



Universität
Zürich^{UZH}

Weiterbildung

Arts Administration

Executive Master/DAS/CAS

Philosophische Fakultät und Wirtschafts-
wissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich

2022/2024



Impressum

© Dezember 2021
Universität Zürich

Herausgeberin:
Universität Zürich, Weiterbildung

Redaktion:
Anna-Christine Straub, Arts Administration

Satz und Gestaltung:
Daniel Züblin, Weiterbildung

Druck:
Köpflipartners AG, Neuenhof

Inhalt

Vorwort	2
Programmübersicht	4
Curriculum	7
Statements von Alumni	8
1. Semester: CAS mit Schwerpunkt «Recht und Finanzen»	
Kultur I: Was ist Kultur?	10
Marketing – Praxis I (Grundlagen)	11
Accounting – Praxis I	12
Western Culture meets Eastern Culture (fakultativ)	13
Recht im Kulturbetrieb I	14
Accounting – Praxis II	15
Recht im Kulturbetrieb II	16
Recht im Kulturbetrieb III	17
Kulturstadt Berlin: Visionär und interkulturell	18
2. Semester	
Wissenschaftliches Arbeiten	19
Disruption – Social Megatrends	20
Marketing – Praxis II (Digitale Kommunikation mit Publikum)	21
Leadership – Sozialkompetenz	22
Kulturvermittlung – Kulturpolitik	23
Kultur – Nachhaltigkeitsmanagement	24
Leadership: Standortbestimmung – Werteklä rung	25
3. Semester: CAS mit Schwerpunkt «Kultur und Organisation»	
Was ist Kultur II: Wandel – Diversity	26
Musiktheater – Oper	27
Privattheater – Musical	28
Tanz – Freie Szene	29
Konzert – Orchester	30
Schauspielhaus – Kinder- & Jugendtheater	31
Festival: Salzburger Festspiele	32
4. Semester	
Leadership: Design Thinking – Co-Creation	33
Workshop Fundraising – Private Funding	34
Leadership: Konflikt – Negotiation – Machtstrukturen	35
Workshop Fundraising. Public Funding	36
Positionierung im Arbeitsmarkt	37
Leadership: Auftrittskompetenz – Medientraining	38
Statements von Persönlichkeiten aus dem Kulturbereich	39
Anmeldung	40
Wir danken	41

Geleitwort des Rektors der Universität Zürich

2

Die Theater- und Kulturlandschaft befindet sich im Wandel. Die Rolle der Kultur als Instanz, die Bestehendes in Frage stellt und gesellschaftliche Innovation fördert, hat an Bedeutung gewonnen. Kultur soll mehr denn je mit der Öffentlichkeit im Dialog stehen, sie inspirieren oder auch provozieren. Hinter den Kulissen steigen die Anforderungen ebenfalls: Kulturbetriebe müssen heutzutage nicht nur künstlerisch unabhängig, sondern auch in punkto Wirtschaftlichkeit, Diversität und Nachhaltigkeit gut aufgestellt sein. Für Führungspersonen in Kulturbetrieben bedeutet dies, dass sie zunehmend ganz unterschiedliche Aufgaben parallel wahrnehmen müssen: Kulturmanagerinnen bzw. Kulturmanager sind heute sowohl als Visionärinnen und Visionäre, Change-Managerinnen und -Manager, aber als auch Dienstleisterinnen und Dienstleister, Ökonominen und Ökonomen sowie als Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten im Einsatz. Der Executive-Master-Studiengang in Arts Administration (EMAA) der Universität Zürich bereitet Sie auf diese anspruchsvolle Tätigkeit vor – damit Sie den Wandel in der Kulturlandschaft erfolgreich mitprägen können. Während zwei Jahren vermitteln Ihnen Expertinnen und Experten aus Kultur, Wirtschaft, Recht und Management Wissen, das sich in der Praxis bewährt hat. Wir nehmen Sie mit auf eine Reise, die Ihnen Einblicke in alle Kultursparten eröffnet und Ihnen Zugang zu einem weltweiten Netzwerk verschafft.

Dass die Lerninhalte des EMAA laufend an die neuen Anforderungen des Kulturbetriebs angepasst werden, garantiert der leitende Ausschuss des EMAA zusammen mit der Studiengangleiterin, Dr. Anna-Christina Straub. Dr. Straub war in Opern- und Theaterhäusern in vier verschiedenen Ländern tätig, bevor sie sich der Neuausrichtung des EMAA widmete. Besonderes Augenmerk liegt im aktuellen Curriculum auf der teamorientierten Führungskultur. Die Welt ist mittlerweile so komplex, dass ihre Herausforderungen nur im Team bewältigt werden können. Führungspersonen im Kulturbereich können daher nicht länger als Einzelkämpferinnen bzw. -kämpfer agieren, sondern müssen als Teamplayer die besten Voraussetzungen für Künstlerinnen und Künstler schaffen.

Sind Sie bereit für Veränderung? Dann bewerben Sie sich, liebe Kulturmanagerinnen und Kulturmanager – die UZH freut sich auf Sie!

Prof. Dr. Michael Schaepman
Rektor der Universität Zürich



Prof. Dr. Michael Schaepman
Rektor der Universität Zürich

Vorwort von Alexander Pereira

Bringen Sie die Zukunft auf die Bühne.

Es dauerte Jahre, bis ich ein richtig guter Intendant wurde. Und glauben Sie mir – ich lerne noch heute jeden Tag dazu. Wir haben vor 14 Jahren die EMAA gegründet, um Ihnen diesen Weg zu erleichtern. In drei Jahren lernen Sie hier das, wofür andere Jahrzehnte brauchen.

Sammeln Sie Erfahrung, aber verlieren Sie sich nicht darin.

Als Kulturmanager:in haben Sie den härtesten Managerjob – aber auch den schönsten. Sie denken ständig ans Geld, damit die Künstler:innen das nicht tun müssen. Sie inspirieren und motivieren, organisieren und strukturieren. Sie schaffen die Atmosphäre die Kunst braucht, um sich zu entfalten.

Die Bühne hat zwei besonders herausfordernde Jahre hinter sich, Nie wurde mehr um Aufführungen gezittert, nie mehr um Jobs gebangt, nie mehr gespart. Daraus erwachsen auch neue Chancen und Ziele. Zum Beispiel, Kultur in Zukunft wirtschaftlicher zu planen, um unabhängiger zu sein und die Gewissheit, dass Kultur kein Selbstzweck sein kann, sondern eine Mission braucht, um unverzichtbar zu bleiben.

Bevor Sie diesen Studiengang beginnen, möchte ich Ihnen deshalb vier Fragen stellen:

Was ist Ihre Mission?

Warum möchten Sie Kulturmanager:in werden, was ist Ihnen wichtig? Wie möchten Sie inspirieren? Welche Botschaft geben Sie den Menschen mit?

Jedes Theaterhaus braucht eine Mission, welche die Institution klar nach aussen darstellt und die Menschen hinter der Bühne in einem Ziel vereint.

Lieben Sie Menschen?

Als Kulturschaffende:r sind Sie zweierlei: Diener:in der Qualität und Diener:in Ihrer Künstler:innen. Nehmen Sie diese an die Hand und führen Sie sie dorthin, wo ihre Fähigkeiten bestmöglich zum Ausdruck kommen. Sie werden eines Tages für eine Menge Menschen verantwortlich sein und viele Aufgaben haben. Dafür brauchen sie ein gutes Team. Wie gut Ihr Team sein wird, entscheiden Sie selbst, mit ihrem Gespür für Menschen und Ihrer Fähigkeit, sie zu führen. Werden Sie von der Alleinentscheiderin/vom Alleinentscheider zum Social Leader – hier im Curriculum können Sie viel über die neue Art der Führung und des Konfliktmanagements lernen. Wenn wir Verschiedenartigkeit im Team als Gewinn begreifen, können wir unsere Performance steigern – zum Beispiel bei der Gleichstellung der Geschlechter.

Haben Sie Mut?

Sie setzen Trends und lösen damit Diskussionen aus. Das gehört zu den schönsten Dingen an unserem Beruf – zu spüren, wie das Publikum und die Öffentlichkeit reagiert. Ja, Sie werden eine öffentliche Person sein. Nehmen Sie es mit jeder Faser ihres Herzens wahr, um noch mehr Aufmerksamkeit auf den Kulturbetrieb zu lenken. Haben Sie dabei keine Scheu vor Konflikten. Disharmonie kann förderlich sein, stören hilfreich. Wer viel riskiert kann auch viel gewinnen. Bleiben Sie Rebell:in und schaffen Sie neue Harmonien.

Haben Sie noch Fragen?

Sehr gut. Hören Sie nie auf diese zu stellen. Solange Fragen offen bleiben, werden sich Kunst und Gesellschaft weiterentwickeln.

Alexander Pereira

Intendant Maggio Musicale Fiorentino



Alexander Pereira
Intendant Maggio Musicale
Fiorentino
Mitbegründer des EMAA an der
Universität Zürich

Programmübersicht

4

Thema Seit 2004 bildet das Programm «Arts Administration» zukünftige Führungspersönlichkeiten für Kulturinstitutionen aus und kann auf seinen grossen Erfolg stolz sein: Zahlreiche Führungspositionen prominenter Kulturorganisationen sind mittlerweile durch EMAA-Absolventinnen und -absolventen besetzt. Einzigartig im deutschsprachigen Raum ist die hochkarätige Qualifikation der Dozierenden des EMAA: Namhafte Dozentinnen und Dozenten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik vermitteln nicht nur theoretisches Wissen, sondern bringen auch ihren ganz persönlichen Erfahrungsschatz einer langjährigen Führungstätigkeit mit ein. In den 18 Jahren des Bestehens haben sich zahlreiche gesellschaftliche Veränderungen vollzogen, so dass es heute nicht mehr nur darum geht, profunde künstlerische, ökonomische, juristische und kulturpolitische Themen zu vermitteln, sondern auch zunehmend dem gesellschaftlichen Wandel Rechnung zu tragen. Ohne Sensibilität für diese soziologischen Umbrüche und Veränderungen des Kommunikationsverhaltens wird künftig erfolgreiches Leadership in Kulturinstitutionen nicht möglich sein. Hierzu hat der EMAA Schwerpunkte hinsichtlich des gesellschaftlichen Wandels, des Digital Knowledge sowie des Nachhaltigkeitsmanagements in Kulturbetrieben in seine Inhalte aufgenommen, damit das erlernte Instrumentarium auch noch viele Jahre nach Abschluss des Studiums seine Aktualität und Relevanz beibehält.

Das EMAA-Programm beinhaltet zwei sechswöchige Praktika, damit das Erlernte im beruflichen Alltag umgesetzt wird und wichtige Netzwerke geknüpft werden können. Das Programm ist berufsbegleitend konzipiert und schliesst – je nach individuellem Bedürfnis – mit einem CAS (Certificate of Advanced Studies), einem Diplom (DAS) oder einem Executive Master (MAS) ab.

Zielsetzung Die Herausforderungen bei der Führung von Kulturbetrieben wachsen stetig, denn die Verantwortlichen müssen nicht nur mit dem wachsenden Druck von wirtschaftlichen Gegebenheiten, dem Spannungsfeld zwischen künstlerischer Planung, Bildungsauftrag und künstlerischer Authentizität zurechtkommen, es muss auch der wachsenden Zahl von Mitbewerberinnen und Mitbewerbern um die Freizeitgestaltung Rechnung getragen werden, auf die ein Management, das erfolgreich sein will, mit einer attraktiven Spielplangestaltung reagieren muss.

Der EMAA-Studiengang steht in Einklang mit den Bedürfnissen der Studierenden, ihrer Berufstätigkeit, ihrem durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität bestimmten Umfeld und ihren knappen zeitlichen Ressourcen.

Auf der Basis des interdisziplinären EMAA-Studiums erwerben die Absolventinnen und Absolventen Werkzeuge, mit denen sie auf zentrale Herausforderungen des modernen Kulturbetriebes kompetent reagieren können.

Zielpublikum Künftige Führungskräfte in Institutionen der Performing Arts (Opernhäuser, Tanztheater, Schauspielhäuser, Theater der Freien Szene, Privattheater, Konzertsäle/häuser, Orchester etc.)

Zulassungskriterien	Die Teilnehmenden verfügen über einen Masterabschluss einer wissenschaftlichen oder künstlerischen Hochschule sowie Berufserfahrung. In Ausnahmefällen können auch Personen mit einem Bachelorabschluss einer wissenschaftlichen oder künstlerischen Hochschule sowie spezifischer Berufserfahrung oder mit einer gleichwertigen Qualifikation zugelassen werden.
Anzahl Teilnehmende	Ca. 30 Teilnehmende
Methodik	<p>Hochkarätige Fachleute aus Kulturinstitutionen, Wirtschaft und Hochschulen sichern die effiziente Mischung aus akademischem Anspruch und Praxisorientierung.</p> <p>Der gewinnbringende Methodenmix aus Vorlesungen, Fallstudien, Seminaren, Workshops und Praxismodulen vor Ort stellt in jeder Phase des Studiums sicher, dass die Studierenden ein Maximum an Wissen erwerben können. Der begrenzte Teilnehmerkreis ermöglicht interaktiven Unterricht und das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse.</p> <p>Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem grossen und internationalen Netzwerk der Dozierenden und der Studienleitung, das den Studierenden die Positionierung in der Arbeitswelt erleichtert.</p>
Praktika	Das EMAA-Programm verlangt zwei sechswöchige Praktika, einerseits im künstlerischen, andererseits im betriebswirtschaftlichen Umfeld. Alumni und Studienleitung stehen den Studierenden bei der Praktikumssuche helfend zur Seite.
Unterrichtssprache	Deutsch, in einzelnen Fällen Englisch.
Abschlüsse	<ul style="list-style-type: none"> – Executive Master UZH in Arts Administration (75 ECTS Credits) – Diploma of Advanced Studies UZH in Arts Administration (40 ECTS Credits) – Certificate of Advanced Studies UZH in Arts Administration (15 ECTS Credits) mit Schwerpunkt «Kultur und Organisation» oder «Recht und Finanzen»
ECTS-Anrechnung	Es ist möglich, eine begrenzte, vom Leitenden Ausschuss festzulegende Anzahl von ECTS Credits anrechnen zu lassen, die an anderen universitären Hochschulen erworben wurden.
Datum/Dauer	<ul style="list-style-type: none"> – Der Studienbeginn ist jährlich möglich und beginnt jeweils mit dem Besuch eines obligatorischen Einstiegsmoduls. – Das nächste EMAA-Programm beginnt am 26. August 2022 und dauert 28 Monate. – Der CAS dauert ein Semester. Der CAS mit Schwerpunkt «Recht und Finanzen» beginnt am 26. August 2022, der CAS mit Schwerpunkt «Kultur und Organisation» am 25. August 2023.

Programmübersicht

6

- Kosten**
- EMAA: CHF 29 000.– (es ist möglich, in vier Raten zu bezahlen)
 - DAS: CHF 25 500.– (es ist möglich, in vier Raten zu bezahlen)
 - CAS: CHF 9 500.–

Veranstaltungsort Universität Zürich, Zentrum für Weiterbildung, Schaffhauserstrasse 228, 8057 Zürich (www.zwb.uzh.ch).
Einzelne Module finden in Mailand, Salzburg und Berlin statt.

Trägerschaft Philosophische Fakultät und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich

Auskunft und Anmeldung Universität Zürich, Executive Master in Arts Administration
Anna-Christine Straub, Scheuchzerstrasse 21, CH-8006 Zürich
Tel: +41 (0)44 634 49 19, E-Mail: anna.straub@emaa.uzh.ch
Website: www.emaa.uzh.ch

Studiengangleitung Dr. Anna-Christine Straub studierte Theater- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Bologna (Dr.ssa in Discipline delle Arti, Musica e Spettacolo) bei Umberto Eco, Marketing an der HSG St. Gallen (DAS) und Systemisches Coaching an der Humboldt Universität Berlin. Ihre beruflichen Stationen in den Bereichen Künstlerische Planung, Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising führten sie an das Teatro Comunale di Bologna, das Teatro Verdi Trieste, die Staatsoper Unter den Linden Berlin, zur Konzert-Direktion Hans Adler Berlin, das Hans-Otto-Theater Potsdam, die Deutsche Oper Berlin, das Opernhaus Zürich, zur Schweizerischen Flüchtlingshilfe SFH sowie zu den Salzburger Festspielen.



- Leitender Ausschuss**
- Prof. Dr. Elisabeth Bronfen, Englisch Seminar UZH
 - Laetitia Burkhard, Vorstand Alumni EMAA
 - Prof. Dr. Felix Dasser, Rechtswissenschaftliches Institut UZH, Anwalt
 - Prof. Dr. Inga Mai Groote, Musikwissenschaftliches Institut UZH
 - Prof. Dr. Martin Natter, Institut für Betriebswirtschaftslehre UZH
 - Alexander Pereira, Intendant Maggio Musicale Fiorentino (Ehrenmitglied)
 - Prof. Dr. Dieter Pfaff, Institut für Betriebswirtschaftslehre UZH
 - Matthias Schulz, Intendant der Staatsoper Unter den Linden, Berlin
 - Elisabeth Sobotka, Intendantin der Bregenzer Festspiele
 - Dr. Peter Stüber, Präsident Merbag Holding AG, Ehrenpräsident Tonhalle-Gesellschaft Zürich

Curriculum Executive Master/DAS/CAS

CAS 1 (Schwerpunkt Recht und Finanzen)

CAS 2 (Schwerpunkt Kultur und Organisation)

Modul	Datum	Titel	Leitung	ECTS/CAS-Module
1	26. – 28. August 2022	Was ist Kultur?	Elisabeth Bronfen	3 ECTS Credits/CAS 1
2	16. – 18. September 2022	Marketing – Praxis I (Grundlagen)	Martin Natter	2 ECTS Credits/CAS 1
3	07. – 09. Oktober 2022	Accounting – Praxis I	Dieter Pfaff	2 ECTS Credits/CAS 1
4	21. – 23. Oktober 2022	Western Culture meets Eastern Culture (fakultativ)	Michael Schindhelm	2 ECTS Credits/CAS 1
5	11. – 13. November 2022	Recht im Kulturbetrieb I	Felix Dasser	2 ECTS Credits/CAS 1
6	09. – 11. Dezember 2022	Accounting – Praxis II	Dieter Pfaff	2 ECTS Credits/CAS 1
7	06. – 08. Januar 2023	Recht im Kulturbetrieb II	Felix Dasser	2 ECTS Credits/CAS 1
8	26. – 29. Januar 2023	Recht im Kulturbetrieb III	Felix Dasser	2 ECTS Credits/CAS 1
9	05. – 07. März 2023	Kulturstadt Berlin: Gesellschaftliche Teilhabe – Neue Produktionsformen (für CAS fakultativ gegen Bezahlung)	Matthias Schulz	2 ECTS Credits/CAS 1
10	Diverse Termine	Wissenschaftliches Arbeiten	Elisabeth Bronfen	2 ECTS Credits
11	03. – 05. März 2023	Disruption – Social Megatrends	Katja Rost	2 ECTS Credits
12	24. – 26. März 2023	Marketing – Praxis II (Digitale Kommunikation mit Publikum)	Peter Matthias Fischer	2 ECTS Credits
13	14. – 16. April 2023	Leadership – Sozialkompetenz	Theresia Volk	2 ECTS Credits
14	12. – 14. Mai 2023	Kulturvermittlung – Kulturpolitik	Daniel Fiedler	2 ECTS Credits
15	16. – 18. Juni 2023	Kultur – Nachhaltigkeitsmanagement	Kai Niebert	3 ECTS Credits
16	15. – 16. Juli 2023	Leadership: Standortbestimmung – Wertklärung	Martina Beermann	2 ECTS Credits
17	25. – 27. August 2023	Was ist Kultur II – Wandel – Diversity	Elisabeth Bronfen	3 ECTS Credits/CAS 2
18	15. – 17. September 2023	Musiktheater – Oper	Elisabeth Sobotka	2 ECTS Credits/CAS 2
19	13. – 15. Oktober 2023	Privattheater – Musical	Dario Gallo	2 ECTS Credits/CAS 2
20	03. – 05. November 2023	Tanz – Freie Szene	Stephan Kaegi	2 ECTS Credits/CAS 2
21	24. – 26. November 2023	Konzert – Orchester	T. Perlas / F. Wiegand	2 ECTS Credits/CAS 2
22	08. – 10. Dezember 2023	Schauspielhaus – Kinder- & Jugendtheater	Nicola Bramkamp	2 ECTS Credits/CAS 2
23	5 Tage Ende Januar 2024	Festival: Fallbeispiel Salzburger Festspiele		2 ECTS Credits/CAS 2
24	01. – 03. März 2024	Leadership: Design Thinking – Co-Creation	Danica Zeier	2 ECTS Credits
25	22. – 24. März 2024	Workshop Fundraising – Private Funding	Rico Valär	2 ECTS Credits
26	19. – 21. April 2024	Leadership: Konflikt – Negotiation – Machtstrukturen	Klaus Jonas	2 ECTS Credits
27	10. – 12. Mai 2024	Workshop Fundraising. Public Funding	Rico Valär	2 ECTS Credits
28	07. – 09. Juni 2024	Positionierung im Arbeitsmarkt	Nicola Müllerschön	2 ECTS Credits
29	12. – 14. Juli 2024	Leadership: Auftrittskompetenz – Medientraining	Silvia von Ballmoos	2 ECTS Credits

Statements von Alumni

Die «Alumni Executive Master in Arts Administration (EMAA) der Universität Zürich» ist die Organisation der EMAA-Absolventinnen und -Absolventen. Der Verein wurde 2008 gegründet und zählte Ende 2018 über 60 Mitglieder. Die Alumni fördern den Austausch der Ehemaligen untereinander sowie ihre Beziehungen mit dem Programm «Arts Administration». Jahr für Jahr wächst die Gruppe der Absolventinnen und Absolventen, die durch ihre Mitgliedschaft bei Alumni EMAA ihre Verbundenheit mit dem Programm und ihre Bereitschaft, sich auch weiter aktiv einzubringen, ausdrücken. Die «Alumni Executive Master in Arts Administration (EMAA) der Universität Zürich» sind Teil der UZH Alumni, was das Netzwerk noch vergrössert und eine Vielzahl weiterer Vorteile bietet.

Ulrike Köstinger, Chief Content & Partnership Officer bei Arts Consolidated (Operabase, CueTV)

Der EMAA war für mich eine grosse Bereicherung nach ersten Berufsjahren und meinem Wirtschaftsstudium. Es war ein Schritt in die richtige Richtung, um mein Profil in der Kulturbranche zu verfeinern. Neben interessanten Persönlichkeiten und spannenden Vorträgen, ist vor allem unter uns Studierenden ein starkes Netzwerk entstanden, das bestehen bleibt.

Dr. Marcus Felsener, Managing Director Europe Opus 3 artists

Wer Führungspositionen in der Kultur anstrebt, findet im EMAA den idealen Start: Top-Expertinnen und -Experten und weltweit angesehene Führungspersönlichkeiten im engen Erfahrungsaustausch, praxisnahe Handreichungen und die Gemeinschaft mit faszinierenden Studierenden unterschiedlichster Herkunft machen die Universität Zürich zur Wiege einzigartiger Erfolgsgeschichten in der Kultur.

Christian Berner, Kaufmännischer Direktor der Opernhaus Zürich AG

Dank EMAA konnte ich mich professionell neu orientieren und aus meiner Begeisterung für Musiktheater eine neue berufliche Grundlage schaffen. Dafür werde ich dem Studiengang immer dankbar sein.

Sophie de Lint, Intendantin De Nederlandse Opera

Neben der Selbstverständlichkeit, mit der sich der EMAA-Studiengang an dem für Kulturschaffende unabdingbaren Puls der Zeit bewegt und aktuellste Strömungen mitdenkt, beeindruckte mich die hohe Kompetenz der Dozierenden, die nicht nur ihren sehr persönlichen Erfahrungsschatz vermittelten, sondern uns auch ihre hervorragenden Beziehungen zu Persönlichkeiten des kulturellen Lebens öffneten – eine einzigartige Erfahrung, die mir in meinem beruflichen Werdegang unverzichtbar geworden ist.

Thomas Keller, Geschäftsführer Kaserne Basel

Das EMAA-Studium hat mir den Zugang zu einem spannenden, genreübergreifenden Netzwerk eröffnet, das mich sowohl in konzeptueller als auch praktischer Hinsicht bereichert hat.

Florian Scholz, des. Intendant Konzert Theater Bern, Intendant Stadttheater Klagenfurt

«Il faut avoir déjà beaucoup appris de choses pour savoir demander ce qu'on ne sait pas», lehrt uns Jean Jaques Rousseau. «Man muss viel gelernt haben, um über das, was man nicht weiß, fragen zu können.» In diesem Sinne hilft mir das wertvolle Studium an der Universität Zürich täglich, mich in einem komplexen Arbeitsalltag zu orientieren, indem ich an das Vorbild hervorragender Persönlichkeiten anknüpfen kann. Ein wichtiger Wissensschatz, für den ich sehr dankbar bin.





Florian Schalit, Verwaltungsdirektor Theater Biel Solothurn

Dank des EMAA-Studiengangs ist mir der berufliche Wechsel von der Finanzwelt in die Kultur gelungen. Noch heute bin ich dankbar, wenn ich auf meine zahlreichen persönlichen Kontakte im Kreis von EMAA im In- und Ausland zählen kann.



Hannah Doll, Head of Business Development & Sponsoring Opex Frankfurt

Den personellen und finanziellen Mitteln eine Richtung geben; dabei nicht dem IST-Zustand ausgeliefert oder vom SOLL-Zustand überwältigt zu sein. Den zumutbaren Weg zu finden, darin liegt die Kraft des Kulturmanagers und das wird im EMAA gelehrt.



Frauke Meyer, Künstlerische Projektleitung Frauen Kulturbüro NRW

Der EMAA hat mir die Möglichkeit gegeben, meine Fähigkeiten im Bereich Marketing, Finanzierungen und Controlling signifikant zu erhöhen. Durch die Auseinandersetzung über die Frage «Kunst vs. Wirtschaft bzw. schliesst das eine das andere wirklich aus?» haben sich neue Handlungs- und Diskussionsfelder aufgetan, an deren Lösung ich auch nach Absolvierung des Studiums weiterarbeite.



Dominique Friedli, Leiter Corporate Citizenship & Jubiläum, Zürcher Kantonalbank

Der EMAA verbindet Theorie und Praxis für Kunstschaffende, für Kulturinteressierte, aber auch für Finanzierer aus Wirtschaft & Gesellschaft in idealer Weise und schlägt eine Brücke zwischen den verschiedenen Akteuren, die sich für ein vielseitiges und prosperierendes Kulturangebot der Zukunft gemeinsam engagieren wollen.



Dr. Alexander Minder, Chief of Staff International Wealth Management Marketing, Credit Suisse AG/Vizepräsident des Statistenvereins am Opernhaus Zürich/Präsident EMAA Alumni

Der EMAA Studiengang bietet eine hervorragende Plattform, sich mit Führungskräften und Expertinnen und Experten aus Kultur und Wirtschaft auszutauschen. Ich konnte ein sehr interessantes Netzwerk aufbauen und bereichernde Freundschaften schliessen.



Hannah Steffen, Intendantin Theater Winkelwiese

Der EMAA hat mich am meisten vorangebracht, indem er mir aufzeigte, wo ich mich selbst – inmitten der starken Protagonist:innen – auf Seite der Dozierenden und der Studierenden – fortan zu bewegen wünschte und zu positionieren wagte.



Johannes Knapp, Künstlerischer Leiter Collegium Novum Zürich

Zwar haben wir mit unsicheren Zukunftsperspektiven zu leben. Doch uns kann niemand daran hindern, in der rauen Wirklichkeit des Kulturmanagements den Sinn für das Mögliche zu schärfen. Der EMAA bildet hierfür den idealen Rahmen. Ich kann mir keinen besseren Ideen-Katalysator vorstellen.



Norbert Trawöger, Künstlerischer Direktor des Bruckner Orchester Linz

Erweiterung ist das Stichwort, wenn ich an mein EMAA-Studium denke. Ich habe mein Bewusstsein für Fragestellungen geschärft, manche Kompetenzen an- und ausgebaut und vor allem viele Menschen kennengelernt. Die Fragen werden nicht weniger, aber die Möglichkeiten, sich über mögliche und unmögliche Antworten auszutauschen, haben sich durch den EMAA immens gesteigert – und dies nachhaltig!

Kultur I: Was ist Kultur?

Modul 1

10

«Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schliesst nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.» (Kulturdefinition UNESCO 1982).

Der Begriff der Kultur, wie er in dieser Bestimmung der UNESCO gefasst ist, ist vielseitig und schillernd. Er hat eine lange, bewegte, regelrecht migrierende Tradition. Was wird als Kultur bestimmt? Was für Konzepte gibt es? Es gehört durchaus zu den Aufgaben jedes Kulturschaffenden, sowohl kulturell oder künstlerisch tätig zu sein, als auch zu reflektieren, was darin als Kultur verstanden werden kann und wie sie zu bedenken ist. Umgekehrt steht Kultur in einem ständigen Wechselverhältnis zu gesellschaftlichen Entwicklungen und historischen Ereignissen, die kulturell oder künstlerisch vorweggenommen oder darin ver- und durchgearbeitet werden.

Folgende Fragen sollen in diesem Modul behandelt werden: Wie verhält sich Kultur zu künstlerischen Manifestationen und Praktiken? Inwiefern ist Kultur identitätsstiftend für eine Gemeinschaft? Legitimiert sie gesellschaftliche Macht? Provoziert und verändert Kultur etablierte Traditionen und Werteordnungen in einer Gesellschaft und, wenn ja, wie vermag sie dies zu tun? Warum gilt künstlerisches Schaffen für eine Gesellschaft als «systemrelevant»? Reduziert sich der gesellschaftliche Nutzen von Kunst und Kultur auf ein Glücksversprechen? Welchen Stellenwert wird Kultur heute zugesprochen, wenn in jüngster Zeit Theater, Opern, Museen und Konzerthäuser als pure Vergnügungsstätten behandelt werden? Wo verläuft die Grenze zwischen «must have» und «nice to have»? Müssen wir angesichts des sich vollziehenden kulturellen Wandels unser Verständnis von Kunst und Kultur kontinuierlich neu verhandeln und austarieren?



Modulleitung Prof. Dr. Elisabeth Bronfen

Prof. Dr. Elisabeth Bronfen ist Professorin für Anglistik und Amerikanistik an der Universität Zürich und seit 2007 Global Distinguished Professor an der New York University. Sie promovierte an der Universität München über den literarischen Raum in Dorothy M. Richardsons Roman «Pilgrimage» und habilitierte sich fünf Jahre später zu Darstellungen von Weiblichkeit und Tod. Als Spezialistin für Literatur des 19. und 20. Jahrhunderts hat sie auch Artikel und Bücher in den Bereichen Gender Studies, Psychoanalyse, Film, Kulturtheorie und visuelle Kultur verfasst. Sie schreibt häufig Beiträge für lokale und internationale Nachrichtenpublikationen und -sendungen und ist Expertin für Kultur und amerikanische Politik.



Referent Dr. Benno Wirz

Dr. Benno Wirz ist Koordinator des Studienprogramms Kulturanalyse an der Universität Zürich. Er studierte an den Universitäten Zürich, Bern und an der Humboldt-Universität zu Berlin Philosophie, Theaterwissenschaften und Germanistik und wirkte in Theaterproduktionen am Zürcher Theater Neumarkt, an den Zürcher Festspielen und in der freien Szene mit. Seine Promotion erlangte er an der Universität Basel mit einer Arbeit über Licht und Dunkel als Denkfiguren der Philosophie. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in der Philosophie vom 17. bis ins 21. Jahrhundert sowie in den Kulturtheorien und Kulturanalysen der Moderne und Postmoderne. Er interessiert sich für die Hinwendung zum Ästhetischen, Medialen Materialien und Theatralen in der Theorie und für die aktuellen Debatten über Diversity, Gender, Race, kulturelle Identitäten und Differenzen im Zuge des sich vollziehenden kulturellen Wandels.

Marketing – Praxis I (Grundlagen)

Modul 2

Kultur ist unbezahlbar. Deshalb müssen wir sie gut verkaufen. Denn es geht es nicht nur um die Existenz der einzelnen Bühne, sondern auch darum, die Unverzichtbarkeit von Kultur in unserer Gesellschaft offensichtlich zu machen.

Martin H. möchte am Samstagabend etwas Besonderes unternehmen. Er denkt über die vielen Angebote seiner Stadt nach – Kino, Restaurant, eine Sportveranstaltung und das Theater. Warum entscheidet er sich für letzteres? Vielleicht, weil er ein interessantes Plakat oder Banner gesehen hat oder weil ihm das Stück von Freunden empfohlen wurde. Möglicherweise hat Martin H. auch eine spannende Rezension in der Presse gelesen oder über den personalisierten Newsletter des Theaters erfahren, warum das Thema des Stücks für ihn von Interesse ist. Marketing erhöht die Sichtbarkeit der Kulturinstitution. Mit einer strategischen Positionierung bietet man Zuschauer:innen eine Marke mit einer Welt an, in der sie sich zuhause fühlen.

Es gibt viele Wege, Zielgruppen zu erreichen. Sie alle beginnen damit, Kundinnen und Kunden zu verstehen: Warum sollen sie sich für das spezifische Kulturangebot interessieren? Warum sollten sie eine bestimmte Idee fördern? Über welches Bedürfnis können sie angesprochen werden?

Ziel dieses Moduls ist es, eine Übersicht über die verschiedenen Marketinginstrumente zu geben, sowie in das Customer Relationship Management einzuführen. Anhand von praktischen Cases wird beleuchtet, wie Marketinginstrumente genutzt werden können, um den Handlungsspielraum für Kunst und Kultur zu vergrößern und um mehr Planungssicherheit zu bekommen. Für erfolgreiche und langfristige Kundenbeziehungen mit den Zuschauer:innen.

11



Modulleitung Prof. Dr. Martin Natter

Prof. Dr. Martin Natter ist Professor für Marketing an der Universität Zürich am Institut für Betriebswirtschaftslehre. Sein Forschungsinteresse ist es, unser Verständnis und unsere Modelle von Konsumenten- und Managemententscheidungsprozessen zu verbessern. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Preisgestaltung, digitale Transformation, Targeting & Positionierung sowie Verhaltensveränderungen. Entscheidungsorientierte empirische Forschung dient ihm als Mittel zur Entwicklung dieses Wissens. Das Forschungsziel ist die Durchführung innovativer, theoretisch fundierter und praktisch relevanter Forschung.



Referentin Anna Kleeblatt

Anna Kleeblatt, Diplom-Betriebswirtin (FH), hat sich nach vielen Jahren als Marketing- und Vertriebsleiterin der Bayerischen Staatsoper selbstständig gemacht und ist seit 2013 als Beraterin und Interimsmanagerin für Kulturinstitutionen und -unternehmen in den Bereichen Marketing, Sales & Service im deutschsprachigen Raum tätig. Besonders durch ihre Kompetenz im Bereich Ticketing und CRM entwickelt sie erfolgreiche Strategien und Massnahmen zur nachhaltigen Bindung von Besuchern im Kulturbetrieb. Als Dozentin unterrichtet sie an diversen Hochschulen.

Accounting – Praxis I

Modul 3

12

Erfolgreiches Controlling verwandelt Grenzen in Möglichkeiten: Der Regisseur/die Regisseurin träumt von einer spektakulären Ausstattung. Das Budget gibt das aber gerade nicht her? Ist der Kostenrahmen von Anfang an transparent, kann sich der Kreative frühzeitig darauf einstellen oder aber nach weiteren Möglichkeiten der Finanzierung suchen.

Kostentransparenz und strategisches Finanzhandling sind für alle Kunstschaffenden der Bühne wichtig, um Frustrationen zu vermeiden und Planungssicherheit zu erlangen. In Zeiten wachsenden Finanzdrucks wird die Rolle des Controllings in Kulturinstitutionen immer wichtiger.

In diesem Modul wird untersucht, welche wirtschaftlichen Aspekte den Erfolg von Kulturinstitutionen bestimmen und welche Werkzeuge das Controlling bietet, um eine gesunde finanzielle Zukunft zu gewährleisten. Leitlinien für nachhaltiges Wachstum, die neue künstlerische Freiräume ermöglichen, werden erarbeitet. Praxisnahen Fallstudien zeigen die wirtschaftlichen Aspekte kulturellen Handelns. Ziel ist es, mithilfe einer verbesserten Kostentransparenz bessere Entscheidungen in Kulturbetrieben zu ermöglichen.

Während das Modul Accounting I einen Überblick über das betriebliche Rechnungswesen und die Chancen des Controllings für die Bühne gibt, beschäftigt sich das Folgemodul Accounting II mit Planung, Budgetierung, Wirtschaftlichkeitsrechnung und Nachhaltigkeitsmanagement.

Denn wie Fjodor Dostojewski schrieb: «Geld ist gedruckte Freiheit».



Modulleitung Prof. Dr. Dieter Pfaff

Prof. Dr. Dieter Pfaff doktorierte und habilitierte an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Seit 1994 ist er ordentlicher Professor für Accounting an der Universität Zürich. Von 2011 bis 2015 war er zudem Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre. Dieter Pfaff ist Autor und Mitherausgeber mehrerer Fachbücher sowie Verfasser zahlreicher Beiträge in nationalen und internationalen Fachzeitschriften sowie Sammelbänden zum Accounting. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Fragen der Rechnungslegung, des Controllings sowie des internen Kontrollsystems (IKS). Dieter Pfaff ist zudem neben anderen Engagements Vizepräsident des grössten Schweizer Verbands für Rechnungslegung, Rechnungswesen und Controlling, veb.ch, und Mitglied des Finanzausschusses des Universitätsspitals Zürich.



Referentin Katja Nawka

Katja Nawka ist seit 2014 bei den Bregenzer Festspielen als Projektleiterin für Opernproduktionen, Casting und Konzerte engagiert. Berufsbegleitend absolviert sie einen Master of Business Administration und war zuvor sie an der Sächsischen Staatsoper Dresden als Assistentin des Opern- und Betriebsdirektors und bei den Dresdner Sinfonikern im Orchestermanagement tätig. Ihre Karriere startete sie am Theater Bielefeld im Künstlerischen Betriebsbüro und gründete zeitgleich eine eigene Agentur für Neue Musik. Studiert hat Katja Nawka Musik- und Theaterwissenschaft sowie Betriebswirtschaftslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin und an der Sorbonne Paris. Sie unterrichtete zum Thema «Wissenschaftliches Arbeiten und Praxisrelevanz in Berufen der Musikwissenschaften» und leitete Opernworkshops für jugendliche Immigranten für die Deutsche Bank Stiftung. Sie war Stipendiatin des Cusanuswerk (Bonn), der Europäischen Union (Erasmus) und der Deutsche Bank Stiftung (Akademie Musiktheater Heute).



Referent Christian Berner

Christian Berner hat an der Universität St. Gallen Ökonomie studiert. Nach seinem Abschluss war er zunächst in verschiedenen Funktionen für den ABB-Konzern tätig, wonach er mit einigen Partnern die Finanzgesellschaft de Pury Pictet Turrettini & Co. mit Büros in Genf und Zürich gegründet hat, die im Bereich Vermögensverwaltung und Investment Banking tätig ist. 2008 erwarb Christian Berner den Executive Master of Arts Administration an der Universität Zürich und wechselte an das Opernhaus Zürich, wo er zunächst für die Planung und Vorbereitung der Intendanz von Andreas Homoki zuständig war. Seit März 2013 ist Christian Berner der Kaufmännische Direktor des Opernhauses Zürich

Western Culture meets Eastern Culture (fakultativ)

Modul 4

Chinas Kulturszene hat in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung erlebt und sich als wichtiger Ort für die Zukunft etabliert.

Während die Theater des Westens oft unter unverkauften Plätzen und einem Mangel an jungem Publikum leiden, hat das Interesse an kulturellen Manifestationen in China einen Höhepunkt erreicht. Auch die Entwicklung des Streamings hat dazu geführt, dass China mittlerweile zu den grössten Märkten für Musikaufzeichnungen weltweit gehört.

Das Interesse der jüngeren Generation und der hohe Grad an Digitalisierung sowie der rasante Aufschwung der Wirtschaft sind der Motor dieses immensen Wachstums. Neue Räume für Kultur, Festivals und Kulturzentren sind entstanden und das Interesse der chinesischen Kulturschaffenden am Experiment und an neuen Kunstformen ist gross. China hat Marktmacht. Hollywood-Studios schreiben Drehbücher um, damit Blockbuster wie «Top Gun 2» auf dem weltgrössten Filmmarkt zugelassen werden.

Das Thema China als politische, wirtschaftliche und somit zunehmend auch kulturelle Grossmacht ist allgegenwärtig. Wie gehen wir mit dieser neuen Realität um? Wie können wir uns auf konstruktive und bereichernde Weise mit der chinesischen Kultur auseinandersetzen?

13



Modulleitung Michael Schindhelm

Michael Schindhelm studierte Quantenchemie in Voronezh (ehemalige Sowjetunion) und war Übersetzer russischer Literatur ins Deutsche (Tschechow, Gogol, Gorki, Mandelstam). Er ist Schriftsteller, Filmemacher, Experte für darstellende Kunst und Kulturberater für internationale Organisationen und Gastdozent an verschiedenen Universitäten in Europa und Asien. In 2008 war er Gründungsdirektor der Dubai Culture & Arts Authority in Dubai, VAE, zuvor der erste Generaldirektor der Berliner Opernstiftung (2005 – 2007), Intendant des Theaters Basel (1996 – 2006). Von 1994 bis 1996 war er der erste Generalintendant des (Fusions-) Theaters Altenburg-Gera. Er lebt und arbeitet im Tessin. Zuletzt von ihm erschienen ist die Arte-Dokumentation: «Mit Lichtgeschwindigkeit zum Impfstoff. Das Projekt Biontech» und der Kino-Dokfilm «Outland».

Recht im Kulturbetrieb I

Modul 5

14

Wehe, wem Recht geschieht (und nicht darauf vorbereitet ist)! Kafka mag im «Prozess» etwas übertrieben haben, aber ganz unrealistisch ist seine Erzählung leider auch nicht. Die immer rasantere Verrechtlichung und Verprozessualisierung der Gesellschaft verschont auch die Künste nicht.

In drei Modulen zum Recht im Kulturbetrieb werden Sie nicht zu Juristinnen und Juristen umgepolt, aber hoffentlich zu Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern, die sich nicht unnötig in rechtlichen Fallstricken verheddern. Erfahrene Professorinnen und Professoren sowie Praktikerinnen und Praktiker werden Ihnen die Funktion und das Funktionieren des Rechts nahebringen und die für Sie wichtigen Rechtsgebiete und Rechtsfragen vorstellen und diskutieren. Das Ziel ist, es erst gar nicht zu einem Rechtsstreit kommen zu lassen. Vorbeugen ist besser als streiten.

Nach einer allgemeinen Einführung in das Recht und einem Überblick über die verschiedenen Rechtsgebiete tauchen Sie ein in die Themenschwerpunkte «Urheberrecht», «Sozialversicherungsrecht», «Vertragsrecht», «Rechtliche Aspekte der Kulturförderung» sowie «Internationaler Kulturbetrieb, Internationale Rechtsfragen», dies anhand von zahlreichen Fallbeispielen.



Modulleitung Prof. Dr. Felix Dasser

Prof. Dr. Felix Dasser ist Titularprofessor der Universität Zürich mit Schwerpunkten im Vertragsrecht und internationalen Verfahrensrecht. Hauptberuflich ist er als Anwalt und Partner der Kanzlei Homburger, Zürich, tätig. Er arbeitet vorwiegend auf den Gebieten internationale Handelsstreitigkeiten, Prozess- und Schiedsgerichtsverfahren. Er berät und vertritt u. a. zahlreiche international tätige Unternehmen aus der Finanzwirtschaft und der Industrie in internationalen Zivilverfahren und regulatorischen Untersuchungen. Er wirkt als Schiedsrichter in internationalen Handelsstreitigkeiten und ist Präsident der Schweizerischen Vereinigung für Schiedsgerichtsbarkeit. Felix Dasser referiert und publiziert ferner regelmäßig im In- und Ausland. Er hält Lehrveranstaltungen insbesondere an der Universität Zürich über Zivilprozess- und Schiedsgerichtsrecht, Vertragsrecht und Internationales Privatrecht und lehrt als Gastprofessor an der China University of Political Science and Law. Er ist Mitglied des Leitenden Ausschusses des Executive Master in Arts Administration.



Referentin Gitti Hug

Gitti Hug hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft und in Zürich Jurisprudenz studiert und 1981 das Anwaltspatent erworben. Während acht Jahren war sie u.a. als Legal Counsel bei der Schweizerischen Urheberrechtsgesellschaft für Literatur und bildende Kunst, Prolitteris, tätig, bevor sie sich der Kanzlei Altenburger LTD legal & tax in Küsnacht anschloss. Ihre Spezialgebiete sind das Urheber- und Markenrecht. Sie hat zahlreiche Publikationen zum Thema Kunstrecht und Urheberrecht mitverfasst (u.a. Kommentar zum Urheberrechtsgesetz, Stämpfli Handkommentar, 2006 und 2012, Lehr- und Praxisbuch Kulturrecht – Kulturmarkt, DIKE Verlag 2012) und verschiedene Artikel über den Werkschutz der Fotografie publiziert (u.a. KUR, Journal für Kunstrecht, Urheberrecht und Kulturpolitik, 2/2015). Seit 2017 ist sie Präsidentin der Vereinigung Zürcher Kunstfreunde.



Referent Marc Meyer

Nach seiner Tänzerlaufbahn studierte Marc Meyer Rechtswissenschaft an der Universität Zürich und erwarb 2006 das Rechtsanwaltspatent. Zunächst arbeitete er am Bezirksgericht Zürich, bevor er in der Privatwirtschaft für einige Jahre bei einem Versicherungskonzern tätig war. 2009 führte ihn sein Weg ans Opernhaus Zürich, um die Position des Rechtskonsulten zu übernehmen. 2015 erwarb er den Titel «Executive Master in Business Administration» der Universität St. Gallen und wurde in der Folge zum Stellvertretenden Kaufmännischen Direktor am Opernhaus Zürich ernannt. Ab Sommer 2023 wird Marc Meyer Kaufm. Direktor am Opernhaus Zürich. Von 2016 bis 2021 präsidierte er überdies den Berufsverband «Danse Suisse». Seit 2020 ist er ausserdem Verwaltungsratspräsident der Musical Factory AG Luzern.

Accounting – Praxis II

Modul 6

Hartnäckig hält sich in Kulturbetrieben immer noch die Meinung, dass Controlling überflüssig, langweilig, Erbsenzählerei oder schlicht innovationshemmend sei, weil zu sehr auf Kontrolle mit «K» ausgerichtet. Solche oder ähnliche Aussagen hört man leider häufig, wenn Controlling in Kulturbetrieben falsch verstanden oder angewandt wird. Richtig ist, dass das Controlling eines der zentralen Kommunikationsinstrumente in einer Organisation sein muss, mit dem man unstrukturierten Datenfluten wirkungsvoll entgegentreten kann. Damit das funktioniert, müssen Kulturbetriebe das Controlling möglichst einfach halten und einige wichtige Leitlinien beachten, die in beiden Modulen zum Accounting behandelt werden. Während in Teil I besonderer Wert auf das finanzielle und betriebliche Rechnungswesen mit dem Ziel erhöhter Transparenz und besseren Entscheidungen in Kulturbetrieben Wert gelegt wird, stehen in Teil II die wichtigsten Werkzeuge in den Bereichen Planung, Budgetierung, Finanzierung und Wirtschaftlichkeitsrechnung (Investition) sowie das Nachhaltigkeitsmanagement im Vordergrund. Denn finanzielle Kompetenz ist unabdingbar auch für den künstlerischen Erfolg eines Projekts, wenn in Zeiten wachsenden finanziellen Drucks auf Kulturinstitutionen auch die künstlerischen Leiterinnen und Leiter Sponsoren, Banken und vor allem den Geldgebern der öffentlichen Hand als wichtiger Ansprechpartner zur Verfügung stehen müssen.

15



Modulleitung Prof. Dr. Dieter Pfaff

Prof. Dr. Dieter Pfaff doktorierte und habilitierte an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Seit 1994 ist er ordentlicher Professor für Accounting an der Universität Zürich. Von 2011 bis 2015 war er zudem Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre. Dieter Pfaff ist Autor und Mitherausgeber mehrerer Fachbücher sowie Verfasser zahlreicher Beiträge in nationalen und internationalen Fachzeitschriften sowie Sammelbänden zum Accounting. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Fragen der Rechnungslegung, des Controllings sowie des internen Kontrollsystems (IKS). Dieter Pfaff ist zudem neben anderen Engagements Vizepräsident des grössten Schweizer Verbands für Rechnungslegung, Rechnungswesen und Controlling, veb.ch, und Mitglied des Finanzausschusses des Universitätsspitals Zürich.



Referentin Susanne Moser

Die gebürtige Salzburgerin studierte Betriebswirtschaft in Wien und ist nach Positionen unter anderem am Wiener Burgtheater sowie am dortigen Schauspielhaus seit 2005/06 Geschäftsführende Direktorin an der Komischen Oper Berlin. Ab der Spielzeit 2022/23 übernimmt sie zusätzlich zu ihrer aktuellen Position gemeinsam mit Operndirektor Philip Bröking die Intendanz. Sie ist Mitgründerin der Graf Moser Management GmbH, die mit dem «Kulturplaner» ein massgeschneidertes Controllinginstrument für Kulturbetriebe entwickelt hat. Seit 2005 unterrichtet sie Controlling, strategische Unternehmensführung und Kulturmanagement. Seit 2013 ist Susanne Moser Vorstandsmitglied der Stiftung Berliner Leben und war von 2017 bis 2019 stellvertretende Vorsitzende des Boards von Opera Europa. Von 2009 bis 2018 war sie Aufsichtsratsmitglied der Wiener Burgtheater GmbH, der Staatsoper Wien GmbH, der Volksoper Wien GmbH, der Theaterservice GmbH sowie der Wiener Bundestheater Holding und ist seit 2016 stellvertretende Vorsitzende im Kuratorium des mumok in Wien. 2018 wurde sie als Mitglied in den gesetzlichen Beirat der Berliner Sparkasse bestellt.



Referentin Prof. Dr. Katrin Hummel

Prof. Dr. Katrin Hummel leitet die Abteilung für Accounting & Reporting der WU Wien. Zuvor war sie Oberassistentin am Lehrstuhl für Accounting der Universität Zürich sowie externe Lektorin an der Universität Basel. Katrin Hummel ist Mitglied der Arbeitsgruppe zur nichtfinanziellen Berichterstattung der AFRAC (Austrian Financial Reporting and Auditing Committee) sowie des wissenschaftlichen Beirats des Instituts Österreichischer Wirtschaftsprüfer (iwp). In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit Fragestellungen an der Schnittstelle von Accounting und Nachhaltigkeit mit Schwerpunkt auf Nachhaltigkeitsberichterstattung und -performance. Dabei setzt sie neueste Methodiken der automatisierten Textanalyse ein. Katrin Hummel «Nachhaltigkeit zählt zu den drängendsten Herausforderungen unserer Gesellschaft. Auch Kultureinrichtungen sollten sich die Frage stellen, inwiefern sie hier einen Beitrag leisten können. In diese Diskussion möchte ich gerne mit den Teilnehmer*innen des Studiengangs einsteigen und dabei insbesondere auch die Rolle des Accounting beleuchten».

Recht im Kulturbetrieb II

Modul 7

16

Mangelnde juristische Grundkenntnisse können bereits bei der Budgeterstellung zahlreiche Stolpersteine zeitigen. Auch eine überhastete Entlassung, eine verpatzte Kollektivverhandlung, eine falsche Mehrwertsteuerabrechnung oder ein ungenügend durchdachtes Compliance-Konzept können eine Bühnenleitung auf Jahre hinaus den Gerichten aussetzen. Während eine strategische Herangehensweise an dieses Thema in der Privatwirtschaft längst zum Standard gehört, wird es in Kulturunternehmen immer noch leichtfertig behandelt, obgleich diese Vernachlässigung mitunter schwerwiegende Folgen haben kann.

Auch die Kenntnis des Steuerrechts sowie der verschiedenen Rechtsformen von Kulturbetrieben ist längst zu einem absoluten «Must» für erfolgreiche Führungspersönlichkeiten im Kulturbetrieb geworden, ohne die weder realistische Budgetstellungen noch wirtschaftlicher Erfolg möglich sind.



Modulleitung Prof. Dr. Felix Dasser

Prof. Dr. Felix Dasser ist Titularprofessor der Universität Zürich mit Schwerpunkten im Vertragsrecht und internationalen Verfahrensrecht. Hauptberuflich ist er als Anwalt und Partner der Kanzlei Homburger, Zürich, tätig und leitet das Praxisteam Prozesse/Verfahren. Er arbeitet vorwiegend auf den Gebieten internationale Handelsstreitigkeiten, Prozess- und Schiedsgerichtsverfahren sowie Wirtschaftsstrafrecht und Compliance. Er berät und vertritt u. a. zahlreiche international tätige Unternehmen aus der Finanzwirtschaft und der Industrie in internationalen Zivilverfahren und regulatorischen Untersuchungen. Im Weiteren berät er Klienten bei grenzüberschreitenden Transaktionen und Auseinandersetzungen. Er wirkt regelmässig als Schiedsrichter in internationalen Handelsstreitigkeiten. Felix Dasser referiert und publiziert ferner regelmässig über Themen im Zusammenhang mit internationalem Privatrecht und mit Prozess- und Schiedsgerichtsverfahren. Felix Dasser hält daneben Lehrveranstaltungen insbesondere an der Universität Zürich über Zivilprozess- und Schiedsgerichtsrecht sowie Vertragsrecht und Internationales Privatrecht und ist Mitglied des Leitenden Ausschusses des Executive Master in Arts Administration.



Referentin Katrin Ivell

Katrin Ivell ist Partnerin der Kanzlei Homburger, Zürich, und Mitglied des Praxisteams Banken- und Finanzmarktrecht sowie der Fachgruppe White Collar/Investigations. Sie ist auf interne Untersuchungen spezialisiert, berät Unternehmen in Compliance-Angelegenheiten und vertritt Klienten in Untersuchungen in- und ausländischer Aufsichtsbehörden. Sie führt interne Untersuchungen im Bereich sexueller Belästigung oder Privatbestechung durch, vertritt Schweizer Finanzinstitute bei den Ermittlungen des US-Justizministeriums und der US-Steuerbehörde im Bereich Steuerhinterziehung sowie ein globales Finanzinstitut in parallelen straf- und aufsichtsrechtlichen Verfahren im Zusammenhang mit Betrugs- und Geldwäschereivorwürfen. Sie war als FINMA-Untersuchungsbeauftragte tätig und ist regelmässig Fachreferentin zu Fragen der Regulierung und Compliance.



Referentin Aurelia Tamò

Aurelia Tamò-Larrieux hat an der Universität St. Gallen (HSG) einen Bachelor- und Master-Abschluss in «Law and Economics» erworben. Schon während ihres Studiums entwickelte sie ein Interesse für interdisziplinäre Forschung an der Schnittstelle zwischen Recht und Technologie. Der Schweizerische Nationalfonds gewährte ihr ein Doc.CH-Stipendium für ihr Doktoratsprojekt «Designing for Privacy», dessen Resultate 2018 als Monographie bei Springer publiziert wurden. Während ihrer Dissertation forschte Aurelia am «Institute for Pervasive Computing» an der ETH Zürich und am «Berkman Klein Center for Internet & Society» an der Harvard University. Derzeit arbeitet Aurelia als Post-Doktorandin am «Center for Information Technology, Society, and Law» (ITSL) an der Universität Zürich.

Recht im Kulturbetrieb III

Modul 8

Künstlerische Prozesse leben von den Menschen, die sie gestalten. Doch die Beziehung von Kollektiven bedarf einer Struktur, denn sonst sind Konflikte programmiert. Jedem, der in einem Theater arbeitet, ist bewusst, wie schwer es ist, die verschiedenen Kollektive eines Kulturbetriebes zusammenzuführen. Ziel dieses Moduls ist es, einen Überblick des allgemeinen Arbeitsrechts im schweizerischen, deutschen und österreichischen Umfeld zu geben. Am zweiten Tag des Moduls werden das kollektive Arbeitsrecht sowie die verschiedenen Formen der Intendantenverträge besprochen.

Eine Übersicht über die verschiedenen Konflikte zwischen Kunst und Recht – mit besonderem Schwerpunkt auf dem Recht der Persönlichkeit – wird am dritten Tag des Moduls gegeben. Die drei Module schliessen mit einer Prüfung ab; die Inhalte der Seminare werden zu Anfang des dritten Moduls in einem Repetitorium zusammengefasst.

17



Modulleitung Prof. Dr. Felix Dasser

Prof. Dr. Felix Dasser ist Titularprofessor der Universität Zürich mit Schwerpunkten im Vertragsrecht und internationalen Verfahrensrecht. Hauptberuflich ist er als Anwalt und Partner der Kanzlei Homburger, Zürich, tätig und leitet das Praxisteam Prozesse/Verfahren. Er arbeitet vorwiegend auf den Gebieten internationale Handelsstreitigkeiten, Prozess- und Schiedsgerichtsverfahren sowie Wirtschaftsstrafrecht und Compliance. Er berät und vertritt u. a. zahlreiche international tätige Unternehmen aus der Finanzwirtschaft und der Industrie in internationalen Zivilverfahren und regulatorischen Untersuchungen. Im Weiteren berät er Klienten bei grenzüberschreitenden Transaktionen und Auseinandersetzungen. Er wirkt regelmässig als Schiedsrichter in internationalen Handelsstreitigkeiten. Felix Dasser referiert und publiziert ferner regelmässig über Themen im Zusammenhang mit internationalem Privatrecht und mit Prozess- und Schiedsgerichtsverfahren. Felix Dasser hält daneben Lehrveranstaltungen insbesondere an der Universität Zürich über Zivilprozess- und Schiedsgerichtsrecht sowie Vertragsrecht und Internationales Privatrecht und ist Mitglied des Leitenden Ausschusses des Executive Master in Arts Administration.



Referentin Dr. Gabriela Wyss

Dr. Gabriela Wyss studierte und promovierte an der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich. Nach Studienaufenthalten im Ausland war sie als Assistentin am Europainstitut der Universität Zürich tätig, als Rechtsanwältin Beraterin einer Treuhandgesellschaft sowie als Bereichsleiterin beim Arbeitgeberverband der Schweizer Maschinenindustrie (Swissmem), wo sie neben der arbeitsrechtlichen Beratung die Führung der paritätischen Aus- und Weiterbildung innehatte und GAV- und Schlichtungsverfahren betreute. Seit 2000 befasst sie sich in ihrer eigenen Anwaltskanzlei mit der Rechtsberatung von Unternehmen in arbeitsrechtlichen Belangen und unterstützt Verbände und Arbeitgeber bei GAV-Verhandlungen sowie neuen allgemeinen Arbeitsbedingungen. Gabriela Wyss publiziert regelmässig zu arbeitsrechtlichen Themen in der NZZ und in Tagungsdokumentationen der Universität St. Gallen. Sie wirkt als Fachdozentin an der Fachhochschule Nordwestschweiz sowie als Referentin im Wirtschaftsrecht an der Hochschule für Wirtschaft und der Verwaltungsweiterbildung Zentralschweiz. Seit 2015 ist sie von Arbeitgeberseite gewählte Schiedsrichterin des Schweizerischen Bühnenschiedsgerichts.



Referent Prof. Dr. Roger Rudolph

Prof. Dr. Roger Rudolph hat in Zürich studiert, promoviert und das Anwaltspatent erlangt. Nach einem Gerichtspraktikum am Bezirksgericht Zürich ist er seit 1997 in der auf Arbeitsrecht spezialisierten Anwaltskanzlei Streiff von Kaenel AG tätig, von 2004 bis 2018 als Partner und seitdem als Konsulent. Roger Rudolph ist Fachanwalt SAV Arbeitsrecht und Mitglied der entsprechenden Fachkommission des Schweizerischen Anwaltsverbands. Von 2008 bis 2021 war Roger Rudolph Assistenzprofessor für Arbeitsrecht unter Mitvertretung des Privatrechts, seit 1. Februar 2021 ist er Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits- und Privatrecht an der Universität Zürich.

Kulturstadt Berlin: Visionär und interkulturell

Modul 9

18

In Berlin ist Kultur ist kein Extra, sondern zutiefst in der die DNA der Stadt verankert. Jedes Jahr ziehen Tausende neue Bürger und Bürgerinnen in die Hauptstadt, deren entscheidender Erfolgsfaktor die Kultur ist.

Eine Umfrage des ehemaligen Kultursenators Klaus Lederer ergab, dass 60% der Neu-Berliner:innen aufgrund des vielfältigen kulturellen Angebots in die Stadt gekommen sind. In Berlin bieten 180 Museen und Sammlungen, 440 Galerien, drei Opernhäuser, acht großen Symphonieorchester, 130 Kinos, etwa 150 Theater und Bühnen sowie zahlreichen weitere Kultureinrichtungen mehr als 1500 Veranstaltungen täglich an.

Neue kulturelle Highlights schießen wie Pilze aus dem Boden, die Kreativität in Berlin ist ungebremst. Einer der Gründe dürfte die Vielfalt der Kulturen in der deutschen Hauptstadt sein. In der Stadt, in welcher der Regelbruch die Regel ist, herrscht jedoch auch Offenheit, die das Unerwartbare ermöglicht: Kultur als Essenz, als Motor und Lebensader ist ein Erfolg: 82% aller Berliner:innen nutzen regelmäßig Konzert und Theaterangebote.

Dennoch ist chronische Unterfinanzierung in Berlin die Normalität. Künstler:innen und Kulturmanager:innen haben eine hohe Kompetenz in der Kunst des Überlebens. Nur durch viel Kreativität bei der Finanzierung können immer wieder neue Projekte auf die Bühne gestellt werden.

In diesem Modul vor Ort in Berlin wird erkundet, wie der Weg von der Elendsverwaltung zur identitätsstiftenden Kulturgestaltung gelingen und wie man neue Modelle hinsichtlich einer künftigen Positionierung der Kunst entwickeln kann. Die Teilnehmenden dieses Moduls werden dieser Frage in Seminaren mit den Intendanten der Staatsoper Unter den Linden Berlin, der Komischen Oper, der Deutschen Oper Berlin sowie mit dem Leitungsteam der Barenboim-Said-Akademie nachgehen.



Modulleitung Matthias Schulz

Matthias Schulz studierte Klavier an der Universität Mozarteum Salzburg und absolvierte ein Studium der Volkswirtschaft an der LMU München, das er 2003 als Diplom-Volkswirt abschloss. Zwischen 1999 und 2001 war Schulz bereits für die Konzertabteilung der Salzburger Festspiele tätig, am Konzerthaus Dortmund gestaltete er in dessen Eröffnungssaison den Aufbau des Künstlerischen Betriebs mit, bevor er 2004 zu den Salzburger Festspielen zurückkehrte, wo er als Konzert- und Medienreferent zunächst für die Konzerte sowie für die strategische Planung der Medienproduktionen zuständig und in den darauffolgenden Jahren als Leiter der Konzertplanung für die Programme der Konzerte verantwortlich war. 2012 übernahm Schulz die kaufmännische Geschäftsführung und Künstlerische Leitung der Stiftung Mozarteum Salzburg, wo er neben dem Konzertbereich auch die dramaturgische Verknüpfung der drei Kernbereiche der Stiftung Mozarteum – Konzerte, Wissenschaft und Museen – verantwortete. Matthias Schulz ist Vorstandsmitglied verschiedener Festivals sowie Jurymitglied internationaler Wettbewerbe. Er ist seit 2018 Intendant der Staatsoper Unter den Linden Berlin.

Wissenschaftliches Arbeiten

Modul 10

In unserer multimedialen Informationsgesellschaft stehen uns jederzeit vielfältige Informationen von allen möglichen Themen zur Verfügung. Dadurch ergibt sich eine zwar nicht neue, aber immer wichtiger werdende Anforderung an uns alle: Wir müssen fähig sein, mit der Vielzahl der Informationen und Dokumente zu einem gegebenen Thema adäquat umgehen zu können. Zudem dringen jeden Tag «Fake News» in unsere Gesellschaft ein, verunsichern uns mit gefälschten Informationen und manipulieren – meist mit einer unterschweligen politischen Botschaft – ganze Teile der Bevölkerung. Wissenschaftlich untermauerte Argumente erscheinen nur noch als Meinung und harte Fakten werden durch gefühltes Wissen ersetzt. In diesem Modul soll erarbeitet werden, welche Herausforderungen diese komplexe Situation für die wissenschaftliche Praxis mit sich bringt, egal ob sie für die künstlerische oder kulturelle Tätigkeit, zu journalistischen Zwecken oder für die Abschlussarbeit am Ende des Studiengangs nützlich gemacht wird. Ein weiterer Schwerpunkt dieses Moduls bildet der Umstand, dass die digitale Transformation uns wieder öfters schreiben lässt, allerdings sehr selten per Brief und vielmehr zunehmend nach den Regeln der Social Media. Alltags- und Umgangssprache oder verkürzte und codierte Schrift breiten sich immer weiter aus und gewinnen zunehmend an Bedeutung, wenn auch in vielfältiger Verkleidung, u. a. durch die globale Verwendung der englischen Sprache. Damit einher geht der Verlust elementarer Fähigkeiten im Umgang mit komplexen Texten und mit situationsadäquater Ansprache. Zeit sich Gedanken zu machen, in welchem Kontext man welche Sprache verwendet, wie man effizient und zielgruppenorientiert kommunizieren kann, wie man mit komplexen Texten umgehen und sie selbst erstellen kann, wie man sie gliedert, wie man darin Frage- und Problemstellungen formuliert oder Thesen aufstellt und für oder gegen diese argumentiert.

19



Modulleitung Prof. Dr. Elisabeth Bronfen

Prof. Dr. Elisabeth Bronfen ist Professorin für Anglistik und Amerikanistik an der Universität Zürich und seit 2007 Global Distinguished Professor an der New York University. Sie promovierte an der Universität München über den literarischen Raum in Dorothy M. Richardsons Roman «Pilgrimage» und habilitierte sich fünf Jahre später zu Darstellungen von Weiblichkeit und Tod. Als Spezialistin für Literatur des 19. und 20. Jahrhunderts hat sie auch Artikel und Bücher in den Bereichen Gender Studies, Psychoanalyse, Film, Kulturtheorie und visuelle Kultur verfasst. Sie schreibt häufig Beiträge für lokale und internationale Nachrichtenpublikationen und -sendungen und ist Experte für Kultur und amerikanische Politik.



Referent Dr. Benno Wirz

Dr. Benno Wirz ist Koordinator des Studienprogramms Kulturanalyse an der Universität Zürich. Er studierte an den Universitäten Zürich, Bern und an der Humboldt-Universität zu Berlin Philosophie, Theaterwissenschaften und Germanistik und wirkte in Theaterproduktionen am Zürcher Theater Neumarkt, an den Zürcher Festspielen und in der freien Szene mit. Seine Promotion erlangte er an der Universität Basel mit einer Arbeit über Licht und Dunkel als Denkfiguren der Philosophie. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in der Philosophie vom 17. bis ins 21. Jahrhundert sowie in den Kulturtheorien und Kulturanalysen der Moderne und Postmoderne. Er interessiert sich für die Hinwendung zum Ästhetischen, Medialen Materialien und Theatralen in der Theorie und für die aktuellen Debatten über Diversity, Gender, Race, kulturelle Identitäten und Differenzen im Zuge des sich vollziehenden kulturellen Wandels.

Disruption – Social Megatrends

Modul 11

20

Theater und Orchester befinden sich in einer schwierigen Situation: Etatdiskussionen der öffentlichen Hand, das Spannungsfeld unterschiedlicher kulturpolitischer Interessen sowie auch ein Wandel im Selbstverständnis der Mitarbeitenden und Künstlerinnen und Künstler zwingen Institutionen, ihre mitunter verkrusteten Organisationsstrukturen, Kommunikationsformen und Hierarchien zu überdenken. Aber nicht nur die Optimierung der Kosten, Steigerung der Produktivität und Qualität, Flexibilisierung des Angebots und Analyse der Bedürfnisse des sich wandelnden Publikums sollen diskutiert werden. Vielmehr ist auch Mitarbeitermotivation ein Thema, das Handlungsbedarf erfordert: Theater sind eher mit einem Manufaktur- als mit einem Industriebetrieb vergleichbar, die Einzigartigkeit jeder Vorstellung wenig standardisierbar und trotz der neuen technischen und digitalen Möglichkeiten in hohem Masse personalintensiv. Dennoch lassen die meisten Theaterleitungen organisationspsychologische Aspekte ausser Acht, obgleich mehr denn je alle künstlerischen und technischen Sparten einbeziehende motivierende Vorgehensweisen dringend angebracht wären.



Modulleitung Prof. Dr. Katja Rost

Prof. Dr. Katja Rost ist Ordinaria für Soziologie und Privatdozentin für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich der Wirtschafts- und Organisationssoziologie, der digitalen Soziologie, sozialer Netzwerke und Diversität. Katja Rost veröffentlicht regelmässig in führenden Zeitschriften ihres Faches, hat diverse Wissenschaftspreise gewonnen und wirkt in verschiedenen Herausgeberboards mit. Sie ist Mitglied des Universitätsrats der Universität Luzern und stellvertretende Vorsitzende des «Center for Higher Education and Science Studies». An ihrem Lehrstuhl ist zudem der Stellenmarkt-Monitor Schweiz angesiedelt. Katja Rost schreibt monatlich Gastkolumnen für die NZZ am Sonntag.



Referent Michael Schindhelm

Michael Schindhelm studierte Quantenchemie in Voronezh (ehemalige Sowjetunion) und war Übersetzer russischer Literatur ins Deutsche (Tschechow, Gogol, Gorki, Mandelstam). Er ist Schriftsteller, Filmemacher, Experte für darstellende Kunst und Kulturberater für internationale Organisationen und Gastdozent an verschiedenen Universitäten in Europa und Asien. In 2008 war er Gründungsdirektor der Dubai Culture & Arts Authority in Dubai, VAE, zuvor der erste Generaldirektor der Berliner Opernstiftung (2005 – 2007), Intendant des Theaters Basel (1996 – 2006). Von 1994 bis 1996 war er der erste Generalintendant des (Fusions-) Theaters Altenburg-Gera. Er lebt und arbeitet im Tessin. Zuletzt von ihm erschienen ist die Arte-Dokumentation: «Mit Lichtgeschwindigkeit zum Impfstoff. Das Projekt Biontech» und der Kino-Dokfilm «Outland».

Marketing – Praxis II (Digitale Kommunikation mit dem Publikum)

Modul 12

Die Digitalisierung hat unsere Art zu kommunizieren von Grund auf verändert: sei es, was die Geschwindigkeit anbetrifft, sei es die sozialen Interaktionen als solche oder sei es in geografischer Hinsicht: Soziale Medien haben die Welt zu einem kleineren Ort gemacht. Aufgrund der höheren Informationsdichte verfügen wir über mehr Wissen und haben bessere Chancen, dieses anzuwenden. War man in der Vergangenheit auf die Kommunikation mit jenen Menschen begrenzt, die man kennt, ist es heutzutage möglich, Meinungen mit einem weitaus grösseren Spektrum von Menschen auszutauschen. Aber gerade in den Social Media ist nicht mehr der Luxus geboten, sich durch eine unbegrenzte Anzahl von Wörtern ausdrücken zu können, vielmehr müssen oftmals komplexe Inhalte in ein nur wenige Zeichen umfassendes Format gebracht werden. Dies beinhaltet, dass man oftmals gezwungen ist, Grammatik und Rechtschreibung zu vernachlässigen. Im ersten Teil des Moduls wird aufgezeigt werden, welche Konsequenzen das Phänomen der Social Media auf die Sprache hat: Internet-Nutzerpsychologie, Nutzer- und Konsumentenverhalten werden analysiert sowie Modelle, Theorien und Entwicklungen der Kommunikation in den neuen Medien aufgezeigt. Im zweiten Teil dieses Moduls wird diskutiert werden, welche Möglichkeiten die Social Media für das Audience Development einer Institution bieten. Anhand von Best Practices wird vermittelt, welche Kommunikationskanäle wie bespielt werden und wie eine effiziente Social Media Kampagne funktionieren kann. Die Studierenden entwickeln Sicherheit mit den Neuen Medien und können sie für ihre Zwecke effizient anwenden.

21



Modulleitung Prof. Dr. Peter Matthias Fischer

Prof. Dr. Peter Mathias Fischer ist Assistenzprofessor und Mitglied der Geschäftsleitung am Institut für Marketing und Customer Insight der Universität St. Gallen und lehrt an der HEC Paris sowie der Wharton Business School. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit interkultureller Qualifikation und den Schwerpunkten Marketing und Management Accounting an der Universität Mannheim und der University of Florida. Er promovierte an der Universität St. Gallen und verbrachte Forschungsaufenthalte an der University of Michigan, Ann Arbor und der Hong Kong University of Science and Technology. Seit zehn Jahren trainiert er Top-Manager zu verschiedenen Themen wie «International Business», «Verbraucherverhalten», «Content Marketing» und «Storytelling», Datenanalyse, digitales Marketing, Managemententscheidungen oder Technologiepsychologie. Daneben berät er Unternehmen und tritt regelmäßig als Keynote Speaker auf. Als leidenschaftlicher Sänger und Pianist ist er Mitbegründer von «Sound Leadership», einem in New York ansässigen Unternehmen. Für seine Arbeit wurde er unter anderem für den Crédit Suisse Award for Best Teaching der Universität St. Gallen nominiert und erhielt den Communication Impact Award für seine Forschungen zur weltweiten Wahrnehmung der Schweiz und Schweizer Produkten («Swissness Studies») Er ist Vizepräsident des Forschungsinstituts des Vereins Deutscher Wirtschaftswissenschaftler und war von 2015 bis 2021 Mitglied des Executive Committee der European Marketing Academy, der führenden europäischen Organisation für Marketingakademiker.



Referentin Elena Kountidou

Elena Kountidou leitet seit 2011 die Abteilung Kommunikation & digitale Vermittlung des Konzerthaus Berlin und begleitet seitdem die Neupositionierung des Traditions Hauses und seines Orchesters. Davor arbeitete die studierte Publizistin beim europäischen Kultursender Arte in Strassburg sowie bei einem Initiativprojekt der Kulturstiftung des Bundes.

Mit ihrem Team entwickelt sie Vermittlungskonzepte für klassische Musik im digitalen Raum, dazu gehören Projekte in Augmented und Virtual Reality. Ihre Projekte wurden mit zahlreichen Awards ausgezeichnet, darunter die Web-Serie #klangberlins, die nach ihren Ideen entstanden ist.

Leadership – Sozialkompetenz

Modul 13

22

Um im eigenen Arbeitsfeld wirksam zu werden, ist es unabdingbar, Macht zu analysieren und Machtkompetenz aufzubauen. Macht zeigt sich dabei nicht im Brechen von Widerstand, sondern darin, ein Feld so zu beeinflussen, dass sich Teilnehmerinnen und Teilnehmer und Elemente dieses Feldes von selbst in eine bestimmte Richtung bewegen. Die Fähigkeit, in sozialen Feldern Einfluss zu nehmen, setzt hohe soziale Kompetenz voraus. Im Mittelpunkt dieses Moduls steht der intelligente Umgang mit Interessen, Emotionen und Strategien, mit Selbstmanagement und Selbstbewusstsein als Voraussetzung für Leadership, Macht und Wirksamkeit – fair und konstruktiv. Im Rahmen des Workshops erhalten die Teilnehmer:innen in Inputs, Übungen und Reflexionseinheiten wichtige Impulse zur systematischen Weiterentwicklung und Vertiefung ihrer Führungspersönlichkeit. Zielklarheit, Teamfähigkeit, Empathie, Überzeugungskraft, interkulturelle Sensibilität und Networking-Kompetenz gehören ebenso unabdingbar zum Handwerkszeug von Führungskräften wie die Fähigkeit, Unternehmenskulturen zu dechiffrieren und so zu nutzen, dass sie die eigenen Anliegen unterstützen, statt sie zu sabotieren. Diese Kompetenzen können entwickelt und verfeinert werden.



Modulleitung Theresia Volk

Theresia Volk kennt die Innenansichten von Organisationen aus eigener Erfahrung, die hochtourige Leistungsdynamik ebenso wie die sozialen Muster und Machtfelder – und die daraus folgenden Führungsherausforderungen. Ihre langjährige eigene Führungspraxis – u. a. in einer Bildungsakademie, einem Automobilkonzern, einer internationalen Unternehmensberatung, aktuell als Vorstandsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision – sowie ihr breites theoretisches und methodisch-fachliches Repertoire (von Moreno bis Luhmann) bilden den Hintergrund ihrer Beratungstätigkeit. Die bekennende Geisteswissenschaftlerin («Denken hilft») lehrt an mehreren Hochschulen und Instituten und bildet Change Manager, Führungskräfte und SupervisorInnen aus. Als Key Note Speaker und Autorin (2011 nominiert für den Dt. Wirtschaftsbuchpreis) setzt sie nachhaltige Impulse für ihre Kunden. Die Handlungsfähigkeit der Einzelnen und die Problemlösungsfähigkeit von Organisationen zu stärken ist dabei ihr zentrales Anliegen. Sie arbeitet in Deutschland, Österreich und der Schweiz.



Referentin Anna Bergmann

Die deutsche Theaterregisseurin Anna Bergmann studierte Theaterwissenschaft, Philosophie und Anglistik an der Freien Universität Berlin sowie Regie an der Berliner Hochschule für Schauspielkunst «Ernst Busch». Nach ersten Inszenierungen an kleineren Häusern erfolgten rasch Einladungen von den großen deutschen Schauspielbühnen (Oldenburgisches Staatstheater, Staatstheater Braunschweig, Schauspielhaus Bochum, Thalia Theater Hamburg, Maxim Gorki Theater Berlin, Münchner Volkstheater), an denen sie sich immer wieder mit berühmten literarischen Frauengestalten auseinandersetzte. Ab 2011 wurde sie dann auch von renommierten Wiener Bühnen engagiert: Am Wiener Burgtheater erarbeitete sie die Uraufführung von Oliver Klucks «Die Froschfotzenlederfabrik», am Akademietheater Ibsens «Die Frau vom Meer» sowie am Theater in der Josefstadt Strindbergs «Fräulein Julie», eine Inszenierung, mit der Anna Bergmann 2016 für den Nestroy-Preis in der Kategorie «Beste Regie» nominiert wurde. Ihre erste Musiktheater-Arbeit entstand 2009 mit Puccinis «Madama Butterfly» (Oldenburgisches Staatstheater), es folgten Webers «Freischütz» (Stadtheater Klagenfurt) und Puccinis «La Bohème» (Karlsruhe). Seit 2014 verbindet sie darüber hinaus eine regelmässige Zusammenarbeit mit dem Stadtteater Malmö, von wo ihre Inszenierung von Ingmar Bergmans «Persona» zum Theatertreffen 2019 eingeladen wurde. Seit der Spielzeit 2018/19 ist Anna Bergmann Schauspielregisseurin des Badischen Staatstheaters Karlsruhe und somit eine der wenigen Frauen mit Leitungsfunktion in der Theaterwelt.

Kulturvermittlung – Kulturpolitik – Modul 14

Wie können wir unsere Idee optimal vermitteln? Was bedeutet Kunst- und Kulturvermittlung in unserer Gesellschaft? Welche Kommunikationsformate braucht Kultur heute, um sich auch für die junge Zielgruppe unverzichtbar zu machen? Kunst wird Kultur, wenn sie die Brücke zur Gesellschaft schlägt. Das «Andere», das «Kreative», das «Zweckfreie» sind die Attribute, die der Kultur im Allgemeinen zugerechnet werden. Dabei wird übersehen, dass sie unter den üblichen politischen, wirtschaftlichen, finanziellen und gesellschaftlichen Bedingungen und Zwängen entsteht: denn Kulturprojekte werden von Verwaltungs- und Stiftungsräten, von Vorständen und Ausschüssen geleitet. Staatliche Gremien und Kulturförderer wählen Projekte aus und lehnen sie mitunter auch ab. Das Schlagwort «Förderungswürdigkeit» steht hierbei oftmals im Zentrum intensiver Diskussionen, die mitunter in Frage stellen, ob seitens staatlicher Institutionen wirklich Vielfalt erwünscht ist. Wie funktioniert heutzutage erfolgreiche Kulturvermittlung und was sind überhaupt ihre Aufgaben und Herausforderungen? Was ist förderungswürdig? Und was kann weg: der Kompromiss, der keiner sein darf.

23



Modulleitung Daniel Fiedler

Studium der Theaterwissenschaft, Germanistik und Soziologie sowie Politik in Freiburg und Berlin. Freier Regie- und Dramaturgieassistent am Deutschen Theater, Berlin. Lehrauftrag am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin. Schauspiel-Dramaturg und Leitender Dramaturg im Verlag Felix Bloch Erben, Berlin. Referent des Direktors Europäische Satellitenprogramme (zuständig für 3sat, ARTE sowie die Digitalkanäle des ZDF). Von 2006 bis 2007 Leiter der Zentralredaktion 3sat, danach Koordinator 3sat und Koordinator ZDF Kultur. Seit Januar 2013 ist Daniel Fiedler Leiter der Kulturredaktion «Kultur Berlin» des ZDF (u. a. «aspekte», «Das literarische Quartett», Berichterstattung Buchmessen, 3sat Kulturzeit, ZDF/3sat Medienpartnerschaft mit den Internationalen Filmfestspielen Berlin)



Referentin Prof. Dr. Christina Weiss

Prof. Dr. Christina Weiss studierte Vergleichende Literaturwissenschaft, Germanistik, Italianistik und Kunstgeschichte und promovierte 1982 mit der Dissertation: «Seh-Texte. Zur Erweiterung des Textbegriffs in konkreten und nach-konkreten visuellen Texten». Nach Tätigkeiten als wissenschaftliche Mitarbeiterin an den Universitäten Saarbrücken und Siegen, als Redakteurin bei ART und Arbeiten als freie Literatur- und Kunstkritikerin wurde sie 1989 Programmleiterin des Hamburger Literaturhauses. Es folgten ihre Ernennungen zur Kultursenatorin der Freien und Hansestadt Hamburg (1991–2001) und zur Staatsministerin für Kultur und Medien im Bundeskanzleramt (2002–2005). Seit 2006 ist Christina Weiss als Publizistin tätig und darüber hinaus u. a. Vorsitzende des Kuratoriums der Allianz Kulturstiftung und Mitglied im Stiftungsrat, Mitglied im Stiftungsrat der Schering-Stiftung sowie Mitglied im Kuratorium der ZEIT-Stiftung. Sie amtierte als Vorsitzende der Freunde der Nationalgalerie e.V., Berlin, als Honorarprofessorin an der Universität des Saarlandes, als Vorsitzende der Jury des Karl-Sczuka-Preises im SWR, Hörspiel als Radiokunst, und als Mitglied im Präsidium der Deutschen Ensemble Akademie und der Ensemble Modern Patronatsgesellschaft.



Referentin Thea Dorn

Thea Dorn studierte Philosophie und Theaterwissenschaften in Frankfurt, Wien und Berlin und arbeitet als Dozentin und Dramaturgin. Sie schrieb eine Reihe preisgekrönter Romane und Bestseller, Theaterstücke, Drehbücher und Essays. Sie moderierte die Sendung «Literatur im Foyer» im SWR-Fernsehen und sie ist seit März 2020 leitende Moderatorin des «Literarischen Quartetts». Für ihre zahlreichen Publikationen erhielt sie den Marlowe-Preis der Raymond-Chandler-Gesellschaft für «Berliner Aufklärung», den Deutschen Krimipreis, den Deutschen Fernsehpreis, den Literaturpreis der Stahlstiftung Eisenhüttenstadt sowie den Adolf-Grimme-Preis

Kultur – Nachhaltigkeitsmanagement

Modul 15

24

«Unser Dilemma ist, dass wir in einer endlichen Welt leben, uns aber verhalten, als wäre sie unerschöpflich.» (Fridays for Future)

Die Gesellschaft sieht sich heute mit einer Vielfalt an existenziellen Herausforderungen konfrontiert: Das Thema Nachhaltigkeit wird – vor allem in der jüngeren Generation – nicht nur diskutiert, sondern auch eingefordert. Sowohl das Publikum wie auch die eigenen Mitarbeitenden werden die Relevanz dieses Themas künftig vermehrt in die Theater tragen. Es reicht also nicht, auf der Bühne gesellschaftsrelevante Themen zu verhandeln, ohne an die Umsetzung der Richtlinien der Nachhaltigkeit im eigenen Haus zu denken.

Theaterbetriebe setzen sich zwar seit einiger Zeit in Form von Inszenierungen, Projekten und Festivals mit dem Thema Ökologische Nachhaltigkeit auseinander, allerdings stellt sich die Frage, inwiefern Theater innerbetrieblich selbst zur nachhaltigen Entwicklung beitragen können. Die meisten Bühnen in Deutschland wissen nach einem halben Jahrhundert ökologischer Debatte immer noch nicht, wie man eine Klimabilanz erstellt. Kann Theater klimagerecht sein? Und wie kann man Produktionen mit internationaler Besetzung und internationalem Publikum in Einklang mit Energieeffizienz-Richtlinien bringen?

In diesem Modul werden Wege diskutiert, wie Kulturbetriebe mit Strategien und Massnahmen, zu einem ökologisch und sozial konsensorientierten Leben beitragen.

Das Modul wird durch Fallstudien vor Ort in Zürcher Theatern abgerundet.



Modulleitung Dr. Annett Baumast

Dr. oec. HSG Annett Baumast ist Gründerin und Geschäftsführerin von **baumast. kultur & nachhaltigkeit** in Hamburg. Sie arbeitet als Expertin, Beraterin, Projektleiterin und Dozentin an der Schnittstelle zwischen Kultur und Nachhaltigkeit sowie im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement, insbesondere für Unternehmen und Organisationen aus Kultur und Bildung. Sie hält Vorträge, Seminare und Workshops, hat Lehraufträge an verschiedenen europäischen Hochschulen und ist von Haus aus Ökonomin, Kulturmanagerin und Literaturwissenschaftlerin. Sie studierte an der Universität Hannover, der ESC Rouen, der London School of Economics und dem Shakespeare Institute in Stratford-upon-Avon und doktorierte an der Universität St. Gallen. Sie publiziert regelmässig zu Nachhaltigkeits- und Kulturthemen und ist Mitherausgeberin erfolgreicher Lehr- und Praxisbücher. Seit Oktober 2019 ist sie zudem als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg tätig.

Leadership: Standortbestimmung – Werteklä rung

Modul 16

«Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten.» **Aristoteles**

«Die einzige Möglichkeit Großes zu leisten ist, das zu lieben, was man tut. Wenn du das noch nicht gefunden hast, dann suche weiter. Gib dich nicht zufrieden. Wie bei allen Herzensangelegenheiten wirst du wissen, wenn du es gefunden hast. Und am Wichtigsten ist: habe den Mut deinem Herzen und deiner Intuition zu folgen. Sie wissen irgendwie bereits, was du wirklich werden willst. Alles andere ist zweitrangig.» **Steve Jobs**

Wer seinen Purpose lebt, ist glücklicher, zufriedener und natürlich auch leistungsfähiger. Sich auf die Suche nach der persönlichen inneren Landkarte zu begeben, hilft ein genaueres Verständnis von den eigenen Top-Talenten, Motivationen, idealen Rollen und Berufsfeldern sowie individuell bestgeeigneten Rahmenbedingungen zu entwickeln. Anhand von messenden und systematischen, intuitiven Self-Assessment-Übungen erfahren die Teilnehmenden, was sie wirklich ausmacht und was sie konkret tun können, um ihre Talente auszubauen und beruflich und privat zu wachsen. Im ersten Schritt erkennen und evaluieren die Teilnehmenden ihr persönliches Profil, welches ihnen als Karriere-Kompass eine Orientierung für passende Jobfelder bietet. Im zweiten Schritt erfahren sie, welche Strategien sie bei der zukünftigen Jobsuche effektiv anwenden können, damit sie ihre persönlichen Karriereoptionen – insbesondere für einen geplanten Karriereumstieg - erreichen. Dazu erhalten die Teilnehmenden Ideen von verschiedensten Handlungsmöglichkeiten: Angefangen mit Methoden der Selbstmotivation und der Selbstpräsentation bis hin zu gezielten Netzwerkstrategien.

25



Modulleitung Martina Beermann

Martina Beermann leitet an der HHL Leipzig Graduate School of Management die Abteilung Career Development/Employer Relations und hat 34 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Karriereberatung, Bewerberauswahl, Personalentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung. Als Diplom-Psychologin startete sie ihre Karriere im Bereich Leadership und Behaviourtraining in der deutschen Zentrale der Ford-Werke in Köln. Sie ist in regelmäßigem Kontakt mit HR-Vertretern von Unternehmen und Personalberatern sowie Karriereexperten von internationalen Top-Business Schools.

Was ist Kultur II: Wandel – Diversity

Modul 17

26

Wir leben in Zeiten des kulturellen Wandels, der Auswirkungen auf unser alltägliches Leben wie auch auf alle Aspekte des Kunst- und Kulturbetriebs hat. Fragen nach kulturellen Identitäten, nach Diversität, Race, Ethnicity und Gender, nach Wokeness und Queerness wie auch nach Intersektionalität werden in den Medien intensiv, teils hitzig, teils auf Eskalationsstufe diskutiert. Der gewohnte Blick auf die Welt und Haltungen ihr gegenüber müssen sowohl in den kulturellen oder künstlerischen Praktiken wie auch in den Publikumsreaktionen überdacht und neu konzipiert werden wie auch in der Art, wie das Publikum mit einbezogen wird.

Dies nicht zuletzt, weil etablierte Machtgefüge und Exklusionsmechanismen nicht mehr länger toleriert werden dürfen. Zwar ist die Sensibilisierung für diese Themen in den letzten Jahren gewachsen, jedoch nimmt die Verunsicherung, was Kultur nun eigentlich leisten soll, ebenso zu. In diesem Modul gehen wir folgenden Fragen nach: Wie sollen wir mit diesem «condition of uncertainty» in Zeiten des kulturellen Wandels umgehen? Wie können wir diese Veränderungen produktiv wahrnehmen, sie aufmerksam verfolgen, auf sie reagieren und sie kritisch reflektieren?

Zudem gilt es zu fragen: Welche Konsequenzen können wir daraus ziehen für die künstlerische und kulturelle Praxis?



Modulleitung Prof. Dr. Elisabeth Bronfen

Prof. Dr. Elisabeth Bronfen ist Professorin für Anglistik und Amerikanistik an der Universität Zürich und seit 2007 Global Distinguished Professor an der New York University. Sie promovierte an der Universität München über den literarischen Raum in Dorothy M. Richardsons Roman «Pilgrimage» und habilitierte sich fünf Jahre später zu Darstellungen von Weiblichkeit und Tod. Als Spezialistin für Literatur des 19. und 20. Jahrhunderts hat sie auch Artikel und Bücher in den Bereichen Gender Studies, Psychoanalyse, Film, Kulturtheorie und visuelle Kultur verfasst. Sie schreibt häufig Beiträge für lokale und internationale Nachrichtenpublikationen und -sendungen und ist Expertin für Kultur und amerikanische Politik.



Referent Dr. Benno Wirz

Dr. Benno Wirz ist Koordinator des Studienprogramms Kulturanalyse an der Universität Zürich. Er studierte an den Universitäten Zürich, Bern und an der Humboldt-Universität zu Berlin Philosophie, Theaterwissenschaften und Germanistik und wirkte in Theaterproduktionen am Zürcher Theater Neumarkt, an den Zürcher Festspielen und in der freien Szene mit. Seine Promotion erlangte er an der Universität Basel mit einer Arbeit über Licht und Dunkel als Denkfiguren der Philosophie. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in der Philosophie vom 17. bis ins 21. Jahrhundert sowie in den Kulturtheorien und Kulturanalysen der Moderne und Postmoderne. Er interessiert sich für die Hinwendung zum Ästhetischen, Medialen Materialien und Theatralen in der Theorie und für die aktuellen Debatten über Diversity, Gender, Race, kulturelle Identitäten und Differenzen im Zuge des sich vollziehenden kulturellen Wandels.

Musiktheater – Oper

Modul 18



Lange galt Oper als unantastbares gesellschaftliches Kulturgut. Mit schwindenden Geldern in den Stadt- und Staatskassen sinkt jedoch auch der Rückhalt für diese einzigartige, aber auch besonders teure Sparte. Der politische Konsens, dass Häuser seitens der öffentlichen Hand auf finanziell stabilem Niveau gehalten werden müssen, schwindet in Zeiten grosser gesellschaftlicher Herausforderungen immer mehr.

Welche Ziele und Strategien kann die Intendanz im Spannungsfeld zwischen künstlerischem Anspruch, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichem Auftrag heute entwickeln? Und wie wirkt sich dies auf die Auswahl der Produktionen, Künstler*innen und die Bildung von Ensembles aus? Wie kann sich ein Haus oder ein Festival innerhalb einer urbanen Struktur im Wettbewerb der vielfältigen Freizeitgestaltung positionieren? Und wie sollen ökonomisches Disponieren, künstlerisch gehaltvolle Spielplangestaltung und hohe Auslastung in harmonischen Einklang gebracht werden? Welche grundlegenden Unterschiede der Sparten und ihrer dispositionellen und künstlerischen Charakteristika gibt es, und können diese in Zeiten interdisziplinärer Produktionen aufrechterhalten werden?

Wie kann Oper, ihren einzigartigen Charakter behalten, aber gesellschaftlich wieder so relevant zu werden, dass sie eine unverzichtbare Säule in unserer Kulturlandschaft bleibt?

27



Modulleitung Elisabeth Sobotka

In Wien geboren, studierte Elisabeth Sobotka an der Universität ihrer Heimatstadt Musik- und Theaterwissenschaft, Publizistik und BWL. An der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Wien absolvierte sie den Lehrgang für Kulturelles Management und war bereits während ihrer Ausbildung im Konzertreferat und im Künstlerischen Betriebsbüro der Salzburger Festspiele tätig. In der Saison 1990/1991 arbeitete sie in Wien im Betriebsbüro der Jeunesse – Musikalische Jugend Österreichs, bevor sie 1992 als Leiterin der Künstlerischen Produktion an die Oper Leipzig wechselte. In den Jahren 1994 bis 2002 war sie Chefdisponentin und Betriebsdirektorin der Wiener Staatsoper. Von 2002 bis Ende 2007 hatte sie an der Staatsoper Unter den Linden Berlin die Position der Operndirektorin inne. Ab September 2009 stand sie der Oper Graz als Geschäftsführende Intendantin vor. Seit Januar 2015 ist sie Intendantin der Bregenzer Festspiele, ausserdem ist sie Mitglied des Stiftungsrates der Stiftung Oper in Berlin.



Referentin Susanne Moser

Die gebürtige Salzburgerin studierte Betriebswirtschaft in Wien und ist nach Positionen unter anderem am Wiener Burgtheater sowie am dortigen Schauspielhaus seit 2005/06 Geschäftsführende Direktorin an der Komischen Oper Berlin. Ab der Spielzeit 2022/23 übernimmt sie zusätzlich zu ihrer aktuellen Position gemeinsam mit Operndirektor Philip Bröking die Intendanz. Sie ist Mitgründerin der Graf Moser Management GmbH, die mit dem «Kulturplaner» ein massgeschneidertes Controllinginstrument für Kulturbetriebe entwickelt hat. Seit 2005 unterrichtet sie Controlling, strategische Unternehmensführung und Kulturmanagement. Seit 2013 ist Susanne Moser Vorstandsmitglied der Stiftung Berliner Leben und war von 2017 bis 2019 stellvertretende Vorsitzende des Boards von Opera Europa. Von 2009 bis 2018 war sie Aufsichtsratsmitglied der Wiener Burgtheater GmbH, der Staatsoper Wien GmbH, der Volksoper Wien GmbH, der Theaterservice GmbH sowie der Wiener Bundestheater Holding und ist seit 2016 stellvertretende Vorsitzende im Kuratorium des mumok in Wien. 2018 wurde sie als Mitglied in den gesetzlichen Beirat der Berliner Sparkasse bestellt.

Privattheater – Musical

Modul 19

28

Kleine, private Häuser befinden sich in einem ständigen Überlebenskampf. Nicht immer ist das Ringen um Gelder erfolgreich und ausverkaufte Vorstellungen selbstverständlich. Steht der entscheidende Beitrag zur Theatervielfalt im deutschsprachigen Raum in einem angemessenen Verhältnis zu ihrer öffentlichen Förderung und Wahrnehmung? Wie kann Kulturpolitik die Kunstschaffenden fördern und von ihren Existenzängsten befreien, jedoch nicht von der Freiheit ihrer Kunst?

Im Unterschied zu vielen Privattheatern stellen die immer zahlreicher werdenden Musical-Produktionen ein wirtschaftliches Erfolgsmodell dar. Das Musical «Starlight Express» läuft in Bochum seit über 30 Jahren. Cats, Phantom der Oper und König der Löwen sind Musicals, die einen festen Platz in der internationalen Musiklandschaft eingenommen haben. Musicals werden immer beliebter und auch auf finanzieller Ebene ist das junge Musiktheater ein Erfolg. Musical Produzenten decken meist die gesamte Wertschöpfungskette des Live-Entertainments ab. Im Unterschied zu vielen Privattheatern stellen die immer zahlreicher werdenden Musical-Produktionen ein wirtschaftliches Erfolgsmodell dar: Zwar stehen diese in Hinblick auf ihre künstlerischen Visionen oftmals im Zweifel, und gerne wird behauptet, Musicals seien Kitsch, Musicals seien keine ernst zu nehmende Kunst. Doch stimmt das so überhaupt? Und vor allem: Bei genauer Betrachtung scheinen Musical-Produzenten sehr vieles richtig zu machen, denn Musicals erfreuen sich einer ständig wachsenden Beliebtheit gerade auch seitens des jüngeren Publikums. Zudem decken erfolgreiche Produzenten dieses Genres die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich Live-Entertainment ab: von Konzerten über Tonträgerverkauf, Rechte-Verwertung, Sponsoring & Merchandising bis zum Ticketing. Zunehmend an Bedeutung gewinnt dabei auch die digitale Kundenkommunikation. Wenige Branchen des Kulturbetriebs sind so dynamisch wie die des Live-Entertainments. Was also macht den Erfolg dieser Sparte aus und wie lassen sich die hier angewandten Strategien auf andere Formen der Performing Arts übertragen?



Modulleitung Ralf Kokemüller

Abenteuerlust und Professionalität, Ralf Kokemüller, Producer und CEO der BB Group, bewies beides, als er direkt im Anschluss an ein Studium der Betriebswirtschaftslehre für mehrere Jahre erfolgreich die Leitung zweier Hotels in der Karibik übernahm. Das grösste Abenteuer aber begann für ihn, als er 1995 der BB Promotion, dem Vorläufer der heutigen BB Group, beitrug. Aus der engen Zusammenarbeit mit dem Gründer der Firmengruppe, Michael Brenner, der ihn bereits ein Jahr später zum Geschäftsführer berief, entstand mit der BB Group einer der erfolgreichsten Veranstalter für Live-Entertainment in Deutschland und Europa.



Referent Dario Gallo

Seine betriebswirtschaftlichen Lehrjahre absolvierte der Volljurist (Studium in Mannheim/ Miami, FL) in der Project & Booking-Abteilung der BB Promotion GmbH. In juristischer Hinsicht spezialisierte er sich berufsbegleitend im Urheber- und Medienrecht. Zu seinen Schwerpunkten als Chief Legal Officer und Prokurist der BB Promotion zählen der Bereich Lizenzen, Verlagsrechte, bühnenmässige Aufführungsrechte sowie die Investment- und Vertragsgestaltung internationaler Co-Produktionen. Als Geschäftsführer der BB Group GmbH und der ESMS GmbH erweitert er seit 2017 die Geschäftsleitung mit dem Ziel, die Zukunft der Branche mitzuprägen und zu bereichern.

Tanz – Freie Szene

Modul 20

«Der Tanz ist die grenzübergreifende Sprache, die Menschen und Kulturen auf einer tiefen emotionalen Ebene verbindet.»

Wie wächst eine Ballettcompany, wie kann ein attraktiver Spielplan auf der Basis vorhandener Ressourcen gestaltet werden und wie funktioniert eine umsichtige Disposition? Ebenfalls Thema des Moduls sind Unterschiede zwischen etablierter Ballettcompany und Gruppen der freien Szene. Die sogenannte freie Szene setzt zumeist auf zeitgenössische Stückentwicklungen statt literarischen Kanon, offene und innovative Raumkonzepte statt Guckkasten-Theater, kollektive Arbeit in allen Aufführungsbelangen statt Arbeitsteilung im großen Betriebsapparat. Das freie Theater versteht sich als Experimentalraum, in dem Alternativen zu den Darstellungsweisen der etablierten Stadt- und Staatstheater geschaffen werden. Mit diesem Anspruch wird es oftmals zum vitalen Impulsgeber für etablierte und seitens der öffentlichen Hand subventionierte Theater. Dennoch leben viele Kunstschaffende der freien Szene am Rande des Existenzminimums oder müssen ihre Arbeit mit anderweitiger Berufstätigkeit querfinanzieren. Wie kann eine Institution der freien Szene in diesem Spannungsfeld arbeiten, wie funktioniert der Spagat zwischen authentischer künstlerischer Ausrichtung, flexibler Planung. Wie gelingt eine Finanzierung, die allen Beteiligten ein Auskommen jenseits der Armutsgrenze sichert?

29



Modulleitung Stefan Kaegi

Stefan Kaegi inszeniert in verschiedensten Konstellationen dokumentarische Theaterstücke, Hörspiele und Stadtrauminszenierungen, die oft wirtschaftliche Verflechtungen auf eine menschliche Komponente herunterbrechen. So tourte Kaegi mit zwei bulgarischen Lastwagenfahrern und einem umgebauten LKW durch die Welt, inszenierte 10000 Heuschrecken im Schauspielhaus Zürich sowie fünf Öl-Experten aus Kasachstan. Zur Zeit ist seine Audiotour «Remote X» in Moskau, Berlin und Shanghai zu sehen. Am Théâtre Vidy in Lausanne inszenierte Kaegi «Nachlass» mit Menschen, die nicht mehr lange zu leben haben. In Düsseldorf hatte sein «Gesellschaftsmodell Grossbaustelle» Premiere. In «Uncanny Valley» brachte er die lebensgrosse Kopie des Schriftstellers Thomas Melle als Humanoiden auf die Bühne. Gemeinsam mit Helgard Haug und Daniel Wetzler arbeitet Kaegi unter dem Label Rimini Protokoll, das 2011 mit dem silbernen Löwen für Theater an der Biennale in Venedig ausgezeichnet wurde. Zuletzt inszenierte Rimini Protokoll das Multi-Player-Video-Stück «Situation Rooms» über den globalen Waffenhandel, sowie das kleine transportable Gesellschaftsspiel «Hausbesuch Europa».



Referentin Beate Vollack

Beate Vollack studierte an der Staatlichen Ballettschule Berlin und wurde anschliessend als Solo-Tänzerin an die Komische Oper Berlin und ab 1995 an das Bayerische Staatsballett verpflichtet. Für ihre Interpretation der «Giselle» von Mats Ek wurde sie von der Fachpresse zur «Tänzerin des Jahres» gewählt. Ihre choreografischen Arbeiten sind an zahlreichen internationalen Opernhäusern zu sehen. «Don Quichotte» war 2009 ihre erste Ballett-Premiere. Als Leiterin der Tanzkompanie St. Gallen (2014-2019) folgten u.a. «Roméo et Juliette», «Peer Gynt», «Schlafes Bruder», «Orfeo ed Euridice» und «Die Jahreszeiten». Seit der Spielzeit 2018/2019 ist Beate Vollack Ballettdirektorin der Oper Graz.



Referent Thomas Keller

Thomas Keller hat an der Universität Bern Germanistik und Theaterwissenschaften studiert. Danach arbeitete er als selbständiger Produzent in der freien Schweizer Theater- und Tanzszene und in der Organisation zahlreicher Tournée für freie Theatergruppen wie öff öff productions, GO Theaterproduktionen, Cie More-space, kraut_production u.a. in der Gessnerallee, Roten Fabrik Zürich, Dampfzentrale Bern und war sowohl im In- und Ausland tätig. Daneben war er engagiert an diversen Festivals wie dem Theaterfestival Basel, VIPER BASEL und der Expo02 und anderen Grossveranstaltungen u.a. mit öff öff productions. 2008 hat er die Geschäftsführung der Kaserne Basel, dem grössten Zentrum für performing Arts in Basel, übernommen. 2013 hat er eine Weiterbildung absolviert und ein Executive Master in Arts Administration an der Universität Zürich erworben. Seit Mai 2015 ist er Vorstandsmitglied des Kunsthauses Baselland und seit 2017 engagiert er sich für den Verein X27 «Initiative für die Schweizer Landesausstellung 2027». Darüber hinaus engagiert er sich auch in der Lehrtätigkeit, dies umfasst Weiterbildungsangebote an der Universität Basel beim Studienzentrum Kulturmanagement und am EMAA an der Universität Zürich.

Konzert – Orchester

Modul 21

30

In jüngster Zeit nimmt vor allem die Frage, wie bei der Generation Z Begeisterung für klassische Musik geweckt, wie innovativen Konzertformate konzipiert und wie die im klassischen Konzertbetrieb verankerten Muster durch abwechslungsreiche und experimentelle Konzertprogramme an unüblichen Konzertorten durchbrochen werden können, eine immer grössere Dringlichkeit an. Doch von der Hofkapelle der Renaissance zum modernen Sinfonieorchester führt ein langer und verzweigter Weg, der nicht nur ein spannendes Licht auf die Musikgeschichte wirft, sondern auch auf die Kultur- und Sozialgeschichte der vergangenen Jahrhunderte, insbesondere hinsichtlich der hierarchischen Strukturen dieser Musikerformationen. Die Arten, die Aufgaben wie auch die Organisationsformen eines Orchesterverbandes – sei es ein grossbesetztes sinfonisches Orchester, ein Kammerorchester oder ein Spezialensemble für bestimmte Kompositionen – wurden im Laufe der Geschichte zahlreichen Wandlungen unterworfen und dieser Prozess hält bis zum heutigen Tage an.

Die Unterschiede zwischen den Orchestern, ihrem Klang, ihrem Selbstverständnis, ihrer Verwaltung, ihrer Finanzierung, den künstlerischen und organisatorischen Exzellenz-Kriterien entspringen vielfältigen geschichtlichen, geografischen, aber auch soziologischen Gegebenheiten, die es bei einer attraktiven Programmgestaltung zu berücksichtigen gilt. Und die bei der Beantwortung der Frage, inwieweit die gegenwärtigen Konzertformate zukunftsfähig sind und welchen Einfluss neue Kommunikationsmedien oder alternative Präsentationsformen auf das Phänomen Konzert haben, wertvolle Impulse liefern.



Modulleitung Tabaré Perlas

Tabaré Perlas studierte Musikwissenschaft und Orchesterdirigieren an der Universität Montevideo, am Meistersinger-Konservatorium in Nürnberg und an der Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar und arbeitete seit 1999 als Projektbetreuer für das West-Eastern Divan Orchestra. Daneben war Perlas zwischen 2001 und 2007 in der Konzertdirektion der Staatsoper Berlin für die Durchführung der internationalen Tourneen verantwortlich. Seit 2010 koordinierte er die Umsetzung der Idee, eine feste Einrichtung aus dem Geist des West-Eastern Divan Orchestra zu bilden, die im von Frank Gehry entworfenen und 2017 eröffneten Pierre-Boulez-Saal ihre Verwirklichung fand. Zusätzlich zu seinen hauptberuflichen Verpflichtungen tritt Tabaré Perlas als Dirigent mit verschiedenen nationalen und internationalen Orchestern in Erscheinung.



Modulleitung Florian Wiegand

Florian Wiegand studierte Kulturmanagement in Potsdam, Leicester (Großbritannien) sowie an der Carnegie Mellon University (Pittsburgh, PA, USA), wo er sein Studium 2001 mit einem Masterabschluss in Kulturmanagement abschloss. Während seines Studiums konnte er Berufserfahrungen bei Festivals und Orchestern wie den Münchner Philharmonikern, den Berliner Festwochen, dem Kunstfest Weimar, dem Jugendorchesterfestival Young.Euro.Classic, den Salzburger Osterfestspielen und dem Pittsburgh Symphony Orchestra sammeln. Von 2001 bis 2012 war er am Konzerthaus Dortmund, zuletzt als Leiter des Künstlerischen Betriebsbüros und der Konzertplanung engagiert. Seit 2012 ist Florian Wiegand Konzertchef der Salzburger Festspiele. 2016 hat er zusätzlich die Leitung der Medienabteilung der Festspiele übernommen.

Schauspielhaus – Kinder- und Jugendtheater

Modul 22

Das moderne Sprechtheater ist als aktiver Teil der Stadtgesellschaft nicht mehr wegzudenken. Es ist ein Ort des Diskurses, der Reflektion, erobert den öffentlichen Raum und überwindet ästhetisch kulturelle Grenzen. Denn im Theater, ob gesungen, gesprochen oder getanzt, geht es seit Urzeiten um Beziehungen zwischen Menschen, um In- und Outsider, Vertrauen und Misstrauen, Masse und Individuum, Hoffen und Scheitern. Doch diese künstlerische Ausdehnung hat strukturelle, personelle & ästhetische Konsequenzen, die bei der Leitung eines Schauspiels mit in den Blick genommen werden müssen. Häuser ohne Projekte und Reihen für Kinder, Jugendliche, Subkulturen, ohne intensive Arbeit an Vermittlung, mit Blick auf Auslastungssteigerung & Rentabilität haben keine Überlebenschance mehr. Aber wie kann das Schauspiel mehr sein, als die Reparaturwerkstatt der Gesellschaft? Wie können Anspruch und Aktionismus in künstlerischer Balance bleiben? Wie kann Theater ein Ort des unmittelbaren Zu-sich-Kommens und des kulturhistorischen Erbes bleiben, ohne seine Relevanz zu verlieren oder sich in Atemlosigkeit selbst zu überholen?

31



Modulleitung Nicola Braunkamp

Nicola Bramkamp ist Dramaturgin, Kuratorin und Dozentin. Sie studierte Germanistik, Theaterwissenschaft und BWL in Berlin und Bochum und war Projektleiterin des Theaterfestivals «Impulse» und Dramaturgin am Deutschen Schauspielhaus in Hamburg. Von 2013-2018 war sie Schauspielregisseurin am Theater Bonn. Sie steht für ein modernes Schauspiel, dass offensiv und gesellschaftsrelevant auf die Stadt zugeht. Sie trat mehrfach als eine Vorkämpferin bei der strukturellen Veränderung des Stadttheaters in Erscheinung und hat durch die Initiierung der Konferenz BURNING ISSUES - Performing Arts & Equality die Themen Geschlechtergerechtigkeit & Diversität in den Fokus der Öffentlichkeit gebracht. Für ihr Engagement wurde sie u. a. für den emotion award Frauen in Führung nominiert und als Mentorin der Initiative «Women into Leadership» berufen. Sie ist künstlerische Leiterin und Gründerin der Initiative SAVE THE WORLD, die weltweit Künstler:innen und Expert:innen vernetzt um gemeinsam globale Zukunftsfragen wie den Klimawandel in Szene zu setzen. In dieser Funktion kuratierte sie 2017 und 2018 im Auftrag der Vereinten Nationen das Kulturprogramm zur Weltklimakonferenz (COP). Darüber hinaus lehrt sie u.a. am Mozarteum Salzburg, der Hochschule für Bildende Kunst, Hamburg, der ZHDK, Zürich sowie im Bereich Leadership bei der LeadershipNext Academy.



Referent Roger Vontobel

Roger Vontobel studierte Schauspielregie an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg. Er führte u. a. Regie am Deutschen Schauspielhaus in Hamburg, an den Münchner Kammerspielen, am Schauspiel Bochum, Deutschen Theater Berlin, Maxim Gorki Theater, Théâtre de l'Odéon in Paris, Royal Danish Theatre in Kopenhagen, Staatsschauspiel Dresden und Schauspiel Frankfurt. In der Kritikerumfrage von «Theater» heute wurde er 2006 zum «Nachwuchsregisseur des Jahres» gewählt. Im selben Jahr erhielt er auch den Kurt-Hübner-Förderpreis für junge Regisseure für seine Inszenierung «Das goldene Vlies» von Franz Grillparzer in Essen. Für seine Dresdner Inszenierung von Schillers «Don Carlos» wurde er 2010 mit dem wichtigsten deutschen Theaterpreis «Der Faust» ausgezeichnet und 2011 zum Berliner Theatertreffen eingeladen. Sein Operndebüt gab er 2016 an der Staatsoper in Hamburg mit Rossinis «Guillaume Tell». 2011-2016 war Roger Vontobel Hausregisseur im Schauspielhaus Bochum, von 2016-2021 Hausregisseur am Schauspielhaus Düsseldorf. Seit der Spielzeit 2021/2022 ist er Schauspielregisseur an den Bühnen Bern.



Referent Tom Till

Tom Till studierte in Berlin an der Freien Universität Betriebswirtschaftslehre und Theaterwissenschaften sowie an der Hochschule für Musik Hanns Eisler Kultur- und Medienmanagement. 1992 gründete er in Berlin u.a. mit Stefan Bachmann und Lars-Ole Walburg die Gruppe «Theater Affekt», mit dem er Koproduktionen mit der Volksbühne Berlin, den Wiener Festwochen und den Zürcher Festspielen realisierte. Von 1998 bis 2006 war er am Theater Basel tätig, zunächst als Direktionsreferent, dann 2001 bis 2006 als Künstlerischer Betriebsdirektor. Dem Düsseldorfer Schauspielhaus gehörte er von 2006 bis 2008 als Künstlerischer Betriebsdirektor an. In der Spielzeit 2008/09 übernahm er interimsmässig die Kaufmännische Geschäftsführung der Theater Neumarkt AG in Zürich. Von 2009 bis 2016 war Tom Till Künstlerischer Betriebsdirektor und seit 2011 auch stellvertretender Verwaltungsdirektor am Schauspielhaus Zürich. Mit Beginn der Spielzeit 2016/17 wurde er zum kaufmännischen Geschäftsführer der Thalia Theater GmbH Hamburg berufen.

Festival – Salzburger Festspiele

Modul 23

32



«Jedermann erwartet sich ein Fest.» (J. W. Goethe)

Festivals sind ein kulturelles Phänomen, das sich zunehmender Beliebtheit erfreut, sich mancherorts inflationär vermehrt und dabei mitunter an Profilverlust leidet. Ist das Repertoiretheater mit seinen Abonnements ein Auslaufmodell? Was können Festivals, was andere Anbieter nicht können?

Zweifelsohne stellen die vielfältigen thematischen Ausrichtungen einen wichtigen Impulsgeber für die Kulturlandschaft dar. Aber was macht Festivals zu einem derartig anziehenden Veranstaltungstypus? Dabei beschränkt sich der Einfluss von Festivals nicht nur auf das kulturelle Umfeld, sondern sie beeinflussen auch das soziale, ökonomische und politische Gesicht ihrer Region.

Am Fallbeispiel «Salzburger Festspiele» sollen Organisationsmodelle, Strukturen, Konzeptionen, Finanzierungen und Publikumssegmente dieses kulturellen Erfolgsmodells untersucht werden.

Ein Fest in der Stadt, von der Hugo von Hofmannsthal sagte: «Salzburg ist das Herz vom Herzen Europas». Zugleich ist der Gründungsgedanke der Salzburger Festspiele, ein Projekt gegen «die Krise, die Sinnkrise, den Werteverlust, die Identitätskrise des einzelnen Menschen, aber auch ganzer Völker» zu etablieren. Im «ersten Aufruf zum Salzburger Festspielplan» von 1919 stehen daher der Friede und der Glaube an Europa im Mittelpunkt, ein einzigartiger und zeitlos gültiger Gründungsauftrag – heute aktueller denn je – dem die wohl berühmtesten Festspiele der Welt alljährlich mit einem einzigartigen Spagat zwischen Glamour und gesellschaftlicher Relevanz gerecht werden.

Im Fokus des Besuchs der Festspiele stehen Probenbesuche und die Beobachtung der einzelnen Produktionsstadien sowie deren Planung, die künstlerischen Auswahlprozesse von Dirigenten, Regisseuren, Sängerinnen und Sängern. Die Spielplangestaltung und das Human Resource-Management, die Bereiche Mittelbeschaffung und Absatzmarketing nehmen dabei einen besonderen Stellenwert ein. Besuche in den Werkstätten vermitteln wertvolle Einblicke in die Komplexität des Festspielalltags. Rund um die Seminarblöcke finden Veranstaltungsbesuche im Rahmen der Mozartwoche und Begegnungen mit Persönlichkeiten aus verschiedenen Bereichen der Festspiele statt, um so eine Netzwerkplattform für die angehenden Kulturmanagerinnen und Kulturmanager zu bieten.



Leadership: Design Thinking – Co-Creation

Modul 24

Kulturbetriebe sind zunehmend grossen Herausforderungen ausgesetzt und der Druck, attraktive, gesellschaftsrelevante Angebote zu machen, wächst. Veränderte hierarchische Strukturen, Diversität und Verschlankung der Arbeitsprozesse sollen dabei von Anfang an, auch im Hinblick auf die Vision und Zielsetzung der Einrichtung, mitbedacht werden.

Die VUCA-Welt (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) stellt partizipative Entscheidungsprozesse vor die Herausforderung, die grosse Lücke zwischen zeitnahen und einvernehmlichen Lösungen und der steigenden Zahl der Partikularinteressen zu schliessen. Denn je komplexer die Zusammenhänge sind, desto schwieriger wird es einvernehmliche und konstruktive Lösungen zu finden. Co-Creation strebt das Schliessen dieser Lücke an und ermöglicht es, die Akteur:innen in ein einheitliches Ziel zu führen und daraus verbindliche Handlungen abzuleiten.

Mithilfe der Methode des Design Thinking können Institutionen dem Anspruch auf ständige Innovationen gerecht werden und den Menschen als Kulturkonsument in den Mittelpunkt stellen.

In diesem Modul werden Werkzeuge dargestellt, die es erlauben, auch unter herausfordernden Bedingungen neue Ideen in die Welt zu bringen und effizient umzusetzen.

Im Interesse der kulturellen Teilhabe aller Bevölkerungssegmente und im Interesse des Überlebens altherwürdiger Kulturinstitutionen in einer digitalisierten Welt.

33



Modulleitung Danica Zeier

Nach Abschluss ihres Musikstudiums (M.A.) absolvierte Danica Zeier ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich sowie den Nachdiplomstudiengang «Kulturmanagement» (MAS) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Am Schweizerischen Institut für Kulturwissenschaft wirkte sie an der Studie «Kultur als Strategiefaktor im Corporate Branding» mit, bevor sie als Leiterin Support und Organisation als Mitglied der Kaufmännischen Direktion ans Schauspielhaus Zürich wechselte. Von 2007–2015 war sie an der Zürcher Hochschule der Künste als Leiterin Hochschulcontrolling tätig. Seit 2016 ist sie als Dozentin in der Weiterbildung und als stv. Studienleiterin im Executive MAS Strategic Design im Departement Design (Design Thinking, Design Leadership, Design Cultures) tätig. Als Inhaberin von artsnext, einer Innovationsberatung mit Spezialisierung auf Future Generations und Future Skills, betreut sie Mandate zur Aktivierung von jungen Zielgruppen, Change Prozessen und die Initiierung und Umsetzung von Innovationsprozessen, u.a. für das Stapferhaus Lenzburg, die Fondazione Prada in Mailand, die Kunsthallen Zürich und Bern, das Kunstmuseum Basel, KPMG und das Universitätsspital Zürich.



Referent Till Janczukowicz

IDAGIO Gründer Till Janczukowicz hat mehr als 25 Jahre Erfahrung als Künstlermanager, Veranstalter und Produzent. Er arbeitet eng mit dem Who's Who der Klassik: alle wichtigen Orchester und Opernhäuser, Ozawa, Thielemann, Previn, Levine, Mutter, Volodos, Pogorelich und Lang.

Workshop Fundraising – Private Funding

Modul 25

34

Die Kulturbranche wird in den kommenden Jahren zunehmend von der Kürzung von Fördermitteln der öffentlichen Hand betroffen sein. Es gilt, neue Wege zur Gewinnung von Mitteln zu finden und Kulturinstitutionen werden sich vermehrt um alternative Geldquellen bemühen müssen. Noch sind viele Kulturinstitutionen wesentlich wenig offensiv im Fundraising aktiv, zumindest in der Gewinnung von Privatpersonen als Förderer und Spender.

Aber wie lassen sich erfolgreiche und nachhaltige Fundraising- und Sponsoring-Strategien entwickeln? Wie können Großspender gewonnen werden? Wie kann Fundraising im Sinne einer systematischen, ethischen und professionellen Mittelbeschaffung für Kulturinstitutionen funktionieren? Nach welchen Richtlinien vergeben Stiftungen ihre Gelder? Wie formuliert man ein schlagkräftiges Gesuch? Und wie gelangt man zu einer langjährigen, harmonischen Beziehung zwischen Kulturinstitution und Finanzierungspartner, die Planungssicherheit bietet?



Modulleitung Prof. Dr. Rico Valär

Prof. Dr. Rico Valär studierte Romanistik an der Universität Zürich und Kulturmanagement mit Schwerpunkt Schweizer Kulturpolitik an der Universität Basel. Nach seiner Promotion arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dienstleiter beim Bundesamt für Kultur, wo er unter anderem für Kulturpolitik, Kulturwirtschaft und Kulturelle Teilhabe zuständig war. Er ist in verschiedenen Kulturkommissionen engagiert sowie als externer Experte bei Pro Helvetia. Seit 2018 ist er ausserordentlicher Professor für rätomanische Literatur und Kultur an der Universität Zürich.



Referentin Dorothea Bergler

Dorothea Bergler hilft Organisationen ihre Einzigartigkeit zu entdecken, diese zu kommunizieren und Spenden zu generieren. Seit 2018 leitet sie den Bereich Corporate Partnerships beim Schweizerischen Roten Kreuz, arbeitet als Beraterin und doziert an diversen Hochschulen. Zuvor verantwortete sie den Bereich Fundraising der Universität Bern. Die Sozialmanagerin und Fundraiserin war unter anderem für Caritas International sowie als Leiterin Kommunikation der Schweizerischen Flüchtlingshilfe tätig. Sie hat einen M.A. in Sozialmanagement und absolvierte ein Diploma of Advanced Studies in Nonprofit Management & Law vom Center for Philanthropy Studies der Universität Basel.



Referent Dr. Stefan Rissi

Dr. Stefan Rissi studierte Germanistik und Philosophie in Zürich und an der Pariser Sorbonne. Nach der Promotion arbeitete er als Wissenschaftlicher Redaktor beim SNF und später als Dramaturg am Opernhaus Zürich. Seit 2009 ist er verantwortlich für Community Investment bei JTI, einem multinationalen Unternehmen mit Sitz in Genf, und Direktor der JTI Foundation. Er hat ein Diploma of Advanced Studies in Nonprofit Management & Law vom Center for Philanthropy Studies der Universität Basel. Stefan Rissi ist Stiftungsrat der Fondation Suisse du Service Social International (Genf), der London Benchmarking Group (London) und der Belgrade Baroque Academy (Belgrad).

Leadership: Konflikt – Negotiation – Machtstrukturen

Modul 26

Ein entscheidendes Moment für die erfolgreiche Führung von Kulturbetrieben ist das Thema «Führung und Konflikte» oder genauer gesagt: das Management von Führungskonflikten. Das «Produkt» der Theater- und Konzertbetriebe – die Vorstellung bzw. Aufführung – ist ausschliesslich vom Menschen abhängig, der Augenblick der Darbietung einmalig und unwiederbringlich. Es ist daher unerlässlich, dass die Führung eines Hauses frühzeitig potenzielle menschliche Konfliktsituationen identifiziert und professionell darauf reagiert. Inhalte des Moduls sind unter anderem das Spannungsfeld von Führung und Konflikt, Vertrauen, Regeln, konsistentes Verhalten und Dialog. Das Erkennen von typischen Konfliktsituationen sowie die Analyse der hierfür verantwortlichen Hintergründe und das Aufzeigen von Lösungsalternativen stehen hierbei im Vordergrund. Im Rahmen des Moduls werden unter dem Oberbegriff «Konflikte wahrnehmen und konstruktiv damit umgehen» folgende Teilthemen erörtert: Führungsverantwortung, Grundlagen der philosophischen Ethik, Vertrauen und dessen Basis (Regeln und konsistentes Verhalten), Konfliktfelder im Theater aus der Sicht der Mitarbeitenden und aus der Sicht der Leitung, sowie bestimmte Kommunikationstechniken, die bei der Mediation von Konflikten helfen. Im abschliessenden Workshop werden die theoretischen Inhalte anhand von Fallbeispielen umgesetzt.

35



Modulleitung Prof. Dr. Klaus Jonas

Prof. Dr. Klaus Jonas ist Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Zürich und Dekan der dortigen Philosophischen Fakultät. Er studierte Psychologie an den Universitäten Zürich und Bielefeld und hatte akademische Positionen an den Universitäten Tübingen, Kiel, Graz und Chemnitz inne. Er ist Mitherausgeber eines sozialpsychologischen Lehrbuches, das in neun Sprachen publiziert wurde. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich Leadership, Teams und Einstellungswandel. Klaus Jonas hat zu diesen Themen in internationalen sozial- und organisationspsychologischen Journalen publiziert. Er ist in der Weiterbildung im Bereich Leadership und Governance an Hochschulen aktiv.



Referentin Dr. Anamarija Klaić

Dr. Anamarija Klaić ist Senior Research Associate und Dozentin am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich. Sie interessiert sich für Führung und Teamarbeit, insbesondere im Kontext von wissenschaftlichen Teams in der Wissenschaft. Derzeit untersucht sie, wie die 4. industrielle Revolution Führung und Teamwork verändert. Neben der Promotion erwarb sie ein Certificate of Advanced Studies in Hochschuldidaktik, und leitet Workshops für bessere Führung und Teamarbeit in verschiedenen Institutionen.



Referent Dr. Axel Baisch

Dr. Axel Baisch ist Managing Director der Hertie School. Zuvor war er seit 2011 Kanzler der HHL Leipzig Graduate School of Management. Axel Baisch unterrichtet Leadership, Governance und Management für kulturelle Institutionen an der Universität Zürich und der Accademia del Teatro alla Scala di Milano in Mailand. Bis 2011 hatte er verschiedene Leitungspositionen im Opernmanagement inne, so als Geschäftsführender Direktor der Deutschen Oper Berlin (2006–2011), als stellvertretender Generaldirektor der Stiftung Oper in Berlin, als Intendant der Internationalen Gluck Opern Festspiele seit 2014 und als Geschäftsführender Direktor des Staatstheaters Nürnberg (1999–2005). Axel Baisch hat Rechtswissenschaften und Kunstgeschichte in Kiel und Freiburg studiert. Er promovierte 1995 in Freiburg mit einer Arbeit über Umweltrecht. 2010 absolvierte er zudem ein Executive-MBA-Studium an der Birmingham Business School.

Workshop Fundraising – Public Funding

Modul 27

36

Ökonomische Zyklen wirken sich auf die Zuwendungen seitens der öffentlichen Hand aus.

Die strukturelle Abhängigkeit des Kultursektors von öffentlichen Mitteln macht Kulturinstitutionen anfällig für Kürzungen, insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Volatilität.

Zwar sprechen neben der rechtlichen Legitimation viele gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Gründe für die Förderung der Kultur durch die öffentliche Hand. Doch zeigt die ehemals zuverlässige Partnerschaft «Öffentliche Hand – Kultursektor» in Zeiten leerer Kassen immer häufiger Risse. Der Wettbewerb um öffentliche Finanzen ist hart und die Finanzierung der Kultur könnte immer häufiger in Ungnade fallen, wenn es notwendig wird, austeritätsgetriebene öffentliche Haushalte aufzustellen. Auf der anderen Seite müssen sich Kulturschaffende auch an die Bedürfnisse der demokratischen Öffentlichkeit ausrichten. Chancen dafür bestehen, wenn sie ihren ökonomischen und sozialen Beitrag zu einer funktionierenden Gesellschaft selbst thematisieren. Im steigenden Wettbewerb um Fördergelder in Kunst und Kultur, müssen sich die Kulturschaffenden auf geänderte Ansprüche von öffentlichen Finanzgebern einlassen. So wird in Zukunft auch der soziale Zweck der Kunst eine grössere Rolle spielen müssen.

Ist die finanzielle Unterstützung der Kunst um der Kunst willen ein Auslaufmodell? Und wie bewegt man sich als Kulturentscheider*in im Spannungsfeld des Anspruches, dass Kunst einen gesellschaftlichen, ökonomischen und kulturellen Mehrwert bringen soll?



Modulleitung Prof. Dr. Rico Valär

Prof. Dr. Rico Valär studierte Romanistik an der Universität Zürich und Kulturmanagement mit Schwerpunkt Schweizer Kulturpolitik an der Universität Basel. Nach seiner Promotion arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dienstleiter beim Bundesamt für Kultur, wo er unter anderem für Kulturpolitik, Kulturwirtschaft und Kulturelle Teilhabe zuständig war. Er ist in verschiedenen Kulturkommissionen engagiert sowie als externer Experte bei Pro Helvetia. Seit 2018 ist er ausserordentlicher Professor für rätomanische Literatur und Kultur an der Universität Zürich.



Referent Peter Haerle

Peter Haerle engagiert sich seit 30 Jahren an der Schnittstelle zwischen Kultur, Politik und Gesellschaft. Von 2010 bis 2021 leitete er die Kulturabteilung der Stadt Zürich. Haerle war Mitglied der Aufsichtsgremien von grossen Zürcher Kulturinstitutionen (Schauspielhaus, Kunsthaus und Tonhalle) und nationalen und internationalen kulturpolitischen Netzwerken (Städtekonferenz Kultur SKK, World Culture Cities Forum WCCF). Er initiierte und steuerte verschiedene Grossprojekte (Manifesta 11, 100 Jahre Dada, Reform der Tanz- und Theaterförderung). Zuvor war Haerle Journalist, die meiste Zeit davon in leitenden Positionen beim Tages-Anzeiger.

Positionierung im Arbeitsmarkt

Modul 28

Nach Abschluss des Executive Master in Arts Administration ist der erste Schritt zu einem erfolgreichen Karrierestart die Positionierung im Arbeitsmarkt. Dazu ist es unabdingbar, sich erfolgreich gegen Mitbewerbende durchzusetzen. Nach der individuellen Planung des beruflichen Profils und der realistischen Einschätzung der beruflichen Möglichkeiten gilt es, bei der Bewerbung die eigenen Kompetenzen, Stärken, Erfahrungen und Qualifikationen gezielt zu präsentieren und damit ein wirkungsvolles, kongruentes, zeitgemässes, berufsfeldspezifisches und adressatinnenorientiertes Dossier zu erstellen.

Dabei eröffnet die Social Media Landschaft zahlreiche Spielräume, um Bewerbungen ins Rampenlicht zu stellen: Will man gezielt suchen oder sich lieber finden lassen, wie entwickelt man Stichworte und ein aussagekräftiges Online-Profil? Wie kann man seine Unterlagen für die Online-Bewerbung und die maschinelle Analyse von CV und Co aufbereiten? Wesentlich dazu gehört dabei der Umgang mit Kontakten und Netzwerken sowie das Management von Referenzen.

In einem zweiten Schritt geht es dann darum, die Marke «ICH» im persönlichen Vorstellungsgespräch souverän zu vermitteln und die eigenen Fähigkeiten im Einklang mit der Wahrung der individuellen Authentizität zu kommunizieren.

37



Modulleitung Nicola Müllerschön

Dr. Nicola Müllerschön ist Principal bei der internationalen Personalberatung Odgers Berndtson in Frankfurt. Sie besetzt Führungspositionen in den Bereichen Kultur, Bildung und Wissenschaft und berät deren Organisationen in Transformationsprozessen. Darüber hinaus bietet sie Leadership Services an, etwa Executive Assessments und Onboarding-Unterstützung. Nicola Müllerschön ist Gründerin und Betreiberin des Blogs/Podcasts «Cultural Leaders» rund um das Thema New Leadership. Bevor sie zu Odgers Berndtson kam, leitete sie den Programmbereich Kunst & Kultur der KfW Stiftung, Frankfurt, davor war sie in Forschung und Lehre an Hochschulen in der Schweiz tätig (u.a. ETH Zürich, Zürcher Hochschule der Künste) sowie in Museen und im Kunsthandel. Nach dem Studium der Kunstgeschichte, Betriebswirtschaftslehre und Romanistik in Hamburg und Florenz promovierte sie als an der Universität Bern in Kooperation mit der ETH Zürich.



Referent Gerhard Bayard

Gerhard Bayard ist Leiter «Human Resources & Change» von Schweizer Radio und Fernsehen und in dieser Funktion Mitglied der Geschäftsleitung. Vor der Übernahme dieser Funktion leitete er während rund vier Jahren den Bereich Human Resources Management bei der Zürcher Hochschule der Künste. Zuvor war Gerhard Bayard bereits rund 21 Jahre bei der SRG SSR tätig – von 2010 bis 2016 als Leiter HR-Beratung und Administration sowie als stellvertretender HR-Leiter. Gerhard Bayard ist Betriebswirtschaftler, hat sich im Controlling weitergebildet und einen Master in Leadership und Management an der ZHAW am Institut für angewandte Psychologie erworben. Sein Interesse gilt insbesondere Führungsfragen. Er setzt sich intensiv mit einem modernen und verbindenden Führungsverständnis auseinander.

Leadership: Auftrittskompetenz – Medientraining

Modul 29

38

Die Intendanz ist Botschafter:in ihrer Kultureinrichtung.

Auch wenn Auftritte vor Publikum möglicherweise nur einen verschwindend kleinen Teil der individuellen Arbeitszeit ausmachen, sind sie für die erfolgreiche Positionierung der eigenen Anliegen und jener der eigenen Kulturinstitution matchentscheidend. Doch was macht eine gute Rednerin, bzw. einen guten Redner aus? Was sind Wirkfaktoren in der Kommunikation? Wie können Teammitglieder, Entscheidungsgremien und Vorgesetzte erfolgreich überzeugt werden?

In diesem Modul wird analysiert, wie Wirkung in der Kommunikation entsteht, wie Botschaften adressatinnengerecht aufbereitet werden können und wie nonverbale und verbale Kommunikationsebenen zusammenspielen.

Dazu werden verschiedene Ebenen betrachtet: Verständlichkeit von Inhalten, Struktur von Präsentationen, Medieneinsatz, Auftrittskompetenz und Persönlichkeit der Vortragenden.

Mit Videoaufnahmen werden die eigenen Präsentationen analysiert und durch Feedback Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt: Wie kann ich mit dem Publikum interagieren? Wie verliere ich die Aufregung vor dem Auftritt?

Körpersprache und Gestik wird reflektiert und wirkungsvoll eingesetzt, der Umgang mit schwierigen Situationen und Zuhörenden wird geübt, so dass komplizierte Sachverhalte verständlich, attraktiv und in der gebotenen Kürze überzeugend vermittelt werden können.

Rhetorische Werkzeuge für die mündliche Kommunikation vervollständigen die Auftrittskompetenz der Teilnehmenden.



Modulleitung Silvia von Ballmoos

Silvia von Ballmoos startete ihre 14 Jahre dauernde Karriere als Moderatorin beim Schweizer Fernsehen während ihres Jura-Studiums. 1995 gründete sie parallel zu ihrer Fernsehaktivität die international tätige Silvia von Ballmoos Communications AG, die Kommunikation- und Medientrainings sowie Public Relations-Dienste anbietet. Da sie in Belgien, England und der Schweiz gelebt hat, verfügt sie über ein internationales Netzwerk, das auch ihren Klienten zugutekommt. Ihre jahrelange Erfahrung als TV-Moderatorin macht sie zur kompetenten Ansprechpartnerin und Trainerin für Radio- oder TV-Trainings. Auf jedem nationalen und internationalen Parkett zu Hause, weiss sie, wovon sie spricht, wenn es um Fragen des Savoir Vivre geht. Und als gefragte Präsentatorin für Grossanlässe leistet sie ihren Klienten substantielle Beiträge zum Präsentations-Knowhow für Grossveranstaltungen. Sie ist u.a. Vizepräsidentin des Stiftungsrates des Regionalsenders Tele D und war Verwaltungsrätin der Opera St. Moritz.

Statements von Persönlichkeiten aus dem Kulturbereich

Zubin Mehta, Dirigent

Herausragende Kunsterlebnisse brauchen herausragende Führungspersönlichkeiten, die nicht nur echte Kunstfans sein müssen, sondern auch Kunstschaffenden ideale Bedingungen für ihre Arbeit bieten. Der von Alexander Pereira gegründete Studiengang Executive Master in Arts Administration bildet Kulturmanagerinnen und -manager aus, die auch in Zukunft sicherstellen, dass Kunststernstunden stattfinden werden, und die die notwendige Brücke zwischen Künstlern und künftigen Sponsoren in der Wirtschaft schlagen können.

Elisabeth Sobotka, Intendantin der Bregenzer Festspiele

40

Kreativität, Inspiration und Gestaltungswille sind die Grundlagen aller künstlerischen Prozesse. Um diesen Raum und Entfaltungsmöglichkeiten zu geben, braucht es fundiertes Wissen um die Rahmenbedingungen. Dieses Wissen vermittelt der EMAA auf einmalig effiziente Weise.

Andreas Homoki, Intendant des Opernhauses Zürich

Die Basis für Leadership Excellence in Kulturbetrieben ist fundiertes Wissen für die Erreichung gemeinsamer unternehmerischer Ziele, aber auch Sensibilität und breite Kenntnis der künstlerischen Schaffensprozesse. In den Absolvent:innen des Executive Master in Arts Administration habe ich eine Vielzahl solcher Persönlichkeiten gefunden und bin glücklich, sie in meinem Team zu wissen.

Dietmar Schwarz, Intendant der Deutschen Oper Berlin

Die neuen gesellschaftlichen Herausforderungen halten eine Vielzahl von Ansprüchen an Führungspersönlichkeiten in Kulturbetrieben bereit. Die Inhalte des Executive Master in Arts Administration bereiten die Studierenden optimal auf diese Herausforderungen vor.

Marco Solari, Präsident des Locarno Film Festival

Kulturelle Veranstaltungen stehen zueinander in weltweiter Konkurrenz. Professionalität ist heute Bedingung. Kompetenz im Kulturmanagement setzt immer persönliches «feu sacré» voraus, aber auch die Bereitschaft, sich fortzubilden. Unabdingbar ist, sich ein möglichst breites, verschiedenste Aspekte abdeckendes Wissensspektrum anzueignen. Alles andere ist Illusion.

Matthias Schulz, Intendant der Staatsoper Unter den Linden Berlin

Kunst und Kultur müssen immer wieder Unerwartetes erfahrbar machen, eigene Muster aufbrechen, um damit Freiraum für Neues zu schaffen. Der EMAA hilft durch Zugang zu Kulturinstitutionen diesen Blick einzunehmen bzw. zu erweitern und gibt ganz konkretes Werkzeug an die Hand, um Kunst und Kultur eine zentrale Bedeutung zukommen zu lassen. Ein gewisser «missionarischer Eifer» der Teilnehmenden selbst, um die Relevanz von Kunst und Kultur deutlich zu machen, Künstler:innen zu motivieren, sich neuen Konstellationen auszusetzen und letztendlich Publikum zu gewinnen, ist dabei nicht zu ersetzen.

Anmeldung

Bewerbung für Executive Master of Advanced Studies
 Diploma of Advanced Studies
 Certificate of Advanced Studies (Schwerpunkt:.....)

Personalien

Name _____ Geburtsdatum _____
Vorname _____ Nationalität _____
Strasse / Nr. _____ E-Mail _____
PLZ / Ort _____ Telefon _____
Land _____ Mobil _____

41

Geschäftsadresse

Firma _____ E-Mail _____
Adresse _____ Telefon _____
PLZ / Ort _____
Land _____
Korrespondenz privat oder Geschäft

Ausbildung

Hochschule _____ Abschlussjahr _____
Studienfach _____
Erworbener Titel _____
Matrikelnummer _____
Andere/Weitere
Ausbildungen _____

Beruf

Gegenwärtige
berufliche
Tätigkeit _____
Funktion/Stellung _____
Branche _____

Frühere
berufliche
Tätigkeiten

42

Sprachkenntnisse

Deutsch fließend gute aktive und passive Kenntnisse gute passive Kenntnisse
Englisch fließend gute aktive und passive Kenntnisse gute passive Kenntnisse

Zulassung und Rechnungsstellung

Die Programmleitung wird Ihre Bewerbung prüfen und Sie schriftlich über Ihre Zulassung informieren.
Mit der Zulassungsbestätigung werden Ihnen die Studiengebühren in Höhe von CHF 29 000.– für den EMAA,
bzw. CHF 25 500.– für den DAS, bzw. CHF 9 500.– für den CAS in Rechnung gestellt.
Ratenzahlungen sind möglich (MAS, DAS).

Ort, Datum _____ Unterschrift _____

Abschicken

Schicken Sie bitte Ihre Bewerbung zusammen mit einem kurzen Lebenslauf, Kopien Ihrer Hochschulzeugnisse oder anderer relevanter Diplome, sowie zwei neueren Passbildern (u.a. für den Studentenausweis) an:

Universität Zürich
Executive Master in Arts Administration
Anna-Christine Straub
Scheuchzerstrasse 21
CH-8006 Zürich

Wir danken für die Unterstützung des Executive Master in Arts Administration

Ars Rhenia Stiftung

Max Kohler Stiftung

Mercedes-Benz Automobil AG, Schlieren

Weiterbildung an der Universität – wo Forschung und Wissenschaft die berufliche Praxis prägen.

Die Universität Zürich verfügt über ein breites Weiterbildungsangebot, das neben berufsbegleitenden Studiengängen auch ein- und mehrtägige Kurse beinhaltet. Die Studiengänge (MAS, DAS und CAS) richten sich in der Regel an Personen mit einem Hochschulabschluss und Praxiserfahrung. In Ausnahmefällen können auch Personen mit gleichwertiger Qualifikation sowie mit spezifischer Praxiserfahrung zugelassen werden. Fachspezifische Kursangebote richten sich an ausgewählte Berufsgruppen, Kurse zu allgemeinen Themen stehen allen Interessierten offen.

Weiterbildung an der Universität ist nicht nur Wissensvermittlung, sondern auch Wissensaustausch. Anhand von lebensnahen Beispielen und Übungen finden neue Techniken, Modelle und Praktiken den Weg in den beruflichen Alltag der Programmteilnehmerinnen und -teilnehmer. Als herausragende Bildungs- und Forschungsinstitution bürgt die Universität Zürich mit ihrem Namen für die Qualität und das hohe Niveau der Weiterbildungsangebote.

Universität Zürich
Weiterbildung
Hirschengraben 84
CH-8001 Zürich
Tel. +41 (0)44 634 29 67
wbinfo@wb.uzh.ch
www.weiterbildung.uzh.ch