

Der folgende Text ist ein Auszug aus Wolfgang Spitzbart, Öffentlichkeitsarbeit für eine Kulturinstitution am Fallbeispiel des Brucknerhauses Linz, 2004

## 1 Theoretischer Bezugsrahmen von Kultur

Kultur – dieser Begriff umfasst in der Alltagssprache sehr viele Facetten menschlichen und wirtschaftlichen Lebens. Eine Fülle von divergierenden Auffassungen wird mit dem Wort „Kultur“ verbunden: Da ist Kultur einmal im historischen Sinne als Zeitepoche – z.B. die Inka-Kultur. Da ist Kultur im soziologischen Sinne als zivilisatorisches Phänomen – gemeint als alles von Menschen Geschaffene, Ersonnene und Kreierte. Da ist die Kultur in der Landwirtschaft – die Maiskultur, die Kartoffelkultur, die Erdbeerkultur. Da ist die Körperkultur im Sinne von Pflege und Zurschaustellung. Da ist Kultur im Sinne von Lebensstil – die Alternativkultur, die Subkultur oder die Jugendkultur. Da ist Kultur im Sinne von Stil ganz allgemein – die Wohn-, Eß- und Trinkkultur. Und da ist Kultur im engeren Sinne als schöpferische Tätigkeit und als kreative Ausdrucksform – die bildnerischen, musischen, literarischen und mimischen Darstellungen und Aufführungen.

Der Musikwissenschaftler Edward Said bringt die Problematik auf den Punkt: „Kultur ist immer historisch, und sie ist immer sozial – für bestimmte Menschen in einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort. Kultur impliziert immer einen Kampf um verschiedene Definitionen, Stile, konkurrierende Weltanschauungen und Interessen.“<sup>52</sup>

In der Literatur hat sich weitgehend die Kategorisierung „Umfassender Kulturbegriff“ (als soziologische Beschreibung), „Engerer Kulturbegriff“ (als kultur-wissenschaftliche Beschreibung) und als weitere Ausformung die „Kunst“ als „schönggeistiges“ Teilsystem der „engeren Kultur“ etabliert.

<sup>52</sup> Edward Said: Kultur, Identität und Geschichte, zitiert nach Educult: Kulturelle Bildung für bildungsferne Schichten. Eine Studie im Auftrag des Verbandes Wiener Volksbildung. Wien, 2004, Seite 29.

## 1.1 Umfassender Kulturbegriff

In den Sozialwissenschaften und im Speziellen in der Soziologie hat sich heute dieser Kulturbegriff anstatt des Begriffes Zivilisation durchgesetzt. Demnach wird Kultur verstanden als „Ausdruck und Mittel der spezifischen Evolution des Menschen, ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Selbstvervollkommnung, ihrer Bewegung des Werdens“<sup>53</sup>. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die Kulturanthropologie, die verschiedene menschliche Kulturen („Zivilisationen“) unterscheidet. Kultur umfasst in dieser Bedeutung „den Gesamtbereich menschlicher Schöpfung von der Wissenschaft bis zu den Normen, nach denen sich das Zusammenleben der Menschen in der Gesellschaft regelt.“<sup>54</sup>

Der Begriff Kultur postuliert in diesem Sinne „alles was der Mensch in Geschichte und Gegenwart hervorgebracht hat bzw. immer noch hervorbringt und in dem er sich als in seiner Welt wieder erkennt, wie Sprache, Lebensformen, Modifikationen der Umwelt, Techniken, Ideen, Werte, Deutungen, Sinngebungen, Institutionen.“<sup>55</sup>

Ingo Mörth erscheint es sinnvoll, Kultur als „gestaltete Überhöhung des Alltags zum Zwecke seiner Verarbeitung, Bewältigung und gesellschaftlichen Einbindung“<sup>56</sup> zu betrachten. „Diese Definition erfasst Kultur nicht a priori durch einen bestimmten Inhalt, sondern durch ihre Funktion: Kultur als notwendige Reflexion von Alltagswirklichkeit und ihrer Voraussetzungen, als Mittel zur Orientierung und Gestaltung.“<sup>57</sup>

Daraus leitet Mörth vier Teilbereiche der Kultur ab:<sup>58</sup>

> Veranstaltungskultur: von Spezialisten produzierte bzw. vermittelte Inhalte in einer vom Alltag abgehobenen Form (Institution, Organisation). Ein Beispiel dafür ist das Konzert.

<sup>53</sup> Gillesberger, a.a.O., Seite 54.

<sup>54</sup> Emge, zitiert nach Gillesberger, a.a.O., Seite 54.

<sup>55</sup> Thomas Heinze: Kommunikationsmanagement. Wissen und Kommunikation in Bildung, Kultur und Tourismus. Wiesbaden, 2003, Seite 14.

<sup>56</sup> Marina Fischer-Kowalski: Strukturen der sozialen Ungleichheit in Österreich, Band I. Wien, 1978, Kapitel Kultur, zitiert nach: Ingo Mörth: Kulturbegriffe und Kulturdifferenzierungen (Skriptum des Universitätslehrganges Kulturmanagement an der Universität Linz, jetzt International Centre for Culture and Management Salzburg). Linz, 1992, Seite 12.

<sup>57</sup> Mörth, a.a.O., Seite 12.

<sup>58</sup> Vgl. Mörth, a.a.O., Seite 12f.

> Medienkultur: jederzeit rezipierbare kulturelle Inhalte, jedoch von Spezialisten produziert und durch Massenmedien vermittelt. Ein Beispiel dafür ist das Buch.  
 > Vereinskultur: organisatorisch vom Alltagsleben abgehobene Aktivitäten, jedoch von den Menschen selbst auf Dauer angelegt und meist in Vereinsform organisiert. Ein Beispiel dafür sind Vereinsfeste.  
 > Alltagskultur: alle nicht vom alltäglichen Leben abgehobene, vom Menschen selbst gestaltete Elemente des Alltagslebens mit kulturellen Funktionen. Beispiele dafür sind Wohn- und Freizeitkultur.

Diese offenen Kulturbegriffe gehen weit über die „reine“ Kultur- oder Kunstvermittlung hinaus, sind sehr weitreichend, aber für diese Arbeit nicht sehr operabel. Der Kulturbegriff sollte also eingegrenzt werden.

## 1.2 Engerer Kulturbegriff

Werner Heinrichs verengt den Kultur- auf einen Kunstbegriff, der „alle menschlichen Produkte umfasst, die keinen praktischen Zwecken dienen und bei denen die geistige, künstlerische oder kreative Leistung von dominierender Bedeutung ist. Kultur als Kunst kann sowohl den Prozess der Produktion (die Tätigkeit des Künstlers), das Produkt selbst (das Kunstwerk) als auch die Aufbewahrung des Produkts im kulturellen Museum (...) beinhalten.“<sup>59</sup>

In einer anderen Definition geht Heinrichs von vier verschiedenen Verstehensweisen der Kultur aus (Kultur als menschliches Vermögen und dessen Dokumentation, Kultur als Verhalten, Kultur als Kunst, Kultur als Bildung) und schreibt zu Kultur als Kunst: „Für den Kulturbetrieb ist dies zweifellos der wichtigste und umfassendste Bereich. Hierzu sind – inhaltsbezogen – alle künstlerischen Sparten zu rechnen (...) wie auch – prozessbezogen – die Produktion (Künstler, Theater, Orchester, Film usw.), Vermittlung (Kunstmarkt, Verlagswesen, Buchhandel usw.) und Dokumentation von Kunst (z.B. Kunstmuseen).“<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Werner Heinrichs: Kommunales Kulturmanagement. Rahmenbedingungen, Praxisfelder, Managementmethoden. Baden-Baden, 1999 (b), Seite 27.

<sup>60</sup> Werner Heinrichs: Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. München, 1997, Seite 4f.

Thomas Heinze versteht „Kultur (...) als Ensemble oder Register aller sozial verfügbaren Themen, die in eigens dafür geschaffenen gesellschaftlichen Einrichtungen zum Zweck der Kommunikation aufbewahrt, aufbereitet, entwickelt und implementiert werden.“<sup>61</sup> Hinweise auf den engeren Kulturbegriff geben auch Braun, Gallus und Scheydt: „Häufig wird der Begriff Kultur auf die Bereiche Wissenschaft, Bildung und Kunst eingeschränkt.“<sup>62</sup> Oft werde der Begriff auch synonym mit Kunst verwendet. Dies werfe aber wieder eine Frage auf: Was ist Kunst? „(...) Betätigungsfelder der Kunst grenzen diesen engen Kulturbegriff ein. Dazu zählen z.B. Ballett, Film, Kabarett, Literatur, Malerei, Oper, Operette, Orchester, Plastik, Schauspiel.“<sup>63</sup>

Unter Hinweis auf die Erweiterung des engen Kulturbegriffes in den 70er-Jahren legen Braun et.al. eine auch für diese Arbeit praktikable Begriffsbestimmung vor: „Zusammenfassend umschließt unsere Arbeitsdefinition von Kultur folgende Bereiche und Aspekte:

- > Kunst wie Literatur, Theater und Musik, dargeboten innerhalb der etablierten, zumeist öffentlichen Kultureinrichtungen („Hochkultur“).
- > Kunst und Alltagskultur, dargeboten im Prinzip von jedermann, außerhalb der etablierten Kultureinrichtungen („Soziokultur“).“<sup>64</sup>

### 1.3 Rechtlicher Kulturbegriff

Nicht nur die Wissenschaft und die Praxis versuchen sich in Definitionen, sondern auch die Politik und die Verwaltung, wobei die Begriffsbestimmungen hier vor allem normativen Charakter annehmen.

Die rechtlichen Kulturdefinitionen sind für diese Arbeit insofern von Relevanz als der Großteil der Kulturinstitutionen von öffentlichen Förderungen abhängig ist. In Deutschland liegen zum Beispiel die Einspielergebnisse der Theater im

<sup>61</sup> Thomas Heinze: Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. Wiesbaden, 2002, Seite 9.

<sup>62</sup> Günther E. Braun, Thomas Gallus, Oliver Scheydt: Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit. Köln, 1996, Seite 7.

<sup>63</sup> Braun et.al., a.a.O., Seite 8.

<sup>64</sup> Braun et.al., a.a.O., Seite 9. – Vgl. dazu auch das Begriffspaar Breitenkultur vs. Spitzenkultur bei Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 47.

Durchschnitt bei nur 15,3 Prozent.<sup>65</sup> Der Rest wird durch Sponsoren, Merchandising und größtenteils durch öffentliche Förderungen abgedeckt.

Um den Förderungsvoraussetzungen zu entsprechen und damit (potentiell) Subventionen zu erhalten, ist grundsätzlich eine Übereinstimmung der Ziele der Kulturinstitution und der Ziele der jeweiligen Kulturförderung vonnöten.

Interessant ist, dass sich die institutionellen Charakterisierungen von Kultur stark unterscheiden: je „höher“ die Institution in der „Hierarchie“ angesiedelt ist, umso umfassender ist die Kulturdefinition; je „niedriger“ die Institution, umso detaillierter der Kulturbegriff.

Das UNESCO Framework for Cultural Statistics operiert zum Beispiel sehr weitreichend mit elf Kategorien, die unter dem Begriff Kultur subsumiert werden<sup>66</sup>: (1) Kulturelles Erbe (z.B. Denkmäler, Schätze der Vergangenheit), (2) Druckerzeugnisse und Literatur, (3) Musik, (4) Darstellende Kunst, (5) Bildende Kunst, (6) Film und Fotografie, (7) Hörfunk und Fernsehen, (8) Sozio-kulturelle Aktivitäten, (9) Allgemeine Verwaltung der Kultur und nicht einzu-ordnende Tätigkeiten, (10) Sport und Spiele, (11) Natur und Umwelt.

Das Bundes-Kunsthilfengesetz der Republik Österreich beinhaltet die Forderung, im jeweiligen Budget die nötigen Mittel für die öffentliche Kulturförderung vorzusehen, die Zielsetzung der Förderung des künstlerischen Schaffens und seiner Vermittlung, die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Sponsoring sowie der sozialen Lage der Künstler.<sup>67</sup>

In Paragraph 2 („Gegenstand der Förderung“) normiert der Bund, was er als Kultur versteht: „1. das künstlerische Schaffen der Literatur, der darstellenden Kunst, der Musik, der bildenden Künste, der Fotografie, des Films und der Videokunst sowie neuer experimenteller oder die Grenzen der genannten Kunstsparten überschreitender Kunstformen; 2. die Veröffentlichung, Präsentation

<sup>65</sup> Deutscher Bühnenverein: Theaterstatistik 1999/2000, auf [www.buehnenverein.de](http://www.buehnenverein.de), 18. Juni 2002.

<sup>66</sup> Vgl. Heinrichs, Klein a.a.O., Seite 177.

<sup>67</sup> Vgl. <http://www.bundeskanzleramt.at/DesktopDefault.aspx?TabID=3804&Alias=kunst>, 15. Juli 2004.

und Dokumentation von Werken; 3. die Erhaltung von Werkstücken und Dokumenten; 4. Einrichtungen, die diesen Zielen dienen.“<sup>68</sup>

Interessant ist in Zusammenhang mit dem Brucknerhaus auch die Präambel des OÖ. Kulturförderungsgesetzes: „Kultur umfasst jede schöpferische Leistung, die darauf gerichtet ist, die Welt, in der wir leben, zu gestalten, zu vermenschlichen und auf eine lebenswerte Zukunft hin weiterzuentwickeln. In diesem Sinn fordert die Kultur die Menschen auf, ihre kreativen Kräfte zu entfalten und sich in allen Lebensbereichen für Leistungen einzusetzen, in denen das Denken, Fühlen und Wollen ihrer Zeit Ausdruck findet. Kultur umschließt aber auch das Bemühen, die großen geistigen und materiellen Leistungen der Vergangenheit, welche die Entwicklung der Kultur als Teil der Gesamtgeschichte spiegeln, anzuerkennen, zu pflegen und durch die Auseinandersetzung mit der Überlieferung den kulturellen Standort in der Gegenwart zu erkennen. Kulturelle Tätigkeit ist jener aus der Tiefe menschlicher Fähigkeiten schöpfende Prozess, der in der persönlichen Leistung seinen Höhepunkt und Abschluss findet. Ihre wesentliche Grundlage liegt in der Unabhängigkeit und Freiheit des einzelnen einerseits und in der Notwendigkeit der Wechselbeziehungen und des Dialoges andererseits. Diese Freiheit und Unabhängigkeit gehört zum Schöpferischen schon von seinem Wesen her. Wo diese Werte verweigert werden und wo Kultur verordnet wird, degeneriert sie zur bloßen Pflichterfüllung. Wo sie sich hingegen in Freiheit entfalten kann, erstarkt ihre Lebenskraft und ihre Fähigkeit zu Buntheit und Vielfalt. Kunst ist ein wesentlicher Teil der Kultur.“<sup>69</sup>

So sehr sich diese Definition um Detaillierung bemüht, so problematisch ist sie gleichzeitig. Was ist denn „lebenswert“? Was ist das „Denken, Wollen und Fühlen ihrer Zeit“? Augenscheinlich im Bemühen um breiten politischen Konsens liest sich die Definition sehr phrasenhaft und normativ.

<sup>68</sup> Bundesgesetz vom 25. Feber 1988 über die Förderung der Kunst aus Bundesmitteln (Kunstförderungsgesetz), § 2, abrufbar unter [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at).

<sup>69</sup> Gesetz vom 2. Oktober 1987 über die Förderung der Kultur in Oberösterreich (Oö. Kulturförderungsgesetz), Präambel, abrufbar unter [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at).

## 1.4 Kritik an der Kultur

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Kulturpolitik artikuliert sich in den letzten drei Jahrzehnten immer wieder Kritik am traditionellen Konzept von Kultur, das einseitig an „Hochkultur“ orientiert sei. Ingo Mörth fasst diese Kritik in Form von vier Arten von Unbehagen zusammen: <sup>70</sup>

- > Ideologiekritisches Unbehagen: Hier geht es um Gegenkonzepte zur „Kultur der Mächtigen“. Bekannter Vertreter dieser Kritik ist Herbert Marcuse.
- > Konsumkritische Akzente: Die Kritik richtet sich gegen die Rollenverteilung im Kulturbetrieb – da der auftretende Künstler, dort der konsumierende Besucher. Durch Animation, Partizipation und Öffentlichkeit könnte die einseitige Ausrichtung vom Anbieter zum Rezipienten überwunden werden.
- > Zivilisationskritisches Unbehagen: Dabei geht es darum, dass Kultur als Produktivkraft anerkannt und den fortschrittsbestimmenden Faktoren Wissenschaft und Technik entgegengesetzt wird, um dem Fortschritt humane Dimensionen zu geben.
- > Verteilungskritische Akzente: Dieser Ansatz geht davon aus, dass verschiedene Bevölkerungsgruppen unterschiedliche Zugänge zu Kultur, aber auch zeitliche und ökonomische Barrieren haben. Kultur sei also ungleich verteilt. Vertreter dieser „Schule“ sind Pierre Bourdieu und Hilmar Hoffmann.

## 1.5 Das Konzept „Kultur für alle“

Als Gegenbewegung zur herrschenden Hochkultur wurden im Umfeld und im Anschluss an die 68er-Studentenbewegung neue Kulturformen entwickelt, die in der Wissenschaft unter dem Begriff Gegenkultur und Alternativkultur zusammengefasst werden. Diese Konzepte richteten sich sowohl politisch als auch kulturell gegen die Hegemonie der Hochkultur, gegen die Herrschenden ganz allgemein und setzten sich für eine Demokratisierung der Kultur ein.

Theoretisch wurde dabei vor allem auf den Italiener Antonio Gramsci zurückgegriffen, der sich bereits in den 20er- und 30er-Jahren in seinen „Gedanken

<sup>70</sup> Vgl. Mörth, a.a.O., Seite 15 bis 19.

zur Kultur“<sup>71</sup> gegen die Hochkultur als Herrschaftsunterstützung wandte, die Widersprüche im Kulturleben aufs Korn nahm (einige wenige können sich Kultur leisten, die breite Masse aber nicht) und Kultur auf breitere Beine stellen wollte. Dabei ging es ihm sowohl um die Möglichkeit des Kulturgenusses für alle als auch um die Möglichkeit der Kulturproduktion für alle.

In eine ähnliche Richtung ging Hilmar Hoffmann in den 70er-Jahren in seinem Werk „Kultur für alle“<sup>72</sup>: Bisher ausgeschlossenen Bevölkerungsgruppen sollte die Teilnahme am Hochkultur-Betrieb ermöglicht und durch eine Reihe von Vermittlungsaktivitäten erleichtert werden.<sup>73</sup> Er wendet sich also nicht grundsätzlich gegen Hochkultur, sondern fordert deren Öffnung: „Jeder Bürger muss grundsätzlich in die Lage versetzt wird, Angebote in allen Sparten und mit allen Spezialisierungsgraden wahrzunehmen, und zwar mit einem zeitlichen Aufwand und einer finanziellen Beteiligung, die so bemessen sein muss, dass keine einkommensspezifischen Schranken aufgerichtet werden. (...)“<sup>74</sup>

Die Ansätze von Gramsci und Hoffmann fanden in den 70er-Jahren Eingang in die offizielle Kulturpolitik der Stadt Linz. Dies drückt(e) sich nach außen in der Gründung und Unterstützung von mehreren Einrichtungen aus<sup>75</sup>: Die Volkshochschule der Stadt Linz mit einem expliziten öffentlichen bildungs- und kulturpolitischen Auftrag, die Errichtung und Adaptierung von Volkshäusern in allen Stadtteilen, der Bau des Brucknerhauses, die Klangwolke als Massenveranstaltung, die breiten Schichten den (unentgeltlichen) Zugang zu Hochkultur ermöglichen sollte, die Adaptierung des Posthofes als Alternativkulturstätte – verbunden mit Probemöglichkeiten für Linzer Rockgruppen, das Pflasterspektakel im Sinne eines erweiterten Kulturbegriffes, die Begründung des Kinderkulturtheaters, die Unterstützung digitaler Kultur in Form der Ars Electronica und des Ars Electronica-Centers, die Anstellung von Stadtteilkulturarbeitern, und nicht zuletzt in der Erarbeitung und Verabschiedung des Linzer Kulturentwicklungsplanes.

<sup>71</sup> Antonio Gramsci: Gedanken zur Kultur. Leipzig, 1987.

<sup>72</sup> Hilmar Hoffmann: Kultur für alle. Perspektiven und Modelle. Frankfurt 1979.

<sup>73</sup> Vgl. Educult, a.a.O., Seite 27.

<sup>74</sup> Hoffmann, a.a.O., Seite 11f., zitiert nach Heinrichs, Klein, a.a.O. Seite 190.

<sup>75</sup> Die Liste gibt nur auszugsweise Einrichtungen und Initiativen wieder, die dem Konzept „Kultur für alle“ entsprechen.



## 2 Theoretische Anmerkungen zum Kulturmanagement

Kultur und Management – diese beiden Begriffe galten noch vor geraumer Zeit als Widerspruch. Ging es doch bei der Kultur um hehre Interessen des „Schöngeistigen“ ohne Kommerz und Gewinnabsicht, beim Management zumeist aber um das Gegenteil – nämlich möglichst hohe Gewinne. Seit Anfang der 90er-Jahre wird das Begriffspaar aber nicht mehr als unvereinbar gesehen. Angesichts gesättigter Märkte, zunehmender Konkurrenz<sup>76</sup> und nicht zuletzt stagnierender öffentlicher Mittel wird und wurde das professionelle Management von Kultur geradezu zum Postulat erhoben.<sup>77</sup>

Management wird mittlerweile auch nicht mehr so sehr in Zusammenhang mit Profitstreben wahrgenommen, sondern wertneutral als Führung einer Organisation –sowohl von profit-organizations (Unternehmen) als auch von non-profit-organizations (Vereine, Wohlfahrtsorganisationen, Kulturinstitutionen usw.).

Auch der Begriff Kulturmanagement hat in den letzten Jahren den Nimbus des „Anrühigen“ und des „Bösen“ verloren, denn Kulturbetriebe<sup>78</sup> können langfristig nur dann überleben, wenn sie ordentlich gemanagt, also geführt werden. Die Einführung von betriebswirtschaftlichen Aspekten (z.B. Kostenrechnung, Marketing) und Management-Denken (z.B. Balanced-Score-Card im Brucknerhaus) hat den Kulturbetrieben und der Kultur nicht geschadet. Ganz im Gegenteil: Unter einem zunehmenden öffentlichen Druck seitens der Fördergeber aber auch der Steuerzahler (Spardruck) kann ein betriebswirtschaftliches Management sehr viel zur Rechtfertigung von Förderungen und damit zur Erhaltung der Existenzgrundlage der Kulturinstitutionen beitragen.

<sup>76</sup> Heinrichs und Klein (a.a.O, Seite 162) nennen vier Konkurrenz-Typen: die sogenannte KernKonkurrenz (Anbieter sehr ähnlicher oder gleicher Produkte), die Sparten-Konkurrenz (z.B. alle Konzerte in einer Stadt), die Kultur-Konkurrenz (mit sämtlichen Kulturangeboten) und die Freizeit-Konkurrenz mit allen Freizeitangeboten.

<sup>77</sup> Vgl. dazu auch Heinrich, Kleins, a.a.O., Seite V: „Kultur wird heute mehr als je zuvor im Kontext von Rahmenbedingungen gesehen, die primär ökonomisch und allgemein politisch bestimmt sind. Nicht mehr von Kulturarbeit als einer gesellschaftspolitischen Aufgabe ist die Rede, sondern vom besucherorientierten Kulturbetrieb.“

<sup>78</sup> Als Kulturbetrieb wird nach Werner Heinrichs „der praktisch-konkrete Gegenstand von Kulturpolitik bezeichnet, wie er sich institutionalisiert, um kulturelle Ziele zu operationalisieren. – Heinrichs (1997), a.a.O., Seite 5. Kulturbetrieb ist auf der einen Seite die einzelne Einrichtung, etwa ein Theater, Kulturbetrieb ist aber auch die Gesamtheit aller Kulturinstitutionen. Kulturbetriebe können in drei Bereiche systematisiert werden: öffentliche Kulturbetriebe, privatrechtlich-gemeinnützige Kulturbetriebe und privatrechtlich-kommerzielle Kulturbetriebe.

## 2.1 Die Managementfunktionen ganz allgemein

Unter dem Begriff Management werden alle Funktionen, Aufgaben und Prozesse zusammengefasst, die zur Führung einer Organisation und zur Erreichung deren Ziele notwendig sind. Genauso wie bei den vorangegangenen Begriffen PR und Kultur ist auch beim Management die Zahl der Beschreibungen schier unüberschaubar.

Durchgesetzt hat sich jedenfalls die Einteilung des amerikanischen Organisationswissenschafters Luther Gulick, die sowohl für gewinnorientierte Betriebe als auch für Non-Profit-Organisationen wie beispielsweise Kultureinrichtungen Gültigkeit hat. Gulicke fasste die Funktionen im legendären Kunstwort POSDCORB zusammen, das sich aus den Anfangsbuchstaben der einzelnen Aufgaben zusammensetzt<sup>79</sup>:

- > Planning – Planen, Richtlinien und Ziele erarbeiten,
- > Organizing – Organisieren,
- > Staffing – Personalwirtschaft, Personal anwerben, einlernen und fortbilden,
- > Directing – Entscheidungen treffen und weitergeben,
- > Co-ordinating – Koordinierung der verschiedenen „Systeme“ innerhalb einer Organisation,
- > Reporting – Berichte erstellen (lassen) und Informationen weitergeben,
- > Budgeting – Haushaltsplanung, Kontrolle des Budgets.

Die heutige Managementlehre nennt zumeist fünf Funktionen: Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle. Oder anders formuliert: Zielsetzung, Planung, Organisation, Controlling und Führung.<sup>80</sup>

## 2.2 Die Funktionen von Kulturmanagement

Als Kulturmanagement bezeichnen Werner Heinrichs und Armin Klein alle Steuerungen zur Erstellung und Sicherung von Leistungen in arbeitsteiligen Kulturbetrieben.<sup>81</sup> Thomas Heinze formuliert es ähnlich kurz: „Kulturmanage-

<sup>79</sup> Vgl. Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 257f.

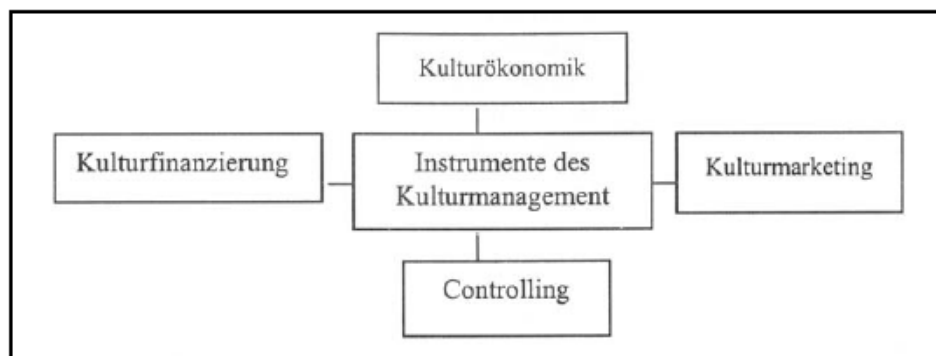
<sup>80</sup> Vgl. Peter Bendixen: Einführung in das Kunst- und Kulturmanagement. Wiesbaden, 2002 (2., aktualisierte Auflage), Seite 69.

<sup>81</sup> Vgl. Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 193.

ment meint (...) diejenige Profession, die mit der Organisation infrastruktureller Bedingungen der Möglichkeit kultureller Prozesse befasst ist.“<sup>82</sup> In diesem Sinne sichert Kulturmanagement die Rahmenbedingungen für eine Produktion von Kunst und Kultur, ohne an der Produktion selbst beteiligt zu sein.<sup>83</sup> Kulturmanagement bringt weiters Kultur zum Publikum und stellt Austauschbeziehungen zwischen Kulturschaffenden und Kulturnutzern her. Kulturmanagement agiert betriebswirtschaftlich, aber nicht ausschließlich.

In manchen Hinsichten und Mentalitäten entfernt sich das Kultur- vom Wirtschaftsmanagement, meint Heinze. Die Aufgabenstrukturen von kulturellen Einrichtungen weisen nämlich einen höheren Grad an Komplexität auf. Der Gestaltungsaspekt des Managements (Programmgestaltung, Experimentiermöglichkeiten, Innovationen) erhält im Kulturmanagement ein besonderes Gewicht. „Die eigentliche Kunst des Managements liegt (...) im Aufspüren und Ermöglichen von Austauschprozessen im Spannungsfeld zwischen (Kultur-) Bedürfnissen und (kulturellen) Realisierungsmöglichkeiten.“<sup>84</sup>

Die Instrumente des Kulturmanagements fasst Heinze so zusammen:



**Abbildung 5: Instrumente des Kulturmanagements**

(Quelle: Thomas Heinze: Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. Wiesbaden, 2002, Seite 27)

Peter Fuchs und Thomas Heinze fassen ihre Definition von Kulturmanagement folgendermaßen zusammen: „Es ist die Organisation infrastruktureller Bedin-

<sup>82</sup> Heinze (2002), a.a.O., Seite 10.

<sup>83</sup> Vgl. dazu Werner Heinrichs: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. Darmstadt, 1999 (a), Seite 194.

<sup>84</sup> Peter Bendixen: Kulturmanagement oder Kommerzialisierung der Kultur?, in: Hermann Rauhe, Christine Demmer (Hg.): Kulturmanagement – Theorie und Praxis einer professionellen Kunst. Berlin, New York, 1994, Seite 53.

gungen der Möglichkeit von Kultur, und es ist die professionelle Organisation solcher Bedingungen. Kulturmanagement bezeichnet ein Möglichmachen von Kultur, eine Technik des Zubereitens, des Gestaltens von Terrains, des Verfügbarmachens von Ressourcen, von Planungs-, Rechts- und Wirtschafts-Know-How unter modernen gesellschaftlichen Bedingungen, und nicht: ein Dirigieren kultureller Prozesse.<sup>85</sup>

### 2.3 Zu den Unterschieden von Wirtschafts- und Kulturmanagement

Auch wenn sich die grundsätzlichen Funktionen von Wirtschaftsmanagement und Kulturmanagement decken, so sind doch Unterschiede festzumachen: Peter Bendixen zeigt 16 gravierende Divergenzen auf, von denen einige zum besseren Verständnis beschrieben werden.<sup>86</sup>

- > Management in der Wirtschaft richtet sich auf die physische Gestaltung der Lebenswelten, Management in der Kultur hingegen auf die ästhetische Gestaltung der Lebenswelten.
- > Wirtschaftsmanagement regiert physische Abläufe, Kulturmanagement regiert die physischen Abläufe nicht, sondern reagiert auf die Inhalte.
- > Wirtschaftsmanagement ist auf die Transparenz der wirtschaftlichen Lage angewiesen, Kulturmanagement hingegen auch auf die Transparenz der inhaltlichen Vorgänge.
- > Das Erfolgskriterium des Wirtschaftsmanagements ist der Gewinn, im Kulturbereich ist ein objektives Erfolgskriterium schwer auszumachen.
- > Wirtschaftsmanagement ist in erster Linie ergebnisorientiert, im Kulturbereich geht es aber in erster Linie um kulturelle Wirkungen.

<sup>85</sup> Peter Fuchs, Thomas Heinze: Kultur und ihr Management, in: Rauhe, Demmer, a.a.O., Seite 143.

<sup>86</sup> Vgl. Bendixen (2002), a.a.O, Seite 133 bis 142.

### 3 Theoretische Anmerkungen zum Marketing und Kulturmarketing

Nachdem im Kapitel 2.9.1 die Abgrenzung von Marketing zu Public Relations erklärt wurde, aber auch auf Verbindungen (PR als Teil des Marketingsegmentes Kommunikationspolitik bzw. PR und Marketing in der Konzeption einer integrierten Unternehmenskommunikation) hingewiesen wurde, soll nunmehr die Funktion von Marketing in Zusammenhang mit Kultur und Kulturbetrieben näher erläutert werden.

#### 3.1 Zu Marketing allgemein

Um sich dem Kulturmarketing als Teil des Kulturmanagements nähern zu können, ist es vorerst wichtig, Marketing näher zu definieren. Im Sinne von Philip Kotler sollte Marketing nicht bloß als „etwas verkaufen“ verstanden werden, sondern umfassender als die Befriedigung von Käuferwünschen. Demnach versteht er Marketing als einen „Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“<sup>87</sup> In dieser umfassenden Perspektive begreift sich Marketing nicht nur als Absatzfunktion, sondern nimmt auch Bezug auf nicht gewinnorientierte und gesellschaftliche Austauschprozesse.<sup>88</sup> Zudem bezieht sich die Definition nicht nur auf (materielle) Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen als immaterielle Güter.

Während noch in den 70er-Jahren des vorigen Jahrhunderts Marketing in erster Linie als gewinnorientierte Business-Funktion gesehen wurde, setzt sich seither die Erkenntnis durch, dass Non-Profit-Organisationen vor gleichen oder ähnlichen Problemen stehen wie Wirtschaftsbetriebe. Aus dieser Erkenntnis entwickelte sich das Non-Profit-Marketing.<sup>89</sup> Auch öffentliche Organisationen wie Kulturbetriebe, Kirchen, Wohlfahrtsorganisationen, Hochschulen oder Museen müssen sich überlegen, mit welcher Kommunikations- und Distributions-

<sup>87</sup> Kotler et al., a.a.O., Seite 39.

<sup>88</sup> Vgl. Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 260.

<sup>89</sup> Vgl. Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 298f.

politik für welche Produkte zu welchem Preis welche Zielgruppen angesprochen werden. „Die ursprünglich für kommerzielle Organisationen entwickelten Marketinginstrumente lassen sich [mit bestimmten Modifikationen] auch auf diese Organisationen zur besseren Erreichung ihrer Ziele übertragen.“<sup>90</sup>

Die American Marketing Association hat 1985 eine Definition von Marketing veröffentlicht, die weitgehend auch den Non-Profit-Sektor umfasst. Marketing ist demnach „der Planungsprozess der Konzeption, Preispolitik, Promotion und Distribution von Produkten und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zu erreichen, die individuelle und organisationale Ziele erfüllen.“<sup>91</sup>

Heribert Meffert sieht Marketing ähnlich wie Kotler: „Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“<sup>92</sup>

### 3.2 Marketinginstrumente

In der gängigen Literatur werden vier bzw. neuerdings fünf Marketinginstrumente genannt:<sup>93</sup>

- > Produktpolitik (bzw. Leistungs- oder Programmpolitik): Welche Produkte, Leistungen oder Programme werden angeboten?
- > Preis- und Konditionenpolitik: Welche Preise, Rabatte und Lieferkonditionen werden festgelegt?
- > Distributionspolitik: Wie gelangt das Produkt vom Hersteller zum Kunden?
- > Kommunikationspolitik: Welche Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit wird für das Produkt bzw. die Organisation eingesetzt?
- > Servicepolitik: Welches (Zusatz)Service wird angeboten?

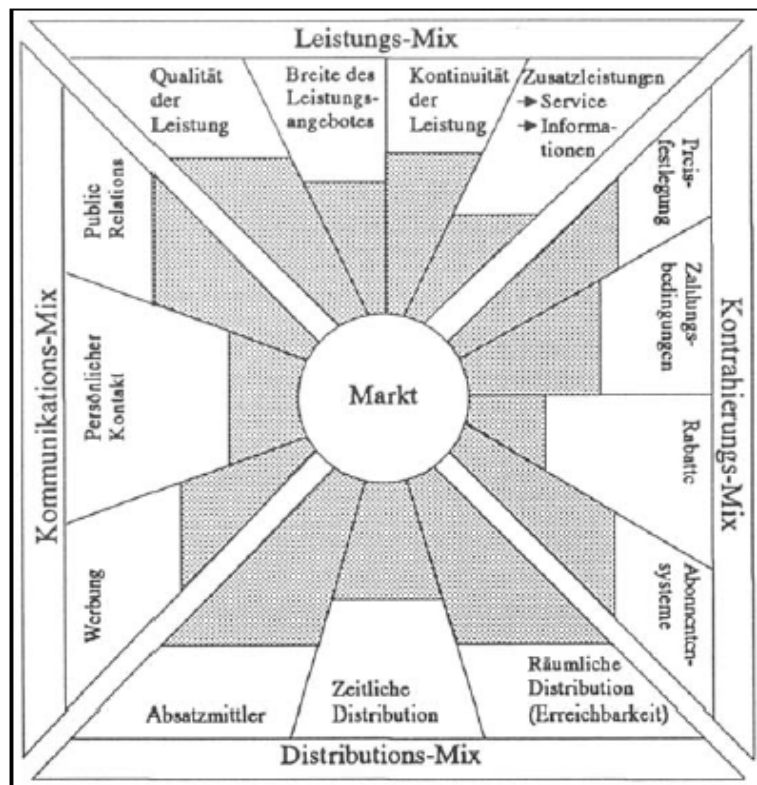
Diese Instrumente bilden zusammen den sogenannten Marketing-Mix, der von Thomas Heinze so dargestellt wird:

<sup>90</sup> Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 299.

<sup>91</sup> <http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Marketing.html>, 21. Juni 2004.

<sup>92</sup> Heribert Meffert: Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik. Wiesbaden, 1986, Seite 31.

<sup>93</sup> Vgl. Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 263 und Heinrichs (1999a), a.a.O., Seite 162 bis 166.



**Abbildung 6: Übersicht über die Marketinginstrumente**

(Quelle: Thomas Heinze: Kulturmanagement II – Konzepte und Strategien. Opladen, 1997, Seite 81.)

In manchen Marketing-Büchern wird der Marketing-Mix auch als die „vier P's“ bezeichnet: Preis, Produkt, Platzierung und Promotion.<sup>94</sup>

### 3.3 Kulturmarketing

Unter Kulturmarketing wird die Adaptierung der Regeln des allgemeinen Marketings auf die speziellen Gegebenheiten und Ziele von (öffentlichen) Kulturinstitutionen verstanden,<sup>95</sup> allerdings nicht unter dem Motto ‚Give the market, what it wants‘, sondern „gegenüber anderen Anbietern (z.B. Fernsehen, Kino, Sport, Museen) das eigene Angebot mit einem Profil zu versehen, das es in der Wahrnehmung der Adressaten attraktiv(er) macht.“<sup>96</sup> Francois Colbert trifft den Nagel auf den Kopf: „Ohne Künstler gäbe es keine Kulturbetriebe. Ohne Marketing gäbe es keine Kulturbetriebe.“<sup>97</sup>

<sup>94</sup> Vgl. Francois Colbert: Kultur- und Kunstmarketing. Ein Arbeitsbuch. Wien, New York, 1999, Seite 21. <sup>95</sup> Vgl. Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 196.

<sup>96</sup> Kristin Butzer-Strothmann, Bernd Günter, Horst Degen: Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester (herausgegeben vom Deutschen Bühnenverein). Baden-Baden, 2001, Seite 9.

<sup>97</sup> Colbert (1999), a.a.O., Umschlagseite 4.

In Kulturinstitutionen gibt es manchmal noch Vorbehalte gegen Marketingkonzepte, weil mit der Marketingorientierung der Vorwurf der Kommerzialisierung und der ausschließlichen Marktorientierung einhergeht.<sup>98</sup> Diese Vorbehalte gehen jedoch zurück, weil auch Kulturinstitutionen immer mehr dazu übergehen die Bedürfnisse der Kunden festzustellen, entsprechende Dienstleistungen zu entwickeln, Distributionskanäle aufzubauen, Kommunikationskanäle zu finden und Analysen zu erstellen. Allerdings sind wesentliche Unterschiede in der Zielorientierung feststellbar: Während in der Wirtschaft das Ziel der Gewinnerzielung und -maximierung im Vordergrund steht, ist dies in Kulturbetrieben die Erfüllung des öffentlichen Kulturauftrages und der kulturpolitischen Ziele der Institution.<sup>99</sup>

„Kulturmarketing in öffentlichen Kulturbetrieben lässt sich demnach definieren als die Kunst, jene Marktsegmente bzw. Zielgruppen zu erreichen, die aussichtsreich für das Kulturprodukt interessiert werden können, indem die entsprechenden Austauschigenschaften (z.B. Preis, Werbung, Vertrieb, Service usw.) dem künstlerischen Produkt bzw. der Dienstleistung möglichst optimal angepasst werden, um dieses mit der entsprechenden Zahl von Nachfragern erfolgreich in Kontakt zu bringen und um die mit der allgemeinen Zielsetzung des Kulturbetriebs in Einklang stehenden Ziele zu erreichen.“<sup>100</sup>

Diese Definition basiert auf dem Kulturmarketing-Modell von Francois Colbert: Während Marketing in Wirtschaftsbetrieben vom Markt und Kundenbedürfnissen ausgeht und daraus ein Produkt entwickelt, geht Kulturmarketing umgekehrt von einem „Produkt“ aus und sucht dafür entsprechende Märkte. Anstatt ein Produkt anzubieten, das der Konsument wünscht, sucht das Kulturmarketing laut Francois Colbert umgekehrt nach Konsumenten, bei denen das Interesse für das kulturelle Angebot geweckt werden könnte.<sup>101</sup>

In einer Grafik stellt Walter Boris Fischer die beiden Ansätze anschaulich dar:

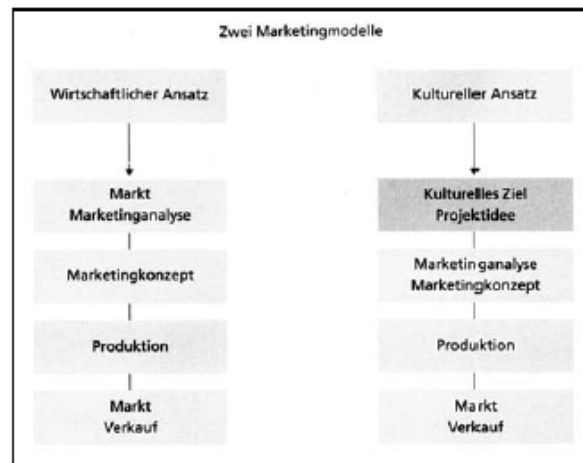
<sup>98</sup> Vgl. Braun et.al., a.a.O., Seite 49 und Ralf Terlutter: Lebensstilorientiertes Kulturmarketing. Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen. Wiesbaden, 2000, Seite 14f.

<sup>99</sup> Vgl. Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 197f.

<sup>100</sup> Heinrichs, Klein, a.a.O., Seite 198.

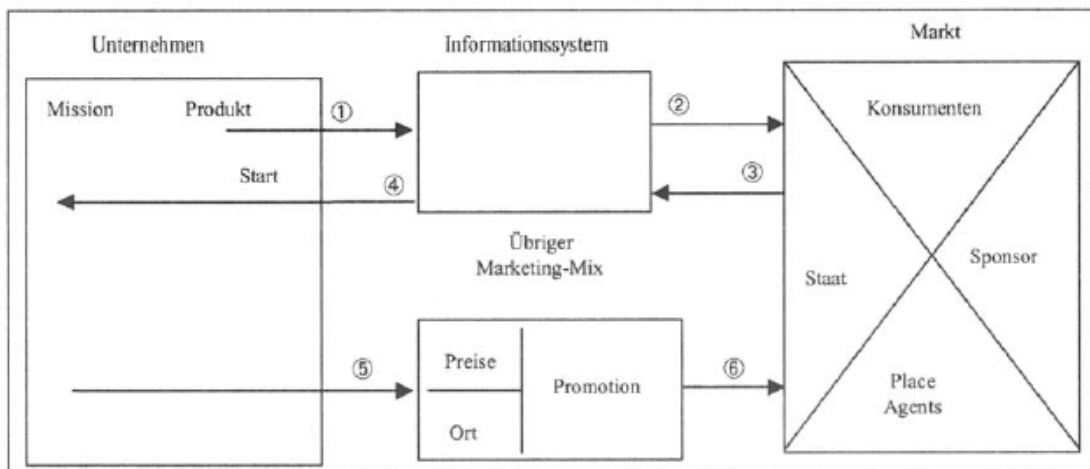
<sup>101</sup> Vgl. Francois Colbert: Marketing und Konsumentenverhalten im Bereich Kunst, in: Armin Klein: Innovatives Kulturmarketing. Baden-Baden, 2002, Seite 40.





**Abbildung 7: Wirtschaftlicher und kultureller Marketing-Ansatz**  
 (Quelle: Walter Boris Fischer: Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte.  
 Bern, Stuttgart, Wien, 2001, Seite 49.)

Im Detail sieht Colberts Modell des Kulturmarketings so aus: Für ein kulturelles Produkt wird über ein „Informationssystem“ (z. B. Marktforschung) ein Markt gesucht. Diese Informationen gehen zurück zum Kulturunternehmen, das dann über Marketing (Preis, Ort, Promotion) versucht, den Markt mit dem Produkt zu „durchdringen“.



**Abbildung 8: Das Kulturmarketing-Modell von Francois Colbert**  
 (Quelle: Armin Klein: Innovatives Kulturmarketing. Baden-Baden, 2002, Seite 40.)

Als Ergänzung dazu findet sich im Anhang ein Schaubild zum Prozess des Kulturmarketings (Anhang 2).

## 4 Zur Notwendigkeit kultureller Öffentlichkeitsarbeit

„Die Abgeschlossenheit des Elfenbeinturmes wird den Kulturschaffenden nur noch als Legende nachgetragen. Künstler betreiben neben der Kunstproduktion ihr eigenes Marketing, das maßgeblich zum Erfolg beiträgt. Auch Kunst- und Kulturvermittler (...) werden nicht mehr alleine an der Qualität ihrer Arbeit gemessen, sondern an deren Erfolg in der Öffentlichkeit und in den Medien.“<sup>102</sup> Solche offenen Worte sind erst seit kurzem denkbar, noch 1992 schrieb Werner Faulstich: „Kulturbetriebe (...) sind von der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit am schwierigsten zu überzeugen, es sei denn, sie seien existenziell wirklich bedroht – aber dann ist es meistens zu spät.“<sup>103</sup> Non-Profit-Einrichtungen würden PR für überflüssig oder für unseriös halten und wollten sich stattdessen durch „Leistung“ profitieren. Nicht eingesehen werde, dass es nicht genügt „gut zu sein“, sondern als „gut“ erkannt zu werden.<sup>104</sup> Dabei spielt gerade der Legitimationsdruck eine große Rolle: Kultureinrichtungen, die einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen haben, sind mehr als andere Einrichtungen auf das Vertrauen der Öffentlichkeit – gewonnen durch Öffentlichkeitsarbeit – angewiesen. So können „Public Relations als Managementaufgabe helfen, die Existenz von Kunst und Kultur zu sichern.“<sup>105</sup>

### 4.1 Ansatzpunkte für kulturelle PR

Folgende Aussagen von Kulturschaffenden und PR-Autoren stehen charakteristisch für die Notwendigkeit von kultureller PR:

- > „Wir dürfen nicht hinter dem Schalter sitzen bleiben und warten, dass die Leute kommen. Wir müssen rausgehen und uns ein neues Publikum suchen. (...) Wir müssen eine Atmosphäre schaffen, in der sich jeder willkommen fühlt.“<sup>106</sup>

<sup>102</sup> Hans Scheurer (Hg.): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Kultureinrichtungen. Ein Praxisleitfaden. Bielefeld, 2001, Seite 5.

<sup>103</sup> Werner Faulstich: Öffentlichkeitsarbeit. Grundwissen: kritische Einführung in Problemfelder. Bardowick, 1992, Seite 160. <sup>104</sup> Vgl. Faulstich (1992), a.a.O., Seite 149. <sup>105</sup> Bauer, a.a.O., Seite 34. <sup>106</sup> Sir Simon Rattle, Chefdirigent der Berliner Philharmoniker, in: „Die Zeit“, 22. August 2002, zitiert nach: Birgit Mandel: PR für Kunst und Kultur. Frankfurt am Main, 2004, Seite 7.

- > „Kulturelle Leistungen können erst beurteilt werden, wenn ihnen eine effektive Kommunikation vorangegangen ist: nur was kommuniziert wird, kann wahrgenommen werden und auf ein Echo hoffen.“<sup>107</sup>
- > „Kultur-PR hat die wichtige Aufgabe, die Produktion von Kultur zu ermöglichen, Künstler zu unterstützen sowie Freiräume für Ungedachtes zu schaffen, indem Förderer, Multiplikatoren und potentiell Publikum überzeugt werden.“<sup>108</sup>
- > „Kulturveranstalter sind auf Öffentlichkeit angewiesen. Sie müssen nicht nur ihre Veranstaltungen und Programm bekannt machen, sie sollten dem Publikum, das sie erwarten, auch Inhalte mitteilen (...).“<sup>109</sup>
- > „Die klassische Musik gilt als wichtiges Kulturgut und Bestandteil unseres kulturellen Erbes, das der öffentlichen Pflege bedarf. (...) Hinzu kommt, dass zunehmend legitimiert werden muss, warum ein solch hoher Einsatz an öffentlichen Mitteln notwendig ist für eine Kulturform, die nur von einer relativ kleinen, zumeist ohnehin sozial privilegierten Gruppe wahrgenommen wird.“<sup>110</sup>
- > „Ohne die kostenlose Vermittlung von Informationen und Berichterstattungen durch die Medien fällt es schwer, Kulturschaffen zum Thema zu machen.“<sup>111</sup>
- > „Kulturprojekte oder Kulturinstitutionen, die auf das aktive Interesse der Bevölkerung als Zuschauerinnen, als Besucher oder Teilnehmerinnen angewiesen sind, können sich heute keine vornehme Zurückhaltung mehr leisten. Je offensiver unser Umfeld kommuniziert (...) oder zum Besuch von kulturellen Veranstaltungen zu überreden versucht, desto aktiver muss die einzelne Institution oder das einzelne Projekt sich selbst darstellen.“<sup>112</sup>

Aus diesen Aussagen kann abgeleitet und zusammengefasst werden: Kultur, Kulturprojekte und Kulturbetriebe brauchen die Öffentlichkeit und sind damit auf PR angewiesen. Ohne PR findet Kultur nur unzureichend sein Publikum.

<sup>107</sup> Walter Boris Fischer: Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte. Bern, Stuttgart, Wien, 2001, Seite 85. <sup>108</sup> Mandel, a.a.O., Seite 7f. <sup>109</sup> Helmut Obermayr: Zwischen Kooperation und Konfrontation, in: Arnbom et.al, a.a.O., Seite 136.

<sup>110</sup> Mandel, a.a.O., Seite 151.

<sup>111</sup> Fischer, a.a.O., Seite 145.

<sup>112</sup> Fischer, a.a.O., Seite 84.

## 4.2 Funktionen und Ziele kultureller Öffentlichkeitsarbeit

Kultur-PR haben grundsätzlich die gleichen Funktionen und Ziele wie die der PR ganz allgemein (Kapitel 2.6). Aufgrund der Besonderheiten der Kultur und der Kulturbetriebe – beispielsweise Barrieren, Schwellenängste, Vorurteile, Legitimationsdruck – kommen der kulturellen Öffentlichkeitsarbeit zusätzliche Funktionen zu. Einige davon sind:<sup>113</sup>

- > Image-Bildung und Image-Erhaltung (hohe Qualität, gute Leistung, besucherorientierte Einrichtung),
- > Abbau von Vorurteilen, Schwellenängsten und Verständnisschwierigkeiten, (Bereitstellung von Vorinformationen, verständlich geschriebene Programmhefte),
- > Legitimation der Kultureinrichtung gegenüber den Steuerzahlern,
- > Ansprache neuer Publikumsschichten,
- > Motivation zum Besuch bei latent vorhandenem Interesse,
- > Bindung der (Stamm)Kunden durch Motivierung und Aktivierung.

Birgit Mandel formuliert es so: „Die Aufgaben der Kultur-PR sind, wie bei anderen Anwendungsfeldern auch, zu informieren, Vertrauen zu schaffen, den Boden für gute Geschäftsbeziehungen zu bereiten sowie dialogische Beziehungen aufzubauen. Darüber hinaus soll Kultur-PR zwischen künstlerischer Produktion und Publikum vermitteln sowie die Akzeptanz von Kunst und Kultur in der Gesellschaft insgesamt erhöhen.“<sup>114</sup> Im Einzelnen sieht sie folgende Aufgaben:<sup>115</sup>

- > Aufbau eines grundsätzlichen Vertrauens in die Institution,
- > Information über Kulturveranstaltungen und Motivation zur Nutzung,
- > Findung eines passenden Publikums für jede Kulturform,
- > Umsetzung von kulturpolitischen Zielen der Partizipation,
- > Brückenbau-Funktion zwischen Produktion und Publikum,
- > Kommunikation von kulturellen Werten und
- > Anregung der Diskussion über Kunst und Kultur.

<sup>113</sup> Vgl. Gillesberger, a.a.O., Seite 75. <sup>114</sup> Mandel, a.a.O., Seite 13. <sup>115</sup> Vgl. Mandel, a.a.O., Seite 13.

Die Ziele kultureller Promotion – und damit auch der PR – fasst Francois Colbert kurz in den Worten Information, Überzeugung und Befähigung zusammen:<sup>116</sup> Information darüber, dass es ein Kulturprodukt gibt und Details dazu (z.B. Datum, Ort, Uhrzeit, Eintrittspreis); Überzeugung, dass das Produkt gekauft bzw. konsumiert werden soll (z.B. durch Qualität der Darbietung, Einzigartigkeit, Prestige); Befähigung in dem Sinn, dass der Kunde den Code und das nötige Instrumentarium erhält, damit er selbst das Produkt beurteilen kann (z.B. durch verständliche Programmhefte, Konzerteinführungen).

Im Hinblick auf das erwähnte Ziel der „Befähigung“ ergeben sich auch nach Birgit Mandel zwei besondere Anforderungen an die PR: Kultur-PR haben eine schöpferische Übersetzungsleistung und eine Vermittlungsleistung zu bieten. Darunter wird verstanden, dass komplexe Inhalte der Kultur in eine verständliche Sprache gebracht werden ohne sie ihrer Eigentümlichkeit, ihrer spezifischen „Sprachen“ und ihrer Ausdrucksformen zu berauben.<sup>117</sup> PR müssen aber auch dazu beitragen, Zugangshilfen zu entwickeln, Berührungspunkte abzubauen und Anregungen zu geben, auf welche Weise man sich einer bestimmten kulturellen Produktion nähern könnte: „Viele Menschen sind davon überzeugt, dass sie einen bestimmten Grad an intellektueller Bildung bräuchten, um zeitgenössische Kunstformen zu verstehen, und meiden diese deshalb.“<sup>118</sup>

### 4.3 Teilöffentlichkeiten von Kulturbetrieben

Kulturelle PR richten sich grundsätzlich an folgende Teilöffentlichkeiten:<sup>119</sup> > an das vorhandene Publikum (zur langfristigen Bindung an die Institution), > an ein potentielles Publikum, das grundsätzlich zum Besuch der Einrichtung bereit wäre, aber zu wenig motiviert ist (Neugewinnung von Kunden), > an ehemalige Besucher (Wiedergewinnung von verlorenen Kunden), > an die „Entscheider“ (z.B. Eigentümer), Kulturpolitiker und „Multiplikatoren“ (zur Legitimation und Finanzierung der Einrichtung), > an die Mitarbeiter und deren Angehörige (Stichwort „PR begin at home“), > an die auftretenden Künstler (zur Wahrung des Images),

<sup>116</sup> Vgl. Colbert (1999), a.a.O., Seite 182. <sup>117</sup>

Vgl. Mandel, a.a.O., Seite 38.

<sup>118</sup> Mandel, a.a.O., Seite 85.

<sup>119</sup> Vgl. Gillesberger, a.a.O., Seite 76.

- > an Journalisten, Kritiker und Medien allgemein (zur Informationsweitergabe)  
sowie > an Sponsoren und Kooperationspartner.

Darüber hinaus kann es je nach Art und Situierung der Kultureinrichtung noch weitere Teilöffentlichkeiten geben (z.B. Nachbarn, Behörden, andere Kultureinrichtungen, Lieferanten, Verbände).

## Eine Zwischenbilanz über den theoretischen Teil

Bevor auf das praktische Fallbeispiel eingegangen wird, soll ein kurzes Fazit über die theoretischen Grundlagen gezogen werden.

Ausgehend von der Forschungsfrage „Wodurch muss sich PR-Arbeit von Kulturinstitutionen auszeichnen, damit sich unter den gegenwärtigen ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Stichwort Sparmaßnahmen, Konsumentenverhalten) das spezifische kulturelle Angebot auf dem Markt durchsetzen kann?“ können die drei theoretischen PR-Ansätze (gesellschaftstheoretisch, organisationstheoretisch, marketingtheoretisch) auf eine Sichtweise eingeschränkt werden. Im praktischen Teil wird in der Folge nur auf den Marketingansatz zurückgegriffen. Dies begründet sich einerseits in der Fragestellung („kulturelles Angebot“, „Markt“), andererseits in der praktischen Zuordnung der PR-Arbeit des Brucknerhauses zu dessen Marketingabteilung.

Aus der Kulturbegrifflichkeit wird das Konzept „Kultur für alle“ für die weitere Arbeit übernommen. Dieses Konzept ist am ehesten operabel, weil es einerseits die enge Begrifflichkeit der ausschließlichen Hochkultur überwindet, andererseits wesentlich enger begriffen wird als der anthropologische Kulturbegriff und drittens von der Stadt Linz als Träger des Brucknerhauses verfolgt wird.

Dass Begrifflichkeiten und Konzepte aus der gewinnorientierten Wirtschaft mittlerweile auch in der Kulturarbeit Eingang gefunden haben, zeigen die theoretischen Anmerkungen zum Kulturmanagement, zum Marketing generell und zum Kulturmarketing im Besonderen. Im Folgenden wird vorwiegend von der Marketingsichtweise von Francois Colbert ausgegangen. Im Gegensatz zum herkömmlichen Marketing, mit dem gezielt Produkte für einen bestimmten Markt gesucht werden, geht dieser Ansatz – und auch der konzeptive Teil dieser Arbeit – umgekehrt vom Produkt und darauf aufbauend der Ermittlung eines Marktes aus. Die kulturelle Öffentlichkeitsarbeit, die aufgrund des theoretischen Teiles als unverzichtbar gilt, wird dabei als integrativer Bestandteil des Marketings angesehen.