

**Elmar D. Konrad**

# **Kulturmanagement und Unternehmertum**

**Verlag W. Kohlhammer**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort von Rainer Brüderle MdB .....</b>	<b>13</b>
<b>Vorwort der Herausgeber.....</b>	<b>15</b>
<b>Autorenvorwort .....</b>	<b>17</b>
<b>A THEORIE – Kulturmanagement und Unternehmertum – Kompetenzen, Verhaltensweisen und Leistungsbeiträge als Leitidee erfolgreicher Kulturarbeit .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Kulturmanagement und Unternehmertum: Eine Einführung in die Problemstellung.....</b>	<b>19</b>
1.1 Problematisierung und Relevanz des Themas.....	19
1.2 Ausgangssituation .....	20
1.2.1 Der Schmelztiegel Kultursektor.....	20
1.2.2 Die sieben Ausgangspunkte der Kulturwirtschaft .....	21
1.3 Zielsetzung dieses Bandes .....	25
1.3.1 Inhaltliche Ziele: Erst kommt der Kulturunternehmer, dann der Kulturmanager .....	25
1.3.2 Methodische und didaktische Ziele.....	27
1.4 Aufbau des vorliegenden Bandes .....	29
<b>2 Die Kulturwirtschaft .....</b>	<b>31</b>
2.1 Der Kulturbegriff .....	31
2.1.1 Der Kulturbegriff im Alltagsverständnis .....	32
2.1.2 Der Begriff Soziokultur .....	33
2.1.3 Der Begriff Unternehmenskultur .....	34
2.2 Struktur der Kulturwirtschaft .....	35
2.2.1 Gliederung des gesamten Kultursektors .....	35
2.2.2 Beschäftigungspolitische Bedeutung des Kultursektors.....	38
2.2.3 Volkswirtschaftliche Bedeutung der Kulturwirtschaft .....	40
2.2.4 Kulturelle Wertschöpfungskette.....	41

<b>3</b>	<b>Management in der Kulturwirtschaft:</b>	
	<b>Das Kulturmanagement .....</b>	<b>44</b>
3.1	Funktionen des Kulturbetriebs .....	44
3.2	Akteure im Kulturbetrieb .....	46
3.2.1	Künstler, Kulturschaffende und Kreative .....	47
3.2.2	Privatwirtschaftliche Kulturbetriebe .....	48
3.2.3	Öffentliche Kulturinstitutionen .....	49
3.2.4	Kulturförderung .....	49
3.3	Entwicklung einer Kulturmanagementtheorie .....	50
3.4	Aufgaben des Kulturmanagements und des Kulturmarketings ...	53
3.5	Der leitende Kulturmanager – Manager der Kreativität oder kreativer Manager .....	56
3.6	Bedarf an der Berufsgruppe der studierten Kulturmanager .....	62
<b>4</b>	<b>Unternehmertum in der Kulturwirtschaft:</b>	
	<b>Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>65</b>
4.1	Schwerpunkte der Entrepreneurship-Forschung .....	65
4.1.1	Die Schlüsselemente des Entrepreneurships .....	65
4.1.2	Der Unternehmerbegriff .....	69
4.1.3	Der Begriff unternehmerischer Erfolg .....	70
4.1.3.1	Erfolgsfaktoren .....	70
4.1.3.2	Erfolgsmessung im Kultursektor .....	71
4.1.4	Betrachtung wesentlicher Variablenkonzepte Entrepreneurship-Gerüst .....	73
4.1.5	Die Person des Unternehmers .....	74
4.1.5.1	Persönliche Eigenschaften des Unternehmers .....	74
4.1.5.2	Motivation des Unternehmers .....	76
4.1.5.3	Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmers .....	79
4.1.5.4	Netzwerke und Beziehungen des Unternehmers .....	81
4.1.5.5	Strategische Aktivitäten als Prozessvariablen des Unternehmers .....	83
4.1.5.5.1	Entrepreneurship als Prozess .....	83
4.1.5.5.2	Persönliche Initiative im Entrepreneurship-Prozess .....	84
4.1.5.5.3	Unternehmerhaltung im Entrepreneurship-Prozess .....	85
4.1.5.5.4	Planungsstrategie im Entrepreneurship-Prozess .....	86
4.1.5.6	Promotorenrollen des Unternehmers .....	87
4.1.6	Zusammenfassung: Einflussfaktoren für unternehmerisches Verhalten .....	89
4.2	Synthese: Management und Unternehmertum im Kulturbereich .....	91
4.2.1	Management/Manager versus Entrepreneurship/Entrepreneur .....	91
4.2.2	Unternehmerisches Wachstum .....	94
4.2.3	Der Begriff Kulturunternehmer .....	97

<b>5</b>	<b>Cultural Entrepreneurship: Das Modell Kulturunternehmertum .....</b>	<b>99</b>
5.1	Aufbau des theoretischen Bezugsrahmens .....	100
5.2	Begriffliche Klärung der Konstrukte des Bezugsrahmens .....	102
5.2.1	Beschreibung des personenbezogenen Bereichs .....	102
5.2.1.1	Sozialkompetenz der Kulturunternehmer .....	103
5.2.1.2	Kulturwissen der Kulturunternehmer .....	104
5.2.1.3	Betriebswirtschaftliches Know-how der Kulturunternehmer .....	106
5.2.1.4	Unternehmerische Motivation der Kulturunternehmer .....	107
5.2.2	Beschreibung des prozess- und strukturbezogenen Bereichs .....	109
5.2.2.1	Unternehmerischer Leistungsbeitrag der Kulturunternehmer ...	109
5.2.2.2	Qualität des Beziehungsportfolios der Kulturunternehmer .....	111
5.2.2.3	Unternehmerische Organisationskultur des Kulturbetriebs .....	113
5.2.3	Beschreibung der Leistungsbeurteilung des Kulturbetriebs.....	117
<b>6</b>	<b>Cultural Entrepreneurship: Hypothesengenerierung für erfolgreiches Kulturunternehmertum .....</b>	<b>121</b>
6.1	Erfolgshypothesen: Die direkten Einflüsse auf den Erfolg .....	121
6.1.1	Erfolgshypothese I: Unternehmerischer Leistungsbeitrag der Kulturunternehmer ...	121
6.1.2	Erfolgshypothese II: <del>---</del> Qualität des persönlichen Beziehungsportfolios .....	123
6.1.3	Erfolgshypothese III: Unternehmerische Organisationskultur des Kulturbetriebs .....	124
6.2	Kontingenzhypothesen: Indirekte Einflüsse auf den Erfolg .....	125
6.2.1	Kontingenzhypothesen I–IV: Wirkungsfaktoren von Person auf den Prozess.....	126
6.2.1.1	Wirkungsfaktor Sozialkompetenz auf den Prozess .....	126
6.2.1.2	Wirkungsfaktor Kulturwissen auf den Prozess .....	126
6.2.1.3	Wirkungsfaktor betriebswirtschaftliches Know-how auf Prozess .....	127
6.2.1.4	Wirkungsfaktor unternehmerische Motivation auf den Prozess .....	128
6.2.2	Kontingenzhypothesen V–VI: Wirkungsfaktoren von Prozess auf Struktur .....	129
6.2.2.1	Wirkungsfaktor unternehmerischer Leistungsbeitrag auf Beziehungsportfolio.....	129
6.2.2.2	Wirkungsfaktor unternehmerischer Leistungsbeitrag auf Organisationskultur .....	130
6.3	Zusammenfassende Darstellung der Hypothesen innerhalb des theoretischen Modells Kulturunternehmertum.....	131

7	<b>Der Einfluss des Beziehungspromotors auf die Etablierung von Kulturunternehmen – Eine vertiefende Betrachtung.....</b>	<b>133</b>
7.1	Überblick.....	133
7.2	Einleitung.....	133
7.3	Hypothesenbildung.....	135
<b>B</b>		
	<b>EMPIRIE – Kulturmanagement und Unternehmertum – Analyse und Evaluation des Modells Kulturunternehmertum zur Überprüfung erfolgreicher Kulturarbeit.....</b>	<b>139</b>
1		
	<b>Methodik der Überprüfung des Modells Kulturunternehmertum.....</b>	<b>139</b>
1.1	Erhebungs- und Messinstrumente.....	139
1.2	Beschreibung der Stichprobe.....	141
2		
	<b>Empirische Analyse des Modells Kulturunternehmertum.....</b>	<b>146</b>
2.1	Messung und Qualität der Modellkonstrukte.....	147
2.2	Konstrukte des Modells Kulturunternehmertum.....	148
2.3	Überprüfung des Modells Kulturunternehmen.....	151
2.3.1	Wirkungszusammenhänge: vorgelagertes Gerüst des Modells Kulturunternehmertum.....	151
2.3.2	Wirkungszusammenhänge: Basisgerüst des Modells Kulturunternehmertum.....	152
2.3.3	Direkte Wirkungszusammenhänge auf den Erfolg des Kulturbetriebs.....	154
2.4	Analyse der Etablierungsbeurteilung durch externe Experten....	156
2.4.1	Zusatzhypothesen der externen Etablierungsbeurteilung.....	156
2.4.2	Operationalisierung der Etablierungsbeurteilung durch externe Experten.....	157
2.4.3	Analyse zur externen Etablierungsbeurteilung durch Experten..	159
2.5	Zusammenfassung der Befunde.....	162
3		
	<b>Befunde zu weiteren Einflussfaktoren im Modell Kulturunternehmertum.....</b>	<b>166</b>
3.1	Vergleich von Profit und Nonprofit-Betrieben.....	166
3.1.1	Stichprobe hinsichtlich Profit versus Nonprofit.....	166
3.1.2	Befunde bei Vergleich von Profit- mit Nonprofit-Kulturbetrieben.....	167
3.1.3	Erklärung der unterschiedlichen Effekte bei Profit- und Nonprofit-Betrieben.....	169
3.2	Externe Einflüsse auf den Erfolg.....	170
3.2.1	Infrastruktur.....	170
3.2.2	Demographie.....	171

3.2.3	Kategorie der Siedlungsstruktur.....	171
3.2.4	Spartenzugehörigkeit .....	172
3.3	Erfolgsmaß Nachhaltigkeit im Modell Kulturunternehmertum: Überleben im Kultursektor .....	173
3.4	Exkurs: Gründungsförderung und Vermittlung von Schlüsselkompetenzen .....	174
3.4.1	Definition kultureller Gründerzentren .....	175
3.4.2	Vorteile von kulturellen Gründerzentren.....	176
3.4.3	Empfehlungen für eine Förderkonzeption kultureller Gründerzentren .....	179
<b>4</b>	<b>Vertiefung Beziehungspromotor: Der Einfluss der Netzwerktätigkeit auf die Etablierung.....</b>	<b>181</b>
4.1	Datenerhebung, Stichprobe und Konstrukte .....	181
4.2	Ergebnisse der vertiefenden Analyse.....	182
4.3	Erfolgsmaß Nachhaltigkeit hinsichtlich Netzwerkarbeit .....	185
4.4	Zusammenfassung und Diskussion der Befunde .....	186
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Konsequenz der empirischen Befunde zum Modell Kulturunternehmertum .....</b>	<b>190</b>
5.1	Zusammenfassung der Analyse des Modells Kulturunternehmertum .....	190
5.2	Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	192
5.2.1	Konsequenzen für Kulturbetriebe und Kulturunternehmer .....	193
5.2.2	Konsequenzen für die Kulturpolitik.....	195
5.3	Konsequenzen für die Forschung im Kontext der Kulturwirtschaft.....	196
5.3.1	Bedeutung für die Entrepreneurship-Forschung .....	197
5.3.2	Bedeutung für die Entwicklung einer Kulturmanagementtheorie .....	198
5.3.3	Implikationen für die Forschung des sozialen Netzwerks und der kulturellen Beziehungsarbeit .....	199
<b>C</b>	<b>PRAXIS – Kulturmanagement und Unternehmertum – Fallstudien von Kulturbetrieben und Kulturunternehmertum .....</b>	<b>201</b>
<b>1</b>	<b>TOLLHAUS Karlsruhe .....</b>	<b>201</b>
1.1	Einleitung .....	201
1.2	Historie und Entwicklung.....	203
1.2.1	Phase 1: Vorgründungsphase.....	203
1.2.1.1	Ausbildung, Umfeld und Kompetenzen der Geschäftsführerin..	203
1.2.1.2	Impuls und Motivation der Geschäftsführerin .....	204
1.2.2	Phase 2: Gründung des Kulturfördervereins TOLLHAUS e.V.....	204

1.2.3	Phase 3: Die ersten zehn Jahre des Kulturvereins TOLLHAUS....	205
1.2.4	Phase 4: Das Kulturzentrums TOLLHAUS bekommt eine Heimat .....	206
1.2.5	Phase 5: Die nächsten 15 Jahre des Kulturzentrums TOLLHAUS .....	208
1.2.6	Phase 6: Wachstum und Erweiterung .....	210
1.3	Fazit .....	212
<b>2</b>	<b>Dresdner Brettl – Theaterkahn Dresden .....</b>	<b>213</b>
2.1	Mikrosoziales Umfeld und Ausbildung .....	213
2.2	Persönliche Grundvoraussetzung, Ideen und vorausgehende Motivation .....	214
2.3	Der eigentliche Gründungsimpuls .....	215
2.4	Bedeutung der Beziehungsarbeit und Netzwerkfähigkeit .....	216
2.5	Das Projekt Theaterkahn – ein mehr oder wenig geplanter Stapellauf .....	217
2.6	Organisation .....	219
2.6.1	Finanzierung und Rechtsform .....	219
2.6.2	Mitarbeiterführung, Organisationskultur und Teamarbeit .....	220
2.6.3	Produktpolitik und Kundengewinnung .....	221
2.7	Äußere Umstände, Verpflichtungen und Loslassen .....	222
<b>3</b>	<b>Sam Harkand &amp; Cie – Théâtre Marie-Jeanne .....</b>	<b>224</b>
3.1	Einleitende Zusammenfassung .....	224
3.2	Die Gründung – Idee und Motivation .....	225
3.3	Die Gründung – Gelegenheit, Chancen und Risiken .....	227
3.4	Die Gründung – Bekanntheit und Etablierung .....	228
3.5	Alles für den Kunden – Engagement und Publikum .....	229
3.6	Imageaufbau und Netzwerkfähigkeit .....	230
3.7	Barrieren – Krisen – Schwierigkeiten .....	231
<b>4</b>	<b>Kurzfallstudien von Kulturunternehmertum mit Aufgabenteil .....</b>	<b>234</b>
4.1	Fallstudie 1: Veranstalter gehobener Opern- und Festivalreisen..	234
4.2	Fallstudie 2: Künstleragentur mit Schwerpunkt Oper und Konzert .....	237
4.3	Fallstudie 3: Semiprofessioneller Kammerchor .....	239
4.4	Fallstudie 4: Regionales Volkstheater .....	243
4.5	Fallstudie 5: Feuerkünstlergruppe .....	245
<b>5</b>	<b>Exkurs: Förderung von Selbständigkeit und Unternehmertum im Kultursektor .....</b>	<b>249</b>
5.1	Das EXIST-III-Projekt „kultur.unternehmen.dortmund“ .....	249
5.1.1	Vorgeschichte .....	249

5.1.2	Teilprojekt QUALIFIZIERUNG .....	252
5.1.2.1	Lehrziel und Zielgruppen .....	252
5.1.2.2	Evaluation des bislang Erreichten.....	253
5.1.3	Teilprojekt BERATUNG .....	254
5.1.4	Teilprojekt WERKSTATT .....	255
5.1.5	Teilprojekt STARTERBÜRO .....	256
5.1.6	Zusammenfassung .....	257
5.2	Das Career & Transfer Service Center (CTC) an der Universität der Künste.....	259
5.2.1	Kurzbeschreibung .....	259
5.2.2	Leitbild .....	259
5.2.3	Angebote und Methoden .....	260
5.2.4	Zahlen und Fakten .....	261
5.2.5	Zukunft.....	262
5.3	Betriebswirtschaftliche Beratung für Kulturschaffende – Das GründerZentrum Kulturwirtschaft e. V. Aachen .....	263
5.3.1	Die Mission des GründerZentrums Kulturwirtschaft.....	263
5.3.2	Hintergrund der Beratung .....	264
5.3.3	Qualitativer und quantitativer Beratungsbedarf.....	265
5.3.3.1	Ausrichtung der Beratung.....	265
5.3.3.2	Anzahl der Beratungsgespräche .....	267
5.3.4	Erfolgsbetrachtung der Beratung .....	268
5.3.5	Resümee .....	269
5.4	Netzwerke in der Kulturwirtschaft – Das Beispiel ‚cultureangels.‘ .....	270
5.4.1	Die Idee, das erste Ziel und die Initiierung .....	270
5.4.2	Aufbau der ‚cultureangels.‘ – Ressourcen und Partner.....	271
5.4.3	Der Alltag des Netzwerks.....	274
5.4.4	Fazit: Notwendigkeit von Netzwerken in der Kulturwirtschaft und Entwicklung eines effizienten Netzwerkmanagements .....	276
	<b>Anmerkungen.....</b>	<b>278</b>
	<b>LITERATUR.....</b>	<b>285</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>299</b>