



**Universität
Basel**

Philosophisch-Historische
Fakultät



MAS Kulturmanagement Abschlussarbeiten 2024

WEITERBILDUNG

Vorwort.

Seite 6

**Über die Klostermauern hinaus.
Ein Basismodell
für Klosterumnutzungen.**

Simone Pallecchi, Sandra Pfeiffer,
Tino Zihlmann

Seite 8

**Teilhabe als Allheilmittel?
Entscheidungsprozesse in der
öffentlichen Kulturförderung.**

Roberto Barbotti, Carmen Kiser,
Laura Verbeke

Seite 10

**Nachhaltige Förderung der
musikalischen Vielfalt:
Modellentwicklung zur Prozess-
und Strukturförderung freier
Klangkörper in der Schweiz.**

Dr. Caroline Herfert,
Gwendolyn Waber

Seite 12

**Museum 3.0: Potenziale und
Herausforderungen von
Ressourcen zur Implementierung
ökologischer Nachhaltigkeit
in Schweizer Museen.**

Rani Magnani,
Sandra Schudel

Seite 14

**Abschlussarbeiten
DAS Kulturreflexives Management.**

Seite 16

**Kulturmanagement
studieren in Basel.**

Seite 20

Vorwort.

Die Chancen und Herausforderungen durch den gesellschaftlichen Wandel sowie Veränderungen innerhalb des Kulturbetriebs haben die Absolventinnen und Absolventen des Jahres 2024 sehr beschäftigt. Transformation ist damit ein wichtiger Ausgangspunkt für die aktuellen Abschlussarbeiten, in denen Weiter- und Neuentwicklungen eine zentrale Rolle spielen.

In dieser Broschüre stellen wir die Ergebnisse einer längeren und intensiven Reise vor, die unsere Absolvent:innen im Rahmen ihrer Forschungsprojekte unternommen haben. Die Themen umfassen Umnutzungen von Klosteranlagen, die Gestaltung von Entscheidungsprozessen in der öffentlichen Kulturförderung, Strukturförderung im Feld der Musik sowie Nachhaltigkeit in Museen, die unter Aspekten der erforderlichen Ressourcen bzw. unter Gesichtspunkten der Organisationskultur beleuchtet wird.

Die Schwerpunkte verdeutlichen, dass Kulturmanagement ein facettenreiches Feld ist, das zahlreiche Verbindungen zu anderen Wissensbereichen aufweist. Die Auseinandersetzung mit diesem interdisziplinären Ansatz erfordert ein gewisses Mass an Erfahrung und Übung. In den DAS-Abschlussarbeiten werden erste Ideen und Methoden entwickelt, die in den anschliessenden MAS-Abschlussarbeiten vertieft und gemeinsam diskutiert werden können.

Wir sind stolz darauf, dass unsere Absolventinnen und Absolventen mit ihren Arbeiten nicht nur bestehende Herausforderungen analysieren, sondern auch konstruktive Lösungen vorschlagen. Ihre Ergebnisse laden dazu ein, weitere Gespräche zu führen, Netzwerke zu schaffen und sich gemeinsam für ein zukunftsfähiges kulturelles Leben einzusetzen.

Ein besonderer Dank gilt auch den Interviewpartner:innen, die unseren Studierenden Rede und Antwort

standen, und natürlich den Absolvent:innen, die sich mit der MAS-Abschlussarbeit engagiert ins Zeug gelegt haben.

Wir wünschen allen DAS- und MAS-Absolventinnen und Absolventen, dass sie ihren weiteren Lern- und Berufsweg mit dem im Studium erworbenen Wissen, neuen Kompetenzen und Netzwerken erfolgreich fortsetzen und sich als Kulturakteur:in und als Entscheidungsträger:in für die kulturelle Vielfalt und Nachhaltigkeit einsetzen.

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

Studiengangleitung

Über die Klostermauern hinaus – ein Basismodell für Klosterumnutzungen.

Immer mehr Klöster werden aufgrund von Überalterung und mangelndem Nachwuchs aufgelöst. Dennoch sind sie Teil des materiellen und immateriellen Erbes der Schweiz und daher schützenswert. Auch wenn Klostermauern für viele Menschen zunächst undurchlässig wirken, tragen diese eindrücklichen Orte des Wissens, der Kultur, der Spiritualität und der Erinnerung zur Identität der jeweiligen Regionen bei. Infolgedessen braucht es kreative und innovative Konzepte, um eine langfristige Nutzung der Klosteranlagen zu sichern. Doch wie soll ein solcher Prozess ablaufen? Und woran kann er sich orientieren?

Unsere Arbeit setzt an dieser Stelle an und untersucht Gelingensfaktoren für eine nachhaltige Umnutzung von Klöstern. Mittels leitfadengestützter Interviews beleuchten wir Klosterumnutzungen aus drei unterschiedlichen Perspektiven: klösterliches Leben, Verwaltung und Wissenschaft. Die ergänzende Analyse von vier Fallbeispielen hebt die unterschiedlichen Herangehensweisen und Strategien hervor und beschreibt, welche Gelingensfaktoren dabei zum Tragen kommen.

Die Auswertung zeigt, dass insbesondere soziale und kulturelle Ansätze der jeweiligen Ordensgemeinschaften wertvolle Anhaltspunkte für eine Neubelebung bieten. Ausserdem sind Diversifizierung und Kooperationen bedeutende Faktoren. Teilhabe, Begegnung und Interaktion erweisen sich ebenfalls als wichtige Bestandteile eines Nachnutzungskonzepts. Hier unterstreicht die Arbeit die entscheidende Rolle der Kultur, um der breiten Bevölkerung Zugang zu ermöglichen.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse entwickeln wir ein Basismodell, das die Gelingensfaktoren aufgreift und konkrete Handlungsempfehlungen formuliert. Das Modell bietet eine praktische Orientierungshilfe für Behörden und all jene, die sich der Umnutzung von Klöstern widmen.



© Sandra Pfeiffer

Absolvent:innen



Simone Pallecchi

Kulturwissenschaftlerin, Buchhändlerin, Buchhalterin, Kommunikation für NPO, Mitgründerin von Materialzeitreisen



Sandra Pfeiffer

BA Visuelle Kommunikation, Executive Consultant Farner Consulting, Vorstandsmitglied Ausstellungsraum Klingental



Tino Zihlmann

Mag. Art. Schauspiel (Mozarteum, Salzburg), Mitarbeiter Betriebs- und Produktionsbüro & Ticketing, Kaserne Basel

Mentorat

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

Teilhabe als Allheilmittel? Entscheidungsprozesse in der öffentlichen Kulturförderung.

In der öffentlichen Kulturförderung der Schweiz entscheiden meist Gremien, wie Kulturräte oder Kulturkommissionen darüber, ob und in welchem Ausmass Kulturschaffende unterstützt werden und Kultur gefördert wird. Kritische Stimmen fordern, dass sich die Kulturförderung erneuern muss, um den Ansprüchen der Kultur-Akteur:innen und des Publikums zu genügen und um den Herausforderungen unserer Gegenwart gewachsen zu sein. Die Zusammensetzung der Gremien und der Ablauf der Entscheidungsprozesse werden hierbei selten thematisiert. Deshalb fokussieren die Autor:innen auf diese Bereiche und fragen: Welche Zusammensetzung ermöglicht es den öffentlichen Kulturfördergremien, reflektierte Förderentscheide zu fällen und welche Rahmenbedingungen, Prozesse und Methoden unterstützen sie dabei?

In fünf qualitativen, leitfadengestützten Interviews erörtern die Autor:innen mit Expert:innen zweier regionaler Kulturförderorganisationen (Kulturförderung LuzernPlus und Kultur St.Gallen Plus), des ehrenamtlichen Fördergremiums Kultur Komitee Winterthur der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) sowie des Kultur Labors Zürich Erfahrungen und Herausforderungen im Förderalltag. Die Erkenntnisse aus den Interviews stellen die Autor:innen dem aktuellen Diskurs über eine gegenwarts- und zukunftsfähige Kulturförderung, den politischen Forderungen nach kultureller Teilhabe und den Erkenntnissen aus der Entscheidungstheorie gegenüber. Dies führt sie zum Schluss, dass das Neu-Denken von Entscheidungsprozessen die Wertschätzung und das Verständnis für Kultur und das Kulturschaffen fördern kann. Gleichzeitig zeigt sich, dass die personelle Zusammensetzung von Fördergremien, die Rahmenbedingungen und die Entscheidungsprozesse selbst aufeinander abgestimmt werden sollten. Das Wer muss also immer gemeinsam mit dem Wie gedacht werden. Die Autor:innen haben schliesslich ein systematisches Entscheidungsverfahren für Kulturförderorganisationen entworfen, das, in Form einer «Koolbox – die Toolbox für Kulturfördernde» Impulse, Empfehlungen und Werkzeuge für die Praxis liefert.



© Bild unter Verwendung von KI (Image Generator – GPT 4.0) erstellt

Absolvent:innen



Roberto Barbotti

Harfenist,
Musikpädagoge



Carmen Kiser

Museologin und
Präsidentin der
Kulturkommission
Obwalden



Laura Verbeke

Leiterin Fachstelle
Kultur, Stadt
Rapperswil-Jona

Mentorat

Prof. Dr. Rico Valär
Kulturwissenschaftler, Professor für Rätoromanische
Literatur und Kultur, Universität Zürich

Nachhaltige Förderung der musikalischen Vielfalt: Modellentwicklung zur Prozess- und Strukturförderung freier Klangkörper in der Schweiz.

Ausgehend von dem in der Schweiz gesetzlich verankerten Auftrag an die öffentliche Kulturförderung, die kulturelle Vielfalt zu fördern, fokussiert die Arbeit die Freie Szene im Musikbereich und konzentriert sich dabei insbesondere auf freie Klangkörper, d. h. Ensembles und Orchester ohne langfristige Subventionen. Die ungleiche Verteilung von Fördermitteln zwischen hoch bzw. langfristig subventionierten Institutionen und der weitaus geringer geförderten Freien Szene führt zu einem unfairen Wettbewerb. Ziel der Arbeit ist es daher, unter Berücksichtigung der Perspektiven von Klangkörpern und kantonalen und städtischen Förderstellen in der Schweiz sowie Expert:innen ein Modell zu entwickeln, das Struktur- und Prozessförderung ins Zentrum stellt und so Impulse für die finanziell und sozial nachhaltige Förderung der musikalischen Vielfalt setzt.

Die Arbeit verfolgt einen gestalterischen Zugang: Mit einer Mischung aus Recherche und Auswertung von Literatur, Best-Practice-Beispielen und qualitativen Interviews werden Arbeitsrealitäten, Herausforderungen und Bedarfe freier Klangkörper und Förderstellen eruiert und Indikatoren für nachhaltige Förderung abgeleitet. Als relevante Themenfelder wurden dabei soziale Sicherheit, finanzielle Stabilität, gefestigte Arbeitsstrukturen und Flexibilität identifiziert. Um dem gerecht zu werden, erscheinen insbesondere mehrjährig angelegte Massnahmen zur Förderung von Strukturen und Prozessen geeignet, welche bislang nicht im Fokus bestehender Fördergefässe in der Schweiz stehen.

Um an dieser Leerstelle anzusetzen, wurden in der Arbeit Prototypen für Fördermodelle entwickelt, die in weiteren Interviews diskutiert wurden, um einen finalen Vorschlag eines modularen, genreübergreifenden Fördermodells auszuarbeiten als Orientierungshilfe und konkreten Diskussionsbeitrag im Diskurs um die zukunftsfähige Förderung der Freien Szene.



© eigene Darstellung

Absolventinnen



Dr. Caroline Herfert
Theater-, Film- und Medienwissenschaftlerin, Wissenschaftsmanagerin Universität Hamburg



Gwendolyn Waber
M.A. Musikpädagogik, Kulturmanagerin

Mentorat

Dr. Patrick S. Föhl
Netzwerk Kulturberatung, Berlin

Museum 3.0: Potenziale und Herausforderungen von Ressourcen zur Implementierung ökologischer Nachhaltigkeit in Schweizer Museen.

Als bedeutende gesellschaftliche Akteure widmen sich Museen seit einigen Jahren verstärkt der eigenen ökologischen Nachhaltigkeit. Mittlerweile ein fester Bestandteil in theoretischen und praktischen Museumsdiskursen, bestimmt sie immer deutlicher den Wertekompass der Institutionen – die konkrete Umsetzung hingegen stellt viele Ausstellungshäuser noch immer vor grosse Herausforderungen.

Wie kann also ökologische Nachhaltigkeit erfolgreich in einen Museums- und Ausstellungsbetrieb implementiert werden? Mit dieser Frage verfolgt die Untersuchung «Museum 3.0» einen holistischen Ansatz. Unter Einbezug von Expert:innengesprächen betrachtet sie die Rolle der vier betrieblichen Kernressourcen Personal, Finanzen, Zeit und Raum im Implementierungsprozess ökologischer Massnahmen und führt damit zur Untersuchung der konkreten Umsetzung ökologischen Handelns im Ausstellungsbetrieb. Gestützt auf eine quantitative Befragung in der Schweizer Museumslandschaft werden hierbei sowohl Status quo sowie hemmende und fördernde Faktoren im ressourcenschonenden Ausstellungsbau aufgezeigt und deren Signifikanz und Möglichkeiten herausgestellt.

Die Arbeit stellt anhand von Auswertungen eigener Erhebungen, Analysen und Recherchen den Versuch dar, das komplexe Zusammenspiel unterschiedlicher Elemente und Ressourcen aufzubrechen, ihre jeweiligen Gewichtungen zu ermitteln und erste Lösungsansätze innerhalb der einzelnen Ressourcen sowie im Ausstellungsbau zu identifizieren hin zu einer gelingenden ökologischen Transformation von Schweizer Museen.



© Bild unter Verwendung von KI (Image Generator – GPT 4.0) erstellt

Absolventinnen



Rani Magnani

M. A., Kunsthistorikerin, freie Autorin und Kunstpublizistin



Sandra Schudel

Stadt Zürich Kultur, Fachverantwortliche Ressort Tanz und Theater

Mentorat

Prof. Dr. Annett Baumast

Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Nachhaltigkeitsmanagement, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

DAS Kulturreflexives Management Abschlussarbeiten

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.

Fördert der Staat heute eigentlich an der Gesellschaft vorbei? Betrachtung und Vergleich der neusten Entwicklungen, Strategien und Massnahmen in der staatlich geförderten Nacht- und Clubkultur in Basel und Berlin.

Philippe Adam

Lohndiskriminierung im Tanz. Eine qualitative Forschung zu den Ursachen und Auswirkungen.

Diego Benito Gutiérrez

Bleibt alles unter uns? Zum kulturtouristischen Potential der archäologischen Informationsstellen Basel-Stadt.

Marco Bernasconi

«Mich zeigen, wie ich bin» – Handlungsempfehlungen für die Dokumentation eines inklusiven Kulturprojektes in Sozialen Medien.

Rafael Egloff

Marketingmix: Kommunikationspolitik, Digitalisierung und ein engagiertes Museumspublikum.

Françoise Fabiano

Die fünf Kulturbüros der Schweiz? Das Kulturbüro Schweiz! Analyse des Ist-Zustands und Entwurf einer neuen Strategie.

Gian-Reto Gredig

**Entwicklung des
Projektstrukturplans (PSP) für das
Hip-Hop Festival Basel 2024.
Projektmanagement-Ansätze
im Vergleich.**

Boris Jacot

**Biel 1719.
Ein geschichtstouristisches
Angebot für die Stadt Biel.**

Antonia Jordi

**Resonanz schafft Relevanz -
Betrachtungen zu Hartmut Rosas
Resonanz-Begriff und deren
Potenzial für das Kulturmanage-
ment im Spannungsfeld von
Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.**

Georg Keller

**Strategien und
Massnahmen für eine grössere
Vielfalt im klassischen
Konzertpublikum:
Ein Leitfaden für die «Basel Proms».**

Birgit Martin

**Digitales Marketing in
der heutigen Pop-Musikindustrie:
Best Practices & Fallbeispiele.**

Nina Gabriela Mathys

**Entwicklung und
Etablierung ökologischer
Nachhaltigkeitsmassnahmen am
Beispiel des Ensemble
Proton Bern.**

Nadia Meyer

**Community Building und
Community Engagement im
Kulturbetrieb.**

Anne-Sophie Raemy

**Audience Development
am Beispiel des Aargauer
Kunsthouses. Analyse und
Strategieableitung.**

Mirjam Rühle-Velásquez

**Audience Development im
Aargauer Kunsthaus. Entwicklung
von Afterwork Angeboten für
ein diverses Publikum.**

Claudia Schultze

**Alpine Energiekulturlandschaften.
Eine Stakeholder-Analyse.**

Veronika Studer-Kovacs

Kulturmanagement studieren in Basel.

Jede Generation von Kulturschaffenden, Kulturförderern und Kulturmanager:innen wird geprägt von den grossen Trends ihrer Zeit. Die Frage, wie den aktuellen Herausforderungen des jeweiligen Umfelds umsichtig und verantwortungsvoll zu begegnen ist, stellt sich immer wieder von neuem.

Das Wachstum der Kulturbranche, einhergehend mit der Erweiterung des Kulturbegriffs auf Bereiche, die weit über die klassischen Sparten der Musik, des Theaters und der Bildenden Kunst hinausgingen, eröffnete um die Jahrtausendwende vielfältige Betätigungsfelder. Die Arbeit in diesem Feld verlangte nicht mehr nur nach künstlerischem Spezialwissen, sondern nach Kompetenzen in einem ganzen Fächer von Inhalten. Des Weiteren beschleunigten neue Kommunikationstechnologien den Arbeitsalltag, Professionalisierung war das Schlagwort der Stunde. An der Universität Basel, der ältesten

Schweizer Universität, in einer Stadt mit einer grossen Kulturtradition, startete im Jahr 2000 die erste universitäre Weiterbildung im Bereich Kulturmanagement in der Schweiz. Dass es sich beim MAS Kulturmanagement um eine berufsbegleitende Weiterbildung handelt, ist kein Zufall.

Zugrunde liegt der Gedanke, dass Professionalisierung nur dort ansetzen kann, wo sowohl Berufserfahrungen vorhanden als auch eine Verwurzelung in einer Kultursparte durch eine geisteswissenschaftliche oder künstlerische Erstausbildung gegeben sind. Wer bereits im Berufsleben steht, erkennt deutlicher, wo die Herausforderungen liegen und kann gleichzeitig das erlernte Zusatzwissen in den beruflichen Alltag einbringen.

Heute prägen neue Entwicklungen wie Digitalisierung, neue Partizipationsforderungen und der Druck zu Innovation die kulturellen Tätigkeiten.

Auch hier leistet das Studienangebot Kulturmanagement mit seinen aktuellen Weiterbildungen einen wichtigen Beitrag.

Weiterbildung im Kulturmanagement

Die Weiterbildung Kulturmanagement an der Universität Basel ist ein Angebot an der Schnittstelle zwischen akademischer Lehre und praxisorientiertem Fachwissen. Die Schnittstelle ist einerseits Trennlinie zwischen zwei unterschiedlichen Wissensorientierungen, andererseits soll gerade im Aufeinandertreffen bzw. im Austausch beider Bereiche auch ein Mehrwert für Dozierende und Studierende entstehen. Die Qualität der Weiterbildung zeigt sich insbesondere darin, inwiefern diese gegenseitige Reflexion der Disziplinen fruchtbar gemacht werden kann. Diese Anschlussfähigkeit zu gewährleisten ist für beide Seiten eine anspruchsvolle

und nicht zu unterschätzende Aufgabe. Praxisleute suchen in der Regel eine anwendbare, effiziente und effektive Lösung im Sinne eines Werkzeugkastens, den sie für eine bestimmte Problemstellung zu Rate ziehen können. Im Berufsalltag wird jedoch die Zeit vermisst, sich aus einer übergeordneten Perspektive mit Themen auseinanderzusetzen, die über die operative Arbeit hinausgeht. Gesellschaftliche Entwicklungen können für das langfristige Bestehen in einer Praxis zentral werden. Sie rechtzeitig zu erkennen und allenfalls auch mit einem analytischen Instrumentarium zu fassen, ist aus strategischer Perspektive wichtig. Hier bietet die universitäre Weiterbildung nebst dem Kompetenzerwerb auch die Gelegenheit, sich mit übergeordneten Themen auseinanderzusetzen.

Das Studienangebot Kulturmanagement (SKM) bietet eine vielfältige Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten für im Kulturbereich Tätige. An den Schnittstellen zwischen Kultur und Management, Kulturproduktion und Kulturpolitik ist das Kernprogramm angesiedelt – der «MAS Kulturmanagement». Das SKM steht unter der Trägerschaft der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel. Seine Weiterbildungsangebote sind Teil der Services Weiterbildung der Universität.

Das SKM legt Wert auf einen theoretisch reflektierten Praxisbezug. Universitäre Lehre und Projektarbeit im Austausch mit erfahrenen Dozierenden aus dem Kultursektor greifen produktiv ineinander und leisten so den Transfer aktueller Forschung in die Berufspraxis.



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
Switzerland

kulturmanagement.philhist.unibas.ch