

<b>Intro</b>	<b>Abstract</b>	<b>CULTURECARE</b>
	<b>Purpose</b>	
	<b>Past</b>	
<b>Concepts</b>	<b>Attitudes</b>	
	<b>Strategies</b>	
	<b>Modalities</b>	
<b>Partners</b>	<b>Students</b>	
	<b>Teachers</b>	
	<b>Institutions</b>	
<b>Spaces</b>	<b>Buildings</b>	
	<b>Exhibitions</b>	
	<b>Interspaces</b>	
<b>Output</b>	<b>Workshops</b>	
	<b>Projects</b>	
	<b>Events</b>	
<b>Extras</b>	<b>Business</b>	
	<b>Statements</b>	
	<b>Glossary</b>	
		<b>Qualitätsverbessernde Prozesse im Kulturellen Bereich</b>



## Abstract

CULTURECARE untersucht am Beispiel der Kulturwerkstatt Kaserne Basel qualitätsverbessernde Prozesse im kulturellen Bereich.

Anhand des Fallbeispiels geht die Diplomarbeit der Frage nach, ob und unter welchen Aspekten sich Kulturbetriebe zertifizieren lassen können.

## Einführung

**«Unter Qualität wird die Übereinstimmung von Leistungen und Ansprüchen verstanden. Dabei ist entscheidend, was die Anspruchsteller vor dem Hintergrund ihrer Anforderungen wahrnehmen und für wichtig halten.»**

**(Gabler Wirtschaftslexikon, S.2560)**

Mein grosses kulturelles Interesse hat mich schon vor meinem Studium am HyperWerk motiviert, mich mit regionalen Kulturbetrieben auseinanderzusetzen. Aufgrund meines kaufmännischen Hintergrundes interessieren mich die Strukturen und Prozesse hinter den Kulissen solcher Kulturbetriebe.

Wie sind solche Betriebe strukturiert - Wo positionieren sie sich - Wie stellen sie sich in Konkurrenz zu andern Kulturhäusern und welches Potential steckt in ihnen?

Ein Kulturhaus wird indirekt immer von der Bevölkerung seiner Stadt getragen, sei es direkt durch Eintrittsgelder, die vom Publikum geleistet werden, oder in Form von Subventionen, die indirekt aus Steuergeldern dem Betrieb zufließen. Diese staatliche Unterstützung widerspiegelt einerseits die hohe Wertschätzung der Gesellschaft gegenüber kulturellen Investitionen, provoziert andererseits aber bei vielen Kulturbegeisterten ein Gefühl von Mitspracherecht, welches meiner Meinung nach berechtigt und ernst zu nehmen ist.

## Hyperkontext

Zu dieser Diplomarbeit hat ein von mir zusammengestelltes Team von Hyperwerkstudierenden wesentlich beigetragen. Wenn in diesem Text im kollektiv gesprochen wird, sind damit grundsätzlich alle Teammitglieder gemeint. Diese sind:

**CULTURECARE ist die Diplomarbeit 2005 von Mathis Meyer am Hyperwerk FHBB**

Dominik Seitz, Cinque:	Filmarbeiten, Dokumentation
Julie Labhardt, Sei:	Workshop
Ramón Mathis, Sei:	CI, Homepage

Das interdisziplinäre Arbeiten mit schulinternen Personen, externen Fachleuten und Wirtschaftspartnern, sowie der eigentliche Aspekt der Prozessgestaltung meiner Diplomarbeit greift allgemeine Vorgaben und Ziele von Hyperwerk auf und setzt diese sinngemäss ein.



## Situation heute - Thematische Annäherung

Die in der Schweiz wie Pilze aus dem Boden schiessenden neuen Studiengänge für Kulturmanagement haben mich zur Frage geführt; in welcher Beziehung Kultur zum Management steht. Kulturhäuser wurden schon immer gemanagt, früher wohl einfach weniger bewusst als heute. Mich interessieren die Möglichkeiten der Interaktion von wirtschaftlichem Denken und kulturellem Engagement. Wo fängt dieser Prozess des Kulturmanagements überhaupt an und wie weit kann eine Qualitätsoptimierung gehen?

**Als Kulturbetriebe bezeichnet dieser Text in erster Linie Kulturhäuser, die der Bevölkerung offen stehen und die sich mit Theater, Tanz oder Konzerten eine eigene Bühne verschaffen.**

Ein Blick über die Grenzen zeigt, dass sich diese Fragestellung nur teilweise ins Ausland übertragen lässt, denn die Förder- und Subventionsgesetze im kulturellen Bereich sind in jedem Land verschieden. So werden in Amerika beispielsweise keine Kulturfördergelder vom Staat gesprochen, die Betriebe sind hundertprozentig auf Fundraising und eigene Einnahmen angewiesen. In der Schweiz hingegen gibt es diverse Betriebe, die fast vollständig von Gemeinden, Kanton oder Bund in Form von Subventionen getragen werden (Beispiele: Stadttheater Basel, Kulturwerkstatt Kaserne Basel, KiFF Aarau, Opernhaus Zürich).

Die Schweizer Kulturhäuser benötigen immer mehr Geld bei gleich bleibenden oder sinkenden Subventionsbeiträgen, was zu einer finanziellen Unterdeckung führt. Dies wirft die Frage nach zukunftsweisenden Lösungen auf, die diesem Problem entgegenwirken können, respektive nach Alternativen der Kulturfinanzierung. Kann sich ein Kulturhaus mit Hilfe eines kreativen, engagiertem Kulturmanagement und einer konsequenten Umsetzung des eigenen Leitbildes eine neue und stärkere Identität verschaffen? Auf diese Weise könnten neue Chancen auf dem freien Markt erarbeitet und somit eine gewisse Unabhängigkeit von staatlichen Subventionen erreicht werden.

Für meine Diplomarbeit stellte sich mir folglich die Frage nach dem Sinn, diesen Verbesserungsprozess soweit zu treiben, dass man einen Kulturbetrieb zertifizieren lässt.

## Kulturzertifizierung

### Ein Kulturbetrieb als Dienstleister

In diesem Abschnitt möchte ich die Zertifizierung eines Kulturbetriebes näher erläutern, denn es gibt zu viele verschiedene Kulturhäuser und Vergleichswerte sind schwerlich herauszusehen. Betrachtet man jedoch, was in den verschiedenen Kulturhäusern eigentlich passiert und hergestellt, respektive angeboten wird, ergeben sich durchaus Vergleichswerte. In meiner Diplomarbeit untersuche ich modellhaft die operativen Geschäfte eines Kulturbetriebes.

### Wo sich vergleichen lässt, lässt sich auch bewerten und zertifizieren.

Ein Kulturbetrieb ist – abstrakt betrachtet - häufig ein Dienstleistungsbetrieb, der Räumlichkeiten, Bühnen, Publikum und Künstler vermittelt respektive zusammenbringt, in dem jedoch die organisatorischen Abläufe oft gleich bleiben. Das Betriebsbüro eines Kulturbetriebes, aber auch die Strukturen und organisatorischen Abläufe des gesamten Hauses können sich also durchaus vergleichen lassen.

### International Organization for Standardization

Die in der Schweiz bekannteste Zertifizierungsmöglichkeit im Bereich Dienstleistung ist die ISO 9001-Zertifizierung. Bei dieser Zertifizierungsform werden betriebliche Abläufe, Organisationsmuster und Strukturen beurteilt.

Es gibt aber nebenbei noch weitere Zertifizierungsmöglichkeiten und Modelle, auf die ich jedoch nicht weiter eingehen möchte. Es wäre verfrüht, detailliert auf einzelne Formen und Möglichkeiten einzugehen, solange die Realisierungsmöglichkeiten nicht geklärt sind. Dies würde den Rahmen meiner Diplomarbeit sprengen.

	Berechtigung
<p><b>«Management ist der ständige Problemerkennungs- und Problemlösungsprozess zur Optimierung von Betriebsabläufen sowie zur langfristigen Erhaltung und zum qualitativen und quantitativen Wachstum eines Unternehmens.»</b></p>	<p>Aufgrund der in der thematischen Annäherung erwähnten Aspekte, und gestützt auf die These, dass in den nächsten zehn Jahren sich in der Subventionslandschaft Schweiz einiges verändern wird - keine Subventionen der öffentlichen Hand ohne Qualitäts- oder Leistungsausweis - hat in meinen Augen der Gedanke zertifizierter Kulturbetriebe seine Berechtigung.</p>
<p><b>(Fischer; Kunst vor Management, S.96)</b></p>	<p>Der offensichtlichste Vorteil einer Zertifizierung ist, dass sich ein Betrieb, der sich auf solch einen Prozess einlässt, intensiv an sich arbeitet. Daraus ergeben sich organisatorische wie betriebswirtschaftliche Verbesserungen, auch wenn die Zertifizierung letztlich nicht realisiert wird. Diese verlangt eine konsequente Umsetzung der Normen und ermöglicht die Optimierung des Betriebes.</p> <p>Ein zertifizierter Kulturbetrieb ist zudem für die Zukunft besser gerüstet und hat seiner Konkurrenz gegenüber einen Vorsprung. Ausserdem wird das Vertrauensverhältnis zwischen den Geldgebern und dem Kulturbetrieb verbessert, was eine bessere Zusammenarbeit sowie klare Engagements ermöglicht.</p> <p>Ein finanziell und strukturell gesunder Kulturbetrieb erreicht eine höhere Akzeptanz und Annerkennung in der Bevölkerung, das Publikum kann durch die klar kommunizierten Strukturen auch neues Vertrauen in den Betrieb fassen.</p>
<p><b>«Management kann als eine Art Querschnittsfunktion, die den Einsatz von Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen steuert, gesehen werden.»</b></p>	
<p><b>(Schreyögg; Normensysteme und Managementpraxis, S.26)</b></p>	



## Kulturwerkstatt Kaserne Basel

**«Entscheidend für den Erfolg in der Praxis wird sein, wie man mit Menschen umzugehen weiss, und nicht nur mit Konzepten und Ideen. (...) Darum die Aufforderung, sich laufend im Umgang mit Menschen zu üben, gestaltend, sich ein- und auch unterordnend. Der Erfolg kommt aus dem Umgang mit seiner Umgebung und nicht aus dem Kopf»**

**(Andreas Lauterburg, Präsident des Fachhochschulrats Zentralschweiz 2003)**

Für die Recherche meiner Diplomarbeit wollte ich mich jedoch nicht bloss auf bereits gemachte Erfahrungen und geleistete Arbeiten beschränken. Vielmehr habe ich mich gezielt mit einem Basler Kulturbetrieb auseinandergesetzt, um die Fragestellung an einem konkreten Objekt zu erörtern.

Nach intensiven Gesprächen konnte ich die Kulturwerkstatt Kaserne Basel als Partner für meine Diplomarbeit gewinnen. Diese Partnerschaft war nicht selbstverständlich, galt es doch die Leitung der Kulturwerkstatt Kaserne Basel zu überzeugen, ihre Arbeitsprozesse wie auch Stärken und Schwächen offen zulegen. Das Eingehen dieser Partnerschaft beruht auf grossem gegenseitigen Vertrauen.

Zu dieser Vertrauensbasis gehören auch verschiedene Verträge, die mich und mein Projektteam an das Stillschweigen über die Inhalte der Untersuchung binden. Aufgrund dieser Verträge können viele Details meiner Arbeit nicht offengelegt werden.

### *Kulturwerkstatt Kaserne Basel*

*Die Kulturwerkstatt Kaserne ist ein staatlich subventioniertes Unternehmen, das seit bald 15 Jahren in der Stadt Basel sowie deren Bevölkerung stark verankert ist. Sie führt am Standort Kaserne verschiedene kulturelle Veranstaltungen durch.*

*Die Kaserne Basel ist als Verein (Verein Kulturwerkstatt Kaserne) organisiert und als gemeinnützig anerkannt. Vereinszweck ist die Führung eines Kulturzentrums. Diese Aufgabe nimmt die Geschäftsleitung der Kaserne wahr, welche für die künstlerische Ausrichtung (Direktion) und die betriebliche Leitung (Geschäftsführung) verantwortlich ist.*

Um meine Arbeit als Prozessgestalter optimal am Fallbeispiel der Kulturwerkstatt Kaserne Basel durchführen zu können, strebte ich eine interdisziplinäre Prozessarbeit an, bei der intensiv mit dem achtköpfigen Kader des Kulturbetriebes gearbeitet wurde.

Zunächst wurde eine Bestandsaufnahme des Betriebes bezüglich Strukturen, Prozessen und Ressourcen erstellt, um zu erkennen, wo der Betrieb heute steht und welches Potential in diesem Haus steckt.

## Werkzeug zur Bestandesaufnahme

Bereits zu Beginn meiner Arbeiten habe ich mich dazu entschlossen, für die Bestandesaufnahme mit dem Medium Film dokumentarisch zu arbeiten, um eine nachhaltige Wirkung des Projektes zu erzielen. Für diese heikle Aufgabe konnte ich den Spezialisten Peter Aschwanden als Supervisor und Gesprächsleiter gewinnen.

**Peter Aschwanden ist freischaffender Filmautor/ Dokumentarfilmer und entwickelte im Jahr 2000 das „Process Evaluation Tool“.**

Bei dieser Form zur Prozessgestaltung werden Interviewgespräche mit einer bestimmten Zielgruppe auf Video aufgezeichnet und zu einem in sich geschlossenen Film montiert. Im Film werden Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufgegriffen und auf diese Weise die Realität reflektiert. Sie verhilft Unternehmen zu einer offenen Arbeitskultur und initiiert Veränderungen schneller, präziser und transparent.

**„Process Evaluation Tool“ – die Visualisierung des Prozesses**

Entscheidend dabei ist das Medium Film. So ist es zum Einen die bildliche Dokumentation, die eine sehr persönliche, emotionale und lebendige Form der Fakten mit sich bringt, zum Anderen die Tatsache eines nachhaltigen Dokuments, auf das auch in Zukunft zurückgegriffen werden kann. Diese emotionale Ebene ist eine grosse Stärke dieses Mediums. Jedem Interviewten wird eine Plattform für eine ungestörte und persönliche Meinungsäußerung geboten, und jedem muss zugehört werden bei der Betrachtung des Filmes. Es ergibt sich dadurch keine Möglichkeit, dem andern ins Wort zu fallen.





## Bestandesaufnahme

Anhand eines Fragegerüsts führte Peter Aschwanden Interviewgespräche mit den acht Kadermitarbeitern der Kulturwerkstatt Kaserne Basel. Diese Gesprächsreihe ergab Filmmaterial von über zehn Stunden. Aufgrund gemeinsamer Diskussionen im Projektteam und einer minutiösen Reduzierung der Aufnahmen aufs Wesentliche entstand eine rund 50minütige Montage, welche die Situation der Kulturwerkstatt Kaserne Basel vom März 2005 festhält. Die verwendeten Aussagen wurden durch die jeweiligen Interviewten verifiziert, was einen zusätzlichen Reflektionsmoment im Prozess ermöglichte. Dabei auffallend war eine allgemeine Offenheit und grosse Vertrauensbasis der Mitarbeiter uns und dem Betrieb gegenüber.

### 12 Stunden Interviewgespräche

Aus der Gesprächsreihe kamen vor allem zwei Problemfelder zum Vorschein. Einerseits hatte das Haus, hervorgerufen durch eine hohe Fluktuation des Personals sowie einer durchlebten Finanzierungskrise im Jahr 2003 ein starkes Identitätsproblem. Andererseits fehlten mehrere wesentliche Elemente eines geordneten Betriebes.

### 16 Videotapes

### 12 Stunden Filmmaterial

Dabei erkannte ich, dass es nicht möglich sein würde, über eine Zertifizierung in der Kulturwerkstatt Kaserne Basel zu sprechen, solange die Grundvoraussetzungen dafür nicht vorhanden sind. Solange keine Strukturen erkennbar sind, auf welchen man so eine Zielsetzung aufbauen kann, wird eine Umsetzung zu einem kaum realisierbaren Projekt.

### 50 Minuten Montage

Als Initialzündung für den Prozess der Optimierung dieses Betriebes planten und realisierten wir einen Workshop für das Kader der Kulturwerkstatt Kaserne Basel.

## Workshop

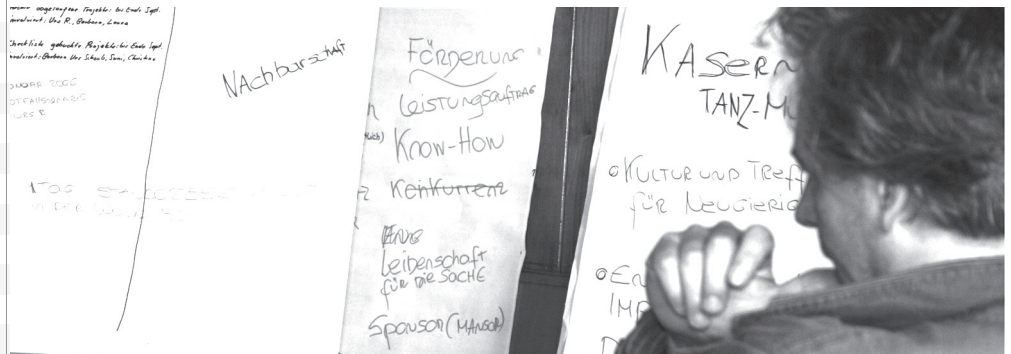
**Steffi Wirth vom atelier für kommunikation arbeitet selbstständig seit 1996 in den Bereichen Projektberatung, Organisationsentwicklung und Coaching im Nonprofitsektor.**

Vom 6. bis 8. Juni 2005 wurde mit dem Kader der Kulturwerkstatt Kaserne unter der Leitung von Steffi Wirth ein dreitägiger Workshop durchgeführt, bei dem interne und betriebswirtschaftliche Probleme analysiert und diskutiert wurden.

Als Werkzeug für die thematische Einleitung verwendeten wir die 50minütige Montage, welche die Probleme des Hauses sehr genau aufzeigt und eine grosse Betroffenheit aber auch Zustimmung ausgelöst hat. Um die Bestandesaufnahme des Hauses abzuschliessen wurde im Gruppengespräch die Problemfelder definiert, ihre Ursachen gesucht und schriftlich festgehalten.

Am zweiten Workshoptag führte Steffi Wirth das Team zu einer gemeinsamen Zieldefinition des Kulturbetriebes. Daraus entstand dann am dritten Tag eine interne Strategie, an die sich der Betrieb halten kann und die ein ganzheitliches Schaffen ermöglicht.

Als Resultat des Workshops entstand ein verbindliches Arbeitspapier mit konkreten Zielen und Verbesserungsvorschlägen inklusive Zeitplan. Ebenso wichtig erscheint mir, dass die acht Kadermitarbeiter hoch motiviert und mit dem festen Vorsatz, den Wandlungsprozess aktiv mitzubestimmen und weiterzuführen, den Workshop beenden konnten.



## Auswertung

In meinem Diplomprojekt habe ich neben vielen praktischen Erfahrungen als Projektleiter auch thematisch sehr viel dazugelernt. Als Projektleiter gewann ich die Überzeugung, dass ich das Projekt auch dem Stand meiner Erkenntnisse anpassen kann, respektive den Kurs des Projektes umzuleiten. So habe ich das Projekt im Laufe der Zeit teilweise abgeändert.

Um eine öffentliche Diskussion über die Zweckmässigkeit einer Zertifizierung anzuregen, hatte ich vorgesehen, während meiner Recherchephase ein Symposium zu organisieren. Im Verlauf meiner Arbeit erkannte ich jedoch, dass sich ein Grossteil der Experten in dieser Thematik einig sind und eine Zertifizierung als Endprodukt eines sauber und klar strukturierten Betriebes erachten. Ebenso sind sich die Experten einig, dass mit Blick auf die Zukunft ein zertifizierter Kulturbetrieb im Vorteil gegenüber seiner Konkurrenz ist. Aufgrund dieser Erkenntnisse habe ich mich entschieden, das Symposium nicht in der Diplomzeit und in diesem Kontext zu realisieren, denn die von mir gewünschte Auseinandersetzung wäre so nicht zustande gekommen.

Ich bin mit Experten von Kultur und Wirtschaft im Gespräch, um einen geeigneten Rahmen für die Einbindung der Öffentlichkeit in die Thematik zu finden.

## CULTURECARE GOES ON

### Zukunftsszenario

CULTURECARE wird in Zusammenarbeit mit der Kulturwerkstatt Kaserne Basel weitergeführt. Die Initialisierung des Prozesses trägt erste Früchte, der Betrieb ist gewillt, seine Chance zu nutzen und will gestärkt in die Zukunft schreiten. Gemeinsam werden wir Tageweise an den Strukturen und Zielen des Hauses arbeiten. Für das Jahr 2006 ist wiederum eine Interviewreihe geplant, woraus auch der Prozess der Qualitätsverbesserung ersichtlich und feststellbar wird.

## Bezug zur Jahresthematik Nomadix

Oa-se, die; -, -n

**1. fruchtbare, von Vegetation umgebene Wasserstelle in einer Wüste**

**2. von etwas Feindlichem oder Unangenehmem umgebener Ort, der davon völlig abgeschirmt erscheint, Ort der Ruhe und Entspannung**

In der Zeit meiner Diplomarbeit habe ich mich immer wieder mit der Jahresthematik Nomadix auseinandergesetzt. Mit Blick auf meine eigene Arbeit hat mich neben dem Nomaden an sich auch dessen Umfeld fasziniert.

In der Wüste wandert der Nomade von Oase zu Oase. Was motiviert einen Nomaden bei seiner Routenwahl? Die Oasen mit den meisten Ressourcen sind oft auch die meistbesuchten.

Kulturschaffende Künstler sind ebenso dem Nomadismus verfallen, denn auch sie ziehen von Kulturhaus zu Kulturhaus, von Bühne zu Bühne. Und auch hier stellt sich die Frage, was den Künstler dazu motiviert, seine Route zu wählen. Was macht ein Kulturhaus für ihn attraktiv? Eine grosse Motivation wird wohl die Struktur des Hauses, die Gastfreundschaft und die Organisation dessen ausmachen.

Und wie überall auf der Welt Reisende Informationen über mögliche Ziele, empfehlenswerte Restaurants und interessante Arbeitsmöglichkeiten austauschen, so kommunizieren auch Kulturschaffende untereinander, und so wird die Kunde eines guten Kulturbetriebes in die Welt getragen.

## Danke

Zuletzt möchte ich mich bei all denjenigen Bedanken, ohne die dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre:

Dominik Seitz/ Julie Labhardt/ Ramón Mathis/ Pascal Biedermann/ Kulturwerkstatt Kaserne Basel/ Peter Aschwanden/ Steffi Wirth/ Regine Halter/ Nelly Riggenschub/ Mischa Schaub/ Sandra Luzia Schafroth/ Toyah Hunter/ Matti Straub/ Urs Schaub/ Nic Plesel/ Urs Reusser/ Barbara Riecke/ Sunniva Frei/ David Schärer/ Mathias Wilde/ Marc Tamtschik/ Nadia Smug/ Mike Egle/ Andreas Golinski/ Emma Melander/ Vanessa Lopez/ Robert Russell/ Patricia Faber/ Petra Rusch/ Simone Cavin/ Marissa Blair/ Duncan Rownes/ Jürg Meier/ Walter Fischer/ Alfred Urfer/ Philip Cueni/ Ruth Meyer/ Jürg Meyer/ Sarah Hänggi/

University of  
Applied Sciences  
Basel

**FHBB**

**Department HyperWerk**

**Mathis Meyer**

Postindustrial Designer FH  
mit Schwerpunkten in  
Prozessgestaltung und Interaktionsleitung

T +41 78 857 41 69

[mme@hyperwerk.ch](mailto:mme@hyperwerk.ch)  
[www.culturecare.ch](http://www.culturecare.ch)