



Fachverband
Kulturmanagement



BRUNO SEGER

studierte Psychologie und Literaturwissenschaft an der Universität Zürich, später Philosophie als Zweitstudium. Nach langjähriger Tätigkeit als Psychologe und als Leiter einer Non-Profit-Organisation, wechselte er als Dozent zur ZHAW und gründete das Zentrum für Kulturmanagement das er bis heute leitet. Schwerpunkte seiner Tätigkeit Lehrtätigkeit in der Aus- und Weiterbildung sind Kulturmanagement, Kulturtheorie, Kultursoziologie sowie Fundraising. Zudem leitet er Forschungs- und Beratungsprojekte im Kulturmanagement.

Strategisches Denken - unternehmerisches Handeln

Master of Advanced Studies (MAS) in Arts Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Ein Beitrag von Leticia Labaronne und Bruno Seger, Zürich

Kulturmanagement ist heute aus dem Kulturbetrieb nicht mehr wegzudenken. Die Professionalisierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft kann als Ausdruck eines sich wandelnden Kulturverständnisses verstanden werden und spiegelt die zunehmenden Ansprüche an kulturelle Einrichtungen. Kulturmanagerinnen und Kulturmanager organisieren heute den Kulturbetrieb und entwickeln, produzieren, vermitteln und vermarkten kulturelle Angebote. Als Teil der „creative community“ befindet sich Kulturmanagement an der Schnittstelle zwischen Kultur, Politik, Medien und Wirtschaft. Auch in der Schweiz hat sich Kulturmanagement als Berufsbezeichnung etabliert, was auch die vielen Stellenausschreibungen bezeugen, in denen ganz selbstverständlich als Voraussetzung ein Diplom in Kulturmanagement verlangt wird.

Im Unterschied zu Deutschland und Österreich existieren in der Schweiz keine grundständigen Kulturmanagementausbildungen auf Bachelor- oder konsekutiver Masterstufe, sodass Kulturmanagement nur als Zusatzqualifikation im Rahmen von berufsbegleitenden Weiterbildungsangeboten studiert werden kann. Dies hat zwar den Nachteil, dass junge Schulabgänger nicht direkt in ein Kulturmanagementstudium einsteigen können, sondern erst nach dem Abschluss einer primären Ausbildung sich sekundär qualifizieren müssen. Auf der anderen Seite ist ein wesentlicher Vorteil dieses Modells, dass die Studierenden in der Regel bereits über einen Studienabschluss verfügen und auch Berufserfahrung entweder als Kulturschaffende oder im Managementbereich mitbringen, was den Transfer zwischen Theorie und Praxis zusätzlich fördert.

Kulturmanagement als Ausbildungs- und Forschungsdisziplin

Im März 2000 wurde an der ZHAW der erste Kulturmanagementstudien-gang an einer Schweizer Hochschule eingeführt, der etwas später als einer der ersten Weiterbildungsstudiengänge überhaupt die Berechtigung erhielt einen Mastertitel zu verleihen. Seither schließt das Masterprogramm mit einem international anerkannten Master of Advanced Studies (MAS) in Arts Management ab.

Von Beginn an war das Interesse an diesem Ausbildungsangebot erfreulich groß und ist bis heute vorhanden. In der Folge haben auch andere Hochschulen in der Schweiz Kulturmanagementstudiengänge eingeführt, so zum Bei-



**LETICIA
LABARONNE**

Nach einer Ausbildung im Bereich der Darstellenden Künste in den USA, unterstützt mit einem Fulbright Stipendium, und neben einer Tätigkeit als Tanzschaffende, absolvierte sie ein Studium in International Studies in England. Anschließend erwarb sie in der Schweiz ein Masterdiplom in Non-Profit und Public Management. Seit 2009 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Kulturmanagement an der ZHAW School of Management and Law tätig. 2011 übernahm sie die Studienleitung des MAS Arts Management. Zudem ist sie Studienleiterin des Diplomlehrgangs Fundraising Management. Sie leitet Forschungsprojekte und Beratungsmandate in Nonprofit-, Public- und Kulturmanagement.

... Strategisches Denken - unternehmerisches Handeln

spiel die Universität Basel und etwas später die Kunsthochschule Luzern. Seither haben sich die Ausbildungsangebote weiter aufgefächert, sodass heute allein im Kanton Zürich an Hochschulen etwa ein halbes Dutzend Weiterbildungs-Masterstudiengänge geführt werden, wobei die Palette von generalistisch ausgerichteten Kulturmanagementstudiengängen bis zu Spezialisierungen in Bereichen wie Theatermanagement, Kunsthandel oder Kulturvermittlung reicht. Anbieter sind in der Regel Fakultäten für Wirtschaft und Management oder Kunsthochschulen.

Sehr bald zeigte sich, dass neben einem Masterprogramm auch ein Bedarf an Forschung und Dienstleistungen für die Kultur besteht, sodass 2002 an der ZHAW das Zentrum für Kulturmanagement ZKM als erstes Ausbildungs- und Forschungszentrum in der Schweiz gegründet wurde, an dem heute insgesamt sechs Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitende tätig sind. In den letzten Jahren wurden eine Vielzahl von spannenden und innovativen Forschungs- und Beratungsprojekten realisiert, die wir gemeinsam mit Kulturinstitutionen, staatlichen Kulturförderern wie Pro Helvetia und verschiedenen Städten, Kantonen sowie auch Stiftungen durchführten. Die wissenschaftlichen und fachlichen Publikationen des ZKM geben dazu einen guten Überblick (www.zkm.zhaw.ch). Das Wissen und die Erfahrung, die das Team des ZKM dabei gewinnen konnte, fließen jeweils auch in den Unterricht mit ein.

Im Laufe der Zeit erweiterte sich das Weiterbildungsportfolio des ZKM um einen Diplomlehrgang in Fundraising Management und Zertifikatskurse in Sponsoring Management und Eventmanagement. Auch hier profitiert unser Masterprogramm in Arts Management zusätzlich vom substantiellen Knowhow und den persönlichen und institutionellen Netzwerken des ZKM in diesen Bereichen. Das Team des ZKM führt jährlich auch ein Wahlmodul Kulturmanagement im Bachelorstudiengang für Betriebswirtschaftslehre und unterrichtet Fundraising im Masterprogramm Public- und Nonprofit-Management der ZHAW.

In dieser engen Verzahnung des Masterprogramms und weiteren hochwertigen Diplom- und Zertifikatskursen mit einer langjährigen Forschungs- und Beratungstätigkeit in Bereichen wie Kulturmarketing, Organisationsentwicklung, Evaluation, Kulturpolitik, Kulturfundraising usw. hat das ZKM in der schweizerischen Kulturmanagementlandschaft eine einzigartige Stellung inne.

Studienkonzept MAS Arts Management

Das Curriculum des Masterprogramms berücksichtigt alle Aspekte einer interdisziplinären Praxis im Kulturmanagement. Branchen- und Kulturwissen, Management Know-how, kulturpolitische, kulturelle und kultursoziologische Wissensbereiche werden integriert, damit die Schnittstellenfunktion des Kulturmanagements als Vermittler zwischen Kultur, Bildung, Wirtschaft und Politik gerecht werden.

**AUF EINEN BLICK****Abschluss**

Master of Advanced Studies ZFH in Arts Management

Dauer

2 Jahre berufsbegleitend (inkl. 4 Monate Masterarbeit)

Kosten

CHF 20 800.-

Arbeitsaufwand

Ca. 1 500 Stunden (entspricht 60 ECTS-Punkten)

Studienbeginn

Einmal jährlich

Aufnahmebedingungen

Abschluss einer Fachhochschule, Universität oder Höheren Fachschule, idealerweise mit Berufserfahrung. In Ausnahmefällen sind auch Aufnahmen ohne Hochschulabschluss möglich.

Unterrichtsort

ZHAW School of Management and Law, Winterthur

Unterrichtszeiten

Freitag 8.45 bis 17.00 Uhr und Samstag 8.45 bis 14.15 Uhr

Unterrichtssprache

Deutsch

... Strategisches Denken - unternehmerisches Handeln

Ziel des Masterprogramms Arts Management ist es wissenschaftlich fundiertes und praxisrelevantes Managementwissen für alle Bereiche des Kulturmanagements zu vermitteln. Dabei werden auch die kulturtheoretischen und ästhetischen Grundlagen sowie die kulturökonomischen, -wirtschaftlichen und -rechtlichen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Agieren im kulturellen Umfeld thematisiert.

Das Programm ist interdisziplinär angelegt und berücksichtigt auch die internationalen und transkulturellen Aspekte des Kulturmanagements. Ein ausgewogener Methodenmix und ein vielfältiger Einbezug der Praxis ermöglichen lebendiges Lernen. Neben dem operativen Know-how liegt ein Schwerpunkt auf dem unternehmerischen Denken und Handeln. Ebenso wird die Fähigkeit zu kritischer Analyse, strategischem Denken sowie kulturpolitisch-sozialer Reflexion gezielt gefördert. Das Studium bietet auch die Möglichkeit, ein privates und berufliches Netzwerk im Kulturbereich aufzubauen und zu pflegen. Dies wird unterstützt durch eine Mitgliedschaft in der ZHAW ALUMNI Arts Management Organisation.

Besonders erwähnenswert sind die Kulturmanagement Praxistage, jeweils eintägige Intensivseminare die sich jeweils dem Management einer Kultursparte widmen. Die wesentlichen Akteure der jeweiligen Sparte, wie Kulturschaffende, Direktionen der Institutionen, Kulturförderer, Agenturen, Marketingleitende, Medienschaffende werden für kurze Inputreferate und vertiefende Diskussionen mit den Studierenden eingeladen. Je nach Spartenthema (Museen, Theater, Tanz, Literatur, bildende Kunst, Filmwirtschaft, klassischer Musik und Pop/Rock, Festivals) finden diese Seminare in den Unterrichtsräumen der Hochschule statt oder im Fall von Museen oder Theatern in den jeweiligen Institutionen.

Entsprechend unserer Philosophie, dass die rein kognitive Rezeption von Methoden und Instrumenten den Anforderungen der praktischen Umsetzung in der Regel nicht gerecht wird, legen wir grossen Wert auf die Anwendung des Gelernten auf konkrete Fragestellungen aus der Praxis des Kulturmanagements. So werden Marketingkonzepte, Businesspläne, Finanzpläne, kulturpolitische Argumentation sowie Markt- oder Konkurrenzanalysen nicht nur erläutert, sondern an Hand von Fallstudien von den Studierenden selbst durchgeführt. Entsprechend werden auch die Leistungen der Studierenden nicht allein mittels klassischer Prüfungen bewertet, sondern auch mittels der Lösungen der Fallstudien.

Ohne Kultur kein Kulturmanagement

Die Auseinandersetzung mit aktuellen kulturgeschichtlichen, ästhetischen und kulturphilosophischen Fragen steht im Mittelpunkt des propädeutischen Basiskurses Kultur, der eine Einführung in die vielfältigen kulturgeschichtlichen Themenbereiche gibt: Kulturbegriffe, anthropologische Grundlagen, Kulturepochen und Stilbegriffe, Prozesse und Bedingungen der Kul-



... Strategisches Denken - unternehmerisches Handeln

turentstehung und -produktion, Funktionen und Paradigmen der Kultur etc. Dieser Kurs ermöglicht Studierenden im ersten Semester, die über wenig kulturelles Basiswissen verfügen, da sie aus andern Wissensbereichen, wie zum Beispiel Marketing oder Recht, in das Kulturmanagement gelangen, einen ersten Zugang zu aktuellen Diskursen in der Kultur. Er ist deshalb für alle Studierenden obligatorisch, die über kein kulturwissenschaftliches Studium verfügen und ermöglicht den Besuch des Moduls Kulturtheorie und Kultursociologie, das im letzten Semester des Masterprogramms stattfindet.

Masterarbeiten

Mit der Masterarbeit werden die im Studium erlernten Inhalte, Methoden und Instrumente durch die Bearbeitung einer Problemstellung aus dem Kulturmanagement integriert. Nach Möglichkeit wird hier ein für die eigene Berufspraxis relevantes Thema gewählt und unter Einhaltung der wissenschaftlichen Standards erarbeitet. Die Arbeiten werden von den jeweiligen Betreuern begleitet und auch bewertet. Nachfolgend einige Beispiele aus der großen Themenvielfalt von Masterarbeiten:

Kulturgüterschutz durch Technologien

Kulturgüter sind vom Staat als bedeutungsvoll anerkannte Erzeugnisse aus dem Bereich der Archäologie, Vorgeschichte, Literatur, Kunst oder Wissenschaft und gelten als besonders schützenswert. Diese Arbeit zeigt, durch welche Technologien und in welcher Weise die Sicherheit und der Schutz von Kulturgütern verbessert werden kann. Dazu werden Kulturgüter-beschreibende Standards und Technologien aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) erfasst. Anschliessend wird anhand konkreter Anwendungen aufgezeigt, wie kulturgüter-beschreibende Standards und Technologien in Kombination mit Informationssystemen eingesetzt werden können, um die Sicherheit und den Schutz von Kulturgütern zu verbessern.

Strategische Analyse eines Kulturbetriebs

Das Miller's Studio ist ein Zürcher Kleinkunsttheater, das eine Kabarett- und Satirebühne führt. Obschon sich diese beiden Sparten allgemeiner Beliebtheit erfreuen, zeigen die Aufführungen eine ungenügende Auslastung. Dies verursacht einen finanziellen Defizit. Untersucht werden mit Methoden des strategischen Analyse vor allem die Bereiche Produkt, Markt, Organisation, Kommunikation und Marketing. Die Datenbasis beruht, neben Unternehmensbilanz und anderen Hard Facts, auf strukturierten Experteninterviews, einer Publikumsbefragung und einer Konkurrenzanalyse. Methoden wie Marktpositionierung, SWOT-Matrix, Marketinganalyse, Kompetenzenanalyse ermöglichen die Generierung von Handlungsempfehlungen, die sich auf Führungsstrukturen, Managementprozesse, Raumgestaltung und insbesondere auch auf Publikumsansprache und -bindung beziehen.



... Strategisches Denken - unternehmerisches Handeln

Klassische Konzerte für Teenager - ein Konzept für das Zürcher Kammerorchester

Wie muss ein Konzert des Zürcher Kammerorchesters aussehen, damit sich Teenager – denen im Allgemeinen ein Desinteresse am klassischen Konzertwesen nachgesagt wird – dafür begeistern lassen? Das Audience-Development-Konzept ist stark motiviert durch die Problematik der allgemeinen Stagnation des klassischen Konzertwesens. Die Ausgangsthese lautet, dass diese Krise weniger eine der Musik als vielmehr eine ihrer Darbietungsform ist und somit nur mit neuen Konzertformaten überwunden werden kann. Auf der Grundlage von Fachliteraturstudium, Recherchen beim ZKO sowie Experteninterviews wird ein umfassendes Konzertkonzept erarbeitet, das die Ansprüche und Wünsche des jugendlichen Publikums an erste Stelle setzt. Ein tiefes Verständnis der Zielgruppe wird mittels Entwicklungspsychologie und Lebensstilanalyse gewonnen. Es wird ein innovatives Konzertformat für lockere Musikevents entwickelt, die unter striktem Ausschluss von „Pädagogen“ stattfinden. Ungefähr gleichaltrige musikkaffine Jugendliche wirken als „Botschafter“ und Identifikationsfiguren, ebenso werden Vorschläge für einen passenden Marketingmix gemacht.

„Präsenz oder Absenz?“ Die Tanzszene Schweiz.

2006 lancierte Pro Helvetia und das Bundesamt für Kultur für eine umfassende Tanzförderung das „Projekt Tanz“. Diffusion und Produktion war dabei ein substantielles Thema. Durch eine Umfrage an Theater, Veranstalter und Festivals und der Analyse der Möglichkeiten für Schweizer Compagnien zu touren und produzieren, wird der Frage nachgegangen, wie sich die Diffusions- und Produktionsmöglichkeiten für Schweizer Compagnien 8 Jahre nach der Lancierung verändert hat und wie präsent die Szene heute ist. ¹⁾



WEITERE INFORMATIONEN

http://bit.ly/MA_ZHAW