



SKM Studienzentrum  
Kulturmanagement  
Universität Basel

Rheinsprung 9/11  
CH-4051 Basel  
Tel. ++41 61 267 34 74  
[www.kulturmanagement.org](http://www.kulturmanagement.org)



SKM Studienzentrum  
Kulturmanagement  
Universität Basel

# Masterprogramm Kulturmanagement Diplomarbeiten 2003

Universität Basel  
UniWeiterbildung



**SKM** Studienzentrum  
Kulturmanagement  
Universität Basel

---

Masterprogramm  
Kulturmanagement  
**Diplomarbeiten**  
**2003**

---

Universität Basel  
UniWeiterbildung

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	5	<b>Aus 3 mach 1 plus! Wie können Integrationsprozesse erfolgsversprechend gestaltet werden?</b>	22
<b>Kommunikationskonzept zum Projekt „Umsetzung von Artikel 69 der Bundesverfassung durch ein Kulturförderungsgesetz“</b> Stefan Koslowski	6	Sabina Brocal	
<b>Öffentliche Archäologie. Marketingstrategie für die Archäologische Bodenforschung des Kantons Basel-Stadt</b> Guido Lassau, Reto Thaler	8	<b>Museumsführung als Managementaufgabe – Möglichkeiten und Limiten, aufgezeigt an drei Historischen Museen</b> Hortensia von Roten	24
<b>Kommunikationspolitik der Abteilung Kultur des Kantons Aargau</b> Bea Gasser, Gabrielle Weber	10	<b>Die Kunsthallen in der Schweiz: Eine Situationsanalyse</b> Léonard Cuénoud, Beate Engel	26
<b>Ein Kulturmarketingkonzept für die „Regionale“: Von der Produkt- zur Besucherorientierung</b> Nicole Brägger, Regula Düggin, Fabienne Vulliamoz	12	<b>Zwischen Hoch und Tief. Auswirkung der Konjunktur auf die Kulturberichterstattung</b> Judith Stofer, Anka Refghi	28
<b>Internationale Kulturpolitik im Dreiländereck. Eine Untersuchung von drei grenzüberschreitenden Kulturprojekten</b> Ariane Gscheidle, Galina Hoffmann-Gladkoff, Annelis Köng	14	<b>„Kultur hat Recht“ – Rechtliches im Zusammenhang mit kulturellen Veranstaltungen</b> Lukas Maetzke	30
<b>Laura – L'aura</b> <b>Sponsoringkonzept für das Petrarca-Jahr 2004</b> Dieter Zimmer	16	<b>Zur Bedeutung von Strukturen und Strategien bei der Steuerung von Kulturbetrieben</b> Peter Holdener, Dominik Müller, Roland Boss	32
<b>Ein Fundraising- und Sponsoring-Konzept für die Brass Band Bürgermusik Luzern</b> Regula Schenker	18	<b>Kurhaus Bergün: Leitplanken für die Zukunft</b> Michael Fankhauser, Markus Lüthi, Meret Schlegel	34
<b>Filmfestival-Sponsoring Schweiz</b> Gabriela Burch, Sabina Sperisen	20	<b>Businessplan der Firma für soziale PLASTIK</b> Martin Beutler, Christoph Balmer	36
		<b>Atelieraufenthalte von Schweizer Künstlern in New York</b> Esther Widmer	38

## Vorwort

Diplomarbeit – das klingt, mindestens im ersten Wortteil, schon nach Studienabschluss. Und gleichzeitig schwingt im zweiten Teil der Effort mit, der vorher noch zu erbringen ist. Zu erbringen *war*, muss inzwischen das richtige Tempus heissen: vor Ihnen liegen die Resultate, in kondensierter Form, dieser Efforts: Recherchen und Analysen, Reflektieren und Schreiben, dazu Herausforderungen hin und wieder auf ganz anderer Ebene, der sozialen, handelt es sich doch für die meisten Diplomandinnen und Diplomanden um Gruppenarbeiten. Wir freuen uns über die Fülle des Gelungenen.

Die Studierenden sind frei in der Wahl des Themas, frei in der Wahl der Teammitglieder – und wie immer ist der Umgang mit Freiheit anspruchsvoll. Sie öffnet aber auch, wie die Broschüre zeigt, vielfältige thematische Möglichkeiten im weiten Horizont, der das Feld „Kulturmanagement“ umschliesst. Den Diplomierten wünschen wir auf diesem Feld auch in Zukunft alles Beste!

Rolf Keller,  
Studienleiter

Christine Hatz,  
stellvertretende Studienleiterin

# Kommunikationskonzept zum Projekt „Umsetzung von Artikel 69 der Bundesverfassung durch ein Kulturförderungsgesetz“

Ziel des Projekts ist, ausgehend vom Kulturartikel 69 der Bundesverfassung, durch politischen Interessensausgleich ein mehrheitsfähiges Kulturförderungsgesetz (KFG) zu erarbeiten. Von dieser im Kern kommunikativen Herausforderung leiten sich folgende Kommunikationsziele ab:

- effiziente und effektive Gestaltung des politischen Prozesses der Gesetzgebung;
- Schaffung einer kommunikativen Grundsituation;
- Transparenz des Gesetzgebungsverfahrens durch Begründungen der Entscheide und nachvollziehbare Darstellung des komplexen KFG;
- Profilierung der Kultur als Politikfeld.

Die Kommunikation des Projekts ist den gesetzlichen Regelungen der Information und Kommunikation von Bundesrat und Bundesverwaltung verpflichtet und ergänzt das Kommunikationskonzept des Bundesamtes für Kultur (BAK). Sie informiert, macht die Interessenvielfalt transparent und vermittelt zwischen den Interessen. Ihr Grundgestus ist dialogorientiert. Ein breiter Informationsteppich bereitet Themen- und gegebenenfalls Abstimmungskampagne vor. Strategische Zielsetzung und Massnahmenplan richten sich nach den Phasen der Rechtsetzung und dem konkreten Verlauf der politischen Entscheidungsfindung.

Die Kommunikation konzentriert sich auf folgende Dialoggruppen:

- die Angestellten des BAK als interne Dialoggruppe;
- die Kontroll- und Genehmigungsinstanzen, mit denen das Projekt durch Auftrag und gesetzliche Regelungen verbunden ist;
- die Mittlerorganisationen der direktbetroffenen Kulturschaffenden und -vermittelnden;
- die städtischen und kantonalen Kulturbeauftragten;
- die Medien als Mittlergruppe zur allgemeinen Öffentlichkeit.

Die kulturmanageriale Forschungsleistung besteht in dem erstmaligen Versuch, ein integrales Kommunikationskonzept für ein kulturrelevantes Gesetzgebungsverfahren auszuarbeiten.

**Stefan Koslowski**, Dr. phil.  
Wissenschaftl. Mitarbeiter Bundesamt für Kultur,  
Projektassistent Kulturförderungsgesetz  
Falkenweg 19, 3012 Bern  
stefan.koslowski@gmx.ch



Mentorat: Christoph Reichenau  
Fürsprecher, Kulturbeauftragter der Stadt Bern

## Öffentliche Archäologie. Marketingstrategie für die Archäologische Bodenforschung des Kantons Basel-Stadt

Die Archäologische Bodenforschung ist verantwortlich für die Sicherung, Erforschung und Vermittlung des archäologischen Erbes des Kantons Basel-Stadt. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben ist sie auf eine gute Verankerung in der breiten Öffentlichkeit angewiesen. Die Diplomarbeit macht deutlich, dass die Archäologische Bodenforschung zur Sicherstellung dieser Verankerung ein professionelles Kulturmarketing aufbauen muss. Weiter zeigt sie auf, wie ein solches Kulturmarketing im Einzelnen aussehen könnte.

Im Zentrum der Diplomarbeit steht eine umfassende Situationsanalyse. Der Beschaffung der erforderlichen Informationen dienten ein Hearing mit Vertreterinnen und Vertretern der wichtigsten Anspruchsgruppen der Archäologischen Bodenforschung und eine Umfrage bei den Schulen. Auf dieser Grundlage wurde eine Marketingstrategie ausgearbeitet, welche die Positionierung der Archäologischen Bodenforschung gegenüber den einzelnen Zielgruppen festlegt. Weiter wurde ein Massnahmenplan zur Umsetzung der vorgeschlagenen Strategie entwickelt.

Im Vordergrund des Massnahmenteils steht als längerfristig zu verfolgendes Ziel die Einrichtung eines Kompetenzzentrums Stadtarchäologie in Kooperation mit anderen Institutionen. Das Zentrum soll über ausreichende Depot- und Archivräume sowie über einen multifunktionalen Ausstellungsraum und ein Schaulager verfügen. In naher Zukunft umzusetzende Massnahmen sind die Ausarbeitung von Image- und Informationsbroschüren für Politik, Verwaltung und Bauträger sowie der Ausbau der Angebote für die Schulen. Zur Einbeziehung der breiten Öffentlichkeit schlägt die Arbeit die Durchführung von Tagen des offenen Bodens und Demonstrationsgrabungen sowie die Veranstaltung eines Mittelalterfestes vor.



**Guido Lassau** lic. phil.  
Leiter der Archäologischen Bodenforschung des Kantons Basel-Stadt  
Lutherstr. 10, CH-8004 Zürich  
guido.lassau@bs.ch

**Reto Thaler** Dr. phil.  
Stabsmitarbeiter im Präsidialstab der ETH Zürich  
Lindenbachstr. 36, CH-8006 Zürich  
thaler@sl.ethz.ch

Mentorat: Prof. Dr. Walter Leimgruber, lic. phil. Sabine Eggmann  
Seminar für Volkskunde/Europäische Ethnologie, Universität Basel und  
Prof. Dr. Armin Klein  
Institut für Kulturmanagement, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg

## Kommunikationspolitik der Abteilung Kultur des Kantons Aargau

Gegenstand unserer Diplomarbeit ist die Kommunikation der Abteilung Kultur des Kantons Aargau, die anhand der einzelnen angegliederten Sektionen untersucht wurde. Ein Auftrag der Abteilungsleitung, der auf dem Bedürfnis der Abteilung nach einer systematischen, aufeinander abgestimmten Kommunikationsarbeit von Abteilung und Sektionen gründete, bildet die Ausgangslage für die Studie. Als kommunikative Problemstellung wurde herausgeschält, dass die Kommunikation der Abteilung aus einem eigentlichen „Kommunikations-Puzzle“ der Sektionen besteht.

Als Untersuchungsinstrumente der internen Situationsanalyse dienten Interviews mit den Leitern und Leiterinnen der Sektionen sowie die Bestandsaufnahme und Auswertung der Kommunikationsinstrumente Öffentlichkeitsarbeit, klassische Werbung und Events. Zudem wurde ein Benutzer-Test der Internetauftritte durchgeführt. Ein Augenschein der Museen schloss die Untersuchung ab.

Die Analyse macht deutlich, dass von Seiten der Abteilung Kultur wie auch der Sektionen keine Kommunikationspolitik zu erkennen ist. Der hohe Stellenwert der Kultur im Kanton Aargau spiegelt sich nicht in Vorgaben zur Kommunikation. Zwar sind Vorstellungen von kommunikativen Zielsetzungen und Leitbilder weitgehend vorhanden, Standortbestimmungen und Positionierungsanalysen sowie Marketing- oder Kommunikationskonzepte wurden bisher keine erarbeitet.

Als Fazit hält die Arbeit fest, dass übergeordnete Kommunikationsziele und das Festlegen von Standards der Abteilung zu einer Stärkung der Kommunikation der Sektionen führen kann: Einbindung ins Ganze, Professionalisierung der Kommunikation, und Ausbau der Synergien ohne Verlust der Individualität der einzelnen Sektionen.

### **Bea Gasser**

Public Relations-Fachfrau  
Hofstrasse 9, 8032 Zürich  
bea@solnet.ch



### **Gabrielle Weber** lic. phil. I,

Klassische Sängerin, Kunsthistorikerin  
Kronleinstrasse 31, 8044 Zürich  
gabrielle.w@bluewin.ch



Mentorat: Prof. Dr. Silke Michalski  
Leiterin des Competence Centers Dienstleistungsmarketing  
und -management an der HSW Luzern

## Ein Kulturmarketingkonzept für die „Regionale“: Von der Produkt- zur Besucherorientierung

Gegenstand unserer Untersuchung ist die Regionale – eine auf zeitgenössische Bildende Kunst ausgerichtete Veranstaltung von 15 Ausstellungsräumen im Dreiland (Basler Regio, Elsass und südbadischer Raum). Auf der Suche nach einem eigenständigen, attraktiven Veranstaltungsprofil und nach effizienten Organisationsstrukturen wurden Inhalt und Form der ehemaligen Weihnachtsausstellung in der letzten Dekade wiederholt geändert. Der kontinuierliche Wandel wirkte sich nicht nur positiv aus: Die Regionale ist beim Publikum weder als Name noch als Veranstaltung mit klarer Ausrichtung etabliert.

Richtungsweisend für unser Konzept ist die Forderung des Kulturmarketings, gleichzeitig künstlerische Inhalte zu sichern und Publikumsorientierung zu ermöglichen. Nach einer Analyse der internen und externen Bedingungen formulieren wir Marketingstrategien und -massnahmen für die Regionale, die den Anspruch einlösen, eine besucherorientierte Kooperationsveranstaltung mit starkem Gesamtauftritt und trinationalen Besucherzustrom zu sein. Der Kommunikation wird in unseren Ausführungen eine besondere Stellung eingeräumt, da sie innerhalb des Marketingmix den festgestellten Mängeln am besten entgegensteuern kann.

**Nicole Brägger**, lic. phil.  
Projektleiterin Kultursponsoring Zürcher Kantonalbank  
Alte Forchstrasse 52, CH-8127 Forch  
nicole@braegger.net



**Regula Düggin**, lic. phil.  
Palmenstrasse 21, CH-4055 Basel  
dueggelin@gmx.ch



**Fabienne Vulliamoz**, lic. phil.  
Leiterin Marketing/Kommunikation Pro Senectute Baselland  
Schneidergasse 24, CH-4051 Basel  
vulliamoz@freesurf.ch



Mentorat: Prof. Dr. Armin Klein  
Institut für Kulturmanagement, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg



# Internationale Kulturpolitik im Dreiländereck. Eine Untersuchung von drei grenzüberschreitenden Kulturprojekten

**Museum:** Oberrheinischer Museums-Pass  
**Internet:** regioartline.org  
**Fernsehen:** TriRegio

## Ausgangslage

In einer Zeit, in der die Grenzen Europas durchlässig geworden sind wie noch nie in seiner Geschichte, drängen sich grenzüberschreitende Kulturprojekte geradezu auf.

Ein exemplarisches Beispiel dafür, wie im Schnittpunkt dreier Staaten derzeit versucht wird, eine – europäisch wegweisende – Kooperation auf kulturellem Gebiet aufzubauen, bietet das Dreiländereck Schweiz – Deutschland – Frankreich zwischen dem Raum Basel, Südbaden und dem südlichen Elsass.

## Fragestellung

Die Diplomarbeit geht an Hand dreier verschiedener Bereiche der Frage nach, welchen organisatorischen und marktwirtschaftlichen Gesetzen trinationale Projekte unterworfen sind. Alle drei untersuchten Projekte – der Oberrheinische Museums-Pass, das online-Kunstmagazin regioartline.org und die TV-Sendung TriRegio – existieren erst seit kurzer Zeit. Umso aktueller war die Ausgangslage, Stärken und Schwächen respektive Chancen und Risiken dieser drei exemplarischen Projekte herauszuarbeiten.

Beinhaltet das Grenzüberschreitende ein spezifisches Charakteristikum oder unterscheiden sich grenzüberschreitende Kulturprojekte kaum von rein nationalen oder regionalen, wird die Trinationalität unter Umständen überbewertet?

## Vorgehen

Die Recherchen erfolgten mittels Interviews der InitiatorInnen sowie der aktiv beteiligten und in die drei Projekte involvierten Personen, die gezielt nach der Motivation, den Zielen, den Projektkonzepten und dem Aufbau der drei Projekte befragt wurden. Als weitere Arbeitsgrundlage diente uns das Studium der Fachliteratur.



## Resultate

Unsere Schlussfolgerungen enthalten neben der gewonnenen Erkenntnis, dass die für den Erfolg eines grenzüberschreitenden Projektes relevanten Faktoren die gleichen wie diejenigen für das Gelingen eines nationalen oder regionalen Projektes sind, auch Empfehlungen in der Form eines „Rezeptes“ für ein erfolgreiches trinationales Kulturprojekt zur Erreichung von INTERREG-Fördergeldern der Europäischen Union.

### Ariane Gscheidle

Präsidentin und Organisatorin des internationalen Musikfestivals „Taktlos“  
Haltingerstrasse 89, CH-4057 Basel  
ariane-gscheidle@gmx.ch



### Galina Hoffmann-Gladkoff

Gründerin und Organisatorin der internationalen Tanzakademie „Mudance“  
Holeestrasse 105, CH-4054 Basel  
galimudance@swissonline.ch



### Annelis Köng

Geschäftsführerin des Zentrums Schweiz des Internationalen Theaterinstituts ITI  
Feldeggstrasse 33, CH-8008 Zürich  
iti-swiss@swissonline.ch



Mentorat: Niggi Ullrich  
Kulturbeauftragter Kanton Basel-Landschaft

## Laura – L'aura

### Sponsoringkonzept für das Petrarca-Jahr 2004

Ausstellung, Konzert- und Vortragsreihe, August bis Oktober 2004 in Basel

Im Jahre 2004 wird europaweit das 700-Jahr Jubiläum von Francesco Petrarca Geburtstag gefeiert. Dieser italienische Dichter und Denker hat die europäische Literatur- und Geistesgeschichte massgeblich beeinflusst. Mit seinen Studien zur klassischen Literatur und seinen lateinischen Werken über Philosophie, Literatur und Sprache wurde er zum Wegbereiter des Humanismus.

Der Organisator und Veranstalter von „Laura – L'aura“ ist die Nuova Compagnia della Gramigna, ein Kulturverein, dessen Mitglieder alle aus dem Umfeld der Universität Basel stammen. Er fördert interdisziplinäre Studien und Projekte, die einen Bezug zu Basel haben. Zwischen Petrarca, Buchdruck und Basel existieren ganz klare Verbindungen. Petrarca hat vor dem verheerenden Erdbeben vom 18. Oktober 1356 während mehreren Wochen in Basel residiert. Basel ist die Stadt, die den Humanisten Petrarca wiederentdeckt hat: Hier wurde die erste Gesamtausgabe von Petrarca's lateinischem Werk herausgegeben, was wichtige Impulse für die Entwicklung des Humanismus setzte.

Im Auftrag der "Compagnia" betreut der Autor seit Mitte 2003 das Petrarca-Projekt sowohl von der Sponsoring- als auch von der Managementseite her. In der Diplomarbeit liegt der Fokus auf dem Sponsoringkonzept und dessen Realisierung bis zum Abschluss der Arbeit im Oktober 2003. Eine erste Sponsoringrunde war Ende Juli abgeschlossen, deren Ergebnisse fliessen vollständig in die Arbeit ein. Die zweite Runde begann Mitte Oktober, die Arbeit legt das Konzept dafür und vorläufige Ergebnisse vor.

**Dieter Zimmer**

Regisseur, Produktionsleiter  
Bärenfelsenstrasse 41, CH-4057 Basel



Mentorat: Hansrudolf Frey  
Leier des Buchverlags Huber & Co. AG, Frauenfeld

# Ein Fundraising- und Sponsoring-Konzept für die Brass Band Bürgermusik Luzern

Wie kann eine Schweizer Brass Band weiterhin in der Höchstklasse musizieren, wenn sich die Kostenschere zunehmend öffnet, die musikalische Leitung höhere Ansprüche stellt und ausserdem neue Kundensegmente erreicht werden sollen? Die Brass Band Bürgermusik Luzern (BML) ist mit diesen Problemen konfrontiert. Der Fokus der Diplomarbeit liegt auf den Finanzierungsaspekten.

Vereine sind Non-Profit Organisationen, die sich grossenteils durch Mitgliederbeiträge, Spenden, Einnahmen aus eigenen Aktivitäten und ehrenamtliche Arbeit finanzieren. Bereits heute deckt die BML einen bedeutenden Anteil der Kosten mit Sponsoring ab.

Eine umfassende Analyse der BML und ihres Umfeldes zeigte in der Stärken-Schwächen-Analyse auf, dass die folgenden Bereiche als Schwerpunktthemen zu bearbeiten sind, um die Mittelbeschaffung zu unterstützen:

- Kommunikation
- Öffentlichkeitsarbeit
- Image

Aufgrund der Analyse liessen sich die Strategien für ein umfassendes Fundraising und die entsprechenden Massnahmen ausarbeiten. Für eine erste Phase werden kurzfristige Fundraising- und Sponsoring-Aktivitäten aufgeführt, die mit einem geringen finanziellen und zeitlichen Aufwand realisierbar sind. Für eine zweite Phase schliessen sich längerfristige und aufwändigere Massnahmen an, die der BML weiterhin ein erfolgreiches Bestehen gestatten sollen.



## Regula Schenker

Administrative Leitung der Musikschule Stadt Luzern  
Reckenbühlstrasse 22, CH-6005 Luzern  
regula.schenker@stadtluzern.ch

Mentorat: Hansrudolf Frey  
Leier des Buchverlags Huber & Co. AG, Frauenfeld

## Filmfestival-Sponsoring Schweiz

Diese Arbeit geht detailliert der Frage nach, welche Bedeutung Sponsoring bei ausgewählten Schweizer Filmfestivals hat. Dazu wurden eigens ein Fragebogen und ein Interviewleitfaden entwickelt und dem internationalen Filmfestival Locarno, den Solothurner Filmtagen, dem Festival Visions du Réel – Nyon, dem internationalen Filmfestival Fribourg und den internationalen Kurzfilmtagen Winterthur vorgelegt.

Laut unseren Ergebnissen lässt sich feststellen, dass die Unterstützung von privater Seite einen gewichtigen Teil der Gesamtfinanzierung der Festivals ausmacht, sich aber die Detailfinanzierung durch die öffentliche Hand, das Sponsoring und die sonstigen privaten Zuwendungen sehr unterschiedlich gestaltet. Es haben sich zwar deutliche Ansätze betreffend Professionalität und Optimierung des ganzen Sponsoringprozesses, basierend auf klar formulierten Grundsatzpapieren, gezeigt, doch machen diese noch lange nicht die Regel aus. Um „attraktive“ Finanzpartner zu finden, sollten die Festivalverantwortlichen das Sponsoring als integriertes Kommunikationsinstrument noch stärker gewichten und etablieren: angefangen bei einer klaren Zielgruppendefinition, über die Betreuung des Engagements, bis zur Entwicklung neuer, innovativer Projekte zwischen den Sponsoringnehmern und den Sponsoren.

Die Arbeit sucht nach neuen Wegen und Verbesserungsmöglichkeiten im Sponsoring von Filmfestivals und stellt in diesem Zusammenhang internationale Trends des Kultursponsorings sowie neue Tendenzen in der Schweiz und konkret bei Filmfestivals vor.



**Gabriela Burch**  
Musikerin, Management der Camerata Bern, Kammermusikmanagement  
Ammannsmatt 4, 6300 Zug  
gabriela@bluewin.ch



**Sabina Sperisen**  
internationale Kurzfilmtage Winterthur, Sponsoring  
Länggassstrasse 77, 3012 Bern  
sperisen@freesurf.ch



Mentorat: Dr. Dr. Elisa Bortoluzzi Dubach  
Kommunikations- und Sponsoringberaterin BR SPRG, Zug

## Aus 3 mach 1 plus!

Wie können Integrationsprozesse erfolgversprechend gestaltet werden? Überlegungen am Beispiel des Joint Ventures in der Schweizer Filmpromotion: Filmdienst Pro Helvetia, Schweizerisches Filmzentrum und Kurzfilmagentur Schweiz.

### Ausgangslage

Am 1. Januar 2004 startet das auf vier Jahre befristete Pilotprojekt SWISS FILMS. In diesem Joint Venture schliessen sich die drei institutionellen Promotoren des Schweizer Films – nämlich Filmdienst Pro Helvetia, Schweizerisches Filmzentrum und Kurzfilmagentur Schweiz – zur Verstärkung der Schweizer Filmpräsenz im In- und Ausland zusammen.

### Fragestellung

Medien und Literatur berichten hinlänglich von Fusionen, die nicht an den Strategiekonzepten scheitern, sondern am Integrationsprozess: also bei der Implementierung. Diese erst kann die Voraussetzungen schaffen, dass sich die Beteiligten für die (neuen) Ziele des Unternehmens engagieren. Wie gestaltet sich ein optimaler Integrationsprozess?, so lautet die erste Frage; und: Inwiefern wird der Integrationsprozess von SWISS FILMS diesen Ansprüchen gerecht?, die zweite.

### Vorgehen

Gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse definiert die Diplomarbeit die Parameter von erfolgreichen Integrationsprozessen: Dazu zählen die klare Haltung der Mutterunternehmen, interaktive Verfahrensweisen bei Entscheidungsprozessen, die Unternehmenskultur sowie der Einbezug des Kollektivs.

Anhand dieser Parameter untersucht die Diplomarbeit die in der Vorbereitungsphase des Joint Ventures erfolgten Interventionen hinsichtlich ihrer Integrationsleistung. Sie skizziert zudem prospektiv weitere Integrations-schritte.

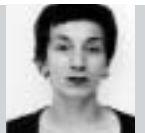
### Fazit

Das Vorgehen im Fallbeispiel SWISS FILMS unterstützt die anvisierte Integration weitgehend. Die Parameter werden jedoch der Komplexität einer solchen Zusammenführung nie vollständig gerecht, sie dienen aber immerhin der Orientierung in einem Wandlungsprozess und stellen eine Basis für Verhandlungen der Rahmenbedingungen sowohl für das Individuum wie für das Kollektiv dar.

Integration ist Arbeit an der mentalen Einstellung der Einzelnen und an einem sozialen System, weshalb diese Ebenen im Zentrum eines erfolgreichen Prozesses stehen.

#### Sabina Brocal

Filmveranstalterin bei Pro Helvetia, Zürich, Abteilung Visuelle Künste und Film  
Höhenweg 20, 8032 Zürich  
sabina.brocal@gmx.ch



Mentorat: Michael Braune-Krickau  
Dipl. Ing., Geschäftsleiter WWZ Forum, Universität Basel

## Museumsführung als Managementaufgabe – Möglichkeiten und Limiten, aufgezeigt an drei Historischen Museen

Heutige Museen befinden sich mehr denn je im „ökonomischen Dilemma der Kulturproduktion“. Sie wirken in einem Umfeld, in dem ihre primäre Aufgabe, d.h. Sammlung und Forschung, durch die Forderung nach Wirtschaftlichkeit tangiert wird. Unter Museumsführung sind Massnahmen der Museumsleitung zu verstehen, die die Erfüllung des Museumsauftrages in einem vorgegebenen finanziellen Rahmen und in einem definierten politischen und gesellschaftlichen Umfeld sicherstellen.

In der vorliegenden Arbeit werden an den Beispielen dreier kantonaler Historischer Museen (Luzern, Thurgau und Wallis) die Umsetzung der politischen Vorgaben durch die Museumsleitungen, deren Umgang mit gesellschaftlichen Erwartungen, mit dem Museumsauftrag und nicht zuletzt mit wirtschaftlichen Zwängen untersucht.

Zunächst wurden Umfeld, Konkurrenz, Nachfrage, Leistungen und Ressourcen der drei Museen einer systematischen Situationsanalyse unterzogen. Die anschliessende SWOT-Analyse setzte ihre Stärken und Schwächen den externen Chancen und Risiken entgegen. Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten für die Museumsleitung ergaben sich in erster Linie bei der Identifikation der Anspruchsgruppen und deren Wünschen, im aktiven Umgang mit der Konkurrenz und bei der optimierten Nutzung der vorhandenen Qualitäten. Die Ansprüche ans Historische Museum sind je nach Kanton und Umfeld unterschiedlich. Die Massnahmen, welche die Museen im Umgang mit dem Trend zur Erlebnisgesellschaft und mit der schwindenden gesellschaftlichen Verankerung Historischer Museen einsetzen, sind hingegen vergleichbar. Ganz allgemein besteht für Historische Museen die Notwendigkeit, sich im weiteren kulturellen Umfeld neu zu positionieren.

**Hortensia von Roten**

Kuratorin im Schweizerischen Landesmuseum  
Wilfriedstrasse 11, 8032 Zürich  
hortensia.vonroten@slm.admin.ch

Mentorat: Prof. Dr. Walter Leimgruber, lic. phil. Sabine Eggmann  
Seminar für Volkskunde/Europäische Ethnologie, Universität Basel

## Die Kunsthallen in der Schweiz: Eine Situationsanalyse

Die Studie zeigt, wie sich die Kunsthallen in Basel, Bern, Zürich, St.Gallen, Genf und Bellinzona in ihren Umfeldern positionieren. Wir haben untersucht, welche Mittel die verschiedenen Institutionen anwenden, um ihren Bestand zu wahren, ihr Profil zu entwickeln und ihr Publikum zu erreichen. Dazu wurden die jeweiligen Gründungsgeschichten, die Betriebsstrukturen und wirtschaftlichen Verhältnisse dokumentiert und die programmatische Ausrichtung und Vermittlung der Institutionen aufgrund von Interviews und Dokumentationen analysiert.

Obwohl sich die Profile der untersuchten Kunsthallen teilweise markant voneinander unterscheiden, gibt es gemeinsame Herausforderungen: die finanziellen Ressourcen sind knapp, die Kulturangebote nehmen überhand und es gibt eine rasante Entwicklung von nicht-musealen Kunstformen.

Folgende Lösungsansätze haben sich als richtungsweisend erwiesen: Ausstellungsprogramme werden zunehmend diskursiv und interdisziplinär angelegt. Besucherbindungs- und Vermittlungsaktivitäten bekommen eine höhere Bedeutung. Durch Kooperation und Koordination mit anderen Institutionen kann ein inhaltlicher und finanzieller Mehrwert entstehen. In finanzieller Hinsicht hat sich gezeigt, dass das selbsterwirtschaftete Kapital vermehrt mit Fundraising- oder Sponsoringmassnahmen erhöht werden muss. Als wichtig erscheint uns jedoch, dass die öffentlichen Subventionen auch weiterhin eine Grundlage bieten, um die experimentelle Freiheit der zukunftsgerichteten Arbeit der Kunsthallen zu erhalten. Die Entwicklung von Zukunftsszenarien und klare Zieldefinitionen sind wichtige Voraussetzungen für eine effiziente Umsetzung der Massnahmen im programmatischen und finanziellen Bereich.



### Léonard Cuénoud

Kurator Hess Collection, Bern, Napa (Kalifornien)  
Steinhölzli, CH-3097 Liebefeld-Bern  
leonard@hesscollection.ch



### Beate Engel

Leiterin Stadtgalerie, Bern ([www.stadtgalerie.ch](http://www.stadtgalerie.ch)), Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Universität Basel am DoRe-Projekt „Performance and Space“  
Daxelhoferstrasse 17, CH-3012 Bern  
beate.engel@swissonline.ch



Mentorat: Prof. Dr. Armin Klein  
Institut für Kulturmanagement, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg

## Zwischen Hoch und Tief

### Auswirkung der Konjunktur auf die Kulturberichterstattung der Neuen Zürcher Zeitung und des Tages-Anzeigers. Eine quantitative und qualitative Inhaltsanalyse.

Untersuchungsgegenstand der Diplomarbeit ist der konjunkturelle Einfluss auf die Kulturberichterstattung der Neuen Zürcher Zeitung und des Tages-Anzeigers. In Anbetracht der schlechten Wirtschaftslage und mit dem Wissen, dass der Spardruck in den Medien zur Zeit gross ist, wurde untersucht, ob sich diese schlechte Konjunkturlage auch auf die Qualität der Kulturberichterstattung auswirkt. Mit Hilfe der Methode der Inhaltsanalyse wurden die Kulturteile der beiden überregionalen Zürcher Zeitungen analysiert. Ausgewählt wurden je zwei Beobachtungszeiträume aus der Hochkonjunktur (1991/92; 2000/01) und der Rezession (1997/98; 2003).

Die Auswertung der Daten hat ergeben, dass die Kulturberichterstattung von NZZ und TA – unabhängig von der konjunkturellen Lage – einen standardisierten Eindruck hinterlässt und sich noch sehr stark an einem Kulturbegriff orientiert, der von der klassisch-humanistischen Bildung geprägt ist. Kultursparten wie Fotografie, Design oder Volksmusik kommen so gut wie gar nicht vor.

**Judith Stofer** lic. theol.  
Journalistin BR, Presseladen  
Postfach 266, 8042 Zürich  
jstofer@presseladen.ch

**Anka Refghi**  
Gasometerstrasse 26, 8005 Zürich  
arefghi@freesurf.ch

Mentorat: Mirko Marr, M.A.  
Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung, Universität Zürich



## „Kultur hat Recht“ – Rechtliches im Zusammenhang mit kulturellen Veranstaltungen

Die Konferenz der kantonalen Kulturbeauftragten initiierte eine Zusammenarbeit mit dem Studienzentrum Kulturmanagement der Uni Basel mit dem Ziel, einen Leitfaden zu Rechtsfragen im Kulturbereich zu erstellen. Die Diplomarbeit stellt einen Beitrag dazu dar.

Der Leitfaden soll Auskunft geben über die wesentlichen Rechtsfragen, welche bei der Planung und Durchführung kultureller Veranstaltungen zu beachten sind, aber auch Kulturschaffenden oder -beauftragten als leicht verständliches Nachschlagewerk dienen. Aspekte, welche die Publikation behandeln soll, sind mögliche Rechtsformen von Betrieben, behördliche Bewilligungen, Verträge über Sach- und Dienstleistungen, Fragen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts, der Urheber- und Verwendungsrechte, bis hin zu finanz- und steuerrechtlichen Besonderheiten.

Für meine Diplomarbeit wählte ich vier Themenkreise aus, welche unmittelbar mit der Vermittlung von Kunstwerken zu tun haben:

- Das erste Kapitel befasst sich mit dem von der Bundesverfassung garantierten Grundrecht der Kunstfreiheit und den Schranken, mit denen die schweizerische Rechtsordnung die Freiheit der Künstler begrenzt. Werden andere Grundrechtsträger durch Kunstwerke in ihrer Persönlichkeit tangiert, geht es um die Frage, wie die Güterabwägung zwischen Kunstfreiheit und Persönlichkeitsrecht vorzunehmen ist.
- Das zweite Kapitel befasst sich mit den Rechten der Künstler an ihren Werken, dem Urheberrecht und den verwandten Schutzrechten. Wie können die Künstler ihre Werke verwerten bzw. wie müssen Veranstalter vorgehen, wenn sie ein Werk nutzen wollen?
- Im dritten Kapitel wird das rechtliche Verhältnis zwischen Veranstalter und Besucher bzw. Zuschauer erörtert.
- Im vierten Kapitel werden steuerrechtliche Besonderheiten bei der Verwertung von kulturellen Gütern dargestellt.

**Lukas Maetzke**

Rechtsanwalt und Kulturschaffender  
Bertastrasse 43, 8003 Zürich  
lukas.maetzke@bluewin.ch



Mentorat: Dr. Peter Mosimann  
Rechtsanwalt, Syndikus Schweizerischer Bühnenverband;  
Präsident Dachverband der Urheber- und Nachbarrechtsnutzer (DUN)

## Zur Bedeutung von Strukturen und Strategien bei der Steuerung von Kulturbetrieben

*Ihr wisst, auf unseren deutschen Bühnen probiert ein jeder, was er mag;  
Drum schonet mir an diesem Tag Prospekte nicht und nicht Maschinen.*

**Goethe, Faust I (Vorspiel)**

Die Arbeit vermittelt eine horizontale Übersicht in drei Teilen über Führungs- und Steuerungsaspekte von Kulturbetrieben. Gedanken- und Wissensgut aus der Privatwirtschaft unterstützt Basisüberlegungen zu einer Good Cultural Governance. So gelingt es, Ansprüche an Führungsgremien zu formulieren, damit diese das Überleben von Kulturbetrieben auch in Zukunft sichern können.

Mit der Wahl der Rechtsform fällen Kulturbetriebe einen Grundsatzentscheid, der sich später in der Praxis oft als Handicap erweist. Die schweizerische Gesetzgebung stellt in Obligationenrecht und Zivilgesetzbuch eine breite Palette an Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung.

Nicht nur klassische Wirtschaftsunternehmen sind zunehmend ins Gerede geraten, auch Kulturbetriebe haben auf der obersten Ebene vielfältige Führungsprobleme. Ein „Brevier“ soll Schwachstellen aufzeigen und bei der Konstruktion oder Veränderung von Trägerschaften, bei der Einrichtung der strategischen Führungsinstrumente von Kulturbetrieben behilflich sein.

Uster will Kulturstadt werden. Dies bedarf einer gezielten Steuerungsarbeit. Eine Praxisanalyse operiert im Spannungsfeld NPM-Umgestaltung der Verwaltung versus ökonomische Anforderungen an Kulturkörperschaften. "Alternativen, Anreize und Autonomie" erweist sich als Schlüsselmaxime für die Zukunft.

**Peter Holdener**

Programmation Moods  
Schiffbaustrasse 6, CH-8005 Zürich  
holdener.peter@bluewin.ch

**Dominik Müller**

Leiter Theaterförderung Präsidialdepartement Stadt Zürich  
Postfach, CH-8022 Zürich  
theaterfoerderung@prd.sthz.ch

**Roland Boss**

Leiter Geschäftsfeld Kultur  
Stadthaus, CH-8610 Uster  
euroboss@freesurf.ch

Mentorat: Prof. Dr. Michael Lister  
Lehrstuhl für Allgemeine BWL, AKAD Wirtschaftliche Hochschule Lahr

## Kurhaus Bergün: Leitplanken für die Zukunft

Einst Grandhotel, dann bescheidene Familienherberge: Das Kurhaus Bergün weiss eine wechselvolle Geschichte hinter sich. Im Juni 2002 haben nun ehemalige Stammgäste des Hauses die Regie übernommen. Die projektierte Neu-Nutzung: Ferienhaus für Familien (Hochsaison), Seminar- und Kursbetrieb in der bislang wenig einträglichen Zwischensaison.

Unsere Diplomarbeit begleitet die Startphase der Neuorientierung und zeigt mögliche Handlungsvarianten für den künftigen Betrieb auf. Vier Punkte möchten wir herausstreichen:

- Das besondere Ambiente gilt es als „unique selling proposition“ nachhaltig zu pflegen und zu kommunizieren.
- Das Kurhaus kann sich nicht völlig neben touristischen Trends bewegen: Die Verbesserung der Infrastruktur und des Wohnungsstandards ist unabdingbar.
- Die Optimierung des Dienstleistungsangebots ist der kürzeste Weg zum Erfolg: Mehr Kundenorientierung, mehr Flexibilität.
- Netzwerke tragen: Die neue Kurhaus-Leitung sollte sich in die laufenden Prozesse und Projekte in der Albula-Region einbinden. Auch kann ihr eigenes soziales und kulturelles Netzwerk für das anvisierte Gästesegment «kulturaktive Gruppen» (probende Chöre, Theatergruppen etc.) ausschlaggebend sein für die Wahl des Kurhauses.

Kleinod in einem widrigen touristischen Umfeld: Das Kurhaus wird sich in den nächsten Jahren behaupten müssen. Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wirtschaften sind: Viel Enthusiasmus und ein langer Atem seitens der neuen Trägerschaft – und ein konsequenterer Einsatz von Management- und Marketing-Instrumenten.

**Michael Fankhauser**  
Historiker, Redaktor BR  
Monbijoustrasse 92, 3007 Bern  
mifa@bluewin.ch



**Markus Lüthi**  
Geograph, Montanpoet  
Sonnmattweg 4, 3110 Münsingen  
farinet@bluewin.ch



**Meret Schlegel**  
Leitung Tanzhaus Wasserwerk Zürich  
Zentralstrasse 122, 8003 Zürich  
meret.schlegel@bluewin.ch



Mentorat: Prof. Dr. Walter Leimgruber, lic. phil. Sabine Eggmann  
Seminar für Volkskunde/Europäische Ethnologie, Universität Basel

## Businessplan der Firma für soziale PLASTIK

Der Begriff Kulturmanagement erweist sich, gerade in Diskussionen mit Vertretern der Kultur, als nicht unumstritten. Management braucht immer den Inhalt, damit es sein Regelwerk zur Anwendung bringen kann. Kultur versteht sich als freies, ungeführtes Erkunden und Ergründen von Welten. Kultur-Management: Wir wollten mit unserer Diplom-Arbeit der Frage auf den Grund gehen, wie es um die Chancen dieser Ehe steht. In einem praktischen Anwendungsbeispiel führten wir die beiden Welten zusammen.

Die Management-Seite ist vertreten durch das Analyse-, Planungs- und Prüf-Instrument Businessplan, die kulturelle Seite durch die „musées de la compétitivité“, ein Projekt aus einem Randbereich der Kultur, der sozialen Plastik. Nicht Produkte und Dienstleistungen stehen bei den „musées de la compétitivité“ im Zentrum des Interesses. Vielmehr arbeiten wir in einem Kontext, der den Betrachter zum Erkennenden und den Erkennenden zum Plastiker erhebt.

Zu Beginn stellten wir Fragen nach der Vereinbarkeit dieser beiden Welten. Nach der Erarbeitung des Businessplans überprüften wir diese Fragen auf Grund der gemachten Erfahrungen, frei nach dem Motto „if we can do it there, we can do it everywhere“.

Noch Fragen?

Martin Beutler & Christoph Balmer beantworten sie gerne.



**Testwerk 1:** Musée de la compétitivité: Akt

**Ort:** Firma für soziale PLASTIK  
(Länge 0° 29'46", Breite 46°57'10",  
Höhe 560 M.ü.M)

Martin Beutler und Christoph Balmer lachten am 6.9.03 um 18.16 Uhr aus Freude über ihr erstes Testwerk vor dem Heizkörper in der Firma für soziale PLASTIK.

### **Martin Beutler**

sozialer Plastiker & Leiter Telefonhilfe 147  
Gotthelfstrasse 22, 3013 Bern  
martin.beutler@soziale-plastik.ch

### **Christoph Balmer**

sozialer Plastiker & Betriebsleiter Dampfzentrale  
Altenberg 12, 3011 Bern  
balmer@dampfzentrale.ch

Mentorat: lic. rer. pol. et iur. Lukas von Orelli

## Atelieraufenthalte von Schweizer Künstlern in New York

Acht Ateliers in New York, getragen von 17 Schweizer Förderstellen, stehen derzeit Kunstschaaffenden zur Verfügung. Die Anbieter sind die Kantone Bern, Genf, Jura, Fribourg, Neuenburg, Waadt, Wallis, Nidwalden, Obwalden, Uri, Schwyz, Zug, die Städte Bern und Zürich, der Bund sowie die iaab – Internationalen Austausch Ateliers Region Basel der Christoph Merian Stiftung.

Die Kantone und die Stadt Bern richten das New York Stipendium an Kunstschaffende der Sparten bildende Kunst, Design, Film, Theater/Tanz, Literatur und Musik aus, die Stadt Zürich an bildende Kunst und der Bund an Design und freie Kunst.

Die Förderstellen verfolgen das Ziel, Kunstschaffende in ihrer künstlerischen wie auch persönlichen Entwicklung zu unterstützen und sie für geleistete Arbeit auszuzeichnen. Der Bund entsendet Künstler und Künstlerinnen nach New York, die sich hierzulande bereits durchsetzen und über das Potenzial verfügen, im internationalen „Kunstmarkt“ Fuss zu fassen. Die Bundesstipendiaten sind in eine New Yorker Institution oder Firma eingebunden, womit eine gewisse Vernetzung gewährleistet ist.

Ziel der Diplomarbeit ist, die Angebote der Förderstellen zu überprüfen und mit den heutigen Bedürfnissen der Stipendiaten zu vergleichen. Schliesslich werden Optimierungsmöglichkeiten skizziert.

Die Arbeit basiert auf Recherchen vor Ort und einer schriftlichen Befragung sowie Interviews mit Kunstschaffenden aus den Bereichen bildende Kunst, Design, Theater/Tanz und Musik. Die Förderseite untersuchte ich anhand von Gesprächen mit Kulturbeauftragten der Städte und Kantone, den Verantwortlichen für freie Kunst und Design des Bundesamtes für Kultur, mit Mitgliedern von Selektionsgremien, Stiftungen und New Yorker Institutionen, die mit Stipendiaten arbeiten.

Die Dokumentation besteht aus folgenden Elementen:

- Förderinstrument Atelieraufenthalt. Historische Entwicklung
- Bestandsaufnahme der N.Y. Ateliers von privaten und öffentlichen Förderstellen

- Ziele, Motivation der Künstler
- Bedürfnisse der Künstler
- Bewertung aus der Sicht der Künstler und Förderer (Soll-Ist Vergleich)
- Empfehlung

Die abschliessende Empfehlung zeigt auf, wie durch verbesserte Koordination unter den Förderstellen optimale Rahmenbedingungen für einen Atelieraufenthalt geschaffen werden könnten und enthält handfeste Tipps für Förderer und Stipendiaten.



**Esther Widmer**

Projektleitungen Freies Theater, Festivals,  
2000–2003 Expo.02, Leiterin Events, Arteplage Murten  
Sihlamsstr. 4, 8002 Zürich  
uferlos@bluewin.ch

Mentorat: Dr. Andrew Holland  
Bundesamt für Kultur

© bei den Autorinnen und Autoren  
sowie dem Masterprogramm Kulturmanagement, Universität Basel  
Oktober 2003