



Universität  
Basel

Philosophisch-Historische  
Fakultät



# MAS in Kulturmanagement Abschlussarbeiten 2018

ADVANCED STUDIES

**SKM**

studienangebot  
kulturmanagement

© bei den Autorinnen und Autoren sowie  
dem SKM – Studienangebot Kulturmanagement,  
Universität Basel, Oktober 2018

## Inhaltsverzeichnis

### **Vorwort**

**Seite 4**

### **Eine Brücke zwischen Kunstschaffenden und Kunstinter- essierten schlagen.**

#### **Der Versuch mittels Design Thinking eine vernetzende Plattform zu entwickeln**

Stefanie Maria Hungerbühler, Nathalie Killias,  
Ariane Russi

**Seite 6**

### **Jenseits der «unsichtbaren Hand» der kulturellen Teilhabe.**

#### **Instrumente und Kriterien zur Professionalisierung der Förderung von kulturellen Teilhabeprojekten in der Schweiz**

Nicole Grieve

**Seite 8**

### **Kunst & Urheberrecht im digitalen Zeitalter – Chancen und Risiken**

Nadja von Ah

**Seite 10**

### **ERWINS – Ein Konzept zur Belegung des Rehmann Museums**

Ute W. Gottschall, Tyrone D. Richards,  
Angelika Torrie-Hernmarck

**Seite 12**

### **Analyse, Businessmodell und daraus resultierende Entwick- lungschancen für den Kulturbereich des Kulturhotels Regina in Müren**

Sabrina Claudia Moser, Kaspar Rechsteiner,  
Franziska Werlen

**Seite 14**

### **Kultursponsoring von Kleinthea- tern – ein Finanzierungsinstrument für die Zukunft?**

#### **Identifikation und Bewertung von innovativen Gegenleistungen**

Carlo Clivio

**Seite 16**

### **Abschlussarbeiten DAS in Kulturreflexivem Management**

**Seite 18**

# Vorwort.

---

---

**Wir freuen uns, hiermit Einblick in die Abschlussarbeiten der Absolvierenden und Absolventen des Studienangebots Kulturmanagement zu geben. 2018 handelt es sich um den ersten Jahrgang, der den erneuerten Studiengang abschliesst. Der MAS ist um Schwerpunktthemen erweitert worden und besteht nun aus Modulen, die auch einzeln studierbar sind. So werden hier erstmals auch die Abschlussarbeiten des Basismoduls, des DAS in Kulturreflexivem Management, vorgestellt.**

Die neuen, zukunftsorientierten Themen der Module haben durchaus einen Einfluss auf die Themen der Abschlussarbeiten gehabt. Sowohl die kennengelernten Methoden als auch die Entwicklungen aufgrund der Digitalisierung, der Frage nach kultureller Teilhabe, der Verschiebung in der Förderung und dem Kampf um Aufmerksamkeit wurden in den Blick genommen. So beschäftigte sich eine Gruppe intensiv

mit der Methode des Design Thinking und untersuchte, ob dieser Ansatz geeignet ist, um neue Vermittlungsformate und kulturelle Dienstleistungen zu entwerfen. Ein spezifisches Instrumentarium soll der Kulturförderung helfen, gezielter die Eigenheiten von Teilhabeprojekten zu berücksichtigen. Ein Künstler erhält eine Handhabe, um gegen Urheberrechtsverletzungen in den digitalen Medien vorzugehen. Ein Museum stellt sich den Herausforderungen eines Veränderungsprozesses und positioniert sich profilierter in seinem Umfeld. Kultur ist ein Unterscheidungsmerkmal für ein mit Herzblut geführtes Hotel, was sich auch in einem neuen Businessmodell niederschlagen soll, und für Kleintheater wird herausgearbeitet, was Erfolgsfaktoren in Sponsoringpartnerschaften sind. Transkulturalität, Teilhabe, das Rollenverständnis von Kulturorten und Fragen nach idealen Rahmenbedingungen prägen auch die Arbeiten, die ihren Ausgangspunkt in der Intensivwoche

des DAS genommen haben und sich v.a. projektorientierten und strategischen Fragen widmen.

Diesen MAS-, aber auch den DAS-Abschlussarbeiten ist gemeinsam, dass sie von einem starken Wunsch nach Dienstleistung für Kulturschaffende und Kulturinstitutionen geprägt sind. Die Absolvent/innen engagieren sich mit dem erworbenen Wissen, aber auch mit ihren eigenen Erfahrungen und beruflichen Hintergründen für die Schweizer Kulturszene. Das taten sie bereits vor dem Studium – wir wünschen ihnen, dass sie es mit dem im Studium erworbenen «Rucksack» vielleicht noch selbstbewusster, reflektierter und zukunftsorientierter tun.

**lic. phil. Brigitte Schaffner,  
MAS UniBS**

**lic. phil. Manuela Casagrande,  
MAS UniBS**

•  
Studienleitung

# Eine Brücke zwischen Kunstschaffenden und Kunstinteressierten schlagen.

---

---

Diese Masterarbeit resultiert aus der im Berufsalltag der Autorinnen stets präsenten Problematik, dass Kunst und Kunde sich nicht finden. Diese Arbeit zielt darauf ab, die bestehende Situation zu verändern und mittels der Entwicklung eines unkonventionellen Angebots einen Austausch zwischen den Gruppierungen zu ermöglichen.

Um die eigenen vorgespurten Denkpfade verlassen zu können und ein altbekanntes Problem neu zu hinterfragen, bedienen sich die Autorinnen des Design Thinking-Ansatzes. Dieses Vorgehen verfolgt das Ziel, Lösungen zu finden, die aus Sicht der Betroffenen überzeugend sind, weshalb diese Arbeit die Bedürfnisse sowohl der Kunstschaffenden als auch der Kulturinteressierten ins Zentrum stellt. Die Verfasserinnen absolvieren einen mehrstufigen, iterativen Prozess und lassen ihre Ideen immer wieder von externen Testpersonen evaluieren, um sie zu schärfen und mit dem angestrebten Endprodukt einen Mehrwert für alle Involvierten zu generieren.

Nach einem lehrreichen, intensiven und zeitaufwändigen Prozess halten die Autorinnen fest, dass sie ihr inhaltliches Ziel im Rahmen dieser Masterarbeit nicht erreicht haben. Zwar konnten viele positive Erfahrungen gesammelt werden und die Verfasserinnen fühlen sich in ihrer Annahme bestärkt, dass der Austausch zwischen Künstlern und Laien stets bereichernd ist, allseits geschätzt wird und auch weiterhin angestrebt werden muss. Allerdings ist es bisher nicht gelungen, ein überzeugendes Produkt zu entwickeln, dass die anfangs festgelegten Erwartungen erfüllt.

Umso erfreulicher ist die Bilanz betreffend der methodischen Zielsetzung. Das Vorhaben, mit dem Design Thinking Ansatz ein neues Instrument kennenzulernen und über alle Stufen hinweg zu erproben und anzuwenden, ist vollumfänglich geglückt. Diese Masterarbeit hat dafür gesorgt, dass die Verfasserinnen in ihrem weiteren Berufsleben auf eine zusätzliche und äusserst wertvolle, neu erworbene Kompetenz zurückgreifen können.



# **Jenseits der «unsichtbaren Hand» der kulturellen Teilhabe. Instrumente und Kriterien zur Professionalisierung der Förderung von kulturellen Teilhabeprojekten in der Schweiz.**

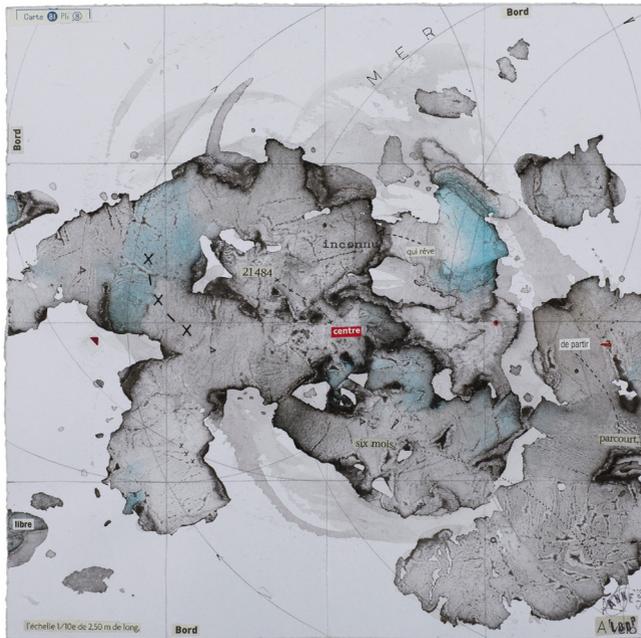
---

---

«Kulturelle Teilhabe» ist seit der Kulturbotschaft des Bundes 2016–20 ein Förderungstrend. Der öffentlichen Hand fehlen jedoch Instrumente für die Analyse von Vorhaben, die eher auf der Publikumsachse als auf der Produktionsachse angesiedelt sind. Es besteht ein Bedürfnis nach Entscheidungshilfen, welche die Bausteine von solchen Projekten berücksichtigen. In der Arbeit werden vier Bausteine herauskristallisiert: die «aktivierende Vorgehensweise», das «Versprechen einer Wirkung», die «Hybridität der Projekte» sowie «offene Prozesse».

Erstes Ziel der Arbeit ist, aufgrund mehrjähriger Erfahrung an einer kantonalen Kulturförderstelle, nützliche Instrumente für die Förderpraxis auszuwählen. Zweites Ziel ist die Erarbeitung eines spezifischen Rasters für die Analyse von Teilhabeprojekten. Das Fundament der Arbeit bildet «Les espaces de la participation culturelle» (2015) von Moroni und Bianco. Wichtig ist auch der Blick über den Tellerrand auf das Wirkungsmodell der Stiftung Mercator Schweiz. Die vorgestellten Instrumente beziehen sich auf die Bausteine von Teilhabeprojekten. Sie werden zudem unterschiedlichen Ausprägungen von Teilhabe zugeordnet: Teilhabe durch aktive Betätigung, Teilhabe durch Kulturmarketing sowie gesellschaftlich-politische Teilhabe. Der Analyseraster enthält neben Kriterien «No go»-Aussagen, welche in Gesuchen oft vorkommen sowie «So geht's»-Empfehlungen.

Der Einsatz der Instrumente und der Analyse Kriterien ist von der Handhabung durch Kulturförderinnen und -förderer mit Interesse für kulturelle Teilhabe abhängig. Es wird empfohlen, sie gemeinsam mit Projektträgern als «Fahrplan» für wirksame Projekte zu nutzen.



## Absolventin



**Nicole Grieve,  
MA**

•  
responsable des  
partenariats en  
Suisse romande,  
Service Culture inclu-  
sive de Pro Infirmis

---

## Mentorat

Aldo Caviezel,  
Leiter Amt für Kultur Kanton Zug,  
Präsident Konferenz der kantonalen Kulturbeauftragten

# Kunst & Urheberrecht im digitalen Zeitalter – Chancen und Risiken.

---

---

Soziale Netzwerke und Websites sind als Präsentationsplattformen heute gerade auch für Kunstschaffende nicht mehr wegzudenken. Sie können sich und ihre Werke vorstellen und erhalten direktes Feedback auf ihre Arbeiten. Die digitale Kommunikation und Präsentation kann inspirierend und motivierend sein. Sie geht aber auch mit einem gewissen Kontrollverlust einher, was die Verbreitung der eigenen Werke angeht. Urheberrechtsverletzungen, mit denen sich Werkschöpfer täglich konfrontiert sehen, sind die Folge. Es stellt sich die Frage, wie sich Kunstschaffende vor solchen Verletzungen schützen können, und wann es sinnvoll ist, diese zu verfolgen.

Die Arbeit beschränkt sich auf entsprechende Punkte des Urheberrechts und definiert eine mögliche Handhabe, die am Beispiel und an den Bedürfnissen des Schweizer Künstlers und Illustrators Thomas Ott aufgezeigt wird. Hier geht es im Wesentlichen um den Schutz von Originalen (Kunst), Büchern, Logos, Emblemen, Illustrationen und Merchandising-Produkten im klassischen Druck- wie auch im Online-Bereich. Dafür wurden bestehende Verträge genau analysiert und Interviews mit Verlegern, Anwälten, Galeristen sowie Werkschöpfern geführt.

Inwieweit schützen bestehende Verträge den Urheber, und was greift rechtlich, wenn es keine Verträge gibt? Wie geht man beispielsweise damit um, wenn ohne Lizenzverträge oder Einverständnis des Urhebers Merchandisingartikel (re)produziert werden oder Plagiate im Umlauf sind?

Zentrale Erkenntnis der Arbeit ist, dass der Umgang mit Urheberrechtsverletzungen eine sehr individuelle Angelegenheit ist. Für jeden Fall muss genau untersucht werden, was im Interesse des Kunstschaffenden ist und was nicht. Dennoch kann der hier für Thomas Ott erarbeitete Vorschlag für andere Werkschöpfer als sinn- und wertvolle Grundlage bei gravierenden Urheberrechtsverletzungen dienen.



## Absolventin



**Nadja von Ah**

Kulturmanagerin,  
Künstleragentin,  
Producerin  
(Film & Musik)

© Ben Moreau

---

## Mentorat

Dr. iur. Nicolas Mosimann, L.L.M.,  
Advokat,  
Partner Kellerhals Carrard

# ERWINs – Ein Konzept zur Belebung des Rehmann Museums.

---

---

Die MAS-Abschlussarbeit beschäftigt sich mit dem Museum Erwin Rehmanns, eines international erfolgreichen Laufenburger Bildhauers.

Beweggründe für diese vertiefte Untersuchung und die daraus resultierenden Massnahmen sind die nachhaltige Sicherung der Besucherzahlen und darüber hinaus die Gewinnung neuer Nutzergruppen für das Museum. Die Fragestellung lautet «Wie muss ein tragfähiges Konzept für das Museum aussehen, welches das Ziel hat, mehr Publikum zu generieren?»

Einer internen Bestandsaufnahme, in der die Institution historisch und organisatorisch erläutert wird, folgt die Formulierung einer Zukunftsvision für das Museum.

Externe Faktoren werden in einer Umweltanalyse, beginnend bei internationalen Trends, endend in der lokalen Situation der Gemeinde Laufenburg, analysiert und aufgeführt. Diese Arbeit stützt sich dabei auf wissenschaftliche Lektüren sowie auf statistische Erhebungen. Die Recherche zeigt, dass Partizipation vorwiegend vom Bildungsniveau der Besucher abhängig ist, dass fehlende Zeit das Haupthindernis für Museumsbesuche darstellt und dass sich besonders das junge Publikum gerne selbst kreativ engagiert.

Schliesslich wird ausgehend von bestehenden Kommunikationsmodellen eine Liste möglicher Handlungsschritte für unterschiedliche Zielgruppen definiert. Der Fokus liegt hierbei aufgrund der Analyse primär auf der Target Audience der Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Besonders wichtig erweist sich im Zeitalter der Digitalisierung die Erneuerung des Onlineauftritts sowie die Entwicklung partizipativer Gefässe, welche vorwiegend junge Generationen ansprechen.



### Absolventinnen und Absolvent



**Angelika  
Torrie-Herमारck**

•  
Direktionsassistentin

**Ute W. Gottschall,  
lic. phil.**

•  
Kulturhistorikerin,  
Geschäftsleiterin  
Rehmann Stiftung  
und Museumsleitung  
Rehmann Atelier-  
museum und  
Skulpturengarten

**Tyrone D. Richards,  
MA**

•  
Kulturvermittler,  
Künstler,  
Kurator am Rehmann  
Museum

---

### Mentorat

Marion Tarrach,  
Inhaberin Tarrach Kommunikation GmbH

# **Analyse, Businessmodell und daraus resultierende Entwicklungschancen für den Kulturbereich des Kulturhotels Regina in Mürren.**

---

---

Das Kulturhotel Regina in Mürren ist ein historisches Jugendstilhotel, das 2014 für einen einstelligen Millionenbetrag in den Besitz von rund 15 Stammgästen übergegangen ist. Neu ist für den Betrieb das Konzept «Kulturhotel».

Kultur kann auf verschiedene Weise verstanden werden: als Erbe, Identität und Gebräuche einer Gesellschaft, als Art und Weise ein Miteinander zu pflegen oder als spezifisches Produkt wie ein Konzert. Diese drei Kulturbegriffe treffen im Kulturhotel Regina zusammen.

Mit unserer Arbeit suchen wir nach Entwicklungschancen für das Kulturhotel Regina – gelegen im einwohnerarmen, finanzschwachen Bergdorf Mürren – um sein kulturelles Angebot in Bezug auf Besucherzahlen, Finanzen und positive Resonanzen zu stärken.

Das Kulturhotel Regina ist ein besonderes Projekt, das nach einem massgeschneiderten Businessmodell verlangt. Wie definiert sich ein Kulturhotel? Welche Voraussetzungen bringt das Hotel bereits mit und wie müssen die beiden Bereiche zusammenspielen? Wir haben uns entschlossen, mit dem St. Galler Business Modell zu arbeiten. Die Kombination aus Umweltanalysen, dem Business Model Canvas und dem St. Galler Business Model Navigator war für uns ein vielversprechender Ansatz, um das neue Geschäftsmodell für das Regina zu entwerfen, die daraus resultierenden Entwicklungschancen aufzuzeigen und Lösungsansätze abzuleiten.

Als Resultat schlagen wir drei Handlungsfelder mit Entwicklungspotential vor: Produkte, Umgang mit Gästen und Professionalisierung. Die Kombination der drei Handlungsfelder bildet die Grundlage eines neuen Businessmodell-Vorschlags für das Konzept «Kulturhotel».



## Absolventinnen und Absolvent



**Sabrina Claudia Moser**

Leiterin Rheindesign  
– Lehratelier für  
Bekleidungsge-  
staltung Rheinfeldern,  
Freischaffende  
Kostümbildnerin

**Franziska Werlen,  
lic. phil.**

Leiterin Sensler  
Museum,  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
Lötschentaler  
Museum

**Kaspar Rechsteiner**

Co-Leitung  
KreuzKultur  
Solothurn,  
Freischaffender  
Produktionsleiter

---

## Mentorat

Anne-Catherine Sutermeister, MBA,  
Leiterin Institut für Forschung in Kunst und Design, HEAD,  
Beraterin

# **Kultursponsoring von Kleintheatern – ein Finanzierungsinstrument für die Zukunft? Identifikation und Bewertung von innovativen Gegenleistungen.**

---

---

«Wir machen kein Theater, wir unterstützen es», lautet der Text der Werbeanzeige einer Schweizer Grossbank. Die Bank gehört zu den wenigen Grossunternehmen, die sich bis jetzt im Bereich Theater als Sponsoren engagieren. In der Kleintheaterszene lässt sich feststellen, dass es allmählich zu einer Verschiebung weg von einer staatlichen hin zu einer privaten Förderung kommt. Dem Sponsoring durch Unternehmen – auf welches im Gegensatz zur Unterstützung durch staatliche Stellen eine äquivalente Gegenleistung für den Sponsor und nicht für die Öffentlichkeit erfolgt – kommt eine neue Relevanz zu. Innovative Formen der Gegenleistung für die Sponsoren sind daher entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche private Kulturförderung durch Unternehmen.

Ziel ist es, die Bedeutung von privatem Theatersponsoring aufzuzeigen und als Fragestellung den Fokus darauf zu legen, wie mittels innovativer Gegenleistungen Sponsoringpartnerschaften umgesetzt werden können. In dieser Abschlussarbeit wird die Relevanz von Sponsoring durch national und international agierende Schweizer Unternehmen für Theater, insbesondere für Kleintheater und die Freie Szene in der Schweiz geklärt. Damit wird eine bestehende Forschungslücke geschlossen. Die Operationalisierung der Fragestellung erfolgt mittels einer Inhalts-/Frequenzanalyse von Webseiten sowie durch eine qualitative Befragung von Theaterleitern und Fachexperten aus den Bereichen Sponsoring und Theater.

Fazit: Das Ziel von Sponsoring muss immer ein partnerschaftliches Verhältnis sein – und eine Win-Win-Situation. Gegenleistungen auf Augenhöhe und mit innovativem Mehrwert sind grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Sponsoring zwischen Grossunternehmen und Kleintheatern.



**Absolvent**



**Carlo Clivio,**  
**lic. phil.**

•  
Carlo Clivio Kommunikation

---

**Mentorat**

Dr. Dr. Elisa Bortoluzzi Dubach,  
Sponsoring- und Kommunikationsberaterin

# DAS in Kulturreflexivem Management **Abschlussarbeiten**

Die Abschlussarbeiten des DAS in Kulturreflexivem Management resultieren aus der Projektwoche. Im Unterrichtsblock werden von den Studierenden vorgeschlagene Projekte in Kleingruppen diskutiert und analysiert, kritische Fragen werden gestellt und Ideen und Vorgehensweisen entworfen. In der anschließenden Abschlussarbeit vertiefen die Studierenden die Auseinandersetzung individuell.

**Projekt Digitales Kulturbüro.  
Konzept für eine partizipative  
Plattform**

Stéphanie Berger

**Entwicklung eines Projektkonzeptes  
für ein transkulturelles Forum  
in der Gemeinde Pratteln**

Magdalena Dysli

**Kostengünstige Produktionsräumlichkeiten  
für Aargauer  
Kulturschaffende.**

**Ein Konzept für die Abteilung  
Kultur des Kantons Aargau**

Johannes Joseph

**«Miteinander» –**

**Lesend unterhalten.**

**Konzeptionelle Entwicklung von  
Shared Reading-Veranstaltungen  
zur Literaturvermittlung und  
Förderung des gemeinschaftlichen  
Austauschs**

Caroline Meier

**Wie gelingen Ansprache und Invol-  
vierung von Kulturakteur\*innen für  
die Teilnahme an transkulturellen  
Projekten?**

Andrea Sulzer

**Pop-Korn.**

**Massnahmen-Entwurf zur  
Unterstützung der Eröffnungsstra-  
tegie der Kornhausbibliothek Bern  
zu ihrer Positionierung als  
«Dritter Raum»**

Fabrice Umiglia

**Shared Reading in den  
Kornhausbibliotheken Bern.  
Eine Potenzialanalyse der  
literaturbasierten Intervention  
Shared Reading für die  
Kornhausbibliothek Bern**

Sebastian Wille

**Braucht es ein Theater  
für ein Theater?  
Bewertungsanalyse von  
Integrations-, Kooperations- und  
Eigenständigkeitsansätzen**

Carlo Clivio

**KAMMERORCHESTER I TEMPI.  
Empfehlungen für die zukünftige  
Entwicklung anhand der Resultate  
einer Benchmark-Analyse**

Sulamith Gharabekyan-Krieger

**Culture and Salt.  
Kulturmanageriale Studie zur  
Umsetzbarkeit einer Kulturveranstal-  
tung im Jahr 2018**

Ute W. Gottschall

**Inklusiv vernetzt.  
Kommunikations- und Vernet-  
zungskonzept für die nachhaltige  
Ausweitung des Labels  
Kultur inklusiv auf die Romandie  
und den Ticino**

Nicole Grieve

**Saldome wird Kulturdome.  
Vergleichsanalyse der Projektidee  
einer Kulturplattform im Salzspei-  
cher der Schweizer Salinen in  
Riburg**

Stefanie Maria Hungerbühler

**Gästemanagement beim Migros-  
Kulturprozent Tanzfestival Steps**

Saskia Keel

**Von der Motivation und dem  
Nutzen der Kulturförderung durch  
die Wirtschaft.  
Schweizer Salinen AG als  
Kulturunterstützer**

Nathalie Killias

**Instrumente der Projektplanung.  
Erarbeitung einer idealtypischen  
Übersicht**

Lilian Köhli

**Kulturelle Teilhabe als Bestandteil  
des Businessplans der KreuzKultur  
in Solothurn**

Sabrina Claudia Moser

**Das Orchester-Praktikum:  
Zwischen Studium und  
Musikerberuf.  
Optimierungsvorschläge für das  
Ausbildungsmodell des  
Sinfonieorchesters Basel**

Frieda Müller

**Entwicklung eines Leitbildes für  
einen Kulturbetrieb am Beispiel  
KreuzKultur**

Kaspar Rechsteiner

**Marketing Kreuz.  
Junge Zielgruppe,  
treues Stammpublikum**

Tyrone D. Richards

**Bestimmung der optimalen  
Ticketinglösung für das Kleinkunst-  
theater La Cappella**

Ariane Russi

**Erarbeitung eines  
Mission-Statements für den  
Kunstwettbewerb Sensler Biennale  
im Sensler Museum**

Franziska Werlen

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 des SKM angesiedelt – der «MAS in Kulturmanagement». Das SKM steht unter der Trägerschaft der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel. Seine Weiterbildungsangebote sind Teil der Advanced Studies der Universität.

Das SKM legt Wert auf einen theoretisch reflektierten Praxisbezug innerhalb der Kulturmanagementausbildung: 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.

## **Educating Talents** since 1460.

Universität Basel  
SKM – Studienangebot Kulturmanagement  
Steinengraben 22  
4051 Basel  
Switzerland

[kulturmanagement.philhist.unibas.ch](http://kulturmanagement.philhist.unibas.ch)