

**Walter Boris Fischer**

# **Kunst vor Management**

## **Führung und Förderung von Kulturinstitutionen**

## Inhaltsverzeichnis

<b>A Einführung</b>	<b>11</b>
<b>Kunst vor Management</b>	<b>13</b>
Zum Inhalt	14
Dank	18
<b>Kultur und Kunst</b>	<b>19</b>
Was ist das: Kultur?	19
Drei Schichten der Kultur	22
Was ist das: Kunst?	23
Terminologien	26
<b>B Aspekte der Kulturförderung</b>	<b>27</b>
<b>Kulturförderung und Kulturfinanzierung</b>	<b>29</b>
Staatliche Kulturpolitik und Kulturförderung	30
<b>Zur Rechtfertigung staatlicher Kulturfinanzierung</b>	<b>33</b>
Rechtfertigung durch die Bundesverfassung (BV)	33
Rechtfertigung durch die Kantonsverfassungen	35
Rechtfertigung auf Gemeindeebene	36
Gesellschaftspolitische Begründung	37
Rechtliche Begründung	37
Ökonomische Begründungen	38
<b>Staatliche Kulturförderung</b>	<b>40</b>
Die kulturellen Zuständigkeiten des Bundes	42
Kultureller Schwerpunkt bei den Kantonen und Gemeinden	44
Kulturausgaben: Öffentliche Hand und Private (2001)	46
<b>Staatsversagen</b>	<b>47</b>
Kritik an Politik und Verwaltung	47
Eigeninteressen vor Allgemeininteressen	48
Kulturförderung und Staatsversagen	49
<b>Alternativen zur aktuellen Kulturförderung</b>	<b>50</b>
Nachfrageorientierte Unterstützungen	50
Indirekte Unterstützung durch Steuererleichterungen	51
<b>Private Kulturförderung</b>	<b>52</b>
Private Stiftungen	52
Einzelpersonen	54
Spender – Donatoren – Mäzene	54
Fundraising	54
Sammler	56

<b>Die Kulturförderung der Wirtschaft</b> .....	<b>57</b>
Motive für das Kulturengagement von Unternehmen .....	57
Das finanzielle Engagement von Unternehmen 2001 .....	58
Know-how-Transfer .....	59
<b>Zur Praxis der Kulturförderung</b> .....	<b>60</b>
Kulturförderung oder Künstlerförderung? .....	60
Beurteilungskriterien .....	61
Formale Kriterien .....	61
Inhaltliche Kriterien .....	62
<b>Instrumente der Kulturfinanzierung</b> .....	<b>64</b>
Kultursponsoring: Chancen und Risiken .....	64
Konkreter Nutzen des Sponsorings .....	65
Kulturpolitische Chancen des Sponsorings .....	65
Kulturpolitische Risiken .....	66
Public Private Partnership (PPP) .....	67
Elemente der Public Private Partnership .....	68
PPP für Projekte der Kulturförderung .....	68
PPP für Investitionsprojekte .....	69
<b>Kulturförderung als Spielball der Interessen</b> .....	<b>69</b>
<b>C Kultur, Wirtschaft und Kulturwirtschaft</b> .....	<b>71</b>
<b>Kultur und Wirtschaft</b> .....	<b>73</b>
Der Kulturmarkt .....	73
Der Kulturmarkt und seine Teilmärkte .....	73
Die Bereiche des Kulturmarkts .....	75
Kulturmarkt und Ökonomie .....	76
<b>Zum Verhältnis von Kultur und Wirtschaft</b> .....	<b>77</b>
Widersprüche zwischen Kultur und Wirtschaft .....	77
<b>Die wirtschaftliche Bedeutung des nicht marktfähigen Kulturschaffens</b> .....	<b>79</b>
Vor- und nachgelagerte Bereiche .....	79
Umwegrentabilität und Standortfaktor als Nebennutzen der Kultur .....	79
<b>Kulturwirtschaft</b> .....	<b>80</b>
Kulturwirtschaft im engeren und weiteren Sinne .....	81
Schnittstellen zwischen Kultur und Kulturwirtschaft .....	83
Kulturpolitische Chancen und Risiken der Kulturwirtschaft .....	85
Kultur beeinflusst wirtschaftliche Leistungen .....	86
Kulturwirtschaft Schweiz: Ihre Teilmärkte und Branchen (Tabelle) .....	87
Kulturwirtschaft Schweiz in Zahlen (Tabelle) .....	88

<b>D Kulturmanagement</b> .....	<b>89</b>
<b>Management für Kultur</b> .....	<b>91</b>
Unverrückbare Rahmenbedingungen .....	92
<b>Weshalb Kulturmanagement?</b> .....	<b>93</b>
<b>Manager und Management</b> .....	<b>96</b>
Managementaufgaben .....	96
Management für Kultur .....	97
<b>Kulturmanagement</b> .....	<b>99</b>
Elemente einer Kulturmanagement-Definition .....	99
Spannungsfelder des Kulturmanagements .....	100
Anspruchsgruppen und ihre Ansprüche .....	101
Ängste und Widerstände .....	102
<b>Führungs- und Sachfunktionen des Kulturmanagements</b> .....	<b>104</b>
Führungsfunktionen .....	104
Planung .....	104
Organisation .....	104
Führung .....	106
Kontrolle .....	107
Führungsfunktionen: Hilfsmittel .....	108
Sachfunktionen .....	108
Beschaffung .....	108
Produktion .....	108
Marketing (Absatz) .....	109
Administration (Verwaltung) .....	110
Sachfunktionen: Fachwissen und Rahmenbedingungen .....	111
Tätigkeitsfelder des Kulturmanagements .....	111
Kulturproduktion .....	112
Kulturvermittlung im engeren Sinne .....	112
Kulturvermittlung im weiteren Sinne .....	113
Kulturförderung .....	113
Kulturerhaltung .....	113
Dienstleistungsangebote .....	114
<b>Zur Kulturmanagementausbildung</b> .....	<b>116</b>
Grundelemente der Ausbildung .....	116
Voraussetzungen .....	116
Kulturmanagementausbildung in Deutschland .....	117
<b>Kulturmanagementausbildung in der deutschen Schweiz</b> .....	<b>120</b>
Die Ausbildungsangebote .....	120
Ein Überblick .....	120
Keine Berufsausbildung .....	124
Perspektiven für die Praxis .....	124

Beobachtungen und Einschätzungen .....	125
Inhaltliches .....	125
Heterogen zusammengesetzte Teilnehmergruppen' .....	126
Die ideale Ausbildung? .....	126
Ein Drei-Schienen-Modell der Kulturmanagementausbildung .....	127
Zur Zukunft der Kulturmanagementausbildung .....	128
Zusammenarbeit unter den Ausbildungsanbietern .....	128
Kulturmanagementorganisationen .....	129
Grenzen des Kulturmanagements .....	131
Die Kulturmanagementlehrgänge der deutschen Schweiz:	
Stapferhaus Lenzburg .....	132
Hochschule für Gestaltung und Kunst Luzern .....	133
Zürcher Hochschule Winterthur ZHW .....	134
sawi, Schweizerisches Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation .....	135
SKM Studienzentrum Kulturmanagement Universität Basel .....	136
Universität Zürich, Weiterbildung .....	137
Details zur Kulturmanagementausbildung der deutschen Schweiz .....	138
<b>E Corporate Governance und Kultur .....</b>	<b>141</b>
<b>Corporate Governance .....</b>	<b>143</b>
Corporate Governance in der Wirtschaft .....	143
Corporate Governance auch in der Kultur? .....	143
<b>Corporate Governance in der Kultur .....</b>	<b>145</b>
<b>Die Hierarchie kultureller Entscheidungen .....</b>	<b>146</b>
Die Öffentlichkeit .....	146
Die Legislative: Parteien und Parlament .....	147
Exekutive: Die Regierung .....	147
Kulturförderungsleitbild und Kulturkonzept .....	150
Subventionsverträge .....	153
<b>Kulturinstitutionen und ihre Rechtsträger .....</b>	<b>158</b>
Die Aktiengesellschaft .....	158
Die Genossenschaft .....	160
Der Verein .....	161
Die Stiftung .....	162
Der Regiebetrieb der öffentlichen Hand .....	164
Statuten und Leitbild .....	166
<b>Der Verwaltungsrat (strategische Führung) .....</b>	<b>169</b>
Die Aufgaben des Verwaltungsrats .....	169
Zusammensetzung des Verwaltungsrats .....	170
Erfahrungen und Befähigungen .....	171
Grösse und Arbeitsweise des Verwaltungsrats .....	173

<b>Die Direktion (operative Leitung)</b> .....	<b>176</b>
Aufgaben und Wahl der künstlerischen Direktion .....	176
Aufgaben und Wahl der kaufmännischen Direktion .....	180
Entscheidungs- und Mitwirkungskompetenzen .....	182
Information und Kontrolle .....	183
<b>F Kultur und Ökonomie</b> .....	<b>185</b>
<b>Homo ludens und homo oeconomicus</b> .....	<b>187</b>
Kultur und Ökonomie .....	187
Zu diesem Kapitel .....	189
<b>Was ist Ökonomie?</b> .....	<b>190</b>
Eine Definition .....	190
Ökonomie ist nicht gleich Ökonomie .....	190
<b>Das ökonomische Modell</b> .....	<b>192</b>
Individuum und Eigennutz .....	192
Die sparsame Nutzung knapper Mittel .....	192
Das Rationalprinzip: Entscheidung zwischen Alternativen .....	192
Das ökonomische Prinzip: Optimieren .....	193
Effizienz als Beurteilungsmassstab .....	193
<b>Kritik am ökonomischen Denken</b> .....	<b>195</b>
Der kulturelle Kontext der Ökonomie .....	196
Ökonomie in Bewegung .....	197
<b>Kulturökonomie</b> .....	<b>198</b>
Allgemeines .....	198
Was ist Kulturökonomie? .....	198
Geschichte der Kulturökonomie .....	199
Zur Legitimation der Kulturökonomie .....	199
Die ökonomische Annäherung an die Kunst .....	200
Themen und Schwerpunkte der Kulturökonomie .....	201
Kritische Anmerkungen zur Kulturökonomie .....	203
Die Rechtfertigung des Ökonomen .....	205
<b>Das ökonomische Modell und die Kulturarbeit</b> .....	<b>206</b>
<b>Themen ökonomischer Kulturbetrachtung</b> .....	<b>228</b>
Die Baumol'sche Kostenkrankheit der Performing Arts .....	228
Rechtfertigung der staatlichen Kulturfinanzierung .....	231
Das Marktversagen .....	231
Kultur als meritorisches Gut .....	232
Umwegrentabilität .....	233
Standortfaktor-Kultur .....	235
Aspekte der Performing Arts .....	236
Nachfrage-Analyse .....	236
Gewinnorientierung? .....	236

Keine Subventionen für Opern- und Schauspiel-Klassiker? .....	238
Festivals .....	239
Das kulturelle Erbe .....	240
Bildende Kunst .....	241
Der Wert eines Museums als privates Gut .....	241
Unternehmerische Aspekte eines Museums .....	242
Verkauf von Museumsbeständen .....	242
Restriktionen bestimmen das Verhalten .....	243
Kunstfälschungen .....	244
Geld in Gemälde anlegen? .....	245
Alternativen zur aktuellen Kulturförderung .....	245
Bedingte Subventionen als Matching Grants .....	245
Nachfrageorientierte Subventionen .....	245
Gutscheine für die Bevölkerung .....	246
Kultur und Markt .....	246
Produziert der Markt gute oder schlechte Kunst? .....	247
Kommerzialisierung der Kultur .....	249
Zur ökonomischen Evaluation kultureller Werte .....	250
Impact-Studien .....	250
Zur Bestimmung der Zahlungsbereitschaft für öffentliche Güter .....	250
Demokratische Legitimation der staatlichen Kulturfinanzierung .....	251
<b>Anhang .....</b>	<b>253</b>
<b>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</b>	<b>255</b>
Quellen: Bund, Städte, Kantone, offizielle Stellen .....	255
Quellen: andere Stichworte .....	259
Literatur .....	261
<b>«à propos»-Verzeichnis .....</b>	<b>268</b>
<b>«z.B.»-Verzeichnis .....</b>	<b>270</b>
<b>Fotonachweis .....</b>	<b>272</b>
<b>Index .....</b>	<b>273</b>