



PLANEN



UMSETZEN



EVALUIEREN

PROJEKTMANAGEMENT

IM
KULTURBEREICH



FINANZIERUNG



RECHT



MARKETING

Impressum



Autorin

Susanne Kitlinski
open sustain – Empowerment by social business development, graphic recording & facilitation
Rennbahnstraße 3
92318 Neumarkt in der Oberpfalz

Mail: kitlinski@opensustain.com
<https://opensustain.com/>

in Zusammenarbeit mit

Lehrstuhl für Didaktik der Geschichte
Universität Augsburg
Philologisch-Historische Fakultät
Universitätsstraße 10
86159 Augsburg

Mail: sekretariat.didg@philhist.uni-augsburg.de
<https://www.philhist.uni-augsburg.de/lehrstuehle/geschichte/didaktik/>

Empfohlene Zitierweise:

Kitlinski, Susanne (2020): Projektmanagement im Kulturbereich, URL:
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:384-opus4-701721>

Förderhinweis:

Diese Lehrkonzept ist im Rahmen des vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst geförderten Projekts „Polyvalente Weiterqualifizierung für Lehramtsstudierende/-absolventInnen“ – kurz „PWL“ (Projektlaufzeit: November 2015 bis Dezember 2018) – entstanden.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	6
DER KURS AUF EINEN BLICK.....	7
1. Modul: Merkmale, Aufgaben und Phasen von Kulturprojekten	17
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	17
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	21
2. Modul: Karrierewege und berufliche Möglichkeiten im Kulturmanagement	23
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	23
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	28
3. Modul: Zeitmanagement	30
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	30
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	33
4. Modul: Interne und externe Kommunikation in Kulturprojekten	34
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	34
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	38
5. Modul: Team-Management – Entwicklung von leistungsstarken Teams	39
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	39
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	42
6. Modul: Konfliktmanagement	44
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	44
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	48
7. Modul: Netzwerkmanagement und Stakeholderanalyse.....	50
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	50
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	54
8. Modul: Marketing – Marketingstrategie.....	55
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	55
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	59
9. Modul: Marketing – Marketingwerkzeuge	60
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	60
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	64
10. Modul: Eventmanagement für Kulturprojekte.....	65
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	65
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	68
11. Modul: Fundraising – Finanzierungsmöglichkeiten für Kulturprojekte.....	70

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	70
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	74
12. Modul: Fundraising – Zusammenarbeit mit Unternehmen	76
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	76
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	80
13. Modul: Kulturvermittlung	82
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	82
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	85
14. Modul: Recht im Projektmanagement von Kulturprojekten	87
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	87
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	91
15. Modul: Evaluation und Wirkungsmessung	92
1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)	92
2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten).....	96
AUTORENPROFIL	97

VORWORT

Erfolgreiche Kulturprojekte bieten Teilhabe, Bildung und viele Entwicklungsmöglichkeiten für eine offene und lernende Gesellschaft. Für die Planung und Umsetzung von Kulturprojekten bedarf es neben Praxiswissen und Gestaltungskompetenz umfassender Erfahrung und eines guten Netzwerks.

Wie können diese Bausteine für ein erfolgreiches Projektmanagement für den Kulturbereich an Hochschulen vermittelt werden?

Das im Folgenden dargestellte Lehr- und Lernkonzept ist im Rahmen des Projektes „Polyvalente Weiterqualifizierung für Lehramtsstudierende und -absolventen“ am Lehrstuhl für Didaktik der Geschichte an der Universität Augsburg entstanden. Zielsetzung des Projektes ist es, zukunftsorientierte Kompetenzen zu vermitteln, die Lehramtsstudierenden adäquate Alternativen zum Eintritt in das Referendariat anbieten können.

Der Kultursektor ist für viele Studierende ein attraktiver Arbeitsmarkt, der durch die dynamische Entwicklung der Kreativwirtschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt. Studierende verfügen aber kaum über berufliche Erfahrungen im Kulturmanagement.

Das vorliegende Lehr- und Lernkonzept zielt darauf ab, Brücken zur Praxis zu bauen, indem wichtige Kernkompetenzen wie Kommunikation, Zusammenarbeit, Kreativität und kritisches Denken in den Bereichen „Management von Kulturprojekten“, „Finanzierung“, „Marketing“ sowie „Controlling und Evaluation“ anhand von relevanten Praxisbeispielen vermittelt und deren Entwicklung gestärkt werden.

Ein großer Dank gilt Frau Prof. Dr. Susanne Popp und Herrn Oliver Mayer-Simmet für den großzügigen Freiraum der inhaltlichen Gestaltung des Konzeptes und das kritische, gemeinsame Reflektieren. Frau Sylvia Stadlmayr sei Dank für die exzellente Unterstützung bei der Durchsicht des Lehr- und Lernkonzeptes.

Susanne Kitlinski

DER KURS AUF EINEN BLICK

Mit dem vorliegenden Handbuch ist ein Lehr- und Lernkonzept geschaffen worden, das konkret und projektorientiert Projektmanagement im Kulturbereich vermittelt und Teilnehmenden einen praxis- und handlungsorientierten Werkzeugkoffer für die berufliche Professionalisierung bietet. Das Kurskonzept möchte somit einen Beitrag zu einer partizipativen Lehr- und Lernkultur schaffen, in der bedarfs- und praxisorientiert sowie eigenverantwortlich gearbeitet wird.

Es sei vorab darauf hingewiesen, dass aus Gründen der besseren Lesbarkeit stellenweise lediglich die maskuline Form eines Wortes gesetzt wurde (z. B. *der Besucher*, *die Besucher*). Dies schließt stets alle Geschlechter mit ein.

Kurzbeschreibung des Kursangebots

Das Konzept ist so aufgebaut, dass Teilnehmende während der Lehr- und Lernphase der einzelnen Bausteine ein konkretes Projekt wie zum Beispiel eine Lesung, eine Ausstellungskonzeption, ein Konzert oder eine historische Stadtführung umsetzen können. Es macht an dieser Stelle Sinn, nach Möglichkeit sehr eng mit lokalen Kulturinitiativen und Einrichtungen vor Ort zusammenzuarbeiten, die Interesse an Austausch haben. Die Projekte dürfen hierfür aufgrund der vorgegebenen Seminarzeit (ein Semester) nicht zu groß sein und sollten aus diesem Grund in sechs Monaten zu bewältigen sein.

Jedes Modul startet mit einer thematisch relevanten, praxisorientierten Einstiegsphase, um daran anknüpfend inhaltliche Impulse und Leitfragen zum jeweiligen Thema zu erarbeiten und zu diskutieren. Anschließend folgt eine Übung, durch die das erworbene Wissen praktisch anwendbar wird oder in der ggf. auch nach Antworten für offene Fragen gesucht wird. In der abschließenden Ergebnispräsentation und -auswertung sollen die Lernerfahrungen reflektiert und Transfermöglichkeiten zu realen Projekten geschaffen werden.

Jede Sitzung wird ergänzt durch eine Übung, die in einer weiteren Einheit von 90 Minuten in Tandems oder Kleingruppen zu bearbeiten ist. Darüber hinaus gibt es in jedem Modul eine Transferaufgabe, die bei Bedarf hinzugezogen werden kann.

Die für das Kurskonzept erstellten Präsentationen können als Lehrmaterial eingesetzt werden. Bei Interesse an den Präsentationen wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski (E-Mail: kitlinski@opensustain.com; weitere Kontaktdaten unter <https://opensustain.com/>).

Inhalte

Die Auswahl der Inhalte der einzelnen Einheiten geht auf Ansätze der „Gesellschaft für Projektmanagement“, einem der führenden Fachverbände, sowie auf die Methoden des „agilen Projektmanagements“, das in den letzten Jahren durch die zunehmende Komplexität in Projekten an Relevanz gewonnen hat, zurück. Nach einem Überblick, was man unter Projekten im Kulturbereich versteht, wird grundlegendes

Wissen zu Karrieremöglichkeiten im Kulturbereich, Zeitmanagement und Kommunikation vermittelt.

Die folgenden Module beschäftigen sich mit häufigen Herausforderungen im Projektmanagement: Es geht um die Aufgaben und Rollen in Teams, die Bearbeitung von Konflikten, die Umsetzung von Marketingstrategien und die Anwendung von geeigneten Werkzeugen im Marketing. Die Finanzierung von Kulturprojekten stellt oft die größte Herausforderung dar. Aus diesem Grund werden diesem Thema zwei Module gewidmet.

Durch die Digitalisierung ergeben sich zwar neue Möglichkeiten und neue Formen des Zusammenarbeitens, aber auch viel Potenzial für Konflikte. Viele Projekte im Kulturmanagement haben Eventcharakter (vgl. Ausstellungen, Operaufführungen oder Lesungen). Aufgrund dessen werden in den folgenden Modulen die Themen Eventmanagement und Kulturvermittlung ausführlich behandelt.

Abgerundet wird das Lehr- und Lernkonzept mit einem Modul zum Thema Recht und Evaluationsmöglichkeiten.

Methoden

Bei dem vorliegenden Konzept handelt es sich um einen methodischen Werkzeugkoffer für das Projektmanagement im Kulturbereich, der strategisches Denken und Handeln, Kreativität und Kommunikationstechniken stärkt und nicht zuletzt Freude macht, selbstorganisiert zu lernen und Sachverhalte zu reflektieren. Die ausgewählten Methoden sind stark handlungsorientiert ausgerichtet, sodass Selbstwirksamkeit erlebbar und selbständiges Arbeiten in Teams gefördert wird. Wichtig ist dabei, dass genug Raum für das konkrete „Projekte machen“ gegeben ist.

Kompetenzerwerb

Fachlich sollen die Teilnehmenden nach erfolgreicher Bearbeitung der Bausteine in der Lage sein, Projekte im Kulturbereich zu planen, umzusetzen und zu evaluieren. Mit dem Erwerb und der Anwendung der zahlreich beschriebenen und erprobten handlungsorientierten Methoden können sich die Teilnehmenden neue Themenfelder für das Projektmanagement im Kulturbereich selbständig erarbeiten und diese vertiefen. Es geht vor allem um die Stärkung der kommunikativen Kompetenzen, der Kreativität, des kritischen Denkens und der Zusammenarbeit mittels digitaler Werkzeuge, die für das Projektmanagement im Kulturbereich immer häufiger gefragt sind.

Didaktische Empfehlungen

In jedem Modul sind didaktische Empfehlungen beschrieben, die sich auf eine Gruppengröße von 8 bis 16 Teilnehmenden beziehen. Es ist sinnvoll, die Lehrveranstaltung in einem digitalen Kollaborationswerkzeug (zum Beispiel Dropbox, Slack oder Trello) anzulegen, um die Teilnehmenden aktiv mit digitalen Werkzeugen der Zusammenarbeit vertraut zu machen und effizientes Arbeiten in einer Projektstruktur anzuwenden. Das Lehr- und Lernkonzept ist dann selbst wie ein Projekt angelegt. Die

Teilnehmenden lernen gemeinsam digital und analog an ihren Projekten und werden bei Bedarf vom Lehrenden unterstützt.

Überblick

Der folgende Abschnitt stellt die wichtigsten Rahmenbedingungen für das Lehr- und Lernkonzept dar. Die Daten beziehen sich auf die erprobte Durchführung an der Universität Augsburg.

Zielgruppe	<p>Das Kurskonzept richtet sich an Studierende an Hochschulen, die sich für das Projektmanagement im Kulturbereich interessieren.</p> <p>Das Kurskonzept eignet sich besonders für eine Teilnehmerzahl von 8 bis 16 Studierenden.</p>
Dozenten	Dozenten sollten idealerweise über praktische Erfahrung in der Durchführung von Kulturprojekten verfügen und die Bereitschaft mitbringen, methodisch handlungsorientiert zu arbeiten.
Umfang SWS	Der Kurs ist für 15 Termine à 2 SWS, also 30 Einzelstunden à 45 Minuten, konzipiert. Zu jedem Termin gehört auch eine ergänzende Übung, die ebenfalls 2 SWS umfasst.
LP	<p>Im Augsburger Fall wurden für den Gesamtkurs einschließlich Übung 12 ECTS/LP vergeben.</p> <p>Die Modulgesamtprüfung erfolgte anhand eines aus folgenden Elementen bestehenden Portfolios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorbereitung und Umsetzung eines Impulses 2. Aktive Mitwirkung während der Lehrveranstaltungen 3. Präsentation einer Transferaufgabe 4. Schriftliche Ausarbeitung eines eigenen Kulturprojektes, ca.15 Seiten
Seminarformat	Es ist sinnvoll, den Kurs als regelmäßige Veranstaltung über das Semester verteilt umzusetzen. Alternativ kann er auch in mehreren Blöcken durchgeführt werden. Dann empfiehlt es sich, für jeden Baustein einen Blocktermin anzusetzen.
Prüfungsform	Portfolio
Kooperationspartner	Kooperationspartner sind für die Durchführung des Kurskonzeptes nicht unbedingt notwendig. Um einen Praxisbezug herzustellen, ist es wünschenswert, mit lokalen Kultureinrichtungen zu kooperieren.
Stichworte	Projektmanagement, Kulturbereich
Voraussetzungen	Beamer; Möglichkeit, das Internet während der Lehrveranstaltungen zu nutzen; Studierende sollten über einen Laptop oder ein Smartphone verfügen.

Kursbausteine

Die folgende Übersicht bildet die verschiedenen thematischen Bausteine des Kurses ab. Die fünf thematischen Bausteine verteilen sich auf 15 Module (Grundlagenworkshop 90 Minuten sowie Fallbeispiele und Übungen zur Praxis 90 Minuten) und sind so aufgebaut, dass sie sich an einem typischen Projektkreislauf orientieren – Ideenfindung, Planung, Umsetzung, Evaluation. Sie können aber auch bei Bedarf einzeln herausgegriffen werden, da sie sich nur punktuell aufeinander beziehen.

Mit allen Bausteinen können theoretische Grundlagen und praktische Übungen vermittelt werden, die mit konkreten Lernzielen verbunden sind. Zu jeder Einheit stehen Materialien¹, ausgewählte Literaturhinweise und Verweise auf geeignete Internetressourcen zur Verfügung, die als Grundlage zur Vermittlung gedacht sind und jederzeit mit eigenen Beispielen erweitert und vertieft werden können.

¹ Bei Interesse an den Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Bausteine	Module	Lernziele / Kompetenzen
Einführung in das Management von Kulturprojekten		
	1. Modul: Merkmale, Aufgaben und Phasen von Kulturprojekten	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) kennen Merkmale, Hauptaufgaben von (ausgewählten) Kulturprojekten und deren Projektphasen. • Die TN kennen Spezifika von Kulturprojekten. • Die TN können den Projektphasen Schwerpunktaufgaben zuordnen. • Die TN lernen eine Methode des Projektmanagements kennen (SMART) und können sie erfolgreich für ausgewählte Kulturprojekte einsetzen. • Die TN tauschen sich interaktiv über Merkmale von Kulturprojekten aus und reflektieren über die Herausforderungen bei der Phasenplanung von Kulturprojekten.
	2. Modul: Karrierewege und berufliche Möglichkeiten im Kulturmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) kennen typische Tätigkeiten eines Kulturmanagers und haben eine Übersicht, wie und wo Kulturmanager arbeiten. • Durch das Kennenlernen unterschiedlicher Karrierewege von Kulturmanagern sind sich die TN der Vielfalt der Möglichkeiten und Herausforderungen des Berufsbildes eines Kulturmanagers bewusst. • Die TN sind in der Lage, ihre eigenen Kompetenzen zu beschreiben sowie Anforderungsprofile in Stellenanzeigen zu analysieren. • Die TN sind in der Lage, für sich persönlich eine Bedarfsanalyse in Bezug auf Kompetenzen zu erstellen.
	3. Modul: Zeitmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) können Aufgaben, ihren Aufwand und ihre Realisierbarkeit anhand von ausgewählten Beispielen einschätzen. • Die TN lernen eine Methode des Zeitmanagements (Eisenhower-Prinzip) kennen, mit der sie proaktiv und effektiv an Aufgabenstellungen arbeiten können.

		<ul style="list-style-type: none"> • Die TN sind in der Lage, ein Zeitplanungssystem (GANTT) auf ein konkretes Projekt anzuwenden. • Die TN sind in der Lage, gezielte Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen. • Die TN lernen das Konzept „Selbstorganisation“ kennen und reflektieren über ihren eigenen Arbeitsstil in Bezug auf das Zeitmanagement.
Akteure, Netzwerkbildung und Kommunikation		
	4. Modul: Interne und externe Kommunikation in Kulturprojekten	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) lernen elementare Kommunikationsmodelle kennen. • Die TN sind in der Lage, Werkzeuge für eine gelungene Kommunikation anzuwenden. • Anhand einer Fallanalyse können die TN Empfehlungen für erfolgreiche Kommunikation bewerten und gestalten. • Die TN reflektieren und optimieren ihr eigenes Kommunikationsverhalten. • Die TN sind in der Lage, Gespräche gezielt und strukturiert zu gestalten und umzusetzen. • Die TN optimieren ihre Präsentationstechnik.
	5. Modul: Team-Management – Entwicklung von leistungsstarken Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) sind sich bewusst, dass es in Teams unterschiedliche Aufgaben und Rollen gibt, und reflektieren ihre eigenen Präferenzen. • Die TN sind in der Lage, typische Teamrollen zu beschreiben und ein gut funktionierendes Team für ein Projekt im Kulturbereich zusammenzustellen. • Die TN kennen die unterschiedlichen Dimensionen einer Teamkultur nach Paul Watzlawick und diskutieren diese anhand eines Fallbeispiels.

		<ul style="list-style-type: none"> • Die TN entwickeln Strategien, wie sie als Teamleitung Teamprozesse optimieren können.
	6. Modul: Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) wissen wie Konflikte entstehen und kennen unterschiedliche Formen von Konflikten. • Die TN kennen verschiedene Phasen und Dynamiken von Konflikten. • Die TN reflektieren über ihr eigenes Konfliktverhalten. • Die TN sind in der Lage, anhand von konkreten Fallbeispielen Konfliktursachen, Konfliktphasen und Konfliktodynamiken zu erkennen und Lösungsstrategien zu erarbeiten.
	7. Modul: Netzwerkmanagement und Stakeholderanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) können relevante Netzwerke für Kulturprojekte anhand ihrer Interessengruppen beschreiben. • Die TN wissen, welche Chancen und Herausforderungen die gemeinsame Projektarbeit mit Kooperationspartnern mit sich bringt. • In einer strategischen Analyse eines konkreten Kulturprojektes lernen die TN eine Stakeholderanalyse zu erstellen. • Die TN kennen wichtige Merkmale für gute Kooperationsarbeit.
Marketing, Social Media, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit		
	8. Modul: Marketing – Marketingstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) kennen die wichtigsten Bausteine und Besonderheiten des Kulturmarketings. • Die TN entwerfen anhand eines konkreten Beispiels eine Marketingstrategie. • Mit einem methodischen Ansatz aus dem „Geschichtenerzählen“ sind die TN in der Lage, für konkrete Beispiele eine Kulturmarke zu entwerfen. • Anhand einer Vorlage entwerfen die TN selbstständig einen Fragebogen zur Bewertung eines ausgewählten Kulturangebotes.
	9. Modul: Marketing – Marketingwerkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) kennen die wichtigsten Werkzeuge für das Marketing von Kulturprojekten.

		<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Analyse und Bewertung von Marketingwerkzeugen lernen die TN Möglichkeiten kennen, wie sie Marketingwerkzeuge gezielt und effizient einsetzen können. • Die TN erarbeiten selbstständig eine Marketingmixanalyse zu ausgewählten lokalen Kulturveranstaltungen, präsentieren diese im Plenum und diskutieren über Verbesserungsvorschläge.
	10. Modul: Eventmanagement für Kulturprojekte	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) kennen typische Aufgaben für die Planung und die Durchführung von Kulturveranstaltungen. • Anhand eines ausgewählten Praxisbeispiels können die TN Risiken für das Veranstaltungsmanagement beschreiben und abschätzen. • Die TN sind in der Lage, durchgeführte Kulturveranstaltungen zu analysieren und zu evaluieren.
Finanzierung, Fundraising, Kostenkontrolle		
	11. Modul: Fundraising – Finanzierungsmöglichkeiten für Kulturprojekte	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) haben einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten des Fundraisings und kennen deren Vor- und Nachteile. • Die TN sind in der Lage, einen Kostenplan für ein konkretes Projekt zu erstellen. • Die TN lernen verschiedene Kostenarten und Finanzierungsmöglichkeiten in deutschen Kulturprojekten anhand eines konkreten Beispiels kennen. • Die TN kennen Förderrichtlinien eines konkreten Förderprogrammes; die Vorgehensweise für ein gängiges Antragsverfahren ist ihnen bekannt.
	12. Modul: Fundraising – Zusammenarbeit mit Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) haben einen Überblick über die Grundlagen des Sponsorings und des Spendenfundraisings. • Die TN sind sich der Unterschiede zwischen Sponsoring und Spenden bewusst und kennen die jeweiligen Vor- und Nachteile, Fehlerquellen, Motive und Prozesse.

		<ul style="list-style-type: none"> • Die TN können aus den Motiven für das Sponsoring/Spenden überzeugende Argumente ableiten und wissen, wie man potenzielle Sponsoren und Spender anspricht. • Die TN sind in der Lage, eine mittelfristige Sponsoringstrategie zu entwickeln.
Kulturvermittlung, Evaluation, Controlling und Recht		
	13. Modul: Kulturvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) kennen Zugangsmöglichkeiten und Vermittlungsformate für unterschiedliche Zielgruppen. • Die TN sind in der Lage, Werkzeuge der Kulturvermittlung zu bewerten, die einerseits zum kreativen Querdenken einladen und andererseits darauf zielen, die Deutungs- und Gestaltungskompetenz zu erweitern. • In der gemeinsamen Erarbeitung und Diskussion reflektieren die TN über Erfolgsfaktoren und Herausforderungen unterschiedlicher Kulturvermittlungsmöglichkeiten.
	14. Modul: Recht im Projektmanagement von Kulturprojekten	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) verschaffen sich einen Überblick über relevante Rechtsgebiete für das Kulturmanagement (Urheberrecht, Vertragsrecht [vor allem Sponsoring], Veranstaltungsrecht, Künstlersozialversicherungsrecht). • Durch praxisrelevante Fallbeispiele erkennen die TN die Komplexität von Rechtsfragen und sind sensibilisiert, um im konkreten Fall entsprechende Maßnahmen treffen bzw. auf Expertenwissen zurückgreifen zu können. • Die TN erarbeiten sich Checklisten für wichtige Rechtsfragen im Kulturmanagement, die ihnen mehr Sicherheit im Umgang mit rechtlichen Fragestellungen geben.
	15. Modul: Evaluation und Wirkungsmessung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden (TN) erfassen Ziel und Sinn von Evaluationen und Wirkungsmessung in Kulturprojekten.

		<ul style="list-style-type: none">• Die TN sind in der Lage, quantitative und qualitative Indikatoren für eine Evaluation zu definieren und kennen zwei verschiedene Evaluierungsverfahren.• Die TN können mit Hilfe des Ansatzes „Theory of Change“ eine Wirkungsanalyse anhand eines konkreten Kulturprojektes durchführen.
--	--	--

Die Studierenden sollen möglichst von Anfang an an eigenen Projektideen arbeiten und anhand eines eigenen Projektes relevante Fragestellungen des Kurses erarbeiten, diskutieren und reflektieren.

1. Modul: Merkmale, Aufgaben und Phasen von Kulturprojekten

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) kennen Merkmale, Hauptaufgaben von (ausgewählten) Kulturprojekten und deren Projektphasen.
- Die TN kennen Spezifika von Kulturprojekten.
- Die TN können den Projektphasen Schwerpunktaufgaben zuordnen.
- Die TN lernen eine Methode des Projektmanagements kennen (SMART) und können sie erfolgreich für ausgewählte Kulturprojekte einsetzen.
- Die TN tauschen sich interaktiv über Merkmale von Kulturprojekten aus und reflektieren über die Herausforderungen bei der Phasenplanung von Kulturprojekten.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	Einstieg: <ul style="list-style-type: none">• Vorstellungsrunde• Anhand eines Plakats zu einer Ausstellung (siehe Weblinks) beantworten die TN in Kleingruppen folgende Frage: Stellen Sie sich vor, Sie sind verantwortlicher Kulturmanager für diese Ausstellung, die für nächstes Jahr geplant ist. Was sind für Sie die fünf wichtigsten Aufgaben, damit diese Ausstellung ein voller Erfolg wird?	Brainstorming in Kleingruppen, auf einen Haftnotizzettel jeweils eine der Aufgaben notieren	1 Plakat zu einer Ausstellung, Haftnotizzettel
40	Impuls und Diskussion: <ul style="list-style-type: none">• Was ist ein Projekt?• Aufgaben und Phasen von Kulturprojekten• Was sind besondere Merkmale von (Kultur-)Projekten?• SMART als Methode in der Projektarbeit• Grundsatzfragen für ein Ausstellungsprojekt Diskussion: Fragen, Anmerkungen der TN	Vortrag/ggf. vorherige Verteilung von Kurzreferaten Diskussion, Klärung von offenen Fragen	Präsentation

	Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Projektentwicklung? • Welche Erfolgsfaktoren sind elementar für die Planung? • Welche Aufgaben würden Sie als verantwortlicher Kulturmanager zuerst angehen? 		
20	Gruppenarbeit: Die TN erarbeiten auf Basis der bisher vermittelten Inhalte folgende Fragen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Projektmerkmale zeigt das Projekt auf? • Was sind die wichtigsten 3–5 Aufgaben, die angegangen werden müssen? • Ordnen Sie die Aufgaben den Projektphasen zu und wenden Sie dabei die SMART-Methode an. • Welche Herausforderungen sehen Sie bei diesem Kulturprojekt? 	Gruppenarbeit	Flipchart
15	Präsentation der Gruppenarbeiten und Ergebnissicherung	Präsentation, Plenum	ggf. Flipchart, Tafel

Didaktische Hinweise:

Anhand eines konkreten Beispiels (Ausstellung) können die TN zu Beginn der Einheit ihre eigenen Erfahrungen und ihre Vorstellungen vom Projektmanagement von Kulturprojekten durch ein Brainstorming einbringen. Falls genügend Zeit ist, können die Haftnotizzettel mit den Aufgaben geclustert werden (zum Beispiel nach Phasen). Dadurch wird gleich zu Beginn sichtbar, ob und – falls vorhanden – welche Schwerpunkte definiert sind (wie zum Beispiel Planung, Recherche und Finanzierung). Ggf. kann zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal darauf zurückgegriffen werden. Der Fachimpuls ergänzt und vertieft vorhandenes Wissen. Die einzelnen Punkte können auch von den TN vorbereitet und in Kurzreferaten präsentiert werden. Folgende Inhalte sollen vermittelt werden:

- Was ist ein Projekt?
- Aufgaben und Phasen von Kulturprojekten
- Was sind besondere Merkmale von (Kultur-)Projekten?
- SMART als Ansatz in der Projektarbeit
- Grundsatzfragen für ein Ausstellungsprojekt

In der anschließenden Diskussion/dem anschließenden Austausch geht es darum, offene Fragen zu beantworten, eigene Erfahrungen einzubringen und unterschiedliche Einschätzungen sichtbar zu machen (ggf. macht hier ein Rückgriff auf die Einstiegsphase Sinn).

Wichtig ist, dass die TN schon vor der Veranstaltung auf entsprechende Literaturangaben, Blogs und Podcasts hingewiesen werden, damit auf Grundwissen zurückgegriffen werden kann. Die Leitfragen im Ablaufplan sollen helfen den Prozess des Gespräches zu strukturieren. Ziel dieser Phase ist es, das Wissen und die Praxiserfahrungen zu sammeln und für die Gruppenarbeit nutzbar zu machen.

Die Gruppenarbeit hat zum Ziel, das erworbene Wissen konkret anzuwenden und sich in Kleingruppen im Dialog auszutauschen. In der abschließenden Präsentation bekommen die TN einen Überblick über unterschiedliche Herangehensweisen und üben wirkungsvolles Präsentieren, indem sie ein Flipchart selbst gestalten und präsentieren sowie Feedback dazu erhalten.

Ziele und Inhalte:

In der Einheit geht es darum, die Hauptmerkmale von Kulturprojekten zu erkennen und diese bei der Planung, Durchführung und Evaluation von Kulturprojekten zu berücksichtigen. Die TN bekommen anhand eines Praxisbeispiels einen konkreten Einblick in das Projektmanagement von Kulturprojekten.

Projektmanagement ist das Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschließen von Projekten. Es kann auch als Weg zu einem guten Ergebnis, einem Produkt oder Service bezeichnet werden. Wichtige Ressourcen sind Menschen, Kommunikation/Information, Prozesse und klare Zielformulierungen. Das Projektmanagement hat seinen Ursprung in der Raumfahrt und bietet für den Kulturbereich einen hilfreichen Werkzeugkoffer.

Hauptmerkmale von Projekten sind ihre zeitliche und inhaltliche Begrenzung, die interdisziplinäre Ausrichtung und ihre Zielorientierung. Sehr oft sind Projekte auf mehrere Partner angewiesen. Kulturprojekte haben oft besondere Spezifika (vgl. Kulturmanagement@Goethe-Institut: Annett Baumast 1/3 - Arts management and sustainability - MOOC Managing the Arts, [Onlinevideo vom 25.03.2015], URL: <https://vimeo.com/123201050> (06.08.2019)):

Kulturprojekte sind in Bezug auf Kooperationspartner, Finanzierung und Planung dynamisch. Darüber hinaus sind sie mehrdeutig, interaktiv, haben – im Vergleich zur „Dauer“ des Ergebnisses selbst – oft eine lange Vorlaufphase, wie zum Beispiel eine Ausstellung oder ein Theaterfestival, sind in vielen Fällen stark abhängig von Finanzierungsmöglichkeiten und nicht genau planbar. Oft werden Kulturprojekte von potenziellen Förderern und Nutzern als teuer empfunden und in ihrer Wirkung hinterfragt.

Vor allem in Deutschland wird Kultur noch immer sehr stark durch den Staat gefördert; Zugang zu Bibliotheken und günstige Tickets für das Theater werden oft für selbstverständlich gehalten.

Management bedeutet hier vor allem das Planen, Steuern, Überwachen und die Koordination von Projekten.

Die Kernaufgaben und Phasen unterscheiden sich nicht wesentlich vom klassischen Projektmanagement. Es geht hauptsächlich um die inhaltliche Erarbeitung, Konzeption und Planung (zum Beispiel Zielgruppenanalyse, Marketingstrategien) von Projekten, die Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten und darum, Kalkulationen zu bearbeiten. Die Koordination von Projekten und die Kommunikation mit Projektpartnern und anderen Stakeholdern sind ebenfalls von Bedeutung. Schließlich spielen Event- und Produktmanagement sowie Evaluation eine wichtige Rolle.

In den unterschiedlichen Phasen stehen jeweils die Ideenfindung, Planung, Umsetzung oder Evaluation im Zentrum. In Kulturprojekten passiert es des Öfteren, dass einzelne Phasen mehrmals durchlaufen werden, da sich Rahmenbedingungen verändern, wie zum Beispiel Kooperationspartner und Finanzierungsmöglichkeiten. Der Ansatz, *spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch* und *terminiert* zu arbeiten (SMART), kommt auch aus dem klassischen Projektmanagement und ist gerade für dynamische Projekte ein wichtiges Hilfsmittel, um Projekte erfolgreich umzusetzen.

Bei der Planung und Umsetzung von Ausstellungen sind am Anfang vor allem folgende Fragen zu klären: *Warum soll es diese Ausstellung geben? Welche Ziele verfolgt die Ausstellung? An wen richtet sich die Ausstellung? Was soll wie gezeigt werden? Wie findet Interaktion statt? Welche Kernaussagen sollen wie vermittelt werden?* Eine ausführliche Aufgabenbeschreibung für die Konzeptionierung von Ausstellungen, auch in Bezug auf die einzelnen Projektphasen, findet sich in den Materialien.

Material:²

Präsentation

Literaturhinweise:

Bemmé, Sven-Oliver: Kultur-Projektmanagement. Kultur- und Organisationsprojekte erfolgreich managen, Wiesbaden 2011, S. 13-23.

Hausmann, Andrea: Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis, Wiesbaden 2012, S. 9-31.

Klein, Armin: Projektmanagement für Kulturmanager, Wiesbaden ⁴2010, S. 7-45.

Internetressourcen:

- **Blogs:**

Kulturmanagement.blog, Kulturmanagement Blog, URL: <https://kulturmanagement.blog> (25.09.2018).

Pm-blog.com, Projektmanagement Blog – Seit 2008. Über 1000 Beiträge. Immer noch viele Fragen, URL: <http://pm-blog.com> (25.09.2018).

- **Podcast:**

Projekte-leicht-gemacht.de, Projektmanagement-Podcast – Projekte leicht gemacht, URL: <https://projekte-leicht-gemacht.de/projektmanagement-podcast/> (25.09.2018).

² Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

- **Weblinks:**

Kulturmanagement.net, KM Kulturmanagement Network, URL: <https://kulturmanagement.net/> (25.09.2018).

Goethe.de, Goethe-Institut, MOOC Managing the Arts, URL: <https://www.goethe.de/de/uun/auf/dsk/mooc.html> (25.09.2018).

Kulturmanagement@Goethe-Institut: Annett Baumast 1/3 - Arts management and sustainability - MOOC Managing the Arts, [Onlinevideo vom 25.03.2015], URL: <https://vimeo.com/123201050> (06.08.2019).

Plakat zu einer Ausstellung: Zentrum-deutsche-sportgeschichte.de, Plakat zur Ausstellung "Zwischen Erfolg und Verfolgung", URL: <http://zentrum-deutsche-sportgeschichte.de/redesign/wp-content/uploads/2015/06/Ausstellungsplakat-Zwischen-Erfolg-und-Verfolgung-Kopie-.jpg> (09.01.2020).

Leitlinien für Ausstellungen: Museumsverband-hessen.de, Grundlagen der Ausstellungskonzeption, URL: http://www.museumsverband-hessen.de/magic/show_image.php?id=10482&download=1 (28.01.2020).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

Die Übung besteht aus der Analyse einer Projektbeschreibung (siehe Material) eines geförderten Projektes.

Folgende Fragen sollen beantwortet und deren Ergebnisse ansprechend präsentiert werden:

- Für welche Zielgruppe ist das Projekt entwickelt worden?
- Wie sollen die Inhalte vermittelt werden?
- Warum ist dieses Projekt wichtig?
- Welche Aufgaben müssen erfolgreich wahrgenommen werden?
- Welche Wirkung ist mit dem Projekt zu erwarten?
- Wie kann der methodische Ansatz „SMART“ eingebunden und angewendet werden?
- Welche Aufgaben gehören in welche Phasen des Projektes?
- Welche besonderen Herausforderungen können auftreten, welche Lösung kann dafür gefunden werden?

Material:³

Projektbeschreibung:

Zoologisches-museum.uni-kiel.de, CAU Kiel. Zoologisches Museum, Kultur macht STARK, Evolution auf Augenhöhe, URL: <http://www.zoologisches-museum.uni-kiel.de/index.php/museumspaedagogik/projekt-museum-macht-stark> (28.01.2020).

³ Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Transferaufgabe:

Interview mit einem Kulturmanager (in sozialen Netzwerken recherchieren), der in einem oder für ein ausgewähltes Museum arbeitet. Folgende Interviewleitfragen wären denkbar:

- Welche Aufgaben fallen an? Welche davon sind leicht oder herausfordernd?
- Was hat sich in den letzten fünf Jahren im Projektmanagement verändert?
- Welche Aufgaben finden in Zukunft stärker Beachtung?

2. Modul: Karrierewege und berufliche Möglichkeiten im Kulturmanagement

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) kennen typische Tätigkeiten eines Kulturmanagers und haben eine Übersicht, wie und wo Kulturmanager arbeiten.
- Durch das Kennenlernen unterschiedlicher Karrierewege von Kulturmanagern sind sich die TN der Vielfalt der Möglichkeiten und Herausforderungen des Berufsbildes eines Kulturmanagers bewusst.
- Die TN sind in der Lage, ihre eigenen Kompetenzen zu beschreiben sowie Anforderungsprofile in Stellenanzeigen zu analysieren.
- Die TN sind in der Lage, für sich persönlich eine Bedarfsanalyse in Bezug auf Kompetenzen zu erstellen.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	Einstieg: <ul style="list-style-type: none">• Alle TN haben ein leeres DIN-A4-Blatt vor sich liegen, auf dem sie in die erste Zeile einen typischen Ort notieren, an dem ein Kulturmanager arbeitet (z. B. Museum für moderne Kunst, Rockfestival etc.). Sie geben das Blatt weiter.• In der folgenden Runde soll die Frage beantwortet werden: Welche Aufgaben hat ein Kulturmanager dort? Der neue Besitzer des DIN-A4-Blattes schreibt alle Aufgaben auf, die ein Kulturmanager an diesem Ort haben könnte. Nach einem weiteren Signal wird das Papier wieder weitergereicht.• In der abschließenden Runde wird folgende Frage beantwortet: Welche Kompetenzen braucht ein Kulturmanager, um diese Aufgaben erfolgreich zu lösen? Der dritte Besitzer des DIN-A4-Papiers	Kreativitätsmethode, um möglichst viele Orte und Tätigkeiten zu sammeln, wie und wo Kulturmanager arbeiten	DIN-A4-Papier

	<p>schreibt alle notwendigen Kompetenzen auf, die ein Kulturmanager braucht, um die auf dem Papier beschriebenen Aufgaben zu lösen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im Plenum werden einzelne Beispiele vorgestellt und ggf. ergänzt. 		
35	<p>Impuls und Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatzorte und Anforderungsprofile für Kulturmanager • Kompetenzmodell nach Erpenbeck • Profilschärfung • Trends • Persönliche Bedarfsanalyse • Kompetenzen/ Strategieentwicklung <p>Leitfragen für die Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wo sehen Sie Chancen und Herausforderungen, auch für sich selbst? • Welche Erfolgsbeispiele kennen Sie? • Welche Kompetenzen können wie erworben werden? 	Vortrag, Diskussion	Präsentation, ggf. Poster
20	<p>Übung: In Kleingruppen wird eine Stellenanzeige und ein Interview (siehe Weblinks) anhand folgender Fragen bearbeitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Anforderungen werden genannt und sind relevant für die Ausübung der Tätigkeit? • Welche Tätigkeiten sind laut der Stellenanzeige und dem Interview hauptsächlich zu bewältigen? Bitte werden Sie so konkret wie möglich: z. B. Pressemitteilungen schreiben, Meetings organisieren, ... • Welche Kompetenzen sind für die Aufgabenbewältigung notwendig und wie würden Sie diese dem Modell von Erpenbeck zuordnen? 	Arbeit in Kleingruppen	Stellenanzeige und Interview; Flipchart

20	<p>Präsentation der Ergebnisse, Diskussion: Falls hier noch Zeit bleibt, kann das strukturierte Arbeitsblatt ausgeteilt werden, in das die TN ihre eigenen Kompetenzen und Lernwünsche eintragen können. Ein Austausch darüber ist ggf. empfehlenswert.</p> <p>Transferaufgabe: Nach dem Austausch der Ergebnisse im Plenum können die TN in einer Transferaufgabe (siehe Arbeitsblatt in der Materialsammlung) eine persönliche Standortanalyse vornehmen und damit eine Strategie für ihren weiteren beruflichen Weg entwickeln.</p>	Plenum	Flipchart
----	--	--------	-----------

Didaktische Hinweise:

Während der Einstiegsphase soll der Blick für die sehr vielfältigen Aufgaben, Tätigkeiten und Einsatzstellen von Kulturmanagern geöffnet werden. Als Vertiefungsübung können auch fiktive Personas erstellt werden mit Kategorien wie bspw. Lieblingsaufgabe, Aufgaben, die gerne vermieden werden, konkreter Arbeitsort, Wunschprojekt oder Ähnliches. Eine Persona ist ein Prototyp für eine potenzielle Gruppe, der bestimmte Merkmale und Eigenschaften aufzeigt. Durch diese Konkretisierung werden Aufgabenfelder und ggf. „Realitäten“ von „Kulturmanagern“ greifbar. Die Impulsphase kann durch Kurzreferate wieder von den TN bestritten werden (siehe Literaturhinweise, Material).

Der fachliche Impuls gibt den TN Hilfsmittel an die Hand, um sich selbst zu positionieren und persönliche berufliche Strategien zu entwickeln. Viele der Inhalte gehen auf eine Untersuchung zu Qualifikationsanforderungen im Kulturmanagement zurück (Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung, Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover), die ausführlich in dem folgenden YouTube-Video erläutert und erklärt wird:

Kultur Management Network: 72. Treffpunkt Kulturmanagement: Career fast forward im Kulturbereich, [Onlinevideo vom 28.02.2018], URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hgLVslsS9Vc> (25.09.2018).

Das Video ist besonders hilfreich für die Vorbereitung auf das Modul und kann den TN auch für den Bewerbungsprozess empfohlen werden.

Die Leitfragen aus dem Ablaufplan sollen helfen, eine kurze Diskussion und einen Erfahrungsaustausch zu initiieren. Der vermittelte fachliche Impuls wird mit einer praktischen Übung ergänzt, in der die TN das erworbene Wissen praktisch anwenden können. Dazu wurden zwei unterschiedliche Medienformate ausgesucht, eine Stellenanzeige und ein Interview mit einer Führungskraft, die auf Umwegen in das Projektmanagement im Bereich Kultur eingestiegen ist. Die TN sollen anhand der im

Ablaufplan gestellten Fragen die zwei Texte bearbeiten. Es wird erwartet, dass sie ihre Ergebnisse via Flipchart, PowerPoint oder mittels eines anderen frei gewählten Formats präsentieren. Es ist empfehlenswert, sich auch über die Wirkung der Präsentationsformate auszutauschen, da dieses Feedback für die weitere Professionalisierung von Präsentationstechniken wichtig ist.

Nach dem Austausch der Ergebnisse im Plenum können die TN in einer Transferaufgabe (siehe Arbeitsblatt in der Materialsammlung) eine persönliche Standortanalyse vornehmen und damit eine Strategie für ihren weiteren beruflichen Weg entwickeln.

Ziele und Inhalte:

In dem Modul geht es darum, verschiedene berufliche Möglichkeiten und Perspektiven im Kulturmanagement kennen zu lernen und eine persönliche berufliche Standortanalyse sowie Strategieentwicklung vorzunehmen. Es gibt keinen Königsweg für die erfolgreiche Laufbahn im Projektmanagement im Kulturbereich. Viele Kulturmanager sind über Umwege zu ihrem Auftrag und Job gekommen. Es ist hilfreich mit Menschen im Kulturbereich Kontakt aufzunehmen und diese zu fragen, wie sie dort hingekommen sind, mit welchen Themenschwerpunkten sie aktuell arbeiten. Die meisten Menschen im Kulturmanagement arbeiten in der öffentlichen Verwaltung, der Forschung, in Museen, bei Stiftungen und Verbänden, in Verlagen, Bibliotheken und im Medienbereich. Ferner sind Bühne, Musik und Theater nennenswerte Beschäftigungsbereiche. Analyseergebnisse zu Qualitätsanforderungen im Kulturmanagement⁴ (siehe Abschnitt „Didaktische Hinweise“) zeigen, dass ein Hochschulabschluss fast immer notwendig ist. Kulturmanagement, Kunst- und Kulturgeschichte sowie Wirtschaft mit Schwerpunkt Marketing sind fachliche Ausrichtungen, die in Stellenanzeigen häufig nachgefragt werden. Die Berufserfahrung auch in Form von Praktika spielt eine zentrale Rolle und wird bei der erfolgreichen Bewerbung oft als bedeutender Faktor bewertet. Neben dem erworbenen Fachwissen im Studium werden Projektmanagement, Social Media und Webanwendungen genannt. In dem Bereich der notwendigen sozialen Kompetenzen werden in den Stellenanzeigen sehr oft Teammanagement und Selbstorganisation erwähnt.

Der Erwerb von Kompetenzen im Sinne von „fähig sein“ umfasst 4 Grundtypen⁵:

- Personale Kompetenz
- Aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenz
- Fachlich-methodische Kompetenzen
- Sozial-kommunikative Kompetenzen

Ein Link zu einer Liste von Kompetenzbeschreibungen findet sich in den Internetressourcen (siehe Weblinks). Diese ist allerdings nicht allumfassend und kann erweitert werden.

Anhand folgender Aspekte/Fragestellungen kann man Kompetenzprofile schärfen:

- Wissen und Erfahrung aufschreiben

⁴ Vgl. Winter, Carsten/ Buschow, Christopher: Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager. Entwicklung der Qualitätsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland, in: KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Personalmanagement (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 47, September 2010), S. 4-12, URL: <https://www.kulturmanagement.net/dlf/4af20e2e3df8bca90c7dc0d6730af810,1.pdf> (09.09.2019).

⁵Vgl. Erpenbeck, John/ Rosenstiel von, Lutz/ Grote, Sven (Hrsg.): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen, Einleitung, Stuttgart 2013, S. 8-32.

- Freunde und Kollegen fragen, wo Stärken wahrgenommen werden
- Abgleich zu ausgeschriebenen Stellen herstellen und Lernziele formulieren
- Die Frage stellen, was man bei der ausgeschriebenen Stelle bewirken möchte
- Die eigene Motivation hinterfragen, warum man sich für die (ausgeschriebene) Stelle bewerben möchte

Aufgrund von Analyseergebnissen zu Qualitätsanforderungen im Kulturmanagement⁶ und durch Beobachtung von Stellenanzeigen lässt sich allgemein sagen, dass es zwar mehr Stellen im Projektmanagement für den Kulturbereich gibt, aber die Befristung von Stellen auch stark zugenommen hat. Es wird immer mehr Flexibilität von Bewerbern erwartet in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsorte, aber auch bezüglich der Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgaben. Dies ist auf die Zunahme von komplexen Veranstaltungsformaten, die interdisziplinären Herangehensweisen und das verstärkte Zusammenwirken von unterschiedlichen Organisationen zurückzuführen.

Materialien:⁷

- Präsentation
- (Aktuelle) Stellenanzeigen aus dem Bereich Projektmanagement im Kulturbereich
- Arbeitsblatt für die persönliche berufliche Strategieentwicklung

Literaturhinweise:

Bolles, Richard Nelson: Durchstarten zum Traumjob. Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger, Frankfurt a. M./New York ⁹2009.

Erpenbeck, John/ Rosenstiel von, Lutz/ Grote, Sven (Hrsg.): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen, Stuttgart 2013, S. 3-32.

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Personalmanagement (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 47, September 2010), URL: <https://www.kulturmanagement.net/dlf/4af20e2e3df8bca90c7dc0d6730af810,1.pdf> (09.09.2019).

Kohlrusch, Antje/ Marinescu, Ciprian (Hrsg.): Mobil auf Zeit, URL: http://kulturmanager.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/maz_dt_web_03_2013.pdf (25.09.2018).

Westphal, Beate: Eigentlich wär ich gern....Wie Sie Ihre Talente zum Traumjob machen, Frankfurt a. M. 2010.

⁶ Vgl. Winter, Carsten/ Buschow, Christopher: Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager. Entwicklung der Qualitätsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland, in: KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Personalmanagement (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 47, September 2010), S. 4-12, URL: <https://www.kulturmanagement.net/dlf/4af20e2e3df8bca90c7dc0d6730af810,1.pdf> (09.09.2019).

⁷ Bei Interesse an diesen Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Internetressourcen:

- **Blog:**

Kulturmanagement.net, KM Kulturmanagement Network, Themen, URL: <https://www.kulturmanagement.net/Themen> (25.09.2018).

- **Podcast:**

Zeit.de, Zeit Online Arbeit, Podcast Frisch an die Arbeit, URL: <http://www.zeit.de/serie/frisch-an-die-arbeit> (25.09.2018).

- **Weblinks:**

Aktueller Stellenanzeigenmarkt für Kulturmanager:
Kulturmanagement.net, KM Kulturmanagement Network, Stellenmarkt, URL: <https://www.kulturmanagement.net/Stellenmarkt> (25.09.2018).

Interview mit einer Kulturmanagerin:

Unterholzner, Daniela: Museumsleiterin, Interview mit Sigrid Prader [30.01.2013], URL: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Serie-Das-Berufsbild-der-Museumsleiterin,1620> (09.01.2020).

Kompetenzliste:

Dji.de, Deutsches Jugendinstitut, Kompetenznachweis Lernen im sozialen Umfeld, Kompetenzliste – Liste möglicher Kompetenzen und was darunter zu verstehen ist (Kompetenzbilanz aus Freiwilligenengagement – Kompetenzliste), URL: https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/5_kompetenznachweis/KB_Kompetenzliste_281206.pdf (10.01.2020).

Video zum Bereich Kulturmanagement:

Kultur Management Network: 72. Treffpunkt Kulturmanagement: Career fast forward im Kulturbereich, [Onlinevideo vom 28.02.2018], URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hgLVslsS9Vc> (25.09.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der Übung geht es darum, das eigene Profil zu schärfen. Oft wissen Berufseinsteiger nicht, wo ihre Stärken liegen, oder ihr Selbstbild weicht von der Fremdwahrnehmung ab. Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Übung ist, dass die TN bereit sind, ihren Lebenslauf mit anderen TN zu teilen, und Feedback annehmen zu können.

Als Einstieg ist es wichtig, den TN zu vermitteln, wie „gutes“ Feedback funktioniert und wie ressourcenorientiert gearbeitet wird:

Fahrn, Heike/ Zimmermann, Nils-Eyk/ Skowron, Eliza: Initiative Cookbook. Home-made Civic Engagement: An Introduction to Project Management. A Theodor-Heuss-Kolleg Handbook, übers. v. Hosmer-Dillard, Mollie, Berlin 2016, URL: http://www.mitost.org/editions/initiativecookbook/THK/Cookbook_English/THK-Cookbook_English.pdf, S. 50 ff. (25.09.2018).

Mit der kollegialen Beratung können sich die TN in ihrer Peergroup gegenseitig Feedback geben. Hilfreich ist es, anhand eines Probedurchlaufes den Prozess und die kommunikativen Besonderheiten zu üben:

Akademie für Ehrenamtlichkeit: Anleitung zur Moderation einer kollegialen Beratung, 2017, URL: https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Verband/Was_wir_tun/Veranstaltungen/EK-Alumniarbeit/2017/Moderation-Kollegiale-Beratung.pdf (25.09.2018).

Transferaufgabe:

Recherche von Kulturmanagern und ihrem biographischen Werdegang anhand von sozialen Netzwerken und angegebenen Blogs.

Hier kann – wie auch in Modul 1 – ein Interview geführt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Ansatz von Richard Nelson Bolles⁸ zielführend ist. Es geht darum, Menschen, die inhaltlich an interessanten Themen arbeiten, in einem Kurzinterview folgende Fragen zu stellen:

- Welche Tätigkeiten gefallen Ihnen bei der Bearbeitung des Themas am besten?
- Wie sieht ein normaler Arbeitstag aus?
- Was gefällt am wenigsten?
- Was glauben Sie, was Sie in fünf Jahren bearbeiten werden?
- Was meinen Sie, an welche Person/Personen könnte ich mich noch wenden, die in einem ähnlichen Kontext arbeitet/arbeiten?

⁸Vgl. Bolles, Traumjob, S. 219 ff.

3. Modul: Zeitmanagement

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) können Aufgaben, ihren Aufwand und ihre Realisierbarkeit anhand von ausgewählten Beispielen einschätzen.
- Die TN lernen eine Methode des Zeitmanagements (Eisenhower-Prinzip) kennen, mit der sie proaktiv und effektiv an Aufgabenstellungen arbeiten können.
- Die TN sind in der Lage, ein Zeitplanungssystem (GANTT) auf ein konkretes Projekt anzuwenden.
- Die TN sind in der Lage, gezielte Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen.
- Die TN lernen das Konzept „Selbstorganisation“ kennen und reflektieren über ihren eigenen Arbeitsstil in Bezug auf das Zeitmanagement.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	Einstieg: Die TN ordnen einen Projektablauf nach Aufgaben und Zeiten für ein konkretes Kulturprojekt (siehe Material). Sie sollen Aufgaben und Zeitangaben zusammenführen, um so eine erste Einschätzung abzugeben, wie groß der Aufwand für bestimmte Aufgaben ist. Die Ergebnisse werden kurz präsentiert.	Brainstorming in Kleingruppen	Papierschnipsel
30	Impuls und Diskussion: Was ist Zeitmanagement und wie kann ich es anwenden? <ul style="list-style-type: none">• Was ist Zeitmanagement?• Warum ist Zeitmanagement sinnvoll?• Methoden des Zeitmanagements• Agilität und Selbstorganisation Diskussion: Fragen und Anmerkungen der TN Leitfragen: <ul style="list-style-type: none">• Eigene Erfahrungen? Was mache ich bereits?	Vortrag, Kurzreferate	Präsentation, Plakat

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Anregungen nehme ich mit? 		
20	Übung: Postkorb-Übung (siehe Material) <ul style="list-style-type: none"> • Was ist wichtig, dringend? • Anwendung des Eisenhower-Prinzips 	Praktische Übung in Teams	Kopien der Arbeitspapiere
15	Präsentation der Ergebnisse	Plenum	
10	Individuelle Planung: <ul style="list-style-type: none"> • Was nehme ich für das nächste Projekt mit? • Was mache ich jetzt auf jeden Fall anders? Was mache ich auf keinen Fall? Woran merke ich die Veränderung? 	Individuelle Arbeit, gegenseitiger Austausch mit dem Sitznachbarn	

Didaktische Hinweise:

Mit dem Zusammenlegen von Aufgaben und Zeitangaben sollen die TN ein erstes Gefühl dafür entwickeln, welche Aufgaben im Kulturmanagement wie viel Zeit beanspruchen. Es handelt sich um ein reales Projekt. TN, die schon Erfahrung im Projektmanagement gesammelt haben, können ihre eigenen Erfahrungen mit einbringen. Um eine gemeinsame Basis und einen Überblick zu schaffen, werden als Impuls Kernelemente des Zeitmanagements (Zielsetzung, Methoden, Anwendungsfelder, Arbeitsorganisation) vermittelt (siehe Material). Hier kann auch überlegt werden, zwei Kurzreferate zu vergeben. Der Austausch über die Inhalte in der nachfolgenden Diskussion trägt dazu bei, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass Zeitmanagement sehr eng mit persönlichen Strategien und Herangehensweisen verknüpft ist. Die Übung „Postkorb“ ist eine klassische Übung, die sehr oft in Assessment-Centern zu bewältigen ist. Sie stellt somit einen realistischen und praktischen Bezug her. Es geht hier darum, das Eisenhower-Prinzip (s. u.) anzuwenden. Die TN können das erworbene Wissen und die eigene Erfahrung in dieser Übung nutzen und werden auch an ihre Grenzen stoßen, da die Aufgabe kaum zu bewältigen ist. In der darauffolgenden Auswertung und Diskussion werden einzelne Punkte wie Wichtigkeit und Dringlichkeit diskutiert. Hier haben die TN noch einmal die Möglichkeit, ihr eigenes Arbeitsverhalten zu reflektieren. In der anschließenden Transferaufgabe reflektieren die TN schließlich über ihren eigenen Arbeitsstil, was sie aus den Übungen mitgenommen haben, was sie an ihrem Verhalten schätzen und was sie ggf. verändern möchten. Um eine stärkere positive Verhaltensänderung zu erreichen, teilen sie ihre Ergebnisse mit einem ihrer Sitznachbarn oder im Plenum.

Ziele und Inhalte:

Zeitmanagement ist eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Projektrealisierung. Es geht um die bewusste Gestaltung von Zeit. Kernelemente dabei sind Prioritäten zu setzen, Umsetzungen nachzuverfolgen sowie Zeitverluste und somit auch Stress zu vermeiden. Es geht auch um die Optimierung der eigenen Arbeitsorganisation, wie man etwa eigenen „Verhaltensfallen“ (zum Beispiel Ablenkungsmöglichkeiten) entgegenwirken kann. Es ist sinnvoll, verschiedene Methoden für das Zeitma-

nagement vorzustellen, da alle Methoden Vor- und Nachteile haben und je nach Situation und persönlicher Herangehensweise relevant sein können. „SMART“ wurde bereits in Modul 1 behandelt und dient hier als Wiederholung.

Ein Gantt-Diagramm ist ein nach Henry L. Gantt (1861–1919) benanntes Instrument des Projektmanagements, das die zeitliche Abfolge von Aktivitäten grafisch in Form von Balken auf einer Zeitachse darstellt:

[ohne Autor]: Gantt-Diagramm, [12.03.2018], URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gantt-Diagramm> (25.09.2018).

Es gehört zu den klassischen Werkzeugen für das Zeitmanagement in Projekten und kommt vor allem in größeren EU-Projekten zum Einsatz, wenn viele Organisationen über mehrere Jahre gemeinsam ein Projekt realisieren. Eine besondere Bedeutung hat hier der kritische Pfad. Es handelt sich um eine Kette von Meilensteinen, die zeitlich und logisch miteinander verknüpft sind und zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden müssen, um das Projekt nicht zu gefährden.

Sowohl das 80/20-Pareto-Prinzip sowie die Pomodoro-Technik sind weitere bekannte Methoden für das Zeitmanagement. Das Eisenhower-Prinzip wird in der Managementliteratur sehr häufig dargestellt und auch noch immer in der Praxis angewendet, obwohl es schon etwas in die Jahre gekommen ist. Dabei geht es um die Einteilung von anstehenden Aufgaben in bestimmte Kategorien. Die Aufgaben, die in die Kategorie „wichtig“ und „dringend“ gehören, sind unmittelbar zu erfüllen. Was weder „dringend“ noch „wichtig“ ist, kann aufgeschoben werden. In einem guten Zeitmanagement sollten Aufgaben aber gar nicht erst als dringend auftauchen.

Hinzu kommt, dass das Projektmanagement durch die Digitalisierung in den letzten Jahren agiler geworden ist. Es kann nicht mehr so einfach in unterschiedliche Kategorien eingeteilt werden, Prozess- und Teamorientierung spielen eine wichtigere Rolle, auch die Komplexität der Aufgaben hat deutlich zugenommen.

Das Thema Selbstorganisation und der Einsatz von digitalen Werkzeugen (Zeitmanagement-Apps wie zum Beispiel Trello, Slack) zur Kollaboration sollen in dem Modul zumindest erläutert werden.

Materialien:⁹

- Einstiegsaufgabe
- Präsentation
- Postkorbübung

Literaturhinweise:

Covey, Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Offenbach ²2005, S.109-199.

Nussbaum, Cordula: Zeitmanagement. Mein Übungsbuch für mehr Zeit & Lebensqualität, München 2015.

⁹ Bei Interesse an diesen Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Internetressourcen:

- **Artikel:**

Drost-Hüttl, Ruth: Zeitmanagement für kreative Chaoten, URL: <https://www.simplify.de/zeit/zeitmanagement/artikel/zeitmanagement-fuer-kreative-chaoten/> (26.09.2018).

[ohne Autor]: Gantt-Diagramm, [12.03.2018], URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gantt-Diagramm> (25.09.2018).

- **Blog:**

Ivanblatter.com, Ivan Blatter. Personal Trainer für neues Zeitmanagement, Blog, URL: <https://ivanblatter.com/blog/> (26.09.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

Ziel der Übung ist es, mit der folgenden App das Zeitmanagementsystem GANTT anzuwenden:

Ganttproject.biz, GanttProject, Free project scheduling and management app for Windows, OSX and Linux, URL: <http://www.ganttproject.biz> (26.09.2018).

Es kann auch eine andere kostenfreie App verwendet werden. Hierzu wird zu Beginn der Übungseinheit noch einmal kurz erläutert, welche Zielsetzungen, Vorteile und Herausforderungen die Methode GANTT hat. Danach wenden die TN die Methode mit Hilfe der App anhand eines Projektbeispiels an (siehe Material). Sie bauen einen klaren Aufgabenplan mit Meilensteinen. Für eine Auswertung und Diskussion ist es hilfreich, die Ergebnisse von den Teams auf einem Flipchartpapier visualisieren zu lassen, sodass sie für alle sichtbar und nachvollziehbar sind. Der Übung kann auch eine Mindmap vorgeschaltet werden, die schriftlich fixiert wird.

Material:¹⁰

Projektbeispiel

Transferaufgabe:

Anwendung und Test von verschiedenen Zeitmanagement-Apps im Alltag für das Studium und den Beruf.

Es kann vorgeschlagen werden, dass sich Teams von 3–5 TN zusammenschließen, die eine Woche lang eine Zeitmanagement-App im Alltag für das Studium testen und via Social Media über ihre Erfahrungen berichten. Besonders wirkungsvoll ist es, wenn gemeinsame Ziele erreicht werden müssen, wie zum Beispiel ein gemeinsames Referat.

¹⁰ Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@open-sustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

4. Modul: Interne und externe Kommunikation in Kulturprojekten

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) lernen elementare Kommunikationsmodelle kennen.
- Die TN sind in der Lage, Werkzeuge für eine gelungene Kommunikation anzuwenden.
- Anhand einer Fallanalyse können die TN Empfehlungen für erfolgreiche Kommunikation bewerten und gestalten.
- Die TN reflektieren und optimieren ihr eigenes Kommunikationsverhalten.
- Die TN sind in der Lage, Gespräche gezielt und strukturiert zu gestalten und umzusetzen.
- Die TN optimieren ihre Präsentationstechnik.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	<p>Einstieg: Die TN werden in Gruppen aufgeteilt (nicht mehr als fünf TN pro Gruppe). In jeder Gruppe werden zwei Freiwillige gewählt (ein Projektleiter, ein Projektmitarbeiter für Kommunikation). Der Projektleiter hat die Aufgabe, den Projektmitarbeiter zu überzeugen, bis Ende der Woche ein Konzept zur internen Kommunikation zu präsentieren. Der Projektmitarbeitende lehnt dies aus Zeitgründen ab. (Das Gespräch soll ca. 5 Min. dauern.) Der Rest der Gruppe (3–5 Personen) beobachtet das Kommunikationsverhalten in Bezug auf Körpersprache und Argumentation.</p> <p>Kurze Diskussion nach dem Rollenspiel: Was hat überzeugt, was nicht?</p>	Rollenspiel und Brainstorming	

35	<p>Impuls und Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsmodelle (Kommunikationsquadrat, Eisberg) • Was macht eine gelungene Kommunikation aus? • Elemente der Gesprächsführung • Argumentieren und Überzeugen • KISS-Modell („Keep it simple and short“) • Präsentationstechnik • Elevator Pitch • Gestaltung der Projektkommunikation (innen) <p>Diskussion: Fragen und Anmerkungen der TN</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Werkzeuge/Verhaltensweisen sind hilfreich, welche sind im eigenen Kommunikationskontext schwer umsetzbar? • Warum kommt es immer wieder zu Missverständnissen und Konflikten? • Was wirkt überzeugend und warum? • Was ist in der Projektkommunikation zu beachten? 	Vortrag, Diskussion	Präsentation
20	<p>Übung: Interne Kommunikation in einem Museum. Fragen an die TN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Werkzeuge gibt es, um die interne Kommunikation zu verbessern und effizient zu gestalten? Welche Vor- und Nachteile haben diese Maßnahmen? • Erstellen eines überzeugenden Kurzvortrags in Arbeitsgruppen, in dem in 2 Min. die Ergebnisse präsentiert werden. Ziel ist es, den Vorgesetzten zu überzeugen, die interne Kommunikation zu verbessern. 	Gruppenarbeit	Text zum Thema interne Kommunikation (siehe Weblinks)
20	<p>Präsentation der Ergebnisse in Anlehnung an das Format eines überzeugenden Kurzvortrages (2 Min.) gegenüber einem imaginären Vorgesetzten. Anschließend Feedback und Diskussion.</p>	Plenum	Flipcharts

Didaktische Hinweise:

Das Modul geht von möglichen Gesprächssituationen in einem Kulturprojekt aus. Mit dem Einstieg erfahren die TN selbst, welche Faktoren für ein gelungenes und/oder misslungenes Gespräch im beruflichen Kontext von Projektmitgliedern relevant sind. Hilfreich ist es, wenn die Punkte für eine gelungene Kommunikation aus der Präsentation (siehe Material) für die Diskussion schon via Beamer sichtbar sind. Die TN können dann in Kleingruppen diskutieren, inwieweit während der Übung auf aktives Zuhören, Fragenstellen, Umgang mit Kritik und Klarheit eingegangen worden ist. Wichtig ist dabei, dass zuerst die Gesprächspartner ihre eigene Wahrnehmung präsentieren und anschließend die Beobachter ihre Wahrnehmung teilen (zuerst Eigenwahrnehmung – danach Fremdwahrnehmung).

Mit dem Impuls sollen wichtige Eckpunkte und Perspektiven für das Kommunikationsverhalten in Kulturprojekten erläutert werden. Auch hier kann wieder überlegt werden, ob die Inhalte durch zwei Kurzreferate wiedergegeben werden sollen. Folgende Inhalte sind zu vermitteln:

- Kommunikationsmodelle (Kommunikationsquadrat, Eisbergmodell)
- Was macht eine gelungene Kommunikation aus?
- Elemente der Gesprächsführung
- Argumentieren und Überzeugen
- KISS-Modell („Keep it simple and short“)
- Präsentationstechnik
- Elevator Pitch (überzeugender Kurzvortrag)
- Gestaltung der Projektkommunikation (innen)

Für die anschließende Diskussion stehen im Ablaufplan Leitfragen zur Verfügung. Dabei kommt es darauf an, dass die TN ihre persönlichen Erfahrungen auf konkrete Projektkontexte beziehen und nicht allgemein diskutieren. Es kann an dieser Stelle hilfreich sein, noch einmal die Merkmale eines Projektes aus Modul 1 aufzuzeigen. Auch die folgende kleine Übung kann die TN zum Reflektieren über ihr eigenes Kommunikationsverhalten bringen: Ein TN erzählt eine kurze Begebenheit und ein zweiter TN versucht, das Gehörte zu paraphrasieren. Der zweite TN achtet besonders darauf, den Inhalt so genau wie möglich wiederzugeben. Der erste TN gibt danach Feedback, ob der wiedergegebene Inhalt so stimmt.

Um einen realen Bezug zu der aktuellen Diskussion rund um die Kommunikation im Kulturbereich herzustellen, empfiehlt es sich, auf einen Artikel zum Thema interne Kommunikation zurückzugreifen (siehe Weblinks). In der Gruppenarbeit sollen die Inhalte des fachlichen Impulses angewendet werden. Um auch die kommunikativen Kompetenzen zu stärken, sollen die TN einen überzeugenden Kurzvortrag (Elevator Pitch) vorbereiten, an dem möglichst viele Teammitglieder der Gruppe beteiligt sind. Bei einem Elevator Pitch handelt es sich um ein imaginäres Szenario, in dem man eine wichtige Person in einem Aufzug antrifft und diese dann während der Dauer einer Aufzugsfahrt von seiner Idee und vor allem von deren Wert versucht zu überzeugen. Ist die Idee überzeugend genug vorgestellt worden, wird das Gespräch weitergeführt oder man verabredet sich zu einer Fortsetzung des Gesprächs. Nach jedem Pitch sollte ausreichend Zeit für Feedback eingeplant werden.

Ziele und Inhalte:

Eine gute Kommunikationsstrategie und deren erfolgreiche Umsetzung ist das zentrale Werkzeug im Projektmanagement im Kulturbereich. In diesem Modul geht es darum, verschiedene Facetten der Kommunikation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Es ist wichtig, dass die TN über ihr eigenes Kommunikationsverhalten reflektieren und Werkzeuge kennen lernen, wie sie Gespräche steuern und eine Präsentation prägnant gestalten können.

Ausgehend von dem Kommunikationsmodell von Schulz von Thun soll vermittelt werden, dass „Kommunikation nicht nicht möglich ist“ (Paul Watzlawick). Sinnvoll ist es, hier einige praktische Beispiele zu sammeln, um die Mehrdeutigkeit nachvollziehbar zu demonstrieren. Das Eisbergmodell ist ein weiteres bedeutendes Kommunikationsmodell, welches die Komplexität von Kommunikation sehr gut darstellt und vor allem sichtbar macht, wie wichtig die nonverbale Kommunikation ist, aber auch das Klären von Einstellungen, Wünschen und Erwartungen.

Die Darstellung der Faktoren für eine gelungene Kommunikation ist von großer Bedeutung, vor allem das aktive Zuhören, weil es ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Weitere Faktoren sind Verständlichkeit, klare Struktur, Kürze und Prägnanz sowie die Beachtung von relevanten Inhalten. Fast selbstverständlich sind Umgangsformen wie das Gegenüber ausreden zu lassen, die Verwendung von positiven Formulierungen, Ehrlichkeit, konstruktive Kritik sowie Lob. Letzteres wird leider oft vergessen.

Gerade mit der rasanten Verdichtung durch die digitale Kommunikation sind Zuhören und eine kritische Auseinandersetzung mit der Sprache unerlässliche Fähigkeiten geworden. In der Präsentation (siehe Material) finden sich auch wichtige Merkmale und Werkzeuge für die erfolgreiche Gesprächsführung und Argumentation.

Die Gestaltung einer effektiven Präsentation, auch durch die nachfolgende Übung eines Elevator Pitches, ist ebenso ein wichtiges Element in der Projektkommunikation.

Material:¹¹

Präsentation

Literaturhinweise:

Bohinc, Tomas: Kommunikation im Projekt. Schnell, effektiv und ergebnisorientiert informieren, Offenbach 2014.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation (Miteinander reden Bd. 1), Hamburg⁴²2005.

Internetressourcen:

- **Blog:**

Tanjapraske.de, Kultur – Museum – Talk: Kunst, Kultur & Social Media, URL: <https://www.tanjapraske.de> (26.09.2018).

¹¹ Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@open-sustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

- **Weblinks:**

Text für die Gruppenarbeit: Frings, Jutta/ Oldenburg, Silke/ Teerling, Margit: Interne Kommunikation an deutschen Museen. Von unten gewünscht - von oben gewollt?, [23.11.2015], URL: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Konferenzen-Interne-Kommunikation-an-deutschen-Museen-Von-unten-gewuenscht-von-oben-gewollt,2032> (02.12.2019).

Schulz-von-thun.de, Schulz von Thun Institut für Kommunikation, Die Modelle, URL: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle> (26.09.2018).

Paulwatzlawick.de, Paul Watzlawick. Paul Watzlawick über menschliche Kommunikation..., Literatur von Paul Watzlawick, URL: <http://www.paulwatzlawick.de/literatur.html> (26.09.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

Die Übung hat die Zielsetzung, die vorhandenen/erlernten Werkzeuge (Verwendung von Sprache, das Modell „KISS“, Präsentationstechniken) für die externe Kommunikation zu nutzen. Die TN entwickeln in Kleingruppen anhand einer PR-Checkliste (siehe Material) eine Kommunikationskampagne für das Projekt, sie suchen sich PR-Kanäle aus und entwickeln dafür Inhalte. Präsentiert wird das Ergebnis anhand eines Pitches, in den alle Gruppenmitglieder einbezogen werden müssen inklusive visueller und auditiver Möglichkeiten.

Materialien:

„Checkliste PR-Kanäle“:

Fahrn, Heike/ Zimmermann, Nils-Eyk/ Skowron, Eliza: Initiativen-Kochbuch. Engagement selbst gemacht. Einstieg ins Projektmanagement. Ein Handbuch des Theodor-Heuss-Kollegs, 2. durchges. Aufl., Ort/Jahr o. A., URL: https://www.mistost.org/editions/initiativenkochbuch/THK/Cookbook_normal/THK-Cookbook_normal.pdf, S. 73 (10.01.2020).

Projektbeschreibung – Museum macht stark:

Zoologisches-museum.uni-kiel.de, CAU Kiel. Zoologisches Museum, Kultur macht STARK, Evolution auf Augenhöhe, URL: <http://www.zoologisches-museum.uni-kiel.de/index.php/museumspaedagogik/projekt-museum-macht-stark> (28.01.2020).

Transferaufgabe:

Erfahrungsaustausch der TN im Tandem: Selbstbeobachtung des eigenen Kommunikationsverhaltens und Üben neuer Kommunikationstechniken wie zum Beispiel aktives Zuhören, offene Fragen stellen etc. Nach einer Woche gemeinsame Auswertung und Feedback.

5. Modul: Team-Management – Entwicklung von leistungsstarken Teams

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) sind sich bewusst, dass es in Teams unterschiedliche Aufgaben und Rollen gibt, und reflektieren ihre eigenen Präferenzen.
- Die TN sind in der Lage, typische Teamrollen zu beschreiben und ein gut funktionierendes Team für ein Projekt im Kulturbereich zusammenzustellen.
- Die TN kennen die unterschiedlichen Dimensionen einer Teamkultur nach Paul Watzlawick und diskutieren diese anhand eines Fallbeispiels.
- Die TN entwickeln Strategien, wie sie als Teamleitung Teamprozesse optimieren können.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
10	Einstieg: Einstiegsfrage: In welchem Team haben Sie sehr gerne gearbeitet und warum? Welche Aufgaben und Rolle(n) hatten Sie?	2 Min. eigenständiges Überlegen; 5 Min. Austausch mit 1–2 Personen	
40	Impuls und Diskussion: Diskussion: Fragen, Anmerkungen der TN Leitfragen: <ul style="list-style-type: none"> • Was sind wichtige Kriterien für ein gut funktionierendes Team? • Worauf achten Sie, wenn Sie als Projektleiter ein Team zusammenstellen? • Welche Rolle wird die Projektleitung in Zukunft auch durch die Digitalisierung stärker einnehmen? 	Vortrag, ggf. vorherige Verteilung von zwei Kurzreferaten, Diskussion	Präsentation
20	Übung: Anhand einer Fallanalyse bearbeiten die TN in Kleingruppen folgende Fragestellungen: <ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Ursachen für das schlechte Arbeitsklima? • Welche Teamrollen haben die Teammitglieder? 	Gruppenarbeit	Arbeitsblatt für die Fallanalyse

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben muss die Teamleitung wahrnehmen, um die Teamkultur zu stärken und Arbeitsprozesse zu optimieren? 		
20	Präsentation der Ergebnisse anhand einer PowerPoint-Präsentation oder Flipchart, Diskussion und Zusammenfassung	Plenum	Flipchart, Beamer, Laptop

Didaktische Hinweise:

Der Einstieg erfolgt über die persönliche Erfahrung in der Teamarbeit. Unter Umständen erkennen die TN hier schon bestimmte Muster und Verhaltensweisen, welche ihnen in der Teamarbeit wichtig sind. Die TN tauschen sich über unterschiedliche Erfahrungen aus und lernen so verschiedene Blickwinkel kennen. Im theoretischen Impuls werden Eigenschaften eines Teams, Teamphasen, Teamaufgaben und Teamrollen erläutert. Besonders wichtig sind hier die Entwicklung einer Teamkultur und Aufgaben bei der Teamführung, da diese in fast allen Teams elementar für eine gelungene Teamarbeit sind. Nach dem Vortrag, der auch gerne durch Kurzreferate von den TN übernommen werden kann, empfiehlt es sich, noch einmal auf die Einstiegsfrage einzugehen, da hier wahrscheinlich auch sehr gut eigene Erfahrungen eingebracht werden können. Eine anregende Diskussion entwickelt sich meistens mit folgenden Fragestellungen: *Wo erkennen Sie sich als Teammitglied wieder? Mit welcher Rolle würden Sie sich am ehesten identifizieren? Möchten Sie etwas an Ihrer Rolle verändern und wenn ja, was?*

Danach wird praktisch an einem Fall gearbeitet. Es geht darum, Ursachen für das schlechte Arbeitsklima zu finden, sowie Rollen und Aufgaben der Teammitglieder zu benennen. Vor allem sollen für die Teamleitung Aufgaben definiert werden, wie sie das Arbeitsklima verbessern kann.

Das Fallbeispiel ist so formuliert, dass auch verschiedene Szenarien für mögliche Verhaltensweisen gegeben sind. Die TN präsentieren ihre Ergebnisse in Kleingruppen mit einem Flipchart, um unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten sichtbar zu machen.

Ziele und Inhalte:

Teams im Kulturbetrieb arbeiten oft temporär an Projekten. Dies stellt Herausforderungen an das Team, welches die Ziele gemeinsam zu erreichen hat. Umso wichtiger ist es, sich über Teamphasen, Teamaufgaben und Rollen bewusst zu werden und diese zu kommunizieren. Auch wenn das Modell von Belbin¹² mit seinen neun Teamrollen schon etwas älter ist, wird es in der Teamentwicklung noch immer angewendet. Belbin unterscheidet auf Grundlage von empirischen Ergebnissen neun Rollen: Umsetzer, Perfektionist, Macher, Koordinator, Teamarbeiter, Wegbereiter, Neuerer, Beobachter, Spezialist (eine genaue Beschreibung mit Stärken und Schwächen der einzelnen Rollen bietet ein Informationsblatt zu den Teamrollen Belbins, siehe Weblinks). Von den Teamrollen lassen sich Teamaufgaben ableiten. Spezialisten sind oft sachbezogen und gut in der Recherche oder dem Erschließen von neuen Sachfel-

¹² Belbin, Meredith: Management Teams. Why they succeed or fail, Oxford 1996 sowie Ders.: Team Roles At Work, Oxford 1993.

dern. Perfektionisten stellen sich oft als gute Buchhalter heraus, Umsetzer oder Wegbereiter übernehmen gerne die Führung in Teams. Wichtig ist, dass ein Team nicht nur aus Teammitgliedern besteht, die alle mehr oder weniger die gleiche Rolle wahrnehmen. Je diverser die Rollen in einem Team, umso schneller und erfolgreicher werden Ziele erreicht.

Der Hauptunterschied zwischen einer Gruppe und einem Team liegt in der Ausprägung der Zielorientierung. Teams sind sich stärker ihrer gegenseitigen Abhängigkeit bewusst, dass sie auch trotz Konflikten das Ziel im Auge behalten müssen. Diversität wird oft als Chance und Stärke wahrgenommen, um das Ziel zu erreichen; in (Interessen-)Gruppen steht dagegen häufig das Gemeinsame im Vordergrund.

In Teams ist die Kommunikation zielgerichtet und zweckorientiert, Vertrauen und Loyalität sind ausschlaggebend für eine gute Teamatmosphäre und erfolgreiche Projektimplementierung.¹³

Auch das Phasenmodell für Teams (Storming, Forming, Norming, Performing) von Tuckman hilft, Teamprozesse zu verstehen und zu steuern und ist wichtig bei der Entwicklung einer Teamkultur. Unter Teamkultur werden das gelebte Wissen, Erfahrung, Gewohnheiten und Abläufe verstanden, die Einfluss haben auf das Verhalten von Teammitgliedern (siehe Artikel in den Weblinks).

Der Kommunikationsexperte Paul Watzlawick beschreibt in seinem Ansatz von Teamkultur, welche Einflussfaktoren wichtig sind, um eine gute Teamkultur zu etablieren. Zu den Einflussfaktoren gehören unter anderem die Identifikation mit dem Team, Art und Intensität der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern, die Art und Weise, wie Konflikte gelöst werden, Zufriedenheit und Motivation der Teammitglieder, Umgang mit Fehlern, Klarheit in der Kommunikation und Sichtbarkeit der Wirksamkeit.

Teamleitungen sind durch die Zunahme an Komplexität in Kulturprojekten immer mehr gefordert. Es geht darum, effiziente Teams zu bilden und diese zu guten Projektergebnissen zu führen. Ausschlaggebende Faktoren für die erfolgreiche Steuerung von Teamprozessen sind die Kommunikation auf Augenhöhe, das Klären und Teilen von Erwartungen, sich an Vereinbarungen zu halten, wahrgenommene Probleme und Herausforderungen sofort zu kommunizieren und das gemeinsame Reflektieren im Team über Erfolge und Herausforderungen.

Zusammengefasst geht es in dem Modul inhaltlich um die Vermittlung folgender Punkte:

- Was ist ein Team?
- Aufgaben und Rollen in einem Team
- Teamphasen
- Teamkultur (Was macht ein gutes Team aus?)
- Führung von Teams

Materialien:¹⁴

- Präsentation
- Arbeitsblatt für die Fallanalyse

¹³Vgl. Krüger, Teams, S. 9 ff.

¹⁴ Bei Interesse an diesen Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Literaturhinweise:

Belbin, R. Meredith: Management Teams. Why they succeed or fail, Oxford 1996.

Klein, Armin: Projektmanagement für Kulturmanager, Wiesbaden ⁴2010, S. 131-141.

Krüger, Wolfgang: Teams führen, Freiburg ⁷2015.

Tuckman, Bruce: Developmental sequence in small groups, in: Psychological Bulletin 63 (1965), Heft 6, S. 348-399.

Internetressourcen:

- **Blog:**

Grolman, Florian: Zusammen wirken – Leitfaden für gute Teamkultur und Zusammenarbeit, [11.09.2017], URL: https://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_3260/index.html (26.09.2018).

- **Video:**

GEDANKENTanken: Erfolg im Team: So geht Führung // Bernhard Zytariuk, [Onlinevideo vom 04.04.2017], URL: <https://www.youtube.com/watch?v=73LO5hS2YO8> (26.09.2018).

- **Weblinks:**

Eberspächer, Matthias: Was macht ein gutes Projektteam aus?, [01.07.2013], URL: <https://www.projektmagazin.de/projektteam> (26.09.2018). Direkter Link zum Abschnitt „Acht Kriterien für erfolgreiche Teams“ in diesem Artikel: Projektmagazin.de, ProjektMagazin. Das Fachportal für Projektmanagement, URL: <https://www.projektmagazin.de/projektteam#cht-riterien-fuer-erfolgreiche-eams> (26.09.2018).

Teamrollen (Belbin):

[ohne Autor]: Teamrolle, [22.08.2018], URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Teamrolle> (26.09.2018).

Informationsblatt zu den Teamrollen:

Recklies, Dagmar: Die richtige Zusammensetzung des Teams. Belbin's Team Roles, August 2001, URL: <https://www.managementportal.de/pdf/Teamrollen.PDF> (13.01.2020).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der Übung lernen die TN spielerisch, welche Teamrolle sie einnehmen können, und reflektieren über ihr eigenes Verhalten. Es geht um den Bau eines Kartons mit Deckel in zwei Teams. Die Anleitung zu der Übung befindet sich im Material.

Material:¹⁵

Anleitung zur Übung

¹⁵ Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Transferaufgabe:

In der folgenden Woche nehmen die TN eine ungewohnte Teamrolle wahr, zum Beispiel: Eine Person, die sich eher als Beobachter definiert, wird zum Teammitarbeiter. Danach in einem Tandem oder der Lerngruppe reflektieren: *Was hat in der Rolle Spaß gemacht, was war eine Herausforderung?*

6. Modul: Konfliktmanagement

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) wissen, wie Konflikte entstehen, und kennen unterschiedliche Formen von Konflikten.
- Die TN kennen verschiedene Phasen und Dynamiken von Konflikten.
- Die TN reflektieren über ihr eigenes Konfliktverhalten.
- Die TN sind in der Lage, anhand von konkreten Fallbeispielen Konfliktursachen, Konfliktphasen und Konfliktodynamiken zu erkennen und Lösungsstrategien zu erarbeiten.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
10	<p>Einstieg: Jeder TN nimmt ein Blatt Papier und stellt einen Konflikt mit dem Papier dar. Fragestellung: „Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Konflikt mit dem Blatt Papier. Wie sieht dieser aus?“ In Teams (2–4 TN) tauschen sich die TN über ihr Konfliktverhalten aus. Ziel ist das Sichtbarwerden unterschiedlicher Konfliktverhalten.</p>	Reflexion über das eigene Konfliktverhalten, Austausch darüber mit anderen TN	Jeweils ein Blatt Papier für jeden TN
40	<p>Impuls und Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ursachen von Konflikten • Konfliktphasen und Konfliktodynamiken • Formen von Konflikten, Konfliktverhalten • Konfliktlösungsstrategien <p>Diskussion: Fragen, Anmerkungen der TN</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wo sehen Sie das größte Konfliktpotenzial in Projekten? • Wann und wie nehmen Sie Konflikte wahr? 	Vortrag, Diskussion	Präsentation

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werkzeuge zur Konfliktlösung würden Sie als Projektleitung anwenden? 		
20	<p>Übung: Bearbeitung der Fallbeispiele (Arbeitsblatt)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Arten von Konflikten gibt es in den konkreten Fällen? • In welcher Eskalationsstufe befinden sich die Konflikte? • Welches Verhalten der einzelnen Akteure kann zu einer Lösung führen? • Wer sollte erste Schritte machen? • Wie und mit wem sollten die Gespräche aufgenommen werden? 	Gruppenarbeit	Arbeitspapier mit Fallbeispielen
20	<p>Präsentation der Ergebnisse und gemeinsame Diskussion, ggf. auch Transfer auf real erlebte berufliche Konflikte und Entwicklung von Lösungsszenarios</p>	Plenum	Flipchartpapiere

Didaktische Hinweise:

In Kulturprojekten kommt es durch die Anzahl von Mitwirkenden, Zeitdruck, finanzielle Herausforderungen und Interpretationsmöglichkeiten sehr oft zu Konflikten. Am Anfang des Moduls sollen alle TN in eine (fiktive) Konfliktsituation versetzt werden und reflektieren, wie sie sich persönlich in einem Konflikt verhalten und diesen empfinden (Übung: Blatt Papier). Erfahrungsgemäß werden einige TN das Papier weglegen, zerreißen oder zerknüllen. Erfahrungen zum Verhalten werden im Plenum geteilt – nicht jeder muss, kann aber. Ziel ist es, zu erkennen, dass jeder ein persönliches Konfliktverhalten hat wie zum Beispiel Angreifen, Weglaufen, das Suchen nach Lösungen oder Aussitzen. Um den Reflexionsprozess weiter anzuregen, kann auch noch die Frage gestellt werden, was die TN bei der Übung überrascht hat und warum dies der Fall war.

Im nächsten Schritt (Impuls und Diskussion) geht es darum, einen Überblick über folgende Themenschwerpunkte zu geben:

- Ursachen von Konflikten
- Konfliktphasen und Konflikt dynamiken
- Formen von Konflikten, Konfliktverhalten
- Konfliktlösungsstrategien

Als Lösungsstrategie ist hier das Konfliktgespräch (Feedback geben, aktives Zuhören, Konsensorientierung) wichtig, welches in der anschließenden Übung bei der Bearbeitung von konkreten Konfliktfällen angewendet werden soll. Die Phase kann auch durch 1–2 Kurzreferate bestritten werden, die von den TN übernommen werden.

Im Anschluss an die Präsentation soll genug Zeit zur Verfügung stehen, um Fragen zu stellen und eigene Herangehensweisen zu teilen, unter Umständen auch eigene Praxisbeispiele einzubringen und diese mit den Inhalten der Präsentation abzugleichen.

Je bunter die Mischung an Beispielen in der Diskussion, umso leichter und kreativer können die TN die folgende Übung bearbeiten. In dieser analysieren die TN verschiedene Konflikte und erarbeiten Lösungsstrategien.

Folgende Fragen sollen den TN schon vor Beginn der Gruppenarbeit gegeben werden:

- Welche Konflikte gibt es in dem konkreten Fall? In welcher Eskalationsstufe befindet sich der Konflikt?
- Welches Verhalten der einzelnen Akteure kann zu einer Lösung führen?
- Wer sollte erste Schritte machen?
- Wie und mit wem sollten die Gespräche aufgenommen werden?

Lösungsvorschläge werden auf einem Flipchartpapier von den TN verständlich gestaltet und ggf. visualisiert. Jede Gruppe hat 5 Minuten Zeit zu präsentieren. Zwischen den Präsentationen sollte Zeit bleiben, um Rückfragen zu stellen und um das präsentierte Ergebnis zu diskutieren.

Ziele und Inhalte:

In jedem Projekt gibt es mindestens einen Konflikt. Jeder TN hat mit Sicherheit schon einen Konflikt in einem Projekt erlebt und auch – zumindest für sich – gelöst. Es geht in diesem Modul darum, über das eigene Konfliktverhalten zu reflektieren und Werkzeuge der Gesprächsführung kennenzulernen, die zu einer Konfliktlösung beitragen. Mögliche Ursachen für Konflikte sind vor allem mangelnde Kommunikation, unterschiedliche Werte und Einstellungen sowie die Frage nach der Schuld, welche häufig mit dem Kampf um Macht verbunden ist. Oft geht es auch um den Wettbewerb um knappe Ressourcen, eine als ungerecht empfundene Behandlung oder um bestimmte Kompetenzbereiche, sprich Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Interessant ist das Konfliktverhalten, das oft durch Flucht, Gegenschlag („Wie du mir, so ich dir“) oder ein Ventil in einem anderen Umfeld (Beruf, Familie) geprägt ist. Am schwerwiegendsten ist die Akzeptanz von Konflikten und die damit verbundene Selbstunterdrückung, die – je nach Schwere des Konflikts – langfristig sogar gesundheitliche Folgen haben kann.

Es gibt verschiedene Arten von Konflikten (vgl. Frey, 30 Minuten, S. 19ff.). Zu unterscheiden ist zwischen Zielkonflikt, Vermeidungskonflikt und Wertekonflikt. Darüber hinaus macht es auch einen Unterschied, ob der Konflikt zwischen Individuen, in einer Gruppe oder zwischen zwei Gruppen stattfindet. Dies schlägt sich vor allem in der Konfliktodynamik und der Wirkung von Konflikten nieder.

Der Konfliktprozess verläuft nach dem Schema Entstehung, Wahrnehmung, Analyse und Reaktion. Wenn der Konflikt wahrgenommen wird, ist er schon da. Signale von

Konflikten sind eine Verhaltensänderung wie zum Beispiel eine ständige Nörgelei, der Rückzug einer Person, Lästern oder auch lange Fehlzeiten. Hilfreich für die Analyse ist das Konfliktphasenmodell nach Glasl. Das Modell beschreibt neun unterschiedliche Konfliktstufen: 1. *Verhärtung*, 2. *Debatte*, 3. *Taten statt Worte*. Wenn sich der Konflikt in dieser Phase befindet, besteht noch immer die Möglichkeit, eine „Win-win-Situation“ zu kreieren. Wenn sich der Konflikt in den Phasen 4. *Koalitionen*, 5. *Gesichtsverlust* und 6. *Drohstrategien* befindet, kann davon ausgegangen werden, dass eine Partei als Verlierer dasteht. Ist der Konflikt in die Phasen 7. *Begrenzte Vernichtungsschläge* und 8. *Zersplitterung* übergegangen oder ist gar 9. *der gemeinsame Abgrund in Sicht*, werden alle Beteiligten als Verlierer dastehen. Bei Glasls erwähnten Konfliktlösungsstrategie Durchsetzen, Vermeiden, Kompromiss und Nachgeben, wird es immer einen Verlierer geben – nur durch einen Konsens kann eine positive Lösung für die Konfliktbeteiligten herbeigeführt werden.

Es drängt sich die Frage auf, welche Werkzeuge hilfreich sind, Konflikte zu vermeiden bzw. zu lösen. Eine klare Kommunikation und Zielformulierung sind genauso hilfreich wie der Versuch, gemeinsame Ziele zu entwickeln und für alle Beteiligten einen Sinn/Nutzen zu finden. Es geht aber auch um die Haltung, die Offenheit für Verbesserungsvorschläge sowie das Fragen nach und Annehmen von Feedback. Das Harvard-Konzept ist eine Methode für eine friedliche Lösung von Konfliktsituationen mit einem angestrebten „Win-win-Ergebnis“. Im Vordergrund steht der größtmögliche beiderseitige Nutzen, wobei über die sachliche Übereinkunft hinaus auch für beide Verhandlungsseiten die Qualität der persönlichen Beziehungen gewahrt bleiben soll. Einen guten Einstieg in den Ansatz bietet auch der kurze Videofilm (siehe Weblinks). Die Fähigkeit des aktiven Zuhörens und die Anwendung des Harvard-Konzeptes werden in der vertiefenden Übung angewendet.

Materialien:¹⁶

- Präsentation
- Arbeitspapier mit Fallbeispielen

Literaturhinweise:

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern/Stuttgart ¹⁰2011.

Frey, Christel: 30 Minuten für wirkungsvolle Konfliktlösungen, Offenbach 2000.

Fisher, Roger/ Ury, William/ Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, Frankfurt a. M. ²⁵2015.

Internetressourcen:

- **Podcast:**

Detektor.fm, detektor.fm, Auf die Zwölf – Der Konflikt- und Streit-Podcast, URL: <https://detektor.fm/serien/konflikt> (26.09.2018).

Konflikt-power.de, Konflikt-Power, Konflikt-Power aufs Ohr, Wie du eskalierende Konflikte im Unternehmen verhinderst – Interview mit Bernd Geropp, URL:

¹⁶ Bei Interesse an diesen Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

<https://konflikt-power.de/wie-du-eskalierende-konflikte-im-unternehmen-verhinderst-interview-mit-bernd-geropp/> (26.09.2018).

- **Weblinks:**

Eine weiterführende Linkliste findet sich auf der Homepage von: Perwiss.de, Perwiss.de. Personalmanagementwissen online, Links zu Konfliktmanagement, URL: <https://www.perwiss.de/links-konfliktmanagement.html> (26.09.2018).

Erklärvideo zum Harvard-Konzept:

Milian Lazarevic: Das Harvard Konzept einfach erklärt, [Onlinevideo vom 26.06.2016], URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UEWjUYT6cLU> (26.09.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

Die Übung teilt sich in eine praxisorientierte Übung und eine Reflexion zum Harvard-Konzept, das in dieser Phase als bekannt vorausgesetzt wird.

Übung: Aktives Zuhören (ca. 20 Minuten)

In dieser Übung erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem ersten Grundaspekt des Harvard-Konzeptes: „Menschen und Positionen getrennt voneinander zu behandeln“. Die TN können die Fähigkeit des aktiven Zuhörens und des Auseinanderhaltens verschiedener Bedeutungsebenen in der Kommunikation einüben. Dazu werden zwei Gruppen zu jeweils vier Personen gebildet. Alle TN übernehmen eine Rolle bzw. Aufgabe:

- Person A erzählt eine (kurze) Konfliktsituation, an der sie selbst beteiligt war.
- Person B hört aktiv zu und gibt, nachdem A mit dem Erzählen endet, die Geschichte auf der Ebene der Sachlage wieder.
- Person C hört aktiv zu und gibt, nachdem A endet, wieder, welche Emotionen ihrer Wahrnehmung nach in der Geschichte von Person A vorkamen.
- Person D hört aktiv zu und gibt, nachdem A endet, wieder, welche Interessen ihrer Wahrnehmung nach in der Geschichte von Person A vorkamen.

Die Rollen/Aufgaben rotieren, bis alle TN die Rollen A–D durchlaufen haben. Es ist empfehlenswert am Anfang darauf hinzuweisen, dass der Sinn der Übung nicht darin besteht, eigene Konflikte zu lösen, sondern zu üben, die Ebenen Sachlage, Emotion und Interesse zu unterscheiden.

Fragen für die Auswertung:

- Wurde der zu beobachtende Grundaspekt in der Verhandlung eingesetzt?
- Woran genau war das erkennbar? (Zitate!)
- Welche Wirkungen waren besonders deutlich?
- Was wurde für den Alltag gelernt?

Übung zum Harvard-Konzept:

Die TN suchen sich einen Verhandlungspartner.

A: Leitung eines lokalen Museums (Er/sie braucht eine Million Euro für die Renovierung.)

B: Bürgermeisterin (Die Kommune hat kein Geld für die Renovierung.)

Aufgabe: Verhandeln Sie über die Renovierung des Museums.

Vorbereitungszeit: 10 Minuten

Drei Runden (jeweils 10 Minuten): Hart – Hart / Weich – Weich / Hart – Weich

Mit „Hart – Hart“ ist gemeint, dass beide auf ihrer Meinung beharren; „Weich – Weich“ bedeutet, dass nach möglichst vielen Win-win-Situationen gesucht wird; „Hart – Weich“ bedeutet, dass eine Seite beharrt und die andere Seite Win-win-Situationen offeriert.

Auswertung (15 Minuten): Was war einfach, was war schwierig? Lernerfahrung?

Es folgt eine Gesamtauswertung der beiden Übungen.

Transferaufgabe:

Jeder TN schreibt eine Woche lang selbstständig ein Lerntagebuch und dokumentiert seine/ihre Konflikte.

Nach einer Woche tauschen sich die TN mit ihrem Tandempartner über ihr Verhalten und ihre Lösungsstrategien aus.

7. Modul: Netzwerkmanagement und Stakeholderanalyse

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) können relevante Netzwerke für Kulturprojekte anhand ihrer Interessengruppen beschreiben.
- Die TN wissen, welche Chancen und Herausforderungen die gemeinsame Projektarbeit mit Kooperationspartnern mit sich bringt.
- In einer strategischen Analyse eines konkreten Kulturprojektes lernen die TN eine Stakeholderanalyse zu erstellen.
- Die TN kennen wichtige Merkmale für gute Kooperationsarbeit.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
10	<p>Einstieg: TN tauschen sich mit einem Sitznachbarn zu folgender Fragestellung aus: Welches Netzwerk hat in der persönlichen Entwicklung am besten geholfen und warum?</p> <p>Erfahrungsaustausch im Plenum</p>	Austausch untereinander in Paaren (Murmerrunde)	
40	<p>Impuls und Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerke und Stakeholder in Kulturprojekten • Die Kultur des Netzwerkes und Kooperierens • Die Stakeholderanalyse als Instrument für die Ist-Analyse und Entwicklung eines Kulturprojektes • Chancen und Herausforderungen in der Projektarbeit mit Stakeholdern und Netzwerken <p>Diskussion: Fragen und Anmerkungen der TN</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum und für welche Arten von Kulturprojekten sind Kooperationen und Netzwerke wichtig? 	Vortrag, Diskussion	Präsentation, ggf. Poster (z. B. mit der Abbildung einer Stakeholderanalyse, siehe Präsentation)

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche sind Ihrer Meinung nach die größten Chancen und Herausforderungen? • Wenn Sie ein Netzwerk aufbauen, welches wären die ersten drei Schritte? 		
20	<p>Übung: Erstellung einer Stakeholderanalyse zu einer konkreten Einrichtung im Kulturbereich (z. B. Augsburger Puppenkiste)</p>	Gruppenarbeit	Link oder ausgedruckter Flyer der Augsburger Puppenkiste: http://www.augsburger-puppenkiste.de (26.09.2018)
20	<p>Präsentation der Ergebnisse und gemeinsame Diskussion zu folgenden Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist bei der Erstellung der Analyse leichtgefallen? • Welche Überraschung(en) gab es? • Was war bei der Erstellung der Analyse schwierig? • Wen würden Sie, wenn Sie Kulturmanager(in) wären, als ersten neuen Netzwerkpartner gerne persönlich kennen lernen? • Wie würden Sie vorgehen? 	Plenum	Flipchartpapiere

Didaktische Hinweise:

Ohne Netzwerke und Kooperationen lassen sich Kulturprojekte heute kaum mehr umsetzen. Der Einstieg zu diesem Modul greift auf die persönliche Erfahrung der TN zurück und hat das Ziel, über eigene Ressourcen und Netzwerke positiv zu reflektieren. Oft ist uns gar nicht bewusst, wie stark wir in Netzwerken leben und von ihnen persönlich profitieren. Das Teilen von persönlichen Geschichten im Plenum öffnet den Raum für weitere Ideen, wie Netzwerke gestaltet sein können – angefangen von lokalen Arbeitsgruppen/Interessengruppen bis hin zur weltweiten Online-Kollaboration in großen Kulturprojekten.

Im Impuls geht es um die Vermittlung folgender Punkte:

- Netzwerke und Stakeholder in Kulturprojekten
- Die Kultur des Netzwerkes und Kooperierens
- Die Stakeholderanalyse als Instrument für die Ist-Analyse und Entwicklung eines Kulturprojektes
- Chancen und Herausforderungen in der Projektarbeit mit Stakeholdern und Netzwerken

Die Inhalte können in Kurzreferaten von den TN übernommen oder von der Lehrkraft vermittelt werden. Wichtige Elemente finden sich auch in der Präsentation (Material). In der anschließenden Diskussion sollten offene Fragen beantwortet und eigene Erfahrungen eingebracht werden. Die TN haben unter Umständen bereits praktische Erfahrungen in anderen Bereichen gesammelt (zum Beispiel in einem Sportverein; während eines Praktikums in einer Kultureinrichtung etc.).

In der folgenden Übung fertigen die TN in Kleingruppen eine Stakeholderanalyse zu einem konkreten Fall an (siehe Weblinks). Am einfachsten ist es, in Kleingruppen ein Brainstorming durchzuführen. Jeder sollte auf Haftnotizzettel Stakeholder schreiben, die ihr oder ihm einfallen. Danach kann auf einem Flipchart geclustert und ergänzt werden. Eine Bewertung und Gewichtung erfolgt danach. Wichtig ist hierbei, dass man Kriterien aufstellt, die relevant sind. *Hat der potenzielle Netzwerkpartner etwas, was für die erfolgreiche Projektumsetzung wichtig ist, was andere Stakeholder nicht bieten können? Wie sind die Einstellung und Arbeitsweise, welche Erfahrungswerte hat der Wunschpartner?* Dies kann auch durch das Interessenquadrat (siehe Präsentation) vertieft werden. Die Stakeholder können in die Quadrate eingeteilt werden und es wird schnell sichtbar, welcher Netzwerkpartner wichtig für das Projekt sein könnte.

Mit der Übung soll die vorgestellte Methode der Stakeholderanalyse praktisch umgesetzt werden. Die einzelnen erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten werden dann im Plenum vorgestellt, diskutiert, ergänzt und evaluiert.

Ziele und Inhalte:

Netzwerke in der Projektarbeit im Kulturmanagement haben eine besondere Bedeutung. Nur gemeinsam mit relevanten Partnern gelingen heute Ausstellungen, Theateraufführungen oder Buchprojekte. Dabei gibt es keinen Königsweg, aber interessante Erfahrungswerte, Faktoren des Gelingens und besondere Herausforderungen. Es geht in einem ersten Schritt darum, zu klären, was Netzwerke und Stakeholder sind und was die Besonderheit ist, mit diesen in Projekten zusammenzuarbeiten (siehe auch Präsentation). Ausschlaggebend für ein gutes Netzwerkmanagement sind der Aufbau von Vertrauen und das Sichtbarmachen von Mehrwerten, im besten Fall das Aufzeigen von gegenseitigen Vorteilen. Transparenz in der Kommunikation und im Verhalten ist elementar. Ohne diese Faktoren wird eine erfolgreiche Projektumsetzung schwierig. Je klarer und präziser die Zieldefinition ist, umso einfacher gelingt es auch Spielregeln aufzustellen, die die Kooperationspartner annehmen und einhalten können. Sehr oft geht es in Kulturprojekten um Sichtbarkeit bzw. Präsenz und Einflussnahme. Hier sollte auch ganz klar und offen dargelegt werden, was jeder kann und möchte.

Gerade für die Akquise von Ressourcen sind die Interessengruppen eines Projektes sehr wichtig. Die Methode der Stakeholderanalyse unterstützt dabei, Netzwerkmanagement systematisch anzugehen. Die Stakeholderanalyse funktioniert am besten mit drei aufeinanderfolgenden Schritten. Im ersten Schritt kommt es darauf an, Stakeholder zu identifizieren. In einem zweiten Schritt werden Stakeholder bewertet, am besten nach einem Raster mit den Kategorien Kompetenz, Einflussnahme, Wünsche und Einstellungen. Dabei ist zu überlegen, welche Wünsche und Kompetenzen man mit dem eigenen Projekt verfolgt. In einem letzten Schritt kann dies auch sehr gut in einem direkten Gespräch mit den ausgewählten Stakeholdern geklärt werden. Es hilft, Antworten auf die folgenden Fragen zu finden: *Wer von den Interessenten sollte*

aus welchem Grund enger eingebunden werden? Wer informiert und wer muss zufriedengestellt werden, damit das Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann?

Bevor Netzwerke und Stakeholder mit einbezogen werden, sollten Projektverantwortliche sich sehr gründlich überlegen, welche Chancen und Herausforderungen auf sie zukommen. Dies hilft nicht nur bei der Auswahl, sondern auch bei der Überzeugungsarbeit gegenüber Netzwerkpartnern. Chancen in Netzwerken und Kooperationen mit unterschiedlichen Stakeholdern liegen in den finanziellen Einsparungen, der Aufgabenteilung, der Erreichung einer größeren Zielgruppe und damit verbunden einer größeren Wirkung. Nicht zu vergessen sind die wichtigen Lernmöglichkeiten, die Kooperationen bieten. Dazu gehören Wissenstransfer in der Finanzierung von Projekten, Marketingkanäle, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch der Umgang mit bestimmten Zielgruppen. Daraus können Lernpartnerschaften entstehen, die für die eigene organisatorische Weiterentwicklung wichtig sein können. Herausforderungen sind oft unterschiedliche Voraussetzungen oder auch Strukturen, wie zum Beispiel bei einem Kulturverein, der mit einem Unternehmen kooperiert. Hier gibt es auch oft einen Zielkonflikt. Während das Unternehmen unter Umständen mehr Wert auf Sichtbarkeit legt, ist dem Kulturverein der Inhalt der gemeinsam geplanten Veranstaltung wichtiger. Auch der Kommunikationsaufwand und die Verteilung von Aufgaben werden von Kooperationspartnern in Kulturprojekten oft als herausfordernd wahrgenommen.

Material:¹⁷
Präsentation

Literaturhinweise:

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Kooperation (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 125, August 2017), URL: <https://www.kulturmanagement.net/ed56c63b5bbc434060079a55fa100e9a,0fm.pdf> (06.11.2018).

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Netzwerke(n) (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 62, Dezember 2011), URL: <https://www.kulturmanagement.net/9893ee9fb654f6c9718efb8856c5c872,0fm.pdf> (06.11.2018).

Schubert, Herbert: Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung (Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement), Wiesbaden 2018.

Internetressourcen:

- **Blog:**

Projekte-leicht-gemacht.de, Blog – Projekte leicht gemacht, URL: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/> (26.09.2018).

- **Podcast:**

Projekte-leicht-gemacht.de, Projektmanagement Podcast – Projekte leicht gemacht., URL: <https://projekte-leicht-gemacht.de/projektmanagement-podcast/> (26.09.2018).

¹⁷ Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@open-sustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

- **Weblinks:**

Augsburg.de, Stadt Augsburg, Popkultur und Urbane Kulturen, URL: <https://www.augsburg.de/kultur/kulturthemen/popkultur-und-urbane-kulturen/> (06.08.2019).

Xing.com, XING, Gruppe Kulturmanagement, URL: <https://www.xing.com/communities/groups/kulturmanagement-1fc4-1067334> (26.09.2018). Xing ist ein Onlineportal, um beruflich ein Netzwerk aufzubauen. Für das Kulturmanagement gibt es eine eigene Gruppe, in der auch ausgeschriebene Stellen in interessanten Netzwerken veröffentlicht werden.

Flyer Augsburger Puppenkiste: <http://www.augsburger-puppenkiste.de> (26.09.2018).

Link zum Fallbeispiel mit Flyer unter: Grandhotel-cosmopolis.org, Grandhotel Cosmopolis, Benefizkonzert der Campus Spendenaktion am 07.02.2013 ab 20 Uhr im Schwarzen Schaf, [06.02.2013], URL: <http://grandhotel-cosmopolis.org/de/2013/02/06/benefizkonzert-der-campus-spendenaktion-am-07-02-2013-ab-20-uhr-im-schwarzen-schaf/> (26.09.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der Übung sollen sich die TN einen Überblick über Netzwerke und Stakeholder in einem bestimmten Bereich von lokalen Kulturprojekten verschaffen. Als Materialgrundlage steht ein Überblick über geförderte Popkulturprojekte der Stadt Augsburg (siehe Material) zur Verfügung. Um die Vielzahl, Überschneidungen und Synergien von Interessengruppen und Netzwerken sichtbar zu machen, ist es methodisch sinnvoll, an eine Wand im Seminarraum 4–5 Flipchartpapiere zu hängen und die TN in Kleingruppen für jedes Projekt gleichzeitig Stakeholderanalysen durchführen zu lassen. Hierzu ist eine Recherche im Internet durchaus sinnvoll, da nicht alle Projekte als bekannt vorausgesetzt werden können.

Nach einer kurzen Präsentation der einzelnen Projekte kann nach Wichtigkeit gewertet werden. *Gibt es für einzelne Stakeholder Alternativen? Warum sind bestimmte Stakeholder so wichtig und begehrt?*

Material:

Übersicht über lokale Popkulturprojekte: Augsburg.de, Stadt Augsburg, Popkultur und Urbane Kulturen, URL: <https://www.augsburg.de/kultur/kulturthemen/popkultur-und-urbane-kulturen/> (06.08.2019).

Transferaufgabe:

In den nächsten fünf Tagen suchen sich die TN beim Gang durch die Stadt 2–3 Veranstaltungsplakate aus und schreiben die fünf wichtigsten Stakeholder auf, die an dem Projekt beteiligt sind. Das Ergebnis teilen sie in der Lerngruppe, die sie während der Durchführung des Moduls gebildet haben. Dies kann auch themenspezifisch verfeinert werden: Konzerte, Ausstellungen oder Lesungen. Diese Übung hilft bei der Realisierung von eigenen Projekten, vor allem, wenn es um die Finanzierung von Kulturprojekten geht.

8. Modul: Marketing – Marketingstrategie

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) kennen die wichtigsten Bausteine und Besonderheiten des Kulturmarketings.
- Die TN entwerfen anhand eines konkreten Beispiels eine Marketingstrategie.
- Mit einem methodischen Ansatz aus dem „Storytelling“ sind die TN in der Lage, für konkrete Beispiele eine Kulturmarke zu entwerfen.
- Anhand einer Vorlage entwerfen die TN selbstständig einen Fragebogen zur Bewertung eines ausgewählten Kulturangebotes.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	<p>Einstieg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition für Kulturmarketing auf einem Plakat für TN sichtbar machen. • Welche Fragen muss ich mir für das Marketing stellen? (z. B. Wer ist meine Zielgruppe, warum sollten Menschen mein Produkt kaufen bzw. meinen Service in Anspruch nehmen? Wo ist der Markt für mein Projekt?) <p>→ Die TN in einem Brainstorming Fragen sammeln lassen.</p>	Brainstorming	Flipchart
30	<p>Impuls:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bausteine/Besonderheiten einer Kulturmarketingstrategie • Segmente im Kulturmarketing • Ansatz aus dem Neuromarketing, warum kauft der „Kunde“, was er kauft? • Storytelling in der Strategieentwicklung – Goldene Kreise (Warum?, Wie?, Was?) <p>Diskussion: Fragen, Anmerkungen der TN</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Beispiele kennen Sie für ein gelungenes Marketing im Kulturbereich? 	Vortrag, Diskussion	Präsentation, ggf. Poster, die aus der Präsentation entnommen werden können

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Entwicklung einer Marketingstrategie? • Welches sind relevante Erfolgsfaktoren für eine Marketingstrategie? • Welche Aufgaben würden Sie als verantwortlicher Kulturmanager zuerst angehen? 		
25	<p>Übung: Eine Analyse der Marketingsegmente (Produkt, Preis, Kommunikation, Mitbewerber) anhand einer lokalen Kulturveranstaltung (Theater) und eines lokalen Museums (Augsburger Puppenkiste)</p> <p>Entwicklung eines überzeugenden Kurzvortrages (Pitch – siehe dazu auch Modul 7) mit Hilfe des Storytelling-Ansatzes der goldenen Kreise (Warum?, Wie?, Was?)</p> <p>Entwicklung eines Fragebogens mit 5–7 relevanten Fragen für potenzielle Nutzer für eines der zu bearbeitenden Kulturangebote. Der Fragebogen hat das Ziel, die Bedarfe anhand der Marketingsegmente zu erfragen.</p>	Gruppenarbeit in kleinen Teams	
20	Präsentation der Analysen, Pitches und Umfragen; Feedback und offene Fragen	Plenum	Flipcharts

Didaktische Hinweise:

Kulturmarketing ist ein breites Feld, zu dem man durch ein Brainstorming einen ersten Zugang schaffen kann. Ausgangspunkt der Überlegungen ist dabei: „*Welche Fragen muss ich mir eigentlich stellen, wenn ich für meine Veranstaltung oder mein Kulturprodukt Marketing betreiben will?*“ Das Finden von geeigneten Fragen soll helfen, die einzelnen relevanten Segmente (zum Beispiel Besucher, Partner, Preis, Produkt/Event, Service, Marke) zu erkennen und für eine Marketingstrategie nutzbar zu machen. Der Impuls besteht aus folgenden Themenschwerpunkten:

- Bausteine/Besonderheiten einer Kulturmarketingstrategie
- Segmente im Kulturmarketing
- Ansatz aus dem Neuromarketing: Warum kauft der „Kunde“, was er kauft?
- Storytelling in der Strategieentwicklung – Goldene Kreise (Warum?, Wie?, Was?)

Die Inhalte können durch die Lehrkraft oder mit zwei Kurzreferaten der TN bestritten werden. In der anschließenden Diskussion geht es darum, anhand der Leitfragen

Marketingstrategien zu hinterfragen. Ziel ist es, die Vielfalt und Möglichkeiten, aber auch die Herausforderungen von Kulturmarketing sichtbar und begreifbar zu machen.

Die praktische Übung besteht aus drei Teilen. Als erstes sollen die TN die Marketingsegmente für zwei lokale Kulturakteure definieren. Dies ist mit einer Internetrecherche am einfachsten. Danach sollen sie eine Marke mit Hilfe einer Storytelling-Methode entwerfen. Beim Storytelling geht es darum, wie man durch eine interessante Geschichte in Erinnerung bleibt. Ziel ist es, Botschaften zu vermitteln, die stark auf Emotionen abzielen. Dies wird leicht durch Metaphern und Bilder erreicht. Dabei folgt man dem Fragezyklus „*why, how, what*“. Für das Puppentheater könnte die Lösung lauten:

- *Why* = das bekannteste Puppenmuseum; Marionetten, die unsere Kindheit begleitet haben
- *How* = interaktiv
- *What* = Ausstellungen und Sonderausstellungen.

In einem Kurzvortrag (Pitch, maximal eine Minute) sollen die TN in Gruppen potenzielle Kunden davon überzeugen, *warum* sie ihre Veranstaltung oder ihr Museum besuchen sollten. Der dritte Teil besteht aus der Entwicklung eines kurzen Fragebogens, der zum Ziel hat, die Bedarfe und Wünsche von potenziellen Besuchern zu erforschen. Teil 1 und Teil 3 sind am besten auf einem Flipchartpapier zu visualisieren, damit das Ergebnis während der Präsentation für alle sichtbar und nachvollziehbar ist. Sehr gut als Vorlagen geeignet sind die Umfragen unter:

SurveyMonkey.de, SurveyMonkey, Vorlagen für Marketing-Umfragen, URL: <https://www.surveymonkey.de/mp/marketing-survey-templates/> (26.09.2018).

Ziele und Inhalte:

Marketing hat einen wichtigen Stellenwert im Projektmanagement und ist mehr als der Verkauf von Veranstaltungen und „Kulturprodukten“. Vielmehr geht es um die Bindung von Kulturinteressierten sowie die Identifikation mit Kulturprodukten und mit kulturellen Serviceleistungen. Dabei handelt es sich oft um mehrdeutige Konzepte, die sich nicht nur am materiellen Konsum orientieren, sondern bei denen Bildung, kulturelle Identifikation und nicht zuletzt auch Freude und Spaß im Vordergrund stehen. Kulturmarketing hat nicht unbedingt den Mainstream im Blick. Es hat aber durchaus den Anspruch, viele Menschen zu erreichen und erfordert durch aufwendige Planung und viele Mitwirkende oft eine lange Vorbereitungszeit und verursacht entsprechend hohe Kosten. Darüber hinaus ist das Risiko zu scheitern durch die Unübersichtlichkeit des „Kulturmarktes“ hoch. Aus diesem Grund gilt es, den potenziellen „Kulturnutzer“ aktiv und frühzeitig in die strategischen Überlegungen mit einzubeziehen.

Um eine Marketingstrategie erfolgreich zu entwickeln, ist es wichtig, zuerst eine Analyse zum aktuellen Ist-Zustand durchzuführen. Folgende Fragen können dabei helfen:

- Was ist die Zielsetzung unseres Projekts?
- Um welchen Inhalt geht es?
- Welche Formate bieten wir an?
- Mit welchen Zielgruppen arbeiten wir?
- Wer sind unsere Partner?

- Wie finanzieren wir uns?

Die Darstellung eines Spinnennetzes kann dabei helfen, die einzelnen Faktoren (Preis, Inhalt, Finanzierung, Zugang zu Partnern usw., siehe auch Präsentation im Material) des Projektes zu bewerten und zu visualisieren. Weiter im Inneren bedeutet: „Da muss noch etwas gemacht werden“. Wenn Antworten im äußeren Bereich liegen, heißt das: „Hier sind wir schon ganz gut“.

In einem nächsten Schritt geht es darum, aus den Ergebnissen eine Strategie zu entwickeln: *Welcher Markt ist interessant für die Veranstaltung, das Produkt? Sind es eher Senioren oder Jugendliche? Welche Kaufkraft hat die Zielgruppe? Welche Medien nutzt die angedachte Zielgruppe?*

Gerade in Städten gibt es zu bestimmten Jahreszeiten ein Überangebot an Kulturveranstaltungen. Hier kommt es darauf an, ein Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln. Dies kann und sollte immer wieder im Abgleich zu potenziellen Mitbewerbern geschehen.

Durch die Digitalisierung entstehen viele neue Möglichkeiten im Marketing und um die Übersicht zu behalten ist es wichtig, einen Marketingplan zu entwerfen. Der Marketingplan hat zum Ziel, in einer genauen Abfolge Aktivitäten mit einer Zeitschiene zu verknüpfen. Dabei gilt es, das richtige Maß zu finden: *Ist es wirklich sinnvoll, jeden Tag Flyer auszulegen oder reicht ein Post in den Social-Media-Kanälen?* Erfahrungswerte und Umfragen bei den Zielgruppen können hier sehr sinnvoll sein.

Zu der Marketingstrategie gehört auch die Entwicklung der eigenen Marke. Marken haben das Ziel, dass sie bei Stakeholdern und vor allem bei potenziellen Nutzern und Käufern einen Wiedererkennungswert erzeugen. Sie schaffen Orientierung und sind mit bestimmten Eigenschaften (zum Beispiel Alter, Geschlecht, Bildungsgrad) verknüpft. Eine einfache Methode, um eine Marke zu kreieren, sind die goldenen Kreise von Simon Sinek. Er definiert die Frage des *Warum* als die überzeugendste Kategorie, um das Kaufverhalten eines potenziellen Kunden positiv zu beeinflussen. Mit der Frage nach dem *Wie* lässt sich das Alleinstellungsmerkmal sehr gut definieren. Es geht darum, wie eine Veranstaltung oder ein Produkt umgesetzt wird. Hinter dem *Was* steht der Inhalt (Ausstellung, Buch, Konzert), der auch im Kulturbereich oft austauschbar ist.

Material:¹⁸
Präsentation

Literaturhinweise:

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/ Ober-Heilig, Nadine: Kulturmarketing: Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente, Stuttgart 2014.

Günter, Bernd/ Hausmann, Andrea: Kulturmarketing, Wiesbaden 2012.

John, Hartmut/ Günter, Bernd (Hrsg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen, Bielefeld 2008.

¹⁸ Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@open-sustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Klein, Armin: Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München 2011.

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Ein bisschen... Marketing (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 121, April 2017), URL: <https://www.kulturmanagement.net/f7987295ea07ad753f176a6fccf44a7d,0fm.pdf> (06.11.2018).

Internetressourcen:

- **Blog:**

Culturebrands.de, Culturebrands.de. Blog für Kulturkommunikation, Blog, URL: <http://culturebrands.de/category/blog/> (26.09.2018).

- **Weblinks:**

Kulturmarken.de, Kulturmarken.de. Das Portal für Kulturmarketing & Kultursponsoring, Kulturmarketing, URL: <https://kulturmarken.de/wissen/kulturmarketing> (26.09.2018).

Nelson Holmes: TED: Simon Sinek – “The Golden Circle” Clip, [Onlinevideo vom 09.05.2012], URL: <https://www.youtube.com/watch?v=l5Tw0PGcyN0> (26.09.2018).

SurveyMonkey.de, SurveyMonkey, Vorlagen für Marketing-Umfragen, URL: <https://www.surveymonkey.de/mp/marketing-survey-templates/> (26.09.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der Übung sollen die TN zwei unterschiedliche Marketingkonzepte von lokalen Museen bewerten. Dabei werden Interviews mit Mitarbeitern des Museumsshops sowie mit Kunden und Besuchern durchgeführt.

Zunächst soll in den ersten 45 Minuten ein gemeinsamer Fragebogen erstellt werden. Ziel ist es dann herauszufinden, wie das Angebot der Kultureinrichtung wahrgenommen wird. Es sollten nicht mehr als zehn Fragen insgesamt sein. Man kann gemeinsam entscheiden, welche Fragen Priorität haben. Wichtig ist, dass vorher die Erlaubnis der Kultureinrichtung (Museum) eingeholt werden muss.

Transferaufgabe:

In Tandems fotografieren die TN Marken und Marketingideen zu Kulturprodukten (Kulturveranstaltungen, Bücher, Hörspiele etc.), die ihnen gefallen, und twittern diese über einen vorher vereinbarten Hashtag wie zum Beispiel #Marketingstrategie18. Nach einer Woche tauschen sie sich über Beobachtungen und Reaktionen auf ihre Social-Media-Aktivitäten aus.

9. Modul: Marketing – Marketingwerkzeuge

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) kennen die wichtigsten Werkzeuge für das Marketing von Kulturprojekten.
- Durch die Analyse und Bewertung von Marketingwerkzeugen lernen die TN Möglichkeiten kennen, wie sie Marketingwerkzeuge gezielt und effizient einsetzen können.
- Die TN erarbeiten selbstständig eine Marketingmixanalyse zu ausgewählten lokalen Kulturveranstaltungen, präsentieren diese im Plenum und diskutieren über Verbesserungsvorschläge.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
10	<p>Einstieg: Brainstorming: Wie werden Sie auf Kulturveranstaltungen aufmerksam? Welche Art von Werbung spricht Sie an, welche Art stößt Sie ab?</p>	Brainstorming (ggf. können die TN hier schon einige typische Marketingaktivitäten von Veranstaltern auf Moderationskarten fixieren, z. B. Flyer, Postkarten etc.)	Moderationskarten
40	<p>Impuls und Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketingwerkzeuge • Onlinemarketing (Onlinemarketing mit Schwerpunkt Social Media) • Marketingmix <p>Diskussion: Fragen und Anmerkungen der TN</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Marketinginstrumente sind Ihrer Meinung nach leicht umsetzbar? • Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Anwendung der Marketinginstrumente? 	Vortrag, Diskussion	Präsentation

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche guten Beispiele für die erwähnten Marketinginstrumente kennen Sie? 		
20	Übung: Analyse und Bewertung des Marketingmixes (Kombination verschiedener Marketinginstrumente) des Brecht-Festivals Augsburg und des Fugger und Welser Erlebnismuseums	Gruppenarbeit in kleinen Teams von 4–6 Personen	Homepages: https://brechtfestival.de (29.10.2018) http://www.fugger-und-welser-museum.de (29.10.2018)
20	Präsentation der Analysen, Feedback und Diskussion zu offenen Fragen	Plenum	Flipcharts

Didaktische Hinweise:

Marketinginstrumente beeinflussen bewusst oder unbewusst unser Verhalten, wenn wir an Kulturveranstaltungen teilnehmen oder kommerzielle Kulturmedien konsumieren. Mit dem Einstieg sollen die TN reflektieren, wie Marketinginstrumente bei ihnen persönlich wirken. Hier werden vielleicht auch schon erste konkrete Maßnahmen genannt, zum Beispiel Early Bird Tickets oder kostenfreie und zeitlich begrenzte Abos. Wenn diese auf Moderationskarten notiert werden, können sie später während der Übung als Hilfsmittel verwendet werden.

Im Impuls geht es darum, folgende Themenschwerpunkte zu vermitteln:

- Marketingwerkzeuge
- Onlinemarketing mit Schwerpunkt Social Media
- Marketingmix (Kombination von Marketinginstrumenten)

Die Themenschwerpunkte könnten auch durch Kurzreferate von den TN bestritten werden. Mit Hilfe der anschließenden Diskussion soll vermittelt werden, wie facettenreich Marketinginstrumente sein können und wie stark die einzelnen Werkzeuge auch ineinandergreifen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die TN Folgendes zu berücksichtigen lernen: Wenn für eine Veranstaltung nicht die richtigen Kommunikationswege ausgewählt werden, kann die Beschreibung der Veranstaltung noch so gut sein – es wird keiner davon erfahren.

Um sich ein konkretes Bild von Marketingwerkzeugen machen zu können, sollen in der folgenden Übung die Werkzeuge von zwei unterschiedlichen Kulturformaten analysiert werden. Dazu können die Fragen aus der Präsentation hilfreich sein. Die Ergebnisse der Analyse sind zu visualisieren und werden im Plenum präsentiert. In der abschließenden Diskussion wird die Anwendung der Marketinginstrumente diskutiert.

Ziele und Inhalte:

Die richtige Anwendung von Marketingwerkzeugen ist elementar, um den ausgewählten Zielgruppen Kulturveranstaltungen, aber auch Bücher und andere „Kulturprodukte“ zugänglich zu machen. Aus dem klassischen Marketing entnommen lassen sich die Marketingwerkzeuge in vier Kategorien unterteilen: das Produkt/der Service,

der Preis, die Organisation des Vertriebs und die Gestaltung der Kommunikation. Beim Produkt bzw. bei der Dienstleistung ist es wichtig, klar zu definieren, worin eigentlich genau der Mehrwert liegt. Das ist bei Kulturveranstaltungen gar nicht so einfach. Oft geht es um ein einzigartiges Erlebnis, welches Motive wie Genuss, Bildung, Ästhetik und Neugier befriedigt. Dabei ist es sehr sinnvoll, sich bei der Gestaltung der Kommunikation auf ein bis maximal zwei Motive zu fokussieren, da sonst die Besonderheit der Kulturveranstaltung nicht mehr eindeutig erkennbar ist.

Auf die Frage, welche Qualität eine Veranstaltung oder ein Kulturprodukt hat, gibt es viele Antworten. Hier erscheint es wichtig, im Projektteam die Frage der Qualität gemeinsam zu beantworten, da dies Auswirkungen auf den Preis hat und oftmals unterschiedliche Qualitätsvorstellungen bestehen. Am einfachsten lässt sich das mit dem Aufwand und der Wirkung beschreiben. *Welchen Service bekommt der Besucher und Nutzer und wie kommt das an? Gibt es besondere Informationen, Führungen, Hintergrundberichte, Ausstellungskataloge, Mitmachaktionen?* Oft helfen dabei Bewertungen von Besuchern oder Nutzern bei ähnlichen Veranstaltungen, die in Social-Media-Foren zu finden sind. *Was hat hier besonders gut gefallen, was wurde beanstandet?* Der Wert von Kulturveranstaltungen lässt sich auch steigern durch räumliche und zeitliche Begrenzung. Es macht oft Sinn, bei einer Ausstellung den lokalen Bezug herzustellen, da lokale Bezüge in den letzten Jahren vor allem im Online-Marketing an Bedeutung gewonnen haben. Dadurch können die Reichweite erhöht und nochmals ganz neue Zielgruppen erschlossen werden.

Der Preis für eine Eintrittskarte lässt sich durch den Aufwand festlegen, aber auch durch die Höhe der zu erwartenden Eigenmittel, die zum Beispiel für einen genehmigten Förderantrag eingeworben werden. Darüber hinaus sollte man sich überlegen, mit welcher Zielgruppe zu rechnen ist und über welche Kaufkraft diese verfügt. Oft kann man auch gutes Marketing betreiben, wenn man bei frühem Kauf von Tickets einen Nachlass gewährt. Zudem sollte man verfolgen, wie Mitbewerber ihre Preise gestalten. Viele neu gegründete Festivals setzen auf Transparenz bei der Gestaltung von Preisen und auch Kosten. Hier wird für den Besucher sichtbar, dass Kulturveranstaltungen oft nur mit großem Engagement durchgeführt werden können. Dies bedeutet für die Preisgestaltung auch, dass Kalkulationen nicht zu niedrig angesetzt sein sollten.

Die Art und Weise, wie der Vertrieb von Kulturveranstaltungen organisiert wird, wird von Kulturschaffenden sehr oft unterschätzt. Informationen dazu, wie und wo Tickets erworben werden können, fehlen manchmal schlicht auf Veranstaltungshomepages. Viele Betreiber von Kulturprojekten, die Tickets verkaufen wollen oder müssen, sind sehr zurückhaltend in direkten Aufforderungen und empfinden Marketingaktivitäten als nicht notwendig. Auf der anderen Seite gibt es inzwischen viele technische Hilfsmittel, wie Kulturveranstaltungen und Kulturprodukte verkauft werden können. Jeder kann inzwischen bei Social-Media-Plattformen, soweit ein Account vorhanden ist, Veranstaltungen erstellen und Tickets verkaufen. Dabei sollte man die Zielgruppe nicht aus den Augen verlieren und sich fragen, ob sie Tickets über Social Media kauft oder doch eher einen Onlineshop des Veranstalters vertrauenswürdiger findet. Eine andere Zielgruppe wiederum könnte die telefonische Bestellung oder gar den Direktkauf bevorzugen. Zu beachten ist auch die ständige Aktualisierung von technischen Hilfsmitteln wie Apps und Social-Media-Werkzeugen, um die direkte Kommunikation mit potenziellen Kunden gewährleisten zu können.

Ohne Kommunikation gibt es keine Aufmerksamkeit. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Eigendarstellung authentisch zu gestalten und sich zu überlegen, mit welchen Botschaften die Zielgruppe überzeugt werden kann. Darüber hinaus sollten die Medien mit Bedacht ausgewählt werden. *Entscheidet man sich eher für Onlinekanäle oder nutzt man lieber klassische Printmedien?* Dies lässt sich sehr gut über die Analyse der Zielgruppe und deren Kaufverhalten herausfinden. Das Einbinden von Netzwerkpartnern in die Kommunikation erhöht die Erreichbarkeit der gewünschten Zielgruppe deutlich. Ein guter Marketingmix bedeutet die geschickte Kombination von einzelnen Marketinginstrumenten und setzt sich aus den vier Elementen (Produkt, Preis, Vertrieb und Kommunikation) zusammen.

Material:¹⁹
Präsentation

Literaturhinweise:

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/ Ober-Heilig, Nadine: Kulturmarketing: Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente, Stuttgart 2014.

Günter, Bernd/ Hausmann, Andrea: Kulturmarketing, Wiesbaden 2012.

John, Hartmut/ Günter, Bernd (Hrsg.): Das Museum als Marke. Branding als strategisches Managementinstrument für Museen, Bielefeld 2008.

Klein, Armin: Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München 2011.

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Ein bisschen... Marketing (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 121, April 2017), URL: <https://www.kulturmanagement.net/f7987295ea07ad753f176a6fccf44a7d,0fm.pdf> (06.11.2018).

Internetressourcen:

- **Blog:**

PR-blogger.de, PR-Blogger, URL: <https://pr-blogger.de> (26.09.2018).

99sales.de, 99sales.de, Der Blog für Vertrieb und Sales, URL: <http://blog.99sales.de> (26.09.2018).

- **Weblinks:**

Homepage Brecht-Festival Augsburg: <https://brechtfestival.de> (29.10.2018).

Homepage Fugger und Welser Erlebnismuseums: <http://www.fugger-und-welser-museum.de> (29.10.2018).

¹⁹ Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@open-sustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der Übung gestalten die TN in Kleingruppen ein erstes Grundkonzept für eine Ausstellung mit einem selbst gewählten fiktiven Thema vor Ort. Sie entwickeln in einem ersten Schritt eine Marketingstrategie, die sie nach 30 Minuten im Plenum vorstellen. Ergänzungen und Feedback aus dem Plenum werden danach eingearbeitet und mit ausgewählten Marketinginstrumenten so konkret wie möglich anhand einer fiktiven Website oder eines Plakats beschrieben.

Transferaufgabe:

Alle TN suchen sich ein konkretes Marketinginstrument aus (Preis, Produkt, Kommunikation, Vertrieb). Sie wählen eine lokale Kulturveranstaltung und beobachten den Einsatz des ausgewählten Marketinginstrumentes der Kulturveranstaltung. Nach einer Woche tauschen sie sich über ihre Ergebnisse in kleinen Teams von 4–5 Personen aus.

10. Modul: Eventmanagement für Kulturprojekte

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) kennen typische Aufgaben für die Planung und die Durchführung von Kulturveranstaltungen.
- Anhand eines ausgewählten Praxisbeispiels können die TN Risiken für das Veranstaltungsmanagement beschreiben und abschätzen.
- Die TN sind in der Lage, durchgeführte Kulturveranstaltungen zu analysieren und zu evaluieren.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	Einstieg: Welche Aufgaben und Anforderungen gibt es bei der Planung, Umsetzung und Auswertung eines Wohnzimmerkonzertes für ca. 20 Personen?	Brainstorming	Haftnotizzettel
40	Impuls: <ul style="list-style-type: none">• Aufgaben im Eventmanagement• Fachliche, kommunikative und organisatorische Anforderungen bei der Planung, Umsetzung und Evaluierung von Events• Risikomanagement• Evaluation Diskussion: Fragen und Anmerkungen der TN Leitfragen: <ul style="list-style-type: none">• Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen beim Eventmanagement?• Welche Mittel im Risikomanagement gibt es, die die Herausforderungen minimieren können?	Vortrag und/oder Kurzipulse durch TN	Präsentation

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben würden Sie mit Ihrem Organisationsteam zuerst bei der Gestaltung von Veranstaltungen angehen? • Welche Art von Evaluierung halten Sie für ein Museumsfest für geeignet und warum? 		
20	<p>Übung: In der Übung sollen die TN in Kleingruppen ein Museumsfest eines Heimatmuseums in einer Kleinstadt mit ca. 40.000 Einwohnern zum Thema „Wiederverwerten“ entwerfen. Dabei sind die Fragen auf dem Arbeitspapier zu berücksichtigen. Ob sie einen historischen, lokalen oder einen anderen Schwerpunkt setzen, ist den Teammitgliedern überlassen. Die Ergebnisse sind zu visualisieren und zu präsentieren. In der Präsentation sind der Aufgabenplan für die Veranstaltung, der Zeitplan, die Risikomanagementanalyse sowie die Methode der Evaluierung darzustellen.</p>	Praktische Übung in Kleingruppen	Arbeitspapier
15	Präsentation und Diskussion der Ergebnisse	Plenum	

Didaktische Hinweise:

Beim Einstieg in das Thema „Eventmanagement mit dem Schwerpunkt Kultur“ geht es um die Sensibilisierung für die Komplexität von Veranstaltungen, die auch schon bei kleineren Formaten wie einem Wohnzimmerkonzert in der Planung, Durchführung und Evaluation auftreten kann. Neben Aufgaben wie Zeit- bzw. Ablaufplanung der Vorbereitungsphase, Erstellen der Gästeliste, Kostenkalkulation, Informieren der Nachbarn und Berücksichtigung von rechtlichen Aspekten kann in dieser Phase auch kurz ein möglicher Zeitplan für die Veranstaltung diskutiert werden. Hier wird deutlich, wie verschieden unter Umständen eigene Erfahrungswerte und auch Netzwerke sind, mit denen die TN schon in Kontakt gekommen sind. Dies ist ein wichtiger Hinweis darauf, dass es kein Standardrezept für erfolgreiche Events gibt, sondern dass erfolgreiche Veranstaltungen sehr stark von verschiedenen Faktoren wie bestehenden Netzwerken, Ort und Zeit abhängig sind.

In der folgenden Impulsphase sollten wichtige Bausteine für das Eventmanagement präsentiert werden:

- Aufgaben im Eventmanagement

- Fachliche, kommunikative und organisatorische Anforderungen bei der Planung, Umsetzung und Evaluierung von Events
- Risikomanagement
- Evaluation

Das Beispiel des Wohnzimmerkonzerts aus der Einstiegsphase kann dabei unterstützend wirken. Die TN könnten hier mit einem Kurzreferat zu Themen wie bspw. Planung von Events, Risikomanagement sowie Durchführung und Evaluation von Events einbezogen werden (siehe Literaturempfehlungen unten).

In der anschließenden Übung arbeiten die TN in kleinen Teams von maximal fünf Personen. Es geht darum, eine konkrete Veranstaltung auszuarbeiten. Dazu bekommen die TN ein Arbeitspapier (siehe Material). Die TN sollen für die Veranstaltung eine Aufgabenliste sowie einen Zeitplan und einen Plan für das Risikomanagement entwerfen. Darüber hinaus sollen sie sich im Team überlegen, mit welcher Methode (Umfrage, Interview, Kontaktzahlen, online oder offline) sie den Erfolg der Veranstaltung messen wollen.

Ziele und Inhalte:

Bei Events handelt es sich um besondere Ereignisse, die meistens planbar, zielorientiert und einzigartig sind. Sie sollten nach Möglichkeit auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtet sein und konzentrieren sich auf ein bestimmtes Thema (vgl. Jäger, Grundwissen Eventmanagement, S. 13).

Zu den typischen Aufgaben im Eventmanagement gehören: Veranstaltungskonzeption, Zielgruppenanalyse, Planung des Events, Recherche (zum Beispiel Zulieferer, Künstler, Räumlichkeiten), Kostenkalkulation, PR- und Marketing-Koordination, Beachtung rechtlicher Anforderungen und die Planung von Personaleinsatz. Hinzu kommt die Koordination, die logistische und technische Umsetzung vor Ort sowie die Auswertung der Veranstaltung.

Veranstaltungen lassen sich durch die zunehmende Komplexität und Unberechenbarkeit der angedachten Zielgruppen immer schlechter erfolgreich planen. Deshalb spielt das Risikomanagement eine wichtige Rolle. Risikomanagement bedeutet, negative Einflussfaktoren auf das Event zu minimieren und mögliche Gefahren zu eliminieren. Im Organisationsteam sind dazu zuerst Risiken und Gefahren zu definieren. Hierzu können unter anderem Stromausfall, schlechtes Wetter, zu wenige Besucher, schlechte Qualität oder Krankheit der Darsteller gehören. In einem zweiten Schritt geht es darum, die Risiken zu analysieren und zu bewerten. Es können auch Prioritäten gesetzt werden, zu welchen Risikofaktoren sofort eine Lösung gefunden werden muss. Zudem sollte diskutiert werden, welche Präventionsmaßnahmen oder auch Versicherungen zu einem Gelingen der Veranstaltung beitragen. Wichtig ist, auch die Besucher auf mögliche Gefahren hinzuweisen bzw. sie in die Verantwortung für ihr Verhalten zu nehmen. Es sollte geklärt sein, für was der Veranstalter Verantwortung übernimmt und für was nicht; dies gilt es zu dokumentieren. Bei Unsicherheiten ist es ratsam, sich mit Sicherheitsexperten oder auch Veranstaltern ähnlicher Events auszutauschen, da die Wirkung möglicher Gefahren bei geringer Erfahrung oft nicht erkannt wird.

Für die Evaluation von Veranstaltungen gibt es verschiedene Möglichkeiten. Die Auswertung sollte mit geringem zeitlichen Abstand zur Veranstaltung erfolgen, da sonst

die Rücklaufquote sehr gering ist. Es können Umfragen mit Besuchern/Gästen durchgeführt werden; auch durch Apps und Social-Media-Foren können Veranstaltungen bewertet werden. Erfahrungsgemäß nehmen sich nur wenige Besucher oder Nutzer von Kulturveranstaltungen Zeit für die Auswertung. Daher ist es besonders wichtig, die Veranstaltungsbesucher möglichst persönlich anzusprechen und mit ihnen persönlich in einen Dialog zu treten.

Materialien:²⁰

- Präsentation
- Arbeitspapier Veranstaltungsplanung

Literaturhinweise:

Graeve von, Melanie: Events professionell managen: Das Handbuch für Veranstaltungsorganisation, Göttingen 2014.

Jäger, Dieter: Grundwissen Eventmanagement, Konstanz u.a. 2017.

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Unter der Lupe. Analyse (Kultur weiter denken. Das Magazin von Kulturmanagement Network, Nr. 129, Januar 2018), URL: <https://www.kulturmanagement.net/9a235faef295ebd55fb2f4330608cc29,0fm.pdf> (06.11.2018).

Internetressourcen:

- **Podcast:**

Banodiop.de, Bano Diop. Der Eventmanagement Podcast, URL: <https://banodiop.de/eventmanagementpodcast/> (09.09.2019).

- **Blog:**

Converia.de, Converia Blog. Event Management Software, 9 lesenswerte Event-Management-Blogs, URL: <https://blog.converia.de/de/event-management-blogs/> (19.10.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

Veranstaltungsformate im Kulturbereich werden in den letzten Jahren interaktiver und partizipativer. In der Übung geht es darum, diese Elemente in eine Veranstaltung einzubauen. Es wurde zur Bearbeitung ein Praxisbeispiel, eine Fachtagung zum Kulturmanagement, ausgewählt:

Fachverband Kulturmanagement: Kultur im Umbruch. Transformation von Systemen, Institutionen und Formaten (10. Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement 19. – 21. Januar 2017), Flyer, URL: http://www.fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2016/04/FVTagung2017_Flyer.pdf (19.10.2018).

Als Hilfestellung können die oben genannten Links sowie die folgende Webseite genutzt werden.

²⁰ Bei Interesse an diesen Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Materialien:

Gcb.de, GCB. German Convention Bureau. Meetings made in Germany, Partizipation statt Langeweile – Neue Konzepte für interaktive Veranstaltungsformate, URL: <https://www.gcb.de/de/newsmeldung/news/partizipation-statt-langeweile-neue-konzepte-fuer-interaktive-veranstaltungsformate.html> (31.10.2019).

Gcb.de, GCB. German Convention Bureau. Meetings made in Germany, Broschüren zum Download, URL: <https://www.gcb.de/de/news-events/downloads-mediathek/downloads.html> (29.10.2019).

Transferaufgabe:

Ziel der Transferaufgabe ist es, interaktive Veranstaltungsformate wie ein Worldcafé oder ein Barcamp zu bewerten. *Welche Vorteile haben diese Formate, welche Herausforderungen und Grenzen weisen sie auf?* Innerhalb einer Woche sollen die TN in Tandems zu diesen Fragestellungen im Internet recherchieren, ggf. Veranstalter dieser Formate via Social Media kontaktieren und ihre Ergebnisse danach präsentieren.

11. Modul: Fundraising – Finanzierungsmöglichkeiten für Kulturprojekte

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) haben einen Überblick über verschiedene Möglichkeiten des Fundraisings und kennen deren Vor- und Nachteile.
- Die TN sind in der Lage, einen Kostenplan für ein konkretes Projekt zu erstellen.
- Die TN lernen verschiedene Kostenarten und Finanzierungsmöglichkeiten in deutschen Kulturprojekten anhand eines konkreten Beispiels kennen.
- Die TN kennen Förderrichtlinien eines konkreten Förderprogrammes; die Vorgehensweise für ein gängiges Antragsverfahren ist ihnen bekannt.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	<p>Einstieg: TN ordnen geplante Kosten zu Kategorien eines Finanzierungsplans</p> <p>Kurze Diskussion zur Preiskalkulation: Wie finde ich den richtigen Preis?</p>	Kreativitätsmethode, um Bewusstsein zu schaffen, welche Preise (un)realistisch sind (je nach Anzahl der TN entweder in Gruppen oder in Paaren)	Kosten- und Finanzierungsplan
40	<p>Impuls und Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungsmöglichkeiten für Kulturprojekte (Öffentliche Gelder, Stiftungen, Spenden, Sponsoring) • Aufbau eines Kostenplans/ Budget • Kostenarten • Tipps und Tricks für die Antragstellung 	Vortrag, Diskussion	Präsentation
20	<p>Übung: TN analysieren die Fördermöglichkeiten eines Förderprogramms des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Kultur macht stark“ (Ziel, Maßnahmen und Aufgaben) und üben, wie sie einen konkreten Antrag einschließlich Zeit- und Kostenplanung stellen; Eckdaten werden ihnen anhand eines Beispielprojekts</p>	Gruppenarbeit	Beispielprojekt

	an die Hand gegeben. Beispielprojekte können unter folgendem Link eingesehen werden: https://www.buendnisse-fuer-bildung.de/de/projektbeispiele-1728.html (26.09.2018).		
20	Präsentation der Ergebnisse , anschließende kurze Diskussion	Plenum	Flipchartpapiere

Didaktische Hinweise:

Für die meisten angehenden „Projektmacher“ im Kulturbereich ist es schwierig, Preise für Kulturprojekte zu kalkulieren. Aus diesem Grund werden den TN aus einem realen Projekt Zahlen und Kostenarten vorgelegt, die sie in einem ersten Schritt zu einer Kostenkalkulation zusammenstellen sollen. In den Materialien befindet sich ein Beispiel für eine typische Kostenkalkulation. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es effektiv ist, aus den Kategorien jeweils ein bis zwei signifikante Positionen zu nehmen, um so ein Preisbewusstsein zu schaffen. Hilfreich ist es auch, darauf zu verweisen, dass es Rahmenbedingungen wie das Bundesreisekostengesetz gibt, in denen Preise für Fahrt- und Übernachtungskosten geregelt sind. Auch Hinweise für die Kostenkalkulation in EU-Projekten können nützlich sein:

Verwaltungsbehörde ESF (Europäischer Sozialfonds) in Bayern: Leitlinien „Kosten und Finanzierung“ – Förderfähigkeit von Ausgaben und Anwendung von Pauschalen bei ESF-Projekten im Förderzeitraum 2014 – 2020, [Stand: 08.2017], URL: <http://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/esf/merkblatt-kosten-finanzierung-fz2014-2020.pdf> (26.09.2018).

In der Impulsphase, die durch den Lehrenden oder durch Kurzreferate der TN bestritten werden kann, sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Finanzierungsmöglichkeiten für Kulturprojekte (Öffentliche Gelder, Stiftungen, Spenden, Sponsoring)
- Aufbau eines Kostenplans/Budget
- Kostenarten
- Tipps und Tricks für die Antragstellung

Dabei kann es sich nur um einen ersten Überblick handeln. Erfolgreiches Fundraising lebt von Erfahrungswerten. Mit einer ersten Übersicht und einer einfachen Antragstellung soll den TN Mut gemacht werden, erste Schritte im Fundraising selbst gehen zu können.

Es ist zu erwarten, dass die anschließende Diskussion sehr stark durch Fragen gekennzeichnet sein wird, da im Fundraising häufig die Vermutung besteht, dass es noch weitere Möglichkeiten gibt, die bisher noch nicht genutzt worden sind. Hier empfiehlt es sich, auf die Literatur und Links hinzuweisen und das Gespräch in eine Diskussion zu lenken, in der unterschiedliche Erfahrungswerte sichtbar werden – denn einen Königsweg gibt es im Fundraising nicht. Leitfragen können sein:

- Welche Möglichkeiten des Fundraisings für Kulturprojekte würden Sie bevorzugen?
- Welche Vor- und Nachteile haben einzelne Instrumente wie Antragstellung, Sponsoring und Spenden?
- Was ist die besondere Herausforderung bei der Antragstellung?

In der nachfolgenden praktischen Übung sollen die TN in Kleingruppen anhand einer konkreten Ausschreibung („Kultur macht stark“) eine erste kurze Projektbeschreibung sowie einen Finanz- und Kostenplan aufstellen. In der Ausschreibung gibt es dazu auch schon sehr hilfreiche Informationen. Unter Zuhilfenahme einer „Anleitung“ zur Projektbeschreibung (siehe Literaturhinweise) kreieren die Kleingruppen dadurch kleine Projekte. Es geht hier um die praktische Herangehensweise an eine Ausschreibung, für die die TN einen Zeitplan entwickeln und Aufgaben beschreiben. Dies kann bedingt durch den beschränkten Zeitumfang der Sitzung in Stichwörtern festgehalten werden. Dabei kann und soll durchaus auch auf das Wissen aus den vorhergehenden Modulen zurückgegriffen werden, zum Beispiel bzgl. Stakeholderanalyse, Öffentlichkeitsarbeit, Zeitplanung.

Jede Gruppe soll anhand eines Flipcharts ein Projekt im Plenum präsentieren. Um es interessanter zu machen, kann ein interner Wettbewerb ausgerufen werden. Jedem Projektteam wird eine imaginäre Summe zur Verfügung gestellt, zum Beispiel 300 EUR. Nach den Präsentationen verteilen die Projektteams ihre Gelder an die anderen Teams. Im Plenum kann danach sehr gut diskutiert werden, welche Motivation dazu geführt hat, Geld zu geben, und warum einige Projekte mehr Geld bekommen haben als andere. Dadurch lässt sich die Motivation von Geldgebern sehr gut nachvollziehen.

Ziel ist es, dass die TN nach Abschluss des Moduls wissen, wie sie mit Ausschreibungen und Förderanträgen erfolgreich umgehen. Dazu gehört auch eine realistische Einschätzung von Preisen, Zeitbudgets und Aufgaben. Während der Übung soll unbedingt in Gruppen gearbeitet werden, da vielfältiges Wissen auf diese Weise sichtbar wird und Kulturprojekte hauptsächlich aus Teamarbeit bestehen.

Ziele und Inhalte:

Durch dieses Modul erarbeiten sich die TN einen Überblick zu verschiedenen Möglichkeiten des Fundraisings sowie deren Vor- und Nachteile. *Öffentliche Geldgeber* wie Bund und Land stellen oft größere Summen zur Verfügung; doch gilt es zu bedenken, dass Antragsteller nicht selten mit großer Konkurrenz und der Einhaltung von Fristen zu kämpfen haben. *Stiftungen* haben inhaltlich ein starkes Profil, das oft durch die Stifter geprägt ist. Persönliche Kontakte zu Mitarbeitenden in Stiftungen sind sehr hilfreich. Auch bei Stiftungen gibt es oft Fristen und die inhaltliche Ausrichtung des Projektes muss mit dem Stiftungszweck unbedingt übereinstimmen.

Sponsoring hat den Vorteil, dass Unternehmen durchaus bereit sind, größere Geldsummen zur Verfügung zu stellen, die mit weniger Bürokratie und Zeitinvestition verbunden sind als dies bei der Antragstellung bei öffentlichen Geldgebern der Fall ist. Im Sponsoring wird aber immer eine Gegenleistung erwartet, die sehr oft darin besteht, „Werbung“ für das geldgebende Unternehmen zu machen (zum Beispiel Anzeigen in der Vereinszeitschrift, Banner auf der Homepage des Kulturprojektes mit dem Hinweis, dass das Unternehmen den Verein finanziell unterstützt). Dadurch kann

eine Abhängigkeit von der gebenden Seite und vielleicht auch nicht gewollte Einflussnahme entstehen. *Spenden* sind in dieser Hinsicht einfacher, da keine Gegenleistung erwartet wird. Voraussetzung für diese Vorgehensweise ist allerdings der Aufbau einer „Community“, was viel Zeit in Anspruch nehmen kann.

Einen Kostenplan zu erstellen stellt für viele Einsteiger in das Projektmanagement eine Herausforderung dar, da sie kaum über Erfahrungswerte verfügen, wie viel zum Beispiel Räume und Personal kosten. Es gibt zahlreiche Projekte, die im Netz darstellen, wie viel Geld und welche Ressourcen für welche Posten ausgegeben worden sind. Wichtig sind die genaue Darlegung sowie Überlegungen dazu, ob die Kosten (zum Beispiel Reisekosten) vor allem bei Förderanträgen überhaupt übernommen werden können (Förderfähigkeit). Sehr oft gibt es bei Einrichtungen, bei denen Anträge gestellt werden, Kostenformulare. Diese sind meistens unterteilt in Personal, Sachkosten und Verwaltungskosten. Es ist eine Kunst, dies richtig zuzuordnen und Posten nicht zu kleinteilig zu kategorisieren, damit zumindest noch etwas Spielraum bleibt. Es darf kein Gewinn mit dem geförderten Geld gemacht werden. Pauschalbeträge können ggf. eine Ausnahme bilden, wenn die vereinbarte Verwendung nachgewiesen wird (für die Übernachtung gibt es zum Beispiel 70 Euro pauschal, real hat sie aber nur 60 Euro gekostet). Die Differenz darf für etwas anderes im Projekt ausgegeben werden. Aufpassen sollte man auch bei Ko-Finanzierungen. Zwei unterschiedliche Bundesministerien schließen sich oft aus. Es gibt kaum noch einen öffentlichen Geldgeber, der 100% fördert, Eigenmittel werden fast immer gefordert.

Wichtig zu wissen ist, dass der Antragsteller in Vorleistung gehen muss bzw. zumindest bei Projektbeginn nicht die ganze beantragte Summe ausgezahlt bekommt. Deswegen ist es noch wichtiger, jeden Beleg gut aufzubewahren.

Allgemein sollten Aufwand und Nutzen immer vor Einsatz einer Fundraisingstrategie reflektiert werden. Einen Antrag zu schreiben kostet viel Zeit. Oft hilft es, einzelne Arbeitsschritte sehr genau zu planen (Problemanalyse, Stakeholderanalyse, Bedarf, Innovation, Projektantrag schreiben) und auch ein Netzwerk an Mitstreitern aufzubauen. Es ist ratsam, mit einem konkreten kleinen Projekt zu starten und bei einer vielleicht nicht so bekannten Fördereinrichtung anzufragen, um die Erfolgchancen zu erhöhen. Wenn in der ausgewählten Fördereinrichtung ein persönlicher Kontakt zu Entscheidungsträgern aufgebaut werden kann, der auf gegenseitigem Vertrauen beruht, steigen die Erfolgchancen.

Materialien:²¹

- Kosten- und Finanzierungsplan für ein konkretes Projekt
- Präsentation

Literaturhinweise:

„Methode Projektbeschreibung“:

Fahrer, Heike/ Zimmermann, Nils-Eyk/ Skowron, Eliza: Initiativen-Kochbuch. Engagement selbst gemacht. Einstieg ins Projektmanagement. Ein Handbuch des Theodor-Heuss-Kollegs, 2. durchges. Auflage, Ort/Jahr o. A., URL: https://www.mintost.org/editions/initiativenkochbuch/THK/Cookbook_normal/THK-Cookbook_normal.pdf, S. 75 (15.01.2020).

²¹ Bei Interesse an diesen Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Netzwerk Selbsthilfe e.V. (Hrsg.): Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen, Berlin ¹²2014.

Pichert, Daniel: Erfolgreich Fördermittel einwerben. Tipps und Tricks für das Schreiben von Projektanträgen, Bonn ³2015.

Internetressourcen:

- **Blog:**

Fundraising-knigge.de, Fundraising-Knigge. Unfrisierte Gedanken über den Umgang mit Spendern, URL: <https://fundraising-knigge.de> (26.09.2018).

- **Podcast:**

Fundraising-radio.de, Fundraising RadioPodcast, Über das Fundraising Radio, URL: <https://www.fundraising-radio.de/ueber-den-podcast/> (26.09.2018).

- **Weblinks:**

Sozialmarketing.de, Sozialmarketing.de. Wir lieben Fundraising, URL: <https://sozialmarketing.de/> (26.09.2018).

Netzwerk-selbsthilfe.de, Netzwerk der politische Förderfonds, URL: <http://www.netzwerk-selbsthilfe.de> (26.09.2018).

Emcra.eu, Europäische Fördermittel, emcra. europa aktiv nutzen, URL: <https://www.emcra.eu/> (26.09.2018).

Opentransfer.de, openTransfer, HUB für Projekttransfer, URL: <https://opentransfer.de/> (26.09.2018).

Bv-nemo.de, Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung, Erste Ausschreibung Januar 2018, URL: http://bv-nemo.de/wp-content/uploads/2018/01/Ausschreibung-KMS-NeMO_Januar18.pdf (31.10.2019).

Link zu Beispielprojekten:

<https://www.buendnisse-fuer-bildung.de/de/projektbeispiele-1728.html> (26.09.2018).

Verwaltungsbehörde ESF (Europäischer Sozialfonds) in Bayern: Leitlinien „Kosten und Finanzierung“ – Förderfähigkeit von Ausgaben und Anwendung von Pauschalen bei ESF-Projekten im Förderzeitraum 2014 – 2020, [Stand: 08.2017], URL: <http://www.esf.bayern.de/imperia/md/content/stmas/esf/merkblatt-kosten-finanzierung-fz2014-2020.pdf> (26.09.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

Förderrichtlinien sind das A und O bei der Ausschreibung von Finanzierungsmöglichkeiten. Die meisten Antragsteller scheitern daran, dass Förderrichtlinien nicht gelesen und/oder verstanden werden.

Ziel der Übung ist es, anhand einer konkreten Förderrichtlinie die wichtigsten Voraussetzungen zu beschreiben, die die TN als (potenzielle) Antragsteller/-innen dazu befähigen, einen Antrag zu stellen. In Kleingruppen sollen die Ausschlusskriterien sowie Kriterien zur Erhöhung von Erfolgchancen für die Bewilligung des Antrags diskutiert werden. Die TN erstellen in Kleingruppenarbeit eine Checkliste, in der die wichtigsten Voraussetzungen und Kriterien skizziert sind. Es ist unter Umständen sinnvoll, während der Gruppenarbeit auch die Unterstützung durch das Internet hinzuzunehmen, da viele Begrifflichkeiten in Förderanträgen einer Erklärung bedürfen und auch zahlreiche Erklärungen dazu vorhanden sind.

Material:

buendnisse-fuer-bildung.de, Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung, Förderrichtlinie, URL: <https://www.buendnisse-fuer-bildung.de/de/foerderrichtlinie-1719.html> (31.10.2019).

Transferaufgabe:

Täglich gibt es neue Ausschreibungen von Geldgebern für Kulturprojekte. Um den Markt zu scannen, erstellen die TN mit Hilfe eines Onlinewerkzeugs (Google Docs, Dropbox etc.), auf das sie sich vorher einigen, eine gemeinsame Liste zu aktuellen Ausschreibungen, über die sie sich nach einer Woche Recherche austauschen.

12. Modul: Fundraising – Zusammenarbeit mit Unternehmen

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) haben einen Überblick über die Grundlagen des Sponsorings und des Spendenfundraisings.
- Die TN sind sich der Unterschiede zwischen Sponsoring und Spenden bewusst und kennen die jeweiligen Vor- und Nachteile, Fehlerquellen, Motive und Prozesse.
- Die TN können aus den Motiven für das Sponsoring/Spenden überzeugende Argumente ableiten und wissen, wie man potenzielle Sponsoren und Spender anspricht.
- Die TN sind in der Lage, eine mittelfristige Sponsoringstrategie zu entwickeln.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	Einstieg: In kleinen Teams (3–4 TN) ist folgende Frage zu beantworten: Welche Unternehmen fallen Ihnen ein, die Kultur(projekte) finanziell unterstützen (Bildende Kunst, Literatur, Musik, Architektur, Medien)? Alle verfügbaren Hilfsmittel können zu Rate gezogen werden (Internet etc.) (5 Min.). Die Unternehmensnamen werden einzeln auf Moderationskarten festgehalten; danach folgt eine kurze Auswertung. Es ist wahrscheinlich, dass den TN große Konzerne (viel Geld und hohe Sichtbarkeit) oder lokale Unternehmen (regionaler Bezug) einfallen. Die Ergebnisse werden sichtbar auf Moderationskarten geclustert, da sie im weiteren Verlauf des Moduls hilfreich sind.	Brainstorming	Moderationskarten

35	<p>Impuls und Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist Sponsoring/was sind Spenden? • Strategie und Prozess des Sponsorings/Spendens • Akquise und Ansprache • Argumentation gegenüber potenziellen Sponsoren/Spendern <p>Diskussion: Fragen, Anmerkungen von TN</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Herausforderungen sehen Sie beim Sponsoring/Spenden als suchende Organisation im Kulturbereich? • Welche Argumente würden Sie anbringen, um einen potenziellen Sponsor zu überzeugen, Ihr Kulturprojekt zu unterstützen? Welche Gegenleistungen scheinen Ihnen im Sponsoring sinnvoll? • Wie würden Sie beim Einwerben von Sponsoring und Sammeln von Spenden vorgehen? 	Vortrag, Diskussion	Präsentation
20	<p>Übung: Die TN teilen sich in mindestens zwei Gruppen auf. Gruppe 1 bearbeitet Aufgabe A, Gruppe 2 bearbeitet Aufgabe B. Bei Aufgabe A geht es darum, typische Fehler beim Einwerben von Sponsoring/Spendensammeln anhand eines Textes herauszuarbeiten und Lösungsstrategien dafür zu finden. Bei Aufgabe B geht es um die Argumentation beim Einwerben von Sponsoring/Spendensammeln. Die Argumente, die im Text genannt werden, sollen herausgearbeitet und bewertet werden.</p> <p>Die Ergebnisse beider Gruppen sind auf einem Flipchart zu visualisieren,</p>	Gruppenarbeit	Flipchart

	um diese anschließend im Plenum zu diskutieren.		
20	Präsentation der Ergebnisse , anschließende Diskussion der Ergebnisse	Plenum	Flipcharts

Didaktische Hinweise:

In diesem Modul sollen sich die TN mit dem Konzept des Kultursponsorings und des Spendensammelns, beides wichtige Finanzierungsquellen für Kulturprojekte, auseinandersetzen. Mit dem Brainstorming zu Beginn soll den TN bewusst werden, dass Kulturprojekte meistens von großen oder regionalen Unternehmen finanziell unterstützt werden. Die Ergebnisse dieses Brainstormings sind in den Gruppen auf Moderationskarten festzuhalten und können anschließend von den TN geclustert werden. Dabei wird auch deutlich, wie sichtbar einige Unternehmen sind, aber auch welche hier vielleicht noch fehlen (zum Beispiel mittelständische Unternehmen).

Im anschließenden Impuls, der auch durch Kurzreferate der TN erfolgen kann, sind folgende Inhalte zu vermitteln:

- Was ist Sponsoring? Was sind Spenden?
- Strategie und Prozess des Sponsorings/Spendens
- Akquise und Ansprache
- Argumentation gegenüber potenziellen Sponsoren/Spendern

Wichtig ist, dass die TN verstehen, dass Sponsoring und Spenden zwei unterschiedliche Vorgehensweisen im Fundraising sind und auch unterschiedliche Konsequenzen in Bezug auf Kommunikation, Sichtbarkeit und Steuerrecht haben.

In der folgenden Diskussion geht es darum, beide Fundraisingstrategien (Sponsoring, Spenden) zu beleuchten. Es sollen die jeweiligen Vor- und Nachteile und die dahinterstehenden Motive der beiden Strategien diskutiert werden und in wieweit sie transparent und ethisch vertretbar sind. Voraussetzungen, Zielsetzungen und Kultur der Organisationen und Unternehmen sind dabei starke Einflussfaktoren. In der Diskussion ist herauszustellen, wie individuell Suchende und Gebende vorgehen und dass sehr viel Empathie nötig ist, um sich gegenseitig zu verstehen. Dieses gegenseitige Verstehen ist elementar für ein gelingendes Sponsoring.

In der praktischen Übung können die TN das erworbene Wissen praktisch anwenden. Dazu gibt es zwei unterschiedliche, einander ergänzende Aufgabenstellungen. Die TN verteilen sich auf mindestens zwei Gruppen. Eine Gruppe bearbeitet typische Fehler im Sponsoring und entwickelt daraus Lösungsstrategien anhand eines Artikels (siehe Weblinks). Die andere Gruppe bearbeitet einen Artikel zum Thema „Argumentation im Kulturfundraising“ (siehe Weblinks). Hier sollen die einzelnen Argumente herausgearbeitet und auch ergänzt werden. Die entwickelten Lösungen sollen visualisiert im Plenum vorgestellt und diskutiert werden.

Ziele und Inhalte:

Sponsoring und Spendeneinwerben sind attraktive Instrumente der Geldbeschaffung für viele Kulturprojekte. Projektschaffende erhoffen sich häufig davon, dass sie sich den bürokratischen Aufwand der Antragstellung ersparen können und langjährige Partner gewinnen, die sie finanziell unterstützen.

Wichtig ist zu unterscheiden, dass es sich bei Spenden um freiwillige Zuwendungen handelt, während es beim Sponsoring immer eine Gegenleistung gibt, die sich oft in der Sichtbarkeit des Sponsors innerhalb des Kulturprojektes niederschlägt. Während Spenden gemeinnützig sind, fällt Sponsoring unter kommerzielle Dienstleistung und wird auch anders besteuert.

Insgesamt gibt es aber sehr viele sinnvolle Möglichkeiten, mit Unternehmen in Kulturprojekten zu kooperieren. Sie können interessante Ideengeber mit sehr unterschiedlichen Motiven sein. Sehr sinnvoll ist es, über die eigenen Motive als Suchender, aber auch als Gebender nachzudenken, und diese offen zu kommunizieren. Oft sind die Hauptmotive von Unternehmen Marketing und die Erschließung von Vertriebskanälen. Manchmal geht es ihnen aber auch um Qualifikation von eigenen Mitarbeitenden oder um Employer Branding (Strategie aus dem Marketing, um sich als Arbeitgeber besonders attraktiv gegenüber Mitbewerbern darzustellen), wenn sie auch inhaltlich stärker an der Konzeption des Kulturprojektes eingebunden sind. Ein typisches Beispiel sind Lesepatenschaften, bei denen Mitarbeitende Kindern vorlesen. Im Vordergrund stehen aber auch häufig die Gewinnung neuer Ideen sowie die Erschließung von Netzwerken; oft ist es Unternehmen ebenso an der regionalen Entwicklung gelegen. Unternehmer begeistern sich vielleicht für genau das Thema, was das eigene Projekt verfolgt wie zum Beispiel Theater, Musik oder neue Literatur. Auch die eigenen Motive als Projektmachende sollte man klar gegenüber den ausgewählten Unternehmen kommunizieren. *Geht es mir hier um Kontakte, Geld, Wissen, Sachmittel oder logistische Unterstützung?*

Bevor man in die Akquise geht, sollte man sich im Klaren sein über die Höhe der angefragten finanziellen Unterstützung, die Motive des potenziellen Gebenden, die Zeit und Werkzeuge, die man zur Verfügung hat, und auch darüber, welche Win-win-Situation man für Unternehmen und für das eigene Projekt generieren möchte. Es hat sich gezeigt, dass die Bereitschaft für Sponsoring steigt, wenn es inhaltliche oder geographische Schnittstellen gibt.

Gespräche sollten immer auf Augenhöhe stattfinden, denn auch als Kulturschaffende hat man etwas zu bieten. Das können Fachwissen, Erfahrung, Netzwerke, Kompetenzen oder Zugänge zu bestimmten Zielgruppen sein, die auch für ein Unternehmen attraktiv sein können.

Erfolgreiches Sponsoring ist stark an persönliche Gespräche mit Unternehmen gekoppelt, da es sich um eine Geschäftsbeziehung handelt. Dies sollte bei der Strategieentwicklung und -umsetzung berücksichtigt werden. Es sind vor allem fünf Erfolgsfaktoren, die das Einwerben von Sponsoring und Spenden ausmachen: Ein sehr klares attraktives eigenes Profil, die Leidenschaft für den Inhalt, Empathie für den Gebenden und gute Kommunikation auf Augenhöhe sowie keine Angst vor einem Nein zu haben, das in 80% der Fälle eintritt.

Oft wird Sponsoring im Kulturbetrieb aber auch kritisiert, da Sponsoring als dominante wirtschaftliche Einmischung gesehen wird, unter der sich Kultur nicht mehr frei entfalten kann. Auch dies sollte in diesem Modul thematisiert werden.

Material:²²

Präsentation

Literaturhinweise:

Bruhn, Manfred: Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz, Wiesbaden 42003.

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Mantren der Kulturförderung (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 100, April 2015), URL: <https://www.kulturmanagement.net/223a171c8ba85e475d9a66c4cd16c60b,0fm.pdf> (06.11.2018).

Internetressourcen:

• **Podcast:**

Player.fm, Fundraising Radio. Podcast aus der deutschen Fundraising- und Non-Profitszene, URL: <https://player.fm/series/series-2108801> (19.10.2018).

• **Weblinks:**

Kulturkreis.eu, Kulturkreis der deutschen Wirtschaft, URL: <https://www.kulturkreis.eu/> (19.10.2018).

Laboronne, Leticia/ Seger, Bruno: Mehr als „Nice-to-have“. Auch Spenden für kulturelle Projekte benötigen die richtigen Argumente, FundraiserMagazin 4/2017, S. 58f., URL: https://fundraiser-magazin.de/files/archiv/pdf/fundraiser_60_2017-04.pdf (31.10.2019).

Will, Andreas: Sponsorensuche – Die 8 häufigsten Fehler [29.11.2015], URL: <https://www.sportmarketing-sponsoring.biz/blog/sponsoring/fehler-sponsorensuche/> (15.01.2020).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der Übung sollen anhand einer Fallanalyse („Landesmuseum Württemberg“) Sponsoringaktivitäten analysiert und bewertet werden. Die TN werden in die Kleingruppen A und B (je 4–5 Personen) aufgeteilt, ggf. gibt es zwei A- und B-Gruppen. Gruppe A bearbeitet die Fragestellung, welche Argumente im Kulturfundraising überzeugen, Gruppe B untersucht die Homepage des Landesmuseums Stuttgart und die Argumentation des Museums in Bezug auf die Sponsoringaktivitäten.

Dabei sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Was machen überzeugende Argumente aus?
- Wie hätte noch besser argumentiert werden können?

²² Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@open-sustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Danach soll die aktuelle Ausgabe des vom Landesmuseum herausgegebenen Fördermagazins „aufgeschlossen“ vertieft analysiert werden.

Material:

Homepage des Landesmuseums Württemberg, auf der sich Links zu den Ausgaben des Fördermagazins finden: Landesmuseum-stuttgart.de, Landesmuseum Württemberg. Spenden und Fördern, URL: <https://www.landmuseum-stuttgart.de/spenden-und-foerdern/> (19.10.2018).

Transferaufgabe:

Professionelle Fundraiser recherchieren potenzielle Sponsoringpartner oder Spendegebende durch das Scannen von ähnlichen Veranstaltungen mit inhaltlichen Überschneidungen. Es können kleine Teams gebildet werden, welche für eine reale Veranstaltung, die demnächst stattfindet (zum Beispiel Lesung, Konzert, Workshop), weitere Sponsoren suchen. Dazu scannen die Teams Plakate in der Stadt, die ähnliche Veranstaltungen anbieten.

13. Modul: Kulturvermittlung

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) kennen Zugangsmöglichkeiten und Vermittlungsformate für unterschiedliche Zielgruppen.
- Die TN sind in der Lage, Werkzeuge der Kulturvermittlung zu bewerten, die einerseits zum kreativen Querdenken einladen und andererseits darauf zielen, die Deutungs- und Gestaltungskompetenz zu erweitern.
- In der gemeinsamen Erarbeitung und Diskussion reflektieren die TN über Erfolgsfaktoren und Herausforderungen unterschiedlicher Kulturvermittlungsmöglichkeiten.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
10	Einstieg: Meine langweiligste Ausstellung? Welche Vermittlungswerkzeuge hätten die Ausstellung interessanter gemacht?	Brainstorming	
40	Impuls und Diskussion: <ul style="list-style-type: none">• Zielsetzungen von Kulturvermittlung• Werkzeuge der Kulturvermittlung• Orte/Arbeitsfelder der Kulturvermittlung Diskussion: Fragen und Anmerkungen der TN Leitfragen: <ul style="list-style-type: none">• Welches Vermittlungskonzept hat besonders gut gefallen und warum?• Welche Herausforderungen sehen Sie in der Entwicklung und Umsetzung von Kulturvermittlung?• Welches Werkzeug würden Sie im eigenen Wirkungskreis gerne ausprobieren und warum?	Vortrag, Diskussion	Präsentation, Poster

20	<p>Übung: Es wird in mehreren Kleingruppen jeweils ein Kulturvermittlungskonzept bearbeitet. Dabei sollen Antworten auf die folgenden Fragen gefunden werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist die Zielsetzung des Konzeptes? • Für welche Zielgruppe(n) ist das Konzept angedacht? • Was genau soll vermittelt werden? • Wie findet die Vermittlung statt? <p>Abschließend soll von jeder Gruppe eingeschätzt werden, wie das Konzept angenommen wird bzw. welche Herausforderungen damit verbunden sind.</p>	Gruppenarbeit	Artikel aus der Zeitschrift „Kultur und Management im Dialog“ (siehe Literaturhinweise: Theatervermittlung, Kammermusik-Collage oder Babykonzert, kunstpädagogische Kunstvermittlung)
20	Vorstellung der Vermittlungskonzepte – Diskussion der Fragen	Plenum	Flipcharts

Didaktische Hinweise:

Mit dem Einstieg werden die TN aktiviert, vorhandene Vermittlungskonzepte zu hinterfragen. Es sollen Faktoren gefunden werden, warum eine besuchte Ausstellung langweilig war, was gefehlt hat und welches Vermittlungswerkzeug die Ausstellung interessanter gemacht hätte. Im anschließenden Impuls sollen folgende Inhalte vermittelt werden, was auch durch die TN übernommen werden kann:

- Zielsetzungen von Kulturvermittlung
- Werkzeuge der Kulturvermittlung
- Orte/Arbeitsfelder der Kulturvermittlung

Da in der Kulturvermittlung ein sehr vielfältiges Instrumentarium an Möglichkeiten zur Verfügung steht, sollen die TN danach gemeinsam in der Diskussion reflektieren, welche Vermittlungswerkzeuge/-konzepte ihnen am besten gefallen, wo sie Herausforderungen sehen und mit welchem Werkzeug sie gern selbst arbeiten möchten. Die folgende Übung hat das Ziel, unterschiedliche Konzepte und Werkzeuge der Kulturvermittlung anhand von Fragen zu vertiefen:

- Was ist die Zielsetzung des Konzeptes?
- Für welche Zielgruppe(n) ist das Konzept angedacht?
- Was genau soll vermittelt werden?
- Wie findet die Vermittlung statt?

Grundlage für die Übung sind Artikel aus der Zeitschrift „Kultur und Management im Dialog“ (siehe Literaturhinweise). Nach Möglichkeit sollen die Kleingruppen ihre Ergebnisse auf Flipcharts visualisieren und danach im Plenum präsentieren. Eine abschließende Diskussion und ein Austausch zu den Konzepten rundet die Einheit ab.

Ziele und Inhalte:

Kulturvermittlungskonzepte gehören zu den wichtigsten Werkzeugen, mit denen Brücken zwischen Kulturschaffenden und Publikum gestaltet werden können. Dabei finden partizipative Formate immer mehr Anklang. Ziel ist es, die Attraktivität und Zugänglichkeit von Kultur zu erhöhen. Darüber hinaus ist es auch ein Anliegen, kulturelle Techniken und Kompetenzen wie Dialogführung zu vermitteln, Gegebenheiten zu hinterfragen und kreatives Ausdrucksvermögen zu fördern. Dadurch können die Reflexionsfähigkeit von Individuen und weitere Schlüsselkompetenzen wie Kommunikation, Wahrnehmungsfähigkeit und Empathie gestärkt werden.

Werkzeuge der Kulturvermittlung finden sehr oft an Kulturorten Anwendung, d. h. im Museum, im Theater, in (Musik)schulen und Bildungseinrichtungen. In den letzten Jahren wird der öffentliche Raum immer stärker in Kulturaktivitäten und Vermittlungskonzeptionen mit einbezogen. Beispiele hierfür sind kostenfreie Konzertaufführungen in Parks oder Innenstädten oder Stadtführungen durch Obdachlose. Es wird verstärkt versucht, Gelegenheiten zu kreieren, die Kultur für alle möglich machen und sehr unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten eröffnen.

In der Theaterpädagogik geht es neben der Spielplanvermittlung auch um die praktische Theaterarbeit: *Wie nehmen sich Zuschauer in unterschiedlichen Rollen wahr, was passiert mit der Eigen- und Fremdwahrnehmung und wie wird „Schauspielen“ im öffentlichen Raum wahrgenommen?*

Museen sind als Ort eher gebunden und dadurch häufig auf bestimmte Themen fokussiert, welche durch unterschiedliche Formate vermittelt werden können. Sehr oft werden Workshops und Gesprächskreise mit Künstlern oder Zeitzeugen angeboten. Hinzu kommen partizipative Elemente wie die teilnehmende Beobachtung und/oder Biografiearbeit, an der Besucher durch Fotos und Mitteilungen teilhaben können.

In der Musikvermittlung sind Workshops mit bekannten Musikern sehr beliebt. Opernaufführungen im öffentlichen Raum sowie Konzertcollagen, Patenschaften und Kooperationen mit Bildungseinrichtungen sind weitere Gestaltungsmöglichkeiten in der musikalischen Kulturvermittlung.

Die Kunstvermittlung bietet viele Möglichkeiten der Reflexion über den Inhalt, die Form und den Kontext. Gespräche mit Künstlern und Workshops zur künstlerischen Gestaltung gehören zu den gängigen Vermittlungskonzepten.

Beim Entwickeln eines Kulturvermittlungskonzeptes hilft es, sich folgende Fragen zu stellen:

- Was ist das Ziel des Konzeptes?
- Welche Rahmenbedingungen sind für das Gelingen notwendig (Zeit, Ort, Ansprechpartner, Finanzen, Material)?
- Welche dialogischen Elemente gibt es in dem Vermittlungskonzept?
- Was ist das Interesse der Zielgruppe?
- Welche unterschiedlichen Perspektiven werden eingebracht?

- Welche Sinne werden angesprochen?

Hilfreich ist auch, sich andere Kulturvermittlungskonzepte anzuschauen und sich mit den verantwortlichen Kulturschaffenden auszutauschen.

Material:²³

Präsentation

Literaturhinweise:

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Kultur – Vermittlung (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 67, Mai 2012), URL: <https://www.kulturmanagement.net/1666c878b05ea000cc30d8918e65eaec,0fm.pdf> (06.11.2018).

Mandel, Birgit (Hrsg.): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens, Bielefeld 2016.

Internetressourcen:

- **Blog:**

Ankevonheyhl.de, Anke von Heyl. Kulturvermittlung, URL: <https://www.ankevonheyhl.de/thema/kulturvermittlung/> (19.10.2018).

- **Podcast:**

Artedutalk.eu, Artedutalk. Kulturvermittlung im digitalen Raum, URL: <http://artedutalk.eu> (19.10.2018).

- **Weblinks:**

Kultur-vermittlung.ch, Médiation Culturelle Suisse. Kulturvermittlung Schweiz. Mediazione Culturale Svizzera, Werkzeuge für die Praxis, URL: <https://www.kultur-vermittlung.ch/informationen/werkzeuge-fuer-die-praxis/> (19.10.2018).

Kultur-oeffnet-welten.de, Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer (KIWit): Kultur öffnet Welten, URL: <https://www.kultur-oeffnet-welten.de/startseite.html> (19.10.2018).

Museumsdienst Köln: Zwischen den Welten. Museen im Angesicht von Flucht und transkulturellem Dialog, | Maren Ziese und Carolin Gritschke, [Onlinevideo vom 30.10.2016], URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hfoiwd-JZqk> (19.10.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der Übung soll den TN die Möglichkeit gegeben werden, anhand des städtischen Jugendkulturhauses Cairo in Würzburg die Herangehensweise, Erfolge und Herausforderungen der Kulturvermittlung zu analysieren und Potenziale für die Kulturvermittlungsarbeit im Jugendkulturhaus zu entwickeln. Basis ist ein Interview mit Steffen

²³ Bei Interesse an diesem Material wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@open-sustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Deeg (siehe Material), der als Kulturmanager und Sozialpädagoge im Jugendkulturhaus Cairo arbeitet. Anhand der Fragen aus der Präsentation (siehe Material Grundlagenworkshop) soll das Konzept analysiert werden. In einem weiteren Schritt erfolgt die Analyse der Homepage des Jugendkulturhauses: *Gibt es neue Ansätze? In welcher Art von Kulturvermittlung könnte Potenzial liegen?* Die Aufgaben werden am besten in Kleingruppen bearbeitet, die Ergebnisse anschließend präsentiert und diskutiert.

Material:

Krutzinna, Leonie: Kultur macht kompetent. Über den Stellenwert von Kultur in der Jugendarbeit, Interview mit Steffen Deeg [02.07.2014], URL: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Interview-Kultur-macht-kompetent-Ueber-den-Stellenwert-von-Kultur-in-der-Jugendarbeit,1871> (22.11.2018).

Transferaufgabe:

Die Studierenden recherchieren über eine Woche hinweg lokale Kulturveranstaltungen und deren Vermittlungskonzept und untersuchen diese anhand folgender Fragestellungen: *Was ist dabei besonders gut gelungen? Was bedarf einer Veränderung und welche Veränderungen sind sinnvoll?* Während der nächsten Seminarsitzung werden die Ergebnisse präsentiert und diskutiert.

14. Modul: Recht im Projektmanagement von Kulturprojekten

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) verschaffen sich einen Überblick über relevante Rechtsgebiete für das Kulturmanagement (Urheberrecht, Vertragsrecht [vor allem Sponsoring], Veranstaltungsrecht, Künstlersozialversicherungsrecht).
- Durch praxisrelevante Fallbeispiele erkennen die TN die Komplexität von Rechtsfragen und sind sensibilisiert, um im konkreten Fall entsprechende Maßnahmen treffen bzw. auf Expertenwissen zurückgreifen zu können.
- Die TN erarbeiten sich Checklisten für wichtige Rechtsfragen im Kulturmanagement, die ihnen mehr Sicherheit im Umgang mit rechtlichen Fragestellungen geben.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impuls/Leitfragen	Methode	Medien
15	<p>Einstieg: Folgende drei Fragen werden sichtbar im Raum präsentiert.</p> <p>A: Augsburger Dom, davor steht ein Tourist, Sie möchten ein Foto machen. Dürfen Sie das Foto auf Ihrer Homepage (öffentlicher Kulturveranstalter) veröffentlichen?</p> <p>B: Sie vertreten ein lokales, kleines Geschichtsmuseum und haben ein lokales Unternehmen gefunden, das Ihr Museum mit 10.000 Euro unterstützen möchte. Wofür entscheiden Sie sich: Spende – Sponsoring? Welche rechtlichen Fragen sind zu beantworten?</p> <p>C: Sie schließen mit mehreren Künstlern Honorarverträge ab. Was müssen Sie in Bezug auf das Künstlersozialversicherungsgesetz beachten?</p> <p>Die TN diskutieren die Fragestellungen für 5 Min. und treffen eine Entscheidung. Die Entscheidungen werden kurz im Plenum diskutiert.</p>	Diskussion in Kleingruppen, anschließend im Plenum	PowerPoint oder die Fragen gut lesbar auf Papier schreiben

30	<p>Impuls:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urheberrecht • Vertragsrecht (Sponsoring) • Veranstaltungsrecht • Künstlersozialversicherungsgesetz (Künstlersozialkasse) <p>Diskussion: Fragen und Anmerkungen der TN</p>	Vortrag, Diskussion	Präsentation, Poster
25	<p>Übung: Erstellen einer Checkliste für Rechtsfragen zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten im Kulturmanagement: Im Team (2–3 Personen) suchen sich die TN ein Schwerpunktgebiet (Urheberrecht, Vertragsrecht/Sponsoringvertrag, Künstlersozialversicherung, Veranstaltungsrecht stehen zur Auswahl) aus und schreiben zehn wichtige Fragen auf, die wahrscheinlich sehr häufig im Alltag eines Kulturmanagers vorkommen. Nach 10 Min. werden die Fragen an ein anderes Team weitergeleitet, welches versucht, die Fragen zu beantworten, oder auf Hilfsempfehlungen (Links und Portale) verweist.</p>	Gruppenarbeit	DIN-A4-Blätter, Beispiel für eine Checkliste
20	<p>Präsentation der Ergebnisse, Diskussion im Plenum Wichtige Fragestellungen der erstellten Checklisten werden diskutiert, Verweise auf Links und Portale werden gesammelt und geteilt, um lösungsorientierte Antworten zu finden.</p>	Plenum, Diskussion	

Didaktische Hinweise:

In den meisten Kulturprojekten werden Verträge geschlossen und Veranstaltungen organisiert. Dabei geht es fast immer um die Rechte an Bildern oder anderen kulturellen Werken. Für Kulturschaffende ohne juristische Ausbildung stellt dies eine große Herausforderung dar, da sich die Gesetzeslage ständig ändert und die Digitalisierung komplexe Fragestellungen aufwirft. Mit dem Einstieg in diese Einheit sollen die TN für konkrete rechtliche Fragen sensibilisiert werden. Zielsetzung ist, den TN bewusst zu machen, dass wir mit unserem Handeln im öffentlichen Raum sehr schnell mit Rechtsfragen konfrontiert werden und dass Entscheidungen oft nicht leicht sind. Dabei geht es um drei Fälle: a) Fotos von Menschen im öffentlichen Raum, b) Vor- und Nachteile von Spenden und Sponsoring, c) Abgaben von Künstlern und Auftragnehmern an die Künstlersozialkasse.

Im folgenden Impuls sollen die wichtigsten Rechtsgebiete für das Projektmanagement im Kulturbereich dargestellt werden.

- Urheberrecht
- Vertragsrecht (Freie Mitarbeiter, Sponsoring)
- Veranstaltungsrecht
- Künstlersozialversicherungsrecht

Im Vorfeld der Einheit kann der Inhalt (Urheberrecht, Vertragsrecht, Sponsoring, Veranstaltungsrecht und Künstlersozialversicherungsrecht) anhand konkreter Beispiele durch die TN in Form von Kurzreferaten erarbeitet werden. Es ist davon auszugehen, dass in der anschließenden Diskussion nicht alle Fragen beantwortet werden können, da die Rechtsprechung auf unterschiedlichen Rechtsgebieten nicht immer eindeutig ist. Hier kann aber auf bestimmte Foren (zum Beispiel <https://www.juraforum.de/forum/>, 22.10.2018) hingewiesen werden, wobei immer empfohlen wird, im Zweifelsfall einen Rechtsexperten hinzuzuziehen. Um Fallstricke künftig zu umgehen, wenden die TN das erworbene Wissen zu den vorgestellten Rechtsgebieten in der folgenden Arbeitsphase an bzw. machen Wissenslücken sichtbar, indem sie zu den einzelnen Rechtsgebieten in Kleingruppen Checklisten mit Fragen entwickeln. Ein Beispiel, wie eine Checkliste aussehen kann, befindet sich in den Materialien. Die ersten 10–15 Minuten sollen dafür verwendet werden, die Fragen zu erstellen.

Beispielfragen für das Künstlersozialversicherungsrecht könnten sein: *Wie hoch sind die Abgaben an die Künstlersozialkasse aktuell? Wer fällt unter das Künstlersozialkassengesetz? Was muss beim Schließen eines Vertrages mit einem Künstler berücksichtigt werden? Wer muss bei der Mehrfachverwertung die Künstlersozialabgaben bezahlen usw.?* In der anschließenden Runde wechseln die TN die Tische und eine andere Gruppe versucht die Fragen zu beantworten und ergänzende Fragen zu stellen. Pro Checkliste sollten die TN zehn relevante Fragen formulieren.

In der Ergebnisphase werden die Fragen und Antworten kurz vorgestellt und abgeglichen, da nicht alle TN alle Fragen zu den unterschiedlichen Rechtsgebieten bearbeitet haben. Hier soll auch noch einmal auf Praxisbeispiele eingegangen werden, so wie sie zum Beispiel hier zu finden sind:

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Alles, was Recht ist (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 96, Dezember 2014), URL: <https://www.kulturmanagement.net/bbb0dc828fe238243d454b4389fb739f,0fm.pdf> (06.11.2018).

Ziele und Inhalte:

Ziel dieser Einheit ist es, die TN für rechtliche Fragestellungen im Projektmanagement zu sensibilisieren. Es geht darum, ihnen konkret anhand von Praxisbeispielen Lösungen, aber auch Herausforderungen aufzuzeigen. Dabei werden vor allem die Rechtsgebiete im Kulturmanagement behandelt, die von zentraler Bedeutung sind. Hierzu gehören das Urheberrecht, das Vertragsrecht (vor allem mit Schwerpunkt Sponsoringvertrag), das Künstlersozialversicherungsrecht und das Veranstaltungsrecht.

Das Urheberrecht betrifft alle persönlichen geistigen Schöpfungen im Bereich Literatur, Wissenschaft und Kunst. Es legt unter anderem fest, dass keine Kopien angefertigt werden dürfen und dass die Bearbeitung eines Werks sowie die öffentliche Zugänglichmachung desselben ohne Zustimmung des Urhebers nicht gestattet sind. 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers erlischt das Urheberrecht schließlich. Daneben

gibt es noch das Nutzungsrecht. Die Nutzung von Werken kann übertragen werden, zum Beispiel an einen Verlag oder auch online als/mittels einer Creative Commons-Lizenz an jeden beliebigen Dritten.

Das Vertrags- und Arbeitsrecht spielt im Kulturbereich eine wichtige Rolle, da in Kulturprojekten sehr oft mit befristeten Verträgen und mit freien Mitarbeitern gearbeitet wird. Es ist wichtig zu wissen, wie unterschiedliche Formen von Arbeitsverträgen gestaltet werden können. In diesen Arbeitsverträgen müssen der Auftraggeber und Auftragnehmer, die genaue Tätigkeit (Leistungsbeschreibung), die Vergütung und die Vertragsdauer festgelegt sein. Sonstige Ansprüche und eine Verschwiegenheitspflicht runden den Arbeitsvertrag ab. Im Internet finden sich dazu zahlreiche Vorlagen, bei Unsicherheit ist aber auf jeden Fall auf Expertenwissen zurückzugreifen.

Kultur finanziert sich sehr oft über Sponsoring. Es ist sinnvoll, gerade bei höheren Summen einen Vertrag abzuschließen, der die gegenseitigen Rechte und Pflichten festlegt. In dem Vertrag ist zu klären, worin die vereinbarten Geld-, Sach- und Dienstleistungen bestehen, welche Konsequenzen aus einer etwaigen Nichterfüllung folgen und was auf der steuerlichen Seite zu beachten ist. Ein Verweis auf einen Mustervertrag zum Sponsoring befindet sich unter den Weblinks.

Das Veranstaltungsrecht ist so breit gefächert, dass es am besten anhand einer Checkliste abgearbeitet wird, da sich einzelne Aspekte aus dem Vertragsrecht sowie dem Urheberrecht hier auch wiederfinden. Eine ausführliche Checkliste ist in der Präsentation unter einem Link zu finden.

Ein weiteres wichtiges Rechtsgebiet ist das Künstlersozialversicherungsrecht, da viele Kulturschaffende in die Künstlersozialkasse einzahlen. Als Veranstalter und Projektschaffender muss man sich bewusst sein, dass hier Beiträge abgeführt werden müssen. Zu klären ist, welche Organisationen und Einrichtungen darunterfallen und wie hoch der aktuelle Beitragssatz ist.

Materialien:²⁴

- Präsentation
- Beispiel für eine Checkliste

Literaturhinweise:

Jürgensen, Andri: Wie funktioniert eigentlich die Künstlersozialkasse?, Fachbeitrag [08.09.2016], URL: https://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_3110/kind_0/index.html (22.10.2018).

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Alles, was Recht ist (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 96, Dezember 2014), URL: <https://www.kulturmanagement.net/bbb0dc828fe238243d454b4389fb739f,0fm.pdf> (06.11.2018).

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Kooperation (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 125, August 2017), URL: <https://www.kulturmanagement.net/ed56c63b5bbc434060079a55fa100e9a,0fm.pdf> (06.11.2018).

²⁴ Bei Interesse an diesen Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Internetressourcen:

Weblinks:

Beispielvertrag Freie Mitarbeitende: Ihk.de, Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, Freie Mitarbeiter-Vertrag, URL: https://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag/freie_mitarbeiter/ (22.10.2018).

Deutscher Fußball-Bund: Sponsoringvertrag (Muster), URL: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/19250-Muster_Sponsoringvertrag.pdf (22.10.2018).

Irights.info, iRights.info. Urheberrecht und kreatives Schreiben in der digitalen Welt, URL: <https://irights.info> (22.10.2018).

Juraforum.de, Einbock GmbH: Jura-Forum, URL: <https://www.juraforum.de/forum/> (24.01.2019).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der folgenden Übung werden drei lokale Kulturprojekte kurz dargestellt:

Müzik-Stüdyo.74:

Kultur-oeffnet-welten.de, Kultur öffnet Welten, Best-Practice in den Ländern. Kulturelle Teilhabe in einer diversen Gesellschaft, Müzik-Stüdyo.74. Musik verbindet, URL: <https://bestpractice.kultur-oeffnet-welten.de/kmk/projekte/projekt.html?id=2079&from=projekte> (22.10.2018).

Dehnungsfuge:

Kultur-oeffnet-welten.de, Kultur öffnet Welten, Best-Practice in den Ländern. Kulturelle Teilhabe in einer diversen Gesellschaft, Dehnungsfuge. Auf dem Lande alles dicht?, URL: <https://bestpractice.kultur-oeffnet-welten.de/kmk/projekte/projekt.html?id=1079&from=projekte&page=5> (22.10.2018).

Urban Art & Culture Days 2016:

Kultur-oeffnet-welten.de, Kultur öffnet Welten, Best-Practice in den Ländern. Kulturelle Teilhabe in einer diversen Gesellschaft, Urban Art & Culture Days 2016. Vermittlung zeitgenössischer Jugendkultur – Graffiti, Skaten, HipHop, URL: <https://bestpractice.kultur-oeffnet-welten.de/kmk/projekte/projekt.html?id=1123> (22.10.2018).

Die TN sollen einen Maßnahmenplan zu rechtlichen Fragen entwerfen sowie einen Sponsoringvertrag und einen Honorarvertrag für einen freien Mitarbeitenden erstellen.

15. Modul: Evaluation und Wirkungsmessung

Teil 1: Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Teil 2: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

1. Grundlagenworkshop (90 Minuten)

Lernziele:

- Die Teilnehmenden (TN) erfassen Ziel und Sinn von Evaluationen und Wirkungsmessung in Kulturprojekten.
- Die TN sind in der Lage, quantitative und qualitative Indikatoren für eine Evaluation zu definieren und kennen zwei verschiedene Evaluierungsverfahren.
- Die TN können mit Hilfe des Ansatzes „Theory of Change“ eine Wirkungsanalyse anhand eines konkreten Kulturprojektes durchführen.

Ablaufplan:

Zeit in Min.	Impulse/Leitfragen	Methode	Medien
15	<p>Einstiegsfrage: Was haben Sie bei Ihrem letzten Museumsbesuch als besonders wertvoll und gewinnbringend in Erinnerung, was hat Sie besonders geärgert?</p> <p>(Mit diesen Fragen sollen vorab Indikatoren für eine Evaluation gesammelt werden, die in dem weiteren Verlauf des Moduls mit einbezogen und vertieft werden.)</p>	Die TN überlegen zuerst für sich selbst und tauschen sich danach mit einem Sitznachbarn aus. Sie schreiben eine positive und eine negative Erfahrung jeweils auf eine Moderationskarte. Die Moderationskarten werden sichtbar im Seminarraum aufgehängt.	Moderationskarten
30	<p>Impuls und Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sinn und Zweck von Evaluationen• Was kann wie evaluiert werden?• Indikatoren für eine quantitative und qualitative Evaluation• Verfahren der Wirkungsanalyse <p>Diskussion: Fragen und Anmerkungen der TN</p> <p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Warum sind Evaluierungen Ihrer Meinung nach wichtig?	Vortrag, Diskussion	Präsentation, Poster (siehe Material)

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Arten von Evaluierungen machen Sinn? • Welche Trends lassen sich bei Evaluierungen feststellen? 		
25	<p>Übung: In Kleingruppen erarbeiten die TN quantitative und qualitative Indikatoren für die Evaluation eines konkreten Kulturprojekts. Kulturprojekte können unter diesem Link ausgewählt werden:</p> <p>Kultur-oeffnet-welten.de, Kultur öffnet Welten, Best-Practice in den Ländern. Kulturelle Teilhabe in einer diversen Gesellschaft, URL: https://bestpractice.kultur-oeffnet-welten.de/kmk/home/start.html (22.10.2018).</p> <p>Sie begründen und entscheiden sich für ein bestimmtes Verfahren der Evaluation und wenden die <i>Theory of Change</i> an.</p>	Gruppenarbeit	Flipchartpapier
20	Präsentation der Ergebnisse, Zusammenfassung	Plenum	Flipcharts

Didaktische Hinweise:

Es geht in diesem Modul darum, Evaluationen als wichtiges Instrument im Kulturmanagement kennen zu lernen und für die eigenen Projekte nutzbar zu machen. Der Einstieg knüpft an die bisherigen Erfahrungen der TN an; Ziel der Einstiegsphase ist es, die Methode der Evaluation als relevantes Instrument für die Weiterentwicklung von Projekten greifbar und nachvollziehbar werden zu lassen. Damit soll auch gezeigt werden, dass Evaluieren nicht abstrakt, sondern für jeden Besucher einer Kulturveranstaltung eine interessante Möglichkeit ist, sich mit dem Veranstaltungskonzept auseinanderzusetzen.

In dem fachlichen Impuls, der auch durch Kurzreferate der TN gestaltet werden kann, sollen folgende Punkte erörtert werden:

- Sinn und Zweck von Evaluationen
- Was kann wie evaluiert werden?
- Indikatoren für eine quantitative und qualitative Evaluation
- Verfahren der Wirkungsanalyse

Ziel der anschließenden Übung ist es, die unterschiedlichen Indikatoren für Evaluationen herauszuarbeiten und über ihren Sinn zu reflektieren. Unter dem folgenden Link finden sich viele geeignete Kurzbeschreibungen zu Kulturprojekten:

Kultur-oeffnet-welten.de, Kultur öffnet Welten, Best-Practice in den Ländern. Kulturelle Teilhabe in einer diversen Gesellschaft, URL: <https://bestpractice.kultur-oeffnet-welten.de/kmk/home/start.html> (22.10.2018).

Der/die Dozent/in sucht am besten 3–5 Projekte (je nach Anzahl der TN) vor Beginn der Lehrveranstaltung aus. Während der Übung empfinden es die TN unter Umständen auch hilfreich, nochmals auf die Moderationskarten aus der Einstiegsphase zurückzugreifen, um Ideen zu entwickeln. Die TN arbeiten in kleinen Teams und begründen ihre Indikatoren.

Wichtig ist, dass die TN nach der Übung in der Lage sind, zwischen qualitativen und quantitativen Indikatoren zu unterscheiden und dass sie beurteilen können, welche Wirkung diese auf die Evaluation haben. Hinzu kommt, dass sie sich entscheiden sollen, welche Art von Evaluation sie auf das konkrete Projekt anwenden (Befragung, extern, intern – siehe Präsentation) und dies begründen.

In einem letzten Schritt wenden die TN die *Theory of Change* (Erklärung, Inhalte und Ziele) an, um den Gesamtkontext der Wirkungsmessung zu beschreiben. Damit schließt sich dann auch der Projektkreislauf. Es ist oft sinnvoll, neben den Zielen auch deren Wirkung am Anfang eines Projektes zu beschreiben, um diese anschließend in der Evaluation abzufragen.

Das Ergebnis wird auf einer Flipchart festgehalten und im Plenum präsentiert und diskutiert.

Inhalte und Ziele:

Kulturmanager müssen vor allem gegenüber Förderern und Sponsoren Rechenschaft darüber ablegen, wie und für was sie Ressourcen verwendet haben. Auch möchten sie selbst die Qualität von Veranstaltungen, Ausstellungen in Museen oder Kulturprodukten verbessern und den Aspekt der Nachhaltigkeit sichtbar machen – dies vor allem vor dem Hintergrund, dass Zuschauer und Kulturnutzer immer stärker in die Entwicklung von Kulturangeboten mit einbezogen werden. Bei größeren internationalen Projekten, die über mehrere Jahre laufen, können Zwischenevaluationen auch helfen, Entscheidungen über die weiteren geplanten Maßnahmen in Kulturprojekten zu treffen.

Am einfachsten wertet man Kulturprojekte anhand der formulierten Ziele (SMART-Methode) aus, die in Modul 1 ausführlich behandelt worden sind. Man unterscheidet zwischen quantitativen und qualitativen Indikatoren. Quantitative Indikatoren sind oft leichter zu formulieren. Zu den typischen quantitativen Fragen einer Evaluation gehören unter anderem: *Wurde die angedachte Zielgruppe erreicht? Wie viele Menschen wurden erreicht? Wie viele Tickets wurden verkauft? In wie vielen Medienbeiträgen wurde die Veranstaltung oder das Buch erwähnt?*

Bei den qualitativen Indikatoren geht es um den Inhalt und die Qualität einer Veranstaltung oder eines Kulturproduktes. In der Evaluation wird abgefragt, was dem Besucher bzw. dem Leser (nicht) gut gefallen hat und warum er diese Einschätzung trifft. Dazu gehören auch Fragen, die darauf abzielen, welche Wirkungen zum Beispiel eine Ausstellung oder ein Buch haben: *Was bleibt in Erinnerung oder hat einen*

Lerneffekt und führt sogar zu einer Verhaltensänderung? Wie waren die Rahmenbedingungen, wie hat das Format der Kulturvermittlung gefallen? Die Auswertung von qualitativen Fragen einer Evaluation nimmt deutlich mehr Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch, ist aber sehr oft hilfreich für die Weiterentwicklung und sagt häufig mehr aus als die Auswertung quantitativer Fragen.

Evaluationen sind zum einen aufwendig in Bezug auf die Überzeugungsarbeit, die geleistet werden muss, damit Stakeholder und die Zielgruppen an einer Evaluation teilnehmen. Es ist wichtig, Evaluationen gut zu planen, damit danach mit den Evaluationsergebnissen gearbeitet werden kann. Daraus ergibt sich die Frage, welche Ziele die Evaluation überhaupt verfolgt. Es ist zu überlegen, ob eine zahlenorientierte, also quantitative Evaluation notwendig ist, oder ob eher Anekdoten und Geschichten von Besuchern und Mitwirkenden interessieren, also eher eine qualitative Evaluation in Frage kommt. Auch muss daran gedacht werden, wie die Evaluation gestreut wird und ob sie dann überhaupt noch aussagekräftig ist, wenn z. B. nur 3% der Besucher oder Nutzer des Kulturangebotes daran teilnehmen. Je unmittelbarer die Evaluation auf das Ereignis oder das Kulturangebot folgt, desto mehr Menschen werden daran teilnehmen. Es ist durchaus sinnvoll, schon zu Projektbeginn Indikatoren und eine Evaluation als Leitplanken für die Projektumsetzung zu entwerfen.

Die *Theory of Change* (entwickelt vom Aspen-Institut) wird gerne als Verfahren der Wirkungsanalyse genutzt. Auch wenn sie vor allem auf den gesellschaftlichen Wandel abzielt, kann sie dennoch sehr gut für Kulturprojekte verwendet werden, denn Kulturprojekte haben neben den Faktoren Bildung, Orientierung und Freude durchaus einen gesellschaftlichen Auftrag wie Teilhabe, Integration und Toleranz. Sie wird in fünf Schritten angewendet. Zuerst werden die Ziele definiert, und zwar möglichst partizipativ mit den Mitwirkenden zusammen. Im zweiten Schritt geht es darum, Zwischenergebnisse festzulegen, damit überhaupt das Gesamtziel erreicht werden kann. Hierzu werden in einem dritten Schritt Indikatoren definiert, sodass sichtbar wird, dass das Projekt noch Richtung Ziel steuert. Hierzu müssen Maßnahmen entwickelt werden. Das können zum Beispiel Workshops, Ausstellungen oder Bücher sein. Im letzten Schritt werden die einzelnen Komponenten zusammengefügt und in einen chronologischen Projektlauf gebracht.

Die *Theory of Change* eignet sich besonders für längere und komplexere Projekte.

Materialien:²⁵

- Präsentation
- Poster

Literaturhinweise:

KM Kulturmanagement Network GmbH (Hrsg.): Qualitätsmanagement (Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network, Nr. 124, Juli 2017), URL: <https://www.kulturmanagement.net/b0b508bac23a5c95fda9c0b10fca76a1,0fm.pdf> (06.11.2018).

²⁵ Bei Interesse an diesen Materialien wenden Sie sich bitte an Susanne Kitlinski, E-Mail: kitlinski@opensustain.com (weitere Kontaktdaten online unter: <https://opensustain.com/>).

Kurz, Bettina/ Kubek, Doreen: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, Berlin 42017, URL: https://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_HQ.pdf (22.10.2018).

De Perrot, Anne-Catherine/ Wodiunig, Tina: Evaluieren in der Kultur. Warum, wann und wie?. Ein Leitfaden für die Evaluation von kulturellen Projekten, Programmen, Strategien und Institutionen, Zürich 2008, URL: https://prohelvetia.ch/app/uploads/2016/12/leitfaden_2014_dt_online.pdf (22.10.2018).

Lierheimer, Tina/ Kaschl Mohni, Elke: Kultur wirkt. Mit Evaluation Außenbeziehungen nachhaltiger gestalten, München 2016, URL: <https://www.goethe.de/resources/files/pdf96/kultur-wirkt-broschre-september-2016.pdf> (22.10.2018).

Internetressourcen:

Weblinks:

Wirkung-lernen.de, Wirkung lernen. Für alle, die Gutes noch besser tun wollen, Phineo, URL: <https://www.wirkung-lernen.de/> (22.10.2018).

Kultur-oeffnet-welten.de, Kultur öffnet Welten, Best-Practice in den Ländern. Kulturelle Teilhabe in einer diversen Gesellschaft, URL: <https://bestpractice.kultur-oeffnet-welten.de/kmk/home/start.html> (22.10.2018).

2. Übung: Fallbeispiele und Übungen zur Praxis (90 Minuten)

In der Übung geht es darum, praktische Beispiele von Wirkungsberichten zu bewerten. Als Datengrundlage sind unter folgendem Link Schulprojekte mit kulturellem Schwerpunkt zu finden:

Nuernberg.de, KS:NUE. Kultur- und Schulservice Nürnberg, Good Practice, URL: <https://ksnue.nuernberg.de/good-practice/> (22.10.2018).

Es werden je nach Anzahl der TN 2–5 Projekte ausgewählt und Indikatoren festgelegt, zum Beispiel: *Wie viele Menschen waren beteiligt? Hat das Projekt die Ziele umgesetzt? Was hat den Beteiligten besonders gut gefallen? Hat das Projekt zu einer Änderung im Wahrnehmen und/oder im Verhalten geführt?* Die Texte können auch umformuliert werden, um die Wirkung deutlicher zu machen. Ziel der Übung ist es, zu überlegen bzw. zu hinterfragen, wie informativ und aussagekräftig die Kurzbeschreibungen der Projektergebnisse sind.

Material:

Nuernberg.de, KS:NUE. Kultur- und Schulservice Nürnberg, Good Practice, URL: <https://ksnue.nuernberg.de/good-practice/> (22.10.2018).

Transferaufgabe:

In einem Brainstorming werden 3–5 aktuelle, möglichst lokale Ausstellungen oder Kulturveranstaltungen ausgewählt. Die Veranstaltungen sollten allen TN bekannt sein oder es sollte zumindest eine gute Internetpräsenz zu dem Projekt geben. In kleinen Teams von 3–5 TN werden zehn Kriterien für eine qualitative und quantitative Erhebung erstellt.

AUTORENPROFIL

Susanne Kitlinski, Master of Business Administration und systemischer Business Coach, ist Inhaberin der Projektmanufaktur *open sustain*. Sie verfügt über langjährige Arbeitserfahrung in in- und ausländischen Non-Profit-Organisationen im Bildungs- und Kulturbereich sowie in profitorientierten Unternehmensberatungen. Mit *open sustain* unterstützt sie Organisationen, Projekte und Sozialunternehmen darin, nachhaltige Finanzierungsstrategien zu entwickeln, die eine möglichst große gesellschaftliche Wirkung haben.

Die Autorin verfügt über langjährige Erfahrung in der Vermittlung von Projektmanagementmethoden für Kultur- und Bildungsprojekte im In- und Ausland. Sie ist eine leidenschaftliche Didaktikerin, die immer die Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortlichkeit der Lernenden in den Mittelpunkt stellt.

Seit Sommersemester 2017 lehrt sie regelmäßig am Lehrstuhl für Didaktik der Geschichte der Universität Augsburg.