

UNIVERSITÄT FÜR ANGEWANDTE KUNST WIEN

/ecm – educating, curating, managing 2020 - 2022

Master Thesis

**Positionierung und Profilierung eines kulturellen  
Mehrspartenhauses im Kontext von Audience  
Development, Community Building und Creative  
Placemaking**

*– Am Beispiel des Burghof Lörrach –*

vorgelegt von:

Student:	Timo Sadovnik
Studiengang:	/ecm – educating, curating, managing
Matrikelnummer:	00881551
E-Mail:	timo.sadovnik@gmail.com

Erstgutachterin:

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Monika Sommer

Zweitgutachterin:

Renate Höllwart

Wien, Juni 2022

## **Abstract**

Die vorliegende Masterthesis beschäftigt sich am Beispiel des Mehrspartenhauses Burghof Lörrach sowie des damit verbundenen STIMMEN-Festivals in der Dreiländerregion Frankreich, Schweiz, Deutschland mit dem strategischen Einsatz von Audience Development, Community Building und Creative Placemaking für die Profilierung und Positionierung der beiden genannten Kunst- und Kulturinstitutionen. Anhand der Studie aktueller Literatur werden die Begriffe definiert, Inhalte beleuchtet, anhand von Best-Practice-Beispielen Potentiale aufgezeigt aber auch Kritikpunkte gegenübergestellt. Im Zentrum steht die Strategieentwicklung und der systematische Aufbau organisatorischer Rahmenbedingungen. Die Arbeit resultiert in einem methodischen Konzept für den Einsatz in kuratorischer Praxis und kulturmanagerialer Unternehmensführung. Diese Themensetzung macht sie besonders für Führungskräfte im Kunst- und Kultursektor interessant. Die Untersuchung hält jedoch ebenso überaus wertvolle Inhalte für Kulturorganisations-, Programm- und Projektentwickler\*innen bereit, die sich mit einzelnen oder, wie hier, mit den synergetischen Zusammenhängen mehrerer strategischer Ansätze und Instrumente beschäftigen.

Using the example of the multidisciplinary institution Burghof Lörrach and the associated STIMMEN-festival in the triangle border-region of France, Switzerland and Germany, this master's thesis deals with the strategic use of audience development, community building and creative placemaking for the profiling and positioning of the two artistic and cultural institutions. Based on the study of current literature, terms are defined, content is illuminated, and potential is shown using best-practice examples, contrasted with points of criticism. The thesis focuses on strategy development and the systematic establishment of organizational frameworks. It results in a methodical concept applicable in curatorial practice and cultural business administration. This thematic focus makes the thesis at hand particularly interesting to managers in the arts and culture sector. However, the study also contains highly valuable content for organization, program and project developers who deal with individual or, as here, with the synergetic correlations of several strategic approaches and tools.

# Inhalt

<b>1</b>	<b><u>EINLEITUNG.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1	<u>AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG.....</u>	<u>1</u>
1.2	<u>FORSCHUNGSFRAGE UND ZIELSETZUNG.....</u>	<u>3</u>
1.2.1	<u><i>Hintergrund des Forschungsinteresses an Audience Development, Community Building und Creative Placemaking in Bezug auf den Burghof Lörrach.....</i></u>	<u>4</u>
1.3	<u>VORGEHENSWEISE.....</u>	<u>6</u>
<b>2</b>	<b><u>DAS KULTURELLE MEHRSPARTENHAUS – DER BURGHOF LÖRRACH.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
2.1	<u>GESCHICHTE DER KULTURINSTITUTION „BURGHOF“.....</u>	<u>8</u>
2.2	<u>ENTWICKLUNG.....</u>	<u>10</u>
2.3	<u>STAKEHOLDER UND TEILHABER*INNEN.....</u>	<u>12</u>
2.3.1	<u><i>Der Aufsichtsrat und die Gesellschafter*innen der Burghof Kultur- und Veranstaltungsgesellschaft mbH.....</i></u>	<u>12</u>
2.3.2	<u><i>Die Bewohner*innen der Region.....</i></u>	<u>13</u>
2.3.3	<u><i>Der Kunst- und Kulturförderkreis Lörrach e.V.....</i></u>	<u>16</u>
2.4	<u>DAS „STIMMEN“ FESTIVAL.....</u>	<u>19</u>
2.4.1	<u><i>Geschichte.....</i></u>	<u>19</u>
<b>3</b>	<b><u>BESUCHER*INNENORIENTIERUNG: WOZU?.....</u></b>	<b><u>20</u></b>
<b>4</b>	<b><u>AUDIENCE DEVELOPMENT.....</u></b>	<b><u>22</u></b>
4.1	<u>DEFINITIONEN.....</u>	<u>23</u>
4.2	<u>HISTORIE &amp; ENTWICKLUNG.....</u>	<u>25</u>
4.3	<u>KRITIK.....</u>	<u>26</u>
4.4	<u>EINSATZ &amp; VERORTUNG IM KULTURMANAGEMENT.....</u>	<u>28</u>
4.5	<u>BEST PRACTICE &amp; IDENTIFIKATION RELEVANTER STRATEGIEN.....</u>	<u>31</u>
<b>5</b>	<b><u>COMMUNITY BUILDING.....</u></b>	<b><u>37</u></b>
5.1	<u>DEFINITION.....</u>	<u>39</u>
5.2	<u>HISTORIE &amp; ENTWICKLUNG.....</u>	<u>41</u>
5.3	<u>KRITIK.....</u>	<u>43</u>
5.4	<u>EINSATZ &amp; VERORTUNG IM KULTURMANAGEMENT.....</u>	<u>45</u>
5.5	<u>BEST PRACTICE &amp; IDENTIFIKATION RELEVANTER STRATEGIEN.....</u>	<u>49</u>
<b>6</b>	<b><u>CREATIVE PLACEMAKING.....</u></b>	<b><u>55</u></b>
6.1	<u>DEFINITIONEN.....</u>	<u>57</u>
6.2	<u>HISTORIE &amp; ENTWICKLUNG.....</u>	<u>58</u>
6.3	<u>KRITIK.....</u>	<u>60</u>
6.4	<u>EINSATZ &amp; VERORTUNG IM KULTURMANAGEMENT.....</u>	<u>61</u>
6.5	<u>BEST PRACTICE &amp; IDENTIFIKATION RELEVANTER STRATEGIEN.....</u>	<u>63</u>
<b>7</b>	<b><u>DIE STRATEGISCHE MEHRJAHRESPLANUNG EINER KULTURINSTITUTION.....</u></b>	<b><u>66</u></b>
7.1	<u>DEFINITION.....</u>	<u>67</u>

7.2	FUNDAMENT UND STRUKTUR EINER STRATEGISCHEN PLANUNG.....	69
7.3	ZIELE.....	72
7.4	EVALUATION UND BEGLEITENDE ERFOLGSMESSUNG.....	73
7.4.1	<i>Controlling</i> .....	75
7.4.2	<i>Benchmarking &amp; Benchmarking-Analyse</i> .....	78
<b>8</b>	<b>ZUSAMMENFÜHRUNG UND IMPLEMENTIERUNG IN DIE STRATEGISCHE MEHRJAHRESPLANUNG DES BURGHOF LÖRRACH</b> .....	<b>81</b>
8.1	DER BURGHOF.....	81
8.1.1	<i>Organisationsinterne Dimensionen</i> .....	82
8.1.2	<i>Externe Dimensionen</i> .....	86
8.2	DAS „STIMMEN“ FESTIVAL.....	91
8.3	DER 100-TAGE-PLAN.....	95
<b>9</b>	<b>RESÜMEE</b> .....	<b>100</b>
<b>10</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>103</b>

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Das Organisationsumfeld des Burghof & STIMMEN Festivals.....	18
Abbildung 2: Prototypische Prozesslandkarte (Knava/Heskia 2016) erweitert um die Verbindung mit den Kulturellen Wirkungsdimensionen. KNAVA, Audiencing 4.0. a. a. O. S. 2013.....	30
Abbildung 3: Preisziele in Verbindung mit anderen Zielbereichen des Kulturbetriebs. SCHÖBLER, Preispolitik im Kulturbetrieb. A. a. O., S. 54.....	37
Abbildung 4: "Mieten SOHOch" Graffitischriftzug Torstraße Berlin, Artmagazine, URL: <a href="https://www.artmagazine.cc/content81047.html">https://www.artmagazine.cc/content81047.html</a> , 2.2.2022.....	65
Abbildung 5: Beispiel Vorgehensweise Szenarioanalyse, URL: <a href="https://www.repetico.de/card-75736483">https://www.repetico.de/card-75736483</a> , 19.12.2021.....	71
Abbildung 6: Gesamtsystem Rechnungswesen nach Schneidewind (2016), S. 43.....	77

## **Verzeichnis der Abkürzungen**

AD	Audience Development
CB	Community Building
CP	Creative Placemaking

# Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Ausgangslage ergibt sich aus der Überschneidung meines Abschlusses des „/ecm“ Masterlehrgangs an der Universität für angewandte Kunst Wien und meiner Bestellung zum Geschäftsführer der Burghof Kultur- und Veranstaltungsgesellschaft mbH bzw. zum Intendant des Burghof Lörrach, einer Mehrsparten-Kulturinstitution im Dreiländereck Frankreich, Schweiz und Deutschland. Diese Überschneidung möchte ich synergetisch nutzen, um vorbereitend auf meine neue berufliche Aufgabe zu den Themen Audience Development, Community Building und Creative Placemaking im Kontext einer strategischen Mehrjahresplanung des Burghof Lörrach zu forschen. Der zeitliche Rahmen, fünf Jahre, ergibt sich aus der befristeten Laufzeit meines Vertrags. Somit dient die Mehrjahresplanung in diesem Fall auch als Grundlage eines konzeptuellen Strategiepapiers für meine erste Amtszeit.

Die Aufgabe als Intendant umfasst die Geschäftsführung der GmbH, die das Haus von der Stadt pachtet, verwaltet und bespielt, die künstlerisch-inhaltliche Leitung des sparten- und genreübergreifenden Saisonprogramms des Burghofes sowie die Gesamtverantwortung und Ausrichtung des jährlichen, internationalen „STIMMEN“-Festivals. Ein wesentlicher Teil des Konzepts, mit welchem ich als Intendant antrete, setzt sich aus den Bausteinen Audience Development, Community Building und Creative Placemaking zusammen und zielt darauf ab, den Burghof als öffentlich subventionierte Kulturinstitution zugänglich, relevant, innovativ und zukunftsfähig zu gestalten und dabei vor allem eine regionale Verankerung auf mehreren Ebenen stärker herauszubilden. Mit einem Gesamtkonzept, das Gegenwartsbezogenheit und modernes Traditionsbewusstsein verbindet und die Institution in seinen lokalen, regionalen und überregionalen Wirkungsdimensionen begreift, möchte ich auf die Herausforderungen antworten, die sich speziell dieser Institution an diesem Ort stellen, gleichzeitig aber auch auf jene, mit welchen sich der Kulturbetrieb derzeit als Ganzes konfrontiert sieht. Die spezifische Ausgangssituation ist dabei durch eine straffe Budgetlage, einen schwelenden

kritischen öffentlichen Diskurs und Meinungsdivergenzen über programmatische Ausrichtung, aber auch grundsätzlich über Sinn und Zweck der Institution besonders herausfordernd. Aufgrund dieser, spätestens seit 2015 wachsenden Problematiken, bestehen aber mittlerweile auch zumindest zwei externe Studien zu Burghof und Festival. Einerseits eine Analyse der Universität St. Gallen zur regionalwirtschaftlichen Wirkung aus dem Jahr 2016, sowie eine Wirtschaftlichkeits- und Organisationsanalyse der Beratungsunternehmen Actori (München) und Kulturexperten (Essen) aus dem Jahr 2020/21. Diese Untersuchungen im Lichte einiger, sozusagen historischer Besonderheiten betrachtet, machen die Fragestellung, wie ich im Zuge dieser Arbeit auch herausarbeiten möchte, zusätzlich spannend und relevant.

In meiner vorangegangenen Tätigkeit als Programmleiter der Rote Nasen Clowndocors Österreich, einer künstlerischen Organisation mit sozialgesellschaftlicher Zielsetzung, habe ich durch die massiven Auswirkungen der COVID-19-Pandemie an vorderster Front erfahren, was es heißt, wenn direkter Kontakt zwischen Anspruchsgruppen und Kunstorganisation sowie Künstler\*innen und Publikum schlagartig verunmöglich ist. Wenn sich eine Organisation abrupt mit bislang als nebensächlich gesehene Methoden der Digitalisierung oder Freiluft-Formaten und allen damit verbundenen Auswirkungen auf die künstlerische Produktion auseinandersetzen muss. Dabei Formate umfangreich anpassen bzw. meist zur Gänze neu entwickeln muss, um Betrieb und Produktion aufrecht zu erhalten. Diese Erfahrungen sowie jene meines vielseitigen Schaffens im Kunst- und Kultursektor, als Veranstalter, Kurator, Berater für Gremien auf Landes- und Bundesregierungsebene sowie als Manager im Bildungs- und Sozialbereich fließen in diese Arbeit ein und finden sich schlussendlich in meinen Zukunftsideen, Visionen und Konzepten.



## 1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Welche Audience Development-, Community Building- und Creative Placemaking-Strategien grundsätzlich geeignet erscheinen, um ein Mehrspartenhaus sowohl kulturpolitisch zielorientiert, als auch sozialgesellschaftlich offen und nicht zuletzt künstlerisch vielfältig und inhaltlich qualitativ zeitgemäß zu profilieren und zu positionieren, stellt die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit dar. Die genannten Strategien überschneiden sich stark in ihren Ansätzen, näher betrachtet aber bedienen sie sich unterschiedlicher Methoden mit unterschiedlichen Zielen. Während Audience Development (AD) grundsätzlich auf (Neu)Gewinnung und Bindung definierter Zielpublika abzielt, hat Community Building (CB) verstärkt auch die langfristige Partizipation mitsamt einer Einbeziehung spezifischer Riten, Kodexes und des Habitus im Fokus, fragt aber gleichzeitig auch nach der Wirkung von Kulturinstitutionen auf Bildung und Stärkung von Gruppen und Gemeinschaft bzw. Gemeinschaften. Creative Placemaking (CP) schließlich vereint diese Strategien und nimmt die Kulturinstitution im Kontext gesellschaftlicher, stadtplanerischer, kulturpolitischer sowie soziokultureller Umgebungen in den Blick und zielt dabei auch auf die Aufbereitung eines idealen Organisationsumfeldes. Gemeinsam sind ihnen bei all den Unterschieden jedoch vor allem Verbindungen zu Kulturnutzer\*innenforschung, Marketing, PR, Kulturvermittlung und strategischer Organisationsentwicklung.

Da für eine strategische Weiterentwicklung von Organisationen, Kulturprogrammen und methodischen Zugängen Standort und Geschichte einer Kulturinstitution die Basis bilden, möchte ich auch diesen Aspekten zu Beginn dieser Arbeit Raum geben um darauf im weiteren Verlauf inhaltlich aufzubauen.

Ziel dieser Arbeit soll schlussendlich eine zweckbestimmte Analyse von ausgewählten Methoden innerhalb des ADs, CBs und CPs als strategische Organisationsentwicklungs-Ansätze sein, die in einer wissenschaftlich fundierten Grundlage für eine Mehrjahresplanung mündet. Eine Grundlage, die darüber hinaus eine Organisationsphilosophie im Sinne einer Unternehmenskultur als Steuerungskonzept des Burghof Lörrach miterfasst. Ebenen interner Organisations- und Prozessentwicklung sollen dabei ge-

nauso Berücksichtigung finden wie die Aktivierung und Miteinbeziehung externer, im Organisationsumfeld relevanter Strömungen, Dynamiken und Akteur\*innen.

Als klare Nicht-Ziele ergeben sich Besucher\*innenforschung bzw. explizite Beforschung der unter Bewohner\*innen der Region vorherrschenden, unterschiedlichen soziokulturellen Traditionen und kulturellen Rezeptionsgewohnheiten sowie die Frage nach Berücksichtigungsmöglichkeiten veränderter demographischer Bedingungen in Kulturangeboten. Diese, ohne Zweifel sehr wichtigen Fragen kann ich im Rahmen dieser Arbeit nur bedingt erfassen und werde ich gezwungenermaßen im Zuge der Arbeit gemeinsam mit dem Team der Institution als auch mit Partner\*innen vor Ort bearbeiten und klären müssen. Budgetäre Entwicklung und Planung sowie das künstlerisch-inhaltliche Konzept möchte ich dezidiert nicht zum Inhalt dieser Arbeit machen. Auch soll es kein Ziel dieser Arbeit sein, allgemeine Überblicke und Ist-Stand-Analysen in Bezug auf Audience Development, Community Building und Creative Placemaking generell oder deren vielfältige Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

### *1.2.1 Hintergrund des Forschungsinteresses an Audience Development, Community Building und Creative Placemaking in Bezug auf den Burghof Lörrach*

Die Initiative zum Bau des Burghof Lörrach hat ihren Ursprung in einer Bürger\*inneninitiative, die bereits in den späten 70er Jahren ihren Anfang nahm.<sup>1</sup> Nach einer beinahe zehnjährigen „Standortodyssee“ fiel 1986 die Entscheidung für die historische Stätte als Baugrund,<sup>2</sup> 1993 erfolgte schlussendlich der Gemeinderatsbeschluss, hier ein „Bürgerhaus“ zu errichten.<sup>3</sup> „Der Beschluss des Gemeinderats, ein Bürgerhaus zu errichten, richtete sich auf ein Haus für die Stadtbevölkerung, vielen Zwecken dienend, jedoch ohne gezielt einen eigenen inhaltlichen Anspruch zu formulieren.“<sup>4</sup>

---

1 Burghof Lörrach GmbH (Hg.), BURGHOF LÖRRACH - Eine kurze Geschichte. In: BURGHOF Magazin, 20 Jahre Burghof Lörrach, URL: [http://www.burghof.com/common/pdf/downloads-2018/20\\_Jahre\\_Burghof\\_GesamtPDF.pdf](http://www.burghof.com/common/pdf/downloads-2018/20_Jahre_Burghof_GesamtPDF.pdf), (29.11.2021).

2 Vgl. Klaus STEIN, Den Burghof wieder in Besitz nehmen. In: Stadt LÖRRACH (Hg.), a. a. O., S. 5.

3 Vgl. Burghof Lörrach GmbH (Hg.), BURGHOF Magazin, 20 Jahre Burghof Lörrach. A. a. O., 29.11.2021.

4 Gudrun HEUTE-BLUHM, Lörracher Hefte 4, a. a. O., S. 2.

Das 1994 von Helmut Bürgel ins Leben gerufene „STIMMEN“-Festival ging den Weg bereits voraus und das nicht nur den Entstehungszeitpunkt, sondern vor allem Reichweite und überregionale Konzeption betreffend.<sup>5</sup> Noch 1998 sah man sich in der Stadt „im Windschatten des kulturellen Angebots aus Basel“ und damit zusammenhängend in einem kulturpolitischen Dilemma.<sup>6</sup> So ist es nicht verwunderlich, dass auch der Burghof, seit der ersten Stunde geführt von Helmut Bürgel, ebenfalls überregional wirkte und Publikum anzog, damit aber auch seinen ursprünglichen Gedanken nur zu einem Teil treu blieb.

Die Stadt hatte zwar ihr ersehntes und sehr ambitioniert verfolgtes Ziel der Strahlkraft eines hochstrebenden kulturellen Angebots erreicht, dabei jedoch sozusagen an Aufgeschlossenheit und Bürger\*innenorientierung eingebüßt und hat, so gesehen, verabsäumt, das Fundament entsprechend auszugestalten.

Durch verstärkten Einsatz von ausgewählten strategischen Methoden des AD, CB und CP ist es nun mein Ziel, als zukünftiger Intendant des Hauses und des Festivals, genau dieses Fundament zu stärken. Die Chance sehe ich dabei nicht nur in einer stärkeren Besucher\*innenorientierung, sondern vor allem auch in der gezielten Entwicklung des Burghof als Ort gemeinschaftlicher und vergemeinschafteter Wissens- und Kulturproduktion sowie soziokulturellen Austausches und Begegnung. Dabei ist die Schaffung von vielgestaltigen Dialog- und Erfahrungsräumen in jeglicher Hinsicht zielführend für eine Förderung von Gemeinschaft, Stärkung von institutionellen Partnerschaften und lokaler bis überregionaler Kooperation, genauso wie für die kollektive Entwicklung eines exzeptionellen, vielschichtigen, kulturellen Quartiers, mit welchem die Strahlkraft des Burghofs auch in seine unmittelbare Umgebung wirkt. Auch wenn das Schiff Burghof definitiv ein stattliches, hochseetaugliches ist, mit dem Lörrach Kurs auf die Welt nimmt, so liegt der Anker dennoch in Lörrach. Diese regionale Verankerung möchte ich mittels der genannten Methoden stärken, um die Stadt, die Region, die Bewohner\*innen und deren Institutionen von der Reichweite des Burghof profitieren zu lassen.

---

<sup>5</sup> Vgl. Gudrun HEUTE-BLUHM, Lörracher Hefte 4, a. a. O., S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Gudrun HEUTE-BLUHM, Lörrach setzt auf den Burghof. In: Stadt LÖRRACH (Hg.), Lörracher Hefte, Burghof Lörrach. Das Haus – Das Programm – Die Vorgeschichte. Heft 4, Lörrach 1999, S. 2.

Über AD als Strategie der Besucher\*innengewinnung und -diversifizierung hinaus, geht es mir in meinen Konzepten um die Frage, wie sich Kulturinstitutionen charakteristisch positionieren und definieren, aber auch, ob und wie sie sich für neue Akteur\*innen, Laien und die Communities in ihrem Umfeld öffnen und sich gemeinsam mit diesen verändern können. Die verschiedenen Konzepte von AD, CB und CP denken die Umgebung der Kulturinstitution soziokulturell, im Sinne einer inklusiven Stadtteilentwicklung überschneidend und gewissermaßen ganzheitlich. Die sich aus diesem ganzheitlichen Ansatz ergebenden Strategien sollen hier analysiert und anhand aktueller Beispiele in eine fundierte Basis für eine Mehrjahresstrategie eingearbeitet werden. „Damit bei aller notwendiger Besucherorientierung aber nicht die langfristige, inhaltliche Orientierung verloren geht, arbeitet der exzellente Kulturbetrieb ziel- und strategieorientiert.“<sup>7</sup> Diese Ziele und Strategien in Bezug auf AD, CB und CP zu identifizieren und in einer möglichst klaren Grundlage für die Mehrjahresplanung des Burghof Lörrach zu formulieren, ist der Grund für die Themensetzung und Zweck dieser Arbeit.

### **1.3 Vorgehensweise**

Als methodische Vorgangsweise wurde eine Literaturstudie gewählt. Die Forschungsfrage wird also auf Basis einer theoretischen Recherche sowie der Auswertung vorhandener Publikationen behandelt und aufgearbeitet.

Zu Beginn wird anhand einer detaillierten Beschreibung der betreffenden Institution, Burghof Lörrach, der aktuellen Organisationsstruktur sowie des Umfelds der spezifische Bezugspunkt dieser Arbeit gesetzt. Begriffliche Definitionen und Beschreibungen der strategischen Ansätze des AD, CB und CP samt Anwendungs- und Wirkungsdimensionen bilden anschließend in den Kapiteln drei bis fünf die Basis für die Identifikation von relevanten Best-Practice Beispielen für die betreffende Institution. Im Zuge dieser Abschnitte arbeite ich auch die Kritikpunkte an diesen Strategien heraus, da ich diese als sehr relevant in der anschließenden Definition der praktischen Anwendungsbereiche sehe. Die kritische Betrachtung und Hinterfragung dieser, oftmals sehr, manchmal sogar ausschließlich, am Marketing orientierten Strategien sind auch Grund

---

<sup>7</sup> Armin KLEIN, *Der Exzellente Kulturbetrieb*. 3. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 11.

für die von mir angestrebte verschränkte Anwendung und Kombination in der Mehrjahresplanung für den Burghof Lörrach.

Als Quellen nutze ich einerseits möglichst aktuelle wissenschaftliche Publikationen zu den Themen Besucher\*innen-Forschung, Kulturmanagement, Audience Development, Community Building und Creative Placemaking sowie öffentlich zugängliches regionales und standortbezogenes bzw. institutionsspezifisches Material wie Informationen auf Homepages, aber auch publizierte Analysen, Magazine und Studien zu Burghof und „Stimmen“ Festival.

## 2 Das kulturelle Mehrspartenhaus – Der Burghof Lörrach

Als Mehrspartenhaus werden zumeist Kulturinstitutionen bezeichnet, die sich als eine Art Mischform aus Konzerthaus und Theater darstellen und deren Raumarchitektur und technische Ausstattung eine Mehrfachnutzung im Sinne einer Transdisziplinarität erlaubt.<sup>8</sup> In Anlehnung an den Begriff *Mehrspartentheater* erstreckt sich das Programm eines kulturellen Mehrspartenhauses von Oper, Operette, Kinder-, Tanz-, und klassischem Theater über Literatur, Lesungen und Konzert-Formaten bis hin zu Veranstaltungen in den Bereichen zeitgenössischem Tanz, Ausstellungen, Messen, Galas oder Tagungen.<sup>9</sup> Im Rahmen dieser Arbeit bezieht sich der Begriff *Mehrspartenhaus* speziell auf diese genre- und spartenübergreifenden Eigenschaften, die auch charakteristisch für den Burghof Lörrach sind,<sup>10</sup> dessen Geschichte und Entwicklung nachfolgend in diesem Kapitel beschrieben wird.

Eine Herausforderung, die sich mir im Zuge dieser Arbeit außerdem stellt, besteht zu einem großen Teil darin, aus Literatur die sich mit Museen, Theatern oder dem Kulturbetrieb als Ganzes im Kontext von Besucher\*innenorientierung also AD, CB oder CP

---

8 Vgl. Steven WALTER, Ich bin ein Musiker – holt mich hier raus. In: Raphaela Henze (Hrsg.), Kultur und Management. Wiesbaden 2013, S. 10.

9 Vgl. Homepage BADISCHES STAATSTHEATER, URL: <https://www.staatstheater.karlsruhe.de/service/ueber-uns/mehrspartenhaus/> (7.12.2021); sowie Jens HIRSELAND, Die vier klassischen Sparten des Theaters im Überblick. URL: <https://www.paradisi.de/kultur/theater/> (7.12.2021).

10 Vgl. Homepage, BURGHOF LÖRRACH GmbH, URL: <https://www.burghof.com/burghof/gesellschaft/> (7.12.2021).

beschäftigt, möglichst relevante Strategien für ein Mehrspartenhaus, nämlich den Burghof Lörrach, abzuleiten. Trotz der naheliegenden Vermutung, dass dieses Unterfangen nur bedingt gelingen kann oder aber am ehesten noch für eine spartenspezifische Institution gelingen kann, soll der Versuch nicht ausgelassen werden.

## 2.1 Geschichte der Kulturinstitution „Burghof“

„Lörrach habe sich mit dem Burghof eine Krone aufgesetzt, schrieb die Frankfurter Allgemeine Zeitung. Ob wir es Krone nennen, von einem außergewöhnlichen Beispiel zeitgenössischer Architektur sprechen oder von der herausragenden Bedeutung für die weitere kulturelle Entwicklung: Dieses Haus hat nicht nur die Kulturlandschaft, sondern auch die Stadtlandschaft in Bewegung gebracht“<sup>11</sup>,

so der damalige Lörracher Stadtbaudirektor Klaus Stein. Der Bau des Burghof Lörrach startete 1996, nachdem das „Stimmen“-Festival bereits zwei Jahre in der Stadt veranstaltet wurde und sich als langfristiges, wiederkehrendes Projekt profilierte. Die Idee zu einem Kulturzentrum im Sinne eines „Bürgerhauses“ entstand bereits Mitte der 70er Jahre. Als es später jedoch um Standort und konkrete Pläne ging, entstanden mitunter heftige Debatten in Bevölkerung bzw. politischen Gremien, die schlussendlich erst mittels Bürgerentscheid abschließend Klärung fanden.<sup>12</sup> Mit der Eröffnung im November 1998 löste dann der Burghof tatsächlich die alte Stadthalle in ihrer Funktion als Kultur- und Veranstaltungsort ab. Namensgebend war die im 30-jährigen Krieg 1638 zerstörte Lörracher Burg, auf deren historischer Stätte die Kulturinstitution errichtet wurde.<sup>13</sup>

Für die eigenwillige und vielbeachtete Architektur zeichnen die Basler Architekten Katharina und Wilfrid Steib verantwortlich, die sich mit ihrem als Geniestreich bezeichneten Entwurf im damals ausgerufenen Architekturwettbewerb<sup>14</sup> gegen 82 Kon-

---

11 Klaus STEIN, Zu diesem Buch. In: Stadt LÖRRACH (Hg.), Lörracher Hefte 4, a. a. O., S. 1.

12 Vgl. Roland SCHERER, In: Universität St. Gallen (Hg.), Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. St. Gallen 2016, S. 6.

13 Vgl. Roland SCHERER, a. a. O., S. 6.

14 Helmut BÜRGEL, Wolfgang GÖCKEL, Katharina STEIB, Das Interview. „Ich finde das Gebäude ist stark“. In: Stadt LÖRRACH (Hg.), Lörracher Hefte 4, a. a. O., S. 21.

kurrenzentwürfe durchsetzten.<sup>15</sup> Im Inneren bietet das variable Raumangebot des Hauses Platz für bis zu 1200 Menschen.<sup>16</sup> Der Burghof kann heute multifunktional für Ausstellungen, Galas, Theater-, Konzert- und Kulturveranstaltungen jeder Art (Gesang und Musik, Tanz, Kabarett, Literatur, Kindertheater)<sup>17</sup> aber auch für Messen, Tagungen oder Konferenzen verwendet werden.<sup>18</sup>

Dieses für sich schon markante und imposante Gebäude im historischen Herzen von Lörrach wird flankiert von einem weiteren Glanzlicht der kulturellen Stadtentwicklung. Die erste in Europa öffentlich ausgestellte Arbeit des US-amerikanischen Künstlers Bruce Nauman steht direkt vor dem Haupteingang des Burghof. Eine 11,4 Meter breite und 7,5 Meter hohe Metallskulptur mit dem Titel „Truncated Pyramid Room“ in Form einer in alle drei Seitenrichtungen offenen, begehbaren Pyramide, deren obere Spitze wie abgeschnitten wirkt und den Blick auf den freien Himmel zulässt. Die Stahlbetonwände wurden mit schwarzem Bitumen gestrichen. Abends wird die Pyramide durch im offenen Dach innenseitig angebrachten Lampen gelb ausgeleuchtet, wodurch ein interessantes Spiel aus Raum, Licht und Schatten entsteht.

Der Kauf der Skulptur von Nauman ist wiederum auf einen weiteren städtebaulichen Wettbewerb zurückzuführen, der 1988 entschieden wurde und mit 23 skulpturalen Werken<sup>19</sup> regionaler und internationaler Künstler\*innen eine umfassende funktionelle und gestalterische Neuordnung der öffentlichen Flächen und Räume der Stadt zum Ziel hatte.<sup>20</sup> Klaus Stein sah „diese kleinen, den Stadtgrundriß [sic] rhythmisierenden urbanen Freiräume [...] von großer Bedeutung für unsere Stadt: Denn da, wo Stadt ganz Stadt ist, auf ihren Plätzen, Foren, Märkten, den Mikrokosmen städtischen Lebens, kann es am ehesten wieder gelingen, ein Stück „Stadtpersönlichkeit“ zurückzugewinnen, den Stadgrundriß [sic] neu lesen zu lernen.“<sup>21</sup>

---

15 Vgl. Peter FALLER. Der Wettbewerb. Die Wahl unter 82 Entwürfen. In: Stadt Lörrach (Hg.), Lörracher Hefte 4, a. a. O., S. 15.

16 Homepage Vermietung BURGHOF, URL: <https://www.burghof-vermietung.com/> (30.11.2021).

17 Vgl. Homepage BURGHOF LÖRRACH, URL: <https://www.burghof.com/burghof/gesellschaft/>, (30.11.2021).

18 Roland SCHERER, Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals, a. a. O., S. 6.

19 Vgl. Homepage Stadt LÖRRACH, URL: <https://www.loerrach.de/de/Loerrach-Erleben/Tourismus/EntdeckensWert/Skulpturenweg> (7.12.2021).

20 Vgl. Klaus STEIN, Den Burghof wieder in Besitz nehmen. In: Stadt LÖRRACH (Hg.), Lörracher Hefte 4, a. a. O., S. 10f.

21 Klaus STEIN, a. a. O., S. 11.

Der Burghof stelle sich in diese Struktur ganz selbstverständlich ein, „dokumentiert er doch auch über das Thema Kunst seine innere Verwandtschaft zu den Nachbarplätzen“. <sup>22</sup> In unmittelbarer Nachbarschaft zu Naumans „Truncated Pyramid Room“ neben dem Burghof wurden an weiteren Plätzen der Stadt mit Ulrich Rückriems Würfel „Granit Rosa Porrino“, Stefan Balkenhols „Große Säulenfigur“ und Franz Härings „Wolkenwaage“ Werke positioniert, „die als Stadtskulpturen jeweils ihren Platz individuell thematisieren - im Umkehrschluß [sic] aber auch den Gesamtzusammenhang der neuen urbanen Nord-Süd-Achse [der Stadt Lörrach, Anm. d. Verf.] deutlich machen.“ <sup>23</sup>

So lässt sich auch dieser Skulpturenweg durch die Stadt in meine konzeptuelle Vision der Schaffung eines Kulturquartiers einflechten, oder scheint meiner Ansicht nach diesen Gedanken fast schon vorweg zu nehmen.

## 2.2 Entwicklung

„Als Kultur- und Veranstaltungszentrum ist der Burghof Lörrach unverwechselbar und zusammen mit dem STIMMEN-Festival ein Publikumsmagnet in der Region wie auch das Markenzeichen der Stadt Lörrach. Er vereint eigenwillige Architektur und Programm, er ist kulturelle Heimat für viele Menschen aus der Stadt, der Region und darüber hinaus – ein Haus, in dem man sich begegnet, feiert und Kunst genießt – ein Marktplatz der Ideen, ein Ort der Poesie und der kulturellen Bildung.

Der Burghof verbindet in seinem Kulturprogramm mit Gesang und Musik, Tanz, Kabarett, Literatur, Kindertheater und vielem mehr das Bekannte und Neue, Etablierte und Experimentelle, und er steht zugleich für regionale Verankerung ebenso wie für einen weltoffenen Horizont.“ <sup>24</sup>

Seit ihrer Gründung 1998 hat sich die Burghof Lörrach Kultur- und Veranstaltungsgesellschaft mbH zu einem renommierten Kulturveranstalter und -produzenten in der Region entwickelt.

„Als Public-Private-Partnership, an dem die Stadt mehrheitlich beteiligt ist, erfüllt der Burghof einen weit gefassten, qualitätsorientierten Kulturauftrag und bietet neben Konzerten, Lesungen, Theater und

---

<sup>22</sup> Klaus STEIN, Ebd.

<sup>23</sup> Klaus STEIN, Ebd.

<sup>24</sup> Homepage BURGHOF LÖRRACH, URL: <https://www.burghof.com/burghof/gesellschafter/>, (11.11.2021).



Tanzveranstaltungen Projekte zur kulturellen Bildung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene an. Jedes Jahr im Sommer organisiert die Burghof Lörrach GmbH zudem das grenzüberschreitende Musikfestival STIMMEN, das stil- und genreüberschreitend Newcomer und Stars aus Rock, Pop, Jazz, Folk, Roots und Klassik präsentiert. Musikalische Entdeckungen und besondere Festivalorte im Dreiland von Deutschland, Frankreich und der Schweiz ziehen jährlich bis zu 30.000 Besucher an.“<sup>25</sup>

Im Mai 2015 wurde der Geschäftsführung der Burghof Kultur- und Veranstaltungsgesellschaft mbH im Zusammenhang mit der finanziellen Förderung des Burghofs und des Festivals „Stimmen“ durch die Stadt Lörrach bzw. durch den Aufsichtsrat der GmbH der Auftrag erteilt, die regionalwirtschaftliche Bedeutung beider Attraktionen systematisch analysieren zu lassen.

Daraufhin wurde das Forschungszentrum Regionalwissenschaften des Instituts für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG der Universität St. Gallen durch die damalige Geschäftsführung der Burghof GmbH mit der Erstellung einer Wertschöpfungsanalyse beauftragt.<sup>26</sup>

Im Schlussbericht dieser Kurzstudie beschreibt der Autor die Institution und deren regionale Bedeutung wie folgt:

„Die Stadt Lörrach verfügt mit dem STIMMEN-Festival und dem Burghof Lörrach über zwei kulturelle Publikumsmagnete, die weit über die Stadtgrenzen hinaus wirken. [...] Mit dem Burghof verfügt die Stadt [...] über ein eigenes Veranstaltungshaus, das dank seinem breiten kulturellen Programm ebenfalls über einen überregionalen Bekanntheitsgrad verfügt. Aufgrund dieser beiden Attraktionen, finden jährlich rund 200 Veranstaltungen statt, die von fast 80'000 Menschen aus der gesamten Oberrheinregion besucht werden. Dementsprechend übernimmt die Stadt Lörrach für die deutsche Seite des Dreiländerecks eine immer wichtigere Funktion als Kulturstandort. Davon profitiert nicht nur die Stadt Lörrach allein, sondern die Region als Ganzes.“<sup>27</sup>

Aber auch Kritik wird formuliert.

„Die zu Beginn der öffentlichen Diskussionen über den Burghof in 1998er [sic] geplante Funktion eines „Bürgerhauses“ bzw. einer „Stadthalle“ kann heute aufgrund der Struktur des Burghofes nicht oder nur begrenzt umgesetzt werden. Ebenso kann auch die Programmgestaltung nicht alle

---

25 Homepage BURGHOF LÖRRACH, URL: <https://www.burghof.com/burghof/gesellschafter/>, (11.11.2021).

26 Vgl. Homepage BURGHOF LÖRRACH, URL: <https://www.burghof.com/burghof/gesellschafter/>, (11.11.2021); Roland SCHERER, Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. a. a. O., S. 1.

27 Roland SCHERER, ebd.

Interessensbereiche abdecken. Die strukturelle Vernetzung des Burghofes mit anderen Kultureinrichtungen bzw. –institutionen aus der Region ist in einzelnen Kulturbereichen gut ausgebaut, in anderen Bereichen dagegen bestehen wenige Vernetzungen. Dies gilt vor allem für eher traditionelle Kulturangebote und Angebote aus dem Bereich der volkstümlichen Kultur.“<sup>28</sup>

Es liegt in der Natur der Sache, dass dieser Kritik im Rahmen meiner Übernahme und strategischen Weiterentwicklung des Hauses sowie der Programmatik, also auch im Rahmen dieser Arbeit, Interesse zuteil wird.

## **2.3 Stakeholder und Teilhaber\*innen**

Im folgenden Abschnitt soll kurz darauf eingegangen werden, welche Anspruchsgruppen in die Organisationsstruktur eingebunden sind oder aus meiner Sicht spezielle Beachtung finden sollen.

### *2.3.1 Der Aufsichtsrat und die Gesellschafter\*innen der Burghof Kultur- und Veranstaltungsgesellschaft mbH*

„Gesellschafter der Burghof GmbH sind neben der Stadt Lörrach als Mehrheitsgesellschafter die folgenden Institutionen und Unternehmen: Sparkasse Lörrach-Rheinfelden, Badenova, Volksbank Dreiländereck, Endress + Hauser, SWISS, Vielle de Saint Lous, GABA, FVC – Fr. Vogelbach.“<sup>29</sup> Diese stellen jeweils zumindest ein Mitglied des Aufsichtsrats der Burghof GmbH. Sie sind also stimmberechtigt und haben erheblichen Einfluss auf Ausrichtung und Gestalt der Organisation. Die Stadt stellt als Mehrheitsgesellschafter durch Vertreter\*innen des Stadtrats im Aufsichtsrat der GmbH die meisten Mitglieder, hat also den größten Einfluss. Durch den Gesellschaftsvertrag schließen sich die genannten Akteur\*innen in der Burghof GmbH zusammen, um gemeinsam den größten Kulturbetrieb der Stadt zu betreiben. Gleichzeitig sind die Gesellschafter auch Vertreter\*innen von Sponsoren.

---

<sup>28</sup> Roland SCHERER, Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. A. a. O., S. 16.

<sup>29</sup> Roland SCHERER, a. a. O., S. 6.

Der kulturpolitische Auftrag, von dem ich als Intendant in weiterer Folge mit dem Team vor Ort Leitbild, Mission Statement und Zukunftsziele ableiten und erarbeiten möchte, muss also von den Organen Aufsichtsrat und Stadtrat formuliert, abgestimmt und bestenfalls vertragsähnlich festgehalten werden, um der Institution ein möglichst klares Handlungsfeld zu eröffnen.<sup>30</sup>

### *2.3.2 Die Bewohner\*innen der Region*

Wie einleitend festgehalten, ist eine Besucher\*innenforschung oder -analyse mit Erforschung der regionalen kulturellen Rezeptionsgewohnheiten etc. nicht Ziel dieser Masterarbeit. Trotzdem möchte ich hier versuchen, anhand vorhandener Daten und Informationen ein grobes Bild über die Besonderheiten vor Ort zu zeichnen., da ich der Meinung bin, dass die Bewohnerinnen und Bewohner der Region ein berechtigtes Interesse an der qualitativen Gestaltung des kulturellen Angebots öffentlich finanzierter Kultureinrichtungen haben und deshalb unbedingt in so vielen Aspekten wie möglich Beachtung finden sollten. Nicht um Programmwünsche zu erfüllen, sondern um bewusst auf Themen, Entwicklungen, Strukturen, Gewohnheiten, ja schlicht auf die regionale Kultur Bezug nehmen zu können, sich mit ihr kritisch auseinanderzusetzen und sie auch spielerisch immer wieder herauszufordern. Um so gemeinsam, als Kunstinstitution die sich als wesentlicher Gestaltungsraum gesellschaftlichen und soziokulturellen Zusammenlebens versteht, weiterzuentwickeln.

In der Wertschöpfungsanalyse der Universität St. Gallen wurden in Absprache mit dem Auftraggeber folgende Definition und Unterscheidung räumlicher Untersuchungsperimeter definiert<sup>31</sup>:

- Region Lörrach: Bad Bellingen, Binzen, Efringen-Kirchen, Eimeldingen, Fischingen, Grenzach-Wyhlen, Hasel, Hausen im Wiesental, Inzlingen, Kandern, Kleines Wiesental, Lörrach, Malsburg-Marzell, Maulburg, RheinfeldernRümmingen, Schallbach,

---

<sup>30</sup> Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 74f.

<sup>31</sup> Roland SCHERER, Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. A. a. O., S. 4.

Schliengen, Schönenberg, Schopfheim, Schwörstadt, Steinen, Weil am Rhein, Wieden, Wittlingen, Zell im Wiesental

• Dreiländereck: LK Lörrach, LK Waldshut, LK Breisgau-Hochschwarzwald, Stadt Freiburg, Kantone Basel-Stadt, Basel-Land, Aargau, Solothurn, Region Haut-Rhin

Für diesen länderübergreifenden Lebens- und Wirtschaftsraum am südlichen Oberrhein wurden die Bezeichnungen „Dreyeckland“<sup>32</sup> oder Europaregion „RegioTriRhena“ gefunden. Diese „Regio“ umfasst die Gebiete Südbaden, die Nordwestschweiz und das Oberelsass, zusammen eine Fläche von rund 8.700 km<sup>2</sup>, mit einer Einwohner\*innenzahl von etwa 2,3 Millionen.<sup>33</sup> Mehrere wirtschaftliche, zivilgesellschaftliche und politische Organisationen und Vereine engagieren sich seit den 70er Jahren für die Entwicklung gemeinsamer Strategien und der grenzüberschreitenden Kooperation.<sup>34</sup>

Der Bericht der Universität St. Gallen erkennt den überwiegenden Anteil (ca. 70%) der Besucher\*innen und Nutzer\*innen aus Lörrach und den umliegenden Gemeinden. Knapp ¼ der Besucher stammt aus den übrigen Gebieten des Dreiländerecks und lediglich 5% der Besucher stammen von außerhalb des Untersuchungsgebietes. Die RegioTriRhena stellt also grob gesagt das erweiterte Einzugs- und Wirkungsgebiet des Burghofs sowie des „Stimmen“-Festivals dar, wenngleich derzeit hauptsächlich Menschen aus der Region Lörrach regelmäßige Nutzer\*innen der Institution sind.

Eine etwas ältere Publikation aus dem Jahr 2009 fasst zusammen, dass mit dem Begriff „RegioTriRhena“ unter Studierenden der Universitäten Mulhouse (Frankreich), Basel (Schweiz) und Freiburg (Deutschland) zu einem großen Anteil (über 30%) „grenzüberschreitende Zusammenarbeit auf institutionalisierter Ebene“ assoziiert wird.

Interessant ist hier weiter, dass sich Unterschiede bei Assoziationen wie „grenzüberschreitendes Zusammenleben“, „Gefühl einer gemeinsamen Kultur“ oder „Raum mit

---

32 Vgl. WIKIPEDIA, Dreyeckland, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Dreyeckland>, (9.12.2021).

33 Vgl. Fabrice GIREAUD, Die Eurodistrikte - Eine neue Form der grenzüberschreitenden Kooperation?, Berlin 2014, S. 311; sowie WIKIPEDIA, RegioTriRhena, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/RegioTriRhena> (9.12.2021).

34 Vgl. Fabrice GIREAUD, ebd. Sowie: WIKIPEDIA, Dreyeckland, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Dreyeckland>, (9.12.2021).

gemeinsamer Sprache“ ergeben. Bei diesen Aussagen konnte sich jeweils eine Mehrheit der Freiburger Studierenden finden, während die Mulhousener und Basler Studierenden sich in diesen Assoziationen nicht so häufig finden konnten. Signifikant war der Unterschied bei dem Gefühl einen “von Grenzen zerteilten Raum” in der Region wahrzunehmen. Hier waren nur 17% der Freiburger dieser Ansicht, jedoch jeweils rund 30% der anderen Studierenden.<sup>35</sup> Diese Analyse soll hier nur beispielhaft angeführt einen vorsichtigen Rückschluss auf die Frage nach Barrieren der grenzüberschreitenden Inanspruchnahme von Kulturangeboten ermöglichen. Hier ist offensichtlich eher nicht davon auszugehen, dass es in der Dreilandregion einheitliche kulturelle Rezeptionsgewohnheiten gibt.

Dennoch sehe ich auch hier Entwicklungspotentiale. Die folgende Aussage in der genannten Publikation scheint mich in dieser verhaltenen Zuversicht zu bestärken.

„Ein erstaunlich grosser [sic] Teil der Studierenden aus Mulhouse (62.8%) assoziiert mit der Grenze „Vielfalt und Abwechslung“. Dieser Faktor wurde auch in Basel und Freiburg mit etwas über 45% oft genannt. Das Nachbarland scheint in mancherlei Hinsicht zusätzliche Möglichkeiten und Chancen zu bieten. In Freiburg (31.1%) und in Mulhouse (32.9%) wird die Grenze wesentlich häufiger als „unbedeutendes Überbleibsel aus der Vergangenheit“ gesehen.“<sup>36</sup>

Um im weiteren Verlauf noch ein Entwicklungspotential mit dem folgenden Satz zu benennen. „Will man also das Wir-Gefühl in der Region stärken, sollte man geschlechterspezifische Strategien einsetzen bzw. die Regio-Idee geschlechtsspezifisch d.h. markt-segmentierend/kundenorientiert „vermarkten“.“<sup>37</sup> Auf die Nutzung von Kulturangeboten bezogen fällt das Ergebnis der Studie relativ eindeutig zugunsten des vielfältigen Angebots in Basel aus, das am stärksten unter den Befragten auch grenzüberschreitend genutzt wird.<sup>38</sup> Hier könnten sich jedoch grenzüberschreitende Kooperationen bezahlt machen, um Publikumsbewegungen in allen Richtungen zu stimulieren.

Für grenzüberschreitende politische Kooperation und gemeinsame Entwicklung auf kommunaler Ebene erwies sich jedoch „der Perimeter der Regio TriRhena für die kon-

---

35 Vgl. Rita SCHNEIDER-SLIWA, Claudia ERISMANN, Claudia SAALFRANK, et. al., Regionale Identität in der Regio TriRhena. Wahrnehmung von Studierenden der Universitäten Basel, Freiburg i.Br. und Mulhouse. Basel 2009, S. 27.

36 Rita SCHNEIDER-SLIWA, Claudia ERISMANN, Claudia SAALFRANK, et. al., ebd.

37 Rita SCHNEIDER-SLIWA, Claudia ERISMANN, Claudia SAALFRANK, et. al., a. a. O., S. 30.

38 Rita SCHNEIDER-SLIWA, Claudia ERISMANN, Claudia SAALFRANK, et. al., a. a. O., S. III.

kreten Bedürfnisse und Interessen Basels als zu großräumig.“<sup>39</sup> So wurde bezugnehmend auf einen vom Bundesamt für Statistik definierten Raum, in dem insgesamt 127 Gemeinden vertreten sind (53 gesamt im Südsass und Südbaden und 74 in der Schweiz), die Trinationale Agglomeration Basel (TAB) als neuer Träger gegründet. Das Einzugsgebiet dieser, enger gefassten Region umfasst etwa 770.000 Einwohner\*innen und wächst nach Prognosen bis 2030 auf ca. 815.000 Einwohner\*innen.

Der TAB-Verein scheint nun in den vergangenen Jahren auch erfolgreicher damit zu sein, konkrete Kooperationsschienen zu etablieren.<sup>40</sup> Dieser Entwicklung folgend, könnte es vorteilhaft sein, auch mit Kooperationen im Kultursektor eher in dieser, enger gefassten und dichter vernetzten, Region und den funktionierenden Zusammenschlüssen anzudocken.

Der Studienautor Roland Scherer zeigt diesbezüglich im Jahr 2016 aber eine positive Tendenz auf, wenn er konstatiert:

„Heute sind der Burghof und das STIMMEN-Festival aus dem kulturellen Angebot der Stadt Lörrach und auch der Region Dreiländereck kaum mehr wegzudenken. Mit ihrem speziellen Angebot ziehen sie Besucher aus der ganzen Region nach Lörrach. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, dass es sich beim Burghof um ein intendantgeführtes Veranstaltungshaus handelt, das einen hohen Anspruch an die eigene und von Dritten organisierte Programmgestaltung legt.“<sup>41</sup>

### *2.3.3 Der Kunst- und Kulturförderkreis Lörrach e.V.*

Gegründet 1991 stand der Kunst- und Kulturförderverein (KKF) Lörrach von Anfang an hinter dem Konzept des Burghof.

„Der ehrenamtliche Verein hat sich darüber hinaus in den vergangenen 20 Jahren für die lokale Entwicklung der Kunst- und Kulturszene eingesetzt. Neben der Kostenübernahme für Kunstwerke, unterstützt der KKF die

<sup>39</sup> Fabrice GIREAUD, Die Eurodistrikte, eine neue Form der grenzüberschreitenden Kooperation? A. a. O., S. 312.

<sup>40</sup> Vgl. Fabrice GIREAUD, Die Eurodistrikte, eine neue Form der grenzüberschreitenden Kooperation? A. a. O., S. 322.

<sup>41</sup> Roland SCHERER, Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. A. a. O., S. 6.

Erhaltung von Kulturgütern oder übernimmt finanzielle Patenschaften zur Förderung von Künstlern. Zudem hat sich der Förderkreis zum Ziel gesetzt, Kinder und Jugendliche an die Kunst und Kultur heranzuführen. Seit jeher steht die Mitgliedschaft sowohl Privatpersonen als auch Vereinen, Firmen und anderen Organisationen offen.“<sup>42</sup>

Die 563 Vereinsmitglieder, Stichtag 31.12.2019, stammen zu 52,6 % aus der Stadt Lörrach, 16,7 % aus Weil am Rhein / Markgräflerland, 17,4 % aus Rheinfelden / Grenzach-Wyhlen / Inzlingen, 12,3 % aus dem Wiesental / Landkreis Waldshut und 1,0 % aus der Schweiz und Frankreich.<sup>43</sup> Der Verein unterstützt den Burghof Lörrach regelmäßig und verlässlich mit einem Betrag in mittlerer fünfstelliger Höhe.<sup>44</sup>

Viele der Mitglieder waren oder sind Mitarbeiter\*innen von Sponsoren, wie z.B. der örtlichen Sparkasse, da diese das Angebot als Instrument des Employer Branding bzw. zur Mitarbeiterzufriedenheit nutzen. Jedoch finden sich neben vielen Kulturinteressierten auch einige ehemalige oder nach wie vor aktive Kunst- und Kulturschaffende bzw. Sammler\*innen und Förder\*er/innen der Region im Mitglieder Stamm. Der Verein ist also nicht nur finanziell, sondern auch informell eine wertvolle Ressource, deren strategische Nutzung hinsichtlich Netzwerkerweiterung, Format- und Programmentwicklung, etc. sinnvoll erscheint.

Die folgende Abbildung soll das Gefüge des gesamten Organisationsumfeldes mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen veranschaulichen.

---

42 Homepage des KKF-Vereins, <https://www.kkf-loerrach.de/seite/125790/historie.html>, (11.11.2021).

43 Homepage des KKF-Vereins. Protokoll zur Mitgliederversammlung vom 11. Februar 2020. <https://www.kkf-loerrach.de/seite/151487/satzungen-und-protokolle.html> (19.12.2021).

44 Roland SCHERER, Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. A. a. O., S. 6f.



*Abbildung 1: Das Organisationsumfeld des Burghof & STIMMEN Festivals.*

## 2.4 Das „STIMMEN“ Festival

Wie bereits beschrieben, war das STIMMEN-Festival in gewisser Weise wegbereitend für die Entstehung des Kulturzentrums Burghof und stellt eine jährliche Großveranstaltung dar, die große Wirkung auf Stadtbild und City-Branding, Wirtschaft und Kulturtourismus und nicht zuletzt auch einen Marketingeffekt für die Institution Burghof hat. Aufgrund dieses hohen kulturpolitischen Stellenwerts und der Bedeutung für den Standort Lörrach, soll auch das Festival als wesentlicher Eckpfeiler der Konzeption und Zukunftsstrategie mitgedacht und eingebunden werden.



### 2.4.1 Geschichte

Seinen Anfang nahm die Geschichte des STIMMEN-Festivals im Jahr 1994. Seinerzeit fand auf Initiative des damaligen Lörracher Kulturamtsleiter Helmut Bürgel erstmals das STIMMEN-Festival statt. 12 Konzerte an diversen Standorten in der Stadt Lörrach waren Programm der ersten Ausgabe, die mit Künstlerinnengrößen wie Joan Baez und Patricia Kaas bereits damals mit bekannten Namen Aufmerksamkeit generierte. Das Festival ist deshalb überregional bekannt und gehört zu den großen Musikereignissen im Dreiländereck, an dem internationale Stars wie Lenny Kravitz, Leonard Cohen, Patti Smith, Bob Dylan, Melissa Etheridge, Lionel Richie, Mark Knopfler, Elton John oder Rufus Wainwright auftraten. Besucher\*innenzahlen von über 20'000 Menschen verdeutlichen das Potential dieses Formats.<sup>45</sup>

Organisiert, kuratiert und veranstaltet von der Burghof Veranstaltungsgesellschaft mbH ist die mittlerweile dreiwöchige Veranstaltung in seinem Ursprungsgedanken „eine einzigartige Hommage an die Kraft und die Schönheit der menschlichen Stimme“.<sup>46</sup> Das Programm umfasst dabei zeitgenössische populärkulturelle sowie traditionelle und klassische Sänger\*innen, Bands, Ensembles und Chöre der unterschiedlichsten musikalischen Genres und Kulturkreise.

Spielorte in den französischen und schweizerischen Regionen neben jenen in Deutschland, erschließen das Dreiländereck und begünstigen eine grenzüberschreitende Publikumsdurchmischung. Mit historischen Gebäuden, Kirchen, urbanen Plätzen und Parks werden teilweise außergewöhnliche Räume bespielt, wodurch ein exzeptionelles Kulturerlebnis entsteht.

Langjährige Partnerschaften bestehen mit schweizerischen Gemeinden und Institutionen wie Riehen und Arlesheim, aber auch mit dem in Frankreich gelegenen Saint-Louis. Unterstützt wird das Festival auch von der Stadt Lörrach, dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg und einigen Sponsor\*innen und Fördergeber\*innen der Region.<sup>47</sup>

---

45 Vgl. Roland SCHERER, Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. A. a. O., S. 6.

46 Homepage STIMMEN Festival. URL: <http://www.stimmen.com/wir/geschichte/>, (3.12.2021).

47 Vgl. Homepage STIMMEN Festival. URL: <http://www.stimmen.com/wir/geschichte/>, (3.12.2021).

### 3 Besucher\*innenorientierung: Wozu?

Kulturkonsum als distinktionsgetriebenes Merkmal milieuspezifischen Habitus ist seit über 150 Jahren Bestand des soziologischen Diskurses,<sup>48</sup> während sich gegenwärtig der Verdacht erhärtet, das Bildungsbürgertum als größte Rezipient\*innengruppe hochkultureller Kunstproduktion könnte sich in seinen traditionellen kulturellen Orientierungsmustern aufgelöst haben.<sup>49</sup> Der heutige Kulturbetrieb sieht sich, neben dieser, einer Vielzahl von großen Herausforderungen gegenüber und kann sich lange nicht mehr darauf verlassen, ein homogenes Publikum zu „bespielen“.<sup>50</sup> Neben der Frage, wer nutzt die Angebote der Institution schon, sind auch die Fragen, wer nutzt sie nur selten oder nie und warum, von zentraler Bedeutung wenn es darum geht, gesellschaftlich relevant zu sein und zu bleiben.<sup>51</sup>

Mit Steuergeldern subventionierte Kulturinstitutionen haben dahingehend eine gewisse gesellschaftliche Verantwortung für die Stadt und das Umfeld, in dem sie verortet sind. Diese Verantwortung umfasst auch wesentlich mehr als den Beitrag zur Befriedigung ökonomischer Interessen, Kulturkonsum und Erhalt kulturwirtschaftlicher Kreisläufe. In ihrer bildungs- und soziokulturellen Dimension wirken Kulturinstitutionen auf Identitätsstiftung einer Vielzahl von Gruppen und Milieus in einem Stadtteil, einer Stadt oder einer Region. Kunst bietet Interpretationsspielräume an und prägt ein Gedächtnis der Gesellschaft mit Blick auf eine offene Zukunft. Als Gegengewicht zum kommerziellen Sektor hat der Kulturbetrieb als Teil des öffentlichen Sektors die große Verantwortung in der Kernfrage danach, *wer* die Bilder einer zukünftigen Welt entwickelt, seine hohe Kompetenz auszuspielen.<sup>52</sup>

Die drei strategischen Ansätze, die zentral in dieser Arbeit untersucht werden, stehen alle in Verbindung mit einem kulturmanagerialen Shift, einem Schwenk, zweifelsohne beeinflusst durch die Ökonomisierung, die sich als sogenannter Megatrend durch alle

---

48 Vgl. Martin TRÖNDLE, Leoni AWISCHUS, Besucher und Nichtbesucher. In: Martin TRÖNDLE (Hg.), Nicht-Besucherbeforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen. Wiesbaden 2019, S. 4.

49 Vgl. Irene KNAVA, AUDIENCING Diversity 4.0. Transformation im digitalen Wandel gestalten und Wirkkraft durch Vielfalt verstärken. Wien 2019, S. 63.

50 Vgl. Irene KNAVA, Ebd.

51 Vgl. Irene KNAVA, a.a.O., S. 88.

52 Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb, a. a. O., S. 48.

Bereiche des gesellschaftlichen Lebens zieht und dabei auch den Kultursektor erfasst. Als Megatrends werden Veränderungsprozesse weltweiten Ausmaßes verstanden wie Globalisierung, Digitalisierung, Demografischer Wandel, Individualisierung, Urbanisierung, Ökonomisierung oder Flexibilisierung.<sup>53</sup> Dieser Schwenk führt zur Adaption von im Kulturbereich bisher weniger gebräuchlichen Marketingstrategien und legt dabei auch verstärkt Gewicht auf (Nicht-)Besucher\*innenorientierung auf allen Ebenen des Betriebs.

In seinem Werk „Der Exzellente Kulturbetrieb“ fasst Autor Armin Klein eingangs den Balanceakt zwischen künstlerischem Anspruch an eine intendanzgeführte Kulturinstitution und zeitgemäßer Besucher\*innenorientierung folgendermaßen zusammen.

„Besucherorientierung heißt – bei allem Festhalten am kulturpolitischen Auftrag und aller Konzentration auf die ästhetischen und inhaltlichen Aspekte des künstlerischen bzw. kulturellen Produktes – den Besucher oder Zuschauer so weit als möglich in seine Überlegungen mit einzubeziehen: Wer sind die möglichen Besucher und Zuschauer? Was erwarten sie – und was nicht? Wie will man mit diesen Wünschen und Erwartungen umgehen? Welche will man erfüllen – und welche gerade nicht, um nämlich durch das „Un-Erhörte“, bislang „Un-Gesehene“ eingefahrene Seh- und Hörweisen zu verändern? Das gerade ist die „Kunst“, hier einen Ausgleich zu finden. Umberto Eco hat in seinen Überlegungen zum „offenen Kunstwerk“ sehr überzeugend dargelegt, dass sich ein künstlerisches Werk nur in seiner Rezeption vollendet: Ein Buch, das nicht gelesen wird, eine Komposition, die nicht gehört wird, ein Bild das niemand betrachtet wird [sic] ist zwar „da“ – aber es wird bedauerlicherweise nicht wahrgenommen und findet so nicht statt!“

Um aber „beim Publikum Veränderung auszulösen, sind Veränderungen in den Dimensionen Personal und Programm notwendig. Veränderung findet nur statt, wenn alle drei Dimensionen berücksichtigt werden. Wenn die Veränderungen umgesetzt sind, dann ist der Kulturbetrieb ein Abbild der gesellschaftlichen Realitäten und hat an Relevanz gewonnen.“<sup>54</sup> Dieses, von Irene Knava formulierte Postulat an einen besucher\*innenorientierten Kulturbetrieb, geht davon aus, dass nur ein entsprechend der Struktur der Gesellschaft diversifiziertes Team in der Lage ist, die vielzähligen Bedürfnisse und Rezeptionsgewohnheiten zu bedienen. So sehr ich den grundsätzlichen Gedanken, Diversität begünstigt Innovation, auch bejahe, so möchte ich dieser Theorie doch auch widersprechen. Die heutigen Einflüsse auf gesellschaftlichen Wandel, Flucht- und Mi-

<sup>53</sup> Irene KNAVA, AUDIENCING Diversity 4.0. A. a. O., S. 41f.

<sup>54</sup> Irene KNAVA, a. a. O., S. 15.

grationsbewegungen, Biografien mit kulturellen Mehrfachidentifikationen etc. sind so dynamisch und komplex, dass es weder Ziel sein kann, noch meiner Ansicht nach überhaupt möglich ist, Teamkonstellationen entsprechend zu modellieren und anzupassen. Wichtiger erscheint mir, hier ein Bewusstsein und eine Organisationskultur zu erzeugen, die es dem Team ermöglicht, sich mit diesen stetigen Veränderungen kritisch konstruktiv auseinanderzusetzen. Dabei haben sich in meiner Erfahrung z.B. langfristige oder projektbezogene Kooperationen als Instrument bewährt, sich als Institution ebenfalls kontinuierlich kritisch zu reflektieren.

## 4 Audience Development

Hinter den Begriffen Publikumsforschung und Audience Development verbergen sich ideologisch und ganz praktisch Welten.<sup>55</sup> Skeptische, teils klar ablehnende Haltung von Akteur\*innen des Kulturbetriebs gegenüber ökonomischen Managementansätzen und kulturpolitischen Steuerungsversuchen, im deutschen Raum auch stark geprägt durch die Verstrickung mit der im Grundrecht verankerten Kunstfreiheit, beeinflussen den Diskurs um publikumsorientierte Programmatik. Während im angelsächsischen Raum die systematische Entwicklung eines zukünftigen Publikums unter dem Stichwort „Audience Development“ bereits in den späten 1960ern ihre Anfänge nahm<sup>56</sup> und längst eine Selbstverständlichkeit ist, steckt sie in Deutschland, wie Armin Klein 2007 noch attestiert, weiterhin in den Kinderschuhen.<sup>57</sup>

Zehn Jahre danach folgert eine Studie der Europäischen Kommission, dass der Bewertung der institutionellen Auswirkungen, die sich aus der Verfolgung publikumszentrierter Ansätze ergeben, in Bezug auf Analysen und Fallstudien bis dato nach wie vor nur begrenzte Aufmerksamkeit gewidmet wurde.<sup>58</sup>

---

55 Vgl. Susanne WOLFRAM, Was, wie und für wen? In: NÖKU Gruppe, Susanne WOLFRAM (Hg.), Kulturvermittlung heute. Internationale Perspektiven, Bielefeld 2017, S. 14.

56 Vgl. Carol SCHREIDER, The Audience-Centered Museum. In: Beatrix COMMANDEUR, Dorothee DENNERT (Hg.). Event zieht – Inhalt bindet. Besucherorientierung von Museen auf neuen Wegen. Bielefeld 2004, S. 61.

57 Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 11.

58 Vgl. Alessandro BOLLO, Cristina DA MILANO, Alessandra GARIBOLDI, et. al., European Commission (Hg.), Final Report, Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations, 2017, S. 10.

Wenngleich in Deutschland mit der kulturpolitischen Forderung nach der „Kultur für alle“ in den 70er Jahren ein Prozess in Gang gesetzt wurde, der sich in vielerlei Hinsicht mit Zielen des Audience Development deckt, so bleiben in diesem Prozess Fragen wie jene nach Wirkung und Beziehung zwischen Kunst und Publikum<sup>59</sup>, oder nach einem vielschichtigen Begriff der *Nähe* wie ihn Martin Tröndle in seinem Buch „Nicht-Besucherforschung“ beschreibt,<sup>60</sup> noch viel zu oft unbeantwortet.

## 4.1 Definitionen

Ein Auszug aus der Vielfalt der Definitionen in der Fachliteratur lässt die Bandbreite der Konzepte, die sich unter dem Begriff „Audience Development“ versammeln, ein Stück weit erfassen. Gleichzeitig wird aber auch die Schwierigkeit der Abgrenzung zu Konzepten von Marketing, Kulturvermittlung, Community Building und Creative Placemaking, also die verschwommenen Grenzen dieser Begriffe zueinander, sichtbar.

„‘Audiences’ can include visitors, readers, listeners, viewers, participants, learners, users of a product, and people who buy works of art and publications. ‘Audience development’ is activity [sic] to help develop relationships with new and existing audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, involvement in decision making, education, customer care, and distribution.“<sup>61</sup>

“Audience Development is about quantitatively and qualitatively targeting new sectors [sic] in innovative ways to broaden the arts audience base, then nurturing new attendees, along with existing audiences, to encourage them to grow with the organization“<sup>62</sup>

---

59 Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 101.

60 Martin TRÖNDLE, Nichtbesucher, Annäherung an ein unbekanntes Wesen. In: Martin TRÖNDLE (Hg.), a. a. O., S. 112 und S. 114 – 120.

61 ARTS COUNCIL ENGLAND, Audience development and marketing, Manchester 2018, S. 3.

62 Alessandro BOLLO, Cristina DA MILANO, Alessandra GARIBOLDI, et. al., Study on Audience Development. A. a. O., S. 54.

„Audience development is a planned process which involves building a relationship between an individual and the arts. This takes time and cannot happen by itself. Arts organisations must work to develop these relationships“<sup>63</sup>

„...a planned, organisation-wide approach to extending the range and nature of relationships with the public, it helps a cultural organisation to achieve its mission, balancing social purpose, financial sustainability and creative ambitions“<sup>64</sup>

“Is the active and deliberate process of creating meaningful, long-term connections between people and an art organisation. Strategic AD goes beyond increasing visitor numbers, aiming to build community ownership, participation, relationship with, and support for the organisation, its programme and its people“<sup>65</sup>

Die hier angeführten Definitionen veranschaulichen die Entwicklung des Audience Development von einem reinen marketingorientierten Ansatz hin zu einem vielmehr ganzheitlichen, prozessualen Konzept.<sup>66</sup>

## 4.2 Historie & Entwicklung

Während die Entwicklung in Großbritannien sehr stark gesellschafts- und kulturpolitisch gesteuert ist, haben Kulturinstitutionen in den USA aus innerbetrieblichen Gründen Strategien entwickelt, das Publikum ins Zentrum ihrer Aktivitäten zu rücken. Es war dort vielmehr notwendig, Strategien für die Gewinnung neuer und Bindung bestehender Publika als wirtschaftliches, existenzsicherndes Standbein zu etablieren. Es gab und gibt also ganz unterschiedliche Motivationen und daraus resultierend auch unterschiedliche Methoden für Audience Development.

In Großbritannien war es Ziel der Regierung, mittels der „New Audience Programms“ Impulse für mehr Niederschwelligkeit und Barrierefreiheit im Kulturbetrieb zu geben,

---

63 Alessandro BOLLO, Cristina DA MILANO, Alessandra GARIBOLDI, et. al., ebd.

64 Alessandro BOLLO, Cristina DA MILANO, Alessandra GARIBOLDI, et. al., ebd.

65 Alessandro BOLLO, Cristina DA MILANO, Alessandra GARIBOLDI, et. al., ebd.

66 Alessandro BOLLO, Cristina DA MILANO, Alessandra GARIBOLDI, et. al., a. a. O., S. 55.

um vor allem auch, ganz im Sinne der Frage nach Relevanz, die zunehmende Diversität der Gesellschaft besser im Publikum abgebildet zu wissen.

Irene Knava zieht in ihrem Beitrag im Magazin des Kultur Management Network „Kultur weiter Denken“ im September 2019 in dieser Thematik auch eine Verbindung in den deutschsprachigen Raum, wenn sie schreibt: „Kulturbetriebe sind mit zwei großen Transformationsfeldern konfrontiert: Der Forderung nach Diversität und dem Digitalen Wandel. Diversität meint das Abbild der Gesellschaft in der Programmatik, der Struktur der Mitarbeiter\*innen und dem Publikum. Dabei bezieht sie sich auf Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Religion, besondere Bedürfnisse und sozioökonomischen Status.“<sup>67</sup> Daran anschließend schneidet die Autorin auch provokant die organisationsinterne Dimension an: „Diverse Teams sind innovationsfähiger. [...] Diversität führt zu höherer künstlerischer Qualität, Erfolg und Relevanz: Sie steigert die Besuchszahlen, verändert die Zusammensetzung des Publikums und ermöglicht die Teilhabe für möglichst viele Menschen unterschiedlicher sozialer Milieus und Herkunft im öffentlich finanzierten Kulturbetrieb. Sie ist Triebkraft für eine nachhaltige Zukunft.“<sup>68</sup> Wenn wir in der vorliegenden Arbeit eben speziell aus der Perspektive eines deutschen Kulturbetriebs auf diese Herausforderungen blicken, dürfen wir die, in den 70er Jahren mit dem Slogan „Kultur für Alle“ einsetzende Diskussion und Entwicklung in Deutschland nicht unerwähnt lassen.<sup>69</sup>

Dieses lange Zeit gültige und „wenig hinterfragte“ Paradigma hatte Ende der siebziger Jahre Hilmar Hoffmann, Frankfurter Kulturdezernent, in seinem gleichnamigen Bestseller Buch formuliert. Widerspruch erfährt dies in einer Kritik, die diese „nur vom Angebot her“ gedachte Perspektive um jene erweitern möchte, die von den Nutzer\*innen ausgeht und nach einer Beziehung zwischen Künsten (Angebot) und Publikum (Nachfrage) fragt. Relevanz stellt sich hier also nicht durch Diversität alleine her, sondern in Verbindung mit Wirkungsforschung und einer kritischen Offenheit gegenüber Inhalten „die die Menschen tatsächlich bewegen“.<sup>70</sup>

---

67 Irene KNAVA, Pimp your Profile! Audience Development zwischen Diversität und Digitalisierung. In: Dirk SCHÜTZ (Hg.). Kultur Management Network Magazin - Kultur weiter denken, Nr. 148, Weimar 2019, S. 14.

68 Irene KNAVA, ebd.

69 Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 101.

70 Armin KLEIN, Ebd.

Oder, ganz allgemein: „Je näher die Kunst an der eigenen, erfahrenen Lebenswirklichkeit ist, desto wahrscheinlicher ist auch der Besuch.“<sup>71</sup>

Ich möchte mich im Rahmen dieser Arbeit keiner dieser Definitionen als alleinige anschließen oder einer einzelnen eine spezielle Bedeutung zusprechen. Es geht mir darum, die Vielfalt des Verständnisses von Audience Development als besucher\*innenorientierte Entwicklungsstrategie aufzuzeigen. Hier wird allen unterschiedlichen Interpretationen zum Trotz deutlich, dass Institutionen sich jedenfalls mit einer in radikalem Wandel befindlichen Umgebung konfrontiert sehen und mit dieser konstruktiv auseinandersetzen müssen, um nicht weiter massiv an Relevanz, Zuspruch und Zuwendungen zu verlieren.<sup>72</sup>

### 4.3 Kritik

Bei aller unbestrittenen Notwendigkeit, die sogenannte Kunst-Blase zu durchbrechen und als Institution den Ansprüchen einer sich verändernden Gesellschaft und Umgebung gerecht zu werden, haftet dem Begriff Audience Development, ob zu Recht oder zu Unrecht, untrennbar der neoliberale Marketinggeist an. Es scheint, als ob es hier nur darum ginge, mehr zu verkaufen und zu diesem Zweck Nutzer\*innenkreise zu erweitern und Besucher\*innenzahlen zu steigern. Angesichts wachsender Konkurrenz am Freizeitsektor spricht das amerikanische Kulturmanagement gar ganz unbefangen von einer Visitor-Value-Chain, also einer Besucher\*innen-Wertschöpfungskette, die von den Kultureinrichtungen aufgebaut werden muss.<sup>73</sup>

Der berühmte Theaterregisseur Max Reinhardt wird von Armin Klein mit den Worten zitiert: „Wer nur dem Publikum hinterher rennt [sic], sieht stets nur dessen Hintern!“ So sind sich viele Akteur\*innen des Kunstbetriebs jedenfalls darin einig, dass Audience Development im Sinne eines Vermarktungsgedankens nicht die Überhand gewinnen sollte.<sup>74</sup>

---

71 Martin TRÖNDLE, Nicht-Besucherforschung. A. a. O., S. 112.

72 Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 40 – 43.

73 Armin KLEIN, a. a. O., S. 126.

74 Armin KLEIN, a. a. O., S. 97f.



Das Mitdenken und Ansprechen von bestimmten Adressat\*innen-Gruppen ist zweifelsfrei wichtig, jedoch sollte Kulturmanagement gegenüber dem diversen Publikum und der breiten Öffentlichkeit nicht bloß in Marketingkategorien gedacht werden. Zielgruppenspezifische Programmatik kann den Kunstbetrieb durch überbordende Vermarktungsabsicht einengen. Im Kontext von Kunst sollte zwischen den Fragen nach dem „Was“, „Wie“ und „Für wen“ ein ausgewogenes und fortwährend kritisch reflektiertes Verhältnis herrschen.<sup>75</sup> Auch der Begriff der Diversität selbst bleibt von Veränderungsdynamiken nicht unberührt und muss infolgedessen ebenso in der kritischen Reflexion miteinbezogen werden. So formuliert der britische Soziologe Steven Vertovec angesichts der Vielzahl an Diversitätsmerkmalen und -einflüssen das Konzept der „Superdiversity“.<sup>76</sup>

Grundsätzlich sollte Kunst zweckfrei sein dürfen, meint Kulturmanagerin Dr. Ingrid Allwardt. Musikvermittelnde Angebote, wie Kinder- oder Familienkonzerte sind wichtig, Formate lediglich für eine spezifische Zielgruppe zu entwickeln jedoch falsch, da das jeweilige Format dann als Mittel zum Zweck erscheint und nicht als künstlerischer Ausdruck. Es ist wichtig, dass Programmgestalter\*innen Publikum und Adressat\*innen mitdenken, jedoch geht es dabei nicht um die Bedienung von Zielgruppendefinitionen.<sup>77</sup>

Eine große Zahl der Akteur\*innen des Kunstbetriebs wird ihr beipflichten, wenn sie pointiert formuliert:

„Bitte keine Erziehungsversuche eines prognostizierten Publikums, das ins „eigene Haus“ gelockt werden soll, wie es das klassische Audience Development beschreibt. Viel wichtiger für die Zukunft von Kultureinrichtungen ist es, die Frage zu stellen, was der Wert von Kunst, Kultur, Musik wirklich ist. Dabei geht es darum, wo und wie Musik wahrgenommen wird, und das eben auch von Menschen, die dafür nicht unbedingt in die Häuser der Kultureinrichtungen gehen. Ziel sollte es sein, Musik als selbstverständliches Humankapital wieder in die Gesellschaft zu

---

<sup>75</sup> Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A.a.O., S. 10 und S. 98ff.

<sup>76</sup> Lutz LIFFERS, Superdiversity. Steilvorlage für die künstlerische Bildung in globalisierten Stadtteilen. In: Birgit MANDEL (Hg.). Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld 2016, S. 250.

<sup>77</sup> Vgl. Veronika SCHUSTER im Gespräch mit Dr. Ingrid Allwardt (2019). Es geht um den Mut zum Experiment! In: Dirk SCHÜTZ (Hg.). Kultur Management Network Magazin - Kultur weiter denken, Nr. 148, Weimar 2019, S. 22.

bringen. Wir alle tragen Musik in uns, die nur wieder geweckt werden will. Wie anders würde möglicherweise eine politische Debatte verlaufen, begänne sie mit gemeinsamem Singen?“<sup>78</sup>

Die Kulturinstitution sollte die Bevölkerung nicht in Zielgruppen im Sinne des Kulturmarketings teilen, sondern aktiv auf die Gemeinden zugehen und sich als „gute Nachbar\*in“ zeigen. Dabei sollten multikulturelle Vielfalt und soziale Durchmischung als Kernaufgabe gelten. Denn schlussendlich trägt das auch zu einer Legitimation der öffentlichen Zuwendungen bei.<sup>79</sup>

#### **4.4 Einsatz & Verortung im Kulturmanagement**

Besucher\*innenorientierung und -entwicklung in Arbeit und Abläufe einer Organisation zu integrieren, bedeutet alle Bereiche auf Wirkung und Zusammenhang zum Thema zu hinterfragen und zu beleuchten. Meist wird dabei von einem gesamtorganisationalen Wandel gesprochen, den es zu vollziehen gilt. Dieser Wandel betrifft alle Entscheidungsstrukturen von Aufsichtsrat über die Direktion bis hin zu Kommunikations-, Administrations- und künstlerisch-inhaltlichen Abteilungen. Selbst die Arbeit von und Zusammenarbeit mit externen Partner\*innen bleibt nicht unberührt und sollte deshalb bewusst mitgedacht werden.<sup>80</sup>

In der internen Dimension benötigt systematischer struktureller Wandel einer Organisation klar und erkennbar gesetzte langfristige Entwicklungsziele. „Grundlage sind eine eindeutig formulierte Mission (Wo stehen wir? Was tun wir? Wem dienen wir?) und eine innerhalb des Betriebs vereinbarte und kommunizierte Vision (Wo wollen wir in fünf Jahren stehen? Wie kommen wir dorthin? Welche Strategien haben wir hierfür?). Diese Ziele sollten einerseits erreichbar sein, andererseits aber so visionär und ehrgeizig, dass sie die Kultureinrichtung und ihre Mitarbeiter herausfordern, „kitzeln“ und ihren Ehrgeiz wach halten.“<sup>81</sup>

---

78 Veronika SCHUSTER im Gespräch mit Dr. Ingrid Allwardt (2019). A. a. O., S. 23f.

79 Vgl. Peter HÖRBURGER, Teilnehmen, Teilhaben, Teilsein. Von großen Kulturdampfern und kleinen kulturinitiativen Schinakeln. Hohenems 2020, S. 144f.

80 Vgl. Alessandro BOLLO et. al. (Hg.), Study on Audience Development. A. a. O., S. 8.

81 Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 11.

Irene Knava hat mit „ISO FOR CULTURE“ einen Qualitätsmanagement-Standard entwickelt, mit dessen Hilfe sich Zukunftsstrategie und Wirkungsziele in betriebliche Abläufe übertragen lassen.<sup>82</sup> Diese Strategien und Ziele gilt es aber vorerst zu entwickeln. Und dies, um Akzeptanz, Kollektivität und Motivation herzustellen, unter Miteinbeziehung der gesamten Belegschaft - von Beginn an. Nur so können sich Strategien auch kulturell und strukturell innerhalb einer Organisation etablieren. „Es ist vor allem der Prozess, in dem über das Ergebnis erhandelt und entschieden wird, der die Transformation begleitet. Im Prozess liegt also die größte Wirkkraft.“<sup>83</sup>

Mit dem AUDIENCING Transformationsdreieck beschreibt Knava das Spannungs- und Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Ebenen Publikum, Programm und Personal. Verändert sich das eine, wirkt sich diese Veränderung unmittelbar auf die anderen beiden aus und kommt erst wieder in Balance, wenn die Veränderung in allen Ebenen vollzogen wurde.

Mit der „prototypischen Prozesslandkarte“ hat Knava im Rahmen des Projekts „ISO FOR CULTURE“ (siehe Abbildung) anhand von 60 Institutionen in Österreich und Deutschland eine Musterlösung entwickelt, die sie in ihrer letzten Publikation noch einmal adaptiert als Vorlage für Abläufe im Kulturbetrieb vorstellt. Anhand dieser Musterdarstellung lässt sich ein Bild der eigenen Organisationsstruktur und der Prozesse erstellen.<sup>84</sup> Ein hilfreicher Schritt, um sich die eigene Situation mitsamt Entwicklungs- und Konfliktpotentialen zu visualisieren. Prozesslandkarten gibt es auch für Kulturbetriebe von unterschiedlichen Projekten erarbeitet und als Online-Vorlagen angeboten. Diese lassen sich mittels Online-Suchanfragen leicht finden.

Ähnliche Tools sind Business Model Canvas oder Balanced Scorecard. Diese Werkzeuge dienen mitunter auch der Evaluation, Strategieentwicklung, Strategiesteuerung und Strategieumsetzung, je nachdem mit welchem Fokus sie eingesetzt werden, vor allem aber der Verknüpfung strategischer mit operativen Ebenen der Betriebsführung („Translating Strategy to Action“).<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Irene KNAVA, Audiencing 4.0. A. a. O., S 127.

<sup>83</sup> Irene KNAVA, A. a. O., S. 131.

<sup>84</sup> Vgl. Irene KNAVA, A. a. O., S 137.

<sup>85</sup> Vgl. Petra SCHNEIDEWIND, Betriebswirtschaft für das Kulturmanagement. Ein Handbuch. Bielefeld 2006, S. 181f.

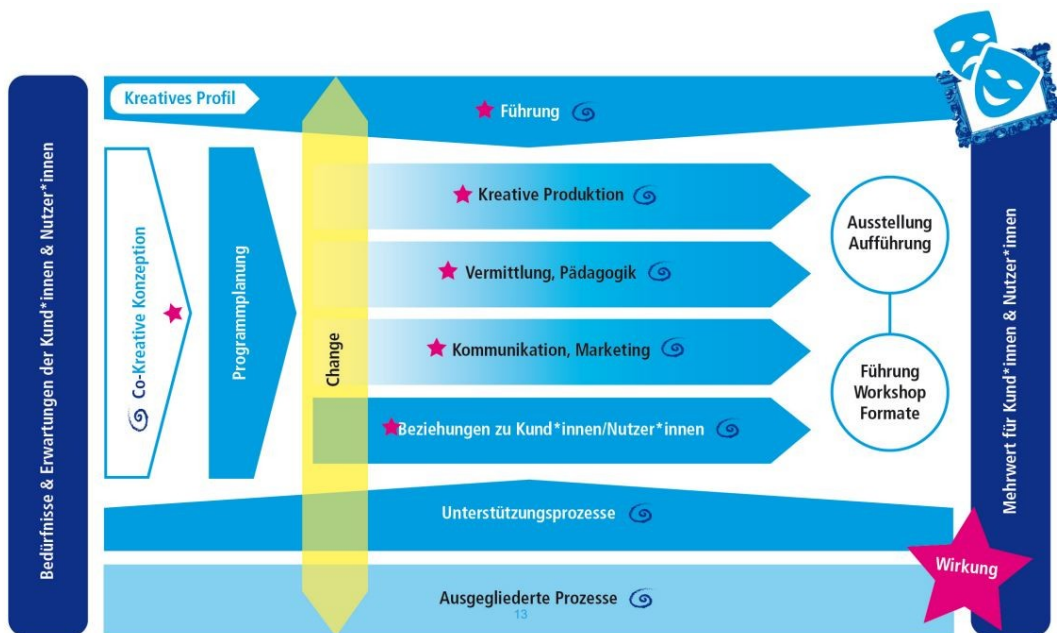


Abbildung 2: Verbindung mit den Kulturellen Wirkungsdimensionen. KNAVA, Audiencing 4.0. a. a. O. S. 213.

Auch hier wird deutlich, dass Wandlungsprozesse Top-Down, strategisch zu implementieren sind, jedoch Bottom-Up, durch kooperative und ko-kreative Prozessgestaltung mit allen Mitarbeiter\*innen auf alle Bereiche des Betriebs umzulegen und anzuwenden sind.

Diese Darstellungen verdeutlichen aber auch den grundsätzlich nach innen gerichteten Blick des Audience Development Ansatzes, bei dem der Abbau von besuchsverhindernden Barrieren eine zentrale Rolle spielt.<sup>86</sup> Zweifelsfrei ist es unumgänglich und höchste Zeit, sich als Kulturinstitution mit Bedürfnissen, Barrieren, Lebensrealitäten und Rezeptionsgewohnheiten der Nutzerinnen und Nutzer auseinanderzusetzen, jedoch sehe ich dies als nur einen von mehreren Bezugspunkten, mit denen sich ein zeitgemäßer Kulturbetrieb aktuell und immer wieder neu auseinandersetzen sollte.

Wie bereits im Abschnitt „Kritik“ formuliert, wird es nicht ausreichen, mittels pädagogischer Kunst- und Kulturvermittlung eine Brücke zwischen Zielgruppen und elitären Inhalten der Institution zu installieren.<sup>87</sup> Hier möchte ich die Frage aufwerfen und an-

<sup>86</sup> Vgl. Thomas RENZ, Nicht-Besucher im Kulturbetrieb. In: Birgit MANDEL (Hg.). Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. A. a. O., S. 66.

<sup>87</sup> Vgl. Peter HÖRBURGER, Teilnehmen. Teilhaben. Teilsein. A. a. O., S. 53.

knüpfen, ob es nicht eher Strategien braucht, die die Kunstinstitution in ihrer Gesamtheit und im Wechselspiel mit ihrer jeweiligen geografischen, demografischen, soziokulturellen und politischen Umgebung begreifen, um aus diesem Verständnis in weiterer Folge Räume zu schaffen, in denen sich die Institution im Austausch mit dieser Umgebung kontinuierlich in ihren Wirkungsdimensionen zur Diskussion stellt.

Im Vergleich zu Strategien des Community Building und Creative Placemaking verharret Audience Development also in der Perspektive der Institution an sich, die sich zwar zu einer besucher\*innenorientierten hin transformieren soll, deren Blick aber auf sich selbst als Anbieterin optimierter Kulturprogramme verortet bleibt.

#### **4.5 Best Practice & Identifikation relevanter Strategien**

Unter der Vielzahl von interessanten Strategien jene herauszufiltern, die speziell für den Burghof Lörrach und dessen Profilierung und Positionierung im regionalen Umfeld das größte Potential haben, erscheint aufgrund der Interdependenz der Methoden besonders schwierig. Der zielorientierte Wandel einer gesamten Organisation ist kein einfaches Unterfangen und im Grunde geht es ja darum, eine Organisation so aufzustellen, dass sie sich im Einklang und in Resonanz mit ihrer Umgebung, mit den Bezugs- und Anspruchsgruppen, stetig und unaufhörlich weiterentwickeln kann. Und das, ohne jedes Jahr einen alle Organisationsebenen umfassenden, strukturellen Transformationsprozess durchlaufen zu müssen. Ganz im Sinne einer lernenden Kulturorganisation, wie sie Armin Klein für zukunftsfähige Institutionen postuliert. Er zitiert im selben Kontext die kanadische Organisationstheoretikerin Francine Séguin mit den, aus der Sicht des Audience Development aber auch der Organisationsentwicklung, bedeutsamen Worten:

„The organizations we have known up to now, whether in the public or private sector or even in the non-profit sector, have often been either highly bureaucratic or extremely regimented and rigid. We must now transform these bureaucratic organizations in order to make them much more flexible and capable of responding rapidly to new needs as they arise. The organizations we have known have also been highly centralized, with little real involvement of core members. We have to reconsider the structures of organizations in order to make them much more

decentralized, and, thus, more capable of mobilizing our forces. The organizations we have known have been staffed by people lacking in versatility. What we need now are organizations in which versatility is made an integral part of the work organization. Whereas past organizations were characterized by an institutional focus, we must now foster organizations with a strong network focus. Finally, the organizations we have known were typically inward looking organizations, primarily concerned with responding to the needs of their own members. In the future, our organizations must turn their focus outward, toward their customers.”<sup>88</sup>

Wenngleich sich in vielen von Séguin in diesem Zitat bekrittelten Bereichen mancherorts längst schon positive Entwicklungen zeigen, haben diese Worte grundsätzlich kaum an Aktualität eingebüßt. Nichtsdestotrotz möchte ich nun einige Ansätze speziell erwähnen, da ich sie ganz oder in Teilen für die Weiterentwicklung des Burghof Lörach in Zukunft zum Einsatz bringen möchte.

Das Visitor-Experience Modell rückt statt Zielgruppen Bedürfnisse und Besuchsanlässe in den Fokus.<sup>89</sup> Dieses Modell basiert auf dem Persona-Modell, anhand dessen im Marketing Zielgruppen definiert werden, um sie in weiterer Folge gezielt mit Angeboten („Produkten“) anzusprechen.<sup>90</sup> Bei diesem Modell geht es dann also um den Versuch, relevante Persönlichkeitsattribute klassischer Besucher\*innen Prototyp-ähnlich zu modellieren, um daraus Strategien abzuleiten, die diese Attribute, Eigenschaften und Gewohnheiten gezielt adressieren. Irene Knava referenziert hierbei auf ein Modell des amerikanischen Museumsforschers John H. Falk, von dem sie meint, dass es sich auch sehr gut auf Institutionen der Darstellenden Kunst übertragen ließe.<sup>91</sup> Den zugrundeliegenden Denkansatz der Hinterfragung von Bedürfnissen und Besuchsanlässen sehe ich sehr geeignet um, ausgehend von einer schematischen Gliederung der Nutzer\*innen einschließlich Nicht-/Noch-nicht-/Selten-/Nutzer\*innen, in Anspruchsgruppen („Communities“), Potentiale zu identifizieren, die die Institution weiter öffnen, zugänglich, relevant und aktuell machen als auch in weiterer Folge aktuell halten.

Die Ausarbeitung und Weiterentwicklung interner Abläufe rund um das eigentliche Geschehen, also die sogenannte „Visitor Journey“ im Sinne eines „Besucherlebnisses“ vom Eingang über alle Stationen des Besuchs der Institution bzw. der Angebote

<sup>88</sup> Armin KLEIN, *Der exzellente Kulturbetrieb*. A. a. O., S. 140.

<sup>89</sup> Irene KNAVA, *Audiencing 4.0*. A. a. O., S. 17 und 29-40.

<sup>90</sup> Irene KNAVA, A. a. O., S. 20-28.

<sup>91</sup> Irene KNAVA, A. a. O., S. 29.

bis hin zum Ausgang, ist als genauso relevant anzusehen, wie das inhaltliche Angebot selbst.<sup>92</sup>

Das Audience Development Projekt ASSET (Audience Segmentation System in European Theatres) hat sich zum Ziel gesetzt, neue Tools und Strategien zu entwickeln, um Theater- und Kultureinrichtungen dabei zu unterstützen, ihr Publikum besser zu verstehen und auch neue Gruppen anzusprechen. Beispielsweise wurde zwischen 2019 und 2021 in fünf Theaterhäusern europäischer Städte (Prag, Wien, Sofia, Helsinki und Zagreb) mehrteilige Besucher\*innenbefragungen durchgeführt, deren Ergebnisse nun frei zugänglich sind.<sup>93</sup>

Häuser wie das Theater Dortmund unter dem Intendanten Kay Voges, spielen unter anderem eine Vorreiterrolle beim Thema Digitalisierung und Programm, zum Beispiel durch mixen von digitalen Programminhalten oder freier Bewegung durch die individuelle Theaterperformance mittels VR-Brille. „Das Konzerthaus Berlin bietet virtuelle Rundgänge mit VR-Brillen an und lässt Konzertbesucher\*innen mit Augmented Reality mitten unter den Orchestermusiker\*innen sitzen. Das Städelmuseum in Frankfurt ist das Vorzeigemuseum für Digitalisierung in Deutschland und bietet mit einem Online-Kunstkurs, Digitaltours und neuen themenbezogenen Suchfunktionen auf der Website komplett neue Formen von Wissensermittlung und Lernerfahrungen an.“<sup>94</sup>

Aber auch die Dienstleistungsaspekte der Visitor-Journey ließen sich mittels digitaler Tools optimieren bzw. überhaupt erst anbieten. Angefangen beim online Ticketkauf bis zu beispielsweise dem Blick hinter die Kulissen mittels oben erwähntem Augmented Reality Tool (z.B. Smartphone App) oder aber um überhaupt einen ersten Eindruck von dem Spielort zu erhalten, den man möglicherweise noch nie von innen gesehen hat (Location Rundgang) - vielleicht sogar gleich mitsamt Programm Mitschnitten. Dokumentenerarbeitung, Zugangskontrollen und Bestellvorgänge können digital effizienter abgewickelt werden, wie beispielsweise in der Wiener Staatsoper, wo Besucher\*in-

---

92 Irene KNAVA, A. a. O., S. 32.

93 Vgl. Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. Nachhaltig sinnstiftende Gemeinschaften bilden. Linz, Wien 2019, S. 33.

94 Irene KNAVA, A. a. O., S. 47.

nen bereits vom Sitzplatz aus ihre Bestellung für die Pausenkonsumation übermitteln können, die sie dann nur mehr abzuholen brauchen.<sup>95</sup>

Ein ermutigendes Beispiel für die institutionelle Öffnung für Bevölkerungsgruppen, die bisher nicht zu den (regelmäßigen) Nutzer\*innen gehörten, ist die Kulturloge Berlin, die nicht verkaufte Karten für kulturelle Veranstaltungen direkt an einkommensschwache Menschen vermittelt. „Erreicht werden die potentiellen Gäste vor allem über kostenlose Essensausgaben sowie Initiativen weiterer Sozialeinrichtungen wie Arbeitslosentreffs, Frauenhäuser etc. Die Karten wurden durch Ehrenamtliche mittels einer eigens entwickelten Software vermittelt. Zwei empirische Befragungen ergaben, dass das Ziel, die kulturelle Teilhabe von bisherigen Nicht-Kulturbesucher\*innen auch langfristig zu fördern, erreicht wurde. Etwa 50% der erreichten Menschen verfügten über „mittlere und niedrige Bildung, was viel ist im Vergleich zu den normalen Besuchern von institutionellen kulturellen Angeboten.“<sup>96</sup> Dabei konnten zwei Faktoren für diesen Erfolg definiert werden: Die persönliche Ansprache der Gäste durch die ehrenamtlichen Vermittler und die Möglichkeit, eine Begleitperson mitnehmen zu können.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch der Preispolitik eine große Bedeutung zusprechen und gleichzeitig ein weiteres Potential zur Optimierung hinsichtlich ökonomischer Stabilität der Kulturinstitution, aber auch hinsichtlich Besucher\*innenbindung, also Beziehung, ansprechen.<sup>97</sup> In Preispolitik und zum Beispiel dynamischer Preisgestaltung („dynamic pricing“) sehe ich jedenfalls auch bedeutende Chancen für die strategische Weiterentwicklung des Burghof. Damit ist die Preisstaffelung beispielsweise für Eintrittskarten je nach Auslastung bzw. Nachfrage, Sitzplatzkategorien oder zeitlichen Komponenten (z.B. „Prime-Time“ oder „Frühbucher\*innen“) gemeint.

Diese Preisschwankungen können von Besucher\*innen als unfair oder intransparent empfunden werden. Auch kann kein Rabatt der Welt wettmachen, was an künstlerischem Wert oder Gehalt nicht wahrgenommen wird (Verhältnis Preis-Leistung).<sup>98</sup>

<sup>95</sup> Vgl. Irene KNAVA, Audiencing 4.0. A. a. O., S. 47-57.

<sup>96</sup> Birgit MANDEL und Thomas RENZ, Ehrenamtliche von KulturLeben Berlin als erfolgreiche Mittler zwischen kulturellen Angeboten und Erstbesuchern. In: Birgit MANDEL (Hg.), Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. A. a. O., S. 104f.

<sup>97</sup> Vgl. Tom SCHÖBLER, Operative Preispolitik. In: Andrea HAUSMANN (Hg.): Preispolitik im Kulturbetrieb. Eintrittspreise erfolgreich gestalten. Wiesbaden 2019, S. 85-129.

<sup>98</sup> Vgl. Tom SCHÖBLER, Preispolitik im Kulturbetrieb. A. a. O., S. 119.



Die Chancen für die Glättung von Auslastungsschwankungen, generellen Erlössteigerungen zugunsten einer kostenintensiven aber qualitativ hochwertigen Produktion sowie positive Effekte auf Besucher\*innenbindung (Frühbucher\*innen, Abonnement\*innen, günstige Tickets bei geringer Auslastung, ...) überwiegen aber meiner Meinung nach das Risiko, in einem zweifelsfrei sensiblen Bereich zu agieren, für den wenig empirische Erfahrungsanalysen oder Studien vorliegen.<sup>99</sup>

Am Beispiel des Fundraisings lässt sich zusätzlich eine Interferenz von Beschaffungs- und Absatzmarketing feststellen. Während es einerseits darum geht, zusätzliche finanzielle Mittel zu lukrieren, gelingt dies andererseits in diesem Kontext nur durch Aufbau und Pflege von nachhaltigen Beziehungen zu Nutzer\*innen.

Abschließend für dieses Kapitel möchte ich deshalb exemplarisch einen Abriss des systematischen Audience Development Plans des Art Institute of Chicago mit aufeinander aufbauenden Zielen erwähnen. Ziele sind:

- seltene Besucher innerhalb spezifischer Segmente zu häufigen Besucher\*innen zu machen,
- häufige Besucher\*innen als Mitglieder (sog. Members) zu gewinnen und
- schließlich Mitglieder durch Einbindung und Appell an ihre Philanthropie als Unterstützer\*innen aufzubauen.

Dabei wird Schritt für Schritt vorgegangen,

- indem man den/die potenzielle/n Besucher\*in für einen ersten Besuch interessiert,
- dabei sicherstellt, dass alle Aspekte dieses ersten Besuches zur Zufriedenheit verlaufen,
- um so zu weiteren Besuchen zu animieren,
- um dann nach einer gewissen Zeit eine Mitgliedschaft anzubieten bzw.
- um auch andere Angebote der Institution bekannt zu machen und
- um darüber hinaus evtl. eine erste Spende zu gewinnen und schließlich
- um möglicherweise dauerhaftes Engagement (größere Spenden, Sachmittel, Know-how, ehrenamtliches Engagement usw.) für die Institution zu bewirken.

---

<sup>99</sup> Vgl. Tom SCHÖBLER, ebd.

Dieses Vorgehen ist wahrscheinlich etwas aufwändiger und personalintensiver als eine Lange Nacht der Museen; so gewonnene Besucher\*innen dürften mit ziemlicher Sicherheit allerdings dauerhaft und nachhaltiger an die Kultureinrichtung gebunden sein als jene, die bloß des Events wegen kommen.<sup>100</sup>

Die Relevanz des Themas Preisgestaltung und Preispolitik als AD- und CB-Instrument arbeitet Tom Schößler in seinem Buch zum Thema dieserart sinnbildlich heraus: „Die Gestaltung der Eintrittspreise im Kulturbetrieb kann der Quadratur des Kreises gleichkommen: „Optimise revenue without compromising audience development and social access“. Umso notwendiger ist eine differenzierte, strategisch orientierte Preispolitik.“<sup>101</sup> Die folgende Tabelle verdeutlicht diese Zusammenhänge und stellt sie in den Zielkontext.

---

<sup>100</sup>Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 127.

<sup>101</sup>Tom SCHÖßLER, Preispolitik im Kulturbetrieb. A. a. O., S. 56.

<b>Preisbezogene Sachziele in Verbindung mit...</b>	<b>Preisbezogene Formalziele in Verbindung mit...</b>
<i>Künstlerischen Zielen</i>	<i>Gemeinwohlorientierung</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Preise sind adäquat für die künstlerische Qualität (Preis-Leistungsverhältnis)</li> <li>– Preispolitik verhindert künstlerische Experimente nicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Non-Profit-Orientierung</li> <li>– Sicherstellen der Zugänglichkeit für alle Bevölkerungsschichten</li> </ul>
<i>Besucherzielen</i>	<i>Zielen der Rechtmäßigkeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Angebote für verschiedene/alle Publikumssegmente durch differenzierte Preisstellung</li> <li>– Besucherorientierung, bspw. durch verständliche Informationen und transparente Preise</li> <li>– Verständliche Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einhalten von Regeln und Gesetzen</li> <li>– Einhalten der Umsatzziele im Haushalts- oder Wirtschaftsplan (mengenunabhängige Preiskomponente)</li> </ul>
<i>Sozialen und Bildungszielen</i>	<i>Sparsamkeitszielen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bezahlbare Preise für möglichst alle sozialen Gruppen</li> <li>– Einkommensadäquate Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sparsamer Umgang mit Rabatten, Gebühren-, Dienst-, Ehren- und Freikarten</li> </ul>
<i>Politischen/regionalen Zielen</i>	<i>Wirtschaftlichkeitszielen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entlastung der öffentlichen Haushalte (und damit ggf. der allgemeinen Steuerlast) durch hohe Eintrittserlöse</li> <li>– Entfaltung wirtschaftspolitischer Wirkungen, Kultur als „Standortfaktor“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Steigerung der Eintrittserlöse (Eigenfinanzierungs-/Einspielquote)</li> <li>– Effiziente Prozesse in Preispolitik und Vertrieb</li> <li>– Wirtschaftlicher Ressourceneinsatz im Marketing</li> </ul>

*Abbildung 3: Preisziele in Verbindung mit anderen Zielbereichen des Kulturbetriebs. SCHÖßLER, Preispolitik im Kulturbetrieb. A. a. O., S. 54.*

## 5 Community Building

„The challenge is not whether to build communities or audiences but how to build communities and audiences together.“<sup>102</sup> Mit diesen Worten zitiert Irene Knava den Autor Doug Borwick synchron mit der in dieser Arbeit veranschaulichten Verwobenheit, Wechselwirkung und Interferenz von Audience Development, Community Building und Creative Placemaking.

<sup>102</sup>Doug BORWICK zit n. Irene KNAVA, Audiencing 4.0. A. a. O., S. 94.

„Als ich letztens die Frage nach dem Nutzen von Diversität für die Kulturinstitution gestellt habe, hat mir jemand geantwortet: „Damit eine Gemeinschaft entsteht!“ Genau darum geht es.“<sup>103</sup>

Knava beschreibt CB als so etwas wie ein Gegenkonzept zu AD, in dem sie schreibt: „Es geht um ein „mit jemandem“ und nicht nur um ein „für jemanden“.“ Die Konzepte unterscheiden sich sozusagen in ihrer Grundhaltung gegenüber dem Verständnis, wie Kunst produziert wird. Knava vermutet den systemischen Unterschied in einem geänderten Zeitpunkt im Kommunikationsprozess: „nicht ex post in Form eines Publikumsgesprächs nach einer Aufführung, sondern ex ante in Form eines Teilhabe-Prozesses.“<sup>104</sup>

Vor dem Hintergrund diverser Einflüsse unserer Zeit, wie in Kapitel 3 ausgeführt auch Megatrends genannt, braucht es also die Erweiterung des „für“ um das „mit“. Nimmt man dann das Publikum als Ganzes in den Fokus einer Kulturinstitution, lässt sich aus AD durch das Element der Teilhabe CB entwickeln. So scheinbar die Theorie von Knava.

Ein Ansatz, den ich irgendwo zwischen AD und CB verorten würde, wird als „Outreach“ bezeichnet. Dabei handelt es sich nicht bloß um „aufsuchende Kulturarbeit“. Gemeint sind Strategien, Beziehungen zum Publikum außerhalb der Institution herzustellen. Nicht prinzipiell und zwangsläufig außerhalb der institutionellen Infrastruktur, vielmehr außerhalb der üblichen Formate, mit denen das bestehende Publikum erreicht wird. Zwar ist hier oft der Fokus auf „neuen“ Publika, die angesprochen und erreicht werden wollen, es ist aber ein Ansatz, der vorrangig neue Räume eröffnet und dabei alle, also bestehende und (Noch-)Nicht-Besucher\*innen, auf neuem Wege anzusprechen vermag. Auch hier sind jedoch ein offenes und überzeugtes Team bis zur Führungsebene vorausgesetzt, um erfolgreiche Formate zu entwickeln und die gewonnenen Beziehungen und Erkenntnisse in den Betrieb zu integrieren.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup>Irene KNAVA, Audiencing 4.0. A. a. O., S. 92.

<sup>104</sup>Irene KNAVA, A. a. O., S. 94f.

<sup>105</sup>Vgl. Irene KNAVA, A. a. O., S. 15; sowie Peter HÖRBURGER, Teilnehmen. Teilhaben. Teilsein. A. a. O., S. 151f.

Entgegen einem sprichwörtlichen Verständnis von Community Building als Strategie, *eine* Gemeinschaft zu erschaffen und anzusprechen, geht es für Kulturinstitutionen bei diesem Ansatz eher darum, die unterschiedlichen Gemeinschaften („Communities“) im Umfeld der Institution zu erreichen und mit ihnen zu interagieren, um nach Möglichkeit daraus sozusagen eine *eigene* vielfältige Community zu schaffen, aus der sich das diversifizierte Publikum zusammensetzt und die die Institution, deren Programme und Angebote auch als geschützten Raum, der Begegnung und des Austauschs begreift. Jedoch unabhängig davon, ob die Menschen die so in Berührung mit der Institution kommen, bereits Teil der eigenen Community sind, also zu den regelmäßigen Nutzer\*innen der Angebote zählen oder (noch) nicht.<sup>106</sup>

## 5.1 Definition

Hier unternehme ich nun folgend den Versuch einer Definition der Begriffe „Community“ und „Community Building“. Trotz vorhandener Literatur zum Thema sind Definitionen von Community Building, anders als im Fall von Audience Development, in meiner Recherche sehr viel schwieriger zu finden. Die auch dem Audience Development inhärente Überlappung mit Kulturpädagogik und -vermittlung wird im Community Building abermals deutlich und besteht vielleicht sogar noch konkreter. Ähnlich der Soziokultur findet sich CB irgendwo zwischen Kulturvermittlung und Praktiken Sozialer Arbeit.<sup>107</sup>

Das 2019 erschienene „Community Building Handbuch“ verweist auf den Duden und dessen Definition von Community als „Gemeinschaft, Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, gemeinsame Interessen pflegen, sich gemeinsamen Wertvorstellungen verpflichtet fühlen.“<sup>108</sup> „Community“ steht im deutschen Gebrauch oft im Zusammenhang mit Ethnizität, Pauschalierung und Diskriminierung, wird also als

---

<sup>106</sup>Vgl. Verena HUMER (2019, stv. Geschäftsführerin KUPF Oberösterreich). In: Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. A. a. O., S. 6.

<sup>107</sup>Vgl. Dieter HASELBACH, Exkurs: Kulturbegriff und kommunale Kulturentwicklungsplanung. In: Martin TRÖNDLE (Hg.), Die Kulturkonzeption. Stadtentwicklung und Kulturpolitik am Beispiel der Stadt Ravensburg. Wiesbaden 2017, S. 25.

<sup>108</sup>Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. A. a. O., S. 18.

Begriff auch skeptisch gesehen. „In jedem Fall meint ‚Community‘ eine Gruppe individueller Menschen, die bestimmte Merkmale gemein haben. [...] Menschen, die aktiv an etwas teilhaben. Mitglieder einer Community leben am selben Ort, in einem gleichen sozialen Status, sind von gleichen Policies betroffen, haben gleiche Interessen oder eine gemeinsame Geschichte.“<sup>109</sup>

Dabei kann sich Community begrifflich auf „aktivistische Communities“, oftmals mit politischen Zielen, auf „Brand Communities“, aus dem Marketing mit Fokus auf Markenbildung und -identität oder „Impact Communities“, jene Gemeinschaften die sich oft durch Ressourcenteilung und aktive gegenseitige Unterstützung definieren, beziehen.<sup>110</sup> Die Literatur kennt hier noch eine schier endlose Vielzahl an Unterscheidungen und Beschreibungen spezifischer Communities, wir wollen es hier aber bei dieser groben Unterscheidung belassen, da sie für die Arbeitsmaterie ausreichend erscheint.

Community Building wiederum wäre der „Aufbau von sinnstiftenden Gemeinschaften“. Es geht darum die Menschen, die wir erreichen wollen als ganzheitliche Individuen zu betrachten und durch aktive Teilhabe vollwertige Interaktion herzustellen.“<sup>111</sup> „The term is also used more casually to describe creating more extensive and deeper connections with individuals and organizations in one’s own communities.“<sup>112</sup>

Mattessich und Monsey geben in ihrem 1997 erschienen Buch eine knappe Definition von Community Building, indem sie es als “Any identifiable set of activities pursued by a community in order to increase community social capacity” deuten. Community Social Capacity beschreiben sie wiederum als „The extend to which members of a community can work together effectively.“<sup>113</sup>

---

109Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. A. a. O., S. 19.

110Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, a. a. O., S. 20f.

111Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, a. a. O., S. 18.

112Margaret KADOYAMA, Museums involving Communities. Authentic Connections. Oxon, New York 2018, S. 23.

113Paul W. MATTESSICH, Barbara MONSEY, Corinna ROY, Community Building: What Makes It Work: A Review of Factors Influencing Successful Community Building. Minnesota 1997, S. 11.

Im englischsprachigen Raum entstehen auch oftmals begriffliche Vermischungen. So wird „Community Development“ in der Literatur eigentlich bedeutungsgleich mit CB sowohl als Prozess als auch ein Ergebnis beschrieben.

„A process: developing the ability to act collectively, and an outcome: [1] taking collective action and [2] the result of that action for improvement in a community in any or all realms: physical, environmental, cultural, social, political, economic, etc.“<sup>114</sup>

Diese Variabilität von CB wird durch die Vielzahl an Akteur\*innen deutlich die sich dessen bedienen und damit höchst erfolgreich sind. Doch handelt es sich dabei um mehr als eine neue innovative Marketingstrategie. Durch die Community wird Feedback generiert, es können neue Marketingprodukte entstehen, Innovationen können eingebracht werden und natürlich kann, wohl nicht ganz beiläufig, der Umsatz gesteigert und stabilisiert werden. Aus diesen Gründen sehen Unternehmensberater\*innen die CB Strategie nicht in der Marketingabteilung, sondern als elementaren Baustein des Business Plans.<sup>115</sup>

In diesen Definitionen verdeutlichen sich die Chancen für eine Institution, mittels Community Building Interesse, Akzeptanz und Relevanz bei den Menschen für und mit denen gearbeitet wird, zu erreichen, gleichermaßen wie das große Potential auch Engagement und Ressourcen aus der Gesellschaft zu gewinnen. Die Beziehungsebene, wie sie im Audience Development essentiell scheint, wird hier um eine zentrale Komponente, nämlich um den Gemeinschaftsgedanken, erweitert. Hierin besteht auch große Kompatibilität mit Kunstwelt und Kulturbetrieb. Kunst und Kultur leben erst mit und durch Gesellschaft und Gemeinschaft - sehr überzeugend und wie bereits an vorgegangener Stelle erwähnt, einst von Umberto Eco in seinen Überlegungen zum „Offenen Kunstwerk“ dargelegt. Ein künstlerisches Werk vollendet sich erst in seiner Rezeption. „Ein Buch, das nicht gelesen wird, eine Komposition, die nicht gehört wird, ein Bild das niemand [sic] betrachtet wird ist zwar „da“ – aber es wird bedauerlicherweise nicht wahrgenommen und findet so nicht statt!“<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup>Rhonda PHILLIPS, Robert H. PITTMAN, A Framework for Community and Economic Development. In: Rhonda PHILLIPS, Robert H. PITTMAN (Hg.), An Introduction to Community Development. New York 2019, S. 8.

<sup>115</sup>Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. A. a. O., S. 11.

<sup>116</sup>Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 10.

## 5.2 Historie & Entwicklung

Im angelsächsischen Raum verbreiteten sich bereits Ende der 1960er-Jahre Praktiken und Begriffe wie „community arts“, „community-based arts“, „community-focused arts“, „community engagement“ oder „participatory art“, „public art“ und dergleichen, auch mit dem Ziel, durch das bewusste Intervenieren in gesellschaftliche Strukturen zur Inklusion von (Rand-)Gruppen durch Kunst und Kultur beizutragen.<sup>117</sup>

Diese künstlerischen Praktiken meinen nicht dasselbe, sie sind aber in ihrem um einen Gemeinschaftsbegriff erweiterten Verständnis von Kunst und Kultur miteinander verbunden. Sie machen Menschen zu Medium und Material der Werke.<sup>118</sup> Das trifft bis zu einem gewissen Grad auch für CB zu. Zwar mag es keine künstlerische Praxis per se sein, es findet aber, wie oben erwähnt, vielfältigen Einsatz sowohl von Künstler\*innen, Kunst-Kollektiven, -Institutionen, als auch von kommerziellen Unternehmen und politischen Akteur\*innen.

Von der Intensivierung der Zusammenarbeit in und zwischen Teams bis hin zur Entwicklung geteilter Ressourcen, Gemeingütern und Fähigkeiten innerhalb einer Gemeinschaft oder Nachbarschaft wird der Ausdruck „building community“ zur Beschreibung einer Vielzahl von Bestrebungen genutzt. Es gibt ein bekanntes „How to Build Community“ Poster von Karen Kerney von den Syracuse Cultural Workers, das Tipps beinhaltet wie „Know your neighbors“, „Use your library“, „Listen to elders“, und „Share your skills“. So lässt sich die Bandbreite erahnen, was diese Gemeinschaftsbildung sein kann. Der *Aspen Institute Roundtable on Community Change* beschreibt in diesem Sinne den Aufbau von Gemeinschaften als demokratische oder partizipative Bemühungen zur Verbesserung der Kapazitäten von Einzelpersonen und Organisationen in Gemeinschaften und der Verbindungen zwischen ihnen sowie die Bemühungen, die Gemeinschaft als Ganzes zu engagieren und zu vertreten.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup>Doug BORWICK, *Building Communities, Not Audiences: The Future of the Arts in the United States*. Winston-Salem 2012, S. 291.

<sup>118</sup>Vgl. Claire BISHOP, *Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. London, New York 2012, S. 5.

<sup>119</sup>Vgl. Margaret KADOYAMA, *Museums involving Communities*. A. a. O., S. 22.



Auch die Kreativwirtschaft entdeckte einst CB für sich als Mittel, um Innovation zu fördern und die Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte von kreativen Akteur\*innen in einer dynamischen, sich schnell und stetig verändernden Umwelt zu forcieren. Kooperative, sektorenübergreifende Entwicklung neuer Formate, Produkte und Angebote wird in den Creative Industries instrumentalisiert und speziell angesichts pandemiebedingtem social-distancing und Fernarbeit („remote work“) aktuell als Motor nachhaltiger Entwicklung gepriesen. Ressourcenknappheit und Planungsunsicherheit befeuern Konkurrenzdynamiken und fordern umso mehr neue Formen der Kooperation durch „cross-sectoral innovation that scale from local to national or regional level“.<sup>120</sup>

### 5.3 Kritik

Das große und vielfältige Potential scheint im CB gleich Fluch und Segen. In einem Artikel über Doug Borwicks Buch „Building Communities, Not Audiences“ zitiert Editor Natalie Alvarez den Autor Ric Knowles wie folgt: „the ‘c’ word (community) ... has become so compromised through its use in rhetorically shoring up the neoliberal inclusionist/exclusionist agenda that it’s only good for grant applications and websites“.<sup>121</sup> Borwick schreibt von der Mathematik für die Zukunft des individuellen Spendens, in welcher eine Million Dollar entweder von einer Spende, oder von 40,000 Spenden über 25 Dollar stammen können. Wobei der Übergang zum 40,000 Spenden-Modell voraussetzt, dass Organisationen sich stark in den „Communities“ engagieren.<sup>122</sup> So fallen natürlich auch die besten Intentionen, die Institutionen mittels CB für alle Anspruchsgruppen zu öffnen und diese auch möglichst aktiv in der Kunst- und Kulturproduktion miteinzubeziehen, einer Instrumentalisierung zugunsten der Umsatzsteigerung zum Opfer. Die schönen Phrasen und Ausformulierungen strategischer Ansätze zur Erhöhung kultureller, sozialer und soziokultureller Teilhabe zerfallen

---

<sup>120</sup>Petya KOLEVA, Terry SANDELL, Yulia BARDUN, et al., Creative and cultural industries cross-innovations. In: Arts Management Network (Hg.), Arts Management Quarterly. Magazine No. 136, Weimar 2021, S. 5-15.

<sup>121</sup> Natalie ALVAREZ, On Building Communities, Not Audiences. In: Canadian Theatre Review. No. 157. Toronto 2014, S. 62-63.

<sup>122</sup>Doug BORWICK, Building Communities, Not Audiences. A. a. O., S. 24.

schlussendlich doch wieder in betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Stile der „Happiness Economics“.<sup>123</sup>

Wie in der Einleitung zu diesem Kapitel beschrieben, findet auch Outreach als Praxis Einsatz, teils einzig und allein um neue Zielgruppen zu erreichen und mehr Tickets zu verkaufen. Ganz entgegen dem Potential, das eigentlich darin schlummert, käme dies natürlich einer Reduktion und Einschränkung gleich.

Dieses große Potential, das CB als mobilisierendem Instrument innewohnt, wird besonders deutlich mit Blick auf den Erfolg, den kommerzielle Unternehmen in ihrer Markenbildung oder politische Akteur\*innen in ihren Kampagnen damit haben. In der Vermarktung von Interessen, Standpunkten, Anliegen und Produkten. Ein allgemein bekannter österreichischer Energydrink Hersteller, heute weltweit agierender, milliardenschwerer Konzern, ist ein Musterbeispiel dafür.<sup>124</sup> Durch geschickte Verknüpfung mit Sport und hier vor allem Extremsport sowie unter kontinuierlichem Einsatz eines ebenso umfangreichen wie engmaschigen Netzes an Kommunikationskanälen und -plattformen entsteht aus einer Kundschaft eine Gefolgschaft, eine eigene „Community“. Selbiges gelingt einem bestimmten US-amerikanischen Elektronik- und Computerhersteller mit seinem starken Fokus auf Design und Sicherheit.

„Ein Merkmal unserer Zeit ist, dass sich Menschen immer weniger durch die klassische Top-Down-Werbekommunikation begeistern lassen. So wird es auch aus Sicht des Marketings immer wichtiger, eine Community rund um die eigenen Ideen zu bauen. Diese Idee und Vision kann noch so diffus und hochtrabend sein – sie muss nur das Potential bieten, Menschen zu synchronisieren. Klare Themen und ansprechende Inhalte können dies einfach viel besser als Vorgaben und Marschrichtungen.“<sup>125</sup>

Aber auch aktivistische Forderungen wie Black Lives Matter, die Klimabewegung oder MeToo entwickeln sich mittels CB zu weltweiten Bewegungen mit dem Ziel positiven gesellschaftlichen Wandels. Unter Einsatz selbiger Strategien wachsen und profitieren jedoch auch die Waffenlobby, Automobilhersteller, ganz aktuell sogenannte Impfgegner\*innen und nicht zuletzt politische Parteien. Alle nutzen CB, um quer durch alle Milieus und Regionen grenzüberschreitend Menschen für eine Sache zu

<sup>123</sup>Vgl. Natalie ALVAREZ, On Building Communities, Not Audiences. A. a. O., S. 63.

<sup>124</sup>Vgl. Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER. Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. A. a. O., S. 20f.

<sup>125</sup>Steven WALTER, Ich bin ein Musiker – holt mich hier raus. In: Raphaela HENZE (Hg.), Kultur und Management. A. a. O., S. 6.

verbinden und zu mobilisieren. Kunst kann in diesem Zusammenhang auch dazu dienen, eine Art softes Social Engineering zu betreiben, wie Claire Bishop am Beispiel von Formen der Participatory Art und der New Labour-Jahre in Großbritannien beschreibt.<sup>126</sup>

Kunst und Kultur haben sich in solchen Initiativen oft als repräsentatives Zugpferd und in der Symbolisierung sozusagen „Gesicht gebend“ bewusst engagiert oder instrumentalisiert lassen. Der Kunst- und Kulturbetrieb hat dabei behauptet, durch eine Vielzahl von Inklusions-, Repräsentations- und Outreach-Initiativen, die zusammen als soziale Praxis bekannt sind, Wunder der sozialen Verbesserung zu vollbringen. Diese Behauptungen sind die heutige Grundlage für den Stellenwert und die Bedeutung von Kunst und Kultur in der Öffentlichkeit und nicht zuletzt ihre Begründung für Förderungen der öffentlichen Hand. Doch stießen diese Argumente seit jeher bei Kritikern und Öffentlichkeit auf erhebliche Skepsis.<sup>127</sup>

Auch Pierre Bourdieu bietet einen wenig schmeichelhaften Blick auf die künstlerische Produktion im Kontext von sozialem Engagement, wenn er, wie in seinem Werk „The Rules of Art“ (1996) argumentiert, dass sich Kunst nicht aus Altruismus an sozialen Kämpfen beteiligt, sondern weil das Bedürfnis solcher sozialen Bewegungen nach symbolischer Produktion eine neue Nachfrage nach künstlerischer Repräsentation hervorruft. Grob gesagt impliziert Bourdieu hier, dass Kunst als Propaganda profitabel ist, unabhängig davon, ob der Künstler an seine Sache glaubt oder ob die Sache an sich erfolgreich ist. In Bourdieus Analyse sind weder Künstler\*in noch die Kulturinstitution von dieser, im Diskurs meist unerwähnten Falschmünzerei ausgenommen.<sup>128</sup>

## **5.4 Einsatz & Verortung im Kulturmanagement**

Der Kunst- und (Hoch-)Kulturbetrieb scheint seit jeher eher jene Teile der Gesellschaft anzusprechen, die über ausreichend hohes kulturelles und soziales Kapital verfügen.

---

<sup>126</sup>Vgl. Claire BISHOP, *Artificial Hells*. A. a. O., S. 5 und insbesondere S. 13-16.

<sup>127</sup>Vgl. Pierre D'ALANCAISEZ, *Art in crisis and in solidarity*. In: ARTS MANAGEMENT NETWORK (Hg.), *Arts Management Quarterly*. A. a. O., S. 15.

<sup>128</sup>Vgl. Pierre D'ALANCAISEZ, A. a. O., S. 16.

Ausreichend, um sich mitgemeint zu fühlen.<sup>129</sup> Oftmals wird auch finanzielles Kapital zur nicht erreichbaren Voraussetzung. „Die meisten Kulturinstitutionen erreichen Menschen, die ohnehin schon kulturraffin und gesellschaftlich privilegiert sind“, bringt es Anne Wiederhold-Daryanavard, aktuell künstlerische Leiterin der Brunnenpassage Wien, auf den Punkt.<sup>130</sup> Eine nachhaltige Öffnung der Kulturinstitutionen setzt auch neue Wege auf Ebenen des Personals, der Künstler\*innen und des Publikums voraus. Wie in allen Bereichen, existieren auch im Kunst- und Kulturbereich Ausschlussmechanismen wie zum Beispiel finanzielle oder sprachliche Barrieren. „Community Building muss heißen, an diesen Grundbedingungen etwas zu ändern und komplett umzudenken. Als Institution muss ich mich als Teil der Community, das heißt der Bevölkerung, sehen. [...] Es muss versucht werden, die gesamte Bevölkerung anzusprechen.“<sup>131</sup>

Auch Patricia Auspos, Aspen Senior Fellow, spricht in dem Buch „Museums involving Communities“ die hier schlummernden Chancen für institutionellen, strukturellen und gesellschaftlichen Wandel an.

„[C]ommunity building is an important precursor to community change because it builds a platform that can be instrumental in accomplishing other things. This is typically done by engaging residents in a process that involves analysis of a problem, assessment of community strengths and weaknesses, exploration of possible solutions, articulation of what the community wants or does not want, and development of an agenda for change. This process builds trust and networks, mobilizes the community for action, gives legitimacy to plans, and lays the groundwork for future change.“<sup>132</sup>

Nicht immer werden alle in diesem Zitat angesprochenen Aspekte gleichermaßen Niederschlag in Planung oder Ergebnis von Community Building Aktivitäten finden, aber Auspos verdeutlicht hier sehr schön die Möglichkeiten, die sich in solchen Prozessen auftun, sofern es gelingt, eine zielgerichtete Dynamik zu erzeugen.

---

<sup>129</sup>Vgl. Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. A. a. O., S. 27.

<sup>130</sup>Anne WIEDERHOLD-DARYANAVARD, Die Öffnung der Kulturinstitution fängt innen an. In: Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. A. a. O., S. 36.

<sup>131</sup>Anne WIEDERHOLD-DARYANAVARD, a. a. O., S. 37.

<sup>132</sup>Margaret KADOYAMA, Museums involving Communities. A. a. O., S. 22f.

„[I]n addition to creating a platform for action, community building contributes to improved programmatic outcomes by developing the following types of capacities among residents and organizations within the community:

- The capacity to galvanize and support changes in individual behavior, including getting residents to work together on common problems. This is particularly important when the outcomes sought are sensitive to changes in personal behavior and measured at the individual level – e.g., health outcomes and employment outcomes.
- The capacity to manage, operate and implement programs and services, and the capacity to manage multi-organizational partnerships and multi-component projects. These capacities are particularly important when the outside systems and institutions are not functioning adequately, and community organizations or groups decide to take on critical functions themselves.
- The capacity to affect outside actors and win changes in policy or practice that benefit the community and its residents. . . . It allows communities to influence external conditions and decisions that can influence how residents behave and the opportunities that are available to them.“

Community Building kann also auf die Institution selbst, auf die Besucher\*innen, auf Gemeinschaften in der Umgebung, die Gesellschaft als Ganzes oder eben institutionelle oder behördliche Partnerschaften und Zusammenschlüsse abzielen und dabei auch eine Art Regularium mit sich bringen, das als Teil einer Qualitätssicherung dienen kann.

Partizipation und Teilhabe, wie sie von vielen zitierten Autor\*innen gepriesen und beispielsweise von Irene Knava in ihrem Buch AUDIENCING Diversity 4.0 als Unterscheidungsmerkmal von Audience Development zu Community Building definiert wird, sehe ich in der Realität einer Intendantz-geführten Kunstinstitution mit gewissen Einschränkungen konfrontiert. Gleichzeitig sehe ich aber großes Potential darin, wenngleich ich echte, also vollumfängliche, Teilhabe und Partizipation für unrealistisch halte. Vor allem im Hinblick auf die Beteiligung bzw. Miteinbeziehung von Mitarbeiter\*innen<sup>133</sup> und bestimmten ausgewählten Anspruchsgruppen im Zuge interner Veränderungs- und Entwicklungsprozesse ist jedoch schon einiges erreichbar.

---

<sup>133</sup>Irene KNAVA, Audiencing 4.0. A. a. O., S. 12.

Raphaela Henze zeigt eine Möglichkeit auf, die speziell für Konzert- und Festivalveranstalter\*innen relevant ist und aus der sich ein CB-Ansatz entwickeln ließe.

„Themen sind wichtiger als Angebote. Inhalte und Identität sind wichtiger als Präsenz. Es erscheint zunehmend wesentlich, dass sich Konzert-Institutionen nicht nur als Anbieter von Live-Musik präsentieren, sondern mit ihrem Angebot und allem, was sie kommunizieren, Themenfelder besetzen und bearbeiten müssen. Ein Haus, ein Festival, ein Ensemble, etc. muss für irgendetwas stehen und kann nicht einfach ein anonymer Veranstalter von Konzerten ohne inhaltliche Wiedererkennung und Identität sein. Sehr viele Institutionen klassischer Musik wirken für den Außenstehenden völlig austauschbar – und sind somit auch austauschbar und werden dann auch mal gerne ausgetauscht oder gar gestrichen. Einer Einrichtung mit wirklicher Identität und Persönlichkeit wird dies nicht so leicht passieren. Dies bedingt aber einen Fokus auf Inhalte und Themen. Auch das beste Kulturmanagement wird blass bleiben, wenn nicht die inhaltliche Vision ganz klar durch alle Bereiche der Einrichtung durchdekliniert wurde.“<sup>134</sup>

Da sich in den allermeisten Kulturinstitutionen jedoch aufgrund nicht ausreichender Ressourcen keine eigene Community Building Abteilung schaffen lässt, müssen diese Aufgaben von anderen Teams zusätzlich übernommen werden. Oft ist es dann doch wieder die Kommunikationsabteilung oder die Vermittlung, die den Lead übernimmt. Unabdingbar ist jedoch, dass alle Mitarbeiter\*innen in die Strategien eingebunden sind und diese in ihrer Tätigkeit leben. Das mag nicht als Optimalszenario erscheinen, dennoch ließe sich wohl auch mit diesen Mitteln immens viel bewirken, eine gemeinsam erarbeitete und klar formulierte Strategie vorausgesetzt.

In Bezug auf den Burghof Lörrach sehe ich auch großes Potential in der Schaffung eines „Artist in Residence“ (AIR) Programms. Also ein Förderprogramm, welches es Künstler\*innen unterschiedlicher Sparten (z.B. Gesang, Chorleiter\*innen/ Komponist\*innen, Theater-Regisseur\*innen, Autor\*innen, etc.) ermöglicht, über einen längeren Zeitraum (z.B. ein Jahr) in Lörrach sowie im Umfeld des Burghofs zu arbeiten und im Austausch mit der regionalen Szene neue Werke oder Produktionen zu erarbeiten. Dieses Konzept ist jedoch beileibe nicht neu.

Die Geschichte von Entsendungspraktiken wie Auslandsstipendien lässt sich bis über die königlichen Höfe des 16. Jahrhunderts hinaus zurückverfolgen. Kunstschaffende

---

<sup>134</sup>Vgl. Raphaela HENZE, Kultur und Management. A. a. O., S. 6.

wurden auf Ausbildungsreisen auf fürstliche Anregung und durch fürstliche Stipendien zum Zwecke des Haltens eines internationalen Niveaus und der Nachwuchsförderung entsandt. „Zahlreiche private und öffentliche Kulturförderungsinstitutionen verfügen heute in klassischen Kunstmetropolen wie New York, Berlin, London und Paris oder an Orten am Rande beziehungsweise jenseits abendländischer Kulturen – etwa in Bangalore, Kairo oder Peking – dauerhaft über Ateliers und vergeben diese auf Wettbewerbsbasis an Kunstschaffende.“<sup>135</sup>

Dabei gibt es ganz unterschiedliche Modelle solcher Austauschprogramme. Während gewisse Kulturförderungsinstitutionen primär entsenden, setzen andere auf das Prinzip der Einladung. Für den Burghof priorisiere ich Zweiteres. Das Nachbarland Schweiz hat hier nicht nur eine lange Tradition, sondern auch ein weit verzweigtes Netz an Angeboten für Kunstschaffende. In nahezu jedem Kanton gibt es Ateliers und Studios für Artists in Residence, wobei sich die involvierten Programme und Akteure durch ausgeprägte Heterogenität auszeichnen. Eine beiderseitig gewinnbringende Strategie könnte sein, ein Programm in Partnerschaft mit einer Institution in Basel oder evtl. in einer Dreieckskooperation mit je einer Beteiligung aus Frankreich und der Schweiz zu starten. So wäre der Aktionsradius des/der Künstler\*in erweitert und es hätte womöglich einen zusätzlichen Pull-Effekt auf Kunstszene und Publikum aus der Region nach Lörrach. Idealerweise wurde dieser Gedanke bereits Mitte der Achtzigerjahre in Basel aufgegriffen und mit dem Projekt *Internationale Austauschateliers Region Basel – IAAB* Realität.<sup>136</sup>

Auch im Burghof Lörrach ist das AIR Konzept nicht neu. Tatsächlich war sogar die Vokalkunst-Größe Bobby McFerrin, wie sich den Programmen des STIMMEN-Festivals entnehmen lässt, sogar mehrmals über längere Zeiträume in der Stadt, um mit regionalen Künstler\*innen und Formationen zu arbeiten. Hier gibt es also eine Geschichte und Erfahrungswerte, an denen angeknüpft und aufgebaut werden kann.

## 5.5 Best Practice & Identifikation relevanter Strategien

---

<sup>135</sup>Andrea GLAUSER, Verordnete Entgrenzung. Kulturpolitik, Artist-in-Residence-Programme und die Praxis der Kunst. Bielefeld 2009, S. 13f.

<sup>136</sup>Vgl. Beat VON WARTBURG, Kunst braucht Freiräume!, in: RADAR, Das Magazin der Christoph Merian Stiftung, Atelier Mondial. Ausgabe Nr. 5, Basel 2018, S. 3.

Das eben erwähnte AIR Programm in Basel entwickelte sich unter dem Titel *IAAB* zu einem „Vorzeigeprojekt für die grenzüberschreitende und internationale Kooperation“. Die Städte Lörrach trat nach 1996 mit einem Atelier in Weil am Rhein bei, Riehen, Freiburg i. Br. und Mulhouse kamen später ebenfalls hinzu. Ziel war es, durch internationale Kooperationen, die sich über die diplomatischen Vertretungen aufbauten, Künstler\*innen aus allen Regionen der Welt die Möglichkeit zu bieten, über einen Zeitraum von mehreren Monaten in der Region Basel, Südbaden, Elsass zu leben und regional vernetzt zu arbeiten sowie umgekehrt Künstler\*innen der Region im selben Zeitraum in die Herkunftsländer der AIRs zu entsenden. Im Laufe der folgenden Jahre veränderte sich das Projekt stetig. Manche Partner (wie bspw. Lörrach) stiegen aus, andere kamen hinzu. Das Zentrum des Projekts wanderte 2014 auf den sogenannten *Campus der Künste* am „Freilager-Platz auf dem Dreispitz“ im Zentrum von Basel. Hier entstand eine Art Kunst-Cluster, in welchem sich moderne Wohnateliers, Ausstellungs- und Veranstaltungsräume sowie die Hochschule für Gestaltung und Kunst HGK befinden. Seither heißt das Projekt *Atelier Mondial*. Als weiterhin trinationales Kunst- und Kulturprojekt bietet es den idealen Anknüpfungspunkt für ein AIR Programm des Burghof Lörrach.

Immense Chancen für Bildungs- und Vermittlungsarbeit im Kontext von CB werden im Hinblick auf die Bereiche Tanz, Kinder- und Jugendtheater, (klassische) Musik & musikalische Bildung deutlich. Gerade das Kinder- und Jugendtheater ist ein Musterbeispiel, wenn es darum geht, das Publikum von Morgen an die Kultureinrichtungen heranzuführen. Auch die Tanzsparte stößt seit Jahren auf permanente Nachfragesteigerungen beim Publikum in deutschen Kulturhäusern. In diesem Licht erscheint es umso unverständlicher, dass gerade diese Bereiche in Deutschland massiv von Kürzungen und Schließungen betroffen sind.<sup>137</sup>

Ein nicht minder dramatisches Bild offenbart sich beim Blick auf die Situation und Prognosen für musikalische Bildung in deutschen Schulen, für den Publikumsnachwuchs ebenfalls von großer Bedeutung. Armin Klein und Martin Tröndle erwähnen und bestätigen in ihren Arbeiten eine Studie der Universität St. Gallen (Hamann), die

---

<sup>137</sup>Vgl. Armin KLEIN, *Der Exzellente Kulturbetrieb*. A. a. O., S. 20.



im Jahr 2005 feststellte, dass die Nachfrage nach Live-Aufführungen klassischer Musik bis zum Jahr 2035 um 36 Prozent zurückgehen würde, „wenn nicht endlich etwas Nachhaltiges für die musikalische Bildung an Schulen und Hochschulen geschieht.“<sup>138</sup> Gembris und Menze unterstreichen dies nochmal: „Im sehr unterschiedlichen Erleben der Begegnung mit klassischer Musik in der Schule liegt offenbar ein entscheidender Schlüssel für den Zugang zu dieser Musik.“<sup>139</sup> Eine 2020 erschienene Studie der Bertelsmann Stiftung zeigt hier nicht gerade eine Trendwende auf.<sup>140</sup> Baden-Württemberg ist dabei auch kein Ausreißer die bereits bestehende Unterversorgung betreffend und auch in dieser Region ist eine weitere Verschlechterung der fachlichen Versorgung mit Musikunterricht absehbar.<sup>141</sup> „Gleichzeitig nimmt im Zuge des Ausbaus des Ganztags-schulwesens die Kooperation mit schulexternen Akteuren der Musikvermittlung zu.“<sup>142</sup>

Hier zeigen sich Chancen auch für Burghof und Stimmen-Festival, durch gezielte Kooperationen mit Bildungsträgern positiv einzuwirken und zukunftsorientiert junge Gemeinschaften zu stärken. Das PODIUM Festival Esslingen hat allein aus dem Claim heraus „Junge Menschen bauen das Klassikfestival des 21. Jahrhunderts“ so viel (ehrenamtliche) Energie, Ideen und Engagement einer für das klassische Konzertwesen einzigartig jungen, breiten Community bezogen, dass daraus in wenigen Jahren tatsächlich ein viel beachteter Vorreiter in der Festival-Landschaft wurde.“<sup>143</sup>

Mit der Gründung der bürgerschaftlich getragenen PODIUM Musikstiftung Esslingen ist ein Organ entstanden, dass regelmäßigen, generationenübergreifenden Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer ermöglicht. Erfahrene Persönlichkeiten aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Kultur und öffentlichem Leben stehen hier dem jungen, kreativen Team partnerschaftlich beratend zur Verfügung. Dabei wird das Engagement jun-

<sup>138</sup>Eleonore BÜNING, Die im Dunkeln. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.07.2005 zit. n. Armin KLEIN, Der Exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 21.

<sup>139</sup>Heiner GEMBRIS, Jonas MENZE, Zwischen Publikumsschwund und Publikumsentwicklung. Perspektiven für Musikerberuf, Musikpädagogik und Kulturpolitik. In: Martin TRÖNDLE (Hg.). Das Konzert II. Bielefeld 2018, S. 320.

<sup>140</sup>Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.), Andreas LEHMANN-WERMSEER, Horst WEISHAUPT und Ute KONRAD, Musikunterricht in der Grundschule. Aktuelle Situation und Perspektive, Gütersloh 2020, S. 10f.

<sup>141</sup>Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.), Andreas LEHMANN-WERMSEER, Horst WEISHAUPT und Ute KONRAD, Musikunterricht in der Grundschule. A. a. O., S. 26.

<sup>142</sup>BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.), Andreas LEHMANN-WERMSEER, Horst WEISHAUPT und Ute KONRAD, a. a. O., S. 14.

<sup>143</sup>Steven WALTER, Ich bin ein Musiker – holt mich hier raus. In: Raphaela HENZE (Hg.), Kultur und Management. A. a. O., S. 6.

ger Menschen gefördert und die lokale Verankerung einer international ausgerichteten Initiative junger, engagierter Künstler\*innen aus ganz Europa gestärkt.<sup>144</sup>

In der Studie „Eltern/Kinder/Kulturelle Bildung“ des Rats für Kulturelle Bildung heißt es: „Für Kinder aus ökonomisch und soziokulturell schlechter ausgestatteten Familien sind die vorschulischen Angebote in den Krippen und Kindertagesstätten sowie der schulische Unterricht in den künstlerischen Fächern und Bereichen die mit Abstand größte, in nicht wenigen Fällen sogar einzige Chance, ein eigenes Kulturinteresse zu entwickeln oder dieses zu erweitern. Die Wahrung der Teilhabechancen von Kindern und Jugendlichen im kulturellen Bereich ist ein gesamtgesellschaftlicher Auftrag, der auch im Rahmen des Artikels 72, Absatz 2, Grundgesetz über ‚die [sic] Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet‘ zu betrachten ist“ (Rat für Kulturelle Bildung 2017: 11).<sup>145</sup> Kooperationen des Burghof mit Schulen, außerschulischen Bildungsträgern, Kinder- und Jugendbetreuungsorganisationen aber auch Elternvereinen können hier einen wichtigen Beitrag leisten. Dieser Beitrag ist dabei nicht nur bildungspolitisch von hoher Bedeutung, sondern auch eine immens wichtige Investition in die Nachhaltigkeit des Kulturbetriebs, mit der dieser im selben Atemzug auch seinem Auftrag der Ermöglichung uneingeschränkter Teilhabe und kultureller Bildung nachkommt.<sup>146</sup> Wenngleich diese Kooperationen keinesfalls als Ersatz für den dringenden Bedarf an qualifiziertem Lehrpersonal und fachgerechtem Kunst- und Musikunterricht gesehen werden kann.<sup>147</sup>

Das Kunstenfestivaldesarts, dessen Leiter von 2019 bis 2024 auch interimistischer Intendant der Wiener Festwochen ist, ist ein internationales Kunst Festival in Brüssel, das sich zeitgenössischem Theater, Performance-Kunst und Tanz widmet und dabei gelegentlich auch Exkurse in Film und Visual Arts unternimmt. Das Spannende an diesem Festival ist der nomadische Charakter, in dem das Programm alljährlich über drei

---

144Vgl. Homepage PODIUM Festival, URL: <http://www.podium-esslingen.de/verantwortliche> (29.12.2021).

145BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.), Andreas LEHMANN-WERMSEER, Horst WEISHAUPT und Ute KONRAD, Musikunterricht in der Grundschule. A. a. O., S. 14.

146Vgl. Homepage BADEN-WÜRTTEMBERGISCHE LANDESREGIERUNG, URL: <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/kunst-kultur/kulturpolitik/> (5.1.2022).

147Vgl. BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.), Andreas LEHMANN-WERMSEER, Horst WEISHAUPT und Ute KONRAD, Musikunterricht in der Grundschule. A. a. O., S. 110.

Wochen in der Stadt wandert und sich an einer Vielzahl unterschiedlicher Orte manifestiert. Dabei werden Nachbarschaften belebt und Formate mit diversen Communities entwickelt. „Engaging with the city’s inhabitants, the festival serves as a way to rethink the geography of the capital of Belgium and Europe, increasing the porosity of its territorial, linguistic and cultural divisions. The festival encourages debate and in-depth conversations.“<sup>148</sup> Das Projekt *Free School* als Teil des Festivals ermöglicht offenen Austausch zu künstlerischer Praxis, Wissen und Reflexion und fragt dabei speziell nach Konzepten für eine Schule von Morgen: „If we were to invent a school today, what would its curriculum be, and who would it be for?“<sup>149</sup> Auch in meiner Erfahrung in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen im Rahmen zahlloser Projekte sind es Formate wie diese, offen für divergente Ergebnisse und Abläufe sowie Teilnehmer\*innen jeden Alters und Hintergrunds, die sich besonders für die Gestaltung wertvoller Dialogräume mit Menschen aus allen Milieus eignen. Allein die Begegnung in einem so zugänglichen und wertfreien Setting schafft Vertrauen und kann Menschen zur Teilnahme auch an anderen Formaten ermutigen.

Wie sich Menschen unterschiedlicher Milieus und Hintergründe zur Umsetzung eines Vorhabens zu einer Gemeinschaft zusammenschließen, wird auch am Beispiel von *Community Gardening* (auch *Urban Farming* genannt) sehr eingängig. Solche Zusammenschlüsse sind oft selbstorganisiert und kommen ohne Hierarchie aus. Dies trifft auf Kunst- und Kulturinstitutionen weniger zu. Eine teilweise Aufweichung der hierarchischen Entscheidungsstruktur geschieht in manchen prozessualen Ansätzen der Angebots- und Produktentwicklung. Diese fungieren unter Bezeichnungen wie Customer Co-Creation, Open Innovation und Rapid Prototyping als Strategien organisierter, betrieblicher Miteinbeziehung und bis zu einem gewissen Grad auch Teilhabe.<sup>150</sup> CB vereint diese Ansätze im Ansinnen, mit möglichst allen Anspruchsgruppen der Institution in Interaktion zu treten, um sie zu Mitgestaltung und Teilnahme zu mobilisieren. „Der US-Autor Malcom Gladwell sagt, dass man positive Mundpropaganda gestalten kann, wenn es gelingt, in einer Community ein Hundertstel der Bevölkerung von sich

---

<sup>148</sup>Homepage KUNSTENFESTIVALDESARTS, <https://kfda.be/en/info-pages/mission/> (5.1.2022).

<sup>149</sup>Ebd.

<sup>150</sup>Irene KNAVA, *Audiencing 4.0*. A. a. O., S. 16f.

zu begeistern.“<sup>151</sup> Im Fall von Lörrach würde das bedeuten, dass dieser Effekt mit etwa 600 begeisterten Menschen eintritt.

Gelingt es Kultureinrichtungen, sich über das eigene Haus hinaus in Prozessen von Stadt(teil)entwicklung oder ihre sozialen, räumlichen und kreativen Ressourcen zur Belebung ihrer Nachbarschaft einzusetzen, so treten sie unvermeidlich mit Communities in Kontakt und wirken auf diese ein. Wichtige Instrumente zur Implementierung dieser Strategien sieht Borwick z.B. im Einsatz der Cultural-Mapping-Methode oder Social Media. „Cultural Mapping wird dabei als Instrument verstanden, unterschiedliche Akteure, Netzwerke und historische Besonderheiten im Umfeld einer Kulturorganisation visuell oder schriftlich zu erfassen. Ziel ist es dabei, ein tieferes Verständnis der sozialen und kulturellen Verankerung der Community zu erlangen und potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren. Social Media kann im Sinne eines partizipatorischen Verständnisses von Kultur dazu dienen, eine direkte, multilaterale Verbindung zwischen Anbietern kultureller Angebote und deren Nutzern zu generieren und so auch die „Autorität“ der Institutionen in der Produktion von Kunst und Kultur zu hinterfragen.“<sup>152</sup>

Ein interessantes und kostenfrei nutzbares Instrument ist die von Fabian Pfortmüller entwickelte Community Building Canvas.<sup>153</sup> Dieses Tool, ähnlich dem Model der im Kapitel 4 beschriebenen Business Model Canvas, kann dabei helfen, den Aufbau einer Community strategisch zu planen. Auch in Strategieentwicklungs-Workshops professioneller Berater\*innen kommt dieses Modell als Grundlage zum Einsatz.<sup>154</sup> Das Community Building Handbuch von Clara Gallistl, Verena Strasser und Sophia Hochedlinger sowie deren Engagement im COMMUNITY BUILDING AUSTRIA – Verein zur Förderung nachhaltiger und sinnstiftender Communities möchte ich an dieser Stelle auch als hilfreiche Informations- und Inspirationsquelle hervorheben. Neben ihrer Arbeit als Recherche- und Autor\*innenkollektiv bieten sie auch professionelle Commu-

<sup>151</sup>Susanne WOLFRAM im Gespräch mit Thomas GLUDOVATZ. In: NÖKU-Gruppe, Susanne WOLFRAM (Hg.). Kulturvermittlung heute. A. a. O., S. 31.

<sup>152</sup>Claudia STEIGERWALD, Rezension über Doug Borwick, Building Communities, not Audiences, 2012. In: Sigrid BEKMEIER-FEUERHAHN, Karen VAN DER BERG, Steffen HÖHNE et. al. (Hg.). Die Kunst des Möglichen – Management mit Kunst. Jahrbuch für Kulturmanagement 2013. Bielefeld, S 399

<sup>153</sup>Homepage COMMUNITY CANVAS PROJEKT, URL: <https://community-canvas.org/> (5.1.2022).

<sup>154</sup>Vgl. Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. A. a. O., S. 44.

nity-Building-Prozessbegleitung zum Beispiel im Rahmen von individuellen, buchbaren Workshops an.<sup>155</sup>

Beispiele funktionierender CBs gibt es glücklicherweise nahezu zahllos. Sie bieten einen riesigen Fundus und stellen eine bereichernde Quelle der Inspiration dar, wenn es darum geht, mit überschaubaren Ressourcen wirkungsvolle Impulse zu setzen. Gerade Kultureinrichtungen müssen sich ihres großen diskursiven und disruptiven Potentials für positiven Wandel bewusst sein und alle verfügbaren Mittel nutzen, um ihrer Aufgabe, relevante zeitgenössische Themen zu diskutieren und zu reflektieren, nachzukommen. Es sollte keiner Erklärung bedürfen, dass dies weder nur mit sich selbst noch in einer Einbahnstraße – Institution zu Besucher\*in – funktionieren kann und darf.<sup>156</sup>

Zur glaubhaften und nachhaltigen Implementierung von diversitätssensiblen CB sollte ein Kulturbetrieb konkrete Ziele entlang der Wirkungsdimensionen formulieren mitsamt der Festlegung von Indikatoren zur Evaluation. Daran schließen sich konkrete Maßnahmen an, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen. Eine Verankerung in Zielsystem und Mission Statement muss dem zugrunde liegen.<sup>157</sup>

Die Kooperation mit Akteur\*innen der Umgebung ermöglicht den Formaten einer Kunstinstitution, Wirksamkeit in den Lebensrealitäten der Menschen zu entfalten. Mit Vereinen, Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen, Bildungsträgern, öffentlichen Einrichtungen etc. darf die Zusammenarbeit weit über rein künstlerische Gesichtspunkte hinausgehen. Kooperationen fördern und fordern auch gegenseitiges Verständnis der Beteiligten, „gerade weil die Partner lernen, sich auf andere Sprachebenen in der Kommunikation zu begeben und Konflikte für einen gemeinsamen Fortschritt zu nutzen.“<sup>158</sup>

Kunst und Kulturinitiativen haben über die Wirkung auf Individuen und Gruppen hinaus das Potential, städtebaulichen Wandel zu initiieren und zu gestalten. Dies kann

---

<sup>155</sup>Homepage COMMUNITY BUILDING AUSTRIA Verein, URL: <https://www.communitybuilding.at/> (5.1.2022).

<sup>156</sup>Vgl. Irene KNAVA, *Audiencing 4.0*. A. a. O., S. 94f.; sowie Clara GALLISTL, Verena STRASSER, Sophia HOCHEDLINGER, *Das COMMUNITY BUILDING Handbuch*. A. a. O., S. 24.

<sup>157</sup>Peter HÖRBURGER, *Teilnehmen. Teilhaben. Teilsein*. A. a. O., S. 142.

<sup>158</sup>Esther BISHOP, Lea FINK, Albert SCHMITT, *Das Zukunftslabor – Eine Initiative der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen*. In: Birgit MANDEL (Hg.), *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung*. A. a. O., S. 181.

durch die Verbesserung der Beziehungen in der Gemeinschaft innerhalb eines Stadtteils sowie durch den Einfluss auf die Entwicklung bereits existierender Institutionen, Kooperationen und Synergieeffekten gelingen. Eine Verbesserung von Wohn- und Lebensgefühl sowie die positive Belebung sozialer Räume und die Förderung von Teilhabe, Offenheit und Bereitschaft, sich an Gemeinschaftsprozessen zu beteiligen, sind weitere mögliche Wirkungen.<sup>159</sup> Im folgenden Kapitel sollen diese Potentiale in Bezug auf Stadt(teil)entwicklung unter der Bezeichnung „Creative Placemaking“ weiter ausgeleuchtet werden.

## 6 Creative Placemaking

Unter den Einflüssen von „Superdiversity“ (S. Vertovec), Dynamisierung und Beschleunigung aller menschlichen Lebensbereiche kann kein Kulturbetrieb mehr monadenhaft und selbstgenügsam – sozusagen nach dem Dogma „l’art pour l’art“ – vor sich hinarbeiten. Durch „kreative Allianzen“ (O. Scheytt) mit anderen gesellschaftlichen Bereichen, wenn also Kulturpolitik über ihren Kernbereich hinausgreift, kann Kultur als wirkungsmächtiges „Element der Stadtentwicklung“ (Dortmunder Kongress des Deutschen Städtetages 1973) wirken.<sup>160</sup>

Placemaking unterscheidet sich jedoch von Place-Marketing (auch Place- oder City Branding), das wiederum versucht, die Stadt tourismusökonomisch zu vermarkten. Aus der Sicht des Placemaking ist die Attraktivierung des Außenbilds einer Stadt ein Nebenprodukt, kein Ziel.<sup>161</sup>

Als „dritten Ort“ („Third Place“) definiert der Soziologe Ray Oldenburg die im Deutschen oft als „Kulturareale“ bezeichneten, für alle Bevölkerungsschichten offenen, neutralen und leicht zugänglichen Freiräume. Diese entstehen in vielen Fällen in einem Zusammenspiel mehrerer Institutionen und den sich dazwischen kontinuierlich

---

<sup>159</sup>Esther BISHOP, Lea FINK, Albert SCHMITT, Das Zukunftslabor – Eine Initiative der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen. In: Birgit MANDEL (Hg.), Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. A. a. O., S. 178f.

<sup>160</sup>Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 249.

<sup>161</sup>Vgl. Greg RICHARDS and Liam DUIF, Small Cities with Big Dreams. Creative Placemaking and Branding Strategies. New York 2019, S. 15f.

entwickelnden, öffentliche Räume miteinbeziehenden soziokulturellen Raumdynamiken. Zu „dritten Orten“ zählen neben klassischen Kunstinstitutionen wie Museen oder Konzerthäuser auch beispielsweise Kaffeehäuser und Bibliotheken.<sup>162</sup> Mit dem Begriff „Third Place“ bezieht Oldenburg auf die räumliche Trennung von Arbeits- und Wohnorten in US-amerikanischen Vorstädten und sieht das Potential dieser „dritten Orte“ im zwanglosen Zusammentreffen unterschiedlicher Gruppen und Bevölkerungsschichten mitsamt ihren differierenden Meinungen, Ansichten, Gedanken und Ideen, als Orte der Verständigung und des Austauschs und damit als notwendigen Gegenpol zur hoch individualisierten Lebensrealität der Menschen in urbanen Räumen des 21. Jahrhunderts.<sup>163</sup>

## 6.1 Definitionen

Creative Placemaking steht in Verbindung mit einer Vielzahl von gemeinschaftsbezogenen Praktiken, die auf lokale Kunst- und Kulturgüter zurückgreifen, um Communities und Gesellschaften zu stärken. Die Idee des CP erfreut sich derzeit großer Popularität im Kunst- und Kultursektor sowie darüber hinaus, beispielsweise in Bereichen Architektur, Stadtplanung etc. Nach wie vor handelt es sich aber um ein Konzept, das verschieden ausgelegt und eingesetzt wird. Verwurzelt in der wissenschaftlichen Tradition des Placemaking im Sinne einer Stadt(teil)entwicklung, verbindet CP Praxis- und Forschungsbereiche wie Stadtplanung, Public Art, Community Development, Sozial- und Kulturpolitik.<sup>164</sup>

In einem vielzitierten Text wird CP definiert als eine Situation, wenn Partner aus öffentlichen, privatwirtschaftlichen, non-profit und zivilgesellschaftlichen Sektoren zusammen den physischen und sozialen Charakter einer Nachbarschaft, einer Stadt oder einer Region rund um Kunst und kulturelle Angebote gestalten. Auch hierin gelten sektorenübergreifende Partnerschaften als fundamental. Die Initiative sollte dabei von

<sup>162</sup>Vgl. Christian STRASSER, Kulturareale, Utopien und die globale Gesellschaft. In: Christian STRASSER (Hg.), Welt Kultur Areale. Orte des 21. Jahrhunderts. Wien 2021, S. 7.

<sup>163</sup>Vgl. Katharina HOINS, Das Museum als Dritter Ort. Schlagwort oder Leitbegriff? In: Henning MOHR, Diana MODARRESSI-TEHRANI (Hg.), Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements. Bielefeld 2022, S. 281.

<sup>164</sup>Bill FLOOD, Eleonora REDAELLI, Creative Placemaking in the United States. In: Birgit MANDEL (Hg.), Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. A. a. O., S. 258.

einer starken Bindung zu einem Ort und dessen distinktivem Charakter geprägt sein sowie neben institutionellen Partnerschaften im Kern auf Kunst und Kultur aufbauen und die Bevölkerung miteinbeziehen.<sup>165</sup>

Der Direktor der US-amerikanischen NEA, Jason Schubach, verdeutlichte die Ziele des nationalen Förderprogramms „Our Town“ mit den Worten: „In 2009, the National Endowment for the Arts (NEA) decided to focus on the role of arts organizations, artists, and designers in making better places and decided to call it ‚creative placemaking‘“<sup>166</sup>

Als Wechselbeziehung von Inklusion, Kooperation und Community Development mit einem Fokus auf Nachbarschaft beschreibt es auch die in den USA als CP-Vorreiterorganisation geltende Local Initiative Support Corporation (LISC): „Artistic and cultural Activities strengthen a community, particularly when they reveal and celebrate its character and identity. At LISC, we support residents coming together to make social, physical and economic changes in their neighborhoods through the arts and culture“.

Eine Definition von Artscape, einer kanadischen CP-Leuchtturmorganisation, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch beschrieben wird, lautet: „Creative Placemaking is an evolving field of practice, that intentionally leverages the power of the arts, culture and creativity to serve a community’s interest while driving a broader agenda for change, growth and transformation in a way that also builds character and quality of place“.<sup>167</sup>

Insgesamt scheint rund um CP, trotz der stellenweise kommerziellen Vereinnahmung des Begriffs durch Kreativwirtschaft oder Tourismus, vielerorts eine lebhaftere Diskussion zwischen Kunst und Kultur, Politik und Verwaltung, wirtschaftlichen und zivilge-

---

<sup>165</sup>Vgl. Ann MARKUSEN, Anne GADWA NICODEMUS, Creative Placemaking: How to Do It Well. In: Federal Reserve Bank of San Francisco (Hg.), Community Development INVESTMENT REVIEW, San Francisco 2014, S. 35-42. URL: <https://www.frbsf.org/community-development/files/creative-placemaking-how-to-do-it-well.pdf> (20.12.2021).

<sup>166</sup>Sharon M. MEAGHER, How might creative placemaking lead to more just cities? In: Sharon M. MEAGER, Samantha NOLL, Joseph S. BIEHL (Hg.), The Routledge Handbook of Philosophy of the City. New York 2020, S. 169.

<sup>167</sup>Ebd.



sellschaftlichen Akteur\*innen zu entstehen. Bereiche, die jeweils als wesentliche Elemente für Gestaltung lebenswerter Städte gelten.<sup>168</sup>

## 6.2 Historie & Entwicklung

Nach den Vorstellungen des Deutschen Städtetages 1973 sollte es Aufgabe der Kultur sein, „der zunehmenden einseitigen Orientierung der Stadtentwicklung auf das wirtschaftliche Wachstum die Priorität der sozialen und kulturellen Ziele“ gegenüberzustellen.<sup>169</sup> Der Ursprungsgedanke des Creative Placemaking als stadtteil- und -raumgestaltende Kraft von Kunst und Kultur gehen also in Deutschland weit zurück.

Kulturareale, deren Bedeutung für eine sich formierenden Öffentlichkeit im 19. Jahrhundert stieg, entstanden häufig an neuralgischen Punkten mit weitreichendem historischem Hintergrund. Im 20. Jahrhundert trat ein Pluralismus der künstlerischen Formen, Medien und Ausdrucksweisen ein, aus dem heraus sich Anfang des 21. Jahrhunderts neben den klassischen Kunstinstitutionen und kommerziellen Galerien durch zunehmende Selbstorganisation sogenannte Off-Spaces formierten. Diese wiederum waren, als von Künstler\*innen selbst verwaltete Räume, in Kombination mit Ateliers und der wachsenden Kreativwirtschaft, nicht selten maßgeblich an der Neubelebung und -definition von ganzen Stadtteilen beteiligt. Angetrieben durch stadtplanerische Leuchtturmprojekte wie das Guggenheim Museum in Bilbao, wodurch unter der Bezeichnung „Bilbao Effekt“ ein regelrechter Hype rund um die gezielte Aufwertung und Neudefinition ganzer Regionen entstand, wurde Kultur von Politik und Wirtschaft zunehmend als Standortfaktor begriffen.<sup>170</sup>

In den USA rückte der Terminus CP speziell in den 2010er Jahren in den Fokus von Politik, Unternehmer\*innentum und Kulturbetrieb, mitunter durch ein White Paper von Ann Markusen und Anne Gadwa Nicodemus im Auftrag des National Endowment for the Arts (NEA). Dies diente als Basis für ein breit angelegtes staatliches Förderprogramm mit dem Titel „Our Town“. In dem Paper werden „livability and economic de-

---

<sup>168</sup>Bill FLOOD, Eleonora REDAELLI, Creative Placemaking in the United States. A. a. O., S. 262.

<sup>169</sup>Vgl. Ebd.

<sup>170</sup>Vgl. Christian STRASSER, Welt Kultur Areale. A. a. O., S. 8f.

velopment, with an additional focus on diversity“ als Ziele von CP beschrieben. „Livability“ meint dabei eine Lebensqualität, die sich aus „safety, aesthetic, expressive and environmental concerns of people who live, work and visit“ ableitet.<sup>171</sup>

Entwicklung von Lebensräumen entlang der Strategien von CP kann zusätzlich dazu dienen, einige der großen Herausforderungen, denen sich Gesellschaften weltweit derzeit gegenüber sehen, zu adressieren. Darunter gesellschaftliche Spaltung mit zunehmend radikalen und gewalttätigen Tendenzen, Misstrauen in staatliche Systeme, Institutionen und politische Instanzen gleich wie in Bildungseinrichtungen und Wissenschaft – so Matthew Clarke, Architekt und Stadtplaner, Autor und Direktor des Departments Creative Placemaking beim Trust for Public Land, in einem 2018 veröffentlichten Policy-Paper des German Marshall Fund of the United States.<sup>172</sup>

### 6.3 Kritik

Gerade aus der Perspektive der sozialen Praxis des Community Development wird CP nicht zuletzt deshalb kritisch beäugt, da es im Verdacht steht, über die Ambition Stadtteile und Räume zu entwickeln („making place“), Bewohner\*innen und deren Geschichte/n zu vernachlässigen.<sup>173</sup> Die Kritik nährt sich dabei aber sowohl aus der unterschiedlichen Auslegung des Begriffs an sich, wie auch aus der grundsätzlichen Annahme, die anvisierten Regionen und Gegenden hätten keinen oder zu geringen Wert und daher Bedarf, entwickelt zu werden.<sup>174</sup> Entgegen der Erkenntnis der allgegenwärtigen „Superdiversity“, ist in dem Kontext oftmals auch diese überholte Vorstellung von „Multikulti“ der konzeptionelle Orientierungsrahmen für viele Stadtteileinrichtung, seien es Kitas, Schulen, Jugend- und auch Kultureinrichtungen.“<sup>175</sup>

---

171Vgl. Sharon M. MEAGHER, How might creative placemaking lead to more just cities? A. a. O., S. 170.

172Matthew CLARKE. In: GMF, German Marshall Fund of the United States (Hg.), A PLACE OF MY OWN, A PLACE OF OUR OWN. Creative Placemaking in a Transatlantic Context, Washington 2018, S. 5-11. URL: [https://www.gmfus.org/sites/default/files/Creative%2520Placemaking\\_July%252023.pdf](https://www.gmfus.org/sites/default/files/Creative%2520Placemaking_July%252023.pdf) (28.12.2021).

173Bill FLOOD, Eleonora REDAELLI, Creative Placemaking in the United States. In: Birgit MANDEL (Hg.), A. a. O., S. 260.

174Bill FLOOD, Eleonora REDAELLI, a. a. O., S. 261.

175Lutz LIFFERS, Superdiversity. In: Birgit MANDEL (Hg.). Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. A. a. O., S. 250.

Die Vision der Entwicklung hin zu schöneren, saubereren, freundlicheren (etc.) öffentlichen Räumen ist oftmals geprägt durch Standards des kulturellen Mainstreams und orientiert sich am Ende an den Präferenzen jener, die von dem System profitieren. In dieser Diskussion hat der Gegenbegriff „Placetaking“ seinen Ursprung. Aus dieser Kritik wiederum entwickelte sich mit „Creative Placekeeping“ eine Art Gegenkonzept, zumindest terminologisch, das der respektvollen Bezugnahme auf das kulturelle Gedächtnis der Bevölkerung vor Ort Raum geben will.<sup>176</sup>

Im Fahrwasser der vor allem im urbanen Raum gehypten Kreativwirtschaft wird CP generell oft als Gentrifizierungstool instrumentalisiert um Städte, Nachbarschaften, Viertel, Plätze vorrangig ökonomisch ertragreicher zu machen. Standort- und Destinationsentwicklung geben die Richtung vor, sei es für hippe oder exklusive Wohngebieten, für touristische Attraktionen oder optimierter Standort für Geschäfte, Gastronomie und Unternehmen. Das Branding rückt in den Fokus und die möglichst attraktive Außenwahrnehmung wird als Ziel anvisiert, oft zum Nachteil der örtlichen Bevölkerung, auf Kosten konsumfreien öffentlichen Raums, leistbaren Wohnraums und allen damit zusammenhängenden sozioökonomischen und soziokulturellen Folgeerscheinungen. Diese Effekte sind indessen nicht auf große Metropolen beschränkt und können auch in kleinen Städten eintreten.<sup>177</sup>

Auch das Konzept der Europäischen Kulturhauptstädte verfolgt mit dem Ziel der Entwicklung europäischer Regionen mit kulturellen Impulsprojekten einen Ansatz, der in der Praxis oft den Verdacht aufkommen lässt, Kunst und Kultur auf die Funktion reiner Impulsgeber\*innen zugunsten ökonomischer Entwicklung im Sinne einer Standort- und Destinationsentwicklung zu beschränken.

---

<sup>176</sup>Bill FLOOD, Eleonora REDAELLI, Creative Placemaking in the United States. In: Birgit MANDEL (Hg.), A. a. O., S. 261.

<sup>177</sup>Greg RICHARDS and Liam DUIF, Small Cities with Big Dreams. A. a. O., S. 187f.

## 6.4 Einsatz & Verortung im Kulturmanagement

Besonders für die Aktivierung, Mobilisierung und schlussendlich Integration von jenen Bevölkerungsgruppen, die bislang „fern der bürgerlichen Kultur“ waren, können sich aus Sicht des Kulturbetriebs im Rahmen einer ausgewogenen CP-Strategie große Chancen ergeben. Inhalte ihrer Kultur zu formulieren, einzubringen und auch kulturpolitisch durchzusetzen würde marginalisierten Menschen und Gruppen ermöglichen, sich auch im institutionellen Kulturangebot ihrer Wohnumgebung wiederzufinden. Andererseits, und mindestens ebenso wichtig, würde es den Institutionen ermöglichen, sich der aktuellen gesellschaftlichen Umgebung sowie den Bedürfnissen einer neuen Öffentlichkeit entsprechend zu aktualisieren.<sup>178</sup>

Nach den Autoren Richards und Duif sollte eine CP-Strategie aus zusammenhängenden Programmen bestehen, die in der Lage sind, eine möglichst heterogene Gemeinschaft an Interessensgruppen für einen langfristigen Kooperationsprozess zu mobilisieren. Ein Programm kann viele unterschiedliche Bereiche umfassen wie Infrastrukturentwicklung, Events und Kooperationsprojekte, die jedoch darauf ausgerichtet sein sollten, sich gegenseitig zu unterstützen und zu festigen. Der Prozess der Strategieentwicklung und des Planens stringenter Programme ist zeitintensiv. Es sollten Drehkreuze im Sinne von „hubs“ entstehen, die es der Projektgemeinschaft erlauben, Ideen zu entwickeln und auszugestalten. „It takes time to develop hubs and to scale up from the local to regional, national, and international levels. Building an ambitious plan (or dream) for small cities means that you should create space in your strategy for future growth in order to reach the next level.“<sup>179</sup>

Mit der Involvierung von Gruppen sowohl aus der Mitte als auch den Rändern der Gesellschaft sollte CP, im Gegensatz zu City- oder Place-Branding, also den Bottom-Up-Gedanken im Konzept verankern,<sup>180</sup> mit der potentiellen Erschwernis, dass sich Bottom-Up Bewegungen eher selten Top-Down initiieren lassen. Aus Sicht der Politik und Stadtplanung ist der Kulturbetrieb jedenfalls ein wichtiger Partner im CP-Prozess, mit Hilfe dessen dies gelingen könnte, der dominierende Fokus auf Hochkultur steht einer

---

<sup>178</sup>Vgl. Peter HÖRBURGER, *Teilnehmen, Teilhaben. Teilsein*. A. a. O., S. 147-151.

<sup>179</sup>Greg RICHARDS and Liam DUIF, *Small Cities with Big Dreams*. A. a. O., S. 21.

<sup>180</sup>Greg RICHARDS and Liam DUIF, a. a. O., S. 143.

visionären ganzheitlichen (Förder-)Politik hier jedoch oft im Wege.<sup>181</sup> Die Entwicklung von effektiven Plattformen, idealerweise auf Basis von Ko-Kreation und Open-Source Ansätzen, dient der produktiven Vernetzung relevanter Akteur\*innen.

Ähnlich den US-amerikanischen „Lofts“, industrielle Gebäude, die ursprünglich Manufakturen beherbergten und in den 1960er Jahren durch eine Sondergenehmigung der Stadtverwaltung als Atelier-Räumlichkeiten für Artists in Residence nutzbar wurden<sup>182</sup>, wurden in Europa ehemalige Residenzen der Machthaber\*innen in urbanen Räumen musealisiert oder kulturell umfunktioniert. Nach 1918 geschah dies vielerorts im ehemaligen Habsburger Reich wie z.B. das Wiener Museumsquartier, das aus der umfangreichen, schrittweisen Adaptierung der Stallungen der kaiserlichen Wiener Hofburg entstand. Diese Aneignungsgeschichten historischer Bau- und Platzkomplexe veranschaulichen das große Potential von CP und visionärer Stadtplanung gegenüber urbanistischen Fragestellungen der Gegenwart.<sup>183</sup> Urbane Areale als charakteristische, oftmals historisch aufgeladene Stadtgebiete und Zentren vieler Begehrlichkeiten – von Kulturinitiativen über kommerzielle Nutzung bis zu Orten politischer Repräsentation – weisen eine einzigartige Eignung auf für die Entwicklung von sektorenübergreifend genutzter Kulturquartiere.<sup>184</sup> Auch der Burghof Lörrach steht, wie eingangs bereits aufgezeigt wurde, auf historischer Stätte und zeigt mit seiner zentralen Position inmitten von Orten kultureller Produktion und Geschichte, zwischen Andacht und Avantgarde (Museum, Gallerien, Kirchen, historische Bauwerke, etc.), durchaus Charakteristika mit großem Entwicklungspotential.

## **6.5 Best Practice & Identifikation relevanter Strategien**

Für Lörrach bzw. den Burghof und sein Umfeld empfinde ich speziell jene CP-Strategien als relevant, die, entsprechend dem Kulturquartier-Gedanken, die direkte Umgebung von Kulturinstitutionen als urbanen Raum der kreativen Interaktion, der Begegnung und des Austausches beleben.

---

<sup>181</sup>Greg RICHARDS and Liam DUIF, a. a. O., S. 43f. sowie S. 188.

<sup>182</sup>Vgl. Andrea GLAUSER, Verordnete Entgrenzung. A. a. O., S. 15.

<sup>183</sup>Vgl. Maria WELZIG, Anna STUHLPFARRER, Kulturquartiere in ehemaligen Residenzen Zwischen imperialer Kulisse und urbaner Neubesetzung. Wien – Köln – Weimar 2014, S. 11.

<sup>184</sup>Vgl. Ebd., S. 11f.

In Nürnberg wurde mit dem KunstKulturQuartier (KKQ) 2008 eine übergeordnete städtische Dienststelle für mehrere Kulturorganisationen geschaffen. In den sieben verschiedenen Einrichtungen des KKQ finden Ausstellungen zeitgenössischer internationaler und regionaler Kunst und Fotografie in der Kunsthalle Nürnberg, im Kunsthaus und der Kunstvilla statt. Internationales Kino wird im Filmhaus gezeigt, während Musik, Tanz und Theater in Tafelhalle und Künstlerhaus ihren Ort haben. In den Sommermonaten finden derzeit drei unterschiedliche Festivals in der Katharinenruine statt.<sup>185</sup> Das KKQ verbindet auf diese Weise interdisziplinäres Kunstschaffen und -erleben an einem Ort, der es den Sparten ermöglicht, sich gegenseitig zu bereichern und zu erweitern. Dabei werden die einzelnen Einrichtungen mit unterschiedlichen Konzepten bespielt. Teils zentral kuratiert, teils durch Beteiligung einer Vielzahl von Akteur\*innen programmiert oder zur konzeptionell unabhängigen, veranstaltungsbezogenen Nutzung grundsätzlich offen.<sup>186</sup> Der gemeinsame Internetauftritt und die zentrale Verwaltung ermöglichen es augenscheinlich, Ressourcen und Potentiale zu bündeln, um gemeinsam Reichweite, Sicht- und Erreichbarkeit zu verbessern.

Im Ruhrgebiet und Hessen wurden rund um die 2010er Jahre ähnliche Förderinitiativen gestartet, wie in vielen anderen Fällen mit einem starken Fokus auf Zwischennutzung leerstehender Objekte in den Städten. Dennoch entstehen auch hier langfristige Kooperationen, die den Regionen nachhaltig und vielfältig Aufwind geben. Die Kreativ-Quartiere Ruhr oder das Frankfurter Konzept „Kreativraum<sup>3</sup> – Pilot- und Impulsprojekt für die Innenstadt“, jeweils gefördert aus Töpfen des Bundeslands, zielen speziell auf die Entstehung von spartenübergreifenden Kulturarealen im Zusammenspiel mit der lokalen Verwaltung, Wirtschaft, Bildungseinrichtungen und Zivilgesellschaft ab.<sup>187</sup>

Ein weiteres Beispiel eines spartenübergreifenden CP-Ansatzes ist das Projekt „Know Your City“ in Portland, USA. Hier hat sich aus einem Projekt eine multiprofessionelle

---

<sup>185</sup>Homepage KUNSTKULTURQUARTIER Nürnberg, URL: <https://www.kunstkulturquartier.de/kunstkulturquartier/info/ueber-uns> (11.12.2021).

<sup>186</sup>Vgl. KKQ Direktor Matthias STROBEL, Christoph ZITZMANN, URL: <https://occupyvillaber-g.wordpress.com/2013/09/21/kunstkulturquartier-nuernberg/> (12.12.2021).

<sup>187</sup>Vgl. WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG FRANKFURT, URL: <https://frankfurt-business.net/frankfurt-am-main-erhaelt-foerderung-fuer-creative-placemaking-ansatz-aus-dem-landesprogramm-zukunft-innenstadt/> (11.1.2022); sowie Homepage KREATIV.QUARTIERE RUHR, URL: <https://www.kreativmitte.de/hamm-mitte/kreativ-quartiere-ruhr.html> (11.1.2022).

Organisation herausgebildet, die sich in der Öffentlichkeit kontinuierlich mit Kunst und „social justice“ CP-Projekten engagiert. Programme und Publikationen sind darauf ausgerichtet, Bildungsarbeit zu leisten, ein besseres Verständnis zwischen Menschen und Communities zu fördern, um diese für die Entstehung gerechterer Gemeinschaften zu mobilisieren. Zentrale programmatische Punkte sind geführte Stadtspaziergänge, die Geschichte aus der Bottom-Up-Perspektive erzählen oder Bücher und Publikationen, die die Stadt/teile nicht nur geschichtlich, sondern auch mittels zeitgenössischer Themen vorstellen und dabei lokale Künstler\*innen, Autor\*innen, Grafikdesigner\*innen und Illustrator\*innen zu Wort kommen lassen. Jugendprojekte, die Schüler\*innen, Student\*innen und Vertreter\*innen öffentlicher, privater und städtischer Einrichtungen zusammenbringen, um gemeinsam Funktionsweisen der Stadt zu erforschen und abschließend die Erkenntnisse medial künstlerisch verarbeiten und weitertragen.<sup>188</sup>

Als der Immobilienmarkt in Toronto Anfang der 1980er Jahre einen gigantischen Aufschwung erlebte, sahen sich Lokale Künstler\*innen und Akteur\*innen der Kulturszene durch massiv steigende Preise sowie Verknappung von Raumressourcen existenziell bedroht. Diese Dynamik, auch bekannt als „SOHO Effekt“, zum Anlass nehmend, gründete sich 1986 die Organisation „Artscape“ als Zusammenschluss mehrerer Non-Profit-Organisationen<sup>189</sup> mit dem Ziel “to create safe, affordable and secure space for the arts.”<sup>190</sup>

---

<sup>188</sup>Bill FLOOD, Eleonora REDAELLI, Creative Placemaking in the United States. In: Birgit MANDEL (Hg.), A. a. O., S. 261f.

<sup>189</sup>Vgl. ARTSCAPE Homepage, URL: <https://www.artscape.ca/about-us/>, (14.1.2022).

<sup>190</sup>ARTSCAPE Homepage, URL: <https://www.artscape.ca/about-us/evolution/#1522165784702-db-b9992c-f73a>, (14.1.2022).



*Abbildung 4: "Mieten SOHOch" Graffitischriftzug Torstraße Berlin, Artmagazine, URL: <https://www.artmagazine.cc/content81047.html>, 2.2.2022.*

Artspace prägte zu Beginn der 2000er Jahre den Begriff „creative placemaking“, um die Praxis zu beschreiben, Kunst zielgerichtet als Katalysator für Wachstum und Veränderung der Gemeinschaft zum Einsatz zu bringen.<sup>191</sup> Heute fungiert die Artscape Foundation als globale Vorzeige-Organisation im Bereich des CP und entwickelt Immobilien, Viertel und Stadtteile gemeinsam mit lokalen Akteur\*innen. Dabei hebt es vermeintlich Künstler\*innen aus der hilflosen Bittsteller\*innen-Position und zeigt deren Potential auf, dynamische und vielfältige Gemeinschaften und Lebensräume mitzuentwickeln. Hier möchte ich sie als Beispiel anführen, das veranschaulicht wie schwer, um nicht zu sagen, wie unmöglich die konsequente Abgrenzung von soziokulturellem Engagement zugunsten von Kunst und Kultur als Motor kritisch-reflektiver gesellschaftlicher Entwicklung gegenüber gleichzeitig produktiven wie auch destruktiven ökonomischen Dynamiken ist, angesichts der derzeitigen komplexen, eng verwobenen Realität.

Diese Dynamiken im Auge zu behalten und sich, seine Programme und Aktivitäten sowie deren vielfältige Auswirkungen ständig auch kritisch zu hinterfragen, sehe ich deshalb auch als wichtige Aufgabe einer Kulturinstitution der Größenordnung des Burg-

---

<sup>191</sup>Vgl. Artscape HOMEPAGE, URL: <https://www.artscape.ca/about-us/evolution/#1522165860159-1d2a8bfd-28cc>, 2.2.2022.



hofs, insbesondere, wenn es darum geht, eine langfristige Stadtteilentwicklung mitzudenken und mitzugestalten.

## 7 Die Strategische Mehrjahresplanung einer Kulturinstitution

„There are three types of organizations: those that make things happen; those that watch things happen; those that wondered what happened.“<sup>192</sup>

Während die Unternehmensziele definieren, was erreicht werden will, zeigt die Planung den Weg dorthin. Eine Planung zu erstellen bedeutet, das was vor einem liegt, künftige Gegebenheiten und Zusammenhänge so weit wie möglich überschaubar zu machen, um die Zielerreichung möglichst reibungslos gestalten zu können. Auf dieser Planung wird das Controlling-System aufgesetzt. Die Planung ist das Kernelement des Controllings und macht Steuerung und Kontrolle überhaupt erst möglich.<sup>193</sup> Die Identifikation und Erhaltung von zukünftigen Erfolgspotentialen stellt den Zweck einer strategischen Planung dar. Sie sichert somit den langfristigen Erfolg bzw. die langfristige Existenz des Betriebs oder des Unternehmens.<sup>194</sup> Zusammenfassend ließe sich sagen, eine Jahresplanung bricht als Hauptbestandteil der operativen Planung das Jahr auf Monate herunter, setzt einen detaillierten Budgetplan auf, der alle Vorhaben und Bereiche umfasst, wobei auch Teilpläne für Sparten und Bereiche entstehen können. Ein Mehrjahresplan fügt diese wieder zu einer Gesamtplanung zusammen, zeichnet die Entwicklungen in groben Zügen (Jahresebene) auf mehrere Jahre fort und berücksichtigt übergeordnete Budgetentwicklungen. Eine strategische Mehrjahresplanung konzentriert sich auf mittel- und langfristige Entwicklungs- und Erfolgspotentiale und lässt die Budgetplanung dabei weitestgehend außen vor.<sup>195</sup>

---

<sup>192</sup>Philip KOTLER und Joanne SCHEFF, Standing Room only. Strategies for Marketing the Performing Arts, Boston, Mass. 1997 S. 47 zit. n. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 16.

<sup>193</sup>Vgl. Christoph EISL, Peter HOFER, Heimo LOSBICHLER, Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. Band IV: Controlling. 3.Aufl. Wien 2015, S. 62.

<sup>194</sup>Vgl. Christoph EISL, Peter HOFER, Heimo LOSBICHLER, Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. A. a. O., S. 65.

<sup>195</sup>Vgl. Andrea HAUSMANN (Hg.), Petra SCHNEIDEWIND, Controlling im Kulturmanagement. Eine Einführung. Wiesbaden 2013, S. 29.

In Kulturinstitutionen gibt es neben der strategischen Planung – die nicht nur die programmatischen Aktivitäten mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen versieht, sondern den Betrieb in seiner Gesamtheit unternehmerisch denkt und plant – auch die konzeptionelle Planung. Diese hat, wie die Bezeichnung schon erahnen lässt, die inhaltlichen künstlerischen und kulturprogrammatischen Konzepte zum Gegenstand. Sie basiert meist auf Vorstellungen des/der Intendant\*in\*en oder der Direktion, orientiert sich jedoch auch an Vorstellungen des Teams und Zielvorgaben gewisser Stake- und Shareholder wie Subventionsgeber\*innen und Sponsor\*innen. Am Ende ist es also immer ein Wechselspiel aus strategischer, operativer und konzeptioneller Planung, das - unter Berücksichtigung aller Ein- und Auswirkungen - einen Kulturbetrieb leitet.<sup>196</sup>

## 7.1 Definition

Für eine Kulturinstitution stellt das Mission Statement in der Innenwirkung das zentrale Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument dar.<sup>197</sup>

Im Glossar ihres Buches „Controlling im Kulturmanagement“ beschreibt Petra Schneidewind die strategische Planung kurz und knapp als „Gesamtheit von Zielen und Maßnahmen zur Erschließung und Sicherung unternehmerischer Erfolgspotentiale“.<sup>198</sup>

Um Konzept, Struktur und Rahmen des strategischen Planungsprozesses zu verdeutlichen, ist auch der Blick auf allgemeine Definitionen in Wirtschaftslexika aufschlussreich. „Unter einer Unternehmensplanung i.e.S. versteht man die Institutionalisierung und Formalisierung der Planungsfunktion im Unternehmen. Sie ist ein Managementkonzept zur Unterstützung der Unternehmensführung. Ergebnis sind Pläne für die zu führenden Organisationseinheiten. Meist wird mit der Planungsfunktion direkt auch die Kontrolle der Pläne verbunden. Auf derartige Planungs- und Kontrollsysteme wird man umso weniger verzichten können, je komplexer die Umwelten werden und je

---

<sup>196</sup>Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 71f.

<sup>197</sup>Vgl. Armin KLEIN, a. a. O., S. 73.

<sup>198</sup>Vgl. Andrea HAUSMANN (Hg.), Petra SCHNEIDEWIND, Controlling im Kulturmanagement. A. a. O. S. 197.

mehr aufgrund der internen Aufgabenkomplexität eine Abstimmung der Teilsysteme notwendig ist“.<sup>199</sup>

Im Gabler Wirtschaftslexikon werden unternehmenspolitische Rahmenplanung, strategische und operative Planung sowie als vierte Ebene die taktische Planung als Planungsebenen ergänzend angeführt.<sup>200</sup> Im Kulturmanagement könnte man an dieser Stelle noch jene der inhaltlich-konzeptionellen Planung hinzufügen,<sup>201</sup> wobei sich diese Ebenen in der Realität erfahrungsgemäß stark überschneiden und ineinandergreifen. Dies veranschaulicht auch die Ausführung in genanntem Lexikoneintrag: „Operative Planung basiert auf den Vorgaben aus der strategischen Planung, bricht diese nun aber in zeitliche Perioden (z.B. Jahresplanung) und ausführende Einheiten auf. Auf ihr basiert eine Budgetierung und Finanzplanung.“<sup>202</sup>

In der finanziellen Unternehmensführung spricht man auch von einer „Mittelfristplanung“, die grundsätzlich das Bindeglied zwischen strategischer Planung und Jahresbudget darstellt und einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren in den Blick nimmt. Hier kann die Mehrjahresplanung als finanzieller Output der strategischen Planung fungieren oder aber als „Extrapolation“, also als konsequente Fortschreibung des Jahresbudgets erstellt werden. Die strategische Planung ließe sich in diesem Zusammenhang als langfristige, die Mehrjahresplanung als mittelfristige und die Jahresplanung als kurzfristige Planung definieren.<sup>203</sup>

Für eine Kulturinstitution die einerseits ihrem kulturpolitischen Auftrag zu folgen hat und andererseits durch ihr spezifisches Zielsystem, neben ökonomischen Kennzahlen („harten Faktoren“) auch bestehend aus „weichen Faktoren“ wie Kritiken, Publikums- und Teamzufriedenheit, Mission und Vision definiert ist, ergibt sich daraus ein komplexes Zusammenspiel schwer kalkulierbarer Parameter, die es stetig miteinander ab-

---

<sup>199</sup>Günter MÜLLER-STEWENS, In: Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensplanung-48330>, (3.12.2021).

<sup>200</sup>Vgl. Günter MÜLLER-STEWENS, ebd. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensplanung-48330>, (3.12.2021).

<sup>201</sup>Vgl. Armin KLEIN, a. a. O., S. 69f.

<sup>202</sup>Günter MÜLLER-STEWENS, a. a. O. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensplanung-48330>, (3.12.2021).

<sup>203</sup>Vgl. Christoph EISL, Peter HOFER, Heimo LOSBICHLER, Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. A. a. O., S. 117f.

zugleich gilt, um eine zielgerichtete und strategisch geplante Steuerung zu ermöglichen.<sup>204</sup>

## 7.2 Fundament und Struktur einer strategischen Planung

Eine tragfähige strategische Planung sollte auf einem soliden Fundament unterschiedlicher Informationen basieren. Zu diesem Zweck empfiehlt sich die Etablierung eines stimmigen Berichtswesens und Management-Informationssystems.<sup>205</sup> Mit Hilfe dieses Berichtswesens, das sich in wesentlichen Teilen aus dem Rechnungswesen speist, kann im Rahmen einer „Umweltanalyse“ und „Unternehmensanalyse“ die Grundlage für die strategische Planung erarbeitet werden.

Geschäftsgefährdende Risiken und Entwicklungschancen sind Gegenstand der Umweltanalyse. Überblick über den Einsatz interner Ressourcen sowie über Betriebsinterne Chancen, Stärken und Schwächen resultieren aus der Unternehmensanalyse. Daraus können auch die betriebsspezifischen Besonderheiten im Sinne von Alleinstellungsmerkmalen, Wettbewerbsvorteilen aber auch -nachteilen abgeleitet werden.

Die Ergebnisse dieser Analysen dienen im Zuge einer Bewertung schlussendlich der Strategieentwicklung. Dabei wird die praktische Umsetzung mittels konkreter Maßnahmen im Hinblick auf bestmögliche Erreichung der langfristigen Ziele vorbereitet. Zur Überprüfung des Realisationsfortschritts sowie zur Überwindung der Hindernisse, die im Laufe der Strategieumsetzung früher oder später unweigerlich auftreten, dient ein strategisches Kontrollsystem; das strategische Controlling. Das Controlling ist wiederum Teil des oben erwähnten Informationssystems.<sup>206</sup>

Ein funktionierendes, ausgereiftes betriebliches Controlling-System stellt oftmals eine große Herausforderung für Kulturbetriebe dar. Kleine und mittlere Betriebe können sich eine eigene Stelle hierfür innerhalb der Organisation meist nicht leisten. In größe-

---

<sup>204</sup>Vgl. Andrea HAUSMANN (Hg.), Petra SCHNEIDEWIND, Controlling im Kulturmanagement. A. a. O., S. 11f. und 128.

<sup>205</sup>Vgl. Andrea HAUSMANN (Hg.), Petra SCHNEIDEWIND, Controlling im Kulturmanagement. A. a. O., S. 33 und 36.

<sup>206</sup>Vgl. Thomas WALA, Franz HASLEHNER, Manuela HIRSCH, Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement. 2. Aufl., Wien 2016, S. 258f.

ren Kulturbetrieben wiederum ist die oft zwar vorhandene Controlling-Position innerhalb der Aufbauorganisation nicht immer sinnvoll und effizient eingegliedert. Auch fehlt es nicht selten an richtig etablierten Informationswegen die ein, für die langfristige Planung nötiges, Controlling-System in ausgereifter Form ausmachen.<sup>207</sup>

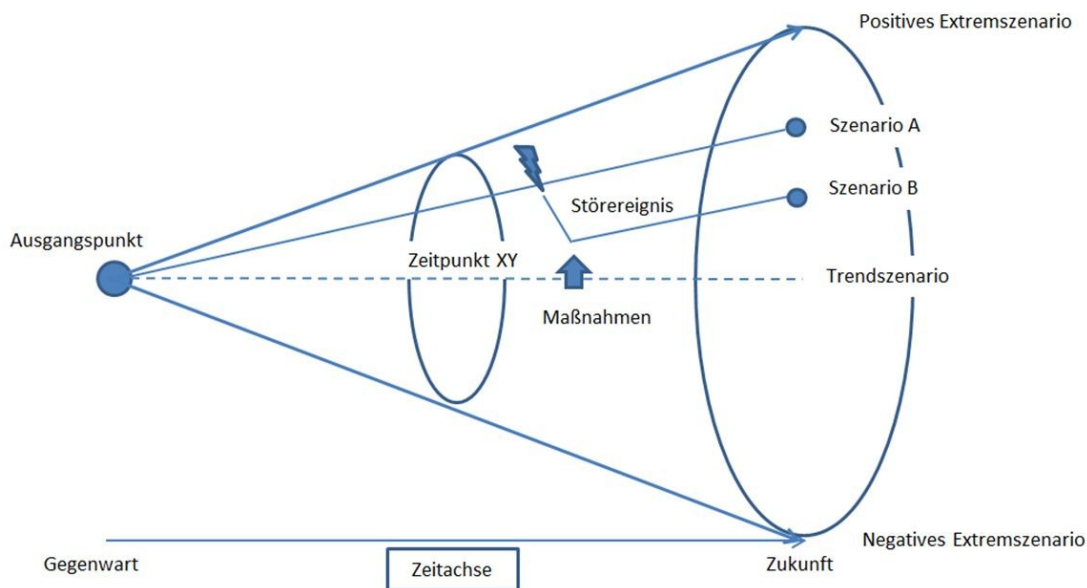
Die Mehrjahresplanung stellt gemeinsam mit der Balanced Scorecard (BSC) das wichtigste Bindeglied zwischen strategischer Planung und Jahresbudget dar. Der Detailgrad der Planung nimmt mit zunehmendem Horizont ab. Jahresplan und -budget werden bis auf Monate heruntergebrochen, um einen unterjährigen Soll-Ist-Vergleich zu ermöglichen. Das folgende Jahr wird zumeist nur noch in Quartalen geplant, für die anschließenden Jahre werden dann häufig nur noch Jahreswerte ermittelt. Um den Aufwand für die Mehrjahresplanung in Grenzen zu halten, empfiehlt sich eine Konzentration auf die erfolgsentscheidenden Parameter („Ergebnistreiber“), im Mehrspartenhaus also beispielsweise geplante Ausgaben für Personal, Produktionen, Bookings und Projekte, gegenüber zu erwartenden Einnahmen durch Fundraising und Ticketverkäufen. Dabei wird es auch zweckmäßig sein, neben der geplanten Entwicklung ein Best-Case- und ein Worst-Case-Szenario zu entwerfen, um sich auf Fälle vorzubereiten, in denen mit Abweichungen umzugehen ist. Dieses Vorgehen wird „Szenario-Analyse“ genannt.<sup>208</sup> Häufigste Darstellungsart der Szenario-Technik ist ein Trichter, wobei die Bandbreite möglicher Zustände umso größer wird, je weiter in die Zukunft der Betrachtungshorizont reicht.<sup>209</sup>

---

<sup>207</sup>Vgl. Andrea HAUSMANN (Hg.), Petra SCHNEIDEWIND, Controlling im Kulturmanagement. A. a. O., S.29ff.

<sup>208</sup>Vgl. Christoph EISL, Peter HOFER, Heimo LOSBICHLER, Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. A. a. O., S. 117-120; sowie S. 170f.

<sup>209</sup>Vgl. Thomas WALA, Franz HASLEHNER, Manuela HIRSCH, Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement. A. a. O., S. 260.



**Abbildung 3: Beispiel Vorgehensweise Szenarioanalyse, URL: <https://www.repetico.de/card-75736483>, 19.12.2021.**

Unter Zuhilfenahme von Checklisten kann die Analyse der Umweltsegmente weiter systematisiert werden. Nach der Darstellung der Ist-Situation werden mögliche Trends und Muster gesucht, um danach mögliche Trendbrüche zu lokalisieren. Aus den gebündelten Erkenntnissen lassen sich abschließend Szenarien, also Zukunftsbilder, entwickeln. „Die Einflussfaktoren, die in der Umweltanalyse herausgearbeitet wurden, werden miteinander vernetzt und zu einem überschaubaren plausiblen Bild der Zukunft verdichtet. Da die einzelnen Trends in der Regel nicht eindeutig sind, wird im Rahmen der Szenario-Technik dazu übergegangen, mehrere alternative Szenarien gleichzeitig darzustellen.“<sup>210</sup>

Die strategische Mehrjahresplanung erfolgt also aufbauend auf bestimmte Analysen, die es zu erstellen gilt. Dies gelingt meiner Erfahrung nach am besten, um nicht zu sagen ausschließlich, unter Miteinbeziehung der Mitarbeiter\*innen der Organisation in unterschiedlichen Settings. Diese Settings können variieren und reichen von Vier-Augen-Gesprächen mit bestimmten Expert\*innen innerhalb des Teams (Controller\*in, Buchhalter\*in, Personalleiter\*in, etc.), über Arbeitsgruppen mit ausgewählter Besetzung bis hin zu Mitarbeiter\*innenversammlungen und großen Workshops, um alle an den Prozessen und Fortschritten teilhaben zu lassen. Schließlich geht es am Ende ja

<sup>210</sup>Ebd.

auch darum, dass alle Mitarbeiter\*innen die erarbeitete Strategie verstehen, mittragen und motiviert verfolgen.

### 7.3 Ziele

Wie aus obigen Definitionen und Beschreibungen bereits hervorgeht, dient die strategische Mehrjahresplanung der zielorientierten Steuerung und schlussendlich der Existenzsicherung des Betriebs. Grundlage ist, neben den erwähnten Analysen, das Leitbild, bestehend aus eindeutig formulierter „Mission (Wo stehen wir? Was tun wir? Wem dienen wir?)“ und einer innerhalb des Betriebs vereinbarten und kommunizierten „Vision (Wo wollen wir in fünf Jahren stehen? Wie kommen wir dorthin? Welche Strategien haben wir hierfür?)“.<sup>211</sup> Daraus werden Strategien abgeleitet und entwickelt sowie, unterstützt durch das Controlling und entsprechend sich verändernder Einflüsse und Bedingungen, stetig angepasst und weiterentwickelt.

Vor dem Hintergrund stagnierender Kulturförderung durch Staat und Kommunen, gleichzeitig jedoch steigender Kosten, ist der Kulturbetrieb gefordert, Strategien zu entwickeln, die auf ökonomischen Prinzipien fußen, um sich zunehmend unabhängiger, agiler und nachhaltiger zu gestalten. Armin Klein spricht in diesem Kontext von Strukturkonservatismus und Wertkonservatismus und fragt „ob es wirklich Sinn macht, dass der Staat als Leistungsersteller auftritt und vor allem, ob er tatsächlich auf Dauer das Überleben der von ihm getragenen Kultureinrichtungen sichern kann – oder ob diese Kulturbetriebe in Zukunft nicht in sehr viel höherem Maße als bisher selbst dazu beitragen müssen – und dies durchaus auch können.“<sup>212</sup>

Hier kommt auch ein grundsätzliches Verständnis einer Kulturinstitution als „lernende Organisation“<sup>213</sup> ins Spiel, dem entsprechend sich die Organisation durch stetig aktualisierende, rollierende strategische Planung in engem Bezug zu ihrer Umwelt weiterentwickelt. Denn die Aufgabe der strategischen Planung besteht vor allem darin, Veränderungen und Entwicklungen frühzeitig zu Erkennen und sich bereits in der Gegen-

<sup>211</sup>Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 11.

<sup>212</sup>Armin KLEIN, a. a. O., S. 38.

<sup>213</sup>Armin KLEIN, a. a. O., S. 12.

wart mit der Zukunft auseinanderzusetzen, um aus diesen Erkenntnissen in der operativen Ebene die erfolversprechendsten Maßnahmen zur Zielerreichung abzuleiten.<sup>214</sup>

## 7.4 Evaluation und begleitende Erfolgsmessung

Grundsätzlich dient Evaluation nicht nur der Messung des Erfolgs, sondern nimmt auch die eingesetzten Mittel (Aufwand), Maßnahmen und Prozessabläufe in den Blick, auch um diese in Zukunft zu verbessern. Im Gegensatz zu jener von Projekten ist die Evaluation von Institutionen erheblich aufwändiger und komplexer. Es geht zusätzlich um „eine Mischung aus quantitativen Zahlen und qualitativen Aussagen über Prozesse, es geht um Schnittmengen zwischen Abteilungen, um Organisationsstrukturen und Führungsstrukturen, um Leitbilder und ihre Umsetzung, Strategien und ihre Einhaltung – kurzum, die Evaluation einer Institution ist sehr komplex angelegt und betrachtet ganzheitlich alle Seiten einer Organisation.“<sup>215</sup>

In einer hochdynamischen Umwelt, wie sie sich seit Beginn des 21. Jhd. zeigt, sind auch und besonders Kulturinstitutionen, deren Fördergeber\*innen und Sponsor\*innen mit diversen Herausforderungen, gleichzeitig verknappten Ressourcen und Planungsunsicherheit konfrontiert. Damit einher geht ein steigender Druck und das Erfordernis, Sponsoringaktivitäten gegenüber Shareholdern und Subventionspolitiken gegenüber der Öffentlichkeit zu legitimieren. Der Bedarf an zuverlässigen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystemen steigt. Bereits Ende des 20. Jhd. wurden Zielvereinbarungen vielerorts als Steuerungsinstrument eingeführt und einer Subventionierung zugrunde gelegt.<sup>216</sup> „Dank der seit Anfang der neunziger Jahre begonnenen Umorganisation vor allem der kommunalen Verwaltung ist das Konzept der Steuerung über Zielvereinbarungen in Deutschland zwar durchaus bekannt, wird aber bislang noch sehr zögerlich umgesetzt. International ist es dagegen längst weit verbreitet.“<sup>217</sup>

---

<sup>214</sup>Vgl. Christoph EISL, Peter HOFER, Heimo LOSBICHLER, Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. A. a. O., S. 127.

<sup>215</sup>Vgl. Andrea HAUSMANN (Hg.), Gesa BIRNKRAUT, Evaluation im Kulturbetrieb, 2. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 12.

<sup>216</sup>Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 86f.

<sup>217</sup>Armin KLEIN, a. a. O., S. 86.



In den Niederlanden beispielsweise existiert seit 1988 ein Subventionssystem unter der Bezeichnung *Cultuurnota*, in welchem staatliche Kulturförderungen im Vierjahrestakt und an Zielvereinbarungen geknüpft vergeben werden. Davor wurde, wie in Deutschland heute noch üblich, jährlich durch das Ministerium entschieden, wer in welcher Höhe Finanzierung erhält. Diese Verknüpfung der Förderpolitik an eine Mehrjahresplanung hat augenscheinlich viele Vorteile und dient neben einer langfristigen und zielorientierten Planung auch der kontinuierlichen Evaluation der eingesetzten Mittel. Dieses System verdeutlicht, dass ökonomische Steuerungspraktiken auch im Kultursektor teils lange Traditionen haben. Wenngleich die beschriebenen positiven Effekte auch dort nicht im erhofften Ausmaß eingetreten sind und sich dieses Subventionssystem daher nicht als das grundsätzlich bessere bezeichnen lässt<sup>218</sup>, sehe ich Zielvereinbarungen dennoch als geeignetes Instrument, um Strategien und Maßnahmen von kulturpolitischem Auftrag und Leitbild über die strategische hin zur operativen Planung, von der Führungs- bis auf die Mitarbeiter\*innenebene abzuleiten und herunterzubrechen. Dies unterstützt und erleichtert die Führung, fördert die Identifikation und Motivation sowie die Schaffung einer positiven Organisationskultur.<sup>219</sup>

In Österreich existieren bereits normierte Konzepte auf ISO-Basis, die es Institutionen erlauben, sich, ihre Aktivitäten und Programme anhand eines standardisierten Kriterienkatalogs zu bewerten und zu analysieren. Breit angelegte, akzeptierte und etablierte Standards zu Evaluation und Qualitätsmanagement gibt es im deutschen Kultursektor bis dato nicht, auch in der Schweiz sind solche Standards noch nicht erarbeitet. In diesen beiden Ländern erfolgt die Evaluation und Wirkungskontrolle also nach wie vor anhand individuell erarbeiteter Leistungsverträge mit der öffentlichen Hand und Geldgeber\*innen. Jedoch ist auch hier viel in Bewegung. Kennzahlen werden erarbeitet und konzeptionell erweitert, allerdings eben bislang individuell von bzw. mit den einzelnen Institutionen.<sup>220</sup> Der von Irene Knava und Thomas Heskia 2016 in einem partizipativen („ko-kreativen“) Prozess mit ca. 60 Führungskräften aus dem Kultursektor erarbeitete Evaluationsstandard „ISO for Culture“ stellt das Normierungsmodell

---

218Vgl. Andrea HAUSMANN (Hg.), Gesa BIRNKRAUT, Evaluation im Kulturbetrieb. A. a. O., S. 21-25.

219Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 288f.

220Vgl. Diana BETZLER, Wirkung und Qualität kombiniert. Ein Qualitätsmanagementsystem für Theater. In: Steffen HÖHNE et al. (Hg.), Zeitschrift für Kulturmanagement 2017, S. 72, URL: <https://jcmcp.org/articles/wirkung-und-qualitat-kombiniert/?lang=de>, (18.12.2021).

„ONR 41000 Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe“ vor und beansprucht Gültigkeit für alle Formen von Kulturbetrieben. Neben einer prototypischen Prozesslandkarte bietet die Publikation eine Vielzahl an Checklisten, die es Institutionen erlauben, defizitäre und unterentwickelte Organisationsbereiche zu identifizieren. Besonders hilfreich sind die zahlreichen Erfahrungsberichte und Vergleichswerte von ISO-zertifizierten Kulturbetrieben, die an dem Prozess teilnahmen und bereitwillig ihre positiven und negativen Ergebnisse teilten.<sup>221</sup> Diese Art der vergleichenden Analyse zur Bewertung und Messung von Qualität, Erfolg und Wirkung findet sich im Vorgehen der Benchmarking-Analyse und eignet sich besonders für Institutionen, die noch keine eigene Qualitätsmanagement Struktur erarbeitet haben und/oder den Aufwand einer umfangreichen Evaluation nicht stemmen können oder wollen.

Armin Klein geht in seinem Werk „Der exzellente Kulturbetrieb“ sehr spezifisch und tief in die Suche nach den Bausteinen für eine gelungene und ganzheitliche Evaluation im Kulturbetrieb ein. Dies wohl auch vor den Hintergrund der in Deutschland noch fehlenden bzw. nicht etablierten Norm. Zur Vertiefung in diesen Themenkomplex soll aber an dieser Stelle eben auf dieses Werk als Quelle weiterführend hingewiesen werden.

#### *7.4.1 Controlling*

Dem Controlling als Planungs- und Steuerungsinstrument kommt als wesentlichem Teil meines Führungskonzepts besondere Bedeutung zu. Aus diesem Grund möchte ich dem Thema nachfolgend Raum in dieser Arbeit geben.

„Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die im Unternehmen ablaufenden Leistungs- und Finanzprozesse so zu gestalten, dass die Unternehmensziele bestmöglich erfüllt werden. An oberster Stelle der Unternehmensziele stehen dabei die langfristige Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens. Nur wenn das Unternehmen in

---

<sup>221</sup>Vgl. Julia GLESNER, Irene KNAVA und Thomas HESKIA: ISO for Culture. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument. In: Steffen HÖHNE (Hg.), Zeitschrift für Kulturmanagement 2017. A. a. O., S. 211f.

seinem Bestand gesichert ist und Möglichkeiten zu Weiterentwicklung besitzt, können die am Unternehmen interessierten Gruppen (Stake- und Shareholder, Anm. d. Verf.) ihre Ziele und Absichten durchsetzen.“<sup>222</sup>

Auch wenn im Falle einer Kulturinstitution Gewinnerzielung zumeist nicht zwingend nötig bzw. oft auch aufgrund der Unternehmensform gar nicht möglich ist, so ist es dennoch im Sinne der nachhaltigen und zukunftsorientierten Planung zielführend, Rücklagen bilden zu können, um Investitionen abseits des Regelbetriebes in die Planung nehmen zu können. Als unumgänglich gilt aber jedenfalls die Liquidität zu erhalten und den Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen zu können. Hierbei ist der Führungsprozess zur Erreichung der Ziele in die Phasen Zielbildung, Planung einschließlich Entscheidung, Steuerung und Kontrolle gegliedert.<sup>223</sup>

„Von den Ergebnissen der Kontrolle gehen Impulse zu Steuerung (Einleitung korrigierender Maßnahmen), Planung (Planrevision) und Zielsetzung (Zielrevision) aus. Die Informationssysteme des Unternehmens bilden die Grundlage, die den gesamten Führungsprozess erst ermöglicht.“<sup>224</sup>

Dem Controlling wird eine Art Servicefunktion für das Management zugesprochen, die im Sinne der Navigation die wesentliche Orientierungshilfe leistet, damit das Unternehmen auf Kurs bleibt.<sup>225</sup> Aufgrund dieser substantiellen Rolle tragen Controller\*innen Mitverantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele sowie den langfristigen Erfolg. Das Zusammenwirken von Management und Controlling sollte daher „auf Augenhöhe“ erfolgen.<sup>226</sup>

Die Basis des Controllings besteht aus Daten der Buchhaltung und Kosten-und-Leistungs-Rechnung. Hierbei empfinde ich den Hinweis auch wichtig, im Kulturbereich nicht den vereinfachten Überbegriff „Kostenrechnung“ zu benutzen, da gerade in einer Zeit, in der aufgrund der Sparpolitik den Kosten des Kulturbetriebs gegenüber Wert und Inhalt ungleich mehr Aufmerksamkeit zuteil werden, mit der Begriffswahl auch die erbrachte Leistung betont werden kann.<sup>227</sup> Buchhaltung und Kosten-und-Leis-

---

<sup>222</sup>Thomas WALA, Franz HASLEHNER, Manuela HIRSCH, Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement. A. a. O., S. 27.

<sup>223</sup>Vgl. Ebd.

<sup>224</sup>Thomas WALA, Franz HASLEHNER, Manuela HIRSCH, a. a. O., S. 28.

<sup>225</sup>Vgl. Ebd.

<sup>226</sup>Thomas WALA, Franz HASLEHNER, Manuela HIRSCH, a. a. O., S. 29.

<sup>227</sup>Vgl. Petra SCHNEIDEWIND, Betriebswirtschaft für das Kulturmanagement. A. a. O., S. 102.

tungs-Rechnung sind deshalb aufeinander abzustimmen, um Datenerfassung und -transfer kompatibel und reibungslos zu gestalten. Im Controlling laufen also externes und internes Rechnungswesen zusammen, wodurch das Management in festgelegten Intervallen mit Berichten und Analysen versorgt werden kann, die einen umfassenden Blick auf die Unternehmenssituation bieten. Aufgabe des Controllings ist darüber hinaus auch die transparente Aufbereitung und Darstellung relevanter Informationen für Bilanzen, Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV), Quartals-, Halbjahres- oder Jahresabschlüsse in Abstimmung mit der Geschäftsführung.

Die folgende Darstellung gibt einen guten Überblick über Aufbau und Struktur des kulturbetrieblichen Rechnungswesens.

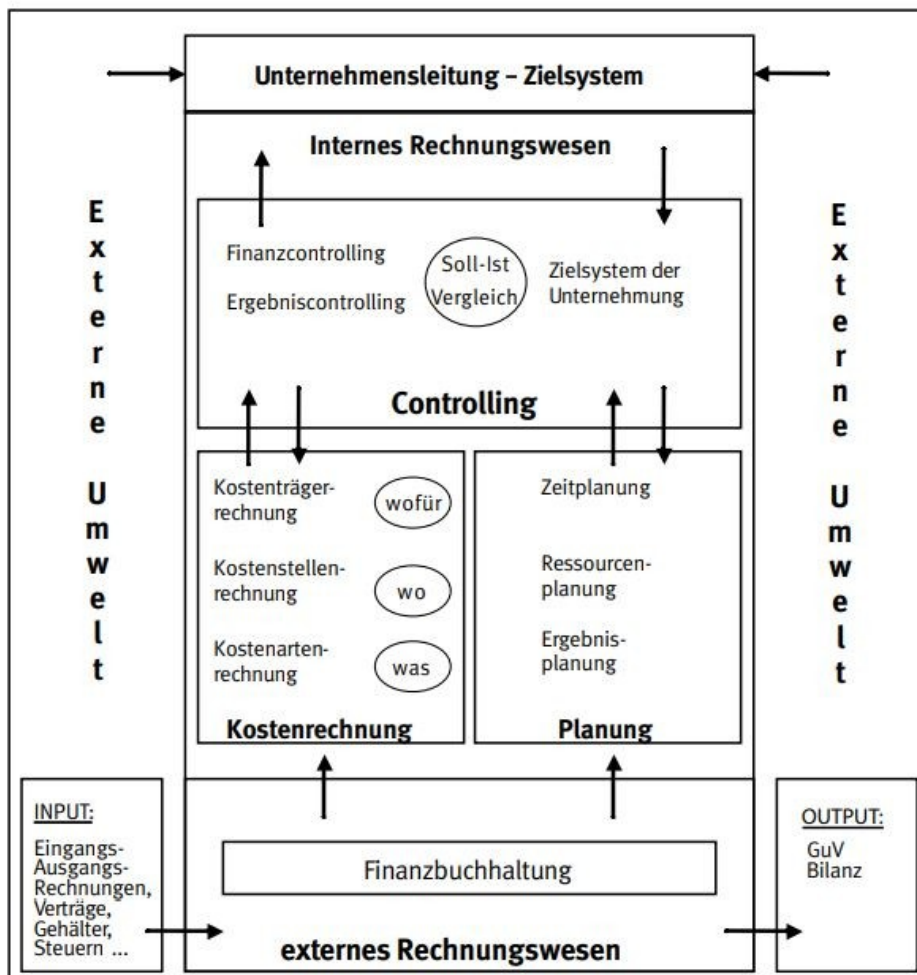


Abbildung 4: Gesamtsystem Rechnungswesen nach Schneidewind (2016), S. 43.

Petra Schneidewind weist in ihrem Buch „Controlling im Kulturmanagement“ berechtigterweise darauf hin, dass die Einführung eines Controlling-Systems keine Angelegenheit ist, die von heute auf morgen abzuarbeiten ist. Vielmehr handelt es sich um einen sensiblen, dynamischen Prozess, der über mehrere Phasen ablaufen sollte und, je nach Größe und Komplexität der Organisation, seine Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch nimmt. Sie verweist dabei auf das acht Schritte Model von Horváth & Partner, das sich folgendermaßen gestaltet.<sup>228</sup>

1. Diagnose des Rechnungswesens sowie der Unternehmensplanung;
2. Definieren des Anforderungsprofils des Controlling-Systems;
3. Ausbau des Rechnungswesens zu einem Management-Accounting;
4. Vom Management-Accounting zum System der Jahresplanung und Jahresbudgetierung;
5. Ausbau zu einer Mehrjahresplanung;
6. Aufbau der strategischen Planung;
7. Aufbau eines umfassenden Informationsversorgungssystems und
8. Schaffung einer Controllingorganisation.

Dabei lässt sich dieser Prozess optimal in die Phase der internen Unternehmensanalyse vorbereitend integrieren und anschließend umsetzen, um in weiterer Folge, in ein Management-Informationssystem eingebettet, die strategische Planung und Steuerung zu ermöglichen.

#### *7.4.2 Benchmarking & Benchmarking-Analyse*

Angesichts der allgegenwärtigen Ressourcenverknappung gewinnt das in der Wirtschaft bewährte Instrument des Lernens von den besten Lösungen auch im Kultursektor an Bedeutung. Es gilt außerdem, wie im Abschnitt zur Evaluation beschrieben, anhand regelmäßiger Überprüfung, die bestehenden Optimierungspotentiale zu erkennen und zu nutzen um damit die eigenen Prozesse und Ergebnisse zu verbessern. Wie die-

---

<sup>228</sup>Vgl. Andrea HAUSMANN (Hg.), Petra SCHNEIDEWIND, Controlling im Kulturmanagement.. A. O., S. 26.

ser Anspruch praktisch umgesetzt werden kann, möchte ich im folgenden Abschnitt kurz beleuchten.

David T. Kearns, einst Vorstandsvorsitzender des Kopiergeräteherstellers Xerox und Pionier des Benchmarking, definiert folgendermaßen: „Benchmarking ist der kontinuierliche Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen den stärksten Mitbewerber oder die Firmen, die als Industrieführer angesehen werden.“<sup>229</sup>

Es geht dabei jedoch nicht nur um den Vergleich der eigenen Leistung mit der eines anderen, sondern vor allem darum, exzellente Praktiken zu entdecken und diese im eigenen Unternehmen umzusetzen. Ziel sind nachhaltige Verbesserungen der eigenen Wettbewerbsposition. Gegenstand von Benchmarking (BM) Projekten können Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen (z.B. Controlling) gleichermaßen sein. Es lässt sich inhaltlich zwischen Kosten-, Qualitäts-, Zeit- und Kundenzufriedenheits-Benchmarks unterscheiden. Das interne BM vergleicht Bereiche, Abteilungen, Zweige innerhalb eines Unternehmens miteinander. Bei der Gegenüberstellung von direkten Konkurrent\*innen spricht man von wettbewerbsorientiertem BM. Werden „Klassenbeste“ aus unterschiedlichen Bereichen oder Branchen zum Vergleich herangezogen, wird dies als Best-Practice-BM bezeichnet.<sup>230</sup> Im Falle eines Mehrspartenhauses können also abgesehen von Organisationseinheiten wie dem Controlling, dem Ticketing oder Marketing auch Formate, Sparten und Produktionen gebenchmarked, also mittels Kennzahlen verglichen werden.

Wenngleich sich Kulturinstitutionen nur begrenzt direkt miteinander vergleichen lassen und die grundlegenden Aufgaben des Kulturbetriebs nicht durch ökonomischen Aktionismus gefährdet werden sollten, so kommen auch Kulturbetriebe nicht gänzlich umhin, sich in Bezug auf Effizienz und Effektivität regelmäßig und systematisch zu hinterfragen. Dies nicht nur aufgrund der Möglichkeit hier und da noch einen Euro einzusparen, sondern vorrangig um den Einsatz der vorhandenen Ressourcen periodisch zu prüfen, Abläufe, Prozesse, Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt

---

<sup>229</sup>Wolfgang BERENS, Nina FRITSCH, Benchmarking – eine Managementmethodik. In: Hartmut JOHN (Hg.), »Vergleichen lohnt sich!« Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements. Bielefeld 2003, S. 17.

<sup>230</sup>Vgl. Thomas WALA, Franz HASLEHNER, Manuela HIRSCH, Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement. A. a. O., S. 460.

Besucher\*innenzufriedenheit zu verbessern und so am Ende die gesamte Institution stetig in fortwährender Abstimmung des gesellschaftlichen Auftrags mit den eigenen Ansprüche sowie den Erwartungen von Stake- und Shareholdern weiterzuentwickeln.<sup>231</sup>

Schritte des BM:

1. Was wird gebenchmarked? (Produkte, Prozesse, Marktbearbeitung, Produktion, ...)
2. Wer wird gebenchmarked? (eigenes Unternehmen, Wettbewerber in eigener Branche, „Best in Class“ Unternehmen aus anderer Branche)
3. Wie werden Informationen erhoben? (Desk-Research, Primärrecherche, Expertengespräche)
4. Wie wird analysiert? (Vereinheitlichen, Fokus, Umsetzbarkeit)
5. Was kann umgesetzt werden? (Priorisierung, Umsetzungsplan)

Es ergeben sich durchaus auch Nachteile bzw. Risiken im Benchmarking Prozess. Als Beispiele seien der begrenzte Blickwinkel beim internen BM, schwer zugängliche Daten und die Gefahr der Imitation beim wettbewerbsorientierten BM sowie die zeitaufwändige Analyse und oftmals schwierige Umsetzung der Ergebnisse beim Best-Practice-BM erwähnt. Trotzdem sehe ich gerade auch in der Projektierung von BM-Prozessen mit kleinen, aus dem Mitarbeiter\*innenpool zusammengesetzten Projektteams vielversprechende Möglichkeiten der internen Weiterbildung sowie des organisationalen Lernens. Durch die gemeinsame Konzeption mit der Leitungsebene wird anhand einer Ist-Stand Analyse der Projektfokus und -rahmen festgelegt. Nach erfolgter Voruntersuchung trifft das Projektteam in Absprache mit der Geschäftsführung die Auswahl der Benchmarking-Partner sowie der relevanten Parameter. Daraufhin erfolgt die Erhebung und Analyse der BM-Daten durch das Projektteam, um schlussendlich die Ergebnisse mit Geschäftsführung und/oder gesamter Belegschaft zu diskutieren und Ergebnisse in die eigenen Abläufe zu implementieren.<sup>232</sup>

---

<sup>231</sup>Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 304; sowie Wolfgang BERENS, Nina FRITSCH, Benchmarking – eine Managementmethodik. In: Hartmut JOHN (Hg.), »Vergleichen lohnt sich!«, A. a. O., S. 16.

<sup>232</sup>Vgl. Thomas WALA, Franz HASLEHNER, Manuela HIRSCH, Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement. A. a. O., S. 461.

## **8 Zusammenführung und Implementierung in die strategische Mehrjahresplanung des Burghof Lörrach**

Nachdem nun im Rahmen der vorangegangenen Kapitel die zentralen Elemente der strategischen Planung für die zukünftige Positionierung und Profilierung des Burghof Lörrach sowie des Stimmen-Festivals erforscht, beschrieben und analysiert wurden, möchte ich im folgenden Abschnitt die Zusammenführung der Erkenntnisse vollziehen. Diese Zusammenführung dient einerseits dem Überblick über das Erarbeitete, andererseits als Grundlage für die tatsächliche Mehrjahresplanung.

Aus den Praxisfeldern von AD, CB, und CP sehe ich es, wie mehrfach erwähnt und dem Kern dieser Arbeit entsprechend, erstrebenswert, eine aufeinander abgestimmte, den orts- und institutionsspezifischen Charakteristika angepasste Strategie zu entwickeln, die klare Ziele verfolgt und sich dabei einer Toolbox bedient, die mit den besten Instrumenten dieser Ansätze bestückt ist.

Auf dieser Grundlage lässt sich nun folgender grober Stufenplan skizzieren:

1. Interne Strukturen und Prozesse
2. Leitbild, Mission, Vision, Zielbildung
3. Definition von Teilzielen und abteilungsspezifischen Zielvereinbarungen
4. Evaluationszyklen, -bereiche und -kennzahlen festlegen
5. Bildung eines institutionellen Netzwerks & Öffnen von Dialogräumen mit Anspruchsgruppen

### **8.1 Der Burghof**

Um die Ergebnisse der obigen Analyse unkompliziert auf die institutionelle Ebene zu übertragen, schreibe ich sie der internen oder externen Dimension zu. Diese Aufteilung begünstigt neben der besseren Lesbarkeit auch die leichtere Einordnung in den zeitlichen Aufbau einer strategischen Planung.



### 8.1.1 Organisationsinterne Dimensionen

Mit dem Burghof Lörrach verfügt die Stadt

„vor allem über ein Zentrum der kommunikativen Vielseitigkeit.“<sup>233</sup> „Jetzt stehen, vom Museum über Stadtbibliothek, Altes Rathaus, Villa Aichele und Burghof Lörrach, wichtige kulturelle Einrichtungen nahe beisammen – ein Quartier der besonderen Art, das sich mit eigener Kraft in das Innenstadtleben einbringt und seine Ausstrahlung und Attraktivität für die Region schon bewiesen hat.“<sup>234</sup>

Eine konzeptionelle Öffnung einer Institution ist im Grunde eine nach außen wirkende Methodik, die jedoch durch die notwendige strukturelle und organisationskulturelle Verankerung auch interne Dimensionen aufweist. Irene Knava schreibt dazu von einem langfristigen Organisationsentwicklungsprozess, der einer konsequenten Förderung einer vielfaltssensiblen Orientierung vorausgeht.

Als „Querschnittsaufgabe, die sich auf allen Ebenen eines Hauses widerspiegelt“ macht eine Delegation an einzelne Mitarbeitende oder Bereiche noch keine Öffnung aus. Führungskräfte und Team müssen den Willen zur Öffnung „nach innen und außen verbindlich leben.“ Die Schaffung kreativer Freiräume, in denen ein Denken aus anderen Perspektiven möglich ist, setzt die „Bereitstellung von personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen“ voraus.<sup>235</sup> Das bedeutet weitergedacht auch, dass innovative Konzepte und Entwicklungen der Organisation der Teamarbeit entspringen und erst regelmäßig wiederkehrende Austauschmöglichkeiten, sowohl teamintern, aber auch mit externen oder freien Mitarbeiter\*innen, Netzwerk- und Kooperations-Partner\*innen zu einer Kultur der Gemeinschaft und Kooperation führen bzw. diese lebendig machen.<sup>236</sup>

Die im bisherigen Verlauf dieser Arbeit beschriebenen Instrumente und Ansätze stellen bereits konkrete konzeptionelle Richtungsvorgaben dar, die nun in eine grobe Reihenfolge gebracht werden sollen.

Vorerst soll im Zuge von Einzel- und Gruppengesprächen zwischen mir als Geschäftsführer und künstlerischem Leiter und den Mitarbeiter\*innen bzw. den Abteilungen im Zuge des gegenseitigen Kennenlernens eine erste Erhebung von Ideen, die womöglich

<sup>233</sup>Gudrun HEUTE-BLUHM In: Stadt LÖRRACH (Hg.), Lörracher Hefte Nr. 4. A. a. O., S. 3.

<sup>234</sup>Klaus STEIN, In: Stadt LÖRRACH (Hg.) Lörracher Hefte Nr. 4. A. a. O., S. 1

<sup>235</sup>Vgl. Irene KNAVA, Audiencing 4.0. A. a. O., S. 16.

<sup>236</sup>Irene KNAVA, a. a. O., S. 44f.

schon länger in den Schubladen schlummern, erfolgen. Damit geht auch eine Art Aktivierung des visionären, zukunftsorientierten Denkens unter den Mitarbeitenden einher. Anhand von Visitor-Experience-Modell, Business Model Canvas und Prozesslandkarten werden auf Managementebene, also von mir, Unternehmens- und Umweltanalyse erarbeitet. Diese dienen als Grundlage, um Programm und institutionelle Abläufe grob zu evaluieren. Dabei stellen das Rechnungswesen mit einem zeitgemäßen Controlling und Berichtswesen inklusive nachvollziehbarer Kommunikationswege im Sinne eines Management-Informationssystems das Kernelement dar, um das herum sich eine Organisation zielorientiert auf- und ausbauen kann. In weiterer Folge kann in mehreren Feedbackschleifen mit den betroffenen Mitarbeiter\*innen, aufbauend auf den bestehenden Systemen, die Prozessstruktur überarbeitet und (neu) definiert werden.

Im Rahmen von abteilungsübergreifenden Workshops werden diese Ideen schließlich gesammelt, ausgewertet, Visionen und Ziele formuliert und definiert, Prozesse und Abläufe kommuniziert und etabliert. Daran anknüpfend lässt sich unter Berücksichtigung des kulturpolitischen Auftrags ein Leitbild und Mission Statement entwickeln sowie die Ziele in Teil- bzw. Bereichsziele und individuelle Zielvereinbarungen gießen, die schlussendlich als Basis der gemeinsamen Arbeit dienen, sowie als Leitfaden zur Verkörperung der institutionellen Identität.

Regelmäßige Evaluationsschleifen, auch kleinerer Teilbereiche, sind von Beginn an in der Prozessstruktur mitzudenken und mitunter deshalb wichtig und hilfreich, da sie schnelle Anpassungen im Sinne eines agilen Managements ermöglichen, zusätzlich aber auch die Evaluation der Gesamtstrategie in längeren (z.B. Dreijahres-)Zyklen überhaupt erst ermöglichen. Benchmarking soll dabei vorrangig für die vergleichende Evaluation von Teilbereichen (z.B. Abteilungen, Programmschienen oder Projekten) herangezogen werden und erst durch die kooperative Auswertung der Erkenntnisse zwischen Abteilungs- oder Projektteams mit der Geschäftsführung auf die gesamte Institution wirken.

Die Erarbeitung eines klar ausformulierten kulturpolitischen Auftrags durch die politischen Gremien der Stadt und Region unter Einbeziehung des Aufsichtsrats der GmbH soll die Basis für ein Leitbild von Burghof und Festival bilden sowie in Zukunft auch als eine Evaluationsgrundlage dienen. Die Miteinbeziehung des KKF e.V. in diesen

Prozess könnte ebenfalls sinnvoll sein und die Perspektive um einen wesentlichen Blickwinkel, vor allem historische und traditionelle Aspekte miteinbeziehend, ganz im Sinne des *Stakeholder-Ansatzes*<sup>237</sup> erweitern.

Zweck und Auftrag sowie leitende Werte und gesellschaftliche Funktionen sind die zentralen Bausteine des Leitbilds. Weiter werden die gemeinsamen Überzeugungen des Trägers, der Mitarbeiter\*innen sowie der Freund\*innen und Förder\*innen des Museums formuliert. „Dieser Konsens wirkt gleichermaßen identitätsstiftend und richtungsweisend.“ Gelegenheiten für alle Beteiligten, sich in den transparenten Prozess der Leitbilddefinition einzubringen, sind essentiell für breite Akzeptanz und Anerkennung. Das Leitbild soll in weiterer Folge derart gestaltet sein, dass es dynamisch auf gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen reagiert und in Resonanz zu diesen regelmäßig angepasst wird. „Leitbilder richten sich ebenso nach außen an die Öffentlichkeit wie nach innen an die Beschäftigten, Träger, Freunde und Förderer. Strategische Leitbilder steuern also sowohl das langfristige wie auch das Alltagshandeln in einer Kulturorganisation.“<sup>238</sup>

Im Zusammenhang mit der in AD und CB verankerten Besucher\*innenorientierung ist auch die Preisgestaltung für Mitgliedschaften und Eintrittskarten ein wichtiger Stellhebel. Einerseits um Barrieren für finanziell schwächere Menschen zu minimieren, andererseits um Einnahmen und Besucher\*innenbindung durch ein attraktives und stimmiges Preisstaffelungsmodell zu verbessern. Auch hier können gezielte Rabattaktionen, Sonderkonditionen und Freikartenkontingente aber auch Vorkaufsrechte und Zusatzangebote den Spielraum erhöhen, um sowohl Zugänge zu erleichtern als auch Einnahmen zu optimieren. Bestehende und neue Anspruchsgruppen sollen beschrieben und in Zukunft gezielt mit neuen oder besser abgestimmten Programmen adressiert werden, Strategien zum Umgang mit Veränderungen im Organisationsumfeld werden entwickelt und schrittweise implementiert.

Das Bekenntnis zur lernenden Organisation, ein Ansatz der mir vor allem für Kulturinstitutionen hoch relevant erscheint, ist ein Herzstück meines Konzepts für die Führung der Burghof GmbH. Die lernende Organisation sieht Organisationsentwicklung als partizipativen immerwährenden Prozess, bei dem die beteiligten Menschen im Vorder-

<sup>237</sup>Vgl. Armin KLEIN, *Der exzellente Kulturbetrieb*. A. a. O., S. 136.

<sup>238</sup>Armin KLEIN, a. a. O., S. 85.

grund stehen. Wandel gilt als Normalfall und die Anpassung von Handlungsoptionen und Prozessen als generelle Kompetenz des Teams. Sowohl individuelles Lernen, Erweiterung und Selbstreflexion der eigenen Fähigkeiten, als auch kollektives, organisationales Lernen in Feedbackschleifen und Evaluationszyklen sind Teil des Systemprozesses. Auch hierfür sind die nötigen grundlegenden Voraussetzungen in den Dimensionen des Leitbilds und der Organisationskultur zu schaffen und zu verankern, um diese Theorie auch praktisch umsetzen und leben zu können. Fehler dürfen gemacht werden, sind sogar gewünscht, solange sie nicht vertuscht sondern behoben und im Lernprozess verarbeitet werden.<sup>239</sup> Wichtig ist mir jedoch festzuhalten, dass ich es als problematisch und in der Realität nicht praktikabel sehe, in der GmbH als Unternehmensform die Hierarchie abzuschaffen. Offene, wertschätzende Kommunikation, Kooperation und Miteinbeziehung aller Mitarbeitenden, 360-Grad-Feedback etc. sind auch innerhalb eines hierarchischen Systems möglich, sofern die Führungskräfte diese Kultur authentisch leben und vermitteln. Das Abgeben bzw. Teilen von personeller, rechtlicher und finanzieller Letztverantwortung in einer GmbH ist jedoch nicht möglich, nicht vorgesehen und kann nur innerhalb des bestehenden Hierarchiemodells teilweise, z.B. für Abteilungen, Projekte oder Fachbereiche, geschehen.

Ähnliche Gedanken formulierte Chester Barnard in seiner Organisationstheorie, indem er einerseits die Wichtigkeit der Identifikation der Mitarbeitenden mit den Organisationszielen, andererseits die Bedeutung von Beachtung, Kontrolle und Reflexion der individuellen Leistung für das gesamte Ziel, der Zielerreichung oder -verfehlung hervorhebt. Ansonsten drohe der Verlust der gefühlten Relevanz des/der Einzelnen für die Organisation und die Lust auf Kooperation schwindet (*innere Kündigung*). Weiter beschreibt auch Barnard, die Organisation mit einer Maschine vergleichend, deren Motor es zu bauen, justieren und zu pflegen gilt, dies als nicht als geschlossenes System, also einen Prozess, der einmal gemacht und abgeschlossen wird, sondern als offenes System. Umgebungen und Gelegenheiten, die kooperatives Arbeiten all jener Individuen anstoßen, „deren Handlungen für die Erreichung des gemeinsamen Zweckes immer wieder erforderlich sind“, ermöglichen es einer Organisation als „die Koalition aller

---

<sup>239</sup>Vgl. Armin KLEIN, Der exzellente Kulturbetrieb. A. a. O., S. 155-167; sowie Irene KNAVA, Audiencing 4.0. A. a. O., S 131-133.

kooperierender Personen“ verstanden und gelebt zu werden (*Koalitionstheorie der Organisation*).<sup>240</sup>

Bei all diesen oben erwähnten Ansätzen sollen prinzipiell alle Möglichkeiten, Methoden und Ressourcen zur Diskussion und im Einsatz stehen und im Sinne eines Benchmarkings mit erfolgreichen Modellen anderer Institutionen oder Projekte verglichen werden, um bei Veränderungsprozessen, Neu- oder Weiterentwicklungen Risiken zu minimieren und von Erfahrungen anderer zu lernen. Wie im Abschnitt zum Benchmarking beschrieben, können einzelne Benchmarkings für Teilbereiche als gemeinschaftsstiftender Hergang in kleinen, auch abteilungsübergreifenden Projektteams ablaufen und abschließend der gesamten Belegschaft präsentiert werden. Ergänzend kann das Artist in Residence Programm, sofern man es entsprechend ausrichtet, auf Prozesse und Abläufe wirken und sowohl im Organisationsumfeld wie auch intern neue Impulse bringen.

### 8.1.2 Externe Dimensionen

„Dies war von Anfang an klar: Wenn es gelingt, mit unserem neuen Haus dem kulturellen und gesellschaftlichen Leben hier auf dem Burghof – im wahrsten Sinne des Wortes – Raum zu verschaffen, dann steht dieses Haus nicht allein. Stadtbibliothek, Museum am Burghof, Stadtkirche, auch die Villa Aichele mit ihrem eigenen Flair und nicht zuletzt die Aktivitäten des Sozialen Arbeitskreises SAK ergänzen dieses stadtkulturelle Angebot vorzüglich. Das Ganze ist auch hier deutlich mehr als die Summe seiner Teile.“<sup>241</sup>

Klaus Stein, zu Entstehungszeiten des Burghof Stadtbaudirektor in Lörrach, bläst damit ins selbe Horn wie Roland Scherer in seiner hier oft zitierten Analyse. Auch Scherer konstatiert dem Burghof und STIMMEN-Festival deutliche Potentiale vor allem durch eine stärkere lokale und regionale Verankerung in das „unternehmerische Eco-System“.<sup>242</sup> Das Potential zur Schaffung eines sparten- und grenzüberschreitenden

---

<sup>240</sup>Armin KLEIN, *Der exzellente Kulturbetrieb*. A. a. O., S. 136.

<sup>241</sup>Klaus STEIN, In: *Stadt Lörrach* (Hg.), *Lörracher Hefte* Nr. 4. A. a. O., S. 11.

<sup>242</sup>Vgl. Ebd. S. 20.

Kunst & Kultur-Netzwerks in der Region im Hinblick auf die Entwicklung eines gehalt- und bedeutungsvollen Kulturareal Lörrach ist zweifellos unübersehbar.

Die Relevanz von AD, CB und CP ergibt sich im Gesamtkontext, wie einleitend und in Kapitel 1 beschrieben, durch die ursprüngliche Intention, mit dem Burghof ein Kulturzentrum in Form eines „Bürgerhauses“ zu erschaffen, im Kontext der schwelenden Dispute und Diskussionen, die sich in den vergangenen fünf Jahren zwischen Bevölkerung und Publikum, Stadtverwaltung und Politik, Partnern und Aufsichtsrat, Kulturszene und Intendanz des Burghof intensivierten. Als zusätzliches Ziel habe ich im Rahmen meiner Zukunftsvision die Etablierung eines Kulturquartiers rund um den Burghof und die Stadt Lörrach definiert.

Die Öffnung des Hauses für eine Art Laufpublikum, für die lokale und regionale Kunst- und Kulturszene, für Communities, Vereine und andere Akteur\*innen der Umgebung sehe ich deshalb als unverzichtbar und in vielerlei Hinsicht als großes Potential. Der Burghof und seine direkte Umgebung sollen als Ort der kulturellen, gesellschaftlichen Begegnung aber auch ganz einfach als öffentliches Wohnzimmer verstanden werden. Zumindest bis zu einem gewissen Grad, z.B. an bestimmten Tagen. Dadurch ließen sich Dialogräume eröffnen, die für Haus, Szene und Bevölkerung tatsächlich eine Bereicherung wären und auf Vielfalt und Akzeptanz des Programms positiv wirken.

Zu diesem Zweck stehen die Stärkung der bestehenden regionalen und überregionalen Partnerschaften sowie die Suche nach und Offenheit für neue Partnerschaften im Vordergrund. Regelmäßig stattfindende, offene Gesprächsräume, beispielsweise abends als Apéro oder vormittags als Kaffeerrunde oder Brunch, sehe ich als sehr geeignet, um interessierte Menschen aller Bereiche, Szenen, Kreise und Milieus im Haus willkommen zu heißen. Aus diesen Treffen können sich vielfältige Kooperationen ergeben, sie können jedoch schlicht dem Austausch und der Inspiration dienen, sowie der Förderung eines Bewusstseins für die Gemeinschaft, also der gemeinsamen Aneignung und Identifikation entsprechend eines CBs. Diese Treffen könnten gelegentlich auch an unterschiedlichen Orten stattfinden, um die Teilnahme aus verschiedenen Regionen zu erleichtern. So könnte sich eine Institution als Gastgeber\*in auch jeweils eingehender bekannt machen. Wichtig wäre mir aber, den Burghof als Zentrum und Herzstück die-

ser Offenheit, dieses Begegnungsformats zu etablieren, also es primär auch dort zu initiieren.

Aufgrund der Tatsache, dass die Stadt gleichzeitig größte Geldgeberin und Gesellschafterin der Burghof GmbH ist, ist diese Verbindung natürlich besonders wichtig. Hier ist es mein Ziel, durch intensivierete Zusammenarbeit im Rahmen von Kooperationsprojekten mit Stadt und anderen regionalen Institutionen eine stärkere Verankerung des Burghof sowie eine Verzahnung der lokalen kulturellen Angebote schrittweise herbeizuführen.

Die Strategien des CB, die ich in Kapitel 5 ausführlich beschrieben habe, sehe ich als optimale Ergänzung zu jenen des AD. Sieht man den Community-Begriff nicht ganz so starr und konservativ wie beispielsweise das dem Marketing entsprungene Persona-Modell, sondern erweitert man die Perspektive um die, dem Gedanken der Superdiversity zugrundeliegenden, schier unendliche Vielfalt der Merkmale aus denen sich Communities definieren können, so lässt sich mittels Praktiken wie dem „Outreach“ viel freier auf Öffentlichkeit und Publikum zugehen, um dadurch auch andere, neue und vielleicht auch intensivere Erfahrungen und Beziehung mit dem Publikum zu ermöglichen. Gleichzeitig sollen Dialoge mit sogenannten Fokusgruppen es auch ermöglichen, mit bestehenden Körperschaften wie dem Jugendparlament oder Seniorenverbänden in Austausch zu treten, um in weiterer Folge deren spezifische Interessen und Know-How aufzunehmen. Die Fokussierung und Sensibilisierung der Programmatik auf diese Communities begünstigen durch Besucher\*innenbindung auch die Umsatzstabilisierung. Ausgewogen kuratierte, gegenwarts- und themenbezogene Inhalte leisten der Bildung von Gemeinschaften Vorschub und binden diese an den Burghof als Kulturinstitution. Aus einer Gemeinschaft kann so eine Gefolgschaft entstehen, die bereit ist vielfältiges und experimentelles Programm mitzutragen und sich damit zu identifizieren. Hierbei kommt auch der Herausbildung einer institutionellen Identität große Bedeutung zu. Diese gilt es, mit dem Team zu entwickeln und gemeinsam authentisch zu tragen und in allen Bereichen des organisatorischen Handelns zu leben.

Ko-kreativ erarbeitete Kunstprogramm und Projekte können und sollten dabei Begegnungs-, Erfahrungs- und Dialogräume anbieten, Perspektiven eröffnen, verschieben,

hinterfragen, Impulse setzen, Alternativen und Kritiken formulieren, provozieren, protestieren, intervenieren, reagieren, dokumentieren, manifestieren, replizieren, irritieren und dergleichen mehr, um auch positiv transformative Wirkung in der Region und der Gesellschaft, aber auch auf die Institution selbst entfalten zu können.

Exemplarisch kann hier die in Kapitel 2 zitierte Befragung der Studierenden aus Basel, Freiburg und Mulhouse gesehen werden, die das Potential eines geschlechtsspezifischen Marketings hervorhebt. In diesem Kontext ist umso interessanter und auch bedenklicher, dass laut statistischen Auswertungen der deutsche Kulturbetrieb zum überwiegenden Teil von Männern geführt,<sup>243</sup> aber von Frauen besucht<sup>244</sup> wird. Sachverhalte und Erkenntnisse wie diese sollen im Zuge der Maßnahmenarbeit adressiert und im Rahmen der Programmgestaltung thematisiert werden, um als Kulturinstitution die eigene Rolle zu reflektieren und, wo möglich, positive Entwicklungen anzustoßen und mitzutragen.

Weitere Möglichkeiten erkenne ich speziell in der Arbeit mit den genannten Anspruchsgruppen wie Senior\*innen, Jugendlichen oder Kindern, wo durch künstlerisches Arbeiten und kulturvermittlerische Interventionen begleitet von Artists in Residence wieder die gemeinschaftsbildenden Effekte forciert werden. Institutionelle Partnerschaften mit sozialen Einrichtungen (Jugend-, Senior\*innenzentren, Menschen mit Einschränkungen, ...) und Bildungseinrichtungen (Kindergärten, Schulen, Universitäten, ...) sollen auf dieser Ebene ebenfalls bedient und gestärkt werden. Das AIR Programm soll natürlich auf Programm und Umfeld des Burghof Lörrach wirken, es bietet sich hierbei jedoch an, an dem in Kapitel 5 ebenfalls beschriebenen trinationalen Projekt *Atelier Mondial* wieder anzudocken und die bereits etablierten Strukturen zur überregionalen Vernetzung zu nutzen.

Mittels der Bespielung vielzähliger, wechselnder öffentlicher Orte in der Region durch das STIMMEN-Festival, aber in Zukunft auch im Rahmen des Saisonprogramms des Burghof, sollen örtliche Gemeinschaften angesprochen, sprichwörtlich abgeholt und in ihrem Interesse bestärkt werden.

---

<sup>243</sup>Vgl. Irene KNAVA, *Audiencing* 4.0. A. a. O., S. 13.

<sup>244</sup>Vgl. Irene KNAVA, a. a. O., S. 63.



Mit den in Kapitel 6 formulierten CP-Ansätzen soll eine bestenfalls von der Stadtpolitik, -verwaltung, überregionaler Kulturszene und Bevölkerung mitgetragene Creative-Placemaking-Strategie Lörrach als Stadt sowie den Standort des Burghof und seine direkte Umgebung als Kulturquartier wachsen und gedeihen lassen. Die Programme des Burghof und des STIMMEN-Festivals wären dabei nur einige unter einer Vielzahl von Beiträgen zu einem öffentlichen Ort der Gemeinschaft, des kreativen Austausches, der kulturellen Begegnung und des Wissenstransfers und verleihen dabei der regionalen Diversität und Vielfalt ländlicher wie urbaner, moderner wie traditioneller Lebenskonzepte Ausdruck. Die kreativen Allianzen mit Institutionen in der Umgebung sowie der freien Szene bilden die Basis für den schrittweisen Aufbau eines Kulturareals, das in der ersten Phase mittels gemeinsamer Plattform, beispielsweise einem kooperativen Internetauftritt in Form einer gemeinsamen „Landingpage“, von der aus Besucher\*innen auf die jeweiligen Homepages der beteiligten Kulturinstitutionen weitergeleitet werden, wachsen kann. Akteur\*innen des Netzwerks können auf diesem Fundament mit geringem Aufwand kontinuierlich kooperative Konzepte entwickeln und multiinstitutionelle Projekte realisieren. Die jeweils bestehenden trinationalen Verbindungen der Netzwerkmitglieder können so zu einem Pool an Multiplikator\*innen und potentiellen Partner\*innen verschmelzen, wodurch das Netzwerk wiederum wächst.

Die Erschließung der Region durch den öffentlichen Verkehr zumindest zu Zeiten des Festivals wäre ein zusätzlicher Anreiz, für Menschen aus Frankreich und der Schweiz aber auch aus bspw. Freiburg nach Lörrach zu kommen, würde es eine direkte Verbindung ermöglichen und wenn ein reiches Kulturprogramm Anreize gibt. Dieses Unterfangen mag erschwert sein durch die Tatsache, dass in der Region Basel, Südschweiz und Südbaden auch drei unterschiedliche Verkehrsunternehmen agieren. Es gibt zwar bereits etablierte Dreiländer-Tickets auf denen man aufbauen kann, jede Veränderung und Intensivierung von Linien und Frequenz bedarf jedoch natürlich dementsprechend trinationaler Abstimmung und Koordination. Programmatisch ließen sich relativ leicht, durch Inhalte aus und in den unterschiedlichen Sprach- und Kulturräumen sowie spezifischer Bewerbung, Barrieren abbauen.

Gewinnbringend und wirksam kann wie erwähnt eine generell intensivere Zusammenarbeit mit dem KKF und dessen Mitgliedern werden. Nach Vorbild der PODIUM Mu-

sikstiftung Esslingen können die Mitglieder des KKF mit ihrem Know-How und Netzwerk dem Team des Burghof sozusagen als Mentor\*innen und Weisenrat dienen. Damit ließe sich womöglich eine stärkere Abbildung kultureller Traditionen erzielen und gleichzeitig die Miteinbeziehung und Adressierung der betagteren Bevölkerung bewirken.

Die Besucher\*innen zu Beteiligten zu machen, die sich die Institution und deren Angebote aneignen, soll mitunter Ziel einer publikumsorientierten Entwicklung und Programmierung im Burghof Lörrach unter meiner Leitung sein. „Identifizierung und Aneignung“ spielt auch beim Gegensatzpaar „Live Experience und Culture on Demand“ mit. Während die digitale Verfügbarkeit von Kulturinhalten die Verkaufszahlen bei Angeboten wie CDs oder DVDs zurückgehen lässt, wird das Live-Erlebnis, die Begegnung mit Künstler\*innen und Werken immer wichtiger. Auf diese Bedürfnisse des Publikums muss sich der Burghof einstellen, jedoch gleichzeitig darauf achten, nicht zur „Event-Maschine“ zu werden.<sup>245</sup>

## 8.2 Das „Stimmen“ Festival

Abschließend möchte ich hier noch explizit auf das STIMMEN-Festival eingehen. Das Festival mit seiner Historie, die weiter zurückreicht als jene des Burghof, kann gewissermaßen als Institution für sich gesehen werden. Eigenes künstlerisch-inhaltliches Konzept, eigenes Marketing, eigenes Sponsoring haben eigene Ziele, aber natürlich auch Synergieeffekte und Wechselwirkungen mit dem Burghof.

Allgemein lässt sich feststellen, dass sowohl Burghof als auch das „Stimmen“-Festival mit ihrem hochwertigen, intendanzgeführten Kulturprogramm einen großen Beitrag zur regionalen Kulturlandschaft, aber auch zu Stadtentwicklung, Lebens- und Standortqualität leisten. Die Effekte exakt hinsichtlich ihrer Wirkungsgröße zu benennen, kausale Wirkungsketten und Aggregation zu belegen, mag nahezu unmöglich sein.<sup>246</sup> Der Mehrwert für die genannten Bereiche lässt sich jedoch sehr gut im potentialsteigernden Zusammenspiel mit anderen Maßnahmen und Entwicklungen wie beispiels-

---

<sup>245</sup>Irene KNAVA, *Audiencing 4.0*. A. a. O., S. 42.

<sup>246</sup>Vgl. Roland SCHERER, *Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals*. A. a. O., S. 17-19.

weise der Ausweisung der Fußgängerzone oder der positive Effekt von Kulturangeboten auf Fachkräfterekrutierung in Lörrach erkennen.<sup>247</sup> Die Effekte dieser Maßnahmen potenzieren sich sozusagen gegenseitig und wirken durch die Verbesserung von Standortfaktoren und Lebensqualität gleichzeitig positiv auf die soziokulturelle wie ökonomische Entwicklung.

Das Festival hat großes Potential, den öffentlichen Raum in Lörrach sowie in der gesamten Dreilandregion in vielfältigster Weise zu erobern und regelmäßig mittels neuer künstlerischer Akzente in der Öffentlichkeit involvierte Künstler\*innen und Institutionen bekannt zu machen. Dabei Interesse zu wecken und Vertrauen herzustellen, Hemmungen und Barrieren abzubauen auch in Bevölkerungsteilen, die nicht oder nur sehr selten Kunstinstitutionen besuchen und darüber hinaus möglichst vielfältige Räume und Begegnungschancen zum kollektiven Kulturerleben zu eröffnen, wird ein zentraler Anspruch sein.

Durch Fokussierung auf die Stimme als künstlerisches Ausdrucksmedium wird eine sehr zielgerichtete Weiterentwicklung möglich. Formate können sich - an einem stringenten Kernkonzept orientiert - in alle Richtungen entwickeln. Dabei sollen sowohl traditionelle wie auch neue, zeitgenössische und experimentelle Inhalte möglich sein und in stimmigen Kontexten, als inspirierende und zu vielfältigem Austausch animierende Kulturerlebnisse konzipiert werden. Dadurch eröffnet sich dem Festival eine immense Bandbreite an Kanälen und Möglichkeiten, jedoch in klarem, profilgeschärften Rahmen. Auch experimentelle und abstrakte Werke sind umso zugänglicher, je klarer der Rahmen, die Themensetzung und das zugrundeliegende Basiskonzept ist.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich auch die Kraft des STIMMEN-Festival für die Verwirklichung der Kulturquartier-Idee ablesen. Der große Pool an Partner\*innen, die überregionale Strahl- und Zugkraft sind geradezu prädestiniert dafür, durch weitere, intensiviertere Kooperationen vielfältige Partner\*innen und Publika an die Stadt Lörrach und insbesondere die Institution Burghof heranzuführen, mit dem Ziel, längerfristige Allianzen vor Ort zu bilden. Mit den bestehenden Kulturinstitutionen in Lörrach und ihren vereinten Netzwerken ist es meine Ambition, den Boden aufzubereiten und be-

---

<sup>247</sup>Vgl. Ebd. S. 17.

reits ein dynamisches Spannungsfeld zu erzeugen, in dem sich weitere Partner\*innen aus der Region und darüber hinaus vor Ort, beispielsweise mit Außenstellen oder zeitlich begrenzten Projekträumen, eingliedern können. Schließlich sollen diese Projekte in einem langfristigen Kulturquartier Lörrach, rund um den Burghof, ihren dauerhaften Raum finden, um ihr bereicherndes Potential auf allen Ebenen für die Stadt und ihre Bewohner\*innen zur Wirkung zu bringen. Ein Konzept, das natürlich langfristig gedacht ist und viele Schritte mit vielen Partner\*innen gehen muss, um Realität zu werden. Die Voraussetzungen sind jedoch vorhanden. Mein Ziel ist, sie aufzugreifen, zu aktivieren und vom Burghof aus einzuladen, gemeinsame Wege zu beschreiten.

Was sich so einfach schreiben lässt, hat in der Realität noch einen weiten Weg vor sich, wie uns auch Roland Scherer in seinem Studienbericht unverblümt wissen lässt.

Trotz der überregionalen Bekanntheit ist die Nutzung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals stark lokal und regional geprägt: So kamen im Jahr 2015 rund 70% aller Besucher und Besucherinnen des Burghofs und des STIMMEN-Festivals aus Lörrach und der direkten Umgebung. Der Anteil der überregionalen Besucher und Besucherinnen ist bei den Veranstaltungen im Burghof zu vernachlässigen. Beim STIMMEN-Festival kann je nach Programm ein gewisser Anteil der Besucher und Besucherinnen auch aus überregionalen Gebieten stammen. Insgesamt liegt der Anteil aber bei max. 5%. Trotz der hohen Besucherzahlen zeigt sich, dass auch der Burghof und das STIMMEN-Festival nicht alle Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung nach kulturellen Angeboten abdecken kann und dies explizit auch nicht will. Der Anspruch eines qualitativ hochstehenden und intendanzgeführten Programmes steht diesen Wünschen oftmals entgegen, was immer wieder zu öffentlichen und politischen Diskussionen um den Burghof führt.<sup>248</sup>

Die aus vielen Kulturbereichen vielerorts bekannte Diskussion um den abgehobenen Kulturbetrieb, der an den Präferenzen und Lebenswelten der vielen Bevölkerungskreise inhaltlich scheinbar weit vorbei programmiert. Entweder wird dabei scheinbar eine bestimmte Stammklientel bedient oder durch die Konzentration auf den Mainstream und bekannte Namen auf diese Weise versucht, ökonomisch und inhaltlich „auf Nummer sicher“ zu gehen.

---

<sup>248</sup>Roland SCHERER, Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. A. a. O., S. 16.

Diese Dynamiken, gepaart mit knappen Budgets und hoher Planungsunsicherheit, resultieren vielerorts in monotone Spielpläne und einen Wettbewerb um eine überschaubare Zahl namhafter Künstler\*innen und Kollektive, deren Bekanntheitsgrad allein Säle füllt nach dem Credo „bekannt + berühmt = ausverkauft“. Zeitgenössische künstlerische Strömungen, junge Akteur\*innen und experimentierfreudiges, mutiges Programm wird, sofern überhaupt, nur mehr an Nebenschauplätzen oder für die Quote eingestreut. Dabei ließe sich mit einem stimmigen Gesamtkonzept durchaus auch großes Programm für großes Publikum mit kleineren Namen umsetzen, sofern der Mut und der Wille da wäre, die richtigen Themen aufzugreifen, diese künstlerisch konzeptuell zu bearbeiten und dieses spannende Gesamtkonzept schließlich auf allen Ebenen stark, stringent und authentisch zu kommunizieren.<sup>249</sup>

Grenzen zu Schnittstellen zu machen, gegenüberzustellen und einander zuzuwenden, was sonst in unterschiedliche Richtungen blickt, in Dialog bringen was üblicherweise unter sich bleibt, sehe ich als eine Kernaufgabe des lebendigen Kulturbetriebs und eine der größten Chancen von Mehrspartenhäusern. Nun möge der Burghof seine Kompetenz darin ausbauen und dabei vermeintlich unterschiedliche Kunst- und Gesellschaftsbereiche in Kontext stellen, Räume schaffen, in denen sich gehaltvolle Begegnung und spannende Zugänge eröffnen, um langfristig Kunstszenen, Kulturleben und die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit zu bereichern, zu inspirieren und zu einem lebendigen Ort mit Strahl- und Anziehungskraft zu machen.

### **8.3 Der 100-Tage-Plan**

Für den optimalen Antritt aufbauend auf meiner Vorbereitung, möchte ich nun folgend etwas detaillierter auf die erste Phase meiner Amtszeit gemäß einem 100-Tage-Plan eingehen – dem alten Sprichwort entsprechend, „im Anfang liegt die Hälfte des Ganzen“.

---

<sup>249</sup>Vgl. Steven WALTER, Ich bin ein Musiker – holt mich hier raus. In: Raphaela HENZE (Hg.), Kultur und Management. A. a. O., S. 7f.

Die Neubesetzung der Geschäftsführung und künstlerischen Leitung, also der Intendanz eines Kulturbetriebs, stellt weit mehr als eine personelle Veränderung dar. Die neue Führung wird naturgemäß an der alten gemessen. Erwartungen, Vorstellungen, Hoffnungen von Aufsichtsrat und Kooperationspartner\*innen sowie jene der Mitarbeitenden in Bezug auf Kontinuität und Stabilität, jedoch meist auch auf Veränderung, Entwicklung und Innovation, werden an die neue Leitung gerichtet. Offen und direkt, viele aber auch insgeheim und unausgesprochen. Beides kann erfüllt oder enttäuscht werden, was sich oft recht rasch, bereits in der ersten Phase der Zusammenarbeit offenbart. Nicht selten resultieren daraus auch personelle Veränderungen in der Belegschaft. Strukturelle und personelle Veränderungen erstrecken sich bei Übernahmen oft auf einen Zeitraum bis zu zwei Jahren. Eine Findungsphase, in der eine neue, tragfähige gemeinsame Basis mit der neuen Führung entsteht.<sup>250</sup>

Mein Ziel, und das deckt sich auch mit der empfohlenen Strategie des zitierten Autors Lothar Volkelt, ist es, unmittelbar auf die Mitarbeitenden zuzugehen und in verschiedenen Gesprächssettings in Austausch zu treten. Dadurch möchte ich möglichst rasch Ängste und Unsicherheiten in Bezug auf die Veränderung ausräumen sowie Vertrauen und Stabilität herstellen.

Ein erstes Kennenlernen geschieht in einer über den Betriebsrat einberufenen Mitarbeiter\*innenversammlung bereits zwei Wochen vor meinem ersten offiziellen Arbeitstag. Hier habe ich Gelegenheit mich als Mensch und neue Führungsfigur allen Mitarbeitenden vorzustellen. Mit einer Mischung aus persönlichem und beruflichem Hintergrund, gepaart mit einem kurzen Einblick in mein Antrittskonzept mit Fokus auf die ersten sechs Monate, nehme ich die erste Unsicherheit und Ungewissheit. Im Anschluss an diese erste kurze Vorstellung gibt es die Möglichkeit, wichtige, allgemeine Fragen direkt anzusprechen.

Diese vorzeitige Vorstellung hat nicht nur den Vorteil, dass sich alle zumindest schon einmal gesehen haben, sondern auch, dass ich den grob geplanten Ablauf meines Arbeitsbeginns präsentieren und besprechen kann. So sind alle Mitarbeitenden bereits darüber informiert, dass ich meinen ersten Arbeitstag damit beginnen werde, nach ei-

<sup>250</sup>Vgl. Lothar VOLKELT, *Neu in der Geschäftsführung. Basic-Tools: Bewerbung, Einstieg, Führung, Finanzen, Strategie, Rechte und Pflichten*. 2. Aufl., Wiesbaden 2020, S. 111.

ner Sitzung mit den Abteilungsleiter\*innen, einen Betriebsrundgang zu machen. Dabei werde ich alle Abteilungen besuchen, mich nochmal mit den Teams bekanntmachen und mir Arbeitsgebiete und Haus im Detail zeigen lassen. Ein großes Anliegen wäre mir unmittelbar, zu Beginn meiner Zusammenarbeit mit dem Team, sichtbare Gesten des gemeinsamen Neuanfangs zu setzen, indem beispielsweise die Innenbeleuchtung auf der verglasten Seite des Burghofs, also foyerseitig, in Schließzeiten den Raum und den Vorplatz des Hauses in einer grellen Farbe erstrahlen lässt. Zusätzlich soll auf Homepage und Social Media Kanälen ein Zeichen Besucher\*innen erkennbar machen, dass Burghof und Team in Begriff sind, neue Fahrt auf neuem Kurs aufzunehmen. Schlichte und einfache Überschrift: „Progressing.“

Der erste Monat ist jener, der unter dem Zeichen der Übergabe und Übernahme steht. Sämtliche Bereiche des Managements werden von interimistischer an die neue Geschäftsführung übergeben. Eine Einführung in alle Prozesse in ihrer derzeitigen Gestalt aus Führungsperspektive ist der Arbeitstitel der überschneidenden vier Wochen von scheidendem und beginnendem Geschäftsführer. Die formelle und rechtliche Übergabe wird schrittweise in Terminen bei Anwälten, Notaren, Banken vollzogen. Mit Stake- und Shareholdern wie großen Kooperationspartner\*innen, Sponsor\*innen und natürlich dem Aufsichtsrat werden in Einzelterminen aktuelle Anliegen und grundlegende Kooperationsrahmen zur Sprache gebracht und gegebenenfalls Dokumente von interimistischer auf neue Geschäftsführung überschrieben.

Dies bedeutet jedoch nicht, und das wird auch schon im Vorfeld deutlich kommuniziert, dass dieser formelle Übergabeprozess hinter verschlossenen Türen geschieht und die Geschäftsführung nicht erreichbar bzw. nicht zu stören ist. Während dieses ersten Monats sollen alle Mitarbeitenden die Gelegenheit erhalten, einzeln mit der neuen Geschäftsführung ein erstes Mitarbeiter\*innengespräch zu führen. Dieses dient in erster Linie dem vertiefenden Kennenlernen sowie dem ersten direkten Austausch und explizit nicht der individuellen Zieldefinition und -vereinbarung. Die individuellen Themen wie persönliche berufliche Wünsche, Erwartungen, Ideen, Visionen und womöglich Bedenken oder Ängste können und sollen zur Sprache gebracht werden. Dadurch wird auch der Weg für die Findung der gemeinsamen Vision und Mission im ersten Gedankenaustausch aufbereitet.

Pressetermine mit Aufsichts- und Stadtrat, in diesem Fall dem Oberbürgermeister als leitender Vertreter beider Gremien, kommunizieren den Wechsel an die Öffentlichkeit. Hierbei ist aus Sicht der Stadt und der Unternehmensführung wichtig, Stabilität und Gewissheit im Hinblick auf die nun beginnende, neue Zusammenarbeit und Ära des Burghof zu vermitteln. Mit der Bekanntmachung der neuen Führung wird auch eine Erneuerung des Programms und der inhaltlichen, künstlerischen wie auch betriebskonzeptionellen Strategie verbunden, die unweigerlich und zweifelsfrei geschehen wird. Dies gilt es bereits von den ersten Auftritten an, als neue Geschäftsführung zuversichtlich und authentisch zu vermitteln, jedoch ohne Angst und Unruhe vor möglichen Veränderungen auszulösen. Ziel ist es, mit dem bestehenden, hochmotivierten Team, den stabilen Partnerschaften sowie mit treuem und neuem Publikum in Allianz, Burghof und STIMMEN-Festival erfolgreich fortzuführen und vielseitig weiterzuentwickeln. Bereits zu diesem Zeitpunkt sind auch die ersten offenen Treffen mit kleinen und mittleren Partner\*innen sowie der regionalen Kulturszene in Form von Kaffeerunden, Brunch oder Apéro geplant.

Am Ende des ersten Monats läuft der Vertrag des Interimgeschäftsführers endgültig aus. Bis dahin müssen also alle Übergabethemen abgearbeitet und erledigt sein. Ab dem zweiten Monat ist aus jetziger Sicht vorgesehen, die Zusammenarbeit auf Basis eines Beratervertrages in geringem aber konstantem Ausmaß fortzusetzen. Dies kann gewinnbringend sein, da der interimistische Geschäftsführer über jahrzehntelange Erfahrung als internationaler Unternehmensberater und Managementcoach verfügt und nach einem Jahr der interimistischen Führung des Burghof einiges an Einblicken gewonnen hat. Diese Voraussetzungen, gepaart mit der Tatsache, dass die Zusammenarbeit bereits im Vorfeld der Übergabe eine ausgesprochen gute ist, sprechen sehr für diese Vorgehensweise.

Im zweiten Monat werden die individuellen Mitarbeiter\*innengespräche abgeschlossen. An diese knüpfen nun Dialogrunden mit den Abteilungen an, in denen die neue Geschäftsführung mit den Abteilungsteams in Austausch geht. In diesem Setting sollen die abteilungsspezifische Situation, Abläufe, Prozesse und letztlich auch Ideen, Wünsche und Visionen besprochen werden. Schritt zwei in Richtung einer übergeordneten



Vision und Mission für das gesamte Unternehmen. Parallel dazu ist es Aufgabe der Geschäftsführung, in Abstimmung mit Personalverantwortlichen und dem Betriebsrat, Organigramm und konkrete Arbeitsplatzbeschreibungen („Job Descriptions“) zu erstellen, auf deren Basis sodann die allgemeine Prozessstruktur aufgebaut wird.

Die, unabhängig vom Wechsel der Geschäftsführung, anstehende Betriebsratswahl möchte ich an dieser Stelle nicht unerwähnt lassen. In meiner Erfahrung als Personalverantwortlicher und selber auch als Teil der Belegschaft in anderen Organisationen konnte ich umfangreiche Kenntnisse über Funktionen und Chancen sowie Herausforderungen und Hindernisse eines Betriebsrats aus mehreren Perspektiven sammeln. Hierin liegt mein Verständnis des Betriebsrats als wichtiges Instrument in der Personalführung und -entwicklung begründet. Ein starker Betriebsrat mit breiter Akzeptanz ist demnach von großem Interesse.

Gegen Ende des zweiten Monats ist ein Vision & Mission Workshop unter der Leitung des dann ehemaligen Interimgeschäftsführers und nunmehr Unternehmensberaters geplant. Als dann Außenstehender wird er durch sein spezielles Insiderwissen und seine allgemeine Expertise das Team mit der neuen Geschäftsführung im Prozess begleiten, eine gemeinsame, übergeordnete Vision zu erarbeiten. Dabei werden auch grundsätzliche Prozessstruktur, das Berichtswesen und Management-Informationssystem besprochen, um eventuell veränderte oder neue Informationswege bekanntzumachen. Orientiert an den Konzepten des neuen Geschäftsführers sowie des parallel dazu von Stadt- und Aufsichtsrat formulierten kulturpolitischen Auftrags, wird im Anschluss Mission Statement und Leitbild abgeleitet. Dieser Prozess wird evtl. weitere Workshops oder Dialogsettings mit der gesamten Belegschaft erfordern, um auch Diskussionsraum zu bieten und in Folge breite Akzeptanz zu erzielen.

Hierbei befinden wir uns bereits in Monat drei. Zu diesem Zeitpunkt ist auch das Geschäftsjahr 2021 abzuschließen und dem Aufsichtsrat der Bericht zu präsentieren. Das Programm für das im Juli stattfindende, in vollem Umfang – der nach wie vor grassierenden COVID-19 Pandemie zum Trotz – geplante STIMMEN-Festival wird im Rahmen einer Pressekonferenz vorgestellt, die wiederum den Startschuss für die intensivste PR- und Vorbereitungs-Phase das bevorstehende Festival betreffend gibt.

Zum Zwecke des besseren Überblicks möchte ich abschließend die angepeilten Meilensteine in eine grobe Abfolge bringen.

- Übergabe von interimistischer zu neuer Geschäftsführung (prozessual, rechtlich und formell)
- Dialogformate in Abteilungs- und Einzelsettings (Mitarbeiter\*innengespräche)
- Einforderung und kooperative Entwicklung eines kulturpolitischen Auftrags
- Anstehende Betriebsratswahl
- Erarbeitung von Organigramm, Arbeitsplatzbeschreibungen und Prozessstruktur
- Entwicklung eines Leitbilds, Mission Statements und einer Vision
- Lang-, mittel- und kurzfristige Ziele ableiten, ausformulieren und auf Abteilungen bzw. Betriebsbereiche herunterbrechen
- Kooperative Definition individueller Zielvereinbarungen in Einzelgesprächen inkl. Kommunikation von Arbeitsplatzbeschreibungen und Organigramm
- Management-Informationssystem entwickeln und etablieren
  - Controllingsystem
  - Reporting & Forecast
  - Evaluationskennzahlen und -zyklen
- Kooperationen und Netzwerk aufbauen
  - Programm & Projekte
    - Bildungsträger, NGOs, Kulturorganisationen, Akteur\*innen aus Kunst und Kultur
    - Agenturen, Festivalpartnerschaften und institutionelle Partnerschaften und Multiplikator\*innen
  - Verwaltung (Spielorte im öffentlichen Raum, Kulturentwicklungsplan für Stadt, Kreis und Bundesland)
  - Stärkung und Ausbau eines trinationalen Kunst- & Kultur-Netzwerks
- Langfristiges Ziel: Entwicklung des Kunst- & Kultur-Quartier Lörrach

## 9 Resümee

Zum Ende dieser Arbeit möchte ich in diesem Abschnitt Erkenntnisse und Lehren in Bezug auf die Forschungsfrage resümierend beschreiben.

Das Verfassen dieser Arbeit und, beinahe mehr noch, der Rechercheprozess haben mir in der Vorbereitung auf die bevorstehende Übernahme des Burghof Lörrach und des STIMMEN-Festival als neuer geschäftsführender Intendant enorm geholfen. Die Tatsache, dass es keine einschlägige Literatur zur Beantwortung der Fragestellung gibt, sondern viele spezialisierte Werke, die relevante Teilbereiche analysieren, machte den Prozess natürlich einerseits aufwändig, gleichzeitig aber auch enorm vielschichtig und multiperspektivisch. So kann ich nun sagen, dass mein bereits vorhandener Erfahrungsschatz, der mich letztlich zur Formulierung der verschränkten Forschungsfrage dieser Arbeit angeregt hat, sich im Verlauf allseitig erweitert hat. Zahlreiche Aspekte von hoher Relevanz und Interesse waren mir nicht oder nur zum Teil bewusst und führten zu immer konkreteren und weiteren Gedanken und Ideen, von der diese Arbeit weitreichend profitiert hat und die mein zukünftiges Schaffen mit Sicherheit bedeutend bereichern werden.

Speziell die eingehende Recherche über die Stadt Lörrach und die Bewohner\*innen der Region, die Besonderheiten der Dreilandregion zwischen Deutschland, Frankreich und der Schweiz, die Historie des Burghof als Institution und des STIMMEN-Festival als das Grenzland verbindende Veranstaltungsreihe, haben den Blick auf die Ortsspezifika geschärft. Das Entwicklungspotential der Stadt, der Region sowie der Institution bzw. des Unternehmens Burghof Lörrach Kultur- und Veranstaltungsgesellschaft mbH wurde hier von Beginn an erkenntlich. Die Stadt hat in der Fortführung ihrer mutigen und visionären Kulturpolitik unter Nutzung der Nähe zu den Akteur\*innen in Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kultur aus drei Nationen die vielversprechenden Voraussetzungen zur Herausbildung eines Kulturquartiers von überregionaler und internationaler Strahl- und Wirkungskraft. Die Region bietet hier einen reichhaltigen Schatz an künstlerischen und kulturellen Strömungen, Traditionen und Perspektiven sowie eine große Menge an potentiellen starken Partner\*innen aus kulturellen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Kleine Städte haben, allen Vorurteilen zum Trotz, einige Vorteile gegenüber großen Metropolen, wenn es darum geht, einen qualitativ hochwertigen Lebensraum und effektiven Entwicklungsraum zu schaffen, in dem sich die Sektoren Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kultur gegenseitig stimulieren. Die so gewonnene Standortqualität wird sich als Nebeneffekt auch auf das Außenbild und die Attraktivität als Besuchs- und Lebensort auswirken. Eine steigende Zahl von Untersuchungen belegen ein positiveres Lebensgefühl und gesteigertes Glücksempfinden gegenüber Bewohner\*innen von Großstädten, was wiederum begünstigende Voraussetzung und Einflussfaktor auf die genannten Bereiche sein kann.<sup>251</sup>

Es sind diese Voraussetzungen, die den Blick beinahe zwangsläufig auf die in dieser Arbeit, in Bezug auf ihre Einsatzmöglichkeiten, erforschten Strategien des Audience Development, Community Building und Creative Placemaking lenken. Im Rahmen der jeweils themenbezogenen Kapitel konnten Relevanz und Applikationsmöglichkeiten dieser Konzepte herausgearbeitet werden. Dabei wurden die benötigten inhärenten Instrumente identifiziert und Ansatzpunkte definiert. Eine allgemeine Annäherung an die Methodik der unternehmerischen Mehrjahresplanung schuf die Basis für die Umlegung der Erkenntnisse auf die Forschungsobjekte Burghof und STIMMEN-Festival. Erforderliche Voruntersuchungen wie Unternehmens- und Umweltanalyse wurden erkannt und beschrieben. Das Grundgerüst des Rechnungswesens als Boden für die Prozessstruktur eines Kulturbetriebs wurde mit Controlling- und Management-Informationssystem dargelegt und das Benchmarking als Evaluationsmethode erläutert.

Schließlich wurde all das Erarbeitete in der Zusammenführung für die Implementierung in die strategische Mehrjahresplanung von Burghof und STIMMEN-Festival vorbereitend noch einmal in Kontext gestellt und aufeinander bezogen. Dabei half die Kategorisierung in die Unterkapitel, die Menge an Informationen zu systematisieren und den Bezug nochmal zu verdeutlichen. Im 100-Tage-Plan wurde abschließend ein Leitfaden gezogen, der mir eine große Orientierungshilfe ist in der turbulenten Anfangsphase meiner bevorstehenden neuen Herausforderung und für mich außerordentlich erfreulichen und reizvollen Aufgabe.

---

<sup>251</sup>Greg RICHARDS, Lian DUIF, Small Cities with Big Dreams. A. a. O., S. 8f.

## 10 Literaturverzeichnis

ARTS COUNCIL ENGLAND, Audience development and marketing, Manchester: Arts Council England 2018.

ARTS MANAGEMENT NETWORK (Hg.): Arts Management Quaterly. Magazine No. 136, Weimar: KM Kulturmanagement Network GmbH 2021.

BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid, VAN DER BERG, Karen, HÖHNE, Steffen et. al. (Hg.): Die Kunst des Möglichen – Management mit Kunst. Jahrbuch für Kulturmanagement 2013. Bielefeld: transcript Verlag 2013.

BISHOP, Claire: Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship. London, New York: Verso Books 2012.

BOLLO, Alessandro, DA MILANO, Cristina, GARIBOLDI, Alessandra et. al., European Commission (Hg.): Final Report, Study on Audience Development. How to place audiences at the centre of cultural organisations, Luxembourg: European Union 2017.

BORWICK, Doug: Building Communities, Not Audiences: The Future of the Arts in the United States. Winston-Salem: ArtsEngaged 2012.

CANADIAN THEATER REVIEW: ALVAREZ, Natalie: On Building Communities, Not Audiences. In: CANADIAN THEATER REVIEW No. 157. Toronto: University of Toronto Press 2014.

CMS, Christoph Merian Stiftung (Hg.): RADAR, Das Magazin der Christoph Merian Stiftung, Atelier Mondial. Ausgabe Nr. 5, Basel 2018.

COMMANDEUR, Beatrix, DENNERT, Dorothee (Hg.): Event zieht – Inhalt bindet. Besucherorientierung von Museen auf neuen Wegen. Bielefeld: transcript Verlag 2004.

EISL, Christoph, HOFER, Peter, LOSBICHLER, Heimo: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung. Band IV: Controlling. 3. Auflage, Wien: Linde Verlag 2015.

GALLISTL, Clara, STRASSER, Verena, HOCHEDLINGER, Sophia: Das COMMUNITY BUILDING Handbuch. Nachhaltig sinnstiftende Gemeinschaften bilden. Linz, Wien: epubli 2019.

GIREAUD, Fabrice: Die Eurodistrikte, eine neue Form der grenzüberschreitenden Kooperation?  
Eine vergleichende Analyse des Eurodistrikts Straßburg-Ortenau und des Trinationalen Eurodistricts Basel. Berlin: LIT Verlag, 2014.

GLAUSER, Andrea: Verordnete Entgrenzung. Kulturpolitik, Artist-in-Residence-Programme und die Praxis der Kunst. Bielefeld: transcript Verlag 2009.

HAUSMANN Andrea (Hg.): BIRNKRAUT, Gesa: Evaluation im Kulturbetrieb. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS 2019.

HAUSMANN, Andrea (Hg.): SCHNEIDEWIND, Petra: Controlling im Kulturmanagement. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS 2013.

HAUSMANN, Andrea (Hg.): SCHÖBLER, Tom: Preispolitik im Kulturbetrieb. Eintrittspreise erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer VS 2019.

HENZE, Raphaela (Hg.): Kultur und Management. Eine Annäherung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS 2013, 2014.

HÖRBURGER, Peter: Teilnehmen, Teilhaben, Teilsein. Von großen Kulturdampfern und kleinen kulturinitiativen Schinakeln. Hohenems: Bucher Verlag 2020.

JOHN, Hartmut (Hg.): »Vergleichen lohnt sich!« Benchmarking als effektives Instrument des Museumsmanagements. Bielefeld: transcript Verlag 2003.

KADOYAMA, Margaret: Museums involving Communities. Authentic Connections. Oxon, New York: Routledge, Taylor & Francis 2018.

KLEIN, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011.

KNAVA, Irene: AUDIENCING Diversity 4.0. Transformation im digitalen Wandel gestalten und Wirkkraft durch Vielfalt verstärken. Ein Arbeitsbuch für die Praxis mit co-kreativer Mitwirkung von 300 Personen aus Kulturbetrieben. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG 2019.

BERTELSMANN STIFTUNG (HRSG.): LEHMANN-WERMESER, Andreas, WEISHAUPT Horst, KONRAD, Ute: Musikunterricht in der Grundschule. Aktuelle Situation und Perspektive. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2020.

MANDEL, Birgit (Hg.): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld: transcript Verlag 2016.

MATTESSICH, Paul W., MONSEY, Barbara, ROY, Corinna: Community Building: What Makes It Work: A Review of Factors Influencing Successful Community Building. Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation 1997.

MEAGER, Sharon M., NOLL, Samantha, BIEHL, Joseph S. (Hg.): The Routledge Handbook of Philosophy of the City. New York: Routledge Taylor & Francis 2020.

MOHR, Henning, MODARRESSI-TEHRANI, Diana (Hg.): Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements. Bielefeld: transcript Verlag 2022

NÖKU-Gruppe, WOLFRAM, Susanne (Hg.): Kulturvermittlung heute. Internationale Perspektiven, Bielefeld: transcript Verlag 2016.

PHILLIPS, Rhonda, PITTMAN, Robert H. (Hg.): An Introduction to Community Development. New York: Routledge 2019.

RICHARDS, Greg, DUIF, Greg: Small Cities with Big Dreams. Creative Placemaking and Branding Strategies. New York, London: Routledge Taylor & Francis 2019.

SCHERER, Roland: Die regionale Bedeutung des Burghofs und des STIMMEN-Festivals. Universität St. Gallen (Hg.), St. Gallen 2016.

SCHNEIDER-SLIWA, Rita, ERISMANN, Claudia, SAALFRANK, Claudia, GRIEBEL, Christine et. al.: Regionale Identität in der Regio TriRhena. Wahrnehmung von Studierenden der Universitäten Basel, Freiburg i.Br. und Mulhouse. Basel: Schwabe AG 2009.

SCHNEIDEWIND, Petra: Betriebswirtschaft für das Kulturmanagement. Ein Handbuch. Bielefeld: transcript Verlag 2006.

SCHÖßLER, Tom: Preispolitik im Kulturbetrieb. Eintrittspreise erfolgreich gestalten. Wiesbaden,

SCHÜTZ, Dirk (Hg.): Kultur Management Network Magazin - Kultur weiter denken, Nr. 148, Audience Development. Weimar: KM Kulturmanagement Network GmbH 2019.

Stadt LÖRRACH (Hg.): Lörracher Hefte, Burghof Lörrach. Das Haus – Das Programm – Die Vorgeschichte. Heft 4, Lörrach: Verlag Waldemar Lutz, 1999.

Christian STRASSER (Hg.): Welt Kultur Areale. Orte des 21. Jahrhunderts. Wien: VfmK Verlag für moderne Kunst GmbH 2021.

TRÖNDLE Martin (Hg.): Das Konzert II. Beiträge zum Forschungsfeld der Concert Studies. Bielefeld: transcript Verlag 2018.

TRÖNDLE Martin (Hg.): Die Kulturkonzeption. Stadtentwicklung und Kulturpolitik am Beispiel der Stadt Ravensburg. Wiesbaden: Springer VS 2017.

TRÖNDLE, Martin (Hg.): Nicht-Besuchersforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen. Wiesbaden: Springer VS 2019.

VOLKELT, Lothar: Neu in der Geschäftsführung. Basic-Tools: Bewerbung, Einstieg, Führung, Finanzen, Strategie, Rechte und Pflichten. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler 2020.

WALA, Thomas, HASLEHNER, Franz, HIRSCH, Manuela: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement. Eine Einführung mit zahlreichen Beispielen. 2. Auflage, Wien: Linde Verlag 2016.

WELZIG, Maria, STUHLPFARRER, Anna: Kulturquartiere in ehemaligen Residenzen Zwischen imperialer Kulisse und urbaner Neubesetzung. Das Wiener »Hofburg-Museums-Quartier« und internationale Entwicklungen. Wien – Köln – Weimar: Böhlau Verlag 2014.

### **Online Quellen:**

ARTSCAPE Homepage, URL: <https://www.artscape.ca/about-us/> (14.1.2022)

BADEN-WÜRTTEMBERGISCHE LANDESREGIERUNG Homepage, URL: <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/kunst-kultur/kulturpolitik/> (5.1.2022).

BADISCHES STAATSTHEATER, URL: <https://www.staatstheater.karlsruhe.de/service/ueber-uns/mehrspartenhaus/> (7.12.2021)

BURGHOF GmbH (Hg.), BURGHOF Magazin, 20 Jahre Burghof Lörrach. Jubiläumsausgabe, 2018.  
[http://www.burghof.com/common/pdf/downloads-2018/20\\_Jahre\\_Burghof\\_GesamtPDF.pdf](http://www.burghof.com/common/pdf/downloads-2018/20_Jahre_Burghof_GesamtPDF.pdf) (29.11.2021).

BURGHOF LÖRRACH GmbH, URL: <https://www.burghof.com/burghof/gesellschafter/> (30.11.2021).

BURGHOF LÖRRACH Vermietung, URL: <https://www.burghof-vermietung.com/> (30.11.2021).

CLARKE Mathew: GMF, German Marshall Fund of the United States (Hg.), A PLACE OF MY OWN, A PLACE OF OUR OWN. Creative Placemaking in a Transatlantic Context, Washington 2018, S. 5-11. URL: [https://www.gmfus.org/sites/default/files/Creative%2520Placemaking\\_July%252023.pdf](https://www.gmfus.org/sites/default/files/Creative%2520Placemaking_July%252023.pdf) (28.12.2021).

COMMUNITY BUILDING AUSTRIA Vereinshomepage, URL: <https://www.communitybuilding.at/> (abgerufen 5.1.2022).

COMMUNITY CANVAS PROJEKT Homepage, URL: <https://community-canvas.org/> (5.1.2022).

FEDERAL RESERVE BANK OF SAN FRANCISCO (Hg.): MARKUSEN, Ann, GADWA NICODEMUS, Anne: Creative Placemaking: How to Do It Well. Community Development INVESTMENT REVIEW, San Francisco 2014, S. 35-42. URL: <https://www.frbsf.org/community-development/files/creative-placemaking-how-to-do-it-well.pdf> (20.12.2021).

HIRSELAND, Jens: Die vier klassischen Sparten des Theaters im Überblick. URL: <https://www.paradisi.de/kultur/theater/> (7.12.2021)



HÖHNE, Steffen et al. (Hg.): Zeitschrift für Kulturmanagement 2017, S. 72, URL: <https://jcmcp.org/articles/wirkung-und-qualitat-kombiniert/?lang=de> (18.12.2021).  
KKF-Verein Homepage, <https://www.kkf-loerrach.de/seite/125790/historie.html> (11.11.2021).

KREATIV.QUARTIERE RUHR Homepage, URL: <https://www.kreativmitte.de/hamm-mitte/kreativ-quartiere-ruhr.html> (11.1.2022).

KUNSTENFESTIVALDESARTS Homepage, <https://kfda.be/en/info-pages/mission/> (5.1.2022).

KUNSTKULTURQUARTIER Nürnberg Homepage, URL: <https://www.kunstkulturquartier.de/kunstkulturquartier/info/ueber-uns> (11.12.2021).

LÖRRACH Stadt Homepage, URL: <https://www.loerrach.de/de/Loerrach-Erleben/Tourismus/EntdeckensWert/Skulpturenweg> (7.12.2021).

MÜLLER-STEWENS, Günter: In: Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensplanung-48330> (3.12.2021).  
URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensplanung-48330> (3.12.2021).  
URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensplanung-48330> (3.12.2021).

PODIUM Festivalhomepage, URL: <http://www.podium-esslingen.de/verantwortliche> (29.12.2021).

STIMMEN Festival Homepage. URL: <http://www.stimmen.com/wir/geschichte/> (3.12.2021).

STROBEL, Matthias, ZITZMANN, Christoph: URL: <https://occupyvillaberg.wordpress.com/2013/09/21/kunstkulturquartier-nuernberg/> (12.12.2021).

WIKIPEDIA, Dreyeckland, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Dreyeckland> (9.12.2021).

WIKIPEDIA, RegioTriRhena, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/RegioTriRhena> (9.12.2021).

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG FRANKFURT, URL: <https://frankfurt-business.net/frankfurt-am-main-erhaelt-foerderung-fuer-creative-placemaking-ansatz-aus-dem-landesprogramm-zukunft-innenstadt/> (11.1.2022).

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Wien, den 10.6.2022



Timo Sadovnik



**TIMO SADOVNIK /**  
**CURRICULUM**  
**VITAE**

---

*Timo Sadovnik*  
*Kurator, Kunst- und Kulturmanager.*

*+49 160 91103908*  
*timo.sadovnik@gmail.com*

---

## STUDIUM /

### **2022** UNIVERSITÄT FÜR ANGEWANDTE KUNST, WIEN

/ecm EDUCATING/CURATING/MANAGING (4 Semester, '20-'22)  
Postgradualer Masterstudiengang für Ausstellungstheorie &  
-praxis. Abschluss mit Master of Arts.

### **2011** KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ, PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE STEIERMARK

UNIVERSITÄTS- & HOCHSCHULLEHRGANG  
"JUGEND- & SOZIOKULTURARBEIT" (6 Semester, '08-'11)  
Diplom: Akad. Jugend- & Soziokulturpädagogie  
Diplomthema: "Ausdrucksformen der HipHop-Kultur als  
Interaktionsmedium in der offenen Jugendarbeit" (Juni 2011)

### **2000** SAE TECHNOLOGY INSTITUTE, WIEN

AUDIO ENGINEERING (4 Semester, '98-'00)  
Tontechnik, Musik- & Audioproduktion, Sounddesign,  
Live-Beschallung u.a.

---

## NOMINIERUNGEN /

### **INNOVATIONSSSTIFTUNG FÜR BILDUNG** 2018

EXPERTENTREFFEN

- Schul- & Bildungsreform

### **BUNDESMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND WIRTSCHAFT** 2014 - 2015

FACHBEIRAT

- Zukunft der sozialen Arbeit & Kulturarbeit
- Bildungsreform

### **STEIRISCHE LANDESREGIERUNG UND STADT GRAZ** 2010 - 2012

FACHBEIRAT

- Zukunft der sozialen Arbeit & Kulturarbeit; Bildungsreform
- Mitarbeit an "Strategischer Ausrichtung der Kinder- und Jugendarbeit  
2020" der Steirischen Landesregierung

<http://www.jugendreferat.steiermark.at/cms/beitrag/11639213/598018/>

---

# AUSGEÜBTE TÄTIGKEITEN /

**SEIT 2022**

**BURGHOF LÖRRACH GMBH & STIMMEN-FESTIVAL**

**GESCHÄFTSFÜHRUNG & KÜNSTLERISCHE LEITUNG**

- Geschäftsführung einer GmbH mit 35 MitarbeiterInnen
- Leitung des kulturellen Mehrspartenhauses Burghof Lörrach
- Leitung des jährlichen Stimmen-Festivals in der Dreiländerregion Frankreich, Schweiz und Deutschland

**2018 - 2021**

**ROTE NASEN CLOWNDOCTORS**

**ABTEILUNGSLEITUNG CLOWNS & PROGRAMME**

- Personalverantwortung für über 80 MitarbeiterInnen
- Teamführung und -entwicklung
- Leitung und Evaluierung aller Rote Nasen Programme österreichweit
- Veranstaltungs-, Projekt- und Innovationsmanagement, Entwicklung neuer Angebote und Programme österreichweit
- Budgetverantwortung über € 4 Mio., Finanz- und Fördermanagement
- Qualitätsmanagement

**2018**

**VOLKSHILFE WIEN g.GmbH**

**EINRICHTUNGSLEITER**

- Leitung Flüchtlingsquartier für Menschen mit psychischen und/oder physischen Erkrankungen
- Personalführung und -entwicklung
- Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung
- Innovationsmanagement, Entwicklung neuer Angebote und Programme
- Budgetierung, Finanz- und Fördermanagement

**2013 - 2016**

**RETTET DAS KIND, LV Wien**

**EINRICHTUNGSLEITER**

**EDUCATION SPECIALIST & MANAGER**

- Mitarbeiterführung & Leitung einer psychosozialen Betreuungseinrichtung für Kinder u. Jugendliche
- Politisches Lobbying, Kooperationsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit
- Innovationsmanagement, Entwicklung neuer Programme und Projekte
- Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung
- Projektmanagement und Budgetverantwortung

**2012 - 2016**

**NEW YORK UNIVERSITY - Steinhardt School of Culture, Education and Human Development**

**ÖSTERREICH-REPRÄSENTANT UND MITGLIED**

des "International HipHop-Education Research Team"

(Mitarbeit und Teilnahme an internationalen Seminaren & Konferenzen)

**2010 - 2013**

**STREET LAB - Experimental Street Art Festival, Graz[A] & Berlin[D]**

**CO-VERANSTALTER & GENERAL MANAGER**

Preisgekröntes Kooperations-Kunstvermittlungsprojekt der Kulturmanager Daniel Daoudi ["Montage" Berlin] und Timo Sadovnik ["Four Elements" Graz]

- Entwicklung & Umsetzung (Budgetierung, Förderungen, Sponsorships, Kooperationen & Partnerships, Booking)
- Konzeption (Planung, Dokumentation, Evaluation und Berichtswesen)
- Koordination (Ablauf, Kommunikation, PR, Teamleitung)

**2008 - 2012**

**ELEVATE FESTIVAL - Musik, Kunst und politischer Diskurs, Graz**

**PROJEKT- & PROGRAMM-MANAGEMENT**

- Koordination (Co-Leitung, Umsetzung politisches Diskursprogramm, Moderation)
- KünstlerInnen- und KuratorInnenbetreuung, Kommunikation & Schnittstellenmanagement
- Locationleitung und -management

**2007 - 2012**

**> ROTOR < association for contemporary art. Graz**

**PROJEKTMANAGEMENT**

- Entwicklung und Leitung von Kunst- und Kulturprojekten (regional, national und EU)
- Entwicklung, Konzeption & Umsetzung von Kunstvermittlungsangeboten und -veranstaltungen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene (Kooperationen, Interventionen, Workshops u.a.)
- Organisationsentwicklung & Change bzw. Innovations-Management
- Teamleitung & MitarbeiterInnenentwicklung (Schnittstellenmanagement & Kommunikation / Koordination)

**2005 - 2012**

**FOUR ELEMENTS - Verein für spartenübergreifende Kulturprojekte**

**GRÜNDER, OBMANN & GESCHÄFTSFÜHRER**

- Four Elements Festival für HipHop Kultur & Street Art (jährlich, größtes in Österreich)
- Four Elements Academy (Projekte, Workshops und Partnerschaften im Bildungssektor)
- Four Elements Community Work (Projekte, Seminare und Partnerschaften im Social-Profit Sektor)
- Kunst & Kultur Events (Kunstvermittlung, Workshopserien, Vorträge, Seminare, Ausstellungen, Interventionen)
- Human Resources Management (Führung von ehrenamtlichen, internen, externen und freelance MitarbeiterInnen)
- Financial Resources Management (Budgetierung, Förderungen, Sponsoring, Partnerships - regional, national & international inkl. EU)
- Kommunikationsmanagement (Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung)

**2003 - 2009**

**FORUM STADTPARK - Interdisziplinäres Zentrum für avantgardistische Kunst, Graz**

**PROJEKTLEITUNG & MANAGEMENT**

- Planung, Umsetzung & Abwicklung von Kunst- und Kulturprojekten und -veranstaltungen (Regional, National, International, EU)
- Human Resources Management (Team- und MitarbeiterInnenführung und -entwicklung, Schnittstellenmanagement)
- Partnership Management, Financing & Budgeting (Regional, National, International, EU)
- Event Management (Veranstaltungsorganisation und -betreuung)
- Kunstvermittlung und Innovation (Kinder-, Jugendlichen- und Erwachsenenbildung)
- Veranstaltungs- und Haustechnik, F & B Manager / Leitung Gastronomie (Gastro-Geschäftsführer & Facility Management)