



Kultur weiter denken

Status quo der

# Kulturvermittlung

Mit Kulturvermittlung sind viele Hoffnungen und Erwartungen verbunden. Doch dafür benötigt sie passende Rahmenbedingungen. Wie zeitgemäße Kulturvermittlung inhaltlich aussieht und strukturell verankert sein muss, zeigt unser Oktober-Magazin.

**Schwerpunkt ab Seite 21**

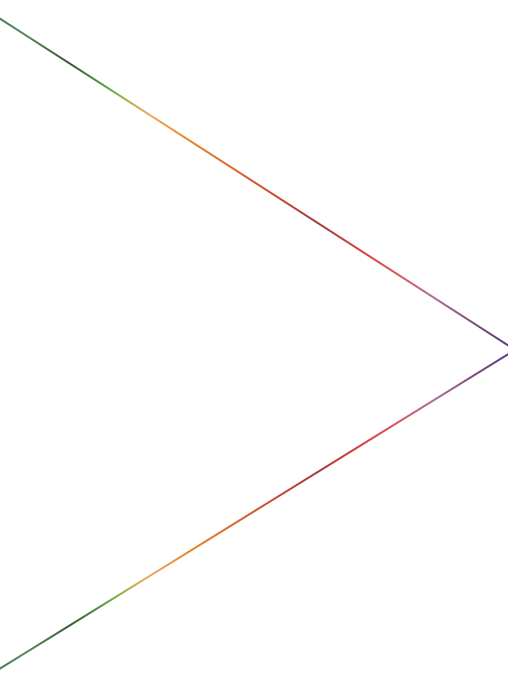


# „Kulturvermittlung rettet uns das Publikum“

– so die leise Hoffnung vieler Kulturorganisationen. Gleichzeitig ist Vermittlung jener Bereich, der bei Budgetkürzungen als Erstes gestrichen, zusammengelegt oder ausgelagert wird. Als wie wichtig ernst gemeinte Begegnungen mit dem Publikum erachtet werden, scheint dabei auch von der Kultursparte abzuhängen. Zumindest stammen die eingereichten Beitragsvorschläge für diese Ausgabe fast ausschließlich aus Museen und Orchestern. Gleichzeitig fehlen Daten dazu, wie genau Kulturvermittlung in den einzelnen Kultursparten verankert ist. Eines lässt sich dennoch erkennen: Sie ist in weiten Teilen weiblich geprägt, freiberuflich organisiert und von prekären Arbeitsbedingungen betroffen. Das Paradox ist offensichtlich: Ohne Vermittlung ist Kultur kaum zukunftsfähig, ihre Arbeit wird in vielen Häusern für unerlässlich erklärt. Gleichzeitig ist ihre Position im Kulturbetrieb weiterhin fragil. Dadurch bleibt Vermittlung in ihren Möglichkeiten beschränkt.

Ohne Daten bleiben aber nicht nur Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsrealitäten im Dunkeln, sondern auch erreichte Zielgruppen und Wirkungen. Welches Wissen und welche Kompetenzen gibt sie weiter? Wer sind die gewünschten Zielgruppen? Welche werden (nicht) erreicht? Und welche auch vergessen? Neben der Gegenwart ist dabei auch die Frage nach der Zukunft des Publikums besonders brisant. Denn Studien zeigen immer wieder: Kulturelle Präferenzen ändern sich im Laufe des Lebens kaum. Wer also im Kindes- oder Jugendalter nicht mit Kunst und Kultur in Berührung kommt, wird auch später kaum zum begeisterten Publikum. Dennoch hängt der Zugang junger Menschen zu Kultur insbesondere in Deutschland oftmals von der Schulform, vom Wohnort, von den Eltern, ja sogar vom Engagement einzelner Lehrkräfte ab. Verpasste Anknüpfungspunkte in jungen Jahren könnten so zum „stillen Todesstoß“ für die Kulturrezeption von morgen werden – insbesondere angesichts einer immer diverseren Gesellschaft, in der öffentliche Einrichtungen für viele nicht mehr zu den kulturellen Leitmedien gehören.

Wird Vermittlung ernst genommen, ist sie hingegen auch ein Werkzeug für Transformation innerhalb von Kulturorganisationen. Denn Kompetenzen wie die Auseinandersetzung mit digitalen Formaten, Partizipation oder Publikumsorientierung sind vielerorts bereits fest in der täglichen Arbeit von Vermittler\*innen verankert. Dennoch ist Vermittlung in kaum einem Haus auf der Leitungsebene angesiedelt. Noch gilt sie nur selten als ausreichende Qualifikation für Führungspositionen. Angesichts dieser Gemengelage zwischen Anerkennung und Marginalisierung will diese Ausgabe die gegenwärtige Praxis der Kulturvermittlung kritisch spiegeln. Sie will aber auch konstruktiv aufzeigen, was kreative, zeitgemäße Formate verändern können, wenn Kulturvermittlung nicht als bloße Ergänzung betrachtet, sondern ins Zentrum der Kulturarbeit gerückt und gestärkt wird. Denn eines ist klar: Der Status quo der Kulturvermittlung heute wird mitbestimmen, wie sich Kultureinrichtungen in der Zukunft verorten können: als abgeschlossene Häuser für immer kleinere, treu gebliebene Publikumsgruppen – oder als offene Räume, in denen möglichst viele Menschen sich und ihre Lebenswelt wiederfinden. So oder so wird es ohne Vermittlungsarbeit kein stabiles Publikum von morgen geben.



## Kultur weiter denken

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Kristin Oswald**  
(verantwortliche Redakteurin)

### Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 06** Weimers Kulturkampf gegen alle – Kolumne von Levend Seyhan
- 106** Impressum

### Schwerpunkt: Status quo der Kulturvermittlung

- 21** Musikvermittlung – von Alexander von Nell
- 29** Verliebt, vermittelt, festangestellt? – Interview mit Anja Hoffmann und Jens Bortloff
- 38** Kultur macht Schule – von Gunhild Hamer und Lukas Renckly-Ekici
- 45** Hallo Vermittlung? Hallo Transformation! – von Irena Müller-Brozović
- 52** Musikvermittlung als DNA – von Immanuel de Gilde
- 59** Es geht auch anders – von Wencke Maderbacher
- 68** Vermittlung durch Marketing – von Patricia Stainer
- 75** Schüler\*innen von der Leine – von Hannah Uhlen und Regina Cosenza Arango
- 84** Kunstvermittlung digital – von Natascha Häutle

---

### ... weiter denken

---

- 09** Planspiele für (angehende) Kulturmanager\*innen – von Erwin Hoffmann
- 92** Ohne Sinn und erkennbaren Zweck? – von Willem Wijgers
- 99** Nachhaltigkeit im Leitbild – von Marie C. Hanke, Pascal Horni und Fabienne H. Schmidli



## BUCHREZENSION

**Neue Solidaritäten. Arbeit und Politik im Kulturbetrieb**

Das Buch zeigt, wie sich Prekäre Arbeitsverhältnisse in den Darstellenden Künsten zeigen und wie gemeinschaftliche Interessenvertretung hier neu gedacht und praktisch umgesetzt wird – und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Kultur- und Arbeitsforschung.

von **Yvonne de Andrés**

[Rezension lesen](#)

## UMGANG MIT KÜRZUNGEN

**Vertrackt, komplex, aber nicht unlösbar**

Eine umsichtige Vorbereitung, Entscheidung und Umsetzung ist essenziell, um bei Budgetkürzungen tragfähige Lösungen zu erzielen. Erfahrungen aus der Organisations- und Strategieberatung können helfen, dabei langfristige, strukturelle und gemeinsame Perspektiven im Blick zu behalten.

von **Johannes von Hülsen**

[Beitrag lesen](#)

## NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

**KM Kulturmanagement Network GmbH**  
6.270 Follower:innen  
4 Std. · 📢

Karriere in der Kultur? Vergiss den geraden Weg – hier geht's eher über Umwege, Quereinstiege und manchmal auch durchs Seitentor. Ob Museumsleitung ohne Studium, neue Chancen durch Rentenwelle oder der Mut, alte Vorstellungen loszulassen: In unserer neuen Podcastfolge zeigen **Kristin Oswald**, **Dirk Schütz** und **Philipp Krechlak** warum Kulturkarrieren so spannend sind wie unvorhersehbar. 📢 Jetzt reinhören: <https://lnkd.in/dX3CVV4d>

## STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit **300 vakanten Stellen** täglich.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

**[kulturmanagement.net/Stellenmarkt](http://kulturmanagement.net/Stellenmarkt)**

**NEU: EIGENE BÖRSE FÜR TECHNIK/IT/HANDWERK**

Finden Sie gezielt spezialisierte Fachkräfte aus technischen, IT-bezogenen und handwerklichen Berufen im Kulturbereich!

## STELLENBESETZUNGEN IM KULTURBEREICH

**Wer sucht und wer bekommt Kulturjobs?**

Betrachtet man den Arbeitsmarkt Kultur aus Sicht einer Personalberatung, ergibt sich eine breite und objektivere Wahrnehmung. Über deren Erkenntnisse berichtet Personalberater Christian Jansen im Gespräch mit Kristin Oswald.

**Interview mit Christian Jansen**

[Interview lesen](#)

## WISSKOMM IM KULTURMANAGEMENT

**Alles Wissen nützt nichts, wenn niemand davon weiß**

Mit Hilfe von Erkenntnissen aus der Wissenschaftskommunikationsforschung kann die Kulturmanagementforschung ihre Erkenntnisse aktiv in öffentliche und politische Diskurse einbringen und damit zur Lösung aktueller Herausforderungen in Kulturinstitutionen und Kulturpolitik beitragen.

von **Kristin Oswald**

[Teil 1](#) und [Teil 2](#) des Beitrags lesen

# Weimers Kultur- kampf gegen alle

Eine Kolumne von Levend Seyhan

Wenn ich die letzten Monate überblicke und mir zu Gemüte führe, komme ich unweigerlich zu dem Schluss: Die Reise hat eben erst begonnen und lässt noch im ersten Amtsjahr von Wolfram Weimer schon das Ende erahnen – und das wird kein inhaltsreiches Buch. Wenn CDU-Mitglied Otilie Klein in der Juli-Ausgabe von Politik & Kultur schreibt, dass die deutsche Kultur vielfältig ist und dass „zur Freiheit der Kultur auch eine entsprechende Förderungsstruktur gehört (...), dass die Kultur in Deutschland in ihrer ganzen Vielfalt“ zu stärken ist, „von den großen Bühnen und Museen, über die Kreativwirtschaft bis hin zu lokalen Initiativen und Vereinen“, dann mutet das wie ein gravierender Widerspruch einerseits im Selbstverständnis der CDU, andererseits im Verständnis der Förderwürdigkeit von Bereichen innerhalb der Kulturbranche zu den Handlungen und Aussagen des CDU-nahen Beauftragten für Kultur und Medien an. Was mir vor allem bei ihm fehlt, ist ein klares Bekenntnis zur Förderung der kulturellen Bildung und Vermittlung. Diese würde die kulturelle Vielfalt innerhalb der Gesellschaft besonders stärken.

Was mir vor allem bei ihm fehlt, ist ein klares Bekenntnis zur Förderung der kulturellen Bildung und Vermittlung.

Der Anteil der kulturellen Bildung innerhalb der Kultur lässt sich nicht pauschal beziffern, da sie sich durch alle Kulturbereiche zieht und dementsprechend ein vielschichtiges Feld ist. Sie ist ein fester, integraler Bestandteil der Kultur und Allgemeinbildung und macht die Beschäftigung des Menschen mit Kunst und Kultur zu ihrem Kern, indem sie darauf abzielt, Kreativität und das subjektive Ausdrucksvermögen zu entwickeln. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven und die Förderung kritischen Denkens tragen außerdem zur Stärkung der Demokratie bei. Kulturelle Bildung befähigt Menschen, aktiv an der Gestaltung ihrer Lebenswelt

teilzunehmen. Vor allem, aber nicht nur junge Menschen (als Nachwuchs verstanden) finden darüber überhaupt erst zur Teilhabe an und in der Gesellschaft. Es ist zu vermuten, dass die freie Szene der größte Anbieter für kulturelle Bildung ist— laut einer Studie aus 2019 beträgt ihr Anteil am Theaterbereich Kölns rund 40 Prozent; etwa 60 Prozent der Einzelakteur\*innen im Bereich der freien darstellenden Künste sind zugleich in der kulturellen Bildung aktiv, etwa in Schulen, Projekten oder Workshops. Dennoch bleibt das Budget für die freie Kulturszene nach wie vor beschränkt, der Bundesetat für die kulturelle Vermittlung soll zusätzlich von 1,9 Millionen auf 1,5 Millionen Euro gekürzt werden.

Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven und die Förderung kritischen Denkens im Rahmen kultureller Bildung tragen zur Stärkung der Demokratie bei.

Zugegeben, Weimer befindet sich im ersten Jahr seiner Amtszeit und hat bereits erste Signale geliefert. Aktuell feiert ihn die Filmbranche, denn sein Kurswechsel weg vom Steueranreizmodell hin zu einer höheren staatlichen Förderung hat ihr ein Filmförderbudget von 250 Millionen Euro beschert. Mit regionalen Förderungen lägen wir damit bei mehr als 300 Millionen Euro jährlich. (Nur so am Rande: Die französische Filmförderung stellt einen Jahresetat von mehr 800 Millionen Euro bereit.) Dennoch: Für sich betrachtet ist das ein guter Schritt. Ein weiterer ist die Erhöhung des Bundeskulturetats um 50 Millionen Euro auf 2,25 Milliarden Euro. Mit diesen soll vor allem der Bereich der Kulturbauten gestützt werden, Stichwort „Modernisierung“. Mehr könnte also noch kommen.

Aber dann kommt doch gleich wieder das Aber, Aber, Aber. Weimers Gender-Verbot, verbunden mit der Empfehlung, es ihm gleich zu tun, ist ein Affront gegen unsere Demokratie und unser demokratisches Verständnis von Freiheit und Vielfalt. Das kommt schon in der Sprache zum Ausdruck und trägt dem Respekt gegenüber Vielfalt Rechnung. Damit widerspricht Weimer nicht nur seinen eigenen Aussagen und denen Kleins über die Bedeutung der Kultur für Freiheit, Demokratie und Vielfalt. Auch sein Fokus auf nur wenige, wenn auch wirtschaftlich bedeutende kulturpolitische Schwerpunkte im Gesamtkontext aller Kulturbereiche ist viel zu wenig. Auch angesichts aktueller Publikumsstudien repräsentiert er als von der CDU/CSU ernannter Bundesbeauftragter zumindest kulturell nicht die

Mitte, sondern sich selbst und „ein paar“ Begünstigte der Partei. Es gibt keinen Kulturkampf gegen die AfD, dieser ist längst in den Köpfen der Demokrat\*innen entschieden; die Auseinandersetzung mit der AfD ist ein viel größerer, politischer Kampf. Den von Weimer so bezeichneten Kulturkampf führt dieser eigentlich gegen die linken Parteien und gegen einen großen Teil des Volkes. Da weint der Demokrat in mir.



Foto: Angelika Stehle Fotografie

**Levend Seyhan**, geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: Er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis „JuLiP“ oder Textland LAB und berät nebenberuflich als Projektberater Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen.

Anzeige

UNSERE WHATSAPP-KANÄLE

## Immer up-to-date bei Jobs und News

➤ aktuelle Beiträge und Stellenausschreibungen direkt auf's Smartphone holen!

**KMKN**  
 Kultur Management Network

# Planspiele für (angehende) Kultur- manager\*innen

Grundlagen, Konzepte und praktische Umsetzung in  
der Aus- und Weiterbildung

*Ein Beitrag von Erwin Hoffmann*

## Um was es geht

Gut gemachte Planspiele in der Aus- und Fortbildung erlauben es angehenden Kulturmanager\*innen, die vielschichtige und mit systemischen Unwägbarkeiten angereicherte Arbeit im Kultursektor spielerisch kennenzulernen und durch manageriale Übungen im „geschützten Raum“ des Spiels eine gewisse Sicherheit für die Berufspraxis zu gewinnen. Insofern können Planspiele dazu dienen, dass sich der Kulturmanagement-Nachwuchs nicht ins kalte Wasser geworfen fühlt, wenn er nach der Ausbildung in die Praxis wechselt.

Dieser Beitrag beschreibt die Lehrmethode Planspiel. Dabei fließen praktische Erfahrungen des Autors mit ein: Planspiele im Bereich Kulturmanagement führt er seit 1999 bis heute an verschiedenen Institutionen durch – davon alleine mehr als 16 Jahre am KIT (Karlsruher Institut für Technologie).

## Die Herausforderung: Kulturmanagement-Realität in Aus- und Fortbildung simulieren

Die wesentliche Herausforderung einer fundierten und nachhaltigen Ausbildung für angehende Kulturmanager\*innen besteht darin, ihnen das Berufsfeld möglichst mit seinen vielen Facetten näherzubringen. Kulturmanager\*innen müssen ein anderes Fähigkeitenportfolio aufweisen als Manager\*innen anderer Branchen und Arbeitsbereiche. Um die Rahmenbedingungen für die Produktion von Kunst und Kultur zu sichern und damit verbundene Aufgaben zu meistern, müssen Kulturmanager\*innen



- die systemischen Vernetzungen, Chancen, Gefahren und Abhängigkeiten von Kulturbetrieben verstehen und in der praktischen Arbeit berücksichtigen und
- die eigene Rolle im System finden, akzeptieren und inhaltlich füllen.

Die systemischen Vernetzungen, Chancen, Gefahren und Abhängigkeiten von Kulturbetrieben verstehen

Zahlreiche gesellschaftliche Kräfte wirken auf den kulturellen Prozess ein und beeinflussen – gewollt oder ungewollt – die kulturelle Wirklichkeit (vgl. Hoffmann, 2019, S 3). Kultur und Kulturbetriebe als Systeme stehen also immer in Beziehung zu einer ganzen Reihe von anderen kommunikativen, sozialen und wirtschaftlichen Systemen und sind auf diese angewiesen. Es gehört zu den Aufgaben von Kulturmanager\*innen, dieses Gesamtsystem von Abhängigkeiten zu beherrschen und das System-UmweltVerhältnis zu Zielgruppen und räumen, Bündnisbereichen und Sympathisantefeldern, Förderquellen und Blockierpotenzialen in ihrem strategischen Handeln berücksichtigen.

In Abbildung 1 ist dargestellt, in welchen systemischen Abhängigkeitsverhältnissen sich kulturelle Einrichtungen befinden können, welche Rahmenbedingungen sich auf sie auswirken und welche Interessen unterschiedlichster Parteien oder Anspruchsgruppen (Stakeholder\*innen) möglicherweise auf die eigenen ökonomischen oder kulturellen Ziele Einfluss nehmen. Die für Kultureinrichtungen geltenden Rahmenbedingungen sind i. G. sehr ähnlich denen, die auch für andere Organisationen gelten (vgl. Hoffmann, 2019, S 4 ff.). Stakeholder\*innen für einen Theaterbetrieb beispielsweise können sein: Schauspieler\*innen, Tänzer\*innen, Musiker\*innen, Regisseur\*innen, Techniker\*innen, Verwalter\*innen, Besuchende, Träger, Sponsoren, Theaterverlage, Besucherorganisationen, Fördervereine, Gewerk/Genossenschaften, Werkstätten, Theater/Orchesterverbände, Medien und der Fremdenverkehr (vgl. Hoffmann, 2019, S 8 ff.). Zuweilen bekommt man das Gefühl, dass sich Kulturschaffende in diesem Netz verfangen und hoffnungslos ausgeliefert sehen. Dies gilt vor allem für öffentlich-rechtlich verantwortete Kultureinrichtungen.

Die eigene Rolle im System finden, akzeptieren und inhaltlich füllen

Für die Förderung der Interessen des eigenen Betriebes müssen Kulturmanager\*innen diese komplexen Strukturen und Einflussebenen beherrschen

und innerhalb der Wechselbeziehungen zwischen der Kultur und den externen Gruppen übersetzen. Sie übernehmen im System Kulturbetrieb also die Aufgabe des Steuermanns, der das Schiff auf einem geraden Kurs halten soll, die Bedingungen von Wind und Wellen korrigieren, also gegebenenfalls gegen oder nachsteuern muss, um den Kurs zu halten. Letztlich werden der Kulturmanager\*innen eine Entscheidung zugunsten eines bestimmten, bestenfalls künstlerischen oder kulturellen Ziels fällen und damit oft auch gegen die Zielsetzung anderer Systeme oder der verschiedenen Stakeholder\*innen handeln (vgl. Hoffmann, 2019, S 50 f). Ihre Arbeit wird aber auch von den zahlreichen Wirkungsfeldern des Kulturmanagements bestimmt. Themen, wie Projekt- und Eventmanagement, Organisation, Marketing, Controlling, Führung, Finanzierung, Sponsoring und Fundraising gehören zum Tagesgeschäft und müssen beherrscht werden. Hinzu kommt die notwendige Fachkompetenz im eigenen kulturellen/künstlerischen Sektor.

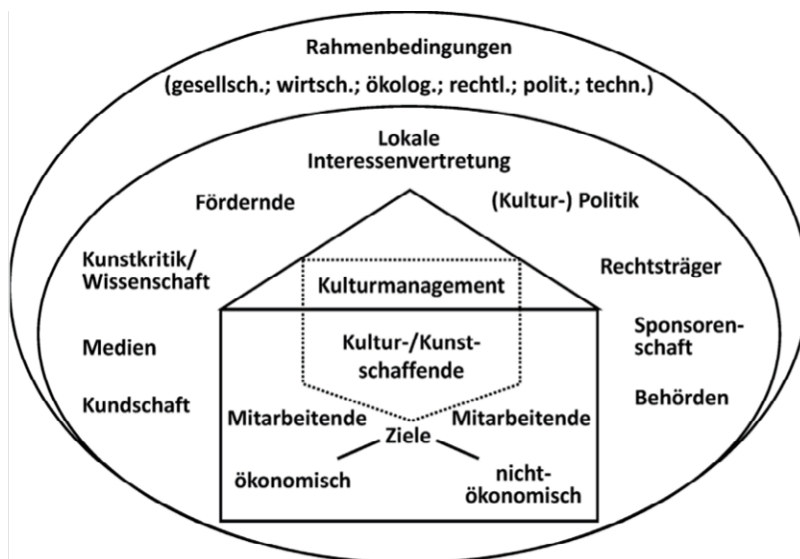


Abbildung 1: Stakeholder-Systemik für Kulturschaffende (Quelle: Hoffmann, 2019, S. 4.)

## Planspiele

„Sage es mir, und ich vergesse es;  
zeige es mir, und ich erinnere mich;  
lass es mich tun, und ich behalte es.“  
(Konfuzius)

Um angehenden Kulturmanager\*innen dieses Aufgabenspektrum beizubringen, ist es notwendig, die Ausbildung praxisorientiert und mit prakti-

schen Anteilen zu vermitteln; frei nach dem Motto: „Fahrradfahren lernt man auch nicht aus Büchern oder durch Vorträge“. Die sogenannte neue Lernkultur in der Berufspädagogik wendet sich schon lange ab von der lehrerzentrierten „Belehungsdidaktik“ mit einer linearen Vermittlungsstruktur zugunsten einer auf die Lernenden zentrierten „Ermöglichungsdidaktik“ mit vernetzter Selbstlernstruktur (vgl. Hoffmann, 2020, S. 5). Eine nachhaltige Managementausbildung sollte sich daher auf eine Methodik konzentrieren, die das Mitmachen und das eigene Tun im Lernprozess fördert und fordert. Da es bei der Ausbildung angehender Kulturmanager\*innen auch um Verhaltensänderung geht, kann der Lernerfolg nur durch verhaltensorientierte Methoden erlernt werden. Als sinnvolle, praktische und handlungsorientierte Methoden kommen hier Einzel- und Gruppenarbeiten, Rollenspiele und vor allem das (auf längere Dauer angelegte) Planspiel in Frage.

### Das Wesen und die Herkunft von Planspielen

*„Bei Planspielen geht es um die vereinfachte Abbildung realer Situationen. Die Variation bestimmter Parameter beeinflusst die Simulation eines komplexen Prozesses. (...) Ein Planspiel versetzt die TeilnehmerInnen in eine fiktive Situation, die ein vereinfachtes Abbild der Realität ist. Während mehrerer Spielrunden machen sich die TeilnehmerInnen mit der Situation vertraut, führen Verhandlungen und fällen konkrete Entscheide. (...). Während der nachfolgenden Transferphase werden durch systematische Reflexion der Erfahrungen aus dem Planspiel die Lerninhalte verankert. So erwerben die TeilnehmerInnen Erfahrungen und praxisnahes Handlungswissen.“* (lehrer-online.de, o.J., o.S.)

Das Planspiel als primär strategisches Spiel kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Seine Ursprünge sollen bis um 3000 v. Chr. zurückreichen. Planspiele wurden in der Folge vor allem im Militär verwendet. Um Fehlentscheidungen und fehlerhaftes Verhalten im Ernstfall zu vermeiden, übte man darin das richtige zweckmäßige Vorgehen (vgl. Massing, 2004, S. 163). Die Art, wie in militärischen Planspielen Entscheidungen vorzubereiten, zu fällen und durchzusetzen sind, stimmt im Grunde mit jener im politischen, betrieblichen und behördlichen Bereich überein. Diese Erkenntnis hat dazu geführt, dass die Idee der Planspiele nach dem zweiten Weltkrieg in den USA auf die Gebiete der Politik, Verwaltung, der Wirtschaft und Technik übertragen wurde. Im Anschluss verbreiteten sich Planspiele als Bildungsmittel, Versuchsfeld und Führungswerkzeug der Wirtschaft rasch auch in deutschen Unternehmen, um Führung nachhaltig und praxisorientiert zu lehren (vgl. Rehm, 1964, S. 39 ff und Preußner, 2007, S. 3).

Planspiele stellen die praxisrelevanteste Möglichkeit dar, um die Organisations- und Führungswirklichkeit innerhalb des Kulturbetriebes realistisch zu simulieren (vgl. Hoffmann, 2017, S. 132). Gut gemacht, können sie angehenden Kulturmanager\*innen den systemischen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen sie Managementhandeln in wechselnden Lagen ausprobieren können. Dadurch ermöglichen Planspiele – im Sinne der Lernpsychologie – eine nachhaltige Wissensaneignung (vgl. Ott, 2000, S. 17).

Planspiele können in Präsenz, online oder in hybrider Form gespielt werden. Mittlerweile existiert eine ganze Reihe von IT-basierten Planspielen auch für Managementausbildungen, aber scheinbar keines zum Kulturmanagement. Die Verwendung IT-gestützter Planspiele hat aber den Nachteil, dass die Spielphasen relativ fix getaktet sind und der Flow im Spiel gehemmt werden kann. Deshalb wird im Folgenden eine Planspielvariante vorgestellt, die der Autor in den letzten 25 Jahre erfolgreich durchgeführt hat. Sie beruht auf übersichtlichen fiktiven Rahmenbedingungen und ist relativ leicht zu organisieren. Der kritische Faktor sind die Planspielleiter\*innen: Diese sollten über fundierte Erfahrungen aus dem (öffentlichen) Kulturbetrieb verfügen – im besten Falle kulturspartenübergreifend –, die Aufgabenbereiche für Kulturmanager\*innen kennen und im besten Falle schon einmal gelehrt haben.

Gut gemacht, können Planspiele angehenden Kulturmanager\*innen den systemischen Rahmen vorgeben, innerhalb dessen sie Managementhandeln in wechselnden Lagen ausprobieren können.

Innerhalb des Planspiels werden die oben aufgeführten kulturmanagerialen Aufgabenbereiche, der Einfluss von sich ändernden Rahmenbedingungen und die Interdependenzen verschiedener Stakeholderbeziehungen in einem fiktiven Kulturbetriebsalltag gespielt. Dabei kommt es für die in der Verantwortung stehende Führungskraft darauf an, sich in diesem Spannungsfeld zu behaupten und die gesetzten Ziele zu erreichen. Der Erfolg hängt vor allem davon ab, ob es den „Systemspieler\*innen“ gelingt, innerhalb des Planspiels verschiedene Perspektiven einzunehmen, d. h. Empathie für die Positionen der relevanten Systemmitglieder zu entwickeln (vgl. Bieta u. Siebe, 1998, S. 16). Entsprechend ist das Rotieren der Spielenden durch verschiedene Rollen Teil des Planspiels. Diese Form des Führungskräfte Trainings

führt damit zu der von der Coach-Ausbilderin Astrid Schreyögg benannten „konzeptionellen Kompetenz“, bei der es darum geht, in Zusammenhängen und mehrperspektivisch zu denken (vgl. Schreyögg, 2003, S. 31).

### Planspiel in der Praxis

Das Planspiel wird vom Autor normalerweise innerhalb eines akademischen Semesters durchgeführt und beinhaltet eine Anzahl von Spielphasen über einen Zeitraum von ca. drei bis vier Monaten. Für das Arbeiten vor Ort sind vier bis fünf Präsenzphasen (mit jeweils ein bis zwei Tagen) notwendig. Die „Selbstlernzeit“ zwischen den Präsenzphasen wird ebenfalls für das Planspiel verwendet. Für die Durchführung wird i. G. nur ein großer Seminarraum benötigt, in dem man durch Raumaufteilung (ggf. mit Stellwänden) die Teambereiche/Abteilungsbüros simuliert. Mitspielen können bis zu 30 Studierende. Abbildung 2 zeigt den typischen Verlauf des vom Autor durchgeführten Planspiels.

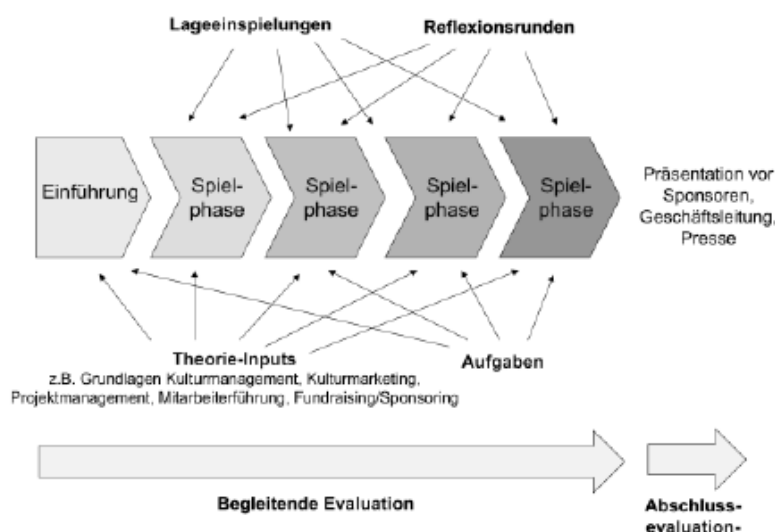


Abbildung 2: Ablauf des Planspiels (Quelle: eigene Abbildung)

In der Einführungsphase (in der Regel ein Tag) wird – nach einer Vorstellungsrunde – das Planspiel als Methode vorgestellt. Für die Teilnehmenden werden dabei folgende Nutzenkategorien benannt:

- praxisorientierter Einstieg in die Gesamthematik Kulturmanagement
- Einüben von Kulturmanagement- und Kulturmarketingkompetenz im geschützten Raum

- Interaktiver und mehrdimensionaler Zugang
- Einüben von Teamarbeit
- Feedback zum eigenen (Führungs-)Verhalten
- ggf. Hinweise zur eigenen weiteren fachlichen und persönlichen Entwicklung

Dann wird die Durchführung des Planspiels skizziert und die Teilnehmenden erfahren, welche Themen dabei grundlegend behandelt werden. Nun schließt sich ein erster Fachinput zu Grundlagen des Kulturmanagements und des Projektmanagements an. Weitere Informationen zu beiden Themen werden schriftlich zur Verfügung gestellt.

Anschließend lernen die Teilnehmenden die fiktive Kultureinrichtung kennen, in der das Planspiel stattfindet. Für die Durchführung in Karlsruhe war es das fiktive KaKuZe (Karlsruher Kultur Zentrum), welches unterschiedliche kulturelle Sparten in verschiedenen Abteilungen abdeckt (z. B. Bildende Kunst, Theater, Musik, Fotografie, Tanz etc.). Die Teilnehmer\*innen erfahren auch Details zur personellen Ausstattung, zur Organisation (Organigramm), Finanzierung und Leitung der Einrichtung (deren Rolle von der\*dem Planspielleiter\*in übernommen wird, auch um Interventionen innerhalb des Spiels zu initiieren). Auch etwaige feste Stakeholder werden benannt (z. B. Kulturamtsleitung, Förderverein etc.) All diese Informationen passen auf zwei Folien.

Es folgt die Gruppeneinteilung (= Abteilungsbildung). Hierbei kann darauf geachtet werden, welchen Kultursparten (der fiktiven Abteilungen) sich die Teilnehmenden von ihrem Interesse her zuordnen möchten. Die Planspielleitung ernennt dann für die Teams je eine Teamleitung für die erste Spielphase. Die Entscheidung hängt auch von den in der Vorstellungsrunde registrierten Informationen ab: Wer hat beispielsweise bereits Berufserfahrung in Kulturbetrieben oder gar Führungserfahrung? Dies kann wichtig sein, damit das Spiel ins Laufen kommt. Eine der Teamleitungen wird in Personalunion auch zur stellvertretenden Leitung des Kulturbetriebes ernannt.

Die Teilnehmer\*innen erhalten dann die Aufgabe, ihren Arbeitsbereich einzurichten, sich besser kennen zu lernen und ihre Adressen/Telefonnummern auszutauschen, damit sie füreinander auch zwischen den Präsenzphasen des Semesterplanspiels erreichbar sind. Das Planspiel startet parallel dazu mit einem Auftrag an die stellvertretende Leitung – i. d. R. ist ein



großes Kulturfestival (langes Wochenende oder auch „Kulturwoche“) unter Einbeziehung aller Teams/Sparten zu organisieren. Nach dem Briefing der stellvertretenden Leitung durch die KaKuZe-Leitung (ohne, dass die anderen Teilnehmenden dies mitbekommen) hat diese nun die Aufgabe, die Information zu verarbeiten, Entscheidungen zu fällen und diese und notwendige Informationen an die Teamleitungen weiterzugeben. Die Teamleitungen wiederum informieren die Teams und die Arbeit beginnt. Zunächst findet meist eine kreative Ideensammlung und anschließend ein Austausch darüber statt. Dies kann moderiert werden, indem vorher ein Kurzinput zu Kreativmethoden erfolgt. Ziel der ersten Spielphase ist es, für die KaKuZe-Leitung einen ersten Entwurf vorzubereiten und darauf zu hoffen, dass dieser gut ankommt.

Im weiteren Verlauf werden die Spielphasen immer wieder durch Themen-inputs eingeleitet (innerhalb des Planspiels als kurze betriebliche Weiterbildung deklariert). In der Regel werden die gelernten Inhalte in die weitere Projektarbeit eingebracht; so z. B. eine Zielgruppenanalyse nach dem Kulturmarketing-Input. Außerdem erhalten die Teams weitere Aufgaben, die sie zu bearbeiten haben; i. d. R. durch Anweisungen/Rückmeldungen „von oben“ – also durch die Leitung des Kulturbetriebes.

Die systemischen Wechselwirkungen und Umfeldbedingungen werden durch zahlreiche Interventionen simuliert, mit denen die jeweiligen Führungskräfte dann umgehen müssen. Hier einige Beispiel für solche Interventionen:

- Kurzfristige Lageänderungen
  - Raumkapazitäten
  - Personal
  - Finanzen
  - Zeitressourcen
  - ...
- Nachfragen durch Presse
- Simulierte Marktforschungsergebnisse
- Neue Anforderungen/ Entscheidungen durch Chef
- Personalkarussell (und damit Wechsel der Führungskräfte)
- Verschiedene neue Anforderungen durch Stakeholder

Zwischen, aber bei Bedarf auch innerhalb der Phasen wird das Planspiel unterbrochen und es erfolgt eine Reflexion des Geschehenen auf einer Metaebene. Fragen, die sich hier stellen könnten, sind:

- Wie erfolgreich läuft die Arbeit?
- Inwieweit werden gesetzte Ziele erreicht?
- Wie funktioniert Kommunikation und Zusammenarbeit im Team und zwischen den Teams oder auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden?
- Wie wird das Arbeitsklima erlebt?
- Wie erleben Mitarbeiter ihre Führungskräfte?
- Wie erleben die Führungskräfte in ihrer Rolle (gerade, wenn es zeitlich eng wird)?

Natürlich gibt es hierzu auch konstruktive Hinweise durch die Planspielleiter\*innen.

Das Planspiel spitzt sich zum Ende hin und im Ergebnis immer weiter zu auf ein wohldurchdachtes und abgestimmtes Konzept, welches dann in neu etablierten Gruppen und in unterschiedlicher Form wichtigen Stakeholdern präsentiert wird:

- vor potenziellen Sponsor\*innen (Ziel: Diese sind vom Konzept überzeugt, weil es ihnen einen Nutzen bringt, und schließen mit ihrem Beitrag die Finanzierungslücke)
- gegenüber der Leitung des Kulturbetriebs oder dem\*der Bürgermeister\*in & Kulturamtsleiter\*in (Ziel: Leitung ist informiert und unterstützt das Konzept weiterhin)
- Pressekonferenz (Ziel: Die Presse berichtet positiv über das Konzept und die Öffentlichkeit kennt das Projekt)

Wie in Abbildung 2 sichtbar, erfolgt parallel zum Planspiel die prozessbegleitende Evaluation sowie eine Abschlussevaluation der Prozesse und Ergebnisse, ggf. auch in Form einer Prüfung (z. B. Präsentation als mündliche Gruppenprüfung).

## Ergebnisse und Fazit

Während des Planspiels erleben die Teilnehmer\*innen in verschiedenen Rollen und aus unterschiedlichen Perspektiven die Höhen und Tiefen der praktischen Arbeit in Kulturbetrieben: Nach dem Stolz auf einen gelungenen ersten Konzept-Entwurf kann der Frust über mangelnde Kommunikation im Team folgen. An die Freude am kreativen Arbeitsflow im Team kann sich die Ernüchterung durch die (von der Leitung eingespeisten) Marktforschungsergebnisse anschließen. Tatsächlich können die Teams und vor

allem auch die jeweiligen Teamleitungen Stress in der Spiel-Arbeit erleben. Aber auch dies ist (leider) Teil des Berufsbildes von Kulturmanager\*innen.

Die Präsentationen zum Ende des Planspiels überraschen oft mit einer sehr hohen Professionalität und sehr gut durchdachten Konzepten. Bei den Fragen durch die anwesenden Adressat\*innen (Leitung, Sponsor\*innen oder Presse) zeigen die Teilnehmenden sehr oft, dass sie tief in der Materie stecken und sich mit „ihrem“ Projekt identifizieren. Der Autor war selbst davon überrascht, dass sich die Teilnehmer\*innen manchmal für die Präsentation eigene T-Shirts anfertigen lassen (mit dem Aufdruck „KaKuZe“ und dem Slogan des Kulturevents), ohne, dass dies erwartet wurde.

Während des Planspiels erleben die Teilnehmer\*innen in verschiedenen Rollen und Perspektiven die Höhen und Tiefen der praktischen Arbeit in Kulturbetrieben.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden nach dem Planspiel sind überwiegend positiv. Auch wenn der zeitliche Aufwand zuweilen kritisiert wird (wobei sich dieser immer an die durch die Hochschule vorgegebenen Zeiten hält), werden doch i. d. R. von allen die hohe Interaktivität, der Spaß und die Tiefe der Durchdringung des Arbeitsfeldes Kulturmanagements gelobt. Fast alle Gruppen artikulieren, dass sie so tief in ihrem Projekt verhaftet sind, dass sie dies i. G. sofort in die Praxis umsetzen wollten. Dies wäre in gewisser Weise die Steigerung eines Planspiels – nämlich die Vorbereitung und Durchführung eines echten Kulturprojektes. Hierzu müssten allerdings die entsprechenden Mittel zur Verfügung stehen. Und: Der geschützte Raum für das Lernen würde fehlen.

Die vorgestellte Variante des Planspiels ist relativ einfach zu organisieren. Gleichwohl muss es durch die Spielleitung eng geführt und immer wieder reflektiert werden. Der stetige Wechsel von Fachinput, Beobachtung des Spiels, Einholen und Geben von Feedback an Teams und Manager\*innen, Starten von Interventionen und das zwischenzeitliche Hineinschlüpfen in die Rolle der Leitung des Kulturbetriebes verlangen den Planspielleiter\*innen einiges ab. Aber: Es macht eine Riesenfreude, die Entwicklung von angehenden Kulturmanager\*innen im Prozess zu beobachten!

In der Rückschau bleibt für den Autor das Fazit, dass das Planspiel DIE interaktive, systemische und nachhaltige Ausbildungsmethode für den Managementnachwuchs im Kulturbereich ist. Sie sollte daher in allen Kulturmanagementstudiengängen zum Einsatz kommen.

#### LITERATUR

**Bieta, Volker u. Siebe, Wilfried (1998):** Spieltheorie für Führungskräfte, Berlin: Carl Ueberreuter Verlag.

**Hoffmann, Erwin (2020):** Lernstrategien für das erfolgreiche Bachelorstudium, Weil im Schönbuch: HDS Verlag.

**Hoffmann, Erwin (2019):** Systemisches Arbeiten für Kulturmanager, Wiesbaden: Springer.

**Hoffmann, Erwin (2017):** Führungskräfteentwicklung in Zeiten des Wandels, in: Surrey, Heike und Tiberius, Victor (Hrsg.). Die Zukunft des Personalmanagements 2025: Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen, S. 125–133, Zürich VDF Hochschulverlag.

**Lehrer-online.de (o.J.):** Definition Planspiel, in: Lehrer online. <https://www.lehrer-online.de/unterricht/sekundarstufen/faecheruebergreifend/artikel/seite/fa/planspiele-zur-bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung/definition-planspiel-zur-bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung> (11.08.2025).

**Massing, Peter (2004):** Planspiele und Entscheidungsspiele, in: Frech, Siegfried / Kuhn, Hans-Werner / Massing, Peter (Hrsg.): Methodentraining für den Politikunterricht, Frankfurt a.M.: Wochenschau Verlag.

**Ott, Bernd (2000):** Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens, Berlin: Cornelsen.

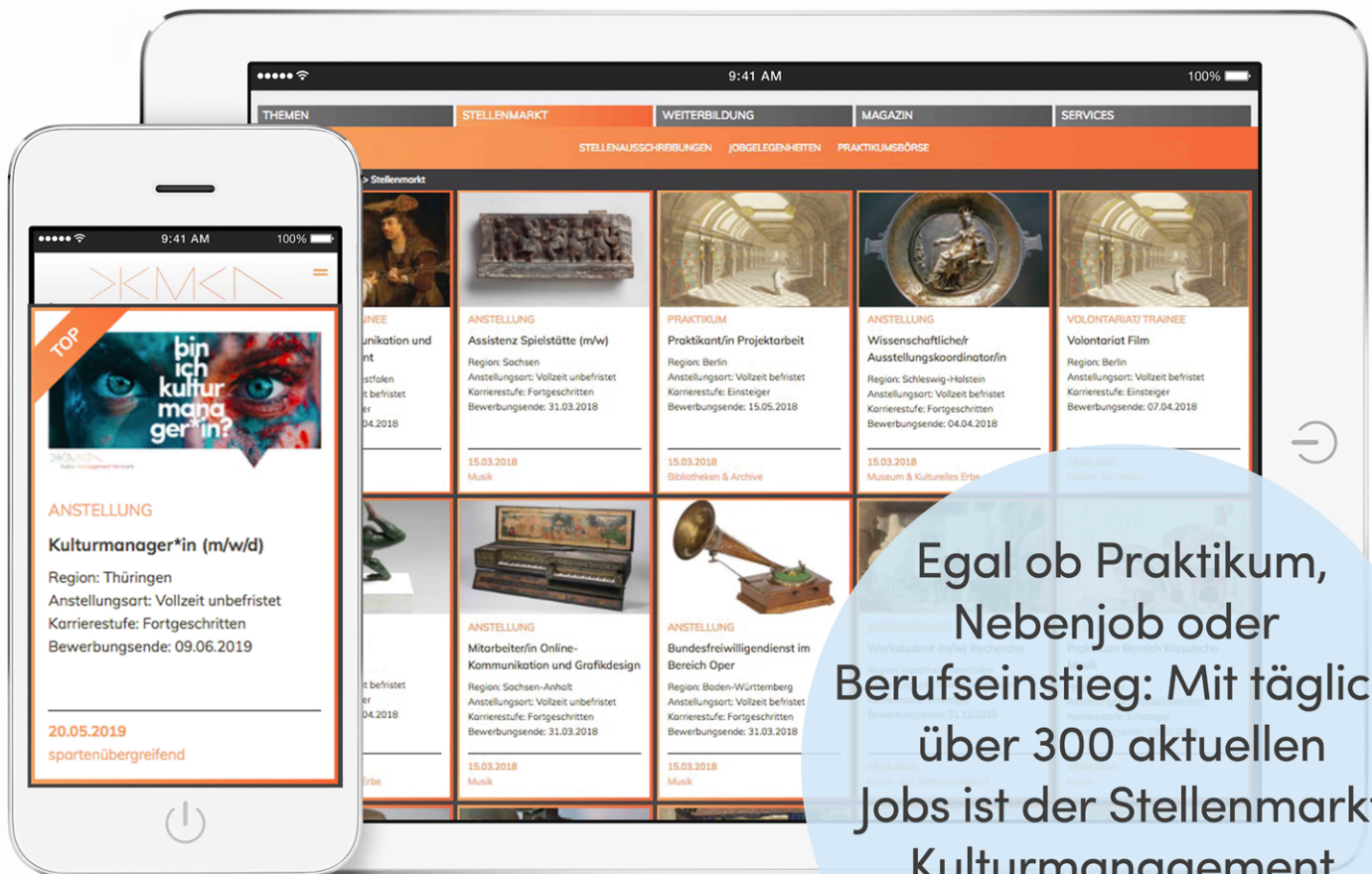
**Preußer, Sabine (2007):** Planspiele als eine Methode der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), <http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Lernangebote/23Planspiel.pdf> (11.08.2025).

**Rehm, Max (1964):** Das Planspiel als Bildungsmittel – in Verwaltung und Wirtschaft in Politik und Wehrwesen in Erziehung und Unterricht – Heidelberg: Quelle & Meyer  
Schreyögg, Astrid (2003): Coaching, Frankfurt: Campus.



**Prof. Dr. rer. soc. Erwin Hoffmann** schloss zwei Magisterstudiengänge in Sozialwissenschaften und Gesellschaftswissenschaft ab und absolvierte zusätzlich einen Aufbaustudiengang Kulturmanagement. Anschließend promovierte er im Bereich Kultursoziologie und durchlief eine Trainer sowie eine Coachinausbildung. Er war Gründer und Gesellschafter einer Kulturinstitution, die Kurse im Bereich Tanz, Schauspiel und Gesang anbietet. Von 2000 bis 2017 lehrte er Kulturmanagement an der Universität Karlsruhe; seit 2014 lehrt er an der Hochschule Fresenius Düsseldorf unter anderem Projektmanagement, Kulturtourismus und Kulturerbe.

# Job finden und für die Zukunft vorsorgen



Egal ob Praktikum,  
Nebenjob oder  
Berufseinstieg: Mit täglich  
über 300 aktuellen  
Jobs ist der Stellenmarkt  
Kulturmanagement  
dein idealer  
Karrierebegleiter.



# Musikvermittlung

## Zwischen gesellschaftspolitischem Anspruch und fiedelnder Heiterkeit

Ein Beitrag von Alexander von Nell

Georg Diez hat im Auftrag der ZEIT ein Konzert besucht. Ungewöhnlich, denn er ist kein Musikkritiker, aber auch nicht ganz erstaunlich. Konkret interessiert ihn Außermusikalisches und das geht über das Boulevardinteresse für Lebensgefährte\*innen, Lieblingsdesigner\*innen oder einen sich plötzlich ändernden BMI der Superstars hinaus. Bei dem von ihm besuchten Konzert singt Anna Netrebko. Vor den Eingängen haben Demonstrant\*innen Stellung bezogen, die ihre Stimme gegen die Sopranistin und ihre Nähe zum russischen Regime erheben. Das Kulturevent allerdings folgt den eingespielten Routinen des Klassikbetriebs. Dieser Kontrast interessiert den Gesellschaftsjournalisten. Er schreibt:

*„Es hat etwas Hermetisches, etwas Absolutes, diese selbstbewusste Schönheit. Ist Kultur dafür da, Vergessen zu ermöglichen oder Erinnern zu sichern? Die fiedelnde Heiterkeit, die krachenden Pauken, die Leichtigkeit von all dem, es hat zumindest etwas Verstörendes in diesem Zusammenhang. Es ist ein Sprung in der Wirklichkeit.“*

Dieser Sprung in der Wirklichkeit wird auch in den Erwartungen an die Musikvermittlung deutlich. 2024 legte die Beauftragte für Kultur und Medien ein letztes Mal das Programm „Exzellente Orchesterlandschaft Deutschland“ auf, um „einmal mehr freie und öffentlich finanzierte Orchester und Ensembles darin [zu unterstützen], neue Wege in der Präsentation und Vermittlung von Musik gehen.“ Als geeignetes Einfallstor für gesellschaftlichen Themen in die Abläufe und Programme der Klangkörper hat das Ressort die Musikvermittlung ausgemacht, sie als unabdingbares Element in die Förderbedingungen eingeschrieben und dezidiert auf die erhofften Effekte hingewiesen:

*„Durch unsere Förderung schaffen wir [...] Freiräume für die künstlerische Arbeit, für die Ansprache neuer Zielgruppen und die Auseinandersetzung mit wichtigen gesellschaftlichen Themen wie Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Diversität.“*



<sup>1</sup> Weitere Ergebnisse zu Einkommen, Missbrauchserfahrungen am Arbeitsplatz oder Corona-Effekten bei von Nell 2025.

Formuliert wird der Anspruch, klassisches Musikleben und Gesellschaft miteinander in Verbindung zu bringen – wenigstens für die Dauer einer zweijährigen Förderperiode...

## Strukturelle Dürre

Nur wenig später erreichten Sparvorgaben auf kommunaler, Landes- und Bundesebene die Kulturinstitutionen und treffen mit besonderer Härte Vermittlungsbudgets, die laut einiger Berichte aus dem Netzwerk Junge Ohren (NJO) pauschal um bis zu 50% beschnitten werden. Hier wird offenbar, dass unter Druck doch eher auf das Altvertraute als auf Vermittlung gesetzt wird. Das lässt sich auch an der alle zwei Jahre durchgeführten „Konzertstatistik“ der Musiker\*innen-Gewerkschaft unisono ablesen. Sie weist für die Spielzeit 2023/24 einen Rückgang „Musikpädagogischer Angebote“ und „sonstiger Konzertveranstaltungen“ aus – bei gleichzeitigen Aufwüchsen im Bereich „Sinfonie- und Chorkonzert“. Zusätzlich wird dieser Eindruck durch einen Blick in den Relevanzmonitor der Liz-Mohn-Kulturstiftung bestätigt: Obgleich die Angebote klassischer Kultur als eher „elitär / abgehoben“ wahrgenommen werden, befürwortet eine große Mehrheit (64%) die staatliche Förderung solcher Angebote. Auf den ersten Blick ein Widerspruch, der aber Argumente für die Notwendigkeit von Vermittlungsangeboten liefert, um Kulturinstitutionen aktiv mit der vielfältigen Gesellschaft in Verbindung zu bringen. Auch wenn sich aktuell die drängende Frage stellt, ob solche Angebote von kulturpolitischer Seite weiterhin erwünscht sind.

Obgleich die Angebote klassischer Kultur als eher „elitär / abgehoben“ wahrgenommen werden, befürwortet eine große Mehrheit die staatliche Förderung solcher Angebote.

Im Angesicht der Nachwehen der Corona-Pandemie und den in den Nachrichten omnipräsenten humanitären, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Krisen hat das NJO im Frühjahr 2025 seine Umfrage zu Arbeitsbedingungen in der Musikvermittlung im D-A-CH-Raum neu durchgeführt (erste Durchführung 2018). Diese Standortbestimmung macht zwei wesentliche Herausforderungen deutlich, die den Arbeitsbereich in den nächsten Jahren prägen werden.<sup>1</sup>

## Ohne konsequente Nachwuchs-Förderung stehen wir im Regen

Über 400 Personen haben sich an der Online-Erhebung durch das NJO beteiligt; das gesamte Set von 40 Fragen haben 271 Personen ausgefüllt. Dabei ist das Arbeitsfeld zum Großteil weiblich und hoch qualifiziert, die absolute Mehrheit hat einen Magister-/Diplom- oder Masterabschluss oder ist sogar promoviert/habilitiert. Die größten Gruppen sind Beschäftigte in Musikschulen (32%), in Orchestern (31%), in der Freien Szene (29%) und an Theatern / Opernhäusern (26%). Davon sind 43% an Institutionen festangestellt, etwas über die Hälfte der Befragten (52%) beziehen ihr Einkommen ausschließlich aus musikvermittelnden Tätigkeiten, sei es als Freiberufler\*innen oder in institutionellen Zusammenhängen.

Überraschend ist die hohe Responsivität von Lehrkräften an Musikschulen, die sich gegenüber Personen aus anderen Tätigkeitsfeldern in ihrem demografischen Profil erheblich unterscheiden: Hier sieht man bereits heute, dass der Nachwuchs fehlt. Über 50% der Beteiligten sind älter als 45 Jahre, fast ein Drittel erreicht innerhalb der nächsten 10 Jahre die Altersgrenze.

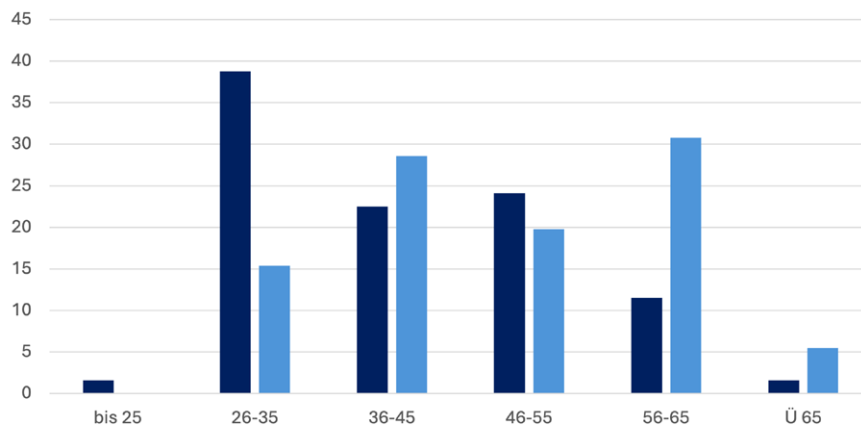
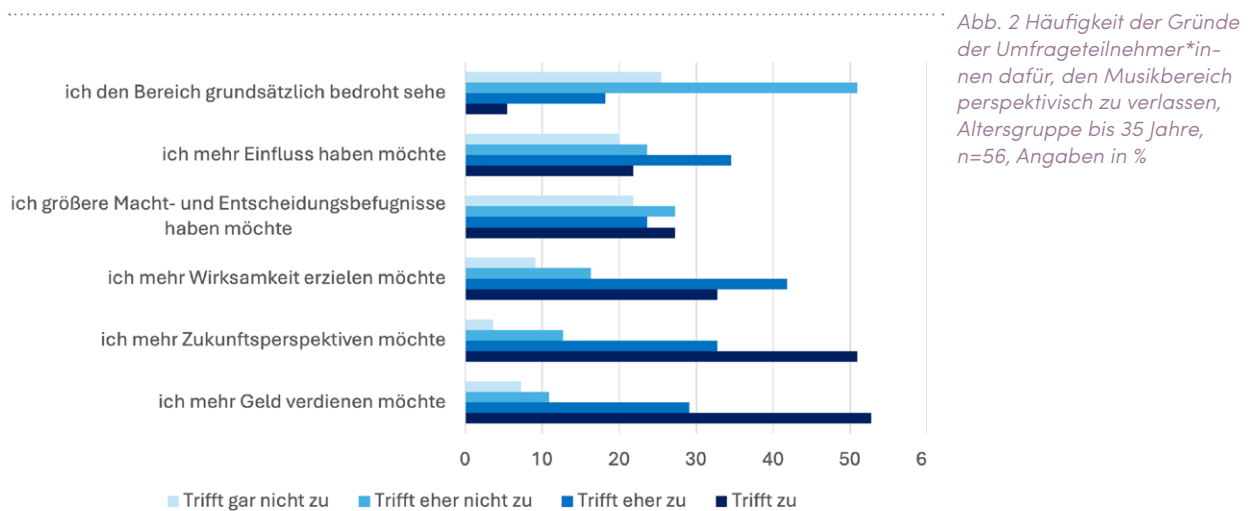


Abb. 1: Altersstruktur der Umfrageteilnehmer\*innen in Jahren; „ohne Musikschule“ n=191, „nur Musikschule“ n=91, Angaben in %

Auch wenn in anderen Tätigkeitsfeldern die Signale zunächst deutlich positiver erscheinen, (immerhin sind 39% der Befragten unter 35 Jahre alt), zeigt der Vergleich zu der 2018 durchgeführten Umfrage, dass auch hier die Altersgruppen bis 45 Jahre schrumpfen. Im Angesicht der allgemeinen demografischen Entwicklung ist es daher wenig überraschend, dass der Fachkräftemangel auch vor Konzerthäusern nicht Halt macht. Zusätzlich

stimmt ein weiterer Faktor nachdenklich: In der aktuell starken Altersgruppe bis 35 Jahre geben 24% der Teilnehmenden an, dass sie „perspektivisch überlegen, den Bereich Musikvermittlung zu verlassen“. Auf den ersten Blick schließt sich diese Aussage an Erhebungen zum allgemeinen Arbeitsmarkt an, die jungen Arbeitnehmer\*innen grundsätzlich eine hohe Wechselwilligkeit attestieren (Tagesschau 2025). Die Brisanz im Fall der Musikvermittlung liegt allerdings darin, dass die Befragten nicht nur ihren Arbeitgeber wechseln wollen, sondern grundsätzlich über den Verbleib in dem Arbeitsbereich nachdenken. Welche Gründe können wir dafür aus der Studie herauslesen? Einerseits scheint die Bezahlung eine wichtige Rolle zu spielen: In der Altersgruppe bis 35 Jahre geben hierzu auf einer Skala von 0 bis 100 nur 41% an, mit ihrer Bezahlung zufrieden zu sein. Nach Wechselgründen gefragt, geben 81% an (trifft zu / trifft eher zu), dass sie sich von einem Wechsel des Arbeitsfeldes ein besseres Einkommen versprechen, aber auch „mehr Zukunftsperspektiven“ (83%) und „mehr Wirksamkeit“ (74%).



Aktuell beobachten wir aus dem NJO heraus bereits einen hohen Bedarf an Mitarbeiter\*innen für den Bereich Musikvermittlung. Ein Blick in die Umfrage macht die Gründe deutlich: Eine verlässliche Zukunftsperspektive lässt sich mit überwiegend projektfinanzierten Stellen schwer garantieren. Der hohen Selbstwirksamkeit stehen strukturelle Bedingungen des Arbeitsfeldes und die beschriebene Trendumkehr entgegen, die eher auf Blockbuster-Formate als auf Vermittlung setzt. Schließlich stimmen die finanziellen Rahmenbedingungen der öffentlichen Kulturförderung nicht positiv, wenn ein besseres Einkommen angestrebt wird. Es scheint, dass hier über die

vergangenen Jahre etwas ins Rutschen gekommen ist, wodurch das ganze Berufsfeld mittel- bis langfristig ins Hintertreffen geraten könnte. Will der Musikbetrieb weiterhin die hohen Zustimmungswerte erhalten, die ihm aktuell im Relevanzmonitor Kultur zugestanden werden, dann sollte er tunlichst seine Expert\*innen für Begegnung und Nähe fördern und schützen – und sie nicht einem Sparzwang opfern.

Es scheint, dass über die vergangenen Jahre etwas ins Rutschen gekommen ist, wodurch das ganze Berufsfeld mittel- bis langfristig ins Hintertreffen geraten könnte.

## Das gesellschaftliche Klima wandelt sich

Bundesgeförderte Kulturinstitutionen geben aktuell 7% ihres Gesamtbudgets für Vermittlung / Bildung aus. Ein Zoom auf das Cluster „Kulturveranstalter (Theater, Kino, Tanz, Musik)“ weist allerdings nur den Wert von 4% auf (Keuchel & Riske 2025). Mit weiteren Kürzungen in diesem Bereich erreicht man also nur finanziell überschaubare Effekte. Für den Kontakt zum Publikum und Noch-nicht-Publikum wäre der Schaden dafür umso größer. Die angegebenen Zahlen stammen aus einer für die BKM im Jahr 2022 durchgeführten Studie, in der die Autor\*innen Keuchel und Riske (2025) auch Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der kulturellen Bildung an bundesgeförderten Institutionen geben. Darunter die Idee, in den Förderbedingungen eine Quote von 10% des Gesamtbudgets für die Kulturelle Bildung festzuschreiben. Ein derartiger finanzieller Aufwuchs, der im Bereich „Kulturveranstalter“ durchschnittlich 6% betragen würde, könnte Signalwirkung auch für die Institutionen in Länder- und kommunaler Trägerschaft entwickeln. Er würde zweifellos Handlungsoptionen und Arbeitsbedingungen verbessern und die Bedeutung des Bereichs stärker hervorheben. Schon die prekäre Haushaltslage spricht aktuell gegen eine Umsetzung dieser Handlungsempfehlung. Aber auch das (bundes-)politische Klima hat sich deutlich gewandelt:

*„Nach wie vor entsteht Kunst auf dem Resonanzboden einer vielfältigen Gesellschaft mit unzähligen mentalen Strömungen und schert sich nicht um Vorgaben, Vereinnahmungen oder Verbote. Gerade deshalb muss sie gefördert werden. Aber eben nicht als politische Echokammer oder Bootcamp des vermeintlich besseren Bewusstseins.“*

Wolfram Weimer, Staatsminister für Kultur und Medien, macht diese Setzung in seinem Grundsatzartikel, den er kurz nach seiner Vereidigung für die Süddeutsche Zeitung schrieb. Und stellt zusätzlich klar, dass eine Kulturförderung, die gesellschaftliche Aspekte in den Blick nähme, die „Künste zur Platzanweiserin der jeweiligen politischen Korrektheit“ degradieren würde. Für eine Musikvermittlung, die sich als Querschnittsaufgabe eines Musiklebens am Puls der Gesellschaft versteht, ist das harter Tobak. Statt Querschnitts- und Leitungsaufgabe wird sie zurück auf den Platz eines zweckorientierten Anhangs „echter Kunst“ verwiesen, der ein „Publikum von morgen“ sicherstellen soll. Ob eine nachhaltige Publikumsbindung und -erweiterung aber mit den Rezepten und Gesellschaftsvorstellung von gestern erreicht werden kann?

Auch die Befragten der Studie des NJO scheinen diese Entwicklung zu sehen. Nach den zukünftigen Handlungsspielräumen der Musikvermittlung gefragt, sehen nur 28% ein Wachstum. Insgesamt 70% gehen von einem Rückgang (47%) aus bzw. können sich keine Weiterentwicklung vorstellen (23%), wofür sie als Faktoren vor allem finanzielle und politische Bedingungen ausmachen.

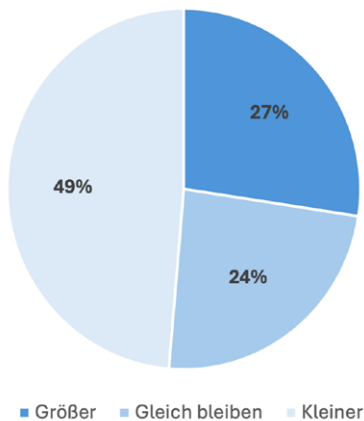
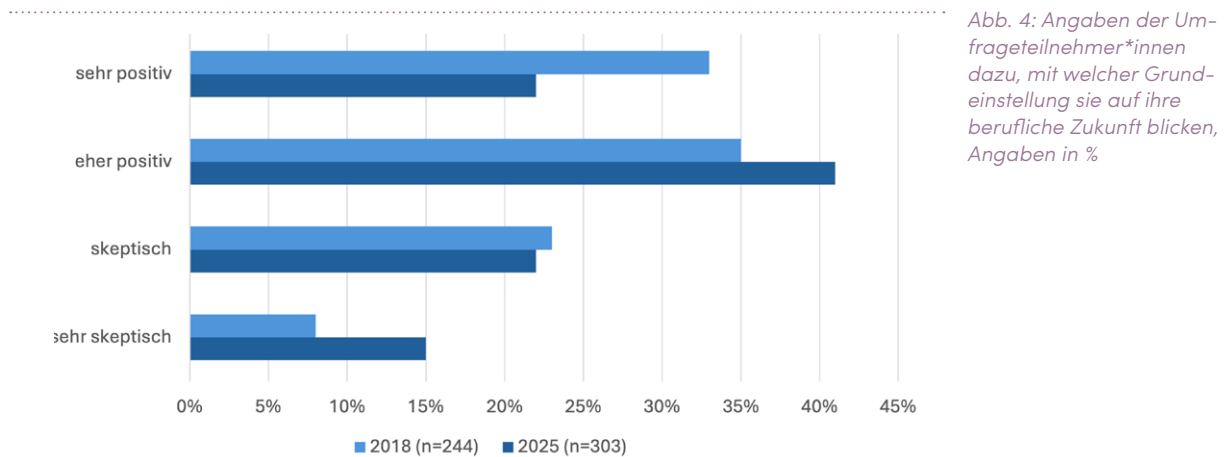


Abb. 3: Angaben der Umfrageteilnehmer\*innen zur Veränderung von Handlungsspielräumen in der Musikvermittlung, n= 259

## Aussichten? Wechselhaft

Im Vergleich mit der Umfrage aus dem Jahr 2018 gibt es substanzielle Unterschiede. 2025 sehen die Befragten deutlich weniger optimistisch in ihre berufliche Zukunft als noch vor sieben Jahren.



Die Zukunft des Arbeitsbereichs steht nur dann unter einem guten Stern, wenn er sich mit Blick auf die Potenziale einer Gesellschaftsorientierung des klassischen Musiklebens breit und selbstbewusst aufstellt. Zunächst erfordert das eine deutliche Absetzung von der Fokussierung auf einen eindimensionalen künstlerischen Exzellenzbegriff (z. B. Wimmer 2010), gleichzeitig aber auch eine Verständigung darüber, dass Musikvermittlung und sogenanntes „Kerngeschäft“ des klassischen Kulturbetriebs nicht gegenüberliegende Pole, sondern natürliche und sich gegenseitig bedingende Aspekte von Kunstproduktion sind. Dies kann nur gelingen, wenn das Verständnis über die Notwendigkeit von Vermittlung über die Arbeitsebene hinausweist. Dass zunehmend Hochschul-Präsidien mit Musikvermittler\*innen besetzt und in nicht wenige Leitungspositionen von Opern- und Konzerthäusern auch Vermittler\*innen berufen werden, kann als Zeichen gedeutet werden, dass diese Entwicklung nicht in einem stürmischen Desaster endet, sondern nach dem Unwetter ein Regenbogen sonnige Zeiten prophezeit. Ohne eine kontinuierliche Lobbyarbeit, verlässliche Partner und fest gefügte Netzwerke wird ein solch positiver Klimawandel aber nicht gelingen.

#### LITERATUR

**Susanne Keuchel, Steffen Riske (2025):** Kulturelle Teilhabe im Wandel. Entwicklung von Zieldimensionen und Evaluierung des Status quo kultureller Bildungsarbeit in den von der BKM geförderten Einrichtungen 2022, im Auftrag der Stiftung Genshagen, edition7, Berlin. [https://www.stiftung-genshagen.de/fileadmin/Dateien/Publikationen/Andere\\_Publikationen/Kulturelle\\_Teilhabe\\_im\\_Wandel/Kulturelle\\_Teilhabe\\_im\\_Wandel.pdf](https://www.stiftung-genshagen.de/fileadmin/Dateien/Publikationen/Andere_Publikationen/Kulturelle_Teilhabe_im_Wandel/Kulturelle_Teilhabe_im_Wandel.pdf) (27.08.2025).

**Tagesschau (2025):** Viele der Generation Z denken über Jobwechsel nach, in: tagesschau.de <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitsmarkt/gen-z-jobwechsel-100.html> (27.08.2025).



**Alexander von Nell (2025):** Hochqualifiziert & auf dem Sprung zu neuen Aufgaben. Umfrageergebnisse „Arbeitsbedingungen Musikvermittlung 2025“, in: [jungeohren.de](https://www.jungeohren.de/umfrageergebnisse-arbeitsbedingungen-musikvermittlung-2025). <https://www.jungeohren.de/umfrageergebnisse-arbeitsbedingungen-musikvermittlung-2025> (27.08.2025).

**Constanze Wimmer (2010):** Exchange, Die Kunst, Musik zu vermitteln, im Auftrag der Stiftung Mozarteum Salzburg und der Robert Bosch Stiftung. <https://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/materialpool/MFV0801.pdf> (27.08.2025).



Foto: Peter Adamik

**Alexander von Nell** studierte Musikwissenschaften, Germanistik und Kulturmanagement. Er war als Künstler\*innen-Agent im internationalen Opern- und Konzertbetrieb sowie für das Ensemble Collegium Novum Zürich tätig. Nach Stationen beim Österreichischen Kulturforum Berlin und der Kanadischen Botschaft leitete er beim NJO zunächst den Bereich Consulting und ist seit 2019 Teil der Geschäftsführung..

Anzeige

UNSER PODCAST „DIENSTAGS IM KOI“

## Kulturmanagement auf die Ohren

➤ Zweimal im Monat aktuelle Themen der Kulturarbeit hören!

**KMKN**  
Kultur Management Network

A black smartphone is shown vertically, displaying the KMKN podcast app. The screen shows the KMKN logo at the top, followed by the text 'Episode 11' and 'Folge 11: Ländliche Räume'. Below this is a progress bar and playback controls.

*Vermittlung galt lange als prekäre Notlösung für jene, denen die Qualifizierung für „echte“ Museumsarbeit fehlt. Einen Überblick über die heutigen Rahmenbedingungen dieses Arbeitsfelds in deutschen Museen geben Anja Hoffmann (DASA Arbeitswelt Ausstellung Dortmund) und Jens Bortloff (TECHNOSEUM Mannheim) im Interview. Beide haben langjährige Erfahrung in musealer Vermittlung bzw. Verwaltung sowie als (ehemalige) Sprecher\*innen der Arbeitskreise zu diesen Themen im Deutschen Museumsbund.*

# Verliebt, vermittelt, festangestellt?

## Arbeitsbedingungen in der musealen Bildungsarbeit

Das Gespräch führte Kristin Oswald

### **Liebe Frau Hoffmann, was gehört heute zur Arbeit in der musealen Vermittlung?**

Anja Hoffmann: Die klassische Führung gehört an vielen Häusern immer noch zu den am meisten gebuchten und geschätzten Vermittlungsangeboten. Aber natürlich sind die Formate heute so vielfältig wie unsere Besucher\*innen und deren Bedürfnisse. Wenn Vermittlung mit Kommunikation verknüpft ist, gehört auch Social Media dazu. Wenn wir Bildung als Kern nehmen, geht es auch um Ausstellungsdidaktik, also in kuratorischen Prozessen so mitzuwirken, dass Ausstellungen zielgruppengerecht aufbereitet sind, und darauf aufbauend Formate zu entwickeln. Der Vielfalt der Formate und Aufgaben sind also fast keine Grenzen gesetzt, auch wenn der direkte Kontakt mit den Objekten für die meisten Museen immer noch am wichtigsten ist.

### **Und wie steht es um die Anerkennung innerhalb der Museen?**

AH: Bildung und Vermittlung sind mitten im Museum angekommen, auch was die Anerkennung angeht. Zumindest die großen Häuser haben eigene Abteilungen dafür, mit einer großen Struktur und unterschiedlichen Berufsbildern. Und auch in kleineren Häusern weiß man den Wert zu schät-

zen. Das bildet sich auch in der Förderlandschaft ab, an den Universitäten und Hochschulen oder in der Art, wie die großen Verbände mit Bildung und Vermittlung umgehen.

***Herr Bortloff, ist es auf der Verwaltungsebene ähnlich? Entspricht etwa die Bezahlung der Vermittler\*innen deren Anerkennung?***

Jens Bortloff: Mitunter ist noch immer ausschlaggebend, wie viel Geld man „übrig“ hat, und dann wird nach Kassenlage bezahlt. Das ist nicht nur ethisch problematisch, sondern bei Anstellungen nach Tarifvertrag auch rechtlich falsch, da man hier die Tätigkeiten eingruppiert und entsprechend bezahlen muss. Für eine vermittelnde Tätigkeit ist allerdings in der Regel kein Masterabschluss erforderlich, sodass dafür keine E-13 angesetzt werden kann – außer für konzeptionelle museumspädagogische Tätigkeiten. Für die operative Vermittlung reicht ein Bachelorabschluss oder der Weg dahin aus. Auch wenn jemand gerade studiert, kann man die Person im Einzelfall zum Beispiel in die Gruppe 9b einordnen.

***Welche Informationen gibt es denn über die Menschen, die in der Vermittlung arbeiten?***

AH: Es sind nach wie vor deutlich mehr Frauen als Männer in diesem Berufsfeld tätig. Und bei den festangestellten Kolleg\*innen stellen wir langsam den Generationenwechsel fest. Das ist auch schön, weil die neuen jungen Kolleg\*innen aus anderen Studiengängen und mit anderen Qualifikationen kommen, was ich sehr bereichernd finde. Ansonsten ist der überwiegende Teil freiberuflich tätig, insbesondere in der operativen Vermittlungsebene.

***Das bestätigt auch die Studie „Ausgerechnet: Museen“ vom Juli 2025. Warum ist dieser Anteil so hoch?***

JB: Meine Erklärung dazu ist: Der Bildungsgedanke im Museumswesen ist in den 1920er-Jahren erstmals aufgetreten. Aber bis in die 90er-Jahre standen keine Stellen dafür zur Verfügung, also nahm man freiberufliche Mitarbeitende. Meiner Meinung nach muss ein Museum einen bestmöglichen Einfluss auf die Vermittlungsarbeit nehmen können, aber gerade diese direkte Verbindung zum Publikum gibt man aus der Hand. Erst später kam vor allem durch Betriebsprüfungen der Deutschen Rentenversicherung das Verständnis auf, dass die Freiberuflichkeit eine juristische Grenze hat. Teilweise wurde sie von den Gerichten auch als unzulässig bewertet. Und dann musste man gegensteuern. Ich habe daher eher den Eindruck, dass das angestellte Vermittlungspersonal zunimmt.

***Laut den Zahlen des Instituts für Museumsforschung zur Vermittlung hat die Freiberuflichkeit seit 2017 zugenommen. Mir erscheint es aber auch eher so, als gäbe es mehr feste Stellen. Frau Hoffmann, wie ist Ihr Eindruck?***

AH: Ja, das würde ich unterschreiben. Gleichzeitig ist es eine Frage von Angebot und Nachfrage. Angesichts von Digitalisierung, Diversität, Individualisierung usw. als Aufgaben auch für die Vermittlung ist es kaum möglich, dass die meist wenigen Personen im Museum das alles beherrschen. Meine Hypothese wäre deshalb, dass es durch diese Vielfalt an Bedürfnissen und Angeboten mehr freiberufliche Spezialist\*innen gibt, die für bestimmte Aufgaben eingekauft werden. Zudem arbeiten gerade in der operativen personellen Vermittlung viele Quereinsteiger\*innen für ein paar Stunden die Woche, überwiegend Frauen. Es gibt hier also Bedarfe nach Freiberuflichkeit von Seiten der Menschen, die in diesen Berufszweig einsteigen wollen. Ich vermute, dass diese Kombination der Grund dafür ist, dass die Zahlen steigen.

Angesichts von Digitalisierung, Diversität, Individualisierung usw. als Aufgaben auch für die Vermittlung ist es kaum möglich, dass die meist wenigen Personen im Museum das alles beherrschen.

Anja Hoffmann

***Während der Tagung 2023 der Arbeitskreise Verwaltungsleitung und Bildung und Vermittlung wurden verschiedene Modelle dafür diskutiert, wie Vermittler\*innen an den Museen tätig sind. Können Sie das Spektrum kurz vorstellen?***

JB: Ein Modell ist, dass alles an einen zentralen Museumspädagogischen Dienst ausgelagert wird, bei dem die Museen die Vermittlungskräfte abrufen, gerade in größeren Städten. Das muss der jeweilige Museumsdienst dann sozialversicherungsrechtlich gut und zulässig gestalten. Der Nachteil ist, dass diese Personen keine direkte Beziehung zu den einzelnen Museen haben. Viele Museen beschäftigten auch nur freie Mitarbeitende. Das ist nicht per se schlecht, denn das sind hochspezialisierte Menschen, die das wunderbar machen. Aber rechtlich gesehen darf ein Museum kein enges Weisungsverhältnis zu diesen Kräften haben, man kann sie also nicht so in den Betrieb integrieren wie die Mitarbeitenden. Dann gibt es Museen, die nur angestellte museumspädagogische Kräfte haben. Diese

gehören richtig ins Team, man kann ihnen Weisungen erteilen, Dinge gemeinsam entwickeln usw. Und es gibt eine Mischvariante: Für bestimmte Veranstaltungen wie Führungen werden freie Mitarbeitende eingesetzt, weil man da die inhaltliche Leine lockerlassen kann. Aber Formate wie Workshops übernimmt angestelltes Vermittlungspersonal. Es gibt also kein Patentmodell, sondern jedes Museum muss selbst entscheiden, welches das richtige ist.

***Freiberufliche Vermittlung im Museum hat den Ruf, prekär zu sein und auch belastend aufgrund der damit verbundenen Unsicherheit. Hat sich diese Situation verbessert?***

AH: Ja, viele Häuser haben die Honorare angehoben und viele Verbände geben inzwischen konkrete Honorarempfehlungen. Vor allem ist aber auf beiden Seiten das Bewusstsein dafür gestiegen, dass freiberufliche Vermittler\*innen ein Geschäft betreiben und von ihrem Honorar auch Steuern, Versicherungen und Nebenkosten bezahlen müssen. Gleichzeitig hat vielerorts eine Professionalisierung eingesetzt. Teilweise müssen die Museen den Forderungen der Freiberufler\*innen auch deshalb nachkommen, weil die Nachfrage nach museumspädagogischen Angeboten ungebrochen ist, aufgrund der Arbeitsmarktlage aber weniger qualifizierte Kräfte verfügbar sind. Es arbeiten bspw. immer seltener Studierende semiprofessionell in der Vermittlung, um sich etwas dazu zu verdienen.

Die Museen müssen den Forderungen der Freiberufler\*innen auch deshalb nachkommen, weil aufgrund der Arbeitsmarktlage weniger qualifizierte Kräfte verfügbar sind.

Anja Hoffmann

***Und woran liegt es, dass sich das so verändert hat? Ist es der demografische Wandel? Oder hat das Sicherheitsbedürfnis zugenommen, etwa in Folge der Pandemie?***

JB: Vermutlich führt beides dazu, dass den Museen weniger Vermittlungskräfte zur Verfügung stehen. Und dann wirken einfach Marktgesetze: Je geringer das Angebot, desto höher die Preise. In bestimmten Städten ist es mittlerweile schwer, überhaupt museumspädagogische Kräfte zu bekommen, weil es dort zum Beispiel keine Universität gibt. Dann muss die Anreise aus anderen Städten bezahlt werden, was auch getan wird. Das sind ganz andere Zeiten als noch vor 10, 20 Jahren.

***Nun stehen im öffentlichen Kulturbereich umfangreiche Kürzungen an. Inwieweit kann das die Situation wieder verändern?***

AH: Ich finde die Frage wirklich schwierig zu beantworten. Ich könnte mir vorstellen, dass vom Abbau fester Stellen auch die Bildung von betroffen sein wird. Personelle Vermittlung durch Freiberufler\*innen, also der unmittelbare Kontakt mit den Gästen, ist aber so ein enormes Aushängeschild, dass ich stark hoffe, dass an der Stelle Budgets Bestand haben werden.

JB: Ich bin auch immer hoffnungsvoll. Das Problem ist, dass es vielen Museen schon jetzt finanziell nicht sehr gut geht. Und es gibt nur wenige Stellen, an denen man sparen kann, will man keine Leute entlassen. Eine davon sind die freien Mitarbeitenden. Ich befürchte, dass es aufgrund dieser Zwänge zu Einschränkungen kommen kann, auch wenn ein Haus das nicht will. Eine Alternative ist, dass man einen zusätzlichen Tag schließt, sodass man durch diese Ersparnisse an den Öffnungstagen ein gutes Programm bieten kann – und das ist das Wichtigste. Dieses Szenario gefällt mir nicht, aber man muss abwägen, was besser ist für das Haus und die Öffentlichkeit.

***Vermittlungsangebote könnten auch teurer werden, was in Hinblick auf den Zugang für finanziell benachteiligte Gruppen aber auch nicht die ideale Lösung ist.***

AH: Das stimmt. Wenn wir Preise festsetzen, ist es ein Austarieren zwischen dem, was unsere Gäste sich unserer Einschätzung nach leisten können, und dem, was die Arbeit wert ist. Man kann auch über Formate mit weniger personeller Vermittlung nachdenken. Aber Evaluationen zeigen, dass kein anderes Format diese Qualität erreicht.

***Zusätzlich schränkt das Herrenberg-Urteil Freiberuflichkeit wohl stark ein. Kann das auch Auswirkungen auf die Museen haben?***

JB: Ja, „Herrenberg“ ist relevant in der Museumsszene und wird auch diskutiert. Es gab zuvor nur sehr wenige Urteile für diesen Bereich. Nach einem Urteil des Landessozialgerichts Baden-Württemberg werden Vermittlungskräfte als Dozenten angesehen und haben damit den gleichen Status wie Lehrkräfte an Musikschulen oder Volkshochschulen. Entsprechend ist das Herrenberg-Urteil des Bundessozialgerichts, das eine Musikschullehrerin betraf, auch für Museen maßgebend. Und das ist eine wesentliche Verschärfung der bisherigen Rechtslage. Demnach ist die Weisungsgebundenheit, die bisher als ausschlaggebend betrachtet wurde, gar nicht mehr so

relevant, weil solche Lehrkräfte immer eine große Weisungsfreiheit haben. Sie gelten aber jetzt nur als selbstständig, wenn sie ein großes unternehmerisches Risiko tragen – es beispielsweise keine Ausfallhonorare gibt –, sie nicht in die Institution eingegliedert sind, sie sich vertreten lassen, eigene Kunden zu akquirieren, auf eigene Rechnung handeln und ihre Arbeitszeiten selbst bestimmen können. All das ist mit einer guten musealen Vermittlung kaum mehr vereinbar. Nun gibt es zwar eine Übergangsregelung bis Ende 2026, sofern die Lehrkraft zustimmt. Aber das ist eine Schonfrist. Danach wird es für die Selbstständigkeit in der Museumspädagogik leider schwieriger als bislang.

Die neuen Regelungen für Selbstständigkeit nach dem Herrenberg-Urteil sind mit einer guten musealen Vermittlung kaum mehr vereinbar.

Jens Bortloff

***Frau Hoffmann, würden Sie zustimmen, dass das ein „Leider“ ist? Oder ist es in Hinblick auf berufliche Sicherheit auch eine Verbesserung?***

AH: Es ist dahingehend ein „Leider“, dass nicht alle Museen Vermittler\*innen festanstellen können. Aber das Urteil kann natürlich auch zu einer weiteren Professionalisierung führen. Gleichzeitig müssen wir Museen prüfen, unter welchen Konditionen wir mit den Kolleg\*innen arbeiten. Zum Beispiel treiben die Freiberufler\*innen mitunter ihr Geld selbst ein, wenn Besucher\*innen nicht kommen. Müssen das dann die Museen machen? Was das Modell auf allen Ebenen für die Museen bedeutet, muss also erst noch von A nach Z durchdacht werden.

JB: Ich habe deswegen „leider“ gesagt, weil ich die Wahlfreiheit gut finde – also, dass es freie Mitarbeitende geben kann, wenn es für alle Beteiligten das am besten geeignete Modell ist. Natürlich bin ich gegen Missbrauch der freien Mitarbeit und dafür, möglichst viele angestellte Vermittlungskräfte zu haben, wenn das für die Beteiligten das Richtige ist. Aber das Urteil des Landessozialgerichts Baden-Württemberg war da einfach praxisgerechter. „Herrenberg“ ist aus meiner Sicht hier zu rigoros, es führt dazu, dass die Museen die Freiheit nicht mehr haben, ihren Betrieb so zu organisieren, wie es für sie richtig ist. Angestellte Museumskräfte können sich, wenn überhaupt, nur die größeren Museen leisten. Für die kleineren ist nicht nur die Bezahlung ein Problem, sondern auch der Aufwand, jeman-



den einzustellen. Wenn „Herrenberg“ dazu führt, dass manche Museen keine Vermittlung mehr anbieten können, ist das Urteil nicht gut für die Museumsbranche.

***Laut „Ausgerechnet: Museen“ 2023 geschieht ein großer Teil der Vermittlungsangebote im Museum als Nebenaufgabe oder ehrenamtlich. Was bedeutet das in Bezug auf die Professionalisierung?***

AH: Ich sehe da keinen Widerspruch. Auch ein ehrenamtlich geführtes Haus oder Mitarbeitende mit anderen Schwerpunkten können gute Vermittlung machen. Das Wichtigste ist, dass das auf einem Fundament steht. Das Minimum ist ein Bildungskonzept, das Zielgruppen und Ziele festlegt und über das man die Qualität steuern kann. Die Zeit dafür muss man sich einmal nehmen und dann alle drei bis fünf Jahre prüfen, ob man nachjustieren muss. Ich kenne viele Klein- und Kleinstmuseen, in denen die Museumsleitung auch in sehr kleinen Teams oder mit Unterstützung freiberuflicher Honorarkräfte ein Bildungskonzept entwickelt hat, in dem sich die Vermittlung entfalten kann. Darauf aufbauend können Angebote so groß oder so klein, so vielfältig oder so fokussiert entwickelt werden, wie das jeweilige Museum es braucht. Wenn die Vermittlung gut strukturiert ist und alle wissen, was sie tun, kann gut das funktionieren. Und mit einem Bildungskonzept kann man auch Mittel einwerben. Mich inspiriert immer wieder, dass gerade im ländlichen Bereich häufig sehr gut in Kooperationen gearbeitet wird mit dem Kindergarten oder der Grundschule in der Nachbarschaft. Hier können sich kleine Museen pädagogische, didaktische Expertise holen, gemeinsam Angebote erarbeiten und Synergien schaffen – auch auf ehrenamtlicher Basis.

Das Minimum ist ein Bildungskonzept, das Zielgruppen und Ziele festlegt und über das man die Qualität steuern kann.

Anja Hoffmann

JB: Ich möchte auch eine Lanze für die ehrenamtlich betriebenen Museen brechen. Das sind nicht nur sehr viele Museen – wohl die meisten –, sondern sie haben auch eine enorme gesellschaftliche Bedeutung. Manchmal sind sie die einzigen kulturellen Einrichtungen weit und breit, gerade auf dem Land. In diesem Bereich muss nicht alles professionell laufen. Und genauso wie bei den großen Museen gibt es da ganz unterschiedliche Häuser und auch richtig gute. Die Landesmuseumsverbände und Landes-

stellen leisten im Übrigen hier gute Dienste. Wir Museumsprofis sollten die Nase da nicht hochtragen, sondern diese Häuser auch anerkennend fördern.

Ich möchte eine Lanze für die ehrenamtlichen Museen brechen. Das sind nicht nur sehr viele Museen, sondern sie haben auch eine enorme gesellschaftliche Bedeutung.

Jens Bortloff

***Gibt es abschließend noch ein Thema, das Ihnen auf dem Herzen liegt und über das Sie gern sprechen würden?***

AH: Das gibt es tatsächlich. Für mich ist Bildung für nachhaltige Entwicklung ein inspirierendes neues Arbeitsfeld, das viele Aspekte bündelt und fokussiert. Ganz unterschiedliche Häuser nutzen die Ausrichtung dieses Bildungsmodells auf zukunftsorientiertes Handeln und Empowern von Menschen, um sich zu öffnen. Und dabei vereinen sie all die vielen Themen wie Inklusion, Diversität oder Partizipation unter einem Dach, um konsequent in Sachen Bildung in die Zukunft zu gehen.

JB: Ich möchte zwei Aspekte nennen, fast schon einen Appell formulieren. Einmal sollten die Museen Vermittlung noch mehr schätzen, noch wichtiger nehmen und fördern. Das ist teilweise immer noch unter Wert. Ich will sogar so weit gehen, dass die Museen die Bildungsarbeit genauso wichtig nehmen sollten wie die Ausstellungsarbeit und nicht als deren Anhängsel betrachten. Der andere Appell ist, dass die öffentlichen Geldgeber darauf achten müssen, dass die wertvolle Arbeit, die in der musealen Vermittlung geleistet wird, nicht zu stark leidet. Die Bildung an Museen wird in der Gesellschaft und in der Politik als etwas Freiwilliges betrachtet und nicht genauso geachtet wie die Bildungsarbeit von klassischen Bildungseinrichtungen, insbesondere Schulen. Das halte ich für einen großen Fehler. Jede Institution muss, wo nötig, ihren Beitrag zu Einsparungen leisten, aber gerade in der digitalen Welt wird meines Erachtens der analoge Museumsbesuch immer wichtiger werden.

***Ich danke Ihnen dafür, dass Sie Ihre Zeit und Ihre Expertise mit uns geteilt haben.***



**Anja Hoffman** ist seit Oktober 2023 Teamleitung Didaktik und Vermittlung in der DASA Arbeitswelt-ausstellung. Zuvor war sie im Verbund der acht LWL-Industriemuseen tätig, zuletzt als Leiterin der Stabsstelle Bildung, Vermittlung und Inklusion. Ehrenamtlich ist sie seit 2021 Sprecherin des Arbeitskreises Bildung und Vermittlung im Deutschen Museumsbund und nebenberuflich u. a. Dozentin an der HTWK Leipzig am Fachbereich Museums-pädagogik.



Foto: Klaus Luginsland

**Dr. Jens Bortloff** ist promovierter Jurist, Geschäftsführer und Vizedirektor des Technoseums in Mannheim. Er ist u. a. Mitglied im Beirat der Museums-akademie Baden-Württemberg. Zuvor war er Vorstandsmitglied des Deutschen Museumsbundes und dort Sprecher des Arbeitskreises Verwaltungs-leitung.



# Kultur macht Schule

## Seit 20 Jahren ein Erfolgsmodell der Kulturvermittlung

*Ein Beitrag von Gunhild Hamer und Lukas Renckly-Ekici*

Seit zwei Jahrzehnten schreibt das Programm „Kultur macht Schule“ der Fachstelle Kulturvermittlung im Departement Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau eine Erfolgsgeschichte. Kulturvermittlung hat im Aargau eine lange Tradition. Erste Pionierarbeit wurde etwa auf Schloss Lenzburg<sup>1</sup> geleistet, wo in den 1970er-Jahren erstmals Museumspädagog\*innen tätig waren. Ab den 1990er-Jahren etablierte die kantonale Abteilung Kultur zunehmend die Kulturvermittlung als Aufgabenbereich und erklärte sie Anfang der 2000er zur Kernaufgabe ihrer verschiedenen Organisationseinheiten und Fördertätigkeiten.<sup>2</sup> Mit der Gründung des Programms „Kultur macht Schule“ im Jahr 2005 wurden alle Fördermassnahmen für die schulische Kulturvermittlung unter einem Dach gebündelt.

## Wert(e) kultureller Bildung als Basis

Unser Ziel als Fachstelle ist es, Kindern und Jugendlichen die Auseinandersetzung mit kulturellen Inhalten zu ermöglichen und damit zentrale Zukunftskompetenzen für das Individuum und die Gesellschaft zu fördern. Dazu gehören u. a. kreatives Denken, Ausdrucksfähigkeit, Resilienz und die Fähigkeit, Herausforderungen aktiv zu begegnen. Kulturelle Bildung stärkt zudem das Vertrauen in die eigene Gestaltungskraft. Kinder und Jugendliche werden dabei unterstützt, Kompetenzen für ihr berufliches Leben und zur gesellschaftlichen Teilhabe auszubilden. Zudem schafft die Beschäftigung den Künsten und dem kulturellen Erbe Raum für Dialog und trägt zur Identitätsstiftung bei. Darüber hinaus ist es uns ein Anliegen, verschiedenen Anspruchsgruppen – wie Schulen, Eltern und Politik – die Mehrwerte kultureller Bildung aufzuzeigen, damit diese relevant bleibt und gestärkt wird.

## Strategische Verankerung als Basis

Im revidierten Kulturgesetz des Kantons Aargau<sup>3</sup> von 2009 ist die Kulturvermittlung nebst den beiden anderen Aufgabenbereichen Kulturförderung und Kulturpflege fest verankert. Auch ist Kulturvermittlung bzw. „Kultur

<sup>1</sup> Schlossspiele Lenzburg in SRF Blickpunkt (15.08.1977): <https://www.srf.ch/play/tv/blickpunkt/video/schloss-spiele-lenzburg?urn=urn:srf:video:c4fe9eb4-4267-4930-a3f7-9dabb167bd14> (Stand: 30.06.2025)

<sup>2</sup> Die Abteilung Kultur des Kantons Aargau umfasst die fünf Sektionen Kantonsarchäologie, Kantonale Denkmalpflege, Bibliothek und Archiv Aargau, Aargauer Kunsthaus und Museum Aargau sowie die drei Förderstellen Fachstelle Swisslos-Fonds, Fachstelle Kulturvermittlung und Aargauer Kuratorium: <https://www.ag.ch/de/ueber-uns/verwaltung/bks/organisation/abteilung-kultur> (Stand: 27. Juni 2025)

<sup>3</sup> Kulturgesetz Kanton Aargau: [https://gesetzsammlungen.ag.ch/app/de/texts\\_of\\_law/495.200](https://gesetzsammlungen.ag.ch/app/de/texts_of_law/495.200) (Stand: 27. Juni 2025)

<sup>4</sup> Kulturkonzept Kanton Aargau: [www.ag.ch/kulturkonzept](http://www.ag.ch/kulturkonzept) (Stand: 27. Juni 2025)

<sup>5</sup> Im Jahr 2024 zählten die Volksschule und die Sekundarstufe II 106.644 Schüler\*innen. Siehe dazu Schulstatistik 2024/25: <https://www.ag.ch/de/themen/staat-politik/statistik/publikationen-und-analysen?dc=1ea7404e-9f59-4ddf-8521-ca7d82a8dd78&de#:~:text=Zahl%20der%20Lernenden%20an%20der,Bruch%20in%20den%20Lernendenzahlen%20gef%C3%BChr> (Stand: 8. Juli 2025)

„Kultur macht Schule“ Teil des Kantonalen Kulturkonzepts 2023 bis 2028<sup>4</sup> (Ziel 1: Kultur als relevante gesellschaftliche Ressource verankern). Die Bedeutung dieser strategischen Verankerung ist nicht zu unterschätzen. Sie bietet nicht nur Stabilität im Fall von Wechseln in der Führung oder politischen Veränderungen, die strategischen Dokumente dienen auch als Arbeitsinstrumente im Alltag. Gegenüber neuen Mitarbeitenden, den verschiedensten Stakeholder\*innen oder in Prozessen der Team- und Organisationsentwicklung schaffen sie Klarheit. Besonders wichtig für den Aufbau von „Kultur macht Schule“ waren zudem die hohe hierarchische Ansiedlung der Fachstellenleitung innerhalb der Abteilung und die gut gepflegten Verbindungen zu anderen Fach- und Führungspersonen – sowohl innerhalb des Departements als auch darüber hinaus.

## Subsidiarität als Leitformel

„Kultur macht Schule“ richtet sich an alle Schulstufen im Kanton Aargau – vom Kindergarten bis zur Sekundarstufe II. Jeweils im Klassenverband nehmen jährlich rund 95.000 Schüler\*innen daran teil<sup>5</sup>, sei es ein Theaterbesuch, eine Projektwoche mit einer Streetart-Künstlerin oder ein Poetry-Workshop mit einem Wortakrobat. Die Finanzierung folgt dem Prinzip der Subsidiarität: „Kultur macht Schule“ beteiligt sich mit 50 Prozent an den Kosten, die anderen 50 Prozent tragen die Schulen oder Gemeinden. In den vergangenen 20 Jahren haben sich an vielen Schulen im Aargau Kulturbudgets etabliert, die für die Nutzung der Angebote oder für schuleigene Kulturprojekte verwendet werden.

## Netzwerkorientierung als Schlüssel

Da der Aargau ein Kanton der Regionen ist und keine grösseren städtischen Zentren hat, ist die flächendeckende Ausrichtung von „Kultur macht Schule“ besonders wichtig. Eine ausgeprägte Netzwerkorientierung ist dabei entscheidend. Seit langem arbeiten wir mit den kantonalen Bildungsabteilungen zusammen und haben ein Netzwerk der kulturverantwortlichen Lehrpersonen aufgebaut. Dies ist ein zentraler Erfolgsfaktor, da die Kulturverantwortlichen ihr Kollegium bei der Nutzung von „Kultur macht Schule“, aber auch bei der Umsetzung von eigenen Kulturprojekten unterstützen. Damit wirkt „Kultur macht Schule“ auch über einzelne Verantwortliche hinaus in die Breite der Schulen hinein. Zudem nehmen sie an Impulsveranstaltungen teil, welche die Lehrpersonen als Weiterbildung anrechnen dürfen. Das Netzwerk hat sich zu einer treibenden Kraft entwickelt, denn an

<sup>6</sup> Siehe dazu den Blog-Beitrag von Wanda Wieczorek (2022): *Funkenflug, Sekundarstufe II, Zyklus 1, Zyklus 2, Zyklus 3. Evaluation „Funkenflug“*, in: Blog [kulturmachtschule.ch](https://blog.kulturmachtschule.ch/evaluation-funkenflug), <https://blog.kulturmachtschule.ch/evaluation-funkenflug> (Stand: 27. Juni 2025).

80 Prozent aller Volksschulen sowie an allen Schulen der Sekundarstufe II gibt es Kulturverantwortliche.

Die Netzwerkarbeit zeigt sich auch in der Kuration gemeinsamer Angebote und Projekte, wie dem dezentralen Festival Theaterfunken, das zusammen mit elf Kulturbetrieben kuratiert wird. Jährlich nehmen daran über 10.000 Schüler\*innen der Volksschule teil und besuchen vielfältige Produktionen aus dem professionellen Kinder- und Jugendtheaterbereich.

Die Netzwerke entwickeln sich ständig weiter und erneuern sich. Dies ist ein wichtiger Schlüssel, um Kulturvermittlung an den Schulen langfristig zu verankern. Dazu gehört für uns auch, dass die verschiedenen Fördermassnahmen einerseits aufeinander abgestimmt sind und andererseits laufend reflektiert und optimiert werden. Bspw. evaluieren wir die Auszeichnung „Funkenflug“, mit der Jahr für Jahr Kulturprojekte von Schulen ausgezeichnet werden. Deren Evaluation durch die Kulturwissenschaftlerin und Vermittlerin Wanda Wieczorek im Jahr 2022<sup>6</sup> hat u. a. gezeigt, dass die Teilnehmenden beim Eingabeprozess und für die Dokumentation ihrer Vorhaben mehr Unterstützung wünschen. Deshalb beinhaltet der Funkenflug seitdem auch eine Online-Einführungsveranstaltung für interessierte Schulen, die dabei über sämtliche Aspekte der Ausschreibung und der Preisfeier informiert werden und Fragen stellen können.

## Langfristige Förderstrukturen als Modellanlage

„Kultur macht Schule“ umfasst vier Fördergefässe, die sich gegenseitig ergänzen: Seit 1996 wird mit dem Impulskredit die Nutzung von Vermittlungsangeboten mit der Übernahme der Hälfte der Kosten unterstützt (seit 2019 inklusive Beteiligung Fahrtkosten von Schulen zu Kulturbetrieben).



Beide © Donovan Wyrsch



Links: An den Impulsveranstaltung für kulturverantwortliche Lehrpersonen der Volksschule nehmen jeweils über 120 Kulturverantwortliche teil.

Rechts: Während der öffentlichen Preisfeier der Auszeichnung Funkenflug werden Jahr für Jahr Kulturprojekte von Schulen ausgezeichnet.



Im Jahr 2007 konnte die Auszeichnung „Funkenflug“ lanciert werden. 2012 kam das Fördergefäß „Artists in Residence an Schulen“ hinzu. Zuletzt, im Jahr 2014, wurde „Prozessor“ lanciert, ein Entwicklungsgefäß für partizipative und prozessoffene Vermittlungsprojekte.

## Prozessor als Entwicklungsabteilung

Das Fördergefäß Prozessor wird seit seiner Entstehung kontinuierlich weiterentwickelt. Anfänglich lag der Fokus auf der Ermöglichung von zeitlich länger angelegten (mehrere Wochen, Monate, Semester) partizipativen Projekten, bei denen Kulturschaffende oder Kulturbetriebe mit Schüler\*innen zusammenarbeiten. Die Förderung erfolgte nach einem klassischen Muster: Antragseinreichung, Zusage oder Ablehnung. Ab 2017 wurde das Förderverfahren prozesshaft ausgestaltet. Es beinhaltet Feedbackrunden, Weiterbildungen und die Einbindung von Expert\*innen verschiedener Disziplinen, um die geförderten Projekte zu begleiten. Prozessor versteht sich als eine Art „Entwicklungsabteilung“, die darauf abzielt, qualitativ hochstehende Projekte zu etablieren, welche die Praxis der Kulturvermittlung qualitativ voranbringen. Bis dato wurden mit Prozessor rund 60 Vermittlungsprojekte umgesetzt.

Prozessor versteht sich als eine Art „Entwicklungsabteilung“ für qualitativ hochstehende Projekte, welche die Praxis der Kulturvermittlung qualitativ voranbringen.

Zum Abschluss der ersten, dreijährigen, prozesshaft ausgestalteten Phase 2017 bis 2019 wurde Prozessor im Jahr 2019 durch die Kulturwissenschaftlerin Camen Mörsch evaluiert. In diesem Zusammenhang ist die Buchpublikation „Safari. Projekte und Reflexionen zur Kulturvermittlung in der Schule“ entstanden. Zudem wurde Prozessor auf dieser Basis weiterentwickelt und die Veranstaltungsformate zwischen Jury und Projektteams wurden dialogorientierter gestaltet. Im Weiteren wurde die Weiterbildung „Reflexionsraum“ der Projektteams zu einer Veranstaltung umgestaltet, an der die Teams ihre Vorhaben teamübergreifend reflektieren, Inputs von anderen Fachpersonen erhalten, in Workshops ihre Praxis weiterdenken und ihre Konzepte auf dieser Grundlage vertieft ausarbeiten.



<sup>7</sup> Veröffentlichungen zu „Kultur macht Schule“: <https://www.ag.ch/de/themen/kultur-sport/kultur/kultur-macht-schule/veroeffentlichungen> (Stand: 30. Juni 2025)

In den letzten Jahren rückte thematisch immer mehr die Schul- und Unterrichtsentwicklung in den Fokus: Welche Kompetenzen können mit kultureller Bildung gestärkt werden? Wie kann das Gesamtsystem Schule mit seinem Umfeld (Eltern, Gemeinde etc.) von kultureller Bildung profitieren? Wie kann die Schule dabei unterstützt werden, Schüler\*innen auf ihre Zukunft in Gesellschaft und Beruf vorzubereiten? Diese und ähnliche Fragen stehen derzeit im Zentrum, wobei stets kulturelle Inhalte und künstlerische Praktiken den Rahmen geben. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass zukunftsweisende Kompetenzen für das 21. Jahrhundert – etwa die 4 Ks: Kooperation, Kommunikation, Kreativität und kritisches Denken – in Kulturprojekten besonders gut gefördert werden können. So können auch die verschiedenen Kompetenzbereiche von Lehrplänen mittels kultureller Bildung erarbeitet werden. Kultur ist also nicht ein Luxus oder ein einmaliger Besuch eines Theaters oder Museums, sondern ein hervorragend geeignetes Werkzeug und Inhalt für die Erfüllung von Bildungszielen.

Zukunftsweisende Kompetenzen – etwa die 4 Ks: Kooperation, Kommunikation, Kreativität und kritisches Denken – können in Kulturprojekten besonders gut gefördert werden.

Eine Dokumentation auf der Website [www.ag.ch/prozessor](http://www.ag.ch/prozessor) gibt Einblick in die vielfältige Arbeit, zudem sind die zwei Safari-Buchpublikationen mit Fachartikeln zu partizipativer und prozessoffener Arbeitsweise dort zu finden.<sup>7</sup>

## Marketing als Kernaufgabe

Nebst der finanziellen Förderung, Vernetzung und Wissensvermittlung ist ein wichtiger Aufgabenbereich die Kommunikation hin zu den Schulen. Das jährliche Programmheft „Kulturangebote für Schulen“ enthält eine Auswahl von Vermittlungsangeboten von Kulturschaffenden und Kulturbetrieben aus dem Netzwerk von „Kultur macht Schule“. Ein kuratierter Prozess zur Aufnahme in das Heft (inklusive Visionierungen und Evaluation durch Lehrpersonen bei der Angebotsnutzung) garantiert die Qualität der Angebote. Das Programmheft wird jeweils im Januar an sämtliche Schulstufen im Aargau verschickt und landet somit direkt im Lehrerzimmer. Auf der Website [www.kulturmachtschule.ch](http://www.kulturmachtschule.ch) finden sich rund 180 Vermittlungsangebote in sämtlichen Disziplinen, an denen sich „Kultur macht Schule“ finanziell beteiligt. Auch die genannten Weiterbildungs- und Netzwerkveranstaltungen

gen für kulturverantwortliche Lehrpersonen sowie für Kulturschaffende und Kulturbetriebe sind zentrale Massnahmen für die Vermittlung der Aktivitäten von „Kultur macht Schule“ und für die Netzwerkpflge.

Um die Kommunikation und die Fördermassnahmen kontinuierlich zu optimieren, führen wir Umfragen durch und nutzen dabei insbesondere das Netzwerk der kulturverantwortlichen Lehrpersonen. Die Befragungen haben bspw. gezeigt, wie zielführend es auch im postdigitalen Zeitalter ist, dass sämtliche Aargauer Schulen das Programmheft von „Kultur macht Schule“ zugeschickt bekommen. Die kulturverantwortlichen Lehrpersonen bezeichneten dieses Printprodukt als attraktivstes Kommunikationsmittel von „Kultur macht Schule“.

Zudem finden Austauschtreffen und Workshops mit Lehrpersonen und Schulleitungen statt, die bei der Verankerung von kultureller Bildung im Unterricht und Schulbetrieb besonders erfahren sind. Der Blog [blog.kulturmachtschule.ch](http://blog.kulturmachtschule.ch) stellt Erkenntnisse zu den verschiedenen Aktivitäten von „Kultur macht Schule“ vor. Er dient nicht als PR- oder Werbeinstrument, sondern veröffentlicht kultur- und bildungswissenschaftliche Artikel. Ziel ist es, einen Beitrag zum Diskurs über Kulturvermittlung im deutschsprachigen Raum zu leisten, damit der Kultur- und Bildungsbereich qualitativ davon profitieren.

## Fazit

Seit zwei Jahrzehnten zeigt das Programm „Kultur macht Schule“, wie Kulturvermittlung in ländlich geprägten Räumen flächendeckend funktionieren kann. Die Bedeutung von Netzwerken kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, besonders in einem regional geprägten Kanton wie



© Stephanie Amstutz



© Tina Z'Rotz und Markus Schwander

*Links: Das Fördergefäss „Artists in Residence an Schulen“ ermöglicht Residenzen von Kunstschaffenden an Schulen.*

*Rechts: Im Rahmen des Fördergefässes Prozessor werden partizipative und prozessoffene Projekte entwickelt und umgesetzt.*

dem Aargau. Als eine zeitgemässe Förderung verstehen wir die Trias aus Finanzierung, Netzwerkarbeit sowie Kommunikation und Wissensvermittlung. Für uns ist die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung der Fördermassnahmen entscheidend, um auf die sich wandelnden Bedürfnisse des Bildungs- und Kulturbereichs zu reagieren.

Blicken wir auf die vergangenen Jahre zurück und tauschen wir uns mit Förderstellen in anderen Regionen aus, so kristallisiert sich stets heraus: Die gemeinsame Finanzierung der kantonalen und der kommunalen Ebenen ist seit Anbeginn die Basis des Erfolgs, denn so konnten sich aufgrund des Sockelbeitrags – der kantonalen 50 Prozent – in den verschiedensten Schulen und Gemeinden Kulturbudgets herausbilden. Somit ist das Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen für „Kultur macht Schule“ grundlegend.

Eine Herausforderung ist es jedoch für unser Team, stets die verschiedenen Anspruchsgruppen koordinativ, kommunikativ oder beratend zu unterstützend. Als kantonal ausgerichtete Institution betrifft dies eine Vielzahl an Akteur\*innen. Deshalb ist es umso wichtiger Klarheit darüber zu haben, bei welchen Themen aktuell Schwerpunkte gesetzt werden, und welche zurückgestellt werden müssen.



© Donovan Wyrsch

**Gunhild Hamer** ist Leiterin der Fachstelle Kulturvermittlung des Kantons Aargau sowie Präsidentin des „TaB\* Theater am Bahnhof“ und des „fanfaluca – Jugend Theater Festival Schweiz“. Zudem ist sie als Gastdozentin an verschiedenen Hochschulen und als freischaffende Regisseurin tätig. Darüber hinaus war sie viele Jahre Co-Präsidentin des Dachverbands „Kulturvermittlung Schweiz“.



© Donovan Wyrsch

**Lukas Renckly-Ekici** ist Fachspezialist und seit 2020 Stellvertretender Leiter bei der Fachstelle Kulturvermittlung des Kantons Aargau. Zuvor organisierte er Konzerte, Festivals und andere Kulturveranstaltungen. Zudem arbeitet er als Kulturmanager und -berater, ist Vorstandsmitglied beim Dachverband „Kulturvermittlung Schweiz“ und Projektrat des „Haus für Instrumente“ der Albert Köchlin Stiftung.



# Hallo Vermittlung? Hallo Transforma- tion!

## Verborgene Potenziale von Kulturvermittlung

*Ein Beitrag von Irena Müller-Brozović*

Sie bringen als Kulturmanager\*in bei Debatten zur Relevanz von Kultur gern die Vermittlung ins Spiel? Dann zeigt Ihnen dieser Artikel, welches ungenutzte Potenzial in Kulturvermittlung steckt. Dabei gehe ich als langjährige Praktikerin und heutige Professorin für Musikvermittlung von diesem konkreten Arbeitsfeld aus. Ich verstehe Musikvermittlung als künstlerische Beziehungsarbeit: Sie will sinnhafte Beziehungen stiften, vertiefen und erweitern – Beziehungen zu Musik, mit Musik und in Musik. Im Folgenden richte ich den Blick aber immer wieder auf die Kulturvermittlung im Allgemeinen und zeige, welches transformative Potenzial in ihr schlummert. Doch zuvor drei Fragen an Sie:

1. Welche Anforderungen und Aufgaben schreiben Sie in eine Stellenausschreibung für Kulturvermittlung?
2. Wo und für wen findet Kulturvermittlung in Ihrem Haus statt?
3. Würden Sie sich selbst als Kulturvermittler\*in bezeichnen?

## Hallo Vermittlung?

Was steht in Ihrer Stellenausschreibung für Kulturvermittlung? Im Jahr 2001 schreibt Ursula Brandstätter in einer fiktiven Ausschreibung eine lange Liste: Neben künstlerischen Fähigkeiten werden von Vermittler\*innen u. a. auch Managementkompetenzen und Führungsqualitäten gefordert. Heute kommen mit den Bereichen Digitalisierung, Diversität, Transdisziplinarität, Kooperationen und Nachhaltigkeit noch weitere Arbeitsfelder dazu. Ob vor 25 Jahren oder heute – das Anforderungsprofil an Kulturvermittler\*innen umfasst zu viele unterschiedliche Erwartungen und Tätigkeitsfelder für eine einzige Person, was darauf hinweist, dass Vermittlung eine Schnittstellendis-

ziplin und Teamarbeit ist. Die in der Vermittlung tätigen Personen sind oft Teil der Kommunikations- und Marketingabteilung und sollen dabei auch den Auftrag der *Publikumsgenerierung* erfüllen. Allerdings fokussieren sie sich in ihren Arbeitsfeldern auf die Relevanz ihrer Inhalte für die vielfältige Gesellschaft und ihr heutiges (durchaus neues) Publikum: Den Vermittler\*innen geht es um eine Publikums- und Gemeinwohlorientierung. Diese unterschiedlichen Ziele von Management und Vermittlung führen aufgrund verschiedener Erwartungen bisweilen zu Missverständnissen und Enttäuschungen. Was das neue Publikum in Vermittlungsformaten erlebt, entspricht nicht den Erlebnissen in den traditionellen Angeboten der jeweiligen Häuser, weshalb Vermittlung kein neues Abo-Publikum generieren kann.

Die unterschiedlichen Ziele von Management und Vermittlung führen aufgrund verschiedener Erwartungen bisweilen zu Missverständnissen und Enttäuschungen.

## Vermittlung als Begegnungsraum

Wo und für wen findet Kulturvermittlung bei Ihnen statt? In der Regel erhält Kulturvermittlung bei Leitungswechseln, in Förderanträgen, Legitimierungsdiskursen und Jahresberichten viel Aufmerksamkeit. In Saisonprogrammen und im Alltagsgeschäft findet man Kulturvermittlung hingegen vor allem auf Nebenschauplätzen. Die der Vermittlung zugewiesenen Dialoggruppen bestehen meist aus sehr jungen oder sehr alten Menschen, Personen mit besonderer Herkunftsgeschichte oder Behinderung, manchmal aber auch gleich aus einer ganzen Stadtgesellschaft. Es handelt sich also um Kinder- und Jugendprojekte, um inklusive und transkulturelle Vorhaben oder Community Building. Kulturvermittler\*innen arbeiten vor allem mit Personen ohne große (Entscheidungs-)Macht und versuchen, deren Interessen und Stimmen hör- und sichtbar zu machen. Sie gestalten vielfältige Begegnungsräume und ermöglichen mit künstlerischer Beziehungsarbeit eine Nähe zu unterschiedlichsten Menschen, Kulturen und Institutionen. Doch mit einem „normalen“ Erwachsenenpublikum ohne exkludierende Zuschreibungen haben Kulturvermittler\*innen gerade in den Darstellenden Künsten meistens nicht zu tun – obwohl Vermittlungsstudiengänge samt Praktikumsmöglichkeiten sich seit Beginn auch einem Erwachsenenpublikum widmen. Wird Vermittlung im Kulturbereich also nicht ernst genommen und klein gehalten? Zwar gibt es auch für Erwach-

sene viele neue Formate, diese Angebote laufen jedoch nicht unter dem Label Vermittlung und werden von Dramaturg\*innen, Kurator\*innen, Projektentwickler\*innen, Diversitätsagent\*innen, Konzertdesigner\*innen oder Community Artists gestaltet. Die Selbstbezeichnung Vermittler\*in wird in diesen Kreisen tunlichst vermieden. Hat dies vielleicht mit einem engen Verständnis von Vermittlung zu tun, das diesem Feld jegliche ernstzunehmende künstlerische Tätigkeit abspricht und es auf eine vermeintlich pädagogische Unterweisung reduziert? Wenn ja, welche Verständnisse von Kunst, Bildung und Kindern oder anderen marginalisierten Gruppen liegen einer solchen Annahme zugrunde? Sollte Vermittlung nicht vielmehr Ausdruck einer bestimmten Haltung und eines entsprechenden Handelns sein, das sich auf selbstverständliche Weise in der eigenen Arbeit z. B. als Komponist\*in oder Regisseur\*in zeigt, etwa indem gesellschaftliche Fragen verhandelt und nicht-professionelle Akteur\*innen einbezogen werden? Vielleicht muss Vermittlung gar nicht als solche gekennzeichnet werden, da Kultur eine ästhetische und soziale Praxis zugleich ist? Hand auf's Herz: Bezeichnen Sie sich selbst als Vermittler\*in?

Sollte Vermittlung vielmehr Ausdruck einer bestimmten Haltung und eines entsprechenden Handelns sein, das sich auf selbstverständliche Weise in der eigenen Arbeit zeigt?

Im Musikbereich sind Vermittler\*innen meistens jung, weiblich und prekär bezahlt (vgl. den Beitrag von Alexander von Nell zur aktuellen Studie des NJO in dieser Ausgabe). Allenfalls bezeichnen sich Dirigent\*innen (wohl mit Leonard Bernstein als Vorbild) als Musikvermittler\*innen, um eine Offenheit zum Publikum und gute Kommunikationskompetenzen zu signalisieren.

## Vermittlung als Schnittstelle

Eigentlich besteht eine große Nähe zwischen Vermittlung und Management – immerhin trägt in Detmold der einschlägige Masterstudiengang, der erste seiner Art im deutschsprachigen Raum, die Doppelbezeichnung Musikvermittlung/Musikmanagement. Tatsächlich existieren in grundsätzlichen Fragestellungen und Vorgehensweisen viele Überschneidungen zwischen den beiden Bereichen: Vermittlung will Kultur ermöglichen und agiert an der Schnittstelle von künstlerischen, kultur- und bildungspoliti-



<sup>1</sup> Interessanterweise beinhaltet die Bedeutung von Vermittlung im Mittelhochdeutschen auch eine Trennung und Störung (Müller-Brozović 2017; Hentschel 2020).

schen sowie gesellschaftlichen Zielsetzungen. Die Vermittler\*innen selbst gehen von einem sehr weiten Vermittlungsbegriff aus und bezeichnen auch Arbeiten als Vermittlung, die dieses Label offiziell gar nicht tragen. Auch die Begründungsfiguren (Voit 2023) sind breit gefächert: Musikvermittlung will musikalisch-ästhetische Erfahrungen und kulturelle Teilhabe ermöglichen, der vielbeschworenen Krise des klassischen Konzertbetriebs entgegenwirken, die gesellschaftliche Relevanz von Kultur verdeutlichen und die Haltung von Musiker\*innen und Kulturinstitutionen verändern.

Sie stutzen bei diesem letzten Punkt? Denn eigentlich kennen Sie Vermittlung als strategisches Tool zur Publikumsgenerierung und -bindung? Häufig agieren Vermittler\*innen tatsächlich in einer affirmativen Funktion, indem sie die Traditionen einer Kulturinstitution pflegen und weitergeben. Wenn sie aber mit künstlerischen Mitteln die Gesellschaft mitgestalten und durch ihre Haltung und ihre Erfahrungen auch die Kulturinstitution verändern, wirken Vermittler\*innen in einer transformativen Funktion (Mörsch 2012; Müller-Brozović 2023). Hier richtet sich die Vermittlung nach innen, weshalb auch von einer Intra-Vermittlung (ebd.) gesprochen werden kann.

## Vermittlung als Störung

Oftmals durchkreuzen und stören der Planungshorizont, die räumlichen Anforderungen, die künstlerischen Vorgehensweisen und nicht zuletzt die an Vermittlung beteiligten Menschen die eingespielten, auf Effizienz getrimmten Abläufe von Kulturbetrieben.<sup>1</sup> Kulturvermittlung verfügt zwar im Verhältnis zum Gesamtbetrieb über ein marginales, oft aus Drittmitteln gespiesenes (und daher unsicheres) Budget, verlangt jedoch einen langfristigen und großen Aufwand.

Häufig liegt der Fokus von Vermittler\*innen, insbesondere in partizipativen Projekten, auf interaktiven, ergebnisoffenen Prozessen. Das Ziel solcher Arbeitsweisen ist das gemeinsame Gestalten resonanter Beziehungen (Müller-Brozović 2024). Gemessen wird der Erfolg von partizipativen Projekten jedoch am Ergebnis des Prozesses, meistens eine Aufführung, die möglichst öffentlichkeitswirksam kommuniziert und dokumentiert werden muss. Solche Projekte werden von der Leitung als strategisches Instrument eingesetzt, um eine Offenheit der Institution gegenüber einer vielfältigen Gesellschaft zu kommunizieren. Allerdings tangieren diese Projekte nur selten den Hauptbetrieb und das Stammpublikum. Würde es eine Organisation mit einer Öffnung ernst meinen, so müsste die Vielfalt



der Gesellschaft auch im Programm, Publikum, auf allen Ebenen des Personals und in Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Organisationen Platz finden.

## Hallo Transformation!

In der transformativen Funktion von Kulturvermittlung liegt ein oft erwähntes Potenzial (Mandel 2024; Mörsch 2012; Reinwand-Weiss 2024; Wolfram 2024), das in der Praxis bisher kaum genutzt wird. Kulturmanager\*innen, die Vermittler\*innen in die strategische Leitung ihrer Organisation holen, können von deren Expertise profitieren. Denn Kulturvermittler\*innen bringen nicht nur fundierte fachliche Qualifikationen und umfassende Erfahrung im Umgang mit komplexen Projektstrukturen und Krisensituationen mit. Sie verfügen zudem über belastbare Netzwerke, genießen das Vertrauen unterschiedlichster Stakeholder und gesellschaftlicher Gruppen und agieren souverän in offenen, partizipativen Prozessen. Als versierte Kommunikator\*innen bewegen sie sich sicher in analogen und digitalen Räumen, arbeiten teamorientiert und sind mit co-kreativen, visionären Arbeitsweisen bestens vertraut. Darüber hinaus übernehmen sie zunehmend leitende Rollen, in denen sie strategisch denken, verantwortungsvoll führen und Entwicklungen in kulturellen Organisationen aktiv gestalten. Kurz und knapp: Vermittler\*innen sind Expert\*innen für Transformationsprozesse. Sie bringen beste Voraussetzungen für Leadership und Governance mit. Nicht zufällig sind mehrere Rektorinnen an Musikhochschulen (u. a. in Berlin, München und bald Salzburg) erfahrene Musikvermittlerinnen. Während in Großbritannien auch große Kulturinstitutionen wie das London Symphony Orchestra seit Jahren von Musikvermittler\*innen geleitet werden, ist dies nicht nur im Bereich der klassischen Musik im deutschsprachigen Raum<sup>2</sup> bisher ein Wunschscenario.

Vermittler\*innen sind Expert\*innen für Transformationsprozesse. Sie bringen beste Voraussetzungen für Leadership und Governance mit.

## Vermittlung als Querschnittsbereich

Doch Transformation vollzieht sich nicht allein dadurch, dass Kulturvermittlung auf strategischer Leitungsebene verankert ist. Entscheidend für

<sup>2</sup> Positive Ausnahme ist die Kulturmanagerin und Musikvermittlerin Kathrin Beck, die gemeinsam mit der Komponistin Manuela Kerer neu die Münchener Biennale leitet.

eine visionäre Weiterentwicklung von Kulturinstitutionen ist deren struktureller Wandel. Wenn Vermittlung nicht als bloßes Add-on, sondern als gemeinsame Haltung und Aufgabe verstanden wird, verändert das grundlegend die Arbeitsprozesse und erfordert neue Organisationsstrukturen. Eine solche Transformation vollzieht sich beispielsweise beim Beethovenfest Bonn (Mandel 2024), bei dem Musikvermittlung als Querschnittsbereich und zentrale Leitungsaufgabe bezeichnet wird.

Wenn Vermittlung als gemeinsame Haltung und Aufgabe verstanden wird, verändert das grundlegend die Arbeitsprozesse und erfordert neue Organisationsstrukturen.

## Vermittlung in Polity, Policy und Politics

Als Konsequenz plädiere ich für eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit von Kulturinstitutionen dafür, dass Kulturvermittlung auch in allen Dimensionen von Kulturpolitik verankert wird. Das bedeutet: Auf Ebene der Polity, womit rechtliche Vorgaben, Rahmenbedingungen und Institutionen gemeint sind, wird Kulturvermittlung als gemeinsame Haltung und Praxis explizit erwähnt. In den Policies, den Programmen und Inhalten, wird Kulturvermittlung zur gemeinsamen Aufgabe erklärt, die die ganze Organisation betrifft und somit andere Strukturen erfordert. Zudem werden Interessen und Bedürfnisse der Gesellschaft einbezogen. So könnten analog zu Bildungslandschaften durch Kooperationen mit unterschiedlichsten Partnern, darunter auch die freie Szene, Kulturlandschaften wachsen. Innerhalb der Politics, also in der Umsetzung von Inhalten, ist Kulturvermittlung ab Planungsbeginn gleichberechtigter Partner im künstlerischen Programm und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet. Hier werden Begegnungsräume geschaffen, in denen dank unterschiedlichen Perspektiven eine kulturelle Vielfalt lebt und durch gemeinsames Handeln Neues entsteht (ganz im Sinne der Natalität nach Hannah Arendt).

Eine Publikums- und Gemeinwohlorientierung und eine als Querschnittsbereich verankerte Kulturvermittlung begünstigt eine Demokratisierung von Kulturinstitutionen, was deren Relevanz und gleichzeitig deren Engagement für die Demokratie stärkt. Was wäre, wenn für Transformationsprozesse bereits auf Ebene von Polity, Policy und Politics Bürger\*innenräte

einbezogen würden? Denn Kulturvermittlung bedeutet, nicht (nur) für, sondern mit der Gesellschaft gemeinsam zu wirken.

Die skizzierten Veränderungen erfordern neue Förderlogiken und erweiterte Formen von Qualitäten. Statt um Projekte geht es um nachhaltige, langfristige Vorhaben und Kooperationen. Gefragt sind Interaktionen, Risiko und Ergebnisoffenheit, was Neues zulässt und somit auch Innovation schafft. Wie wäre es, wenn künftig jede Stellenausschreibung ein Interesse an Kulturvermittlung voraussetzt?

#### LITERATUR

**Brandstätter, Ursula (2001):** So & Anders. Beispiele und Überlegungen zur Erweiterung des Berufsfeldes ‚Musikvermittlung‘, in: Nimczik, Ortwin (Hg.): Musik – Vermittlung – Leben. Festschrift für Ernst Klaus Schneider, Die blaue Eule: Essen, S. 63–71.

**Hentschel, Alexander (2020):** Was heißt hier Vermittlung? Kunstvermittlung und ihr umstrittener Begriff, Zaglossus: Wien.

**Mandel, Birgit (2024):** Publikums-Zugewandtheit als institutionelle Grundhaltung, in: Kulturelle Bildung online. <https://www.kubi-online.de/artikel/publikums-zugewandtheit-institutionelle-grundhaltung> [21.08.2025].

**Mörsch, Carmen (2012):** Zeit für Vermittlung. <https://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/v1/?m=0&m2=1&lang=d> [21.08.2025].

**Müller-Brozović, Irena (2017):** Musikvermittlung, in: Kulturelle Bildung online. <https://www.kubi-online.de/artikel/musikvermittlung> [21.08.2025].

**Müller-Brozović, Irena (2023):** Musikvermittlung zwischen Affirmation und Transformation, in: Petri-Preis, Axel & Voit, Johannes (Hg.): Handbuch Musikvermittlung, transcript: Bielefeld, S. 259–267.

**Müller-Brozović, Irena (2024):** Das Konzert als Resonanzraum. Resonanzaffine Musikvermittlung durch intensives Erleben und Involviertsein, transcript: Bielefeld.

**Reinwand-Weiss, Vanessa Isabelle (2024):** Kulturelle Bildung. Eine Kernaufgabe von Kulturpolitik, in: Crückeberg, Johannes et al. (Hg.): Handbuch Kulturpolitik, Springer: Wiesbaden, S. 495–506.

**Voit, Johannes (2023):** Begründungsfiguren und -diskurse der Musikvermittlung, in: Petri-Preis, Axel & Voit, Johannes (Hg.): Handbuch Musikvermittlung, transcript: Bielefeld, S. 37–42.

**Wolfram, Susanne (2024):** Kulturvermittlung im institutionellen Kulturbetrieb, in: Crückeberg, Johannes et al. (Hg.): Handbuch Kulturpolitik, Springer: Wiesbaden, S. 507–518.



**Irena Müller-Brozović** ist Professorin für Musikvermittlung an der Anton Bruckner Privatuniversität in Linz sowie an der Hochschule der Künste in Bern. Die Basis ihrer Lehre und Forschung bildet eine langjährige Praxis als Musikvermittlerin für Orchester und Festivals. Sie ist Mitherausgeberin des *International Journal of Music Mediation (IJMM)*.

# Musikvermittlung als DNA

## Ein Beispiel aus der Praxis des Stegreif Orchesters

*Ein Beitrag von Immanuel de Gilde*

### Einklang

Wenn wir über Musikvermittlung sprechen, dann sprechen wir über ein Feld, das bis vor 20 Jahren noch als marginales Praxisfeld und somit eher „als Beiwerk des etablierten Konzertbetriebs wahrgenommen wurde“ (Petri-Preis & Voit 2023, S. 15). Gerade im Kulturmanagement wurde Musikvermittlung häufig als Marketingtool verstanden, das keine neuen künstlerischen Impulse hervorbringt, aber dafür neue Publikumssektoren erschließt. Bis heute ist – zum Glück – viel passiert und das Praxis-, Forschungs- und Berufsfeld Musikvermittlung hat sich einen kleinen, aber nicht unerheblichen Platz in der kulturellen Welt gesichert. Ob an Opernhäusern, Musikhochschulen oder Berufsorchestern: Musikalische Bildungsarbeit hat sich mit den unterschiedlichsten inhaltlichen Schwerpunktsetzungen als eigene Sparte etabliert und bringt frischen Wind in zum Teil gealterte Mühlen.

### Musikvermittlung bei Stegreif

Seit über 10 Jahren sieht sich das Stegreif Orchester als Teil dieses Prozesses und setzt als improvisierendes Symphonieorchester einerseits neue Impulse in der orchestralen Aufführungspraxis und andererseits in der publikumsnahen Vermittlungsarbeit. Dabei kooperiert das Ensemble mit professionellen Konzertveranstaltern, Festivals und Aufführungsorten, wie dem Beethovenfest Bonn, dem Konzerthaus Berlin und dem Fusion Festival. Jedoch ist es Stegreif ebenso ein Anliegen, mit Menschen und Strukturen außerhalb des professionellen Klassiksektors zusammenzuarbeiten. Hier entstanden bisher u. a. Kooperationen mit Jugendzentren, sozialen Einrichtungen, Nachwuchsensembles und Musikschulen. Wie diese inhaltliche Spannweite mit all ihren unterschiedlichen Schwerpunkten und Anforderungen nicht nur abzudecken, sondern aktiv zu gestalten ist und welche Hürden damit einher gehen, soll im Folgenden thematisiert werden.

## Musikpädagogische Vermittlung

Auch wenn das Publikum und Gemeinschaft in der Musik für Stegreif schon seit der Gründung eine große Rolle spielen, mussten die Formate der „klassischen“ Musikvermittlung erst wachsen. Unter anderem entstand 2020 in enger Zusammenarbeit mit dem Konzerthaus Dortmund das Community-Musikprojekt „BE:community“, in dessen Rahmen Stadtteilbewohner\*innen mit unterschiedlichem musikalischem Vorwissen zusammenkamen, um Teil einer Neuproduktion der Stegreif-Produktion „#bfree“ auf Basis der 9. Sinfonie Ludwig van Beethovens zu werden.

2021 bis 2023 setzte sich Stegreif mit dem Projekt „#bechange – 17 Klänge der Nachhaltigkeit“ erstmals ausführlich mit einem außermusikalischen Sujet auseinander. Dabei wurden neben fünf Premieren und dem Kinder- und Jugendkonzert „symphony of change“ in der Elbphilharmonie 16 Workshops in allen Bundesländern realisiert, die die Education-Arbeit des Ensembles maßgeblich prägten. Auch für viele Mitglieder von Stegreif bildeten diese Workshops eine erstmalige Auseinandersetzung mit Workshopteilnehmenden, die keine umfassende oder nur wenig musikalische Vorerfahrung mit sich bringen. Gerade sehr heterogene Gruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen legten den Grundstein für ein anspruchsvolles Konzept, das beständig überarbeitet werden musste. Ein Beispiel ist der bechange-Workshop, der in Kooperation mit dem Staatstheater Augsburg durchgeführt wurde. Die Teilnehmenden setzten sich aus Mitgliedern der Augsburger Philharmoniker, des Schwäbischen Jugendsinfonieorchesters und des Augsburger Klimacamps zusammen. Es nahmen also sowohl professionelle und semi-professionelle Musiker\*innen als auch Amateur\*innen



© Alexander Ziegler



Ausschnitte aus dem Konzert „symphony of change“ des Stegreif Orchesters während des Beethovenfest Bonn



und Personen teil, die noch nie ein Instrument gespielt hatten. Ähnliches galt für das Wissen in punkto Nachhaltigkeit – nur quasi andersherum. Zu viel der Unterschiede? Nein, denn aufgrund der unvoreingenommenen Offenheit der Teilnehmenden und einer damit einhergehenden verspielten Neugier konnten alle – insbesondere im geschützten Rahmen einer Kleingruppe – voneinander lernen und es wurde ein unglaublich intensiver und wertschätzender Workshop. Ging das Konzept an anderer Stelle auch mal nach hinten los? Auf jeden Fall. Denn eine Form von angeleiteter Offenheit ist nicht immer gegeben und auch schwer einzufordern. Gerade in der offenen Jugendarbeit ist dieses Prinzip zwar wichtig, allerdings im Rahmen eines kurzen Workshops nur schwer zu erreichen.

Neben Workshops bilden Kinderkonzerte, offene Proben, Vorträge, lecture performances sowie interaktive Konzerteinführungen einen Grundstein für die musikpädagogische Vermittlungsarbeit von Stegreif. Ein Schwerpunkt der letzten Jahre liegt hierbei auf der Weitergabe eines gewissen Maßes an Nonkonformität an Musikstudierende. Dabei liegt der Gedanke zugrunde, dass Musikvermittlung die Scheuklappen für ein breiteres Musikverständnis öffnet, mehr ästhetische Möglichkeiten wachkitzelt und somit auch scheinbar absurde Ideen Raum haben können. Da das Stegreif Orchester als improvisierendes Symphonieorchester Musiker\*innen aus den unterschiedlichsten Genres und musikalischen Hintergründen vereint, bildet es in gewisser Weise eine institutionalisierte Brücke zwischen dem starren Korsett eines Berufsorchesters und den hybriden Anforderungen einer musikspezifischen Selbstständigkeit. Als Kollektiv wird darüber hinaus der Anspruch vertreten, Ideen gemeinsam zu entwickeln, was das teils sehr subjektorientierte künstlerische Musikstudium aufbricht. Als Beispiel kann



© Navina Neuschl

Konzert „freesolo“ des Stegreif Orchesters im Theater im Delphi Berlin

hier der hochschulinterne Wettbewerb für innovative Konzertformate PLAYGROUND der HFM Detmold angeführt werden, den das Orchester nun bereits das zweite Jahr in Folge begleitet. Aus einem zunächst sehr kompetitiv ausgerichteten Wettbewerb entwickelte sich in gemeinsamer Arbeit ein kooperatives Vorgehen, das die unterschiedlichen Formate in mehreren Etappen nicht gegeneinander ausspielt, sondern gemeinschaftlich weiterentwickelt.

Als Kollektiv vertritt das Stegreif Orchester den Anspruch, Ideen gemeinsam zu entwickeln, was das teils sehr subjekt-orientierte künstlerische Musikstudium aufbricht.

Der genannte Anspruch des Orchesters, Ideen gemeinsam zu entwickeln und auf jedes Format anzupassen, ist natürlich stets eng an das Engagement einzelner Musiker\*innen und des Teams geknüpft. Damit geht einher, dass sich nicht nur Erarbeitungs- und Konzeptionsprozesse, sondern auch persönliche Vorlieben und Schwerpunktsetzungen zum Teil stark unterscheiden. Während manche Musiker\*innen lieber mit Studierenden und angehenden Musiker\*innen arbeiten, liegt der Fokus bei anderen eher auf Education-Formaten mit einem Community-Schwerpunkt. Wieder andere fühlen sich in nahezu allen Bereichen wohl, während ein paar Musiker\*innen für musikvermittelnde Formate bei Stegreif gar nicht zur Verfügung stehen. Der Weg zu einem produktiven Status quo war daher nicht immer einfach und ging mit viel Vertrauensvorschüssen und Gesprächen, aber vor allem mit Ausprobieren und Loslassen einher. Eine Teilnahmeverpflich-



© Patrick\_Hürlimann

Konzert „freebruckner“ im Rahmen des Lucerne Festival



tung gab und gibt es aber nie. Stattdessen waren Positivbeispiele und der persönliche Kontakt – gerade auch unter den Musiker\*innen – ein produktiver Faktor bei der internen Etablierung des Musikvermittlungsbereiches. Manchmal ließ sich dies auch durch einen Mehraufwand des (Leitungs-) Teams bei der strukturellen und inhaltlichen Vorbereitung des jeweiligen Formats positiv beeinflussen. Konstruktiv wirkten sich zudem die Stegreif-typischen Evaluationsmaßnahmen aus, wie Feedbackgespräche, Future-Days, Leitungsrunden, etc. Der entscheidende Faktor war jedoch das Tun. Durch eine geschickte Zusammenstellung der Teams und die wundervolle Arbeit der Workshopleitungen konnte gewährleistet werden, dass für Education-Neulinge ein sichereres Arbeitsumfeld hergestellt werden konnte – unabhängig von den Teilnehmenden. Eine daraus resultierende positive Erfahrung legte für viele Stegreif-Musiker\*innen den Grundstein für die Teilnahme an weiteren Formaten.

Der Weg zu einem produktiven Status quo der Musikvermittlung war nicht immer einfach und ging mit viel Vertrauensvorschüssen und Gesprächen, aber vor allem mit Ausprobieren und Loslassen einher.

## Konzertformate und Nähe

Der Begriff Musikvermittlung umschließt eine „breit gefächerte künstlerisch-pädagogische Praxis, die vielfältige Beziehungen zwischen Menschen und Musiken stiftet“ (Petri-Preis & Voit 2023, S. 25). Allgemeine Anwendung findet Musikvermittlung zumeist mit einem pädagogischen Schwerpunkt u. a. auf bestimmte Zielgruppen, Communitys, musikalische oder soziale Praxis. Das Konzert als ästhetische Ausdrucksform fällt zwar unter den Begriff, dennoch wäre es falsch, jedem (klassischen) Konzert das Label Musikvermittlung aufzudrängen.

Bei den Konzerten des Stegreif Orchesters spielt das Publikum nicht nur in der Konzeption, sondern auch in der Umsetzung in nahezu allen Fällen eine wichtige Rolle. Dies ergibt sich aus dem musikalischen Selbstverständnis des Ensembles, das u. a. auf der initialen Idee des Hornisten und Stegreif-Gründers Juri der Marco basiert: Bei einer Probe mit einem Berufsorchester stand er auf, um den Solo-Trompeter sehen und so besser mit ihm zusammenspielen zu können. Dies wurde augenblicklich unterbunden und so

wuchs die Idee zu einem improvisierenden, frei im Raum beweglichen und dem Publikum nahen Symphonieorchester, das das Zuhören als sinnliche Erfahrung begreift und die Musik unter anderem durch Bewegung, Szene, Tanz, Licht, Video, Gesang, Nahbarkeit und Stille erfahrbar macht. Diese Erweiterung des musikalischen Ausgangspunktes ist an sich nichts Neues und mittlerweile bei vielen Ensembles in unterschiedlichster Ausprägung gängig. Dadurch wird ermöglicht, den klassischen Konzertrahmen aufzubrechen, bestehende Etikette und den gesamten Musikbetrieb zu hinterfragen. Im Bestfall zieht dies nach sich, dass das Publikum als Summe aus einzelnen Individuen eine andere – tiefergehende, leichter herzustellende, impulsivere, usw. – Verknüpfung zur Musik herstellen kann. Improvisation dient hierbei gewissermaßen als Mittel zum Zweck: Sie macht eine erhöhte Anforderung an Aufmerksamkeit, Kommunikation und Spiel erforderlich. Eine Form der Verständigung ist „besonders relevant im Kontext improvisierter Musik, wo es [...] mehr darum geht, etwas mit anderen zusammen zu (er)schaffen“ (Frisch, 2016, S. 220). Dies gilt jedoch nicht nur für die beteiligten Musiker\*innen, sondern ebenso für das Publikum, das Teil dieser Kommunikation ist. Dies kann in Form von direkter Interaktion zwischen Publikum und Orchester erreicht werden, wie durch gemeinsame improvisierte Chormomente – die sog. kollektive Melodie. Dazu zählen jedoch ebenfalls die Möglichkeiten, sich als Publikum auf der Bühne frei zwischen den Musizierenden bewegen zu können, rupturartige „Störelemente“ wie das plötzliche Aufbrechen musikalischer Erwartungen, oder den Klang aus unterschiedlichen Richtungen wahrzunehmen und beispielsweise in einer Klangwolke zu baden.

Unsere Herangehensweise ermöglicht es, den klassischen Konzertrahmen aufzubrechen, bestehende Etikette und den gesamten Musikbetrieb zu hinterfragen.

Das Programm improphonie zählt zu den Stegreif-Programmen, die den höchsten Anteil an Improvisation aufweisen. Hier kann sich das Publikum frei zwischen den Musiker\*innen bewegen und selbst entscheiden, wie nah es am Geschehen teilnehmen will. Kollektive Gesangsmomente zählen ebenso zur Dramaturgie des Abends wie ein frei beweglicher und in Szene gesetzter Orchesterapparat. Programme wie die symphony of change, freesolo, explore\_händel oder freebruckner befassen sich expliziter mit bestimmten Werken der klassischen Orchesterliteratur. Hier wird der

Konzertraum zum Spielfeld und selbst wenn eine feste Bestuhlung vorhanden ist, werden zumindest die Gänge oder Emporen bespielt. Wichtig ist, zu jeder Zeit eine non-verbale Verknüpfung zwischen allen im Raum befindlichen Personen herstellen zu können, um der Musik eine möglichst angemessene Bühne zu verleihen.

## Ausklang

Musikvermittlung ist ein wichtiger Teil der musikalischen Praxis – und ein wichtiger Bestandteil der Arbeit des Stegreif Orchesters. Dabei kann der Versuch, Musikvermittlung möglichst breit zu fassen und mit Beispielen zu untermauern, auch scheitern – wenn er womöglich präventiv und größenwahnsinnig wirkt. In gewisser Weise ist er das auch, was man nicht nur an den andauernden Diskussionen zwischen den unterschiedlichen künstlerischen Positionen innerhalb des Ensembles beobachten kann. Doch wenn sich die (zu) vielen Überlegungen, Worte und Töne nach einem Konzert durch Spaß, Professionalität, Offenheit und unbedingten Willen in gegenseitigem Wohlgefallen auflösen, dann zahlen sich der Versuch, Nähe zu kreieren und die Möglichkeit dabei zu scheitern um ein Vielfaches aus. Gerade deswegen bleibt Stegreif dabei: Musikvermittlung ist ein fester Bestandteil unserer künstlerischen Praxis.

### LITERATUR

**Frisch, Lara (2016):** *Improvisierte Musik und die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation*. S. 205–223, in: Gagel, Reinhard; Schwabe, Matthias: *Improvisation erforschen – improvisierend forschen*. transcript.

**Petri-Preis, Axel; Voit, Johannes (2023):** *Musikvermittlung lehren und lernen*. transcript.



© Navina Neuschl

**Immanuel de Gilde** verantwortet beim Stegreif Orchester Presse und Musikvermittlung und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Instrumental- und Gesangspädagogik der BTU Cottbus-Senftenberg. Nach seinem Studium in Kunst, Musik, Medien und Musikwissenschaft arbeitete er am Projekt UFO – Junge Oper Urban der Deutschen Oper am Rhein Düsseldorf/Duisburg als Projektassistent, Regieassistent und Abendspielleitung.



# Es geht auch anders

## Strategische Kulturvermittlung am Moesgaard Museum

*Ein Beitrag von Wencke Maderbacher*

Wie Kulturvermittlung als tragende Säule in der Themen- und Programm-entwicklung Kulturbetriebe stärkt – professionell und institutionell.

### Geändertes Publikumsverhalten verlangt nach neuen Wegen

Kulturvermittler\*innen sind die Visitenkarte eines Kulturbetriebs – gemeinsam mit Gästeservice, Sicherheit, Reinigung und Café sind sie diejenigen, die dem Publikum direkt begegnen und über die verschiedenen Vermittlungsformate in den längsten Austausch mit den Gästen treten. In den letzten Jahren zeigen sich dabei deutliche Trends: Der Wunsch nach mehr Interaktion, Reflexion und Austausch miteinander stehen mittlerweile vielerorts höher im Kurs als Formate, die sich hauptsächlich auf Wissensaneignung konzentrieren, wie z.B. die klassische Führung durch die Ausstellung. Diese Tendenz ist immer stärker auch bei erwachsenen Gruppen zu vernehmen. Und das Publikum entscheidet sich zunehmend kurzfristig für den Besuch und die Teilnahme an Angeboten. Oft kaufen die letzten Teilnehmer\*innen erst Minuten vor Beginn einer Veranstaltung ihre Karten. Diese Kurzentschlossenheit stellt Kulturbetriebe vor tägliche logistische Herausforderungen der Programm- und Ressourcenplanung, da man selten vorhersagen kann, ob eine Vermittlung überhaupt stattfindet, ausgebucht ist oder nur von einzelnen Teilnehmer\*innen besucht wird.

Gleichzeitig bietet die persönliche Interaktion, die Kulturvermittler\*innen zwischen den Teilnehmenden herzustellen vermögen, in einer zunehmend digitalen Welt ein besonderes Erlebnis, das zur vertieften Auseinandersetzung mit Inhalten führen kann. Das verlangt nach attraktiven Vermittlungsangeboten und versierten Vermittler\*innen, die methodisch und didaktisch auf die jeweiligen Bedürfnisse eingehen können.

Am Moesgaard Museum bei Aarhus in Dänemark macht man sich gezielt über die lebendige Vermittlung von Archäologie und Anthropologie Gedanken. Einerseits mit stark in Szene gesetzten Ausstellungen, bei denen Geschichte, Objekte, Raumgestaltung, Film- und Sound-Effekte sowie Storytelling fließend ineinander übergehen. Und andererseits mit einem strategischen Programmentwicklungsansatz, der Vermittlung als integralen Bestandteil begreift. Alle Abteilungen entwickeln gemeinsam Inhalte, unterstützen sich gegenseitig und arbeiten interdisziplinär ohne Konkurrenzdenken zusammen. Dieser systemische Ansatz stärkt u. a. die Kulturvermittlung nachhaltig und positioniert sie als gleichwertigen Akteur im institutionellen Gefüge der Kulturinstitution.

Alle Abteilungen entwickeln gemeinsam Inhalte, unterstützen sich gegenseitig und arbeiten interdisziplinär ohne Konkurrenzdenken zusammen.

## Systemische Zusammenarbeit

Aarhus' Historisch-Antiquarische Gesellschaft wurde 1861 gestiftet und aus ihr ging nach mehreren Umzügen in Aarhus 1970 das Moesgaard Museum hervor, nachdem es zum Moesgaard Gutshof in Højbjerg bei Aarhus zog. Doch auch in dem historischen Gutshof wurde der Platz mit der Zeit zu eng, sodass die Sammlungen 2014 in das technisch-ausgereifte Ausstellungsgebäude direkt neben dem Gutshof umzogen. Heute zählt Moesgaard zu Dänemarks besucherstärksten Museen mit jährlich mehr als einer halben Million Besucher\*innen. Die interaktiven Ausstellungen, die eine Zeitreise von der Steinzeit bis ins Mittelalter bieten, haben dem Museum internationale Aufmerksamkeit eingebracht, was darin resultiert, dass das hauseigene Architektur- und Ausstellungsteam zahlreiche Ausstellungen für andere Kulturinstitutionen realisiert.

Nach der Neueröffnung lag der Fokus zunächst auf dem Ausstellungsbetrieb, doch das allein bindet Besucher\*innen nicht auf Dauer, vor allem, weil Tourist\*innen das Haus nur in der kurzen Sommersaison zusätzlich füllen und Moesgaards Publikum hauptsächlich aus Stammpublikum besteht. Und dieses will mit attraktivem Programm umworben werden. Da das Museum außerhalb von Aarhus liegt, muss es einen noch stärkeren „Reason to go“ erzeugen – einen Grund, seinen Tag, seine Freizeit, dort

zu verbringen. Dabei zeigten Besucher\*innen-Evaluationen deutlich, dass Moesgaards Gäste eher das Gesamterlebnis als einzelne Ausstellungen schätzen.

Damit wurde für Moesgaards Publikumsteam klar, dass neue Wege nötig sind, um die Publikumszahlen zu halten. Nicht nur die Ausstellungen, sondern mehrere Kanäle mussten gleichermaßen zur Erfüllung der Ziele des Museums aktiviert werden. Die Hauptmission von Moesgaard (der äußere Ring in Abb. 1) ist es, bei einem breiten Publikum ein grundlegendes Interesse und Verständnis für die großen, tiefgreifenden historischen und kulturellen Zusammenhänge zu wecken. Das geschieht nun durch ein glaubwürdiges und überzeugendes Gesamterlebnis, bei dem der Inhalt stets im Zentrum steht.



Abb. 1: Entwicklungszirkel Moesgaard zur Projektzusammenarbeit und Wirkung; übersetzt aus dem Dänischen

Man kann daher sagen, dass sich Moesgaard strukturell und organisatorisch zu einer komplexeren und facettenreicheren Vermittlungsinstitution entwickelt. Eine Vermittlung, die die Museumsgäste physisch, digital und in der Landschaft in Anspruch nehmen können. Selbst wenn Ausstellungen weiterhin das Format mit dem deutlich größten Einfluss auf unsere Nutzer\*innen bleiben, sind sie – bei allem Respekt – lediglich eines der Mittel zum Zweck neben anderen Vermittlungsformen wie Vorträgen, Führungen, Katalog und Café.



Hierfür wurden die Organisationsstruktur verändert und der Blickwinkel verschoben: Anstatt die Ausstellung als das Hauptaugenmerk zu begreifen und alles andere nachzureihen, wurde in einer laufenden Organisationsänderung fortan das Inhaltsthema in den Mittelpunkt gerückt und die gesamte Entwicklungsarbeit umgekrempelt. Nun gibt es zu jedem Jahresthema bereichsübergreifende Arbeitsgruppen und engmaschige Meetings, in denen alle Produktionen des Museums rund um das Hauptthema aufeinander abgestimmt werden. Ausstellung, Führungen und Workshops, Talks, Online-Vermittlung, Ferienaktivitäten, Shop, Café, Kulturreisen, Publikationen und Presse werden dabei alle gleichwertig behandelt.

Diese enge Zusammenarbeit schafft Synergien: Informationen fließen gleichzeitig an alle Schlüsselstellen, Inhalte und Formensprache werden abgestimmt und das Publikum erlebt ein konsistentes Gesamtbild. Vorträge und digitale Kampagnen werden zeitlich koordiniert und bieten besonders interessierten Gästen die Möglichkeit, sich immer weiter in die Themen zu vertiefen; die Farbwelten der Ausstellung finden sich in Café, Shop und Vermittlungsmaterial wieder. Die Projektteams treffen sich alle zwei Wochen – kurz und informativ. Detailfragen werden in gezielten Follow-Ups abgeklärt. Das beinhaltet auch kleine Herausforderungen – ob zum Beispiel genug Platz in den Ausstellungen eingeplant ist, um diese mit Gruppen zu begehen, ohne das Erlebnis anderer Gäste zu beschränken – und zieht Kreise bis zur Haupterzählung der Ausstellung, wobei Vermittler\*innen oft gute Storytellingkniffe an das Ausstellungsteam weitergeben und daraus eine rundere Erzählung für alle Besucher\*innen entstehen.

Diese Organisationsänderung, Themen nicht vorrangig als Ausstellungen zu denken, sondern als Gesamtthema, und damit alle Abteilungen und



© Moesgaard Museum. Fotograf: Rógvi N. Johansen



© Moesgaard Museum

*Links: Moesgaard Museum mit seinen archäologischen und anthropologischen Sammlungen liegt südlich von Aarhus und zählt zu Dänemarks meistbesuchten Museen.*

*Rechts: Vermittlung in der Sonderausstellung „Neander-taler – Im Land der Mammutjäger“ 2021.*

Gewerke gleichzeitig in die Entwicklung zu involvieren, hat die interne Zusammenarbeit gestärkt und das kreative Denken und Entwickeln weiter angefeuert. Es gibt keine Rangordnung der Wichtigkeit – das Vortragsprogramm muss genauso entwickelt werden wie die Ausstellung, das Menü im Café muss inhaltlich genauso passen wie der Katalog. Für die Kulturvermittlung war dies ein wichtiger Meilenstein hin zu gesteigerter Sichtbarkeit und Mitbestimmung durch interdisziplinäre Abstimmung und Mitgestaltung. Und das Publikum gibt dieser für sie unsichtbaren Organisationsänderung Recht: Im Jubiläumsjahr 2024 wurde Moesgaard mit gleich drei Publikumspreisen ausgezeichnet: dem internationalen „Trip Advisors Traveller’s Choice Award - Best of the Best“, der Moesgaard unter die Top 1% weltweit einreichte, dem „Danish Travel Award“, der Moesgaard als beste dänische Attraktion kürt, und schließlich der Auszeichnung als „Dänemarks bestes Kulturerlebnis“. Aus Teilnehmer\*innen-Evaluationen geht hervor, dass das Erlebnis vor dem inhaltlichen Lernen steht und dass die Vermittlung die Erwartungen der Besucher\*innen oft übertrifft.

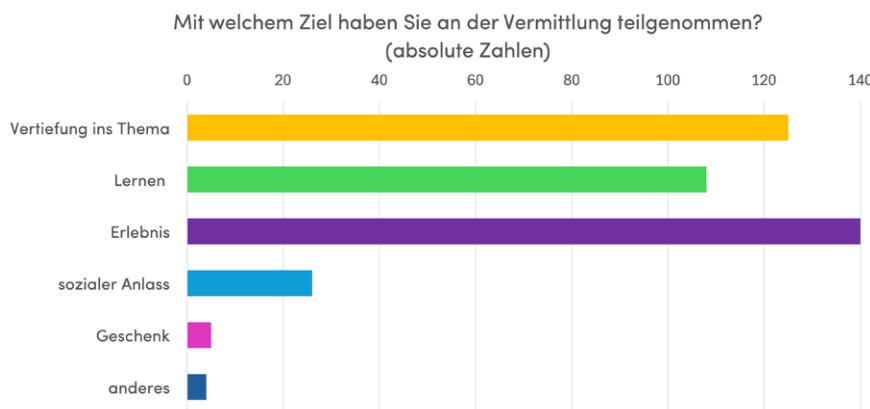
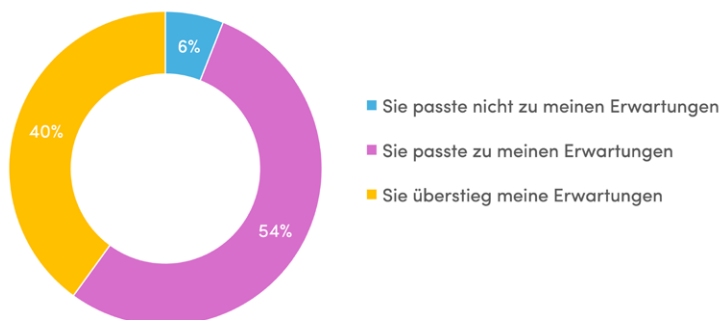


Abb. 2 Moesgaard Gästebefragung zum Vermittlungsangebot der öffentlichen Führungen aus dem 1. Quartal 2025.

Hat die Vermittlung Ihren Erwartungen entsprochen? (in Prozent)



## Strategie

Damit Veränderungen nachhaltig wirken, müssen sie strategisch verankert und im Alltag gelebt werden. Moesgaards Strategie basiert auf drei Grundsätzen:

- Moesgaard for flere – Moesgaard für mehrere: Moesgaard möchte ausgehend von den bestehenden Besucher\*innengruppen stets seine Zielgruppe ausbauen – in der Art: „Bring your friend“.
- Hele verdens historier – Geschichte(n) der ganzen Welt: Dänische Archäologie und internationale Anthropologie bieten die Forschungsgrundlage für die faszinierenden Geschichten von Moesgaards Themenwelt.
- Stærkt og samlet – Gemeinsam stark: „Gemeinsam stark“ prägt die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die bei Großprojekten wie Sonderausstellungen, Theaterproduktionen und Events reibungslos ineinandergreifen muss.

Diese Organisationsänderung hat die interne Zusammenarbeit gestärkt und das kreative Denken und Entwickeln weiter angefach.

Zusätzlich zur übergeordneten Strategie wurden alle Abteilungen aufgefordert, eigene Grundsätze zu entwickeln, die ihre Aufgaben konkretisieren. Diese gemeinsamen Werte erleichtern die tägliche Zusammenarbeit und helfen bei der Priorisierung neuer Projektideen. Die Vermittlung ist dabei strategisch als Schlüsselakteur für gesellschaftliche Teilhabe und öffentliche Wirkung positioniert – mit eigener Mission und Leitprinzipien, abgestimmt auf die Gesamtstrategie.

## Herausforderungen

In Dänemark sind viele Kulturbetriebe stark auf Eigenfinanzierung und private Fördermittel angewiesen. In Kulturbetrieben mit minimaler öffentlicher Förderung bestimmt der zu erwartende Publikumszuspruch maßgeblich die Programmplanung, da er direkt über die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebs entscheidet. Viele Förderanträge, ob für kommunale, nationale Fördertöpfe oder von privaten Stiftungen, legen in ihren Aus-

schreibungskriterien mehr und mehr Wert auf die Vermittlung der Inhalte, die tatsächliche Erreichung der angestrebten Zielgruppen und die Verankerung in der Gesellschaft. Wissenschaftliche Projekte und Ausstellungsfinanzierungen benötigen deshalb die Expertise der Kulturvermittlung, um die Förderkriterien zu erfüllen. Hier sind Kommunikation, Transparenz und frühzeitige Einbindung in die Idee essenziell, da der Arbeitsaufwand von professioneller Vermittlungsentwicklung einen oft unterschätzten Posten in den Anträgen darstellt.

Eine solche Einbindung und Zusammenarbeit verlangt eine Kulturvermittlungsabteilung, die gleichberechtigt mit am Tisch sitzt. Das impliziert dauerhaft angestellte Mitarbeiter\*innen, die die Vermittlungskonzepte entwickeln und das Publikum des Hauses gut kennen, in einer Abteilung, die hierarchisch auf Augenhöhe mit den anderen gestaltenden Abteilungen verankert ist. Gerade bei Verträgen und Arbeitsbedingungen zeigen sich hier immer noch große länderspezifische Unterschiede, insbesondere zu Deutschland: In Skandinavien sind Vermittlungsstellen meist fest betrieblich verankert. In Museen mit kleineren Mitarbeitendenteams wird häufig nicht zwischen kuratorischer und vermittelnder Arbeit unterschieden – der dänische Begriff „formidling“ umfasst beide Aufgabengebiete: sowohl die kuratorische Gestaltung einer Ausstellung als auch deren persönliche Vermittlung. Auch der Verband der Dänischen Kulturvermittlung, MiD - Museumsformidler i Danmark, vereint beide Fachgruppen. Es gibt zwar in Skandinavien, wie in vielen anderen Ländern auch, flexible Verträge mit variablen Stundenumfang oder auf Honorarbasis. Doch diese werden in der Regel nur an Studierende vergeben. Programmgestaltung und Entwicklung liegen in der Regel in den Händen von festangestellten Mitarbeiter\*innen.

In Skandinavien sind Vermittlungsstellen meist fest betrieblich verankert und es wird häufig nicht zwischen kuratorischer und vermittelnder Arbeit unterschieden.

Fuß zu fassen im Kulturbetrieb ist allerdings da wie dort schwer, trotz ausgezeichneter Ausbildung und guten Rahmenbedingungen. Gerade Berufsanfänger\*innen stehen oft vor der Herausforderung, dass ihnen die nötige praktische Erfahrung fehlt, um an eine der begehrten festen Stellen zu gelangen. Studienjobs und Praktika sind deshalb ein wichtiger Baustein im Lebenslauf, um eine Festanstellung zu erhalten.

## Kulturvermittlung als Schlüssel zur gesellschaftlichen Relevanz

In Anbetracht der vielen Anforderungen an Kultureinrichtungen ist ein Paradigmenwechsel in Hinblick auf die Rolle und Wahrnehmung der Kulturvermittlung notwendig: weg von der reinen Dienstleistung und Wissensvermittlung hin zur aktiven Mitgestaltung am Gesamtprogramm. Kulturvermittlung muss mit am Tisch sitzen, wenn Inhalte und Programme entwickelt werden. Eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit auf Augenhöhe ermöglicht hochwertige, termingerechte Produkte und ein stimmiges, zeitgemäßes Gesamterlebnis, das den Wünschen der Kulturbesucher\*innen entspricht. Ein Kulturbesuch ist ein Gesamterlebnis, vom Buchen auf der Homepage bis zum Cafébesuch im Anschluss und allem dazwischen. Den Fokus von den Ausstellungen weg hin zum Thema zu richten, stärkt deshalb nicht nur die Kulturvermittlung, sondern die gesamte Botschaft und Mission eines Kulturbetriebs.

Dazu braucht es auch mehr Selbstbewusstsein in der Kulturvermittlung: Ein eigenes Mission Statement und eine Vermittlungspolitik, die vom gesamten Team getragen und im Alltag gelebt wird, erleichtern die Ausrichtung und Zusammenarbeit. Ein festangestelltes, möglichst heterogenes Team kann die Bedürfnisse des Publikums besser widerspiegeln als ein homogenes Team freier Dienstnehmer\*innen.

In Förderanträgen ist die Publikums- und Zielgruppenarbeit mittlerweile ein zentrales Kriterium. Entsprechend muss sich der finanzielle Anteil für Entwicklung, Durchführung, Dokumentation und Evaluation der Ver-



Beide © Moesgaard Museum, Fotograf Poul Madsen



*Vermittlungen in Moesgaards Sonderausstellung „Ägypten – Besessen vom Leben“ 2025. Die persönliche Interaktion, die Kulturvermittler\*innen zwischen den Teilnehmenden herstellen, wird in einer zunehmend digitalen Welt, ein besonderes Erlebnis, das zur vertieften Auseinandersetzung mit Inhalten führen kann.*

mittlung im Projektbudget widerspiegeln. Eine solide finanzielle Planung stärkt nicht nur die Vermittlungsarbeit, sondern hilft auch, qualifizierte Mitarbeiter\*innen langfristig zu binden. Kulturvermittlung ist damit der Schlüssel zur gesellschaftlichen Relevanz von Kultureinrichtungen – sie braucht jedoch vielerorts noch mehr Sichtbarkeit und strukturelle Anerkennung.



© Moesgaard Museum, Fotograf Poul Madsen

**Wencke Maderbacher** leitet seit 2018 im Moesgaard Museum bei Aarhus, Dänemark, die Kulturvermittlungsabteilung. Zuvor war sie am Technischen Museum Wien tätig. Bei ICOM CECA, dem globalen Kulturvermittlungskomitee von ICOM, ist sie European Coordinator und leitet die Special Interest Group for Professional Development of Museum Educators. Ihr Arbeitsschwerpunkt kreist um die besten Rahmenbedingungen für Kulturvermittlung, um die Interessen von Publikum, Team und Institution miteinander zu verbinden.

Anzeige

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

**Die besten Kandidat\*innen  
in Ihre Organisation holen**

> Jetzt Stelle ausschreiben!

**KMN**  
Kultur Management Network





# Vermittlung durch Marketing

## Mittels Kulturmarketing Barrieren abbauen und Zugänge schaffen

*Ein Beitrag von Patricia Stainer*

Trotz ihrer zentralen Bedeutung für die Publikumsgewinnung fällt Kulturvermittlung oft als erstes dem Rotstift zum Opfer. Effiziente und zeitgemäße Ansätze sind daher gefragt, die die Vermittlung stärker in den Institutionen verankern und ihre Potenziale ausschöpfen. Dieser Beitrag geht von zwei Annahmen aus. Erstens: Kulturinstitutionen können und sollten auch ihr Marketing (z.B. Newsletter, Social Media oder Flyer) zum Zwecke der Vermittlung nutzen, um ihre Angebote (neuen) Besucher\*innen näherzubringen. Zweitens: Die Art, wie Kulturinstitutionen aktuell in ihrem Marketing kommunizieren, ist häufig ungeeignet, um genau das (nämlich Vermittlung) zu erreichen. Vielmehr scheint das „klassische Kulturmarketing“ (paradoxiertweise) oft eigene Hürden zu schaffen – z. B. weil es viel Wissen voraussetzt und somit nur eine kleine fachkundige Zielgruppe wirklich anspricht. Dieser Beitrag fasst Studienergebnisse zu diesem Thema zusammen und leitet daraus Handlungsempfehlungen für die Praxis ab.

### Marketing versus Vermittlung?

„Marketing“ ist der weit gefasste Sammelbegriff für alle absatzorientierten Aktivitäten einer Institution. Es besteht aus Preis, Service, Vertrieb, Kommunikation und Produkt, das an öffentlich geförderten Kultureinrichtungen allerdings nicht primär „am Markt“, sondern am künstlerischen Auftrag ausgerichtet wird. Die unscharf definierte „Vermittlung“ dagegen versucht, (insb. neue) Besucher\*innen mit oft pädagogisch ausgerichteten Konzepten wie Einführungen, Workshops oder partizipativen Projekten an die komplexen Codes der jeweiligen Kunstform heranzuführen (vgl. Mandel 2005: 12). Für diesen Beitrag ist unerheblich, ob die Vermittlungsaktivitäten online oder offline stattfinden.

Die Grenze zwischen Marketing und Vermittlung verschwimmt dabei häufig; bspw. kann ein 5-minütiges Einführungsvideo sowohl als ticketverkaufsförderndes Marketingmittel als auch als pädagogisches Vermittlungsformat aufgefasst werden. Auch wenn Marketing und Vermittlung an Kulturinstitutionen oft recht autark voneinander agierende Abteilungen darstellen, existieren doch zahlreiche Überschneidungen. Zudem können (und sollten) die beiden Bereiche voneinander lernen und gemeinsam wirkungsvolle Strategien entwickeln (vgl. Stainer 2024a: 164). Dabei sind insb. zwei grundlegende Ansätze relevant: Zum einen sollte etwas Marketing in der Vermittlung stecken – zum anderen einiges von Vermittlung im Marketing.

Auch wenn Marketing und Vermittlung an Kulturinstitutionen oft recht autark voneinander agierende Abteilungen darstellen, existieren doch zahlreiche Überschneidungen.

### Erstens: Zielgruppenorientierte Vermittlungsarbeit

Nicht nur im Marketing, auch in der Vermittlungsarbeit ist es sinnvoll, nach Zielgruppen zu unterscheiden – und zwar nicht nur in Kindergarten, Schulklassen und Senioren, sondern deutlich feiner, z. B. nach soziodemografischen, geografischen, verhaltens- und vorliebensbezogenen oder psychografischen Merkmalen (vgl. Allmanritter 2025: 5). Denn Kultur- und Bildungsangebote konkurrieren sowohl untereinander als auch mit allen anderen Freizeitaktivitäten um das Zeit- und Geldbudget der möglichen Besucher\*innen (vgl. ebenda: 3). Gleichzeitig sind es Konsument\*innen heutzutage gewohnt, mit maßgeschneiderten Angeboten, Inhalten und Botschaften individuell angesprochen zu werden.

Daher kann eine Kulturinstitution nicht alle auf dieselbe Weise für sich begeistern. Wesentlich effektiver und zugleich kosteneffizienter ist es, den gesamten Markt in möglichst homogene Teilgruppen zu segmentieren und passende Angebote gezielt an sie zu kommunizieren. Und dies betrifft eben nicht nur das Marketing, sondern in hohem Maße auch die Vermittlungsarbeit. Denn Audience Development (dt. etwa: Publikumserweiterung) ist eine gemeinsame Aufgabe der gesamten Einrichtung und kann nur im Zusammenspiel von Leitung, Marketing, Vermittlung und künstlerischen Teams erfolgreich sein (vgl. Allmanritter 2025: 4). Auch aus Kommunikationssicht ist eine Fokussierung auf ausgewählte Zielgruppen sinnvoll. Denn wer alle

ansprechen will, spricht letztlich niemanden wirklich an – auch in der Vermittlung (vgl. Spies 2017: 98–99). Eine Fokussierung erleichtert zudem die zielgerichtete Ankündigung und Verbreitung der Vermittlungsangebote – also sozusagen die „Vermarktung der Vermittlung“.

## Zweitens: Vermittelndes Marketing

Eine 2022 durchgeführte Diskursanalyse untersuchte Marketingmittel von 20 öffentlich geförderten Theater- und Operninstitutionen – primär aus dem deutschsprachigen Raum – auf ihre Eignung für theaterunerfahrene und jüngere Zielgruppen. Sie berücksichtigte u. a. Webseiten, Newsletter, Podcasts und Social-Media-Posts. Die zentralen Ergebnisse (s. a. Stainer 2022): Im Fokus der Außenkommunikation steht fast immer das künstlerische Produkt – und dennoch sind die Hinweise dazu oft recht allgemein (à la „eine packende Inszenierung“) oder abstrakt (z. B. „musikalisches Lokalkolorit“) formuliert; dabei finden sich sehr häufig Fachbegriffe und Fremdwörter ohne Erklärung. Hingegen stehen das (potenzielle) Publikum und dessen Besuchserfahrung i. d. R. nicht explizit und prominent im Vordergrund. Nicht selten gibt es Marketingmittel wie Landingpages, die sich umfassend mit der jeweiligen Produktion befassen, ohne das Publikum auch nur ein einziges Mal zu erwähnen oder direkt zu adressieren. Insgesamt ist die Kommunikation textlastig und visuelle oder auditive Eindrücke – so vorhanden – werden oft nicht explizit eingeordnet, sondern lediglich in unkommentierten Einblicken (z.B. in Bilder-Galerien oder Trailern) aneinandergereiht.

Das (potenzielle) Publikum und dessen Besuchserfahrung stehen i. d. R. nicht explizit und prominent im Vordergrund des Kulturmarketings.

Auch die Orientierung und Informationsbeschaffung (z. B. auf den Webseiten) kann für weniger vertraute Empfänger\*innen mühsam sein, insb. aufgrund von schlichtweg fehlenden Hinweisen. Bspw. stellen die Marketingmittel praktisch nie heraus, für wen ein (digitales) Begleitformat wie ein Blogbeitrag, Interview oder Podcast interessant sein könnte: Für eine Person, die schnell einen Überblick will? Oder eher für jemanden, der sich tiefgreifend mit dem Kunstprodukt auseinandersetzen möchte? Das bloße Vorhandensein von Formaten mit vermittelndem oder weiterführendem

<sup>1</sup> N=481, davon ca. die Hälfte Nicht-Besucher\*innen des Musiktheaters, primär junge Erwachsene mit Grundinteresse an Kultur

Charakter stellt daher nicht automatisch eine Brücke zum künstlerischen Programm für weniger kenntnisreiche Interessent\*innen dar – ja das Vermittlungsangebot kann sogar in sich abschreckend wirken, wenn es überwältigend ist, die einzelnen Formate zu umfangreich sind (z.B. eine über einstündige Video-Einführung) und die Auswahl schwerfällt (vgl. Renz & Mandel 2010: 4).

Das Vorhandensein von vermittelnden Formaten stellt nicht automatisch eine Brücke zum künstlerischen Programm für weniger kenntnisreiche Interessent\*innen dar.

Entsprechend ergab eine Ende 2022 durchgeführte Befragung im Großraum München, die anhand realer Marketing-Beispiele deren Wirkung auf jüngere Nicht-Besucher\*innen untersuchte<sup>1</sup>: Stückerführungen in Videoform von mittlerer Länge (im Beispiel knapp acht Minuten lang) nutzen die Nicht-Besucher\*innen eher nicht. Ein Interview mit dem Regisseur im Theaterblog zu seinem Inszenierungskonzept ist noch deutlich uninteressanter für sie. Dagegen konsumieren sie sehr kurze Trailer (im Beispiel 22 Sekunden lang) mit hoher Wahrscheinlichkeit. Der Aussage: „Ein Video mit dem Titel ‚Das Wichtigste zu Rigoletto in 1 Minute‘ fände ich eine gute Ergänzung“ stimmten die Nicht-Besucher\*innen klar zu (vgl. Stainer 2024b). Ein solches Video entspricht eher einem Vermittlungsansatz und könnte gezielt dazu genutzt werden, direkt auf Social Media Vermittlung zu betreiben, anstatt nur auf Blogbeiträge etc. zu verweisen, wie es bisher meist üblich ist.

Insgesamt setzt Kulturmarketing also oft substanzielles Wissen und starke Motivation auf Seiten der Empfänger\*innen voraus. Dies ist ineffizient in Verkaufsbestrebungen – und lässt zudem ein weiteres großes Potenzial des Marketings ungenutzt. Denn: Auch das „klassische“ Kulturmarketing kann durch vermittelnde Sprache, Inhalte und Formate niedrigschwellige Zugänge zum Kulturangebot schaffen: „Eine indirekte, jedoch sehr wirkungsvolle und unverzichtbare Form von Kulturvermittlung sind Maßnahmen in Marketing und PR“ (Mandel 2014). Entsprechend ist Kulturmarketing nicht nur als kommerzielle, sondern bewusst auch als vermittelnde Instanz zu verstehen, die (Nicht-)Besucher\*innen an ihrem Wissensstand abholen und so Hemmschwellen senken kann – es geht dabei nicht nur um das Verkaufen von Tickets, sondern auch um Heranführen und Ermutigung.

Eine „unzugängliche“ Sprache birgt dagegen die Gefahr, verbreitete Sorgen oder Vorurteile gegenüber der sog. Hochkultur zu bestätigen oder gar zu verstärken, à la „Oper ist schwierig, exklusiv – und definitiv nichts für mich“. Dabei verfügt die Vermittlung über das nötige Handwerkszeug und die Erfahrung für ein solches Marketing, das kulturelle Angebote lebensnah aufbereitet und damit die potenziellen Besucher\*innen abholt. Dies unterstreicht die zentrale Bedeutung der Vermittlungsarbeit für den Erfolg der gesamten Institution.

Die Vermittlung verfügt über das nötige Handwerkszeug für ein Marketing, das kulturelle Angebote lebensnah aufbereitet und damit die potenziellen Besucher\*innen abholt.

## Und wie? Konkrete Ideen für die Praxis

Opernstücke, Symphonien und Kunstinstallationen sind und bleiben komplexe Phänomene. Wenn Marketing an Nicht-Besucher\*innen vermittelnd wirken und damit die Basis für ein Besuchsinteresse schaffen soll, geht es nicht darum, diese Werke übermäßig zu simplifizieren – sondern darum, durchaus anspruchsvolle Inhalte auf verständliche und ermutigende Weise zu kommunizieren. Die folgenden Handlungsvorschläge sind gedacht als Anregung für weitere Überlegungen:

- In Marketingmitteln, die sich (insb.) an Nicht-Besucher\*innen richten, sollte man stark auf Fachbegriffe und Fremdwörter verzichten oder (falls unvermeidlich) sie zumindest erklären – und dies kann auch Begriffe wie Inszenierung oder Operette betreffen. In Formaten für eher tiefgreifend Interessierte kann man mehr Wissen voraussetzen. Dafür muss aber im Vorhinein klar sein, welche Zielgruppen eine Kommunikationsmaßnahme (besonders) ansprechen soll – und dies sollte man entsprechend herausstellen, à la „Das Wichtigste auf einen Blick“ versus „Sie wollen tiefer einsteigen?“.
- Vorsicht ist auch bei vermeintlich bekannten Informationen oder Referenzen geboten, z. B. auf Komponist\*innen, Künstler\*innen, Werke oder Inszenierungen – à la „sein viel beachtetes Hausdebüt vor fünf Jahren“.
- Hilfreich ist ein proaktives Erwartungsmanagement, bspw. in Form von Bildern oder Videoszenen, welche konkret eingeordnet werden

und daher auch für neue Besucher\*innen aussagekräftig sind (vgl. Kancz 2022).

- Zielführend können insb. Kurz-Formate sein, z. B. eine sehr knappe Zusammenfassung der Handlung in Text- oder Videoform – und mit „knapp“ ist hier etwa der Umfang von einem Textabsatz oder maximal 2 Minuten gemeint. Dabei sollte an der Bezeichnung des Formats (z. B. Videotitel, Überschrift) direkt zu erkennen sein, dass es sich eben um eine Kurzfassung der zentralen Aspekte handelt.
- Des Weiteren kann Kulturmarketing zur eigenen Urteilsbildung in Bezug auf die künstlerischen Produkte ermutigen und klarmachen, dass einem nicht alles gefallen muss.

## Fazit

Vermittlung kann also von „Marketing-Ansätzen“ profitieren – und Marketing birgt substanzielle und realistisch umsetzbare Potenziale, um gezielt auch Vermittlungszwecken zu dienen und Vermittlung für sich zu nutzen. Plakativ gesagt, im Idealfall: Marketing vermittelt auch und Vermittlung vermarktet auch. Daher erscheint es wünschenswert, dass Vermittlungs- und Marketing-Mitarbeitende stärker als bislang üblich zusammenarbeiten und abteilungsübergreifende Strategien entwickeln, um gemeinsam neue Zielgruppen zu gewinnen und die künstlerischen Angebote attraktiv und zugänglich nach außen zu tragen. Wichtig ist, all diese Aktivitäten auch kritisch zu evaluieren und sie mit Ansätzen zu verknüpfen, um neue Besucher\*innen langfristig zu binden.

## LITERATUR

**Allmanritter, Vera (2025):** Zielgruppenanalyse für Kulturangebote nach Kulturmilieus: Das „Warum“ hinter der Besuchsentscheidung entdecken. Berlin: Institut für Kulturelle Teilhabeforschung. [https://www.iktf.berlin/wp-content/uploads/2025/03/IKTf\\_kurzundknapp\\_8-Kulturmilieus-2025-1.pdf](https://www.iktf.berlin/wp-content/uploads/2025/03/IKTf_kurzundknapp_8-Kulturmilieus-2025-1.pdf) (28.08.2025).

**Kancz, Sarah (2022):** Mein rechter, rechter Platz ist frei, da wünsche ich mir eine: U30 herbei. Daten zur Ansprache junger Kulturbesucher:innen nutzen. In: Kultur Management Network. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Daten-zur-Ansprache-junger-Kulturbesucherinnen-nutzen-Mein-rechter-rechter-Platz-ist-frei-da-wuensche-ich-mir-einen-U30-her,4475> (28.08.2025).

**Mandel, Birgit (2014):** „Niedrigschwellige“ Kulturvermittlung öffentlicher Kulturinstitutionen als integrales Konzept zwischen Kunstmissionierung und Moderation kultureller Beteiligungsprozesse. In: Kulturelle Bildung Online. <https://www.kubi-online.de/artikel/niedrigschwellige-kulturvermittlung-oeffentlicher-kulturinstitutionen-integrales-konzept> (28.08.2025).

**Mandel, Birgit (2005):** Kulturvermittlung. Zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. In: Dies. (Hg.): Kulturvermittlung zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft. Bielefeld: transcript Verlag, S. 12–21.



**Renz, Thomas (2016):** Nicht-BesucherInnen öffentlich geförderter Kulturveranstaltungen. Der Forschungsstand zur kulturellen Teilhabe in Deutschland. In: Kulturelle Bildung Online. <https://www.kubi-online.de/artikel/nicht-besucherinnen-oeffentlich-gefoerderter-kulturveranstaltungen-forschungsstand-zur> (28.08.2025).

**Renz, Thomas & Mandel, Birgit (2010):** Barrieren der Nutzung kultureller Einrichtungen. Eine qualitative Annäherung an Nicht-Besucher. Universität Hildesheim: Institut für Kulturpolitik.

**Spies, Paul (2017):** Partizipation in Stadtgeschichtemuseen. In: Mörsch, Carmen/ Sachs, Angeli/ Sieber, Thomas (Hgg.): Ausstellen und Vermitteln im Museum der Gegenwart. Bielefeld: Edition Museum, Band 15. S. 97–108.

**Stainer, Patricia (2024a):** Marketing für Musiktheater: von der Barriere zur Brücke für junge Nicht-Besucher?. Dissertation, LMU München. [https://edoc.ub.uni-muenchen.de/33590/1/Stainer\\_Patricia.pdf](https://edoc.ub.uni-muenchen.de/33590/1/Stainer_Patricia.pdf) (28.08.2025).

**Stainer, Patricia (2024b):** Wie kommt (Musik-)Theatermarketing bei Nicht-Besucher\*innen an? Eine Befragung in München. In: Kulturelle Bildung Online. <https://www.kubi-online.de/artikel/kommt-musik-theatermarketing-nicht-besucherinnen> (28.08.2025).

**Stainer, Patricia (2022):** Von der Barriere zur Brücke? Teilhabe-fördernde Strategien im (Musik-)Theatermarketing. In: Kulturelle Bildung Online. <https://www.kubi-online.de/artikel/barriere-zur-bruecke-teilhabe-foerdernde-strategien-musik-theater-marketing> (28.08.2025).



**Dr. Patricia Stainer** ist als Kommunikations- und Projektmanagerin sowie Beraterin im kulturellen und gemeinnützigen Sektor tätig. Zudem lehrt sie an der LMU München zu Kulturmarketing und (Nicht-)Besucherforschung. In der Vergangenheit arbeitete sie u. a. am Deutschen Theater München, bei einer Off-Broadway Musical-Produktionsfirma sowie am Sydney Opera House. Weiterhin war sie für die Organisation der ersten Audience Success Conference in München zuständig.



# Schüler\*innen von der Leine

## Neue Lehr- und Lernformen für das Museum der Zukunft

Ein Beitrag von Hannah Uhlen und Regina Cosenza Arango

„Was müssen junge Menschen lernen, um gut vorbereitet zu sein auf eine Zukunft, die wir noch nicht kennen?“ (Nagy & Gloe 2020, S. 3)

Mit dieser Frage beginnt eine Publikation der Heinrich-Böll-Stiftung, die sich kurz vor der Corona-Pandemie mit der Zukunft der schulischen Bildung auseinandergesetzt hat. Darin sowie im fast zeitgleich veröffentlichten OECD Lernkompass 2030 werden multiple Herausforderungen für eine sich rasant verändernde und krisengeprägte Arbeitswelt und Gesellschaft skizziert, die wir gemeinhin als VUCA- (volatil-unsicher-komplex-mehrdeutig) oder gar als BANI-Welt (brüchig-ängstlich-nicht linear-unbegreiflich) zusammenfassen.

Gleichzeitig verändern sich auch die Lebenswelten der Heranwachsenden – zunehmend verbunden mit persönlichen Krisen und psychischer Belastung. Bereits 2015 hat die UNESCO deshalb den Ansatz der Futures Literacy entwickelt – als Fähigkeit, die Zukunft aktiv zu denken und zu gestalten (Miller, 2015, S. 515ff.). Diesem Ansatz folgend, gibt es eine Vielzahl von neuen Lehr- und Lernkonzepten für die Bildungslandschaft, neben der OECD und der Heinrich-Böll-Stiftung auch von alternativen Bewegungen wie Die Zukunftsbauer oder dem Forum Bildung Digitalisierung e.V. (mit einer Handreichung aus Schüler\*innenperspektive). Im Kern steht dabei, dass sich das Sender-Empfänger-Verhältnis zwischen Lernenden und Lehrenden immer mehr auflöst. Dies ist auch von uns Museen gefordert und geht mit einem neuen Selbstbild als kontinuierlich Lernende einher. Das bedeutet, die Vermittlung von Zukunftskompetenzen anhand unserer Inhalte und Expertisen in den Mittelpunkt zu stellen, diese Kompetenzen gleichzeitig gemeinsam mit unserem Publikum zu hinterfragen und sie auch für uns entsprechend aktueller Veränderungen weiterzuentwickeln.

Inwiefern die Klassik Stiftung Weimar diese Herausforderungen aufgegriffen hat und welche Erfahrungswerte und Ausblicke für zukünftige Projekte sich daraus ergeben, möchten wir im Folgenden vorstellen.

## Neue Lernkulturen – in Schule und Museum

Neue Lernkulturen sind in aller Munde. Eng damit verknüpft ist z. B. die Forderung, digitale Bildung konsequent mit Demokratiebildung zu verbinden (u. a. Heinrich-Böll-Stiftung, 2020; OECD, 2020). Am Lernort Schule gibt es daneben oft eine Vielzahl struktureller Probleme, insbesondere in der Infrastruktur und Personalausstattung. Gleichzeitig sind die Lehrpläne in den verschiedenen Bundesländern so beweglich wie nie. So wurde viel über das Streichen fester Werklisten (z. B. Goethes Faust) diskutiert, sodass Lehrkräfte künftig anhand bundesweiter Themenfelder für sie relevante Werke auswählen können. Im Fach Geschichte gibt es eine Abkehr von chronologischen Inhalten zugunsten von Themenclustern wie „Demokratie und Mitbestimmung“. Diese Lehrplanänderungen zeigen: In einer sich ständig selbst überholenden Welt steht die Frage im Fokus, wie das Erlernte angewendet, kritisch hinterfragt und reflektiert werden kann. Es geht also immer weniger um den Lernstoff selbst, sondern vielmehr darum, wie Schüler\*innen in ihren Lern-, Reflexions- und Entwicklungsprozessen unterstützt werden können.

Neue Lernkulturen sind in aller Munde. Eng damit verknüpft ist z. B. die Forderung, digitale Bildung konsequent mit Demokratiebildung zu verbinden

In dieser Dynamik werden außerschulische Lernorte immer wichtiger, da sie informelle Lernprozesse in informellen Lernsettings ermöglichen und so ergänzende und lebensnahe Zugänge zur Wissensaneignung schaffen.

*„In den vergangenen Jahren haben außerschulische Lernorte insbesondere dann an Bedeutung gewonnen, wenn sie als innovativer Kooperationspartner von Schule gedacht werden.“ (Butterer, Sämann & Wohnig 2023, S. 23)*

Weimar ist mit den Museen, Dichterhäusern, Schlössern, Parkanlagen, der Herzogin Anna Amalia Bibliothek und dem Goethe- und Schiller-Archiv der Klassik Stiftung eines der beliebtesten Ziele für mehrtägige Klassen-

fahrten, aber auch für eintägige Exkursionen regionaler Schulen. In der Zusammenarbeit mit Lehrkräften aus allen Bundesländern – oft über viele Jahre hinweg – nehmen wir die Veränderungen im schulischen Lernen, in der Gestaltung von Exkursionen und in den Lebenswelten von Jugendlichen wahr. Gleichzeitig hat sich auch der außerschulische Lernort Weimar weiterentwickelt. Die Klassik Stiftung Weimar hat jüngst einige Häuser neu konzipiert – teils mit co-kreativen Produktentwicklungen –, Eintrittsgrenzen nach hinten verschoben und eintrittsfreie Orte geschaffen. Mit Unterstützung der Direktion Digitale Transformation wurden eine App mit Audios, Rallyes, Games und anderen Features umgesetzt und die Sammlungen sukzessive digital zugänglich gemacht. Obwohl diese Prozesse nicht singulär auf Schüler\*innen zielen, kann sich hierdurch die Besuchsqualität für Schulen maßgeblich verbessern.

Das neue Bildungskonzept (2023) ist Teil dieses mehrjährigen Strategieprozesses. Darin werden die historischen, weimar-spezifischen und alltäglichen Bezüge in der ästhetischen Bildung genauso thematisiert wie Kulturelle Bildung als Beitrag zur Demokratiebildung. Wirkungsorientierung, teilhabeorientierte Formatentwicklung und digitale Vermittlung sind zentrale Entwicklungsschwerpunkte für die kommenden Jahre.

Schulen sind dabei einer unserer wichtigsten Schlüsselakteure. Sie machen in vielen Häusern der Stiftung ein Viertel der Besuchenden aus, in der Wintersaison teils bis zur Hälfte. Die meisten Klassen sind drei bis fünf Tage in Weimar. Dabei arbeiten sie „fächerübergreifend“ zu Weimarer Klassik und Moderne (von Nietzsche über Bauhaus bis Nationalsozialismus). In den verschiedenen Museen, Stadträumen und Parks nutzen die Jugendlichen betreute und unbetreute Angebote – Peer Group, Alltagssorgen und Smartphone als ständige Begleiter.

Als noch recht junge Bildungsabteilung bzw. erst jüngst eigenständiges Referat haben wir in den letzten 17 Jahren deshalb stetig das Feld der mehrtägigen Bildungsprojekte ausgebaut, bei denen die Jugendlichen viele Häuser der Stiftung über unterschiedliche Methoden kennenlernen und sich Inhalte erarbeiten. Dies ermöglichte bisher jedoch nur ca. 30 bis 40 Schulklassen pro Jahr ein programmatisches Bildungserlebnis, während 1.500 weitere Klassen ein vor allem touristisches und nur in Teilen didaktisch aufbereitetes Programm buchten. Dieses Ungleichgewicht versuchen wir seit einigen Jahren aufzubrechen und zeitgleich Zugänge für jüngere Jahrgangsstufen und ein größeres Spektrum an Schularten zu schaffen. Wir entwickeln For-

matreihen mit unterschiedlicher Dauer und Methodik sowie verschiedenen Graden der Betreuung. Lehrkräfte buchen nun einen mehrtägigen Baukasten, der sich z. B. aus geführten Touren, Erkundungen und praxisorientierten Projekttagen zusammensetzt. Zentral sind dabei Prinzipien des blended learning, bei dem sich digitale und analoge Räume abwechseln oder gar verschmelzen, sowie selbstgesteuertes Lernen, wobei wir soziale Lernsettings in Kleingruppen fokussieren. Damit stoßen wir nicht nur neue didaktische Angebote an, sondern fördern auch einen grundlegenden Wandel unserer Vermittlungsformate: hin zu Materialien und Methoden, die gezielt Kompetenzen stärken. Ein zentraler Ansatz in der Weiterentwicklung unserer Formate ist die Nutzung bestehender multimedialer Inhalte, etwa aus unseren digitalen Sammlungen oder der Weimar+ App. Damit können wir mit geringerem Aufwand neue Angebote gestalten und vorhandene Formate im passenden didaktischen Kontext als Wissensquelle für weitere Zielgruppen nutzen. Als Mehrspartenhaus arbeiten wir mit Formatreihen, um die Grundmethodik (von der interaktiven Führung über Seminargespräch bis hin zum praktischem Projekttag) zu vermitteln und jährlich wiederkehrenden Lehrkräften die Orientierung und Auswahl zu erleichtern.

Wir stoßen nicht nur neue didaktische Angebote an, sondern fördern auch einen grundlegenden Wandel unserer Vermittlungsformate: hin zu Materialien und Methoden, die gezielt Kompetenzen stärken.

## Entdeckendes Lernen in der personellen Vermittlung

*„Bauhaus verstehen, heißt Bauhaus machen – experimentieren, untersuchen und selbst sinnlich erfahren.“ (Beschreibung der Mach-Mit! Tour im Bauhaus Museum)*

In der Formatreihe „Mach-Mit! Touren“ liegt unser Schwerpunkt auf sinnlich-ästhetischen Erfahrungen, Ausprobieren und sozialem Lernen. Bei der 90-minütigen Tour „Bauhaus im Sinn“ im Bauhaus-Museum liegt der Fokus bspw. auf den verschiedenen Sinnen im Zusammenspiel mit Kunstvermittlung und Kreativität. Die Tour wird dabei von fest angestellten Museumspädagog\*innen betreut, die flexibel auf die sehr unterschiedlichen Hintergründe und Bedarfe unserer Gäste zwischen 5 und 99 Jahren reagieren können. Die Tour beginnt mit einer Einstiegsübung im Raum „Der Neue

Mensch“, bei der eine eigens produzierte Soundcollage vorgespielt wird. Jüngere Gruppen formulieren im Anschluss das Gehörte sehr assoziativ, Oberstufen verknüpfen die Dampflok- und Maschinengeräusche mit der Industrialisierung und dem technisierten 1. Weltkrieg und stellen Bezüge zu den im Raum präsentierten Menschenbildern her. Für seheingeschränkte Gäste ist die Hör-Übung auch ein Ersatz für die visualisierte Zeitleiste im Museumsfoyer. Im Anschluss folgen flexible Stationen, die Rätsel-, Bewegungs- und Bauaufgaben miteinander verbinden (siehe [diesen Kurz-Clip](#)).

Essenziell für den dauerhaften Erfolg des Formats war die Erprobung erster Konzeptideen bis hin zum ausgefeiltem Testing mit unseren Kooperations-schulen und in Lehrkräftefortbildungen. So konnten wir Feedback vom Förderschulzentrum Lernen genauso einbetten wie von Gymnasien und Gestaltungsschulen. Dieser iterative Prozess ermöglicht es uns das „Produkt“ bereits seit fast sieben Jahren neuen und wiederkehrenden Schulen sowie z. B. für Firmenausflüge und Kindergeburtstage anzubieten. Wir haben ein Format für viele Zielgruppen, was nicht nur den internen Einarbeitungsaufwand verringert, sondern auch in der Außenkommunikation attraktiver und ansprechender für alle ist. Damit sind solche flexiblen Konzepte auch betriebswirtschaftlich relevant. Im nächsten Schritt planen wir eine Ausweitung auf 90-minütige Touren durch historische Häuser, die 30minütige Arbeitsaufträge in Kleingruppen enthalten .

## Selbstgesteuertes Lernen vor Ort

Seit 2024 erstellen wir „Mach-Mit! Bögen“ für ein selbstgesteuertes Erkunden der Ausstellungen ganz ohne Vermittlung durch Erwachsene. Damit bieten wir den Klassen 8 bis 13 eine methodische und kostenfreie Alter-



© Klassik Stiftung Weimar, Fotos: Paulin Berg



*Mach-Mit! Tour: Bauhaus im Sinn im Bauhaus-Museum*



native zu geführten Touren. Intern ermöglicht uns diese Formatreihe, im Saisonbetrieb auch bei voller Auslastung von Personal und Honorarkräften auf die hohe Nachfrage eingehen zu können. Die Bögen werden von den Lehrkräften ausgedruckt und vor Ort an die Kleingruppen verteilt. Die Schüler\*innen benötigen lediglich einen Stift und ihr Smartphone mit unserer Weimar+ App. Darüber hinaus haben die Lehrkräfte im Sinne von Open Educational Resources die Möglichkeit, die PDF an die Bedarfe ihrer Schulklasse anzupassen.

Unser blended-learning-Ansatz wird am Mach-Mit! Bogen des Rokokosaals besonders deutlich. Mit der Einbettung der AR-Anwendung „Aufgeschlagen“, bei der die Gäste vor Ort digital in historischen Büchern blättern, schlagen wir eine Brücke zwischen sinnlichem Erleben vor Ort und einem exklusiven Einblick in den historischen Bestand. Die Schüler\*innen werden zudem über den Bogen auf einführende App-Audios hingewiesen. Die interaktiven Aufgaben knüpfen an die Auseinandersetzung mit den Objekten und den Einsatz didaktischer Ausstellungselemente an und schaffen so ein hybrides Angebot.

Ein weiterer methodischer Fokus liegt auf den sogenannten Transferaufgaben zur Lebenswelt der Jugendlichen und zu Zukunftsfragen, auch um den Austausch in der Kleingruppe zu fördern. So erstellen die Kleingruppen in der Literaturausstellung „Faust“ mithilfe einer KI einen inneren Monolog der Figur Homunkulus (die eine Art künstliche Intelligenz ist) und tauschen sich im Anschluss kritisch darüber aus. Oder sie beschäftigen sich mit den Frauenfiguren Margarete und Helena und reflektieren deren Eigenschaften im Spiegel heutiger Frauenbilder.



© Klassik Stiftung Weimar



© Klassik Stiftung Weimar, Foto: Marco Miranda Valencia

*Links: Selbstständiges Erkunden vor Ort: AR-Anwendung im Rokokosaal der Herzogin Anna Amalia Bibliothek im Mach-Mit! Bogen*

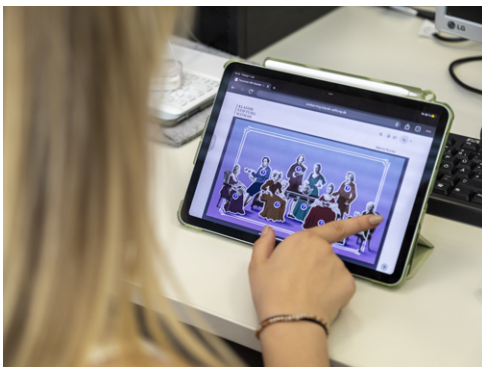
*Rechts: Selbstständiges Erkunden vor Ort: Mach-Mit! Bogen durch die Faust Ausstellung im Schiller-Museum*

Hierfür sowie für Verständnis- und Orientierungsfragen sind Testings mit Fokusgruppen besonders wichtig und teils ernüchternd, bspw. wenn die Schüler\*innen uns den doch recht großen Unterschied ihrer und unserer Lebenswelt vor Augen führen. Nach zwei professionell gestalteten Pilot-Häusern erstellen wir alle weiteren Bögen inhouse mithilfe der Designplattform Canva, die für nicht-kommerzielle Kulturinstitutionen und Bildungseinrichtungen kostenfrei nutzbar ist. Dadurch können wir im laufenden Betrieb lernen sowie Verbesserungen, aber auch Ausstellungsänderungen jederzeit und kostenneutral einarbeiten. Nach Bögen zu unseren Haupthäusern werden wir ab 2026 auch kleinere Außenstandorte bespielen, da personell betreute Formate dort oft nicht möglich sind.

## Ortsunabhängiges Lernen

Eines der im Bildungskonzept festgelegten Entwicklungsziele ist die Etablierung der digitalen Zugänge zu unseren Sammlungen und damit die Steigerung der Teilhabe bspw. für Schulen aus dem ländlichen Raum. Hierfür haben wir zwei kostenfreie Onlinekurse entwickelt, die zur Vor- oder Nachbereitung der Weimarexkursion oder ganz unabhängig von einem Besuch genutzt werden können. Als Grundlage dient die Lernplattform Moodle, die als Open-Source-Software kostenfrei genutzt werden kann. Moodle überzeugt vor allem durch seine Flexibilität und breite Nutzung. Allerdings stoßen wir bei der Erstellung immer wieder auf gestalterische und technische Grenzen.

Inhaltlich knüpfen die Kurse an die Lehrpläne, unsere Sammlungsthemen und digitalen Inhalte an. Beim aktuellen Kurs zum Themenjahr Faust



*Ortsunabhängiges Lernen:  
Schüler\*innen bearbeiten den  
Onlinekurs in ihrem Klassen-  
zimmer*

Beide: © Klassik Stiftung Weimar, Foto: Curt Wehrmann

können die Jugendlichen nach der Einführung zwischen drei Vertiefungsmodulen wählen. Diese sollen durch aktivierende, reflexive und spielerische Elemente die eigenständige Auseinandersetzung mit den Inhalten anregen. Der Kurs schließt mit einer Reflexionsphase ab, in der die Jugendlichen ihre Gedanken miteinander teilen und so auch andere Perspektiven auf das Thema erhalten. Der Onlinekurs Faust ist besonders stark nachgefragt. Auffällig ist hier auch die hohe Weiterempfehlungsquote zwischen Lehrkräften.

Die Onlinekurse sind für uns ein ideales Medium, um exemplarische Bestände aus der Digitalen Sammlung zu vermitteln. Zusätzlich wollen wir mit der neuen Webseite der Stiftung ab 2026 auch die Digitalen Sammlungen selbst als quellenbasiertes Recherchetool für Schüler\*innen und Lehrkräften nutzbar machen.

## Schulen von der Leine?

Wie können wir also neue offene Lernformen im Museum etablieren, trotz sinkender finanzieller Ressourcen und einer dynamischen Schulentwicklung? Wir nähern uns diesem Spannungsfeld an, indem wir mit unseren Formaten offene und informelle Bildungsräume schaffen, die Jugendlichen den Austausch über vergangene, gegenwärtige und eigene Menschenbilder ermöglichen – und indem wir den Dialog mit ihnen und den Schulen stets mitdenken und fortführen. Dabei bleiben wir bei den von Lehrkräften eingeübten Formaten Führung, Seminar, Projekttag, Arbeitsblatt und Rallye, reizen diese aber im Sinne des selbstgesteuerten Lernens bestmöglich aus. Gleichzeitig lernen wir als Museum in iterativen Entwicklungsprozessen unheimlich viel von den Schulen, was uns analog wie digital enorm weiterhilft, z. B. in der Museumsentwicklung und Umsetzung der neuen Webseite samt Bildungs- und Rechercheportal.

Wir schaffen mit unseren Formaten offene und informelle Bildungsräume, die den Austausch über vergangene, gegenwärtige und eigene Menschenbilder ermöglichen.

Besonders die Fokusgruppengespräche als Auswertungsmethode haben sich als hilfreich erwiesen, denn nur durch den direkten Einbezug der Zielgruppe können die Formate nachhaltig und gewinnbringend konzipiert werden. Dass sich die Perspektiven, Bedarfe und Bedürfnisse im Laufe der

Zeit durchaus ändern, zeigt sich heutzutage mehr denn je, was dynamische Entwicklungsprozesse unerlässlich macht. Zusätzlich ist unser jährlicher Fachtag Kulturelle Bildung eine Art Labor für Futures Literacy: Gemeinsam mit Lehrkräften und Kulturakteur\*innen bearbeiten wir verschiedene Leerstellen. Nach Fachtagen zur digitalen und Literatur-Vermittlung widmen wir uns in diesem Jahr Künstlicher Intelligenz und kritischer Wissensvermittlung – ein Thema, das nicht nur schulisches Lernen grundlegend verändert, sondern auch in Kultureinrichtungen eine Offenheit für neue Lehr- und Lernmethoden erforderlich macht.

#### LITERATUR

**Butterer, Hanna; Sämann, Jana; Wohnig, Alexander (2023):** Lernorte außerschulischer politischer Bildung. Innovationsräume und Tendenzen ihrer Funktionalisierung, in: *heiEDUCATION Journal* 11, S.23–42.

**Miller, Riel (2015):** *Learning, the Future, and Complexity. An Essay on the Emergence of Futures Literacy*, in: *European Journal of Education*, London, S. 513–523.

**Nagy, Franziska; Gloe, Markus (2020):** *Schule.Zukunft.Demokratie. Service-Learning als Beitrag zu digitaler und demokratischer Bildung*, Berlin.

**OECD (Hrsg.) (2019):** *OECD Lernkompass 2030*, Berlin u. a.



**Hannah Uhlen** ist Literatur- und Kulturwissenschaftlerin M.A. und seit 2024 Referentin für Kulturelle Bildung in der Klassik Stiftung Weimar. Zuvor war sie in der Projektleitung für Kinder- und Jugendangebote sowie in der kuratorischen und museumspädagogischen Begleitung von Ausstellungen tätig. Von 2020 bis 2024 arbeitete sie zudem als Pädagogin an einer inklusiven Gemeinschaftsschule. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Entwicklung digitaler Vermittlungsformate.



**Regina Cosenza Arango** ist Kunstpädagogin M.A. und seit 2011 Referentin für Kulturelle Bildung in der Klassik Stiftung Weimar. Von 2016–2020 war sie Projektleiterin der Bauhaus Agenten Weimar, 2021–2022 für das Projekt Kultur:Labor Thüringen und seit 2023 für die Strategiemeasures Audience Development. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Ästhetische Bildung, Publikumsentwicklung und Evaluation/Wirkungsorientierung.



# Kunstvermittlung digital

## Was ist das (Kunst-)Museum, wenn es online ist?

*Ein Beitrag von Natascha Häutle*

Die Digitalität fordert Museen heraus, ihre Rolle als Wissensinstitution neu zu definieren. Am Beispiel von Online-Vermittlung in Kunstmuseen zeigt sich, dass fachliche Autorität, partizipative Ansätze und gesellschaftlicher Diskurs neu austariert werden müssen.

### Ausgangspunkt: Museen online im Rollenkonflikt

Nie zuvor war ein gut aufgestellter Online-Auftritt von Museen relevanter als 2020, als dieser aufgrund der COVID-19-Pandemie zeitweise der einzige Zugang zu ihnen wurde. Plötzlich war es nicht mehr nur wichtig, Informationen zur aktuellen Ausstellung, zu Öffnungszeiten und Eintrittspreisen bereitzustellen. Für begrenzte Zeit konnten Museen ihren Ausstellungs- und Vermittlungsauftrag nur online erfüllen und so lag viel Aufmerksamkeit auf entsprechenden Angeboten. In dieser Gemengelage entstand meine 2024 abgeschlossene Dissertation, die eine empirische Untersuchung von Online-Vermittlungsangeboten in Kunstmuseen und deren Nutzung vornahm und auf der die folgenden Überlegungen aufbauen (vgl. Häutle 2025).

Die Einschränkung auf Kunstmuseen erfolgte aufgrund der Annahme, dass moderne und zeitgenössische Kunst in der Vermittlung anders behandelt wird als Objekte oder Sachverhalte in anderen Museumsarten. Die Frage nach dem künstlerischen Original sei eine andere als beispielsweise die nach dem historischen, so die Überlegung (vgl. Weindl 2019: 32). Bis heute hat sich wenig daran geändert, dass Vermittlung und Ausstellung im Kunstmuseum meist getrennt sind (vgl. Tyradellis 2014: 44-45). Das äußert sich bspw. darin, dass Vermittlung hier vor allem in eigens dafür eingerichteten Räumen oder über optisch unauffällige Elemente wie Audioguides stattfindet, während es etwa in naturkundlichen Museen üblich ist, Sachverhalte und Zusammenhänge direkt in der Ausstellung anhand der Objekte zu vermitteln.



In der Zusammenschau der empirischen Forschungsergebnisse stellte sich jedoch heraus, dass die Art der Inhalte, die Kunstmuseen online vermitteln, zweitrangig ist. Online werden auch künstlerische Arbeiten zum Wissensobjekt, das Kunstmuseum nähert sich online dem Wissensmuseum an. Stattdessen eröffnete sich ein anderes Spannungsfeld, in dem sich Museen allgemein heute bewegen, das aber für Kunstmuseen im Speziellen noch kaum aufgeschlüsselt wurde: Einerseits bemühen sie sich um multiperspektivische Wissensvermittlung und einen Einbezug bislang wenig berücksichtigter Stimmen. Andererseits schreiben User\*innen von Online-Angeboten den Expert\*innen aus den Museen immer noch eine starke Autorität über das Wissen zu den Exponaten zu und möchten von ihnen Fachwissen und Hintergründe erfahren, wie die Ergebnisse der Studie nahelegen. Wie also sollten (Kunst-)Museen damit umgehen? Rückzug auf die Rolle als Archiv oder Vorausgehen als Akteur im gesellschaftlichen Diskurs? Diese Fragen sollen nachfolgend diskutiert werden.

Online werden auch künstlerische Arbeiten zum Wissensobjekt, das Kunstmuseum nähert sich online dem Wissensmuseum an.

## Vorgehen der Studie

Ziel der Studie war es, ein umfassendes Verständnis davon zu erlangen, welche Rolle Online-Vermittlungsangebote für Kunstmuseen und ihre User\*innen spielen. Daher wurde zunächst erhoben, welche Formen digitaler Angebote in welcher Häufigkeit in Kunstmuseen in Deutschland vorhanden sind, und daraus Fallbeispiele ausgewählt. Bei dieser Auswahl wurde eine möglichst große Varianz der Fälle angestrebt. Dementsprechend wurden sowohl etablierte Vermittlungsformate, etwa Online-Sammlungen und 360°-Touren, als auch innovative Ansätze berücksichtigt. Konkret wurden aus den fünf exemplarisch ausgewählten Museen zwei Online-Sammlungen (Brücke-Museum und Zeppelin Museum, wobei letztere inzwischen offline ist wegen eines Wechsel zu bawue.museum-digital.de) sowie drei 360°-Touren (Hamburger Kunsthalle, digitaler Rundgang zur Ausstellung „Gruppendynamik“ des Lenbachhauses und Kunsthalle Karlsruhe) als Beispiele für klassische Formate untersucht. Ergänzend wurden innovative Projekte wie Various Answers, das Debatatorial, der Chatbot Femme Fatale, das Collaboratory sowie die Plattform



Art of in die Analyse einbezogen. Für die Untersuchung der User\*innen-seite wurden diese Angebote 26 Personen zur Nutzung vorgelegt, die nach einem Zufallsverfahren zur Teilnahme an der Studie eingeladen wurden. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen eines Zoom-Meetings, bei dem die User\*innen bei der Nutzung verschiedener Angebote beobachtet und anschließend leitfadengestützt befragt wurden.

## Der gemeinsame Nenner: Multiperspektivische Wissensvermittlung

In der Untersuchung wurde deutlich, dass Wissensvermittlung, also die Bereitstellung von Informationen über Kunst und ihre Kontexte, bei allen Angeboten eine wichtige Rolle spielt. Dies gilt in erster Linie für eher klassische Formate wie Online-Sammlungen, aber selbst in besonders experimentellen Angeboten wie dem Collaboratory des Lenbachhauses finden sich wissensvermittelnde Elemente. Ebenso wichtig ist den Museen ein multiperspektivischer Ansatz, der im Online-Raum aufgrund von dessen Gegebenheiten leicht umzusetzen ist. So können dort Objekte und Inhalte hypermedial miteinander auf eine Weise verlinkt werden, in der die Linearität von geschriebenen Texten und die physikalischen Gegebenheiten des physischen Museums keine Rolle mehr spielen (vgl. Carius und Fackler 2022a: 37). Online kann zudem gezeigt werden, was nicht in der Ausstellung zu sehen ist, aber auch Forschungsergebnisse wie verschiedene Werkfassungen oder historische Kontexte (vgl. Kohle 2018: 12–13). Die Bedarfe der User\*innen decken sich an dieser Stelle mit den Zielen der Museen, denn auch sie betonen, dass sie von einem Online-Angebot etwas lernen möchten, und die meisten von ihnen nehmen deren Multiperspektivität positiv wahr.

Multiperspektivische Wissensvermittlung kann auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden, entweder indem das Museum selbst verschiedene Perspektiven aufzeigt oder indem es als Plattform für andere Stimmen fungiert, wie beim Projekt Various Answers des Brücke-Museums Berlin. Mit dem Einbezug von Personen von außerhalb der Institution und der Bereitstellung von Kontexten zu einzelnen Werken oder Zusammenhängen tragen Museen der Erkenntnis Rechnung, dass historisch gesehen eine Vielzahl an Perspektiven aus ihnen ausgeschlossen waren. Viele Museen versuchen daher berechtigterweise, sich zu öffnen, verschiedene Publikumsgruppen in ihre Tätigkeiten einzubeziehen und sich selbst zu befragen.

## Online-Angebote von Museen als Wissensarchive und Informationsmedien

Die Kompetenz, Zusammenhänge und Wissen zu organisieren und aufzubereiten, wird jedoch von den User\*innen weiterhin den Expert\*innen aus den Museen zugeschrieben. Zunächst liegt in diesem Spannungsfeld eine Chance für Museen. Sie können online ihre Relevanz als Orte der Wissensvermittlung bewahren und ihre Autorität in den jeweiligen Fachbereichen behaupten. Diese speist sich nicht zuletzt daraus, dass Fachexpert\*innen an Museen selbst Forschung betreiben oder aktuelle Fachdiskurse verfolgen und das daraus generierte Wissen vermitteln. So werden die Inhalte, die Museen online aufbereiten, in narrative Zusammenhänge stellen und teilweise auch unterhaltsam erfahrbar machen, als besonders vertrauenswürdig wahrgenommen.

Die Kompetenz, Zusammenhänge und Wissen zu organisieren und aufzubereiten, wird von den User\*innen weiterhin den Expert\*innen aus den Museen zugeschrieben.

Die Ergebnisse der Dissertation stimmen dahingehend mit den Erkenntnissen der 2024 veröffentlichten, repräsentativen Studie des Instituts für Museumsforschung zu Vertrauen in Museen in Deutschland überein. Demnach rangieren Museen als vertrauenswürdige Quellen direkt hinter Familie und Freunden (vgl. Grotz und Rahemipour 2024). Die Autorinnen der Studie betonen die Wahrnehmung von Museen in der Bevölkerung als „neutrale Instanzen“ (ebd.). Da online die Zahl der potenziell erreichbaren Personen ungleich höher ist als im physischen Museum, ist auch die damit einhergehende Verantwortung deutlich größer.

Auch die Mehrheit der im Rahmen der Dissertation Befragten schreibt den Museen eine große Autorität zu und vertraut stark auf das Urteil und die Aufbereitung von Informationen durch die Fachexpert\*innen. So gehen sie beispielsweise davon aus, dass eine berechtigte Wertung durch das Museum zu erkennen ist, wenn nur einzelne Kunstwerke in einer 360°-Tour anklickbar sind. Die Annahme der User\*innen, dass Museen ihrer Vermittlungsaufgabe durch eine verständliche, inhaltlich korrekte und „im besten Sinne des Wortes ‚entgegenkommend[e]‘“ (User 20, Pos. 102) Aufbereitung der Sachverhalte nachkommen, kann jedoch durch verschiedene Faktoren

ins Wanken geraten. So bemängelten viele Teilnehmer\*innen der Studie, wenn die Informationsaufbereitung zu wenig verdichtet war (7 Personen) oder wenn ihnen Informationen fehlten (17 Personen). Ein weiterer Aspekt, der zu Unsicherheit führen kann, ist eine unklare Sprecherposition innerhalb der Angebote. Sind beispielsweise einzelne Inhalte von Nutzer\*innen generiert oder beinhalten Stimmen von Personen außerhalb des Museums, kann das zu Irritationen führen. Dies geschieht insbesondere dann, wenn für die User\*innen nicht deutlich wird, ob das, was sie im Online-Angebot sehen, Fakt, Fiktion, Erfahrungsbericht oder Meinung darstellt. Wer wann spricht, ist also eine zentrale Frage für die Rezeption der Angebote. Eine nachvollziehbare Kennzeichnung, welcher Art die angebotenen Inhalte sind, ist daher wichtig dafür, dass Museen das Vertrauen in ihre wissensvermittelnde Tätigkeit auch online behalten.

## Das Museum online – ein unmöglicher Ort?

Soll das im Umkehrschluss heißen, Museen sollten sich online von partizipativen Formaten und dem Einbezug externer Stimmen fernhalten? Selbstverständlich nicht, denn gerade letzteres wurde von den Befragten an vielen Stellen positiv kommentiert. Es widerspräche auch ganz grundsätzlich der Verfasstheit unserer „Kultur der Digitalität“ (Stalder 2016), in der Gemeinschaftlichkeit eine Grundeigenschaft ist. Das bedeutet, dass es für Menschen normal geworden ist, sich (online) beteiligen zu können. Auch eine Positionierung der Museen im gesellschaftlichen Diskurs wurde im Rahmen der Studie beinahe durchweg positiv aufgenommen. Einige nutzen gerade innovativere Online-Angebote dazu, mittels Kunst einen Gesprächsanlass für gesellschaftliche Themen zu schaffen, beispielsweise beim Chatbot *Femme Fatale* der Hamburger Kunsthalle, in dem feministische Themen verhandelt wurden.

Eine Positionierung der Museen im gesellschaftlichen Diskurs wurde im Rahmen der Studie beinahe durchweg positiv aufgenommen.

Es kann also nicht darum gehen, zu fordern, Museen müssten sich auf eine vermeintlich neutrale Faktenvermittlung rückbesinnen. Stattdessen sollten sie sich bemühen, in ihrer Wissensvermittlung klar zu kommunizieren, um welche Art Wissen es sich im jeweiligen Fall handelt und aus welcher

Position und mit welcher Intention gesprochen wird. So können sie einerseits die Multiperspektivität herstellen, die den Inhalten gerecht wird, und andererseits die Rolle der Institution Museum als ein Ort stärken, an dem Wissen erzeugt und fachlich korrekt vermittelt wird. Online spiegelt sich somit das neue Selbstverständnis der Institution Museum wider, um das beispielsweise in der neuen ICOM-Definition lange gerungen wurde (vgl. ICOM 2023). Es bleibt Wissensspeicher und Archiv, nimmt aber auch eine Rolle im gesellschaftlichen Diskurs ein.

### Fazit: Das Kunstmuseum online als Wissensmuseum

In den Ergebnissen der Studie hat sich gezeigt, dass die (zumeist vom analogen Original digitalisierten) Kunstwerke in Online-Vermittlungsangeboten eher unter rationalen Gesichtspunkten wahrgenommen als dass ästhetische Erfahrungen gemacht werden. Darin sollten Kunstmuseen weniger einen Verlust sehen als die Chance, sich in einem sachlichen Diskurs klar zu positionieren: als die Instanzen, die das Fachwissen zu ihrem Gegenstand haben, und als Institutionen, die in gesellschaftlichen Diskussionen Haltung beziehen – solange sie diese beiden Bereiche klar und deutlich voneinander abgrenzen.

Kunstwerke werden online eher unter rationalen Gesichtspunkten wahrgenommen als dass ästhetische Erfahrungen gemacht werden.

Die Frage danach, welche Rolle die eigene Institution im Internet spielt, treibt nicht nur Museen um, sondern stellt sich für alle Kultureinrichtungen. Auch wenn der Gegenstand der Vermittlung beispielsweise im Theater ein anderer ist als im Museum, steht doch für alle die Frage im Raum, welche Erfahrungen online gemacht werden können und welche offline. In einer Zeit, in der vertrauenswürdige Inhalte online bisweilen schwer als solche zu erkennen sind, liegt die Chance für Kultureinrichtungen vielleicht genau darin: Wissen bereitstellen, von Fachexpert\*innen ebenso wie von Erfahrungsexpert\*innen und so zu sachlichen Diskursen beitragen.

## LITERATUR

**Carius, Hendrikje; Fackler, Guido (2022a):** Ausstellungen digital kuratieren. Formen und Diskurse, Herausforderungen und Chancen. In: Hendrikje Carius und Guido Fackler (Hrsg.): *Exponat – Raum – Interaktion. Perspektiven für das Kuratieren digitaler Ausstellungen*, Göttingen, S. 15–38.

**Grotz und Rahemipour (2024):** Das verborgene Kapital: Vertrauen in Museen in Deutschland. Wie die Menschen in Deutschland auf eine Kultureinrichtung im Wandel blicken, Berlin. <https://zenodo.org/records/15645807>.

**Häutle, Natascha (2025):** Online-Vermittlung in Kunstmuseen. Empirische Untersuchung von Angeboten und ihrer Nutzung, Ludwigsburg.

**ICOM Deutschland (2023):** Klarheit geschaffen: Offizielle deutsche Übersetzung der neuen Definition für Museen veröffentlicht. <https://icom-deutschland.de/de/component/content/category/31-museumsdefinition.html?Itemid=114>, zuletzt aktualisiert am 10.07.2023, zuletzt geprüft am 29.03.2024.

**Kohle, Hubertus (2018):** Museen digital. Eine Gedächtnisinstitution sucht den Anschluss an die Zukunft, Heidelberg.

**Stalder, Felix (2016):** Kultur der Digitalität, Berlin.

**Tyradellis, Daniel (2014):** Müde Museen oder: wie Ausstellungen unser Denken verändern könnten, Hamburg.

**Weindl, Roman (2019):** Die „Aura“ des Originals im Museum. Über den Zusammenhang von Authentizität und Besucherinteresse, Bielefeld.



**Dr. Natascha Häutle** ist Akademische Rätin am Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg. Nach ihrem Studium der Kulturwissenschaften an den Universitäten Hildesheim, Vilnius und Lüneburg arbeitete sie zunächst als Volontärin und später als Mitarbeiterin in der Kuration und der Veranstaltungsorganisation in der Sammlung Würth in Künzelsau.



# Zukunftsaufgaben bereits jetzt angehen!

**RUNTERLADEN, AUSDRUCKEN, LOSLEGEN!**

**NEU**

**LEITFADEN**

Mit unseren Leitfäden & Arbeitshilfen für die Arbeit im Kulturbetrieb

**STELLENMARKT** **WEITERBILDUNG** **MAGAZIN** **SERVICES**

LEITFÄDEN & ARBEITSHILFEN KM TREFF KM KONKRET

Filter ein-/ausblenden

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>80. TREFFPUNKT KULTURMANAGEMENT</b><br><b>April 2020: Mit Daten das Booking revolutionieren</b><br>Noch dem Corona-Veranstaltungsschutdown... [weiterlesen]<br>Marcus Fitzgerald, 01.04.2020<br>Organisation & Prozesse                                      | <b>79. TREFFPUNKT KULTURMANAGEMENT</b><br><b>März 2020: Kultur-Livestreaming leicht gemacht</b><br>Streaming ist für die meisten Kulturschaffenden und K... [weiterlesen]<br>Christoph Müller-Girod, 19.03.2020<br>Kommunikation | <b>78. TREFFPUNKT KULTURMANAGEMENT</b><br><b>März 2020: Einen eigenen Kultur-Podcast produzieren – Konzept, Technik, Reichweite</b><br>Die Vorstellung, zu einem Kulturthema einen Podcast zu... [weiterlesen]<br>Matthias Stier, 24.02.2020<br>Kommunikation | <b>Instagram für Einsteiger</b><br>Preis: 8,00 €<br>Instagram ist eine der beliebtesten Social Media-Plattformen weltweit und ein spannender Kommunikationskanal für Kunst und... [weiterlesen]<br>Axel Kapp, 10.02.2020<br>Kommunikation, spartenübergreifend |
| <b>Gesamtpaket Servicequalität im Kulturbereich</b><br>Preis: 35,00 €<br>Kulturbesucher*innen wollen sich wohl- und willkommen fühlen. Für ihre Zufriedenheit ist die... [weiterlesen]<br>Sven Wolf, 20.01.2020<br>Organisation & Prozesse, spartenübergreifend | <b>Leitfaden Servicequalität im Kulturbereich</b><br>Preis: 25,00 €<br>Kulturbesucher*innen wollen sich wohl- und willkommen fühlen... [weiterlesen]<br>Sven Wolf, 20.01.2020<br>Organisation & Prozesse, spartenübergreifend    | <b>Zusatz 1: Lückentext im Servicequalität</b><br>Preis: 3,00 €<br>Kulturbesucher*innen wollen sich wohl- und willkommen fühlen... [weiterlesen]<br>Sven Wolf, 20.01.2020<br>Organisation & Prozesse, spartenübergreifend                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                |

Erweitern Sie mit den Inhalten unseres Weiterbildungsbereichs, wie den praxiserprobten **Leitfäden & Arbeitshilfen** kostengünstig und effizient Ihr Wissen für Ihre Arbeit im Kulturbetrieb.



kulturmanagement.net



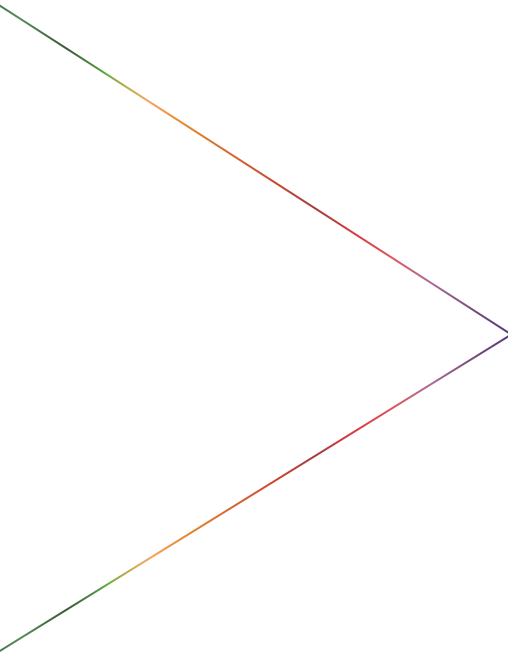
---

# Ohne Sinn und erkennbaren Zweck?<sup>1</sup>

---

## Gedanken über kulturbasierte Kulturpolitik

*Ein Beitrag von Willem Wijgers*



In seinem Lied „Eine Frage an die Mehrheit“ aus dem Jahr 2020 seziert der deutsche Kabarettist Thomas Pigor die Wertschätzung für Kunst und Kultur in Deutschland auf eine humorvolle, aber zugleich konfrontierende Weise. Anlass seines Chansons war die während der Coronapandemie aufflackernde Debatte über die Systemrelevanz bestimmter gesellschaftlicher Bereiche. „Ist es etwa systemrelevant“, fragt Pigor, „wenn einer mit dem Pinsel auf der Leinwand herumschlunzt, und alle stehen davor und sagen: Oh, das ist Kunst?! Larifari! Ohne Sinn und erkennbaren Zweck, Kunst, ja, das ist Kunst und kann weg...!“.<sup>2</sup>

Während der Coronapandemie hat der Kulturbereich versucht, sich als „systemrelevant“ einstufen zu lassen, um den dort Arbeitenden angesichts des Wegbrechens jeglicher Einnahmen einen Anspruch auf finanzielle Unterstützung zu sichern. Dies zeigt meines Erachtens, dass unsere Gesellschaft diese Relevanz schon lange nicht als selbstverständlich wahrnahm oder sie zumindest in Frage stellte und das während der Pandemie auch und fast gedankenlos weiter tat (trotz riesigen Aufschreis des Kulturbereichs) – und immer noch tut. Aktuell ergreift aber der Kulturbereich die Möglichkeit, seine Relevanz nur zu unterstreichen, indem er sich Projekten und Programmen anderer gesellschaftlicher Bereiche unterordnet und dabei darauf verzichtet, eigenen künstlerischen Impulsen nachzugehen. Damit geht verloren, was Kunst von anderen Formen der menschlichen Kommunikation unterscheidet: die Fähigkeit, ein Gefühl des immateriellen Glücks zu vermitteln (Curry & Stanier 2002) und die Erfahrung, eine kurz- oder längerfristige Transformation zu verwirklichen (Pine & Gilmore 2013).

<sup>1</sup> Zitat aus dem Lied „Eine Frage an die Mehrheit“ von Thomas Pigor: [https://www.youtube.com/watch?v=0\\_hjNxdkkAQ](https://www.youtube.com/watch?v=0_hjNxdkkAQ).

<sup>2</sup> Ebd.

## Instrumentalisierung als Existenzberechtigung

Als ich im Mai 2024 in Kopenhagen in der Glyptotek die von der dänischen Schriftstellerin Josefine Klougart kuratierte Ausstellung „Efter Naturen“ („Nach der Natur/Naturgetreu“) besuchte, kaufte ich mir den von ihr veröffentlichten Essay mit dem gleichnamigen Titel. Im Vorwort gibt sie sich bewusst, dass Kunst mit der Welt in Verbindung steht, aber auch etwas Eigenständiges ist. Klougarts Versuch, Ästhetik und Gesellschaft zu trennen, zielt nicht darauf ab, die Kunst zu neutralisieren oder zu isolieren, sondern sie ernst zu nehmen als eine eigenständige Form des Wissens, die auch als Quelle von Erkenntnissen dienen kann (Klougart 2024, S. 8).

Schon länger treibt mich der Gedanke um, dass Kunst von unserer Gesellschaft nicht per sé als Form des Wissens, als Erfahrung oder Transformationsvehikel akzeptiert wird: Künstler\*innen und Kulturschaffende werden immer wieder dazu gedrängt, ihre Relevanz durch ihre Nützlichkeit für andere gesellschaftliche Bereiche unter Beweis zu stellen. Dass dieser Gedanke der Instrumentalisierung europaweit Tradition hat, bewies schon 1985 der niederländische Staatssekretär für Kultur, Eelco Brinkman, der während einer Konferenz der niederländischen Botschafter\*innen die niederländische Kunst und Kultur als „Gleitmittel zur Förderung des Exports niederländischer Güter und Dienstleistungen“ beschrieb. Während wir uns über die Jahre daran gewöhnt haben, über die externen Vorzüge von Kunst und Kultur zu sprechen, ist also eine eindeutige kulturpolitische Perspektive auf die Kultur immer weiter aus unserem Blickfeld geraten.

Kunst wird von unserer Gesellschaft nicht per sé als Form des Wissens, als Erfahrung oder Transformationsvehikel akzeptiert.

Zu den Aufgaben, denen Kunst und Kultur gerecht werden sollen, um ihre Wirksamkeit und ihren gesellschaftlichen Impact unter Beweis zu stellen (heißt: ihre finanzielle Existenz zu sichern), gehören heutzutage das Leisten von Beiträgen zu folgenden Herausforderungen: Klimawandel, Migration, Digitalität, Diversität, psychischen Erkrankungen, Nachhaltigkeit, Wirkungen der Globalisierung und dem Erstarken des Populismus (vermutlich vergesse ich noch einiges...). Um das zu leisten, soll der Kulturbereich sich auseinandersetzen mit „konzeptbasiertem Arbeiten und

<sup>3</sup> Zitat aus einem Webinar von Culture Action Europe (<https://cultureactioneurope.org/events/state-of-culture-webinar-instrumentalising-culture/>), besucht am 19.02.2025.

differenzierten Beteiligungsprozessen“ usw. (Knoblich 2023, S. 11–14). Ich halte es für wichtig, bei der Förderung von Kunst und Kultur auf Verteilungsgerechtigkeit zu achten, damit mehr Wirksamkeit in der Breite der Gesellschaft entsteht. Gleichzeitig ist die Annahme zu kurz gedacht, der Kulturbereich käme nur aus seiner isolierten Position, indem er dem Wandel gesellschaftlicher Erwartungen gerecht wird und neue Relevanzen rechtzeitig erkennt oder ausreichend darauf reagiert (Reiner, Sievers & Mohr 2023, S. 15–19). Das geht an der Tatsache vorbei, dass gerade diese Versuche, sich hauptsächlich durch einen von außen kommenden Anlass aus dem „Elfenbeinturm“ zu befreien und dabei vielfältige nicht-künstlerische Aufgaben zu übernehmen, den Sektor daran hindern, sich zu all diesen wichtigen gesellschaftlichen Themen frei, in der Art und Weise und zu dem Zeitpunkt zu äußern, den er für richtig hält – nämlich über die Kunst. Er verliert den Raum, vor allem erst seinen eigenen intrinsischen Wert erfolgreich herauszustellen.<sup>3</sup> Gleichzeitig benötigt er die Unterstützung der Kulturpolitik, um seine eigene, selbstständige Bedeutung stärker herausstellen zu können.

Die Annahme ist zu kurz gedacht, der Kulturbereich käme nur aus seiner isolierten Position, indem er dem Wandel gesellschaftlicher Erwartungen gerecht wird.

### Was auch nicht hilft...

Die in Deutschland durch das Grundgesetz – also de iure – gewährleistete Freiheit der Kunst ist de facto eine Freiheit der Kunstproduktion: Kultureinrichtungen machen, weitgehend ohne (Ziel-)Vorgaben oder Ansprüche seitens ihrer Fördergeber oder des Publikums, ausschließlich das, was sie für richtig halten. Sie stellen ihren intrinsischen Wert also auch selbst nicht dezidiert in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Gerade wegen der Abwesenheit eines als solches erfahrenen, in der Praxis erfolgreich umgesetzten und dadurch nachweisbaren Verantwortungsbewusstseins setzen Kultureinrichtungen sich kaum dafür ein, eine Teilhabegerechtigkeit (auch im Sinne der obengenannten Verteilungsgerechtigkeit) anzustreben. Sie kommen einem gesellschaftlich empfundenen Legitimationserfordernis nur mit Lippenbekenntnissen nach, indem sie zwar publikumswirksame Projekte ins Leben rufen, diese aber von ihren Kernaktivitäten abtrennen (Mandel 2024), anstatt sie damit zu verbinden und damit ihren eigenen Wert zu stärken.

<sup>4</sup> Culture Action Europe (CAE) ist das größte europäische Netzwerk von Kulturnetzwerken, Organisationen, Künstler\*innen, Aktivist\*innen, Wissenschaftler\*innen und politischen Entscheidungsträger\*innen. CAE setzt sich für eine transformative Kulturpolitik ein, die Kultur als eigenständigen Sektor und als Katalysator für andere Sektoren anerkennt und fördert..

Hinzu kommt, dass die in Deutschland jahrzehntelang verfolgte Kulturpolitik eine organisatorische Verkalkung zufolge hat, die eine Anpassung an neue Realitäten erschwert (Paeslack 2024). In dem Sinne haben Knoblich, Sievers et al. recht, dass es im deutschen Kulturbereich Strukturen gibt, die nicht mehr zeitgemäß sind und nicht mit ihrer Umgebung „mit-atmen“. Meine Frage ist aber, ob der Kulturbereich demzufolge weiter und tiefer in andere gesellschaftliche Bereiche eintauchen oder sich zuerst umorientieren soll, damit er seine intrinsischen Werte (wieder) als Grundlage für eine Auseinandersetzung mit seiner Umgebung nutzen kann.

## Einige Lösungsansätze

Gerne weise ich auf einige Entwicklungen und Orientierungsrichtungen hin, die helfen, der Instrumentalisierung des Kulturbereichs, dem Wegducken vor der Eigenverantwortlichkeit in den Kultureinrichtungen und ihrer Verkalkung konkret etwas entgegenzusetzen.

1. Die Europäische Union hat angekündigt, dass sie noch in diesem Jahr (2025) ihre neue kulturpolitische Strategie – den Culture Compass (Kulturkompass) – vorstellen will. In diesem Rahmen will die EU-Kommission eine von unter anderem Culture Action Europe<sup>4</sup> schon länger befürwortete (politische) Betrachtung der Verdienste des Kulturbereichs als solchem ernsthaft in Erwägung ziehen und diesen wegen seiner intrinsischen Werte fördern. Kulturpolitik würde dann nicht mehr nur für externe Ziele instrumentalisiert werden, sondern stünde für sich selbst und würde die Entfaltung von Künstler\*innen und die Kunst in den Mittelpunkt rücken. Dies ist nicht nur ein rhetorisches Detail. Es würde unter anderem bedeuten, der Freiheit des künstlerischen Ausdrucks Vorrang einzuräumen, für faire Arbeitsbedingungen im Kultursektor zu sorgen und die kulturelle Dimension der nachhaltigen Entwicklung als eigenständige Priorität voranzutreiben.
2. Die als Menschenrecht eingestufte Möglichkeit, sich an kulturellen Aktivitäten zu beteiligen – kulturelle Teilhabe –, löst zwar positive Gefühle aus, ist aber kein Recht, das von den Betroffenen in der Praxis leicht durchgesetzt werden kann. Max Fuchs, Professor für Erziehungs- und Kulturwissenschaft der Universität Duisburg-Essen, schrieb 2015 dazu:

*„Wer an einen Teil denkt, muss zugleich an das Ganze denken, zu dem dieser Teil gehört. Wer diesen Teil haben will (Teilhabe), muss ihn sich zuerst nehmen (Teilnahme). Teilnahme ist also der Teilhabe vorgelagert. Denkt man diesen Ansatz weiter, so muss man berücksichtigen, dass der gewünschte Teil vermutlich bereits in den Händen anderer ist. Das bedeutet, dass das, was man haben will, man anderen nehmen muss und diese bereit sein müssen, es auch wegzugeben. Neben dem Teilnehmen und dem Teilhaben geht es also auch um das Teilen, genauer gesagt um das Aufteilen, und noch genauer: um eine Veränderung der bisherigen Aufteilung. Dies macht deutlich, dass bei diesem Prozess mit Widerstand derer zu rechnen ist, die etwas weggeben müssen. Denn man hat die durchaus berechnete Angst, dass man nach diesem Prozess weniger hat als vorher.“*

Kultureinrichtungen, die ihre Legitimation ernst nehmen, die erahnen, dass ihre Freiheit nur funktioniert, wenn diese von Verantwortung ausgeglichen wird, setzen sich nicht nur mit ihrem Stammespublikum, sondern vielmehr noch mit der soziodemografischen Zusammensetzung ihrer Umgebung, ihrer Nachbarschaft, ihrem Kiez oder ihres Einzugsgebiets auseinander und fangen den Dialog mit den vielen Nicht-Besucher\*innen dort an, wo ihre Kundschaft nicht wohnt. Einen Dialog über deren Träume, existenzielle Herausforderungen, ihr Vergnügen und ihre Wünsche, um daraus künstlerische Konzepte, Angebote, partizipative Projekte zu entwickeln, die zu gemeinsam gestalteten Ausstellungen oder Aufführungen führen, also zu genau dem, was mit community engagement gemeint wird. Es wird umverteilt, damit auch andere an der Wirksamkeit von Kultur als solcher teilhaben können!

Kultureinrichtungen, die ihre Legitimation ernst nehmen, erahnen, dass ihre Freiheit nur funktioniert, wenn diese von Verantwortung ausgeglichen wird.

3. Zudem hilft es, wenn der Kulturbereich seine „Ego-Perspektive“, den „Sender“-Modus einwechselt gegen ein durchlässigeres Verhältnis zu seiner Umgebung. Birgit Mandel, Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement an der Universität Hildesheim, schreibt in diesem Zusammenhang, dass es einen Wandel braucht „der organisatorischen Strukturen der Kulturorganisationen, in Richtung einer

diverseren Zusammensetzung des Personals.“ Darüber hinaus fordert sie mehr Raum für partizipative Projekte und weniger Repertoire und Kanon:

*„[Es] müsste [dazu] die Programmpolitik jenseits eines an Expert\*innen orientierten Kunstverständnisses geöffnet werden durch die Mitbestimmung über Stücke, Themen und Formate durch Beiräte, die die Bevölkerung in ihren vielfältigen kulturellen Interessen repräsentieren. Denkbar wäre [...] Kulturorganisationen in teilhabeorientierte Kulturorte bzw. Orte kultureller Demokratie zu transformieren, die über die Produktion von Kunst hinaus Verantwortung für das soziale Zusammenleben einer Kommune übernehmen und sich im Sinne von Community Building auf vielfältige Weise einbringen“, ohne dass dieses zu einer Verflachung der künstlerischen Ausdrucksformen führen würde (Mandel 2024).*

Es hilft, wenn der Kulturbereich seine „Ego-Perspektive“, den „Sender“-Modus einwechselt gegen ein durchlässigeres Verhältnis zu seiner Umgebung.

Lars Ebert (2025), Generalsekretär von Culture Action Europe, spitzt die Sache noch weiter zu: Kultur kann die Demokratie nur dann unterstützen, wenn sie selbst demokratisiert wird. Erst dann kann sie ihre transformativen Kräfte in einer sich ständig verändernden Gesellschaft erfolgreich und langfristig entfalten.

Thomas Pigor singt davon, dass die Mehrheit, an die sein Lied sich richtet, sich für den „Garant für den Wohlstand in diesem Land“ hält: „In der Kultur wird lediglich Geld verbrannt.“ Wenn Kunst und Kultur ihrer Verantwortung gerecht werden, indem sie umverteilen, entkalken und demokratisieren, ergibt sich die Möglichkeit, dass die Politik sie eher nach ihren eigenen Verdiensten beurteilt und belohnt, als das Gefühl zu haben, öffentliche Mittel ins Wasser zu schmeißen: also mit Sinn und erkennbarem Zweck.

#### LITERATUR

**Andrew Curry, Robert Stanier (the Henley Centre) (2002):** Bericht anlässlich der Konferenz der American Marketing Association (AMA) 2002, „Changing Worlds“: „Filling the disappointment gap“. [https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2012/11/Report\\_-\\_Changing\\_Worlds\\_-\\_Andrew\\_Curry\\_Robert\\_Stanieir\\_-\\_2002-2.pdf](https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2012/11/Report_-_Changing_Worlds_-_Andrew_Curry_Robert_Stanieir_-_2002-2.pdf) (28.08.2025).



**Lars Ebert (2025):** *From practice to policy and back. advancing cultural democracy in Europe (Belgium)*, in: Discussion paper „Charting the future of arts and culture“ anlässlich des 10. World Summit on Arts and Culture, S. 64–58. [https://cultureaction-europe.org/wp-content/uploads/2025/05/WS10DiscussionPaper\\_English\\_0417\\_online\\_FINALversion-1.pdf](https://cultureaction-europe.org/wp-content/uploads/2025/05/WS10DiscussionPaper_English_0417_online_FINALversion-1.pdf) (28.08.2025).

**Max Fuchs (2015):** *Partizipation als Reflexionsanlass*, in: Kulturelle Bildung Online, <https://www.kubi-online.de/artikel/partizipation-reflexionsanlass> (16.06.2024).

Josefine Klougart (2024): *After Nature – Essay, Gladiator*.

**Tobias J. Knoblich (2023):** *Vorwort*, in: Systemkritik! – Essays für eine Kulturpolitik der Transformation, Bielefeld: Transcript Verlag, S. 11–14.

**Birgit Mandel (2024):** *Demokratisierung von Kultur oder Kulturelle Demokratie? Theater in Deutschland und England*, in: Zeitschrift für Kulturmanagement und Kulturpolitik, Bd. 10, 2024, Nr. 1, Bielefeld: Transcript Verlag, S. 33–51.

**Miriam Paeslack (2024):** *Locating Engagement: A Concept in Cultural Management. A Conversation with Ulrike Lorenz and Martin Tröndle*, in: Zeitschrift für Kulturmanagement und Kulturpolitik, Bd. 10, 2024, Nr. 1, Bielefeld: Transcript Verlag, S. 11–30.

**B. Joseph Pine II und James H. Gilmore (2013):** *Handbook on the experience economy*, S. 21–44; Cheltenham (UK)

**Svenja Reiner, Simon Sievers und Henning Mohr (2023):** *Einleitung*, in: Systemkritik! – Essays für eine Kulturpolitik der Transformation, Bielefeld: Transcript Verlag, S. 15–19.



**Willem Wijgers** ist Marktforscher im kulturellen Bereich in den Niederlanden und in Deutschland. Er leitet Kultur und Marktforschung, mit Sitz in Detmold (NRW) und ist im Auftrag des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung Berlin in NRW aktiv als KulMon-Experte.



# Nachhaltigkeit im Leitbild

## (Un-)Genutztes Potenzial der Museen

*Ein Beitrag von Marie C. Hanke, Pascal Horni und Fabienne H. Schmidli*

Museen können eine wichtige Rolle für die Nachhaltigkeit unserer Gesellschaft übernehmen, indem sie selbst nachhaltig agieren, aber auch, indem sie kulturelles Erbe langfristig bewahren, nachhaltige Praktiken fördern und Räume für kritische Reflexion und Zukunftsvisionen schaffen (Müller & Grieshaber, 2024). Insbesondere durch Bildungsangebote, partizipative Ausstellungen oder Dialogformate können Museen dazu beitragen, nachhaltige Denk- und Handlungsweisen in der Gesellschaft zu verankern (Evans & Achiam, 2021; Navas Iannini & Pedretti, 2022). Als Multiplikatoren erreichen sie ein breites Publikum, was es ihnen ermöglicht, wirkungsvolle Impulse für eine nachhaltigere Zukunft zu setzen (Garthe, 2022, 2023; Pop et al., 2024).

Trotz dieses Potenzials und obwohl der Diskurs zu Nachhaltigkeit bereits seit den 2000er Jahren läuft, steckt die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der musealen Praxis häufig noch in den Anfängen. Zwar gibt es auf institutioneller Ebene vielfach Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit, jedoch setzen dies weitaus weniger um oder berichten darüber (Müller & Grieshaber, 2024). Diese Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung wird als „Implementation Gap“ beschrieben (ebd.). Dass Nachhaltigkeit im Museumskontext dennoch an Bedeutung gewinnt, zeigt nicht zuletzt die Museumsdefinition des internationalen Museumsrates (ICOM), welche seit 2022 Aspekte der Nachhaltigkeit umfasst (International Council of Museums, 2022). Ferner werden in der Schweiz auch auf politischer Ebene Nachhaltigkeit, Innovation und Partizipation als leitende Prinzipien für Kulturorganisationen betont (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2023).

## Leitbilder als strategisches Instrument zur Verankerung von Nachhaltigkeit

Wenn Museen die Integration von Nachhaltigkeit in ihre eigene Arbeitsweise und gesellschaftliche Rolle anstreben, muss dieses Engagement als

bewusste sowie strategische Entscheidung im organisatorischen Zweck verankert sein. Leitbilder spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie nicht nur ein klares Ziel und Orientierung zur organisationalen Ausrichtung für die eigenen Mitarbeitenden sowie externen Stakeholder\*innen bieten, sondern auch ein öffentliches Bekenntnis zur Integration von Nachhaltigkeit in die Kernaufgaben der Institution darstellen (Alegre et al., 2018). Leitbilder spiegeln grundlegende Werte und strategische Zielsetzungen wider (Garthe, 2022; Lopez & Martin, 2018), wobei Studien deren Wirksamkeit insofern aufzeigen, dass eine explizite Nennung von Nachhaltigkeit darin häufig mit konkretem Handeln einhergeht (Lopez & Martin, 2018; Fehér & Ásványi, 2023). Leitbilder bieten daher einen wertvollen Einblick in die Nachhaltigkeitsorientierung von Museen und die dahingehende Prioritätensetzung (Fehér & Ásványi, 2023). Entsprechend stellen sie ein wichtiges Instrument dar, um das aktuelle Nachhaltigkeitsengagement von Museen sichtbar zu machen. Mit der Analyse von Leitbildern können darüber hinaus Entwicklungen im Sektor besser verstanden werden, weshalb dieser Ansatz für die Masterarbeit von Marie Charlotte Hanke an der ZHAW School of Management and Law genutzt wurde, deren Ergebnisse hier vorgestellt werden.

Leitbilder bieten einen wertvollen Einblick in die Nachhaltigkeitsorientierung von Museen und die dahingehende Prioritätensetzung.

## Die Rolle der Museumskategorie in der strategischen Verankerung von Nachhaltigkeit

Organisationen wie Museen richten ihr Handeln und ihre Praktiken häufig sowohl an den formellen als auch an den informellen Erwartungen und Ansprüchen ihres Umfelds aus, um ihre gesellschaftliche Legitimität zu sichern (DiMaggio & Powell, 1983; Singh et al., 1991). Da Organisationen innerhalb einer bestimmten Branche oft ähnlichen Erwartungshaltungen gegenüberstehen – etwa seitens Förderinstitutionen, politischer Akteure, der Fachöffentlichkeit oder des Publikums –, kommt es unter dem Einfluss dieses Drucks zu einer zunehmenden Angleichung von Strukturen und Praktiken. Mit der Zeit etablieren sich dadurch bestimmte Vorgehensweisen als selbstverständlich und werden zu sozial konstruierten Überzeugungen, die das Handeln innerhalb des Sektors prägen. Das gilt insbesondere

<sup>1</sup> Einem Museum wurden vom VMS bis zu sechs Kategorien zugeteilt.

<sup>2</sup> Es wurden Regressionsanalysen mit unterschiedlichen Modellspezifikationen für alle VMS-Mitgliedsmuseen (N=775) sowie für die Teilmenge der Museen mit einem öffentlich verfügbaren Leitbild (n=117) durchgeführt. In der Analyse mit dem Gesamtdatensatz wurde für Museen ohne veröffentlichtes Leitbild ein Nachhaltigkeitsorientierungswert von null angenommen.

<sup>3</sup> Vergeben durch die Fachstelle Kultur inklusiv von Pro Infirmis an Institutionen, die sich aktiv für die Inklusion von Menschen mit Behinderungen einsetzen (Pro Infirmis, 2025).

für Museen vergleichbarer thematischer Ausrichtung. Dementsprechend ist zu erwarten, dass sich die Nachhaltigkeitsorientierung von Museen nach Teilbereichen der Museumsbranche unterscheidet.

Um zu untersuchen, inwiefern die Museumskategorie die Verankerung von Nachhaltigkeit in den Leitbildern Schweizer Museen beeinflusst, wurde für die Masterarbeit zunächst erhoben, in welchem Ausmass Schweizer Museen Nachhaltigkeit in ihren Leitbildern thematisieren. Anschliessend wurde analysiert, ob und inwiefern sich die Nachhaltigkeitsorientierung musealer Leitbilder zwischen unterschiedlichen Teilbereichen der Museumsbranche – respektive zwischen verschiedenen Museumskategorien – unterscheidet.

## Messung der Nachhaltigkeitsorientierung der Leitbilder

Angesichts der zwei zuvor genannten Zielsetzungen wurden zunächst die öffentlich zugänglichen Leitbilder der 775 Museen gesammelt, die Mitglied des Verbands der Museen der Schweiz (VMS) sind. Von den VMS-Mitgliedern machen historische Museen den grössten Teil aus (45%), gefolgt von thematischen Museen (41%), regionalen und lokalen Museen (34%), Kunstmuseen (28%), technischen Museen (15%), naturwissenschaftlichen Museen (12%), Volkskunde- und Völkerkundemuseen (11%) und archäologischen Museen (8%).<sup>1</sup>

Zur Messung der Nachhaltigkeitsorientierung der Leitbilder wurde eine lexikonbasierte, automatische Inhaltsanalyse durchgeführt. Dafür wurde eine Liste mit nachhaltigkeitspezifischen Schlüsselbegriffen definiert, die auf branchenspezifischer Literatur basiert. Das Lexikon wurde in drei Kategorien unterteilt: allgemeine, soziale und ökologische Nachhaltigkeit. Abbildung 1 visualisiert in Form von Wortwolken, welche Begriffe aus dem Lexikon besonders häufig in den Leitbildern verwendet werden und aus welcher der drei Kategorien diese stammen.

Um die Stärke der Nachhaltigkeitsorientierung zu ermitteln, wurde die Anzahl der in den Museumsleitbildern vorkommenden Schlüsselbegriffe erfasst und ins Verhältnis zur Gesamtlänge des Leitbildes gesetzt.

Zur Prüfung möglicher Zusammenhänge zwischen Museumskategorie und Nachhaltigkeitsorientierung wurden Regressionsanalysen durchgeführt.<sup>2</sup> Zusätzlich wurde geprüft, ob das Label „Kultur inklusiv“<sup>3</sup> der

Schweizer Fachorganisation Pro Infirmis für Menschen mit Behinderungen mit einer stärkeren Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Leitbild einhergeht.



Abbildung 1: Wortwolken zu Nachhaltigkeitsbegriffen.  
Anmerkung: Die Wortwolken zeigen die am häufigsten verwendeten Begriffe insgesamt (links), für die soziale Nachhaltigkeit (Mitte) und die ökologische Nachhaltigkeit (rechts). Die Grösse der Wörter entspricht ihrer Häufigkeit.

## Nachhaltigkeit am stärksten verankert in naturwissenschaftlichen Museen

Die Untersuchung verdeutlicht, dass mit 117 Museen nur eine begrenzte Anzahl von VMS-Mitgliedern über Leitbilder verfügt bzw. diese öffentlich kommuniziert (entspricht 15%). Am seltensten haben regionale und lokale Museen ein öffentliches Leitbild. Von den insgesamt 218 Museen dieser Kategorie trifft dies auf lediglich 13 Museen zu (knapp 6%). Am häufigsten haben naturwissenschaftliche Museen ein Leitbild. Von den 65 naturwissenschaftlichen Museen, die Mitglied beim VMS sind, gilt das für 20 Museen (30%).

Die Analyse der Leitbilder zeigt, dass die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten beschränkt ist, wobei die soziale Nachhaltigkeit etwas stärker verankert ist als die ökologische. Darüber hinaus weisen insbesondere naturwissenschaftliche Museen und solche, die das „Kultur inklusiv“-Label tragen, eine stärkere Nachhaltigkeitsorientierung in ihren Leitbildern auf. Abbildung 2 verdeutlicht diese Unterschiede.

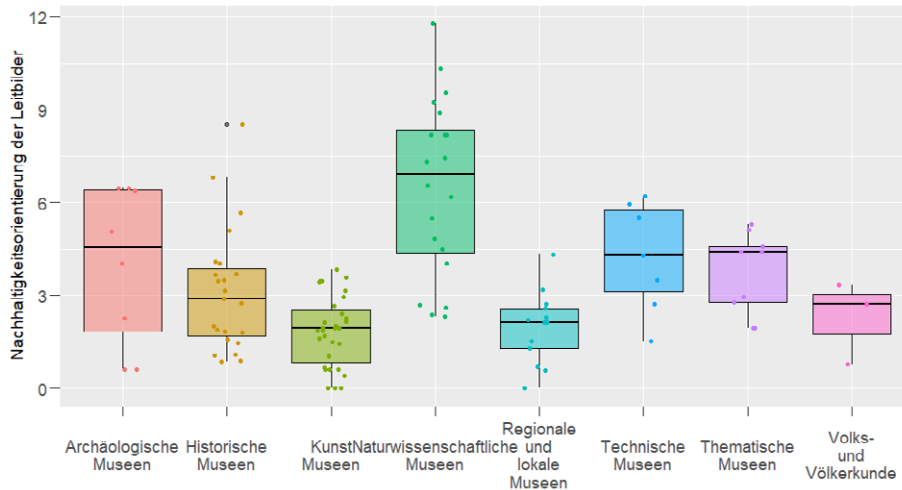


Abbildung 2: Nachhaltigkeitsorientierung der Leitbilder Schweizer Museen nach Museumskategorie.

Anmerkung: Abbildung 2 zeigt, in welchem Ausmass Schweizer Museen mit einem öffentlich zugänglichen Leitbild ( $n = 117$ ) nachhaltigkeitsbezogene Aspekte in ihren Leitbildern aufgreifen. Die Auswertung erfolgt differenziert nach Museumskategorie. Der Median wird als horizontale Linie dargestellt, die Box repräsentiert den Interquartilsabstand – also den Bereich, in dem 50 % der Werte liegen.

Die Ergebnisse stützen die Annahme, dass die Nachhaltigkeitsorientierung von Museen kein eigenständiges, isoliertes Phänomen darstellt, sondern stark differenziert ist und sich primär auf bestimmte Subsektoren konzentriert – zumindest im Kontext der Schweiz. Zudem zeigt sich, dass Formen der Selbstregulierung durch freiwillige Selbstverpflichtungen oder die Orientierung an externen Standards und Labels wie „Kultur inklusiv“ einen Einfluss auf die in Leitbildern kommunizierte Nachhaltigkeitsorientierung haben können.

## Ausblick

Diese erstmalig durchgeführte explorative Untersuchung von Nachhaltigkeitsbezügen in Leitbildern Schweizer Museen liefert damit einen wichtigen Impuls für die Debatte um nachhaltige strategische Museumsentwicklung. Auf Grundlage der Ergebnisse ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

1. Leitbildentwicklung (oder Evaluation und Weiterentwicklung) unter Einbezug von Schlüssel-Stakeholder\*innen (bspw. durch Workshops) und wirksame Kommunikation des Leitbilds.
2. Nachhaltigkeit strategisch verankern durch klare Bezüge im Leitbild und darauf aufbauender Strategie mit messbaren Zielen.
3. Erfahrungsaustausch innerhalb und zwischen den unterschiedlichen Museumskategorien.



4. Gezielte Förderung der Ressourcen und Kompetenzen, z. B. durch Schulungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsprinzipien im (Berufs-)Alltag.

Zukünftige Untersuchungen sollten Nachhaltigkeit als strategische Orientierung auch mittels Jahresberichten oder Nachhaltigkeitsstrategien untersuchen, mit qualitativen Perspektiven ergänzen, wie etwa durch Interviews mit Museumspraktiker\*innen, und die Ergebnisse durch Good-Practice-Beispiele kontextualisieren.

Bisher verfügen jedoch nur wenige Schweizer Museen über ein öffentliches Leitbild und deren Nachhaltigkeitsorientierung ist gering.

Museen können durch klare Bekenntnisse in Leitbildern eine aktive Rolle in der Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft übernehmen. Wie die Auswertung der Leitbilder der VMS-Mitgliedsmuseen zeigt, verfügen jedoch nur wenige Schweizer Museen über ein öffentliches Leitbild und deren Nachhaltigkeitsorientierung ist gering. Somit bleibt das Potenzial, sich mittels öffentlichen Leitbildern Nachhaltigkeitsbestrebungen zu verpflichten, bislang ungenutzt.

#### LITERATUR

**Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018):** The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management and Organization*, 24(4), 456–473.

**DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983):** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.

**Evans, H. J., & Achiam, M. (2021):** Sustainability in out-of-school science education: Identifying the unique potentials. *Environmental Education Research*, 27(8), 1192–1213. <https://doi.org/10.1080/13504622.2021.1893662>.

**Fehér, Z., & Ásványi, K. (2023):** Differences in sustainability approaches from the mission statements of museums – the case of CEE and other European contemporary art museums. *Journal of Contemporary Central and Eastern Europe*, 31(3), 683–701. <https://doi.org/10.1080/25739638.2023.2258610>.

**Garthe, C. (2022):** Das nachhaltige Museum. transcript Verlag.

**Garthe, C. (2023):** Ökologische Nachhaltigkeit im Museum. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen (Normen und Standards – Empfehlungen des VMS). Verband der Museen der Schweiz.

**International Council of Museums (2022):** Extraordinary General Assembly 24 August 2022.

**Lopez, Y. P., & Martin, W. F. (2018):** University Mission Statements and Sustainability Performance. *Business and Society Review*, 123(2), 341–368. <https://doi.org/10.1111/basr.12144>.

**Müller, M., & Grieshaber, J. (2024):** How sustainable are cultural organizations? A global benchmark. *Sustainability Science, Practice and Policy*, 20(1). <https://doi.org/10.1080/15487733.2024.2312660>

**Navas Iannini, A. M., & Pedretti, E. (2022):** Museum staff perspectives about a sustainability exhibition: What do they tell us about scientific literacy? *International Journal of Science Education, Part B*, 12(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/21548455.2021.2015638>.

**Pop, I. L., Ighian, D. S., Toader, R. M., & Hahn, R. F. (2024):** Predictors of Adopting a Sustainability Policy in Museums. *Sustainability*, 16, Article 10. <https://doi.org/10.3390/su16104062>

**Pro Infirmis (2025):** Fachstelle Kultur inklusiv—Pro Infirmis.

**Schweizerische Eidgenossenschaft (2023):** Kulturbotschaft 2025–2028.

**Scott, R. W. (1995):** *Institutions and Organisations*. Sage Publications.

**Singh, J. V., Tucker, D. J., & Meinhard, A. G. (1991):** Institutional Change and Exo-logical Dynamics. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 390–422). The University of Chicago Press.



**Marie Hanke** (MSc. BA) spezialisierte sich in ihrem Master an der ZHAW in Business Administration, Schwerpunkt Public and Nonprofit Management, auf die nachhaltige strategische Ausrichtung von Museen. Sie arbeitet am Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW in der Studienleitung, im Programm-Management sowie in Forschungs- und Dienstleistungsprojekten im Nonprofit- und Kulturbereich.



**Dr. Pascal Horni** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozierender am Institut für Verwaltungs-Management der ZHAW. Seine aktuellen Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in der Stärkung und Evaluation der finanziellen Transparenz und Rechenschaftslegung sowie der Kontrolle und Aufsicht von Verwaltungen, Regierungs- und Nonprofit-Organisationen.



**Fabienne Schmidli** (MSc. BA) ist Stv. Leiterin des Zentrums für Kulturmanagement an der ZHAW sowie Dozentin, Projekt- und Studienleitung. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte umfassen u. a. NPO/Fundraising Management, Future Trends, Evaluation und Live-Kommunikation. Seit 2020 engagiert sie sich ehrenamtlich im Vorstand, seit 2024 als Vizepräsidentin von Swissfundraising.

**KM Kulturmanagement Network GmbH**

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Kaufstraße 1, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0)3643 – 878 58-64

E-Mail: [office@kulturmanagement.net](mailto:office@kulturmanagement.net)

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

**Herausgeber: Dirk Schütz**

**Chefredakteurin: Julia Jakob** (V.i.S.d. § 55 RStV)

**Verantwortliche Redakteurin: Kristin Oswald**

Kontakt: [redaktion@kulturmanagement.net](mailto:redaktion@kulturmanagement.net)

Abonent\*innen: ca. 6.000

Mediadaten und Werbepreise:

<https://www.kulturmanagement.net/Werbung>

**Layout:** Maja Krzanowski

**Satz:** Kristin Oswald

**Lektorat:** Kristin Oswald & Philipp Krechlak

**Coverbild:** erstellt mit ChatGPT

**Weitere Informationen**

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

[facebook.com/KulturManagementNetwork/](https://facebook.com/KulturManagementNetwork/)

[instagram.com/kultur.management.network/](https://instagram.com/kultur.management.network/)

[linkedin.com/company/kultur-management-network](https://linkedin.com/company/kultur-management-network)

**ISSN 1610-2371**