia/md/content/a-internetzoo8/capacitybuilding/capacity_building-konzept_2008_09_03.pdf



... Ein Afrikanisch-deutsches Kultur-Pilotprojekt

ÜBER DIE AUTOREN

Dr. Gesa Birnkraut studierte Betriebswirtschaftslehre, Kulturmanagement und promovierte zum Thema: „Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich USA und Deutschland“. Sie hat eine Professur für Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Tallinn, Estland und ist die geschäftsführende Gesellschafterin der *Kulturberatung BIRNKRAUT/PARTNER* und die Vorstandsvorsitzende des *Institut für Kulturkonzepte Hamburg e.V.*

Imke Grimmer hat in Burkina Faso und im Jemen für den DED u.a. in Bildungsprojekten gearbeitet und ist seit Oktober 2007 am *Goethe-Institut* im Projekt Kultur und Entwicklung tätig. Die Ethnologin ist neben der Koordination diverser Projekte im Bereich Kulturmanagement sowohl für Ansprechpartnerin für Trainee- und Fortbildungsmodule innerhalb des *Kultur-Netz Deutschland*. Sie leitete dieses Jahr bereits mehrere Weiterbildungen im Bereich Kulturmanagement, welche bezüglich ihrer lokalen Dimension mehr als lediglich den Raum ihrer formalen Regionalzuständigkeit (Subsahara) umfassen.

WEITERE INFORMATIONEN

... zu dem Programm und Erfahrungsberichte der einzelnen Teilnehmenden findet man unter <http://www.goethe.de/ges/prj/kue/kon/kia>.

Das Programm wird 2011/2012 fortgesetzt, dieses Mal mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem anglophonen Afrika.

Neuerscheinung

Die Ideenmacher. Lustvolles Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ein Praxis-Guide

November 2010, 256 Seiten, kart., 24,80 €
978-3-8376-1390-2



Die Ideenmacher: Andrea Rohrberg und Alexander Schug präsentieren einen praxisorientierten Ansatz für lustvolles Gründen und eine erfolgreiche Selbstständigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dialogisch, direkt und empathisch, begleitet von vielen Beispielen und konkreten Handlungsvorschlägen, gibt der praktische Gründungsratgeber Antworten auf grundsätzliche Fragen:

Wie wird aus einer kreativen Idee eine erfolgreiche Gründung? Wieso gründen Kreative anders und was benötigen sie dafür? Wie findet die Idee in den Markt? Wie viel Glück und Erfüllung bringt das Gründen den Ideenmachern?

Details & Bestellung: www.transcript-verlag.de/ts1390/ts1390.php



LORENZ PÖLL- MANN, M. A.

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

Ambush-Marketing für Kulturbetriebe

InfoShot (XIX)

Beitrag von Lorenz Pöllmann, M.A., Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Als Austragungsort der Fußball-Weltmeisterschaft fand Südafrika in diesem Jahr weltweit Beachtung. Die mediale Aufmerksamkeit und die hohen Besucherzahlen von Großereignissen dieser Art werden regelmäßig auch von Kultureinrichtungen und Kulturprojekten genutzt, um auf eigene Angebote hinzuweisen und damit neue Besucher zu gewinnen. Zu diesem Zweck kommt das sogenannte Ambush-Marketing zum Einsatz. Ambush-Marketing bezeichnet die Ausrichtung von Kommunikations- und Marketingmaßnahmen auf eine nicht eigens initiierte Veranstaltung ohne vertragsrechtliche Grundlage. Das englische Wort „ambush“ kann als „Hinterhalt“ übersetzt werden – die Wortbedeutung erhält in der Praxis ihre Berechtigung, denn oftmals sind Maßnahmen des Ambush-Marketing überraschend und ohne Absprache mit den Initiatoren einer Veranstaltung. Besonders im Zusammenhang mit Sportsponsoring ist Ambush-Marketing viel diskutiert, da gerade hier häufig Unternehmen durch die Nennung eines Ereignisses oder durch das Zeigen eines Logos (z.B. WM2010, Olympia etc.) auf einen positiven Imagetransfer abzielen, ohne sich jedoch als offizieller Sponsor an einer Veranstaltung und deren Kosten zu beteiligen.

Im Kulturmarketing wird Ambush-Marketing der Kommunikationspolitik zugeordnet und stellt eine Maßnahme der Guerilla-Kommunikation dar. Darüber hinaus ergeben sich jedoch auch Einsatzmöglichkeiten bei der Produkt-, Preis- oder Distributionspolitik. Unterschieden wird zwischen direktem und indirektem Ambush-Marketing. Bei einem direkten Einsatz des Ambush-Marketing wird mit der marken- oder urheberrechtswidrigen Nutzung von Symbolen, Marken, Namen u. a. unmittelbar auf ein Großereignis Bezug genommen. Oftmals werden daher auch Vermarktungsrechte, die Sponsoren vorbehalten sind, missachtet. Ein Beispiel für den direkten Einsatz ist das Anbieten eines WM-Theater-Spielplans, der mit dem Logo der WM versehen ist und neben allen Fußballspielen auch über sämtliche Theatervorstellungen informiert. Bei einer indirekten Nutzung des Ambush-Marketing wird eine Großveranstaltung für kommunikationspolitische Maßnahmen genutzt, jedoch ohne das Event zu benennen. Beispiele für eine indirekte Vorgehensweise sind das Verteilen von Flyern auf Veranstaltungen Dritter oder das Aushängen von Plakaten in geografischer Nähe einer Großveranstaltung. Auch Formulierungen im Rahmen der Kommunikationspolitik von Kultureinrichtungen, die gezielt Assoziationen zu bestimmten Events evozieren, sind dem indirekten Ambush-Marketing zuzuordnen. Beispiele hierfür



... Ambush-Marketing für Kulturbetriebe

sind die Ankündigung der „Theater Sommerspiele“ parallel zu den Olympischen Spielen oder die Selbstbezeichnung eines Museums als „inoffizieller Kulturlieferant der deutschen Fußballfans“ während der Fußball-Weltmeisterschaft.

Ambush-Marketing bietet die Möglichkeit, mit geringem Aufwand Bekanntheit zu erzeugen und neue Zielgruppen zu gewinnen. Hier muss sich der Einsatz entsprechender Maßnahmen nicht auf Sportereignisse beschränken: Beispielsweise bieten private Kulturveranstalter während der Bayreuther Festspiele Wagner-Konzerte oder Operneinführungen an. Auch während dem jährlichen Gallery Weekend in Berlin nutzen zahlreiche Galerien, die nicht zu den offiziellen Organisatoren zählen, die Gelegenheit neue Besucher anzusprechen und veranstalten eigene Vernissagen.

Dennoch birgt der Einsatz von Ambush-Marketing auch Risiken: So müssen insbesondere rechtliche Folgen einer Ambush-Marketing Maßnahme sowie ein möglicher Imageverlust bedacht werden. Darüber hinaus lassen sich Ideen des Ambush-Marketing oftmals auch auf dem Weg einer Marketing-Kooperation realisieren - diese Option sollte bei allen Vorhaben immer vor dem Einsatz des Ambush-Marketing geprüft werden. ¶

LITERATUR:

- Günter, Bernd/Hausmann, Andrea (2009): Kulturmarketing, Wiesbaden
- Schulte, Thorsten (2007): Guerilla Marketing, Sternenfels
- Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring, Wiesbaden

5. Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement

13.-15. Januar 2011, Studienzentrum Kulturmanagement der Uni Basel

Die fünfte Jahrestagung des Fachverbandes für Kulturmanagement befasst sich mit dem spannungsreichen Beziehungsgeflecht von Kulturpolitik und Kulturmanagement. Die zwei können nicht ohne einander – wie aber könnten sie besser miteinander? Im Verhältnis von Kulturpolitik und Kulturmanagement und in ihrer jeweiligen gesellschaftlichen Rolle zeigen sich eine Reihe gewichtiger Diskussionsfelder für die Fachtagung 2011.

Infos und Anmeldung: www.fachverband-kulturmanagement.org



Afro-Pfingsten Festival

Interview mit Daniel Bühler, Intendant der Afro Pfingsten Winterthur

Afro-Pfingsten baut seit 1990 Brücken zwischen Kulturen. In den Pfingsttagen pulsiert das Leben in Winterthur jeweils anders. Da gibt es farbenfrohe Märkte für afrikanische Produkte, den Welt-Bazar und FairFair in den Gassen der Altstadt. In den Workshops wird afrikanischer Tanz, Percussion, Gesang und Kochkunst vermittelt. Das Konzertprogramm in einer fantastischen alten Fabrikhalle mit bekannten und zu entdeckenden Gruppen und einer einmaligen Erlebniswelt steht jedoch nach wie vor im Zentrum der wöchigen Veranstaltung. Abgerundet wird das Programm mit speziellem Kinoprogramm und Ausstellungen. Spiritus Rector von *Afro-Pfingsten* ist von Beginn an Daniel Bühler.

Das Interview mit ihm führte Ueli Renz.

KM Magazin: Seit über 20 Jahren gibt es *Afro-Pfingsten* in Winterthur. Welches sind die größten Herausforderungen an das Management dieser wichtigen Kultur-Veranstaltung?

Daniel Bühler: Lassen Sie mich zuerst die Organisation vorstellen. Seit einigen Jahren wird das Festival unter der Trägerschaft des Verein *Afro-Pfingsten Winterthur* durchgeführt. Dieser Verein beauftragt für die ganze Organisation und Durchführung des Anlasses ein Unternehmen. Dieser Verein ist die Schnittstelle zu den Behörden, Sponsoren, Vermietern der Halle. Nebst mir garantiert er auch ein Stück Kontinuität. Gerade diese Kontinuität sicherzustellen und trotzdem auf wechselnde Anforderungen einzugehen, scheint mir die größte Herausforderung zu sein. *Afro-Pfingsten* konnte nicht als Ganzjahres-Unternehmen auf einen Personalstamm zählen. Vielmehr halfen jeweils Praktikanten während intensiven sechs Monaten, die Organisation des Festivals auf die Beine zu stellen. Leider ging das Erlernte und die Erfahrung mit dem Weggang dieser mitarbeitenden Personen nach dem Festival auch wieder verloren. Aus finanziellen Gründen konnte während der ganzen Aufbauphase – und irgendwie befinden wir uns auch jetzt noch darin – diesen Personen keine Festanstellung geboten werden.

Seit drei Jahren hat sich das Festival auf einem Niveau etabliert, welches erlaubt, dass drei Personen als Kernteam der Organisation das ganze Jahr beschäftigt werden können. Damit können Fähigkeiten gezielt aufgebaut und Wissen festgehalten und bewahrt werden.

KM: Welches sind die finanziellen Strukturen von *Afro-Pfingsten* und welche Probleme gibt es da zu lösen?

DB: Nur dank Beiträgen der öffentlichen Hand und von Stiftungen konnte das Festival wachsen und obwohl diese Beiträge gestiegen sind, wurde ihr



... Afro-Pfingsten Festival

Anteil am Umsatz kleiner. Er beträgt heute rund 15 % der 1.5 MCHF Umsatz. Die Sponsorensuche konnte im Rückblick erst einmal für drei Jahre richtig gelöst werden. Momentan drückt die Unsicherheit über die Zukunft von *Afro-Pfingsten* die Bereitschaft von Unternehmen als Sponsor einzusteigen. Die Unsicherheit entsteht vom absolut sensationellen Veranstaltungsort, der Halle 53 auf dem ehemaligen Areal der *Sulzer AG*. In dieser riesigen Halle den alten Kranbahnen und Industrieboden können sich bis zu 3'800 Besucher von den Konzerten auf zwei Bühnen und dem einmaligen Ambiente verzaubern lassen. Die zukünftige Nutzung der Halle steht zur Diskussion. Deshalb wird die Benutzung der Halle jeweils erst gegen Ende Jahr für eine weitere Veranstaltung bewilligt.

Generell gilt es, die Ausgaben in den Griff zu kriegen und die Einnahmen zu optimieren. Dazu braucht es Marketingmaßnahmen, teilweise auch kurzfristige zusätzliche Werbungen. Der Markt ist eine sichere Einnahmequelle, während die Konzerte fast ausverkauft sein müssten. Die Tickets für die Konzerte machen rund 50 % des Umsatzes aus. Deshalb entscheiden 10 % mehr oder weniger Zuschauer über Gewinn oder Verlust. Die Programmierung muss Künstler mit Anziehungskraft und großer Ausstrahlung enthalten.

KM: Wer liest die Künstler aus und wie werden diese rekrutiert?

DB: Das ist Chefsache, das mache ich selbst. Dank meiner mehr als 20 Jahren Erfahrung kenne ich den Markt der Weltmusik mit Schwerpunkt Afrika und seiner Diaspora sehr gut. Das Netzwerk zu den Agenten, wobei eine wichtige Drehscheibe Paris ist, wird von mir gut gepflegt. Das Pooling von Auftritten afrikanischer Künstler in Europa funktioniert gut.

KM: Wie kommen Sie zu Ihren MitarbeiterInnen und nach welchen Kriterien stellen Sie Personal ein?

DB: Wichtig wäre für ein jährlich stattfindendes Festival die schon angesprochene Kontinuität. Leider ist es mir in der Vergangenheit nicht gelungen, Personen gemäss einem Anforderungsprofil mit entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen zu suchen. Vielmehr wurden jeweils Praktikanten situativ so gut wie möglich eingesetzt. Diese Kompromisse mussten auch aus finanziellen Gründen gemacht werden.

KM: *Afro-Pfingsten* organisiert neben dem eigentlichen Festival auch den großen Markt in der Altstadt und Workshops. Was gibt es hier besonders zu beachten?

DB: Wenn hier – wie bei den anderen Anlässen auch – die Strukturen festgelegt und die Kompetenzen und die Verantwortung wahrgenommen und die Kommunikation mit den Marktfahrern und den Behörden ernst genommen wird, dann steht der Markt. Auch hier muss die Organisation des Anlasses professionell durchgeführt werden. Kontinuität in der Betreuung der Markt-



... Afro-Pfingsten Festival

fahrer ist die Grundlage. Proaktive Reaktionen sind wichtig, um sich neuen Situationen in den Gassen anpassen zu können.

KM: Daniel Bühler, was passiert in den nächsten Jahren, wie ist die Stellvertretung, resp. Ihre Nachfolge geregelt?

DB: Dieses Jahr führten wir erstmals mit allen wichtigen Personen einen Workshop durch, damit die Durchlässigkeit der Informationen und des Wissens größer wird. Klar erkannt wurde, dass weitere Fähigkeiten in die Organisation eingebaut werden müssen, damit ich mich ganz aus dem aktuellen Unternehmen *Afro-Pfingsten* zurückziehen kann. Es ist mein klares Ziel, die Strukturen so weit zu etablieren, dass ich ab dem übernächsten Jahr „nur“ noch das Präsidium des Vereins führen werde. Die Sicherung der Zukunft hängt, wie bereits geschildert, stark von der Lokalität ab. Hier ist noch Arbeit zu leisten, damit *Afro-Pfingsten* auch in Zukunft das farbenfrohe Festival von Winterthur bleibt.

KM: Herr Bühler, vielen Dan für das Gespräch!¶

- Anzeige -

FORUM KULTUR MANAGEMENT

Taten.Drang.Kultur

Kulturmanagement in
Deutschland 1990 – 2030

Kongress am
10./11. Februar 2011

www.taten-drang-kultur.de



L U D W I G S B U R G



Afrika! Afrika!

Ein Gespräch mit dem Produzenten Matthias Hoffmann

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur

KM Magazin: Herr Hoffmann, Sie haben damals mit *Afrika! Afrika* eine der erfolgreichsten Shows in Europa produziert. Was machte aus Ihrer Sicht diesen Erfolg beim Publikum aus?

MH: Wir brachten erstmalig Künstler nach Europa, die noch hier waren und formten sie zu einer Show, die einen bunten und vielfältigen Querschnitt durch die farbenprächtige Kunst und Kultur dieses Kontinents zum Inhalt hatte. Ich denke, die Medien haben diese Frage in 10 Antworten auf fast 100 verschiedene Male erklärt.

KM: Die Presse lobte damals insbesondere die Mischung aus Artistik, Tanz, Musik und Maskerade. Können Sie unseren Lesern den Aufwand an Künstlern, Equipment und Werbung schildern?

MH: Zunächst war es ein großes Problem, die Künstler zu finden. 6 Monate suchten wir, bis wir die Auswahl zusammen hatten. Dann wurden 3 Monate trainiert und am 14.12.2005 war dann endlich Weltpremiere in Frankfurt. Wir hatten speziell gebaute und innen gestaltete Zelte, über 500 Kostüme und starteten eine umfangreiche Werbekampagne. Aber die Show selbst war am Schluss die beste Werbung!

KM: Afrika ist wie kein anderer Kontinent mit Stereotypen besetzt. Hat Ihre Show dieses Afrikabild eher noch untermauert oder neue Seiten aufgezeigt?

MH: Natürlich gibt es Klischees, die auch wir verwendeten: weil wir sie in Afrika in der Realität vorgefunden haben. Zum Beispiel schwarze Tänzer bei einem bestimmten akrobatischen Akt in Bambusröckchen. Aber wo ist das Problem? Es war authentisch in Afrika und dennoch bei uns ein Klischee.

KM: Ihre Indien-Produktion konnte später nicht an den Erfolg von "Afrika! Afrika!" anknüpfen. Wie schwierig ist es heute, Live-Produktionen zu realisieren, die sich ohne öffentliche Subventionen selbst tragen sollen?

MH: Das Thema Indien ist toll und begeisterungsfähig. Franco Dragone ist ein erfahrener Regisseur. Vielleicht hat er bei der Show INDIA zu viele auf die tänzerischen Elemente gesetzt und das mystische Indien nicht genügend in den Mittelpunkt gerückt. Wir sind allerdings auch an dem eiskalten Winter in Hamburg gescheitert.

KM: Welche Pläne haben Sie für die Zukunft?

MH: Derzeit keine im Showsektor. Aber es gibt ja so viele Dinge, die einem Produzenten angeboten werden. ¶



Seitensprünge

Linksammlung zum Thema Afrika

- Fortbildungsprogramm Kulturmanagement in Afrika vom Goethe-Institut:
<http://www.goethe.de/ges/prj/kue/kon/bqu/kia/deindex.htm>
- Zentrum für Afrikastudien Basel
www.africanmusic.unibas.ch
- Institut für Afrikastudien der Universität Bayreuth
<http://www.ias.uni-bayreuth.de>
- Netzwerk für Darstellende Künste Südafrika
<http://www.pansa.co.za>
- The ARterial Network
www.arterialnetwork.org
- ASSITEJ Südafrika
www.acyta.co.za
- Theatermanagement Verband Südafrika
www.tmsa.org.za/
- CREATE Netzwerk und Verzeichnis für Kultur, Kamerun
<http://www.createinfo.net.ms/>
- Deutschsprachiges Afrikaportal für Kunst, Kultur und Business
www.afroport.de
- ARD Videoblog zu Afrika
<http://www.tagesschau.de/ausland/dossierafrikaafrika100.html>

Neues auf dem KMN Portal

- Studie: Kulturanbieter steigern ihre Sponsoringeinnahmen im Jahr 2010
- Rückblick: Wopfinger siegt bei Maecenas
- Vorschau: Fachtagung „Förderung finden, Förderer binden“, Bad Boll
- Bürgerinitiative gibt Anstoß zu einem Kulturentwicklungsprozess in Dessau-Roßlau
- Off-Theater agieren in einer rechtlichen Grauzone
- Kunstpreis und Kulturvermittlungspreis Zürich 2010
- Buchvorstellung: *Der Wow-Faktor*
- Spürbare Zurückhaltung der Sponsoren bei Hospitality auf Kultur- und Sportevents
- Ein Kurator gewährt private Einblicke
- Wiener Konzerthaus und Österreichische Volksbanken-AG fördern junge Künstler
- Salzburg: Selbstbewusste Lobby für die Kultur
- Online Konsultation zum EU-Programm *Kultur 2014*
- Stadttheater Klagenfurt hat neue Verwaltungsdirektorin
- Das Berufsbild des kaufmännischen Leiters eines Museums
- Rückblick: Handeln in der Krise. Kulturpolitisches Symposium in Köln

Details: www.kulturmanagement.net



DR. PHIL.

PATRICK S. FÖHL

Gründer und Leiter der Forschungsgruppe »Regional Governance im Kulturbereich«, seit 1996 als Mitarbeiter, Berater und Wissenschaftler im Kulturbereich tätig; seit 2004 freier Kulturberater im Netzwerk für Kulturberatung; seit 2004 zudem Dozent an in- und ausländischen Hochschulen, zahlreiche Veröffentlichungen zum Kulturmanagement und zur Kulturpolitik in Theorie und Praxis.

Kontakt:

patrick.foehl@regional-governance-kultur.de

Kulturentwicklungsplanung – eine unendliche Geschichte?

Vier Jahre Forschungsgruppe „Regional Governance im Kulturbereich“

Das Land Brandenburg hat mit seiner landesweiten Kulturentwicklungsplanung im Jahr 2002 deutschlandweit auf sich aufmerksam gemacht. Allerdings blieb es nicht allein bei der landesweiten Konzeptperspektive, die bereits mit den Kommunen, Landkreisen und anderen Akteuren im Land gemeinsam erarbeitet wurde. Durch entsprechende Vermittlungs- und Weiterbildungsangebote und im Rahmen der Kooperation mit dem Land Brandenburg, wurden auch die Landkreise und Kommunen dabei unterstützt und in die Lage versetzt, eigene Kulturentwicklungskonzeptionen für ihre spezifischen Vor-Ort-Bedingungen zu erarbeiten.

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl, Berlin

Während das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg in der Zwischenzeit zwei Fortschreibungen der Landeskulturentwicklungskonzeption vorgelegt hat, war es in vielen Kommunen und Landkreisen wieder ruhiger um die Kulturentwicklungsplanung geworden. Ebenso waren die strategischen wie die operativen Konsequenzen, die aus den Kulturentwicklungskonzeptionen gezogen wurden, eher disparat und nicht immer sichtbar.

Angesicht der größer werdenden Herausforderungen, denen sich die öffentlichen Gebietskörperschaften im Land Brandenburg ausgesetzt sehen, steigt der Bedarf nach belastbaren Strategien allerdings rapide an. Insbesondere der demografische Wandel, die angespannten öffentlichen Haushalte, hybride Publikumsinteressen und die immer weiter zunehmende Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt erfordern eine strategische Kulturentwicklung in den Kommunen und Landkreisen des Landes. Als so genannte freiwillige Leistung ist die Kultur (perspektivisch) besonders stark von Einsparungen betroffen, andererseits ist man sich in den Kommunen inzwischen überwiegend einig, dass ein kulturelles Angebot unverzichtbar ist, für die Bürger vor Ort (u. a. kulturelle Bildung) als auch mitunter für Interessierte aus anderen Regionen (Kulturtouristen). Es existiert folglich – das ist jedenfalls die Erfahrung des Autors – ein ernsthaftes Interesse an strategischen Konzepten und realiter auch der Wille, diese – zumindest zum Teil – umzusetzen.

Diese Bestandsaufnahme kann selbstredend für große Teile des Bundesgebietes gelten, haben nicht zuletzt die Städte Freiburg, Erlangen und Dresden



... Kulturentwicklungsplanung – eine unendliche Geschichte?

mit innovativen Kulturplanungsansätzen von sich Reden gemacht. Zudem ist in den alten Bundesländern Kulturentwicklungsplanung bereits seit den 1970er Jahren ein geläufiger Begriff. Ziel von Kulturentwicklungsprozessen war und ist es, auf Grundlage von Bestandsaufnahmen und Analysen belastbare Ziele sowie Maßnahmen für die Kulturentwicklung einer Kommune, eines Landkreises oder gar eines Bundeslandes zu formulieren (auch möglich für einzelne Sparten, Themen oder interkommunal). Darüber hinaus können fünf zentrale Funktionen von Kulturentwicklungsplanung benannt werden:

1. Frühwarnfunktion,
2. Analysefunktion,
3. Orientierungs-/Koordinationsfunktion,
4. Moderations-/Beteiligungsfunktion und
5. Verpflichtungsfunktion.

Überwiegend empfiehlt sich zur Erarbeitung einer solchen Konzeption – auf der Grundlage umfangreicher Analysen und Bestandsaufnahmen – ein partizipativer Prozess, der die Kulturschaffenden wie die Bürger, die Wirtschaft, die Verwaltung sowie die Politik und jeweils weitere relevante Akteure zusammenbringt, um gemeinsam an den virulenten Fragestellungen der Kulturentwicklung zu arbeiten. Ziel ist es, neben der Akzeptanz von Unterschieden, Konsenspositionen zu finden, damit die formulierten Maßnahmen auf eine breite Zustimmung stoßen und folglich die Chancen auf ihre Umsetzung steigen. Nur wenn viele gesellschaftliche Akteure in einer Stadt oder Region an einem Strang ziehen, wird sich eine Kulturlandschaft erhalten bzw. zukunftsorientiert entwickeln lassen. Die Anforderungen sind zu komplex, als dass sie weiterhin einzelne gesellschaftliche Gruppen bewältigen könnten. Die gegenwärtigen Entwicklungen und Diskussionen im Rahmen einer „kooperativen Demokratie“ legen nahe, dass die Notwendigkeiten und das Maß der Beteiligung an Planungsprozessen, insbesondere von Bürgerinnen und Bürgern, zunehmen wird bzw. muss, da diese verstärkt ein Recht auf Mitsprache bei (kultur-)politischen Entscheidungen einfordern. Zugleich äußern sie Wünsche, liefern wichtige Ideen und können somit als direkte oder potenzielle Abnehmer kultureller Leistungen eingebunden und gehört werden. Wie dies geschehen wird (u. a. Workshops, Befragungen, Anhörungen) und wie unproduktive Verlangsamungs- bzw. Blockadeprozesse vermieden werden können, werden zukünftige Teilnahmeverfahren zeigen. In jedem Fall sollte ein gegenseitiges „ernst nehmen“ im Mittelpunkt stehen.

Vor dem geschilderten Hintergrund hat sich im Spätsommer 2006 die Forschungsgruppe „Regional Governance im Kulturbereich“ am Studiengang Kulturarbeit der Fachhochschule Potsdam konstituiert. War die Hauptmotivation ihrer Gründung das Interesse erstmalig Forschung zum Thema Regional Governance und im weiteren Sinne zum Thema Regionale Kooperation im



... Kulturentwicklungsplanung – eine unendliche Geschichte?

Kulturbereich zu realisieren, mussten pragmatischer Weise Mittel und Wege gefunden werden, diese zu finanzieren. Denn die Forschungsgruppe hat sich im Bereich Kulturmanagement verortet, für das als anwendungsorientierte Schnittstellendisziplin kaum klassische Forschungstöpfe zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund sollte durch die Annahme von Forschungs- und Beratungsaufträgen eine finanzielle Basis geschaffen werden, um die eigene Forschung zu finanzieren und in diese Projekte zu integrieren. Was das Selbstverständnis der Forschungsgruppe betrifft, wurden und werden ausschließlich Projekte angenommen und bearbeitet, die einen inhaltlichen Bezug zu den Forschungsschwerpunkten aufweisen – also zu den Themen Governance bzw. Kooperation. Was die Eingrenzung auf die „Region“ betrifft, werden ebenfalls lokale Untersuchungsbereiche zugelassen. Hier muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass auch bei Kulturentwicklungskonzeptionen für eine Gemeinde oder eine Stadt die regionale Perspektive eine gewichtige Rolle spielt. Die Stichworte „Interkommunale Zusammenarbeit“ oder „Regionen im Wettbewerb“ stehen hierfür exemplarisch. Denn gerade in schrumpfenden Kommunen muss der Blick bei lokalen Entwicklungsprozessen gleichermaßen auf die Partnergemeinden gelenkt werden, wenn es zum Beispiel um die Aufteilung von Verantwortlichkeiten (wer betreibt in Zukunft welches Angebot etc.), den zukünftigen gemeinsamen Betrieb von Kultureinrichtungen oder den kulturtouristischen Zusammenschluss geht, um als Region gegen andere Regionen in Konkurrenz treten zu können.

Die Begleitungsprojekte der Forschungsgruppe haben darüber hinaus zum Ziel, die Praxis bei der Bewältigung gegenwärtiger Herausforderung durch belastbare wissenschaftliche Bestandsaufnahmen, Analysen und Handlungsempfehlungen zu unterstützen und strategische Handlungsperspektiven aufzuzeigen. Gleichzeitig leisten sie durch die Gewinnung von aktuellen qualitativen sowie quantitativen Ergebnissen einen Beitrag zur kulturmanagerialen Forschung. Die Gutachten und Konzeptionen der Forschungsgruppe werden nach wissenschaftlichen Standards hinsichtlich ihres Aufbaus und ihrer Forschungssystematik aufbereitet (überwiegend mittels Methodentriangulation), so dass sie für sich genommen bereits einen wissenschaftlich verwertbaren Aussagegehalt aufweisen. Die wissenschaftliche Perspektive manifestiert aber auch die Neutralität der durchgeführten Analysen und formulierten Maßnahmen. Kulturentwicklungsprozesse sind nicht selten hochemotional aufgeladen und häufig wird – teils zu recht, teils zu unrecht – unterstellt, dass einzelne Akteure Partikularinteressen durchzusetzen versuchen. Mit dem Blick von außen kann man diesen Ängsten und Problemen entgegentreten, wenngleich auch hier Konflikte nicht ausbleiben und die Forschungsgruppe – verständlicher Weise – des Öfteren als Projektionsfläche für Missstände im Kulturbereich herhalten musste bzw. muss. Diese Brüche und Konflikte sind allerdings wichtiger Bestandteil des Arbeitsprozesses, verursachen sie in erster Linie doch Kommunikation und Diskussion, die



... Kulturentwicklungsplanung – eine unendliche Geschichte?

wichtigsten Faktoren in einem Planungsprozess, um schlussendlich Konsens- oder klare Dissenspositionen erarbeiten zu können.

Regional Governance stellt für die Forschungsgruppe eines der zentralen Themenfelder dar, das in der gegenwärtigen und zukünftigen Kulturarbeit/-politik an Bedeutung gewinnt bzw. gewinnen wird. Im Kern wird die Etablierung und Perspektivierung neuer gemeinsamer Formen der Steuerung und Kooperation zwischen den einzelnen Sektoren und Sparten, aber auch innerhalb verschiedener Gruppierungen fokussiert – ohne die bestehenden Mechanismen der parlamentarischen Demokratie in Frage zu stellen. Es geht folglich darum, vor dem Hintergrund der genannten Herausforderungen, neue Austauschprozesse zu realisieren. Bestenfalls entsteht ein Zusammenhalt zwischen allen bzw. einem Teil der in die Kulturarbeit direkt oder indirekt involvierten Handlungsakteure, um gemeinsam Wege der kulturellen Entwicklung zu beschreiten. In erster Linie müssen hierzu manifeste Positionen verlassen werden (z. B. Sparen als Politikersatz seitens der Kulturpolitik und Bewahrrhetorik sowie Rechtfertigungskonsens seitens der Kulturschaffenden). Governance ist im Rahmen der Forschungsgruppenprojekte folglich handlungsleitendes Prinzip – bei der prozessualen Umsetzung – und zugleich – überwiegend als Forschungsergebnis – ein zentrales Realisierungsziel der Konzeptionen.

Darüber hinaus inkludiert bzw. vernetzt das Thema Governance verschiedene Arbeits- und Entwicklungsbereiche, die im Erkenntnisinteresse von Kulturmanagement liegen. Hierzu zählen neben den Aspekten der reinen Kooperation, z. B. der demografische Wandel als ein zentraler Auslöser von Kooperations- und anderen Veränderungsprozessen, das bürgerschaftliche Engagement, neue bzw. zusätzliche Koordinations- und Steuerungsstrukturen in Kommunen und Regionen, aber auch qualitative Fragen, bspw. nach dem Stellenwert von Kultur bei der Weiterentwicklung oder Neupositionierung einer Region. Dieser relativ weite Ansatz ergibt sich daraus, dass die Projekte zum größten Teil im Rahmen der besagten Kulturentwicklungsplanungen durchgeführt werden und – auch wenn das Thema Governance/Kooperation jeweils im Mittelpunkt steht – weitere Aspekte der strategischen Ausrichtung des Kulturangebotes erforscht und entwickelt werden.

Obwohl die Forschungsgruppe bereits in unterschiedlichen Bundesländern aktiv war, so wird der Fokus derzeit vor allem auf das Land Brandenburg gerichtet. Das hat einerseits mit der Verankerung der Forschungsgruppe in Potsdam und Berlin zu tun sowie dem Anspruch, Unterstützung- und Forschungsleistungen für die Akteure „vor Ort“ zu erbringen, aber auch mit der Schärfe, mit der sich die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse in vielen Kommunen des Bundeslandes vollziehen. Entsprechend tief lassen sich Governance-Ansätze erforschen und/oder relativ schnell in Gang setzen, da das Veränderungsbewusstsein der Akteure, vor allem hinsichtlich des demografischen Wandels, meistens bereits ausgeprägt ist. Hier werden zudem



... Kulturentwicklungsplanung – eine unendliche Geschichte?

wichtige Erkenntnisse für andere Kommunen und Regionen in Deutschland gewonnen, denen ähnliche Herausforderungen bevorstehen.

Seit 2006 hat die Forschungsgruppe insgesamt neun Projekte durchgeführt. Im Land Brandenburg waren die wesentlichen Meilensteine die Kulturkonzepte für Teltow und den Regionalen Wachstumskern Prignitz (Perleberg–Wittenberge–Karstädt) sowie Kulturentwicklungskonzeptionen für die Stadt Brandenburg an der Havel und für die Fontanestadt Neuruppin. Letzteres wird gegenwärtig erstellt; weitere Projekte in Brandenburg und anderen deutschen Bundesländern sind derzeit in der Vorbereitung. Folglich war und ist die Forschungsgruppe ein wichtiger Partner für die Erarbeitung belastbarer und zeitgemäßer Kulturentwicklungskonzeptionen im Land Brandenburg – und darüber hinaus. Im Mittelpunkt standen und stehen hierbei die Themen „demografischer Wandel als Chance“, „kulturelle Bildung“, „Kooperation/Governance“, „Kulturtourismus“, „Kulturwirtschaft“ und entsprechende „Qualifizierungsbedarfe“. Besonders hervorzuheben ist auch die enge Kooperation des MWFK mit den Kommunen und Landkreisen. Seit 2008 ermöglicht das Kultusministerium zudem die Ko-Finanzierung von Kulturplanungsansätzen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Die Konzepte in der Prignitz, in Brandenburg an der Havel und in Neuruppin konnten bereits von dieser 75%-igen Ko-Finanzierung profitieren.

Nun stellt sich die Frage, welche Ergebnisse die Projekte der Forschungsgruppe erzielt haben. Hier ist die praxeologische Ebene, also die Effekte für die jeweiligen Auftraggeber, und die wissenschaftliche Ebene zu unterscheiden. Auf der Praxisebene ist festzustellen, dass viele vorgeschlagene Maßnahmen umgesetzt wurden bzw. werden, aber (fast) noch wichtiger, dass sich die jeweiligen Akteure nun besser kennen und stärker miteinander kommunizieren. Dadurch sind vielfach unproduktive Doppelstrukturen verschwunden, neue Kooperationen sind entstanden oder Brüche wurden sichtbar, mit denen nun bewusster umgegangen werden kann. Es wird diskutiert und die Analysen und Maßnahmen haben die Politik, Verwaltung und die Kulturakteure angeregt, sich zu positionieren und sich zum Beispiel über Schwerpunkte in der zumeist stark diversifizierten Kulturförderpolitik zu verständigen. Zahlreiche vorgeschlagene Anregungen wurden weiterentwickelt und eigene Ideen in den Prozess eingebracht. Durch die Kulturkonzepte wurden Bewegungen ausgelöst und schwelende Konflikte sichtbar gemacht. Mitunter konnte auch ein – wenn noch nicht praktizierter – produktiver Umgang mit den gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen angestoßen werden.

Außerdem ist hinzuzufügen, dass sich Kommunen (und natürlich auch Regionen u. ä.) in Zukunft stärker damit zu arrangieren haben, dass sie in ihrer Struktur, Funktion und Entwicklung auf langfristige Berechenbarkeit und Ordnungsprinzipien teilweise verzichten müssen. Dies lässt sich einerseits auf die zuvor erwähnte Komplexität der Akteurs- und Aufgabenkonstellationen zurückführen, zum anderen auf die gegenwärtigen Ungewissheiten der



... Kulturentwicklungsplanung – eine unendliche Geschichte?

wirtschaftlichen/gesellschaftlichen Entwicklungen. Das heißt, Planungen entstehen derzeit mit einer Fülle von Unsicherheiten. Diese müssen im Konzeptionsprozess bzw. bei der Bewertung der Analysen sowie Empfehlungen berücksichtigt und entsprechend kommuniziert werden. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen der Kulturentwicklungsprozesse bislang zusätzlich direkte Vernetzungen im Kulturbereich und mit den weiteren Stakeholdern gestärkt bzw. entsprechende Prozesse in Gang gesetzt. Hiermit sollte – neben der strategischen – auch die operative Ebene forciert und ein flexibles sowie kooperatives – und damit stärkeres sowie geschlossenes – reagieren auf Umweltveränderungen ermöglicht werden.

Was die eigene Forschung betrifft, wurde zum Beispiel im Rahmen der Experteninterviews, die in allen Projekten durchgeführt wurden, durchgängig ein Anteil an eigenen Forschungsfragen inkludiert. Unter anderem besteht inzwischen ein großer Bestand an Antworten aus ca. 300 leitfadengestützten Einzelinterviews zur persönlichen Definition und Bewertung von Kooperationen im Kulturbereich. Durch den Besuch mehrerer hundert Kultureinrichtungen und die Diskussionen mit hunderten von Akteuren in der Kultur, ist zudem ein sehr scharfes Bild über die gegenwärtigen vor-Ort-Bedingungen im Kulturbereich entstanden. Konkrete Ergebnisse und Einschätzungen sind in der Zwischenzeit in eine Vielzahl von Publikationen und Vorträgen geflossen. 2012 soll zudem ein Band zur „strategischen Kulturentwicklung“ erscheinen, der die wichtigsten Ergebnisse und Erfahrungen für Wissenschaft und Praxis zusammenfasst. Darüber hinaus war die Forschungsgruppe Veranstalter einer Tagung und eines Symposiums zum Thema. Durch den weiterhin engen Kontakt zu den Projektpartnern entstehen darüber hinaus weitere kleine Folgeprojekte. Beispielsweise werden in den folgenden Monaten zwei Studentinnen im Rahmen ihrer Diplomarbeiten einzelne Empfehlungen aus der Kulturkonzeption für den Regionalen Wachstumskern Prignitz weiterverfolgen und zusätzliche Perspektiven für die Kulturentwicklung vor Ort erarbeiten.

Angesichts der weiterhin wachsenden Herausforderungen und der großen Unsicherheit, wie mit diesen zu verfahren ist, kann davon ausgegangen werden, dass der Planungsbedarf bzw. die bewusste Formulierung von Schwerpunkten und Strategien in der Kulturarbeit weiterhin zunehmen wird. Dies betrifft auch die Hinzuziehung von externen Forscher und Begleitern, um als Kommune einen neutralen Prozess zu gewährleisten, aber auch um externes Fachwissen und Arbeitskraft einzubeziehen. Die Forschungsgruppe wird folglich auf diesem Gebiet aktiv bleiben. Gleichzeitig wird gegenwärtig daran gearbeitet, die Forschungsgruppe in eine andere Struktur zu überführen, damit sie künftig noch flexibler arbeiten und reagieren kann. ¶

WEITERE INFORMATIONEN ZUR FORSCHUNGSGRUPPE:

www.regional-governance-kultur.de



**MATTHIAS
PUSCHNIG**

geboren in Wien, lebt in München, 42 Jahre. Nach erfolgreicher Aufnahmeprüfung an der Musikhochschule trotzdem BWL-Studium. Über 15 Jahre Berater, Projektleiter, Manager in der IT-Industrie. Nebenbei Chorist an der Münchner Staatsoper. Mitarbeit an Startups im 1. und 2. Online-Hype. Im jetzigen Hype mit eigener Gründung am Start: Monalvo - Web 2.0 für klassische Musik. Vorträge an Universitäten und bei Tagungen, Zeitschriftenbeiträge, Internet-Beratungsprojekte im klassischen Zweig der Musikindustrie.

Die digitale Revolution erzwingt neue Musik-Geschäftsmodelle

Der Klassik-Community als Marktplatz gehört die Zukunft

Keine andere Branche erlitt seit der Entwicklung des digitalen Musikformates Mp3 und dem Aufkommen des Mitmach-Internet, vulgo Social Media oder Web 2.0 genannt, solch einen schweren Mast- und Schotbruch wie die Musikindustrie. Doch Rettung ist in Sicht: Zur Hilfe eilen könnten nun ausgerechnet die technischen Standards, Medien und Marketing-Instrumente, die fast zum Untergang des leckgeschlagenen Dickschiffes Musikindustrie beigetragen haben.

Ein Beitrag von Matthias Puschnig, Geschäftsführer, Monalvo, München

Technische Standards, Produktionsabläufe und Marktstrukturen haben sich in den letzten 10 Jahren radikal verändert. Dies betrifft nahezu alle Branchen. Jedoch nur eine tat sich mit den Veränderung schwer und wollte bzw. konnte sich lange Zeit nicht verändern: die Musikbranche. Die digitale Revolution ergriff zunächst die Popmusik und dann die klassische Musik. Während sich die Popmusik die Digitalisierung und das Internet, besonders aber deren Soziale Netzwerke, größtenteils schon zu Eigen gemacht hat, so muss auch die Klassik in der veränderten Musiklandschaft ihren Platz finden und behaupten. Das war nicht immer so. Denken wir zurück an die Einführung der CD in den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts. Seinerzeit setzte sich die Klassik-CD im Vergleich zu anderen Musiksparten, vergleichsweise früh durch. Und das obwohl Abspielgeräte als auch Tonträger teuer waren. Der Erwerb war anfangs geprägt vom demonstrativen Konsum eines Luxusgutes und insofern für die qualitätsbewussten Klassikfreunde prädestiniert.

CD-Brenner als Vorboten einer neuen Ära

In den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts schafft der Heimcomputer den Sprung vom Jugendzimmer ins Arbeitszimmer. In derselben Zeit kommen die beschreibbare CD und der CD-Brenner als Teil des PCs auf dem Markt. Dieser Schritt ist ein technischer Meilenstein und Vorbote der digitalen Revolution. Anders als bei der analogen Kassette ist es nun möglich CDs ohne Qualitätsverluste zu kopieren. Wie gravierend dieser technische Fortschritt für das Musikgeschäft ist, zeigt folgendes: 2010 werden auf eine gekaufte CD zwei illegal gebrannt. Im Musiksegment der Klassik hat die Raubkopie vergleichsweise geringen Schaden angerichtet, bedingt durch das Konsumverhalten der einkommensstarken Kundengruppe - man erwirbt eine CD



... Der Klassik-Community als Marktplatz gehört die Zukunft

käuflich lieber sofort, anstatt im Bekanntenkreis aufwendig und imageschädigend nach einer Raubkopie zu suchen.

Doch die Digitalisierung beeinflusste den Markt nicht nur im negativen Sinn. Sie ermöglichte es die Kosten einer Produktion im positiven Sinn zu senken - von der Aufnahme bis hin zur fertig eingeschweißten CD. Dies führte zu einem Boom an Neuerscheinungen, wenngleich auch in Kleinauflagen, die jedoch für eine bisher nie dagewesene Reichhaltigkeit im klassischen Gesamtkataloges sorgte. Die massive Raubkopiererei macht jedoch auch der Klassik zu schaffen. Die Antwort darauf war, vereinfacht gesagt, analog zur Reaktion des Popmusik-Business: gezielt Stars mit wohldefinierter Zielgruppe aufzubauen, Hits zu kreieren und die Titel-Neuerscheinungen stark zu bewerben und mindestens national, im besten Fall sogar international über alle Kanäle, vor allem Radio, Fernsehen, Jugendzeitschriften, bekannt zu machen und flächendeckend crossmedial zu verkaufen.

Das erste Opfer der Digitalisierung – der Einzelhandel

Dieses Angebot war wiederum nicht mit dem klassischen Musikeinzelhandel, mit seinen mehrstufigen Vertriebsstrukturen zu bewerkstelligen. Die Lösung war der Vertrieb über Musikgroßmärkte, in Deutschland zum Beispiel Mediamarkt und Saturn, mit denen man weltweit synchronisierte und hocheffektive Werbekampagnen umsetzen konnte. Die Großhandelsketten hatten und haben aufgrund ihrer Marktmacht nach und nach den Musikeinzelhandel verdrängt, der von interessanten Nischenprodukten und vom reichhaltigen Sortiment allein nicht überleben konnte.

Das erste Opfer der Musikdigitalisierung noch vor der flächendeckenden Verfügbarkeit des Internets war der Einzelhandel. Ausnahmen wie *Kaufhaus Ludwig Beck* am Marienplatz in München oder *Dussmann* in Berlin lassen sich nur dadurch erklären, dass verdienstvolle Unternehmer hier nicht aus rein wirtschaftlichen Gründen, sondern auch mit kultureller Motivation handeln.

Das Internet führt die digitale Revolution zum Sieg

Mit der zunehmenden Verbreitung des World Wide Web wuchsen auch die Chancen für neue Geschäftsmodelle. Diese wurden auch genutzt: der klassische stationäre, katalogbasierte Handel wurde zu Gunsten des Versandhandels via Internet reduziert. Entsprechend verschwanden die Einzelhandelsflächen. An ihre Stelle traten Distributoren wie etwa *Amazon*. Das Nachsehen haben seitdem die großen Musiklabels *SonyBMG*, *Universal*, *EMI* und *Warner*. Sie kontrollierten bis dato, von wenigen Ausnahmen einmal abgesehen, den Einzelhandel. Das Internet mit seinen vergleichsweise kostengünstigen Shops mischte die Karten für alle neu. Bestimmt und Getrieben wird die Entwicklung des digitalen Musikmarktes jedoch nicht mehr durch große Player, sondern durch technische Entwicklung und Nutzerverhalten. Dies stellt sich als der stärkste Sturm heraus, der zunächst nur die Popmusik aufgrund der hohen Affinität der Konsumenten zu technischen Neuerungen er-



... Der Klassik-Community als Marktplatz gehört die Zukunft

fasste. Die Wirbelstürme tragen so klangvolle Namen wie „Mp3“, „Shopsystem“, „Peer-to-Peer-Netzwerk“, „Internetauschangebörse“ und „illegaler Download“. In diesen Kontext passt der Rechtsstreit um die illegale Musik- und Filmtauschangebörse *Napster* - er war für die Musikindustrie ein Pyrrhussieg. Denn in dessen Folge trat ein mächtiger Wettbewerber auf den Markt, den niemand auf der Rechnung hatte - *Apple* mit seiner Downloadplattform *iTunes*. Dazu schuf der einzige Zwerg aus Cupertino, Kalifornien ein geschlossenes Vermarktungssystem mit seinem Abspielgerät *iPod*. Also alles gut? Nein, denn heute kommen auf einen legalen Download sieben illegale! Das heißt, der Markt wird größtenteils ohne Bezahlung bedient. Das kann auf Dauer ohne massive Verluste nicht gut gehen. Die Entwicklung ist so dramatisch und dynamisch, dass die Musik- und Filmindustrie seither in der Defensive ist. Man versuchte zwar vor allem anfangs das Problem des illegalen Downloads rechtlich durch Kopierschutz, Strafanzeigen und Schadensersatzklagen zu beantworten, dieses Ansinnen wurde jedoch als sinnlos aufgegeben.

Prestigeträchtige, einfach zu benutzende digitale Ausgabegeräte fehlen

Der Klassikliebhaber ist im Moment nicht bereit, in großem Umfang Klassik-Downloads käuflich zu erwerben, weil noch keine einfach handhabbaren und vergleichbar prestigeträchtigen Abspielanlagen angeboten werden. High-End-Anbieter wie z. B. *Bang & Olufsen* ergänzen zwar ihr Angebot in diese Richtung, dennoch sind im Moment eine Reihe von Komponenten nötig, um digitale Musik ausgehend vom PC auf einer Hi-Fi-Anlage abzuspielen. Mit dem *iPod* von *Apple* gibt es zwar ein einfach zu bedienendes Gerät, welches sich per Dockingkabel anschließen ließe, dieser Mp3-Player entspricht jedoch nicht den Bedürfnissen der Zielgruppe 50plus, sondern ist für eine wesentlich jüngere Zielgruppe gedacht. Die Zurückhaltung der herkömmlichen Klassik-Zielgruppe liegt nicht darin begründet, wie häufig irrtümlich behauptet, dass sie das Internet nicht nutzt, sondern daran, dass es an attraktiven, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Downloadplattformen, Abspielgeräten, Online-Ticketshops u. ä. noch nicht gibt. Hier ist ein großer Markt vorhanden, der bedient werden will.

Die Zielgruppe 30plus interessiert sich zunehmend für Klassik

Ein noch recht neues Phänomen ist das steigende Interesse der jüngeren Generation an klassischer Musik. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Die Popularisierung der Klassik durch gezielten Aufbau und Vermarktung von Stars, wie etwa durch den Geiger David Garret und Veranstaltungen wie *Klassik Open Air* und den einfachen Erwerb von klassischer Musik mittels Download aus dem Internet wären zu nennen. Diese Entwicklung kommt der Musikindustrie gerade zu pass. Die Klassik wird sich im Windschatten der Popmusik an die neuen technischen Gegebenheiten sowie das veränderte Konsum- und Nutzungsverhalten anpassen. Fest steht schon jetzt, die CD ist ein Auslaufmodell, welches durch den Mp3-Download ersetzt werden wird. Das liegt



... Der Klassik-Community als Marktplatz gehört die Zukunft

schon allein daran, dass die digitale Musik wesentlich billiger distribuiert und verkauft werden kann.

Musik per Abonnement

Musik als Download ist schon heute günstiger als vergleichsweise auf einer CD. Es ist sogar mittelfristig denkbar, dass ausgewählte Downloads kostenlos sein werden. Es spricht einiges dafür, dass man das Geschäftsmodell dahin gehend ändern wird, nicht mehr einzelne Titel mittels kostenpflichtigen Download zu erwerben, sondern wie es bereits die mittlerweile legalisierte Plattform Napster mit der Popmusik vormacht, per Abonnement käuflich erwirbt. Dabei wird nicht mehr der einzelne Titel bezahlt und heruntergeladen, sondern der Nutzer bekommt mittels Streaming Zugriff auf alle Titel, die ein Anbieter in seinem Katalog hat. Dadurch wären Speichermedien beim Nutzer obsolet, der Anbieter hätte volle Kontrolle über die Urheberrechte. Die Bezahlung kann entweder für die einzelne Nutzung eines einzelnen Titels oder für die pauschale Nutzung aller im Angebot vorhandenen Titel erfolgen. Eine vergünstigte bzw. sogar kostenlose Nutzung des Angebots kann über personalisierte Werbung erfolgen, die dem Nutzer sowohl on- als auch offline zugestellt wird. Dies ist durch die Funktionalitäten von Web 2.0 und Social Media möglich. Der Musikkonsument bekommt also nur Werbung, die ihn interessiert. Streuverluste werden dadurch vermieden. Der Diskussion um den Datenschutz zum Trotz gibt es Möglichkeiten personalisierte Werbung zu erstellen ohne auf die sensiblen persönlichen Daten zugreifen zu müssen. Dies lässt sich am Beispiel von Amazon illustrieren: bei diesem Internethändler ist es möglich registriert zu sein, ohne detaillierte Angaben zur Person zu machen. Trotzdem bekommt man, wenn man möchte, einen Newsletter, der nur Bücher vorschlägt, die tatsächlich im Interessengebiet des Nutzers liegen. Der Empfänger kann zudem prüfen, ob andere Nutzer die Empfehlung von Amazon bewertet haben und wenn ja, wie. Der Nutzer ist auch in der Lage sich Bücher vorschlagen zu lassen, die der Buch-Empfehlung aus dem Newsletter ähneln. Kurzum: er kann sich durch seine persönlichen Interessen durch das riesige und unübersichtliche Bücherangebot führen lassen.

Popmusik profitiert vom Social Media. Die Klassik noch nicht

Diese Form der Empfehlung hat die Popmusikbranche mittlerweile adaptiert. Auf Musikplattformen wie MySpace, iTunes, jpc und natürlich bei Amazon finden sich die Kernelemente von Social Media Networks wieder: Speichen von Interessen und Vorlieben, Anlegen von Merklisten, Empfehlungen, Kommentar, Bewertung und Kritik. Darüber hinaus Einblendung von Werbung, die individuell ausgewählt werden kann und somit nicht mehr lästig, sondern aus der Perspektive des Nutzers eine Information darstellt. Solch durchdachte Angebote fehlen jedoch im Bereich der klassischen Musik. Daher nutzt die Klientel diese auch nur wenig, was zu der irrigen Annahme verleiten lässt, das kein Interesse besteht. Die bereits vorhandenen Internetplattformen orientieren sich zu wenig an den Bedürfnissen der Klassikkonsumenten-



... Der Klassik-Community als Marktplatz gehört die Zukunft

ten. Damit sich das ändert, muss Klassik im Internet anders präsentieren werden. Aufnahmen von klassischen Stücken haben Eigenheiten, die lange Zeit bei Suchfunktionen der großen Musikportale nicht berücksichtigt wurden: so war es nicht möglich nach dem Komponisten zu suchen, sondern nur nach dem Interpret. Darüber hinaus hat die typische Klassikaufnahme mehrere Interpreten, beispielsweise die berühmte Einspielung von Webers *Freischütz* mit der *Staatskapelle Dresden*, Carlos Kleiber, Peter Schreier, Theo Adam, etc. Es müssen also alle relevanten Informationen und Namen verfügbar und abfragbar gemacht werden. Und dies ist nur ein kleiner Teil der technischen Seite, der die Usability und damit die Akzeptanz eines Angebots maßgeblich bestimmt. Dazu gehört auch die zielgruppengerechte Tonalität - Klassikkonsumenten wollen zumindest im deutschen Sprachraum nicht geduzt werden sowie die grafische und textliche Gestaltung - sie muss zur Identität der klassischen Musikliebhaber passen. Daher macht es keinen Sinn, die klassische Musik auf einer Plattform zusammen mit anderen Musikrichtungen anzubieten. Denn Aufnahmen klassischer Musik brauchen viel mehr Zeit um bekannt und damit gekauft zu werden. Daraus kann man schlussfolgern, dass die Klassik eigenständige Angebote im Internet braucht, um den Vermarktungskanal Internet erfolgreich nutzen zu können.

Umsatz im Konzertmarkt schlägt Tonträgermarkt

Bislang wurde nur von der aufgenommenen Musik gesprochen. Nicht zu vergessen ist jedoch das Produkt „Konzert“. Weitere Nebengeschäfte der Klassik wie etwa Merchandising, TV-Auftritte und Notenverlag sollen an dieser Stelle nicht besprochen werden. Die Klassikkonsumenten geben für Musik seit zwanzig Jahren den gleichen Anteil am Haushaltseinkommen aus. Da die Aufnahmen immer billiger werden, geht ein Großteil der Ausgaben in nahezu gleicher Höhe in Konzerte. In den letzten fünfzehn Jahren überholte der Veranstaltungs- den Tonträgermarkt und ist heute erster doppelt so groß und somit suchen die Major Player dort ihr Heil. Sie sehen die Aufnahme offensichtlich nicht mehr als Umsatzträger, sondern mehr als Werbung für die anderen Einnahmequellen. Dies führt zu einer Revolution ihres Geschäftsmodells: sie besetzen bereits heute nicht mehr nur wie einst den Tonträgermarkt, sondern dehnen ihre Aktivitäten auf alle Marktsegmente der Klassik aus. 360 Grad Vermarktung nennt man dies im Fachjargon.

Mit ihrem Ansinnen die gesamte Wertschöpfungskette abzubilden, treten sie als Wettbewerber anderer Marktteilnehmer auf, wie etwa von Konzertveranstaltern und Künstleragenturen. In dieser Entwicklung, und das ist das Überraschende ist die Klassik der restlichen Branche um Jahre voraus.

In der 360 Grad Vermarktung liegt die Zukunft der Klassik

Diese Entwicklung ergibt sich ganz nüchtern auch aus den Umsatzzahlen. Das Verhältnis zwischen Aufnahme und Konzert ist nicht mehr eins zu zwei, sondern eins zu sieben. Für den Musiker ist und war die Aufnahme in nur



... Der Klassik-Community als Marktplatz gehört die Zukunft

ganz wenigen Ausnahmefällen, z. B. *Die drei Tenöre*, Karajan oder Lang Lang eine Einkommensquelle. Die überwältigende Mehrzahl aller Musiker hat im günstigsten Fall an den Aufnahmen nichts verdient, im ungünstigsten und häufigsten Fall aber einen Produktionskostenbeitrag übernommen, unter Umständen bis zu 100 Prozent. Dies war für sie eine der wenigen Möglichkeiten bei Agenturen, Veranstaltern und dem Publikum bekannt zu werden, und um dadurch Engagements an prominenten Häusern zu bekommen.

Auch die Veranstalter und Agenturen haben vor Jahren begonnen, Rechte auf Live-Konzertmitschnitte zu sichern und diese in enger Zusammenarbeit mit den Künstlern als CD nach dem Konzert im Foyer zu vertreiben. Besonders innovativ war es in den letzten Jahren das *Gürzenich Orchester* in Köln und die Berliner Philharmoniker zusammen mit ihren jeweiligen Partnern.

Wird die Degeneration der CD noch vielfach bedauert, ergibt sich aus dem Siegeszug digital verfügbarer Titel vielfache neue Möglichkeiten: Künstler, bekannte wie unbekannte können sich und ihr Repertoire mit einem wesentlich geringeren finanziellen Aufwand einem potentiell sehr großen Interessentenkreis präsentieren. Dies gelingt durch die selbstständige Markenführung, die Aufnahme eigener Musikstücke und deren Bereitstellung als Mp3, entweder auf einer eignen Website oder auf einem Internetmusikportal. Der Künstler selbst bestimmt, ob er seine Musikstücke kostenpflichtig oder kostenlos zur Verfügung stellt. Diese Möglichkeiten waren ihm bislang aufgrund der arbeitsteiligen Strukturen des Klassikmarktes u. a. in Tonträger-Labels und Vermarktungsagenturen, verwehrt. Dies manifestiert sich darin, dass kein Label aus wirtschaftlichen Gründen bereit ist, bekannte Stücke der Klassik mit einem unbekanntem Künstler oder Klangkörper aufzunehmen, weil der Markt bereits mit Aufnahmen, die teilweise über 40 Jahre alt sind, gesättigt ist. Damit ein Künstler oder Klangkörper jedoch mit seinem musikalischen Können Geld verdienen kann, ist es unabdingbar, dass sie die großen, bekannten Werke der Klassik in einer aktuellen, spannenden und individuell-innovativen Interpretation konzertveranstalten und dem Publikum präsentieren können. Dies ist heute über kostengünstige Aufnahme- und Produktionstechnik, die zum Beispiel in vielen Konzertsälen vorhanden ist, möglich. Die Postproduktion kann heute mittels PC und entsprechender Software erfolgen. Die anschließende Veröffentlichung der Aufnahme entweder als Mp3 oder als CD on Demand, inklusive GEMA-Abrechnung, Bezahlungssystem und allen anderen technischen Möglichkeiten ist heute zu geringen Kosten möglich.

Von dieser technischen Entwicklung profitieren vor allem Nischenprodukte, wie etwa bislang unveröffentlichte Werke, die es auch immer noch von namhaften Komponisten gibt. Sie können nun veröffentlicht werden, weil man eben nicht 4000 CDs verkaufen muss, um den Break-even zu erreichen. Diesen erreicht man heute bereits mit nur 1000 Downloads einzelner Sätze. Der positive Effekt für das Kulturgut Klassik liegt auf der Hand: Wenn die Vielfalt



... Der Klassik-Community als Marktplatz gehört die Zukunft

der Aufnahme bei der CD sinkt, explodiert sie nahezu beim Download. Dies ist in anderen Musikrichtungen längst eingetreten und nachweisbar. Die Anzahl verfügbarer Aufnahmen im Internet verdoppelt sich alle eineinhalb Jahre.

In Zukunft hat also jeder Musiker die Möglichkeit, für sein aktuelles oder sogar sein künftiges Konzertprogramm, ja sogar für seine Kompositionen jedem potentiellen Konzertveranstalter und -besucher eine Probeaufnahme vor dem Konzert und eine Liveaufnahme als Download oder eine CD on Demand zum Nachhören anzubieten. Das Internet wird daher mittels seiner technischen Möglichkeiten zu einer Belebung der Neukompositionen bewirken.

Social Media wird die Klassik beflügeln

Verknüpft man nun die digitalen Musikaufnahmen im Internet mit den Social Media-Funktion, Kommentar, Empfehlung, Bewertung wie „gefällt mir“ oder „gefällt mir nicht“, hat der Künstler bzw. ein Klangkörper die Möglichkeit eine direkte Rückmeldung auf die Qualität der Arbeit zu bekommen. Gleichzeitig bietet Social Media eine unkomplizierte und hochwirksame Möglichkeit virales Marketing, vulgo Mundpropaganda, zu betreiben. Für den Nutzer entsprechender Plattformen ist die Empfehlung eines Freundes eben ausschlaggebender und wichtiger für eine Kaufentscheidung, als wenn der verehrte Musikkritiker Professor Joachim Kaiser zu einem günstigen Urteil kommt. Verknüpft man dann die Website bzw. das Profil des Künstlers oder des Klangkörpers weiterhin mit dessen Konzertterminen, die der Nutzer in seinen persönlichen, elektronische Kalender importieren kann, zusätzlich noch mit der Möglichkeit unmittelbar Konzert-Tickets online zu erwerben, dann funktioniert die Klassik im Internet und erschließt auch neue Zielgruppen.

Davon ist der Status Quo der Klassik im Internet noch weit entfernt. Die relevanten Angebote, wie etwa CD-, Download- und Ticketshops, Websites von Künstlern und Klangkörpern gibt es nur als Stand-alone-Lösungen, nicht aber integriert auf einem Portal. Unverständlich, gibt es doch entsprechende Vorbilder in der Popmusik und in anderen Branchen, beispielsweise im Tourismus oder in der Partnerschaftssuche die profitabel sind. Im Moment buhlen ungezählte Internetangebote um die Klassikkonsumenten, mühsam müssen diese mittels Suchmaschinen gesucht werden. Darüber hinaus müssen Spielprogramme in Zeitungen oder Stadtmagazinen gefunden werden. Offenbar ist der Leidensdruck der Klassik noch nicht groß genug, dass sie es sich weiterhin leistet, die Konsumenten zu verärgern. Schauen wir uns die Geschäftsmodelle der Popmusik einmal an: *MySpace* als Musikplattform, *YouTube* für Musikvideos, *Facebook* für die Vermarktung neuer Musikprodukte durch virale Ansprache und Mobilisierung von Fans. Auf diesen Plattformen stehen alle Angebote gleichrangig nebeneinander: die *Rolling Stones* neben der obskuren Garagenband aus Ulan Bator. Daher hat letztere die Chance welt-



... Der Klassik-Community als Marktplatz gehört die Zukunft

weit bekannt zu werden und erstere die Möglichkeit noch mehr Musikalben zu verkaufen, als auf den herkömmlichen Geschäftsmodellen.

Beide haben stellvertretend für viele längst verstanden, dass wenn sie es den Konsumenten nicht möglichst leicht machen, seine individuellen Wünsche zu befriedigen, wird er nicht konsumieren, also nicht kaufen. Nun sollte man den Kurzschluss vermeiden, Klassik einfach auf YouTube, Facebook oder zu platzieren. Sie würde in der Masse der Angebote, besonders der der Popmusik untergehen. Darüber hinaus sprechen die genannten Plattformen den Klassikkonsumenten aufgrund seiner spezifischen Bedürfnisse nicht an.

Ein Portal, welches speziell auf die Bedürfnisse der Klassikkonsumenten zugeschnitten ist, gibt es nun seit geraumer Zeit. Es wurde vom Verfasser initiiert und kann über die Internetadresse www.monalvo.de erreicht werden. Die Akzeptanz der Plattform nimmt sukzessiv zu und das Angebot wird kontinuierlich erweitert. Das Portal bietet für Künstler und Klangkörper einfach zu bedienende Profildfunktionen, die eine Selbstvermarktung ermöglichen. Wer an dem Erfolg der Social Media-Vermarktung zweifelt, der setze sich in ein Konzert von Olga Scheps – dem neuen Stern am Klassikhimmel, den erst das Internet entdeckt und dann populär gemacht hat. 

Weitere Informationen

www.monalvo.com

- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





Finanz- und Wirtschaftskrise

Gab es Auswirkungen auf das Kultursponsoring?

Ein Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, Weimar

Die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise scheinen mittlerweile ausgestanden zu sein, blendet man die nicht geklärte Frage des Umgangs mit der enormen Staatsverschuldung in den Industrieländern aus. Wirtschaftskrisen, aber auch andere sozioökonomische Phänomene wie Änderungen in der Steuergesetzgebung beeinflussen die Gesamtwirtschaft und damit auch die Leistungen kultureller Organisationen und ihre Finanzierung. Im Hinblick auf die zyklische Entwicklung der Wirtschaft ist es deshalb von Interesse, sich allgemein mit dem Einfluss sozioökonomischer Phänomene auf das Kultursponsoring zu beschäftigen. Dies hat Oliver Schneider im Rahmen seiner Master-Thesis „Sponsoring im Wandel – Bedeutung des Kultursponsorings heute am Beispiel klassischer Musikfestivals in Österreich, Deutschland und der Schweiz unter besonderer Berücksichtigung der Frage des Einflusses von sozioökonomischen Prozessen“ an der Donau-Universität Krems getan

Damit ging Schneider erstmalig in einer wissenschaftlichen Arbeit der Frage nach, ob zwischen dem Sponsoringverhalten und sozioökonomischen Einflüssen ein Zusammenhang besteht. Ausserdem beleuchtet er in seiner Arbeit neuere Entwicklungen im Sponsoring klassischer Musikfestivals.

Befragt wurden vor etwa 1 Jahr insgesamt 35 Musikfestivals sowie 35 Unternehmen, die sich bei Festivals als Sponsoren engagieren. Für die Sponsoren spielt das Kultursponsoring im Kommunikationsmix bekanntlich eine wichtige Rolle, um bei den von ihnen anvisierten Zielgruppen die Kommunikationsziele zu erreichen. Fast drei Viertel der Unternehmen halten die Bedeutung des Sponsorings von Musikfestivals als Kommunikationsinstrument für hoch oder eher hoch. Die Bedeutung wird weiter steigen oder mindestens gleich bleiben. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit den Ergebnissen früherer Untersuchungen, wonach Kultur- und Soziosponsoring gegenüber anderen Sponsoringarten an Gewicht gewinnen werden: Das Sponsoring befindet sich im Wandel. Deshalb wird dieser Bereich in den Unternehmen auch weiter professionalisiert.

Von Interesse vor allem für die organisatorische Ansiedlung des Sponsorings ist in diesem Zusammenhang die Frage, welcher Kommunikationsdisziplin Kultursponsoring überhaupt zuzuordnen ist. Es lässt sich gemäss Schneider aufgrund der heterogenen Zielsetzungen weder ausschliesslich der Marketingkommunikation noch der PR zuordnen. Die Festivals und die Unternehmen haben die Anbindung deshalb unterschiedlich gelöst. Die Vernetzung



... Finanz- und Wirtschaftskrise

mit anderen Aktivitäten macht aber deutlich, dass der Gedanke der integrierten Kommunikation gerade in Bezug auf das Kultursponsoring in den Organisationen längst Einzug gehalten hat. Der Blick auf die Unternehmensziele belegt dieses Ergebnis. Wichtig ist für die Unternehmen bei ihren Sponsoring-Engagements grundsätzlich der Imagetransfer, da die Musikfestivals bei ihren Zielgruppen positiv konnotiert sind. Auch für die eigene Markenpositionierung sehen die Unternehmen ihr Engagement als wichtig an. Schneiders Ergebnisse – bezogen auf die Musikfestivals – bestätigen damit Meinungen der Literatur und Ergebnisse anderer Forschungsarbeiten über das Kultursponsoring allgemein. Dass Unternehmen auch das gesellschaftliche Engagement als Grund für ihr Sponsoring von Musikfestivals nennen, zeigt die Nähe und die Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen Kultursponsoring und CSR-Aktivitäten eines Unternehmens.

Haben Wirtschaftskrisen einen Einfluss auf Kultursponsoring?

Sowohl Festivals als auch sponsernde Unternehmen sehen einen Wirkungszusammenhang zwischen dem Sponsoringengagement von Unternehmen und sozioökonomischen Phänomenen. Unterschiedlich beurteilt werden hingegen der Grad des Zusammenhangs und die Folgen, was neben der unterschiedlichen Branchenzugehörigkeit der Unternehmen auch mit der unterschiedlichen Grösse der gesponserten Festivals zu tun haben kann. Eine Reduktion von Sponsoringengagements aufgrund von negativen Phänomenen wie einer wirtschaftlichen Rezession wird aber als eher unwahrscheinlich angesehen, weil mit dem Sponsoring von klassischen Musikfestivals eine zielgruppenspezifische Ansprache möglich ist. Im Gegensatz zu anderen Kommunikationsmassnahmen kann beim Kultursponsoring der Streuverlust minimiert werden.

Auch wenn der Einfluss von sozioökonomischen Phänomenen von einer Mehrheit der Unternehmen bejaht wird, zieht ein Großteil der Unternehmen daraus keine Konsequenzen. Das ist aus Sicht der Musikfestivals positiv zu beurteilen. Daraus lässt sich schließen, dass die Unternehmen die Bedeutung des Sponsorings so hoch einschätzen, dass sie es vorziehen, in anderen Kommunikationsdisziplinen wie der Werbung mit ihrer Breitenwirkung korrigierend einzugreifen anstatt das zielgruppenspezifischere Kultursponsoring-Engagement finanziell einzuschränken.

Einschränkend ist jedoch festzuhalten: Die Unternehmensleitungen stellen zum Teil in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten höhere Anforderungen an den Erfolg des Sponsorings. Bestehende Sponsoringengagements werden hinterfragt, neue Sponsorships werden auch bezüglich ihrer Notwendigkeit für das Unternehmen zurückhaltend eingegangen, außerdem wird der Personal-/Sachaufwand hinterfragt. Für die gesponserten Festivals bedeutet dies, dass die Beziehungspflege mit den Sponsoren aufwändiger wird oder zum Beispiel mehr Gegenleistungen gefordert werden.



... Finanz- und Wirtschaftskrise

Die Unternehmen, die höhere Erfolgsanforderungen verneinen, begründen dies damit, dass die Erfolgserwartungen der Unternehmensleitungen unabhängig vom wirtschaftlichen Umfeld hoch sind.

Ausblick

Als positives Ergebnis der Untersuchung lässt sich festhalten, dass sich der hypothetisch angenommene Zusammenhang zwischen dem Sponsoring klassischer Musikfestivals und sozioökonomischen Phänomenen bestätigt hat. Noch klarere Ergebnisse hätten sich allerdings ergeben, wenn die Unternehmen zur Höhe ihrer Sponsoringbudgets und der Entwicklung über die Zeit Stellung genommen hätten. Auf entsprechende Fragen in der Umfrage wurde mehrheitlich nicht geantwortet. Für eine weitere Forschung in diesem Bereich wäre es interessant, das Ergebnis mit anderen Sponsoringarten zu vergleichen. Lässt sich ein solcher Zusammenhang auch beim Sport-, Sozio- oder zum Beispiel Wissenschaftssponsoring feststellen?

Interessant wäre auch eine länderbezogene Auswertung der Umfrage gewesen. Dies war aber aufgrund des sehr unterschiedlichen Rücklaufs aus den drei Ländern nicht möglich. Es wurden außerdem sowohl Festivals als auch Unternehmen sehr unterschiedlicher Größe zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Möglicherweise hätten sich noch konsistentere Ergebnisse ergeben, wenn nur Organisationen ähnlicher Größe einbezogen worden wären. Insgesamt würde es sich lohnen, im Rahmen einer größeren Forschungsarbeit den hier gestellten Forschungsfragen noch vertiefter nachzugehen.

Was lässt sich für die Praxis aus der Untersuchung lernen? Auch wenn vor allem große Unternehmen, die sich als Kultursponsoren engagieren, ihre Sponsoringengagements langfristig planen und ihre Engagements nicht aufgrund temporärer exogener Einflussfaktoren reduzieren, so werden sie gleichwohl den internen Druck der Unternehmensleitung an die Gesponsernten weitergeben. Dies bedeutet, dass Festivals vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie in einer Rezession gut daran tun, von sich aus verstärkt die Bedürfnisse und Wünsche der Sponsoren noch besser zu erfüllen. Eine Möglichkeit könnte sein, den Mix der Gegenleistungen zu überprüfen und anzupassen, wobei ein Sponsor nicht in jedem Fall materiell mehr verlangen wird.

Wichtig bleibt aber auch in solchen Zeiten, dass sich die Musikfestivals in ihrer Programmgestaltung nicht von den Sponsoren beeinflussen lassen, denn damit würden sie sich ihres größten Werts für das eigene Image berauben. Und es ist ja gerade das Image, von dem die Sponsoren profitieren wollen. ¶

Weitere Informationen

Oliver Schneider, Email: oszu@bluemail.ch, Telefon: +41 44 3832061



„Vorne weg sein, sonst ist man hinten dran“

Interview mit Nicole Simon beim Deutschen Orchestertag zum Thema Social Media

Das Gespräch führten Claudia Brinker und Gudrun Euler, Korrespondentinnen, Stuttgart/Hamburg, Emails: cb@kulturmanagement.net / ge@kulturmanagement.net

KM: Frau Simon, Sie sind zusammen mit Nikolaus Bernhardt Autorin des Buches „Twitter – mit 140 Zeichen zum Web 2.0“ Was bewegt Sie, über diese Thematik zu publizieren – immerhin nach 20 Jahren Beratungstätigkeit?

Nicole Simon: Zunächst ging es darum, eine Anleitung zu geben, wie man diese Social-Media-Plattformen nutzen kann. Das Buch gibt eine To-do-Anleitung und erklärt Schritt für Schritt auf einer tiefen Ebene, wie man die Neuen Medien nutzt und das „Handwerkszeug“ dazu lernen kann.

Ich war und bin interessiert, zu sehen, wie die „Neuen Medien“ insgesamt genutzt werden und habe das Ziel, dass Manager die neuen Medien für ihr Unternehmen nutzen. Sie müssen alte Denkweisen ablegen, Führungs- und Vorbildfunktionen übernehmen, dabei Respektsperson bleiben und nicht verknöchert sein. Wenn Führungskräfte ihr Handwerkszeug beherrschen, Wissen einfordern und Mitarbeiter schulen und schützen, sind sie in der Lage, Mitarbeiter zu fordern und zu fördern. Die „alte“ Welt hatte begrenzte Möglichkeiten, durch die „Neuen Medien“ gibt es unbegrenzte Möglichkeiten. Man muss aber vorne weg sein, sonst ist man hinten dran.

KM: Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten, über Social Media Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen bzw. Kulturunternehmen zu machen?

Simon: Über „Fan-Seiten“ kann man gezielt auswählen, welche Gruppe die Informationen erhält: Informationen können ausschließlich für Freunde, für bestimmte Altersgruppen oder Zielgruppen, wie beispielsweise für Studenten angezeigt werden. Aber auch eine sehr weit gefasste Ansprache ist gegeben: Ein Beispiel ist die *Bayerische Staatsoper*: sie haben derzeit 3150 Fans. Das ist Potential, das man nutzen kann und soll. Alle Freunde sind Interessenten, die Informationen potenzieren, wenn sie weiter berichten. Durch gute Informationen wird nicht nur die lokale Komponente, sondern auch die überregionale abgedeckt. Der Nutzer wird zum Produzenten von Inhalten.

KM: Welche Zielgruppen werden darüber angesprochen? Sind das potenzielle Besucher von Veranstaltungen, hier mit einem besonderen Blick auf den Be-



... Interview mit Nicole Simon

reich der Klassischen Musik? Oder eher ein „junges Publikum“, das andere Interessen hat?

Simon: Die Nutzung ist von Unternehmen und von Einzelnen im großen Umfang möglich: Künstler können z.B. über die Fanpage viel mehr Image aufbauen, als über ihre Website. Außerdem können Künstler unbegrenzt auf den Plattformen Informationen weitergeben, Veranstaltungen ankündigen und das aber auch nach demographischen oder Zielgruppen bezogenen Kriterien selektieren. Hier ist ein großes Potential vorhanden. Auf dem amerikanischen Markt verschwinden bei Veranstaltungshinweisen, auf Plakaten, Druckerzeugnissen etc. bereits Angaben zur URL der Website zugunsten der Hinweise auf *Facebook*, *Twitter* & Co.

KM: Wie schätzen Sie die Entwicklung von Social Media ein? Welche Zielgruppen werden angesprochen gestern-heute-morgen?

Simon: Durch die Nutzung von Social Media werden gesellschaftliche Veränderungen stattfinden. Die Nutzer werden zum „Creator“, sie schreiben Informationen, nehmen Bilder und Videos auf und stellen sie ins Netz. Ein weiteres Beispiel für die Veränderung ist die Nutzung von Handys. In den letzten Wochen haben sehr viele Menschen ihre Handys für Office-Funktionen genutzt, wie z.B. für Emails und Internet.

Grundsätzlich kann man das Jahr 2009 als das Jahr bezeichnen, in dem sich vieles geändert hat, weil „online“ in den Köpfen angekommen war. Seitdem werden Online-Plattformen vor allem von jüngeren genutzt, aber auch ältere Menschen nutzen immer selbstverständlicher ein Handy (auch mit Lesebrille). Im Jahr 2010 hat sich dann ein „Quantensprung“ vollzogen: „Mobile“ wird genutzt, siehe *iPhone*, *iPad* und ähnliche Produkte. Web 2.0 bzw. Social Media kann von jedem und überall genutzt werden. Wohin die Entwicklung geht, ist schwer einzuschätzen: Wahrscheinlich werden einige Plattformen, die auf Gruppen beschränkt sind - wie *SchülerVZ* und *StudiVZ* - verschwinden und in *Facebook* zusammenkommen. Auch *Twitter* könnte durch die Funktion der kurzen Nachrichten bei *Facebook* ebenfalls dort eingehen. Derzeit empfehle ich, *Twitter* für aktuelle Informationen ebenfalls zu nutzen, auch wenn es wesentlich weniger verbreitet ist.

KM: Wie schätzen Sie die Möglichkeiten und die Effizienz von Social Media als Marketinginstrument ein? Mit *Twitter*, Blogs & Co. zu mehr Besuchern?

Simon: Inwieweit durch die Nutzung von *Twitter*, *Facebook*, Blogs etc. neue Besucher gewonnen werden, ist nicht einzuschätzen. Es kann lokal und überregional für Informationen genutzt werden und auch als Imagewerbung. Man kann Kunden Unterstützung anbieten und sie dann binden. Eine Fanpage auf *Facebook* ermöglicht kleinteiligere Informationen als das in größeren Artikeln möglich ist. Und sie bietet eine Kommunikationsplattform für den Dialog mit Interessenten und Kunden. Wichtig ist es „empfängergerecht“ zu denken und dabei drei wichtige Schritte zu beachten: zum einen zu überle-



... Interview mit Nicole Simon

gen, wer meine Nachrichten wann und warum erhalten möchte, weiter zu planen, welche Nachrichten ich bereitstellen kann und zum dritten zu bedenken, ob ich diese Empfänger „pro aktiv“ erreichen kann. Alle Aktivitäten werden in einem Redaktionsplan geregelt. Auch das Monitoring, das Beobachten von Mitbewerbern auf dem Markt von Alternativ-Accounts aus sollte regelmäßig stattfinden. Ein neues Element ist der „Social Graph“, der es ermöglicht, positive Wertungen abzugeben und diese zu kommentieren. Dadurch ist die Meinung des Nutzers direkt ablesbar und auch ein Dialog möglich.

KM: Ist es nicht in einem gewissen Maß absurd, über ein Medium Bücher zu publizieren (1. Ausgabe 08. Dezember 2008, 2. Ausgabe 18. Januar 2010), das so schnelllebig ist wie das Thema „Social Media“?

Simon: Wenn Sie sich vorstellen, dass wenige Tage nach der ersten Veröffentlichung, die deutsche Seite von *Twitter* ins Netz ging und im Buch diese Forderung thematisiert wurde, dann sieht man an diesem Beispiel, wie schnell sich die Thematik weiterentwickelt. Da das Buch aber hauptsächlich eine Anleitung zur Nutzung ist, wird hier eine andere Ebene behandelt.

KM: Wie häufig schreiben Sie neue Auflagen, um eine Aktualität zu gewährleisten? Ist das vom Schreiben bis zum Publizieren überhaupt zu gewährleisten?

Simon: Ein Buch dieser Thematik ist bis zur Veröffentlichung nicht auf dem aktuellsten Stand. Dennoch besteht ein „Wunsch nach Papier“. Mein neues Buch wird 2011 veröffentlicht. Es behandelt die Themen „Places und Fanpages“.

KM: Vielen Dank für das Gespräch!

WEITERE INFORMATIONEN

<http://mit14ozeichen.de>

<http://twitter.com/m14oz>

www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3937514740/ref=nosim/kulturmanagement



Rückblick

Klassik und soziale Medien

Ein Rückblick auf den Deutschen Orchestertag 2010 von Claudia Brinker und Gudrun Euler, Korrespondenten, Stuttgart/Hamburg

Zum achten Mal tagte am 7. und 8. November 2010 der Deutsche Orchestertag (DOT) in Berlin. Nachdem der neue TVK – der Tarifvertrag für Kulturorchester – nach jahrelangem Tauziehen zwischen dem Deutschen Bühnenverein auf der Arbeitgeberseite und der Deutschen Orchestervereinigung (DOV) als Arbeitnehmervertretung abgeschlossen werden konnte, war das diesjährige Treffen ein unpolitischer Branchentreff, bei dem sich die Orchestermanager über neue Medien informieren konnten.

In diesem Jahr lautete das Thema des DOT „Klassik und soziale Medien“. So stand im Zentrum des Orchestertages der Auftritt – Einführungsvortrag und Workshop am Folgetag – der Social-Media-Expertin Nicole Simon.

Web 2.0 ist auch im deutschen Orchestermarketing angekommen und so konzentrierte sich Simon darauf, den Managern einen Einblick und Überblick zu geben, wie man *Twitter*, *Facebook* und *Co* etc. nutzen kann und die Bedeutung der Social Media für das Orchestermarketing zu unterstreichen. Denn *Facebook*, *Twitter* und Apps verdrängen mittlerweile bei amerikanischen Kulturveranstaltern die Angabe der Website. „Social Media ist heute Handwerkszeug“, konstatierte Simon. Die Teilnahme am Web 2.0 sei damit auch für Orchester nicht mehr optional. Eindringlich forderte die Social-Media-Expertin die Manager auf, sich mit dem Thema zu beschäftigen: „Es geht nicht darum, ob es Ihnen gefällt. Sie sind keine Amateure, sondern Profis, bitte verlassen Sie Ihre Konsumentensicht.“ An anschaulichen Beispielen zeigte Simon, dass der gekonnte Umgang mit *Facebook*, *Twitter* und *Co*. zwar Ressourcen binde, aber auch neue Kommunikationsmöglichkeiten schaffe.

Dass Simons Appell, die alten Denkmodelle abzulegen, noch nicht ganz in der Branche verinner-

licht ist, zeigte der zweite Kongresstag: Rolf Bolwin, der geschäftsführende Direktor des *Deutschen Bühnenvereins*, warnte in seinem „Bericht des Bühnenvereins“ vor einer „Verzettelung der Öffentlichkeitsarbeit“ durch die neuen Medien. Gleichzeitig versprach Bolwin, dass die Orchesterseite des Verbandes in Zukunft mehr betont werden würde. Wie diese Betonung konkret aussehen könnte, ließ er aber noch weitgehend offen. Geplant seien die Abfrage der Konzertspielpläne und statistische Daten, die es bereits für den Theater-Bereich gäbe. Erstmals unterstützte der *Deutsche Bühnenverein* in diesem Jahr den Deutschen Orchestertag.



Kurz streifte Bolwin die Situation der Berliner Orchester, die in den neuen *Tarifvertrag für Kulturorchester* (TVK) aufgenommen werden sollen, ohne die wechselseitige Vertretungsregel der Berliner Orchester aufzugeben. Eine Gefahr sieht er darin, dass immer mehr Haustarifverträge abgeschlossen würden und damit immer mehr Orchester herun-



tergestuft würden. Die Verhandlungsdauer der Haustarifverträge nähme grundlos zu. Die Unabsehbarkeit der lokalen Finanzierungsprobleme (und der politischen Interessen) gehe immer mehr in die Verhandlungen mit ein. Viele Haustarifverträge würden abgeschlossen, um einen Gehaltsverzicht zu regeln. Derzeit werden 12-15 Tarifverträge mit einigen Sonderbedingungen verhandelt und lägen bei der DOV zur Abstimmung.

Mit dem Thema „**Mitspracherecht für Musiker**“ beschäftigte sich die Eröffnungsdiskussion. Dabei standen nicht der TVK Orchester, in denen das Mitspracherecht (über den TV-Orchestervorstand) klar geregelt ist im Mittelpunkt, sondern zwei unterschiedliche Modelle von freien Orchestern: zum einen das Modell mit angestellten Musikern, orientiert am *Tarifvertrag für Kulturorchester (TVK)*, dargestellt am Beispiel der *Münchener Symphoniker*, zum anderen das Modell mit selbstständigen Musikern in Vereinsstruktur am Beispiel des *Freiburger Barockorchesters* und des *Mahler Chamber Orchestra*. Wie viel sollen Musiker mitreden – unabhängig von der Qualifikation? Ist Partizipation der Musiker gewünscht? Wie wird Personal- und Organisationsentwicklung – wie von Gerald Mertens und der DOV gefordert – umgesetzt? Was dürfen Musiker in der Öffentlichkeit äußern? – waren die Fragen, die Prof. Andreas Richter (*Mahler Chamber Orchestra*), Hans-Georg Kaiser (*Freiburger Barockorchester*) und Hans Brüning (*Münchener Symphoniker*) miteinander diskutierten.

Die fehlende wirtschaftliche und soziale Absicherung bei den freien Orchestern und der größere Gestaltungsspielraum setzen mehr Motivation bei den Musikern frei. Ob grundsätzlich unterschiedliche „Typen von Musikern“ in freien und TVK-gebundenen Orchestern zu finden sind, konnte nicht beantwortet werden. Dennoch wurde ange-regt, den „Beton“ der TVK-Orchester durch Einbindung interessierter Musiker in Planung und finanzielle Strategien zu lockern.

Fester Bestandteil der Orchestertagsdramaturgie ist seit Anbeginn ein Angebot an Workshops, in

denen die Manager in kleinen Gruppen aktiv die Themen vertiefen. Angeboten wurden neben dem Workshop zu den sozialen Medien „Rechtsfragen“ mit den beiden Bühnenvereins-Juristen Robert Kuth und Michael Schröder, „Krisenkommunikation“ mit dem Krisenmanagement-Experten Peter Höbel und „Stimmrhetorik“ bei Dr. Anna Martini.

Seitdem acht Orchestermanager 2003 den ersten Orchestertag ins Leben gerufen haben, hat sich der Aufbau des DOT-Programms kaum verändert. Mit dem knapp zweitägigen Programm versuchen die Organisatoren einen Kompromiss zwischen einem Branchentreff, einer kulturpolitischen Veranstaltung und den berechtigten Wünschen nach Fortbildungsangeboten für Orchestermanager zu finden.

Bolwins Verpflichtung, das Gewicht der Orchester im Bühnenverein zu stärken und die Unterstützung des Orchestertages durch den *Deutschen Bühnenverein* wird in diesem Zusammenhang interessant: Entstand doch der Anschein, dass der Bühnenverein das Thema Fortbildung und Nachwuchsausbildung „seiner“ Führungskräfte an die Arbeitgeber-Vertretung, die starke Orchester-gewerkschaft DOV, abgetreten hat, die selbst Fortbildungen anbietet und Themen des Orchester-managements regelmäßig in der von ihr herausgegebenen Zeitschrift „Das Orchester“ behandelt oder – wie zuletzt – ein Handbuch über Orchester-management veröffentlicht.

WEITERE INFORMATIONEN

www.deutscher-orchestertag.de



Rückblick

Fachtagung „Fundraising für Kultur“ 2010 in München

Ein Beitrag von Leticia Labaronne, Zürich

Am Montag, den 8. November 2010, fand im *Literaturhaus München* die Tagung „Fundraising – Förderer für die Kultur“ der Fachgruppe Kultur des *Deutschen Fundraising Verbands* statt. Die 2005 gegründete Fachgruppe organisiert pro Jahr ein bis zwei Veranstaltungen, die der Wissensvermittlung „aus der Praxis für die Praxis“, der Bildung von Netzwerken und dem Austausch unter Fachkolleginnen und -kollegen im Kulturbereich dienen.

Das erste Referat wurde von Dr. Reinhard Wittmann, Gastgeber und Leiter des *Literaturhauses München*, übernommen. Dieses drehte sich hauptsächlich um das Finanzierungsmodell des Literaturhauses und weniger um Fundraising im engeren Sinne. Anschließend präsentierte Dr. Kurt Faltlhauser 11 Thesen, in denen er seine Erfahrung als Bayerischer Staatsminister der Finanzen a. D. und Stellvertretender Vorsitzender des *Vereins Konzertsaal München e.V* einbrachte.

Inspirierend und auf den Fundraising-Beruf fokussiert war der Input von Dr. Corinna Thierolf, Kuratorin und Oberkonservatorin der *Pinakothek der Moderne*. Thierolf, die auch internationale Patronate und Top Spender betreut, thematisierte unter anderem die Frage der Übertragbarkeit von amerikanischen Fundraisingkonzepten und berichtete über das zukunftsweisende Modell des Trusts „American Patrons of the Pinakothek“. Dieser bietet amerikanischen Mäzenen sowie deutschen Bürgern mit Besitz in den Vereinigten Staaten die Möglichkeit zur Förderung der *Pinakothek der Moderne* mit Schenkungen, die nach amerikanischem Steuergesetz absetzbar sind. Herr Gerhard Wöhl, Familienunternehmer und Gründer der *Stiftung Wöhl for Kids*, erzählte über die Wünsche und Bedürfnisse von Unternehmen und Großspendern und forderte die Fundraiser als Problemlöser zu

fungieren, die maßgeschneiderte Engagementmöglichkeiten anbieten.

Die verschiedenen Impulse der Referenten waren informativ und illustrativ. Dennoch stellten die Referate nicht unerhebliche Anforderung an die Zuhörer, wenn sie daraus praktische Schlussfolgerungen ziehen wollten. Die Kernpunkte, die sich am Vormittag herauskristallisierten, waren, dass die Kultur ein professionelles Fundraising benötigt, das zusätzlich vor der Herausforderung steht, in den Organisationen institutionalisiert zu werden.

Es scheint auf der Hand zu liegen, dass professionelles Fundraising wichtig für die Kultur ist. Mehr als 100 Fachpersonen aus dem Bundesgebiet und aus dem Ausland sind nach München gereist, um sich mit dieser Thematik zu beschäftigen. Auch die genannten Stolpersteine, z.B. dass Spenden einfacher für Projekte als für die laufenden Betriebskosten fließen, sind mittlerweile bekannt. Nutzbringender wäre es eine Diskussion zu eventuellen Lösungsansätzen anzustoßen. Hier wäre es sicherlich wertvoll, erfolgreiche Ansätze aus anderen Disziplinen aufzunehmen und herauszuarbeiten.

Die verschiedenen Referate am Nachmittag gaben mehr Raum für Diskussionen, vor allem über operative Fragen und praxisorientierte Themen. Gegen Ende fasst die Hauptorganisatorin Stephanie Koopman mit einer gelungenen Moderation die während der Tagung diskutierten Punkte zusammen, um den Teilnehmern eine Art „Checklist“ mit auf den Weg in die eigene Praxis zu geben.

Im Großen und Ganzen war die Tagung eine durchaus gut organisierte und informative Veranstaltung, die den Dialog im Bereich Kulturfundraising ermöglicht und gefördert hat. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.dfrv.de



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

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

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: 20.100

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt