



**Universität
Basel**

Philosophisch-Historische
Fakultät



MAS Kulturmanagement Abschlussarbeiten 2025

WEITERBILDUNG

Vorwort.

Seite 6

**Zwischen Prekarität und Vision.
Strategien zur räumlichen
und gesellschaftlichen
Neuverortung des
Chemnitzer Schauspiels.**

Alexander Nerlich

Seite 8

**Kulturkommissionen unter
der Lupe. Transparenz, Struktur
und Legitimation von
Fördergremien in Gemeinden und
Kantonen der Deutschschweiz.**

Philippe Adam

Annie Heine

Seite 10

**Und dann?
Kulturförderung am vorzeitigen
Karriereende von bildenden
Künstler:innen. Wege zwischen
Weitermachen und Aufhören.**

Gian-Reto Gredig
Veronika Studer-Kovacs

Seite 12

**Come closer now.
Audience Development
für die Archäologischen
Informationsstellen Basel-Stadt.**

Marco Bernasconi

Seite 14

**Arbeitsbedingungen im Tanz.
Wirkungszusammenhänge
verschiedener Akteur:innen
und mögliche Potenziale in der
Freien Tanzszene der Schweiz.**

Diego Benito Gutiérrez
Nadia Meyer

Seite 16

**Abschlussarbeiten
DAS Kulturexreflexives
Management.**

Seite 18

**Kulturmanagement
studieren in Basel.**

Seite 22

Vorwort.

Mit Freude und Stolz auf die Leistungen unserer Absolventinnen und Absolventen stellen wir Ihnen in dieser Broschüre die Themen der Abschlussarbeiten vor, welche 2025 im MAS Kulturmanagement erreicht wurden.

Kulturpolitische Fragestellungen sind bei den diesjährigen MAS-Abschlussarbeiten stark vertreten. So nimmt eine Studie auf Basis von Interviews mit Akteur:innen der öffentlichen Kulturförderung Kulturkommissionen unter die Lupe und fragt danach, wie die Zusammensetzung, Struktur und Legitimation solcher Gremien die Förderung prägen. Auch in der Abschlussarbeit zu Arbeitsbedingungen im Tanz geht es um Wirkungszusammenhänge im Spannungsfeld von Kulturpolitik, Arbeitspsychologie und Kulturmanagement. Dem bislang wenig beleuchteten Sachverhalt der vorzeitigen

Beendigung von Karrieren bildender Künstler:innen widmet sich eine weitere Studiengruppe. Sie fragt, welche Rolle der Kulturförderung in dieser Phase möglicherweise zukommen könnte.

Ein konkretes Beispiel für Audience Development in der Kulturerbevermittlung ist die MAS-Arbeit «Come closer now», die sich mit der Neukonzeption archäologischer Informationsstellen befasst. Und schliesslich werden in einer Untersuchung aus dem Theaterbereich Möglichkeiten zur Neuverortung des Chemnitzer Schauspiels erkundet, wobei auch für diese beiden Beispiele kulturpolitische Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle spielen.

Der DAS-Lehrgang spannt einen weiten Bogen über zentrale Themen des Kulturmanagements. Umso spannender ist zu sehen, wo die Absolvent:innen in den Abschlussarbeiten ihre individuellen

Schwerpunkte setzen. Ganz im Sinne eines kulturexreflexiven Managements werden Vereinsstrukturen und Fundraising-Prozesse professionalisiert, die Evaluation von Wirkungszielen erprobt, kulturelle Teilhabe von Jugendlichen weiterentwickelt oder die Argumentation zur Förderung des Sachbuchs geschärft. Die thematische Vielfalt der praxisnahen Analysen zeigt sich exemplarisch in den aufgeführten Titeln am Schluss dieser Broschüre.

Auch in diesem Jahr haben zahlreiche engagierte Menschen für die empirischen Studienteile der Abschlussarbeiten Zeit geschenkt und im Rahmen von Interviews zu den guten Ergebnissen beigetragen. Ihnen danken wir für die Unterstützung unserer Absolventinnen und Absolventen, die sich mit ihren MAS-Abschlussarbeiten engagiert ins Zeug gelegt haben.

Wir wünschen allen, die bei uns in diesem Jahr das Kulturmanagementstudium auf DAS- und MAS-Stufe abgeschlossen haben, dass sie mit den im Studium erworbenen Kompetenzen, mit den Begegnungen und dem in dieser Zeit gewachsenen Netzwerk ihren Berufsweg erfolgreich fortsetzen können.

•
Dr. Franziska Breuning
lic. phil. Manuela Casagrande, MAS UniBS

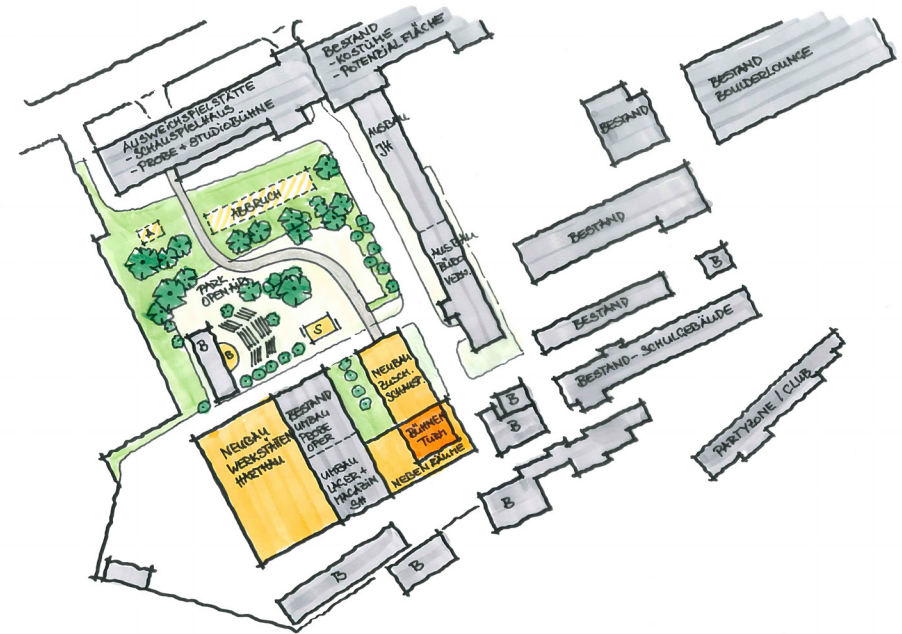
Studiengangleitung

Zwischen Prekarität und Vision. Strategien zur räumlichen und gesellschaftlichen Neuverortung des Chemnitzer Schauspiels.

Ausgangspunkt der Arbeit ist die Situation des Chemnitzer Schauspiels – zwischen (n)ostalgischem Festhalten am alten Schauspielhaus, prekären Arbeitsbedingungen in einer Interimsspielstätte und dem visionären Entwurf eines Neubaus. Beleuchtet werden dafür auch gesellschafts- und kulturpolitische Spannungsfelder in Chemnitz, etwa zwischen dem Titel Kulturhauptstadt Europas 2025 und gleichzeitig stattfindenden Kulturkürzungen. In einer Stadt, die von sozialer Spaltung, einer apolitischen Mitte und wachsenden antidemokratischen Tendenzen geprägt ist, untersucht die Arbeit das Potenzial des Theaters, zu einem Ort demokratischer Teilhabe zu werden. Im Zentrum steht dabei die Leitfrage, inwieweit die räumliche Neuverortung des Schauspiels eine gesellschaftliche Neuverortung als «Schutzort der Demokratie» mit sich bringen kann.

Mit der MAS-Abschlussarbeit werden strategische Handlungsempfehlungen für die Schauspielsparte entwickelt, die helfen können, den geplanten Neubau des Schauspielhauses nachhaltig in der Stadtgesellschaft zu verankern. Dafür werden Chancen für Kooperationen mit der freien Kulturszene, bisher vernachlässigte Formate zivilgesellschaftlicher Teilhabe sowie mögliche Synergien mit dem Aktionsbündnis «C the Closed» (das für die Besetzung des alten Schauspielhauses verantwortlich war) untersucht.

Methodisch stützt sich die Arbeit auf Expert:innengespräche, eine Schnittmengenanalyse, eine Stakeholder- sowie eine SWOT-Analyse. Theoretisch werden die Konzepte der «Risikodemokratie» (Brichzin/Laux/Bohmann), der «demokratischen Schutzorte» (Wolfram) und das Modell der «Ankerorte» (Föhl/Wolfram) herangezogen. Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass das Chemnitzer Schauspiel, bei konsequenter Öffnung und Vernetzung, als Modell einer demokratischen Kulturinstitution fungieren kann, die in einer polarisierten Stadtgesellschaft neue Räume für Dialog und Beteiligung schafft.



© Credit: Projektskizze GMH

Absolvent



Alexander
Nerlich

Theaterregisseur

Mentorat

Prof. Dr. Gernot Wolfram
Professor für Medien- und Kulturmanagement,
Macromedia Hochschule Berlin

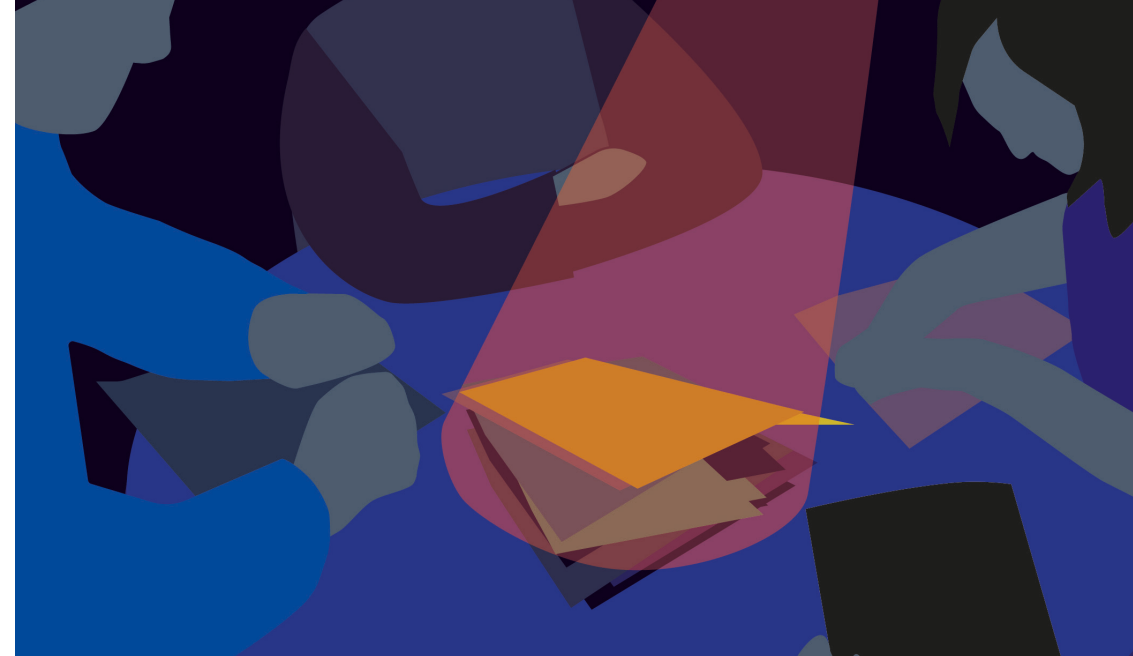
Kulturkommissionen unter der Lupe. Transparenz, Struktur und Legitimation von Fördergremien in Gemeinden und Kantonen der Deutschschweiz.

Diese MAS-Abschlussarbeit untersucht Strukturen, Funktionsweisen und die Legitimation von Kulturkommissionen in der öffentlichen Kulturförderung der Deutschschweiz. Angesichts wachsender Erwartungen an Transparenz und Repräsentanz stellen sich mehrere Fragen: Welche Perspektiven sind in den Gremien vertreten, welche Entscheidungsbefugnisse haben die Kommissionen und wie definieren sie ihre Rolle in Bezug auf die Verwaltung, Politik und Kulturszene?

Auf der Basis von leitfadengestützten Interviews mit Leitungspersonen der Förderstellen und Kommissionsmitgliedern werden die Kulturkommissionen der Kantone Aargau, Basel-Stadt und Zug sowie der Städte Bern und Rapperswil-Jona analysiert.

Die Befragungen zeigen insgesamt Einigkeit über die Einsetzung externer Kommissionen zur Beurteilung von Gesuchen. Die strukturelle Ausgestaltung unterscheidet sich jedoch signifikant: Vom autonomen Aargauer Kuratorium mit Entscheidungsbefugnis über spartenspezifische Fachausschüsse in Basel-Stadt bis zur politisch besetzten Kommission im Kanton Zug finden sich verschiedene Modelle. In der Zusammensetzung der Gremien wird jeweils eine Balance zwischen politischer Parität, Fachexpertise und Diversität angestrebt.

Mit Ausnahme des Aargauer Kuratoriums sprechen die Kommissionen Empfehlungen aus. Die abschliessende Beurteilung erfolgt durch die politischen Entscheidungsträger:innen. Um grösstmögliche Transparenz zu gewährleisten, setzen alle Förderstellen vielfältige Massnahmen ein, die Einblicke in ihre Förderaktivitäten ermöglichen. Ein zentrales Ergebnis ist zudem, dass Vertrauen, Wertschätzung und eine konstruktive Diskussionskultur in der Kommissionsarbeit unabdingbar für die Beurteilung künstlerischer Positionen sind.



© Sandra Pfeiffer

Absolvent:innen



Philippe
Adam

Freischaffender
Musiker, Musikpädagoge;
Beauftragter Kulturprojekte
Musik, Amt für Kultur
Kanton Solothurn



Annie
Heine

Medienwissenschaftlerin,
Kunsthistorikerin;
Projektleiterin Kultur,
Gemeinde Allschwil

Mentorat

Prof. Dr. Rico Valär

Kulturwissenschaftler, Professor für Rätomanische Literatur und Kultur,
Universität Zürich

Und dann? Kulturförderung am vorzeitigen Karriereende von bildenden Künstler:innen. Wege zwischen Weitermachen und Aufhören.

Diese Arbeit widmet sich einem kaum sichtbaren Abschnitt im Leben von Kunstschaffenden: dem bewussten oder erzwungenen frühzeitigen Ende einer künstlerischen Laufbahn. Während Förderprogramme den Einstieg grosszügig begleiten, bleibt das Aufhören unbenannt, still und oft mit Scham belegt. Dieses Phänomen wird am Beispiel bildender Künstler:innen in der Deutschschweiz untersucht. Dabei wird die Frage gestellt, wie das Aufhören neu erzählt und von Förderung sowie Verbänden sinnvoll begleitet werden kann.

Im Rahmen der Arbeit wurden Gespräche mit Künstler:innen sowie mit Vertreter:innen der Kulturförderung und der Branchenverbände geführt, die Einblick in die Mechanismen hinter frühzeitigen Karriereenden geben. Auf Seiten der Förderinstitutionen zeigt sich der fehlende Zugang zu diesem Phänomen und damit auch ihre beschränkten Handlungsmöglichkeiten. Künstler:innen wiederum, die in ihrem Berufsalltag ohnehin häufig mit Alleinsein konfrontiert sind, stehen in diesem Prozess oftmals orientierungslos und ohne begleitende Strukturen da. Die Gespräche machen deutlich, wie tief diese Leerstelle wirkt – auf individueller, institutioneller und gesellschaftlicher Ebene. Wer aufhört, verschwindet – ohne Ritual, ohne Resonanz, ohne Unterstützung.

Aufgezeigt wird, dass Aufhören kein Scheitern sein muss, sondern auch ein Übergang sein kann – eine bewusste Neuorientierung, die Raum schafft für anderes. Diese Phase gilt es als Teil professioneller künstlerischer Biografien anzuerkennen. Die in dieser Arbeit entwickelten Lösungsansätze umfassen Wege, die den Arbeitsalltag von Künstler:innen entlasten, um ein Aufhören zu verhindern, ebenso wie Möglichkeiten für ein würdiges Abschiessen. Damit öffnet sich ein neues Feld für das Kulturmanagement: Handlungsbedarf besteht nicht nur am Anfang, sondern ebenso am Ende künstlerischer Laufbahnen. Eine offene Thematisierung dieses Moments wäre als erster Schritt wünschenswert.



© Bild unter Verwendung von KI, Image Generator – GPT 5.0

Absolvent:innen



Gian-Reto
Gredig

•
Künstler;
Geschäftsleiter
Kulturbüro Zürich



Veronika
Studer-Kovacs

•
Kulturwissen-
schaftlerin; Urner
Institut Kulturen
der Alpen

Mentorat

Aldo Caviezel
Leiter Amt für Kultur, Kanton Zug

Come closer now. Audience Development für die Archäologischen Informationsstellen Basel-Stadt.

Im Kanton Basel-Stadt sind aus der Arbeit der Archäologischen Bodenforschung in den letzten Jahrzehnten rund 25 archäologische Informationsstellen hervorgegangen: kleinere und grössere, meist gut versteckte Orte, die archäologischen Befund und historischen Ort verbinden und mitten unter uns einen Blick auf die reichhaltige Geschichte der Stadt am Rheinknie erlauben. Die kulturtouristische Nutzung und Bekanntheit der Orte ist sehr unterschiedlich, da nicht alle leicht zugänglich sind. Es stellt sich daher die Frage, wie (und auf welcher Grundlage) die archäologischen Informationsstellen weiterentwickelt und positioniert werden können, um mit einem Rundgang eine gelungene Übersicht zur Stadtgeschichte zu vermitteln.

Die MAS-Arbeit konzentriert sich auf fünf grössere Informationsstellen und beschreibt als Ausgangslage die aktuelle Customer Journey. Mittels einer Umweltanalyse werden die politisch-rechtlichen sowie die soziokulturellen Faktoren auf der Basis bestehender Erhebungen aus kultureller, politischer und touristischer Sicht betrachtet. Die Erkenntnisse dieser Analyse fliessen in ein Business Model Canvas ein, auf dessen Basis die weitere Entwicklung geplant werden kann. Wie sich zeigt, ist der kulturpolitische Boden für die Weiterentwicklung der Informationsstellen günstig: Im derzeitigen Umfeld erfahren die Themen Erinnerungskultur und Vermittlung des Kulturerbes eine wesentliche Stärkung. Auch die soziokulturellen Faktoren zeigen stetes Interesse an authentischen, inspirierenden und berührenden Inhalten auf.

Damit ergibt sich die Chance, dass eine Schärfung des Angebots, die Ausrichtung auf bestimmte Personas, die Berücksichtigung in bestehenden Marketingkanälen und enge Kooperationen mit Schlüsselpartnerinstitutionen (und allenfalls die gästefreundliche Generierung von Einnahmequellen) zentrale Themen der Weiterentwicklung sind.



© Philippe Saurbeck, Archäologische Bodenforschung Basel-Stadt

Absolvent



Marco
Bernasconi

•
Archäologe;
Leiter Abteilung
Ausgrabung,
Archäologische
Bodenforschung
Basel-Stadt

Mentorat

Prof. Dr. Birgit Mandel

Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement;
geschäftsführende Direktorin des Instituts für Kulturpolitik, Universität Hildesheim

Arbeitsbedingungen im Tanz. Wirkungszusammenhänge verschiedener Akteur:innen und mögliche Potenziale in der Freien Tanzszene der Schweiz.

Die Besonderheiten ihrer Arbeitsbedingungen sind im Alltag von Tanzschaffenden der Freien Szene allgegenwärtig. Die Arbeit untersucht, welche Mechanismen welche Prozesse beeinflussen, und wie sich diese auf die Arbeitsbedingungen der Tanzschaffenden auswirken. Dabei wird die These aufgestellt, dass Handlungen der beteiligten Akteur:innen – Tanzschaffende, Förderinstitutionen, Geschäftsstellen und Interessenvertretungen – in einem dichten Netz wechselseitiger Einflüsse stehen.

Mithilfe von Expert:inneninterviews und einer Netzwerkanalyse werden drei zentrale Aspekte identifiziert, die aus allen Blickwinkeln eine wichtige Rolle spielen: Entlohnung, soziale Absicherung und die Berücksichtigung physischer Bedürfnisse. Diese Aspekte prägen nicht nur die unmittelbare Lebensrealität der Tanzschaffenden, sondern verweisen auch auf strukturelle Bedingungen in der Sparte.

Es wird deutlich, dass die Herausforderungen nicht nur individueller, sondern vor allem struktureller Natur sind. Auf Basis der Analyse zeigt die Arbeit vier Felder mit Handlungsbedarf auf, die zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen können: prekäre Beschäftigungsformen, unzureichende soziale Absicherung, projektbasierte Förderstrukturen und mangelnde Planungssicherheit, die eine Berufsausübung erschweren.

Letztlich erweisen sich faire Arbeitsbedingungen als zentrale Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung der Freien Tanzszene – durch sie können Professionalisierung, Chancengleichheit und langfristige Perspektiven ermöglicht werden.



© Carolina Francos Mon

Absolvent:innen



Diego Benito
Gutiérrez

Tänzer mit professioneller Ausbildung am Konservatorium Madrid, Kulturmanager; Geschäftsführer Pro Ballet School



Nadia
Meyer

Projektmanagerin und Kommunikationsverantwortliche, Ensemble Proton Bern; Produktionsmanagerin, kfga KIG Basel

Mentorat

Dr. Patrick S. Föhl
Leiter Netzwerk Kulturberatung, Berlin

Abschlussarbeiten DAS Kulturreflexives Management

Mit den DAS-Abschlussarbeiten beweisen die Studierenden die Anwendung des Gelernten im Praxistransfer. In den Arbeiten werden Ideen und Methoden entwickelt, die bei Bedarf auch in den MAS-Abschlussarbeiten weiter vertieft und gemeinsam diskutiert werden können.

**Das Filmfestival Schaffhausen.
Freiwilligenarbeit und die
Herausforderungen dabei.
Eine Auseinandersetzung mit
dem Freiwilligenmanagement.**

Adrian Ackermann

**Movement & Lifestyle
Konzeption und Jugend-
förderung anders gedacht.
Selbstführung als
ganzheitlicher Ansatz
integriert als Schulfach.**

Charo Ares

**Kulturelle Teilhabe der
Generation Z im Museumskontext.
Eine Fallstudie zu FLUX, dem
Dritten Ort der Pinakothek
der Moderne.**

Jeanette Apitz

**Nachhaltigkeit im Kostümbild
Massnahmen und
Handlungsempfehlungen.**

Miriam Balli

**Between Vision and Viability.
Reflections on Ten Years of
Cultural Leadership at the
Braswell Arts Center.**

Lisa Braswell

**Kulturelle Teilhabe Jugendlicher
im ländlichen Raum.
Eine qualitative Untersuchung
eines Design Sprints an
drei Schulen.**

Alana Brown

**Kleine Träger,
starke Allianzen.
Crashkurs für nachhaltige
Kulturfinanzierung
in der Schweiz.**

Ely Duarte Estive

**Für immer und ewig?
Gestaltung nachhaltiger
Partnerschaften zwischen
Kulturinstitutionen und
privatwirtschaftlichen
Unternehmen. Eine Analyse
von Erfolgsfaktoren und
Herausforderungen.**

Valentina Franz

**«Trinkgeld-Initiative».
Vorgeschichte, Umsetzungs-
prozess und neues
Fördermodell für
Club- und Nachtkultur.**

Gian Luca Hofmann

**Unser Ortsmuseum.
Gestaltungsraum für alle.**

Paula Jezkova

**Warum fördert der Bund
die Belletristik sowie Kinder-
und Jugendbücher stärker als
das Sachbuch? Auswirkungen
auf die Deutschschweizer
Sachbuchverlage und
Handlungsempfehlungen für
eine angepasste Buchförderung.**

Patricia Käppeli

**Stiftungsfundraising für
soziokulturelle Projekte.
Analyse und Entwicklung
einer Strategie am
Beispiel des Projekts
Common_Grooves.**

Jeanne Lehnherr

**Strukturen in der formellen
Freiwilligen Arbeit.
Eine Untersuchung von
Freiwilligenarbeit
innerhalb der Vereinsstrukturen
anhand der Aufbauorganisation.**

Cheyenne Mazenauer

**Stillsitzen und schauen.
Herausforderungen der
Filmvermittlung im Kino.**

Katja Gabriela Morand

**Wie gelingen neue
Vermittlungsformate?
Ein Konzeptversuch für neue
Familienveranstaltungen im
Museum für Musikautomaten
(MMA) im Rahmen der
Neuausrichtung der
Sammlung für ihr
50-jähriges Bestehen.**

Julia Müller

**Für die nächste Generation.
Warum Basel ein
Kinderkunstmuseum braucht
Neue Zugänge zur kulturellen
Teilhabe.**

Kaja Pawelek

**Together – but how?
Ein Essay über Strategien und
Beziehungskonstellationen.**

Alejandra Pinggera Crook

**«So teuer? Ich zahl doch schon
Steuern?!» Bibliotheksgebühren im
Spannungsfeld zwischen Kulturauf-
trag und Finanzierungsdruck.**

Olivia Stüssi

**Auf der Suche nach dem Geld.
Erstellung eines Fundraising-Pro-
zesses für ein neues Musikfestival
im Kanton Zug mit Fokus auf die
Finanzierung und die Suche nach
geeigneten Förderstellen.**

Laura Thomann

**Vom Potenzial der Teilhabe.
Kunst im öffentlichen Raum
zwischen Kulturpolitik
und Praxis.**

Bettina Thommen

**«Und, was denkst du
jetzt darüber?»
Evaluationskonzept für eine
Themenausstellung mit Fokus
auf ihre Wirkungsziele.**

Karolina Widla

Kulturmanagement studieren in Basel.

Der Kulturbereich ist kontinuierlichen Veränderungen unterworfen. Digitalisierung, ökologische Herausforderungen, demografischer Wandel und neue Formen gesellschaftlicher Teilhabe prägen die Rahmenbedingungen kulturellen Handelns. In diesem dynamischen Umfeld wirkt das Studienangebot Kulturmanagement (SKM) der Universität Basel seit 25 Jahren als Ort der Reflexion, Qualifikation und Vernetzung.

Gegründet im Jahr 2000 als Antwort auf wachsende Anforderungen an Führung und Management im Kulturbereich, wurde der MAS Kulturmanagement als transdisziplinäres Weiterbildungsangebot entwickelt. Rund 600 MAS-Absolvent:innen haben das Programm seither abgeschlossen.

Viele von ihnen sind heute in leitenden Positionen tätig und gestalten Kulturinstitutionen, Programme und Förderstrukturen in der ganzen Schweiz.

Das Studienprogramm ist modularisiert und setzt mit seinen CAS-, DAS- und MAS-Abschlüssen verschiedene Schwerpunkte. Die berufsbegleitende Weiterbildung versteht sich als Lernort im Dialog von Theorie und Praxis.

Die Teilnehmenden bringen unterschiedliche berufliche Erfahrungen aus Theatern, Museen, Verwaltungen, Stiftungen oder der freien Szene mit – eine Vielfalt, die produktive Perspektivwechsel ermöglicht. Das gemeinsame Lernen prägt die Atmosphäre des Studiengangs und ermöglicht einen Austausch, der über die individuelle Weiterbildung hinausreicht.



UB Hauptbibliothek Lesesaal © Universität Basel, Mark Niedermann



Alles über die Weiterbildung im Kulturmanagement
kulturmanagement.philhist.unibas.ch

Wohin geht's? Positionen und Beiträge zum
Arbeitsfeld Kultur und Management
kultur25.ch



Educating Talents since 1460.

Universität Basel
SKM – Studienangebot Kulturmanagement
Steinengraben 22
4051 Basel
Schweiz

kulturmanagement.philhist.unibas.ch