

# «Eine Firma, die Kultursponsoring betreibt, macht keine Kulturförderung, sondern Unternehmensförderung.»

*«Kunst vor Management» heisst das neue Buch von Dr. Walter Boris Fischer und befasst sich mit Managementfragen im Rahmen der zunehmenden Kommerzialisierung von Kultur und Kunst. Das Buch über die Führung und Förderung von Kulturinstitutionen liefert fundiertes Grundlagenwissen für Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen künstlerischer Freiheit und ökonomischen Zwängen. Der studierte Theaterwissenschaftler, Dramaturg, Regisseur, Kulturvermittler und heute selbständige Kulturberater plädiert für eine selbstbewusst auftretende Kultur als starker Wirtschaftsfaktor und für die Akzeptanz von Widersprüchen. Gleichzeitig drohen immer knapper werdende Ressourcen und die wachsende Konkurrenz die Kulturarbeit auf finanzielle und ökonomische Aspekte zu reduzieren. Einher mit der schleichenden «Disneyfizierung» in der Kultur wird der Ruf nach Kulturmanagement immer lauter.*



**Dr. Walter Boris Fischer**

wbf@kulturprojekte.ch

Kulturberater und Buchautor

*Herr Fischer, Ihr neues Buch trägt den Titel «Kunst vor Management – Führung und Förderung von Kulturinstitutionen». Warum heisst es nicht Kunst durch Management?*

**Dr. Walter Boris Fischer:** Das wäre ein völlig anderer Ansatz. Am Anfang steht immer das künstlerische Wollen. Aber um Künste einem Publikum präsentieren zu können, braucht es auch Management. Eine absolute Notwendigkeit. Da mögen Kulturschaffende noch so

zurückhaltend sein, wenn auch heute weniger als früher. In diesem Sinne ist Kunst durch Management sicher nicht falsch. Zugängliche Kunst, oder Kultur im weitesten Sinne, braucht Management und den Einbezug von wirtschaftlichen Überlegungen. Aber mir geht es eigentlich um etwas ganz anderes.

*Was denn genau?*

**Fischer:** Kunst kommt immer zuerst! Ich bin der Meinung, dass die Diskus-

sion um Kultur respektive Kunst und Wirtschaft zunehmend in eine falsche Richtung läuft...

*Wie kommen Sie denn darauf!*

**Fischer:** Moment! Ich stelle einfach aus der Warte meiner langjährigen Beobachtung und Auseinandersetzung mit dem Thema fest, dass Kulturschaffende meist aufgrund fehlender oder abnehmender Ressourcen zunehmend opportunistisch werden. Plötzlich soll

es keine Widersprüche mehr geben zwischen Wirtschaft und Kultur! Zwar gibt es viele Schnittstellen, und ich bin der Überzeugung, dass Kultur und Wirtschaft zusammenarbeiten sollen, denn beide können voneinander profitieren. Dank Sponsoring erfuhrt das kulturelle Schaffen eine zunehmende Beachtung, eine breitere Akzeptanz und in der Folge eine Zunahme der Angebote. Die Wirtschaft ermöglicht Fantastisches in der Kultur! Nicht nur mittels Sponsoring, sondern auch durch Mäzenatentum oder andere nicht kommerzielle Unterstützungsformen. Aber es gibt eben auch Widersprüche, und die gilt es zu akzeptieren und zu anerkennen.

*Welche Widersprüche gilt es Ihrer Meinung nach zu akzeptieren?*

**Fischer:** Die Wirtschaft verfolgt andere Ziele als die Kultur. Das sage ich völlig wertfrei! Im Prinzip ist es einfacher, in Geldwerten zu denken, dann gibt es keine tiefgründigen ideologischen Diskussionen. Eine Firma, die Kultursponsoring betreibt, macht keine Kulturförderung, sondern Unternehmensförderung. Dagegen ist nichts einzuwenden. Denn Kultursponsoring, wo es sich um «reines» Sponsoring handelt, findet primär im kommerziellen Kultursektor statt. Dass es aber auch eine kulturfördernde Wirkung haben kann, ist unbestritten.

*Sie sagen, Kulturschaffende verhalten sich zunehmend opportunistisch. Haben Kulturschaffende heute eine geringere Leidensbereitschaft?*

**Fischer:** Die Leidensbereitschaft ist sicher geringer. Wir leben heute in einer Zeit des Überflusses, in einem Umfeld, wo praktisch alles verfügbar ist. Weshalb sollte da ein Künstler freiwillig darben und hungern? Ich will damit nicht in längst überholte Denkmuster abtauchen und sagen, dass nur ein hungernder Künstler ein guter Künstler ist. Aber der gesellschaftliche Druck einerseits und die Konkurrenz andererseits sind heute ungemein stärker. Kulturschaffende streben, wie die meisten von uns, nach gesichertem Familieneinkommen und Ausbildung für die Kinder. Dazu kommt, dass der Verteilungskampf um Kulturgelder immer mehr zunimmt und differenzierte Strategien nötig sind. Das fördert nicht unbedingt die Leidensbereitschaft, sondern eher die Anbiederung.

*Und was sind die Konsequenzen dieser Anbiederung von Kunst an die Wirtschaft?*

**Fischer:** Peter Bendixen, deutscher Ökonom und ein bekannter Kulturmanagement-Fachmann, hat gesagt, so wie man in der Wirtschaft eine McDonaldisierung feststellt, grassiert in der kommerziellen Kultur eine Disneyfizierung, eine Banalisierung. Ich finde das nicht a priori schlecht, auch Triviales hat seine

«So wie man in der Wirtschaft eine McDonaldisierung feststellt, grassiert in der kommerziellen Kultur eine Disneyfizierung.»

Berechtigung. Und auch hier braucht es Professionalität, sonst kann es nicht funktionieren. Vielmehr ist es eine Frage der Gewichtung von Qualität und Anspruch.

*Wie gross ist die Gefahr, dass Kunst und Kultur verlieren?*

**Fischer:** Kunst und Kultur werden dann verlieren, wenn Marketingüberlegungen überhand nehmen und programmbestimmend werden. Diese Gefahr besteht natürlich immer.

*Sehen Sie in der Banalisierung und Trivialisierung der Künste einen Trend, der sich noch weiter akzentuieren wird?*

**Fischer:** Davon gehe ich aus, ja. Auch das hat sehr stark mit der Zeit zu tun, in der wir leben. Der Alltag ist geprägt von Stress, Konsumzwang und Schnelllebigkeit. Zeit und Musse ist reinstes

Luxusgut. Das ist natürlich Nährboden für leicht verdauliche Kunst, weniger für intensive Auseinandersetzung mit künstlerisch anspruchsvollen Inhalten. In diesem Prozess ist die ganze Bandbreite des künstlerischen Schaffens gefordert, sich innerhalb der veränderten Rahmenbedingungen in unserer heutigen Gesellschaft entsprechend zu positionieren und sich Gehör zu verschaffen. Darum geht es in meinem neuen Buch.

*Warum jetzt ein neues Buch? Was wollen Sie damit bezwecken?*

**Fischer:** Seien wir ehrlich, Bücher dieser Art werden primär aus Prestige-gründen geschrieben. Da bin ich keine Ausnahme und gebe es offen zu. Aber ich schreibe auch gerne und mit grosser Freude, und natürlich möchte ich etwas von meinen Erfahrungen und Erkenntnissen weitergeben. Die Idee ist mir bereits während meines ersten Buches, «Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte», vor drei Jahren gekommen. Während des Schreibprozesses habe ich wiederholt gemerkt, dass es zu diesem Thema noch viel mehr zu sagen gäbe, und zwar so, wie es auf die Schweiz bezogen noch nie in Buchform erschienen ist. Ausländische Beispiele gibt es zuhauf, aber nur sehr spärlich mit Bezug auf unsere speziellen Schweizer Verhältnisse in der Führung und Förderung von Kulturinstitutionen. Da möchte ich versuchen, die Lücke zu schliessen und mit praktischen Beispielen Brücken zu schlagen.

*Wo sehen Sie die grössten Unterschiede im Vergleich Schweiz-Ausland, beispielsweise mit unserem Nachbarn Deutschland?*

**Fischer:** Kultur wird in Deutschland in der Regel öffentlich verwaltet. Ein Stadttheater ist dort wirklich ein städtisches Theater und wird vom Beamten-beaufschlagt. Nicht so in der Schweiz, wo die Führung in der Regel in den Händen von privaten Trägerschaften liegt. Wie in andern Kulturbereichen sind dies Stiftungen, Vereine, Genossenschaften bis hin zu Aktiengesellschaften. In der Schweiz ist die Kultur mehrheitlich privatrechtlich organisiert, wird jedoch unterstützt von der öffentlichen Hand. Es ist ein Unterschied, ob Kultur in einem Verwaltungsverbund oder in einem privaten Rahmen entsteht. □

□ So hat ein Kulturmanager in einer Verwaltung eine andere Aufgabe als in einer Stiftung oder einer Genossenschaft.

*Wie weit kann das Kulturmodell der USA als Vorbild für die Schweiz in Betracht gezogen werden?*

**Fischer:** Man liebäugelt bei uns tatsächlich mit dem amerikanischen Modell. Dabei übersieht man, dass es sich hier um zwei grundsätzlich andere Systeme handelt. In den USA wird die Kultur schwergewichtig von Privaten gefördert und getragen, während die öffentliche Hand sehr zurückhaltend ist, was dem völlig anderen Staatsverständnis entspricht. Stärker als in Europa wird nun in Amerika das Entrichten von Fördergeldern mit Steuervergünstigungen belohnt. Damit erfolgt die staatliche Kulturförderung Amerikas indirekt durch Steuerausfälle. In der Schweiz soll ein neues Stiftungsrecht mehr Abzugsmöglichkeiten bringen. Dies wird aber seine Grenzen haben, weil der Staat die Kultur nur bedingt auf zwei Ebenen fördern kann.

*Inwieweit darf das Kulturschaffen auf finanzielle Aspekte reduziert werden?*

**Fischer:** Wenn jede Diskussion in der Kultur immer zuerst mit Geld beginnt und mit Geld aufhört, ist das nicht unbedingt kulturförderlich. Wenn schon, dann sollte die ökonomische Wertigkeit der Kultur aus einer Gesamtbetrachtung heraus erfolgen, was Investitionen in Kultur der Gesellschaft bringen. Nur allzu oft wird vergessen oder ignoriert, dass Kultur einen wichtigen Beitrag zur Identität und zum Selbstverständnis unserer Gesellschaft leistet! Ein grosses Fragezeichen setze ich jedoch dort, wo vermehrt kommerzielle Aspekte in den Bereich der subventionierten Kultur einfließen, dort, wo Kulturschaffen überhaupt erst durch öffentliche Subventionen möglich wird.

*Setzen Sie auch ein Fragezeichen bei der subventionierten Kultur als Wirtschaftsfaktor?*

**Fischer:** Nein, im Gegenteil sogar! Es gibt etliche ernst zu nehmende Ökonomen, welche die ökonomische Notwendigkeit und Berechtigung von Kultursubventionen unterstreichen und

überhaupt nicht fordern, dass sich die Kultur auch kommerziell auszurichten habe. Eine kürzlich erschienene Studie der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich (\*Kulturwirtschaft Schweiz) zeigt, dass der Kultursektor Schweiz mit gut 8'700 steuerpflichtigen Betrieben im privatwirtschaftlichen Bereich und einem Jahresumsatz von rund

## «Kultur und Künste sollten sich in erster Linie selbstbewusst positionieren, weniger als ewige Bittsteller.»

17 Milliarden Franken einen wichtigen Wirtschaftsfaktor darstellt, nämlich knapp 3 Prozent der Gesamtwirtschaft. Da liegt es auf der Hand, dass auch der subventionierte Kulturbetrieb eine wesentliche Wertschöpfung im ökonomischen Sinn leistet.

*Soll sich die Kultur künftig stärker als Subventionsempfängerin positionieren oder als Wirtschaftsfaktor?*

**Fischer:** Kultur und Künste sollten sich in erster Linie selbstbewusst positionieren, weniger als ewige Bittsteller, aber auch nicht überheblich. Kultur ist, wie vorhin erwähnt, per se ein starker Wirtschaftsfaktor, selbst wenn sie subventioniert wird. Und subventionierte Kultur wiederum ist notwendig, weil die Gesellschaft auch ideell ausgerichtete Angebote braucht, die sich kommerziell nicht rechnen lassen.

*Ist das Verständnis für die ökonomische Einordnung der Kultur sowohl bei der Wirtschaft wie auch bei Kulturschaffenden gleichsam vorhanden, oder gibt es da Unterschiede?*

**Fischer:** Es ist leider immer noch so, dass ein Grossteil der Kulturschaffenden die Ökonomie missversteht. Sie bauen sich ein Feindbild auf, wahrscheinlich als eine Art Abwehrreflex. Durch eine intensivere Auseinandersetzung mit ökonomischen Mechanismen könnte diese Verweigerung in eine offene, aber dennoch kritische Haltung gegenüber ökonomischen Grundsätzen und den Anliegen der Wirtschaft umgewandelt werden. In meinem Buch habe ich dem Thema «Kultur und Ökonomie» ein ganzes Kapitel gewidmet und auch deutlich gemacht, dass Ökonomisierung nicht mit Kommerzialisierung zu verwechseln ist.

*Ein Anliegen der Wirtschaft ist beispielsweise, die eigene Unternehmenskultur zu fördern. Inwieweit ist Kulturschaffen imstande, einer Unternehmenskultur Leben einzuhauchen und sie besser Wahrnehmbar zu machen?*

**Fischer:** Kultur ist zur Verfolgung eines Aspekts der Unternehmenskultur ja geradezu prädestiniert! Ansätze und Bestrebungen in diese Richtung gibt es viele zu beobachten. Wenn beispielsweise der Welt grösster Nahrungsmittelproduzent Nestlé ein Museum für Nahrungsmittel führt, dann hat eine solche Einrichtung durchaus einen kulturellen Anstrich. Oder wenn Firmen in ihrem Haus eine Ausstellung einrichten, eine Bildersammlung aufbauen oder Kunst am Bau pflegen. Das ist jedoch nur eine von vielen Facetten, wie sich Unternehmenskultur zeigt. Eine weitere wichtige Seite ist, welche Werte ein Unternehmen vertreten will, wie sie mit Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten, aber auch mit Konkurrenten umgehen will. Deshalb ist der Einbezug der Mitarbeitenden, beim Kulturrengagement wie beim Sponsoring, ein zentraler Faktor. Erst wenn die Verbindung zum Mitarbeitenden hergestellt ist, kann ein Unternehmen auch nach aussen wirken. Wichtig scheint mir dabei, dass bei solchen Projekten eine historische oder zumindest glaubwürdige Verbindung besteht, damit die Absicht, Unternehmenskultur nachvollziehbar und erlebbar zu machen, auch wirklich funktionieren kann. Problematisch wird es immer dann, wenn auf dem Reisbrett eine Unternehmenskultur künstlich ersonnen und implantiert wird, mit hohem Risiko einer Abstossreaktion nach allen Seiten. Damit ist niemandem gedient.

*Sind Kulturschaffende künftig vermehrt auf Kulturmanager angewiesen, um sich dadurch wieder mehr auf den Produktionsprozess konzentrieren zu können?*

**Fischer:** Ob Sie darauf angewiesen sind, kann ich so pauschal nicht sagen. Wenn aber Kulturschaffende die Möglichkeit haben, auf Managementhilfe zurückzugreifen, dann sollten sie das nicht unversucht lassen. Kulturmanager sind ja nicht da, nur um Geld zu beschaffen. Zum Kulturmanagement

«Es ist leider immer noch so, dass ein Grossteil der Kulturschaffenden die Ökonomie missversteht.»

gehört auch der gesamte Produktions- und Vermittlungsprozess von Kunst und Kultur, die je nach Kultursparte sehr unterschiedlich sind. Wenn Kulturschaffende mit Schnittstellen zur Wirtschaft arbeiten, ist es entscheidend, dass ihnen die nötigen Freiräume belassen werden.

*Wie stark muss sich die Kultur bei der Mittelbeschaffung selber engagieren, oder kann sie diese vollständig an Dritte delegieren?*

**Fischer:** Von Seiten der Kultur müsste die Mittelbeschaffung, und dabei Sponsoring ganz speziell, Chefsache sein. Nur der Chef kann Idee und Konzept eines kulturellen «Produkts» nach aussen wirklich vertreten. Das beste Beispiel hierfür ist Alexander Pereira, Direktor des Zürcher Opernhauses. Er gilt als Meister der Sponsorenakquisition. Pereira macht dies mit einer ansteckenden Überzeugung und Begeisterung, wie eben nur ein Chef für seine Sache einstehen kann.

*Nebst Ihrer Tätigkeit als selbständiger Berater in der Kultur unterrichten Sie im Rahmen der Kulturmanagementausbildung. Was für Teilnehmer besuchen die von Ihnen betreuten Lehrgänge? Sind es Personen aus der Kultur oder solche, die via Kulturmanagementausbildung in die Kultur einsteigen wollen?*

**Fischer:** Sehr unterschiedlich. Aber nur ein kleiner Teil der Kursteilnehmer hat noch nie mit Kultur zu tun gehabt und sucht mit dieser Ausbildung den Einstieg. Ich glaube, das wäre wohl der falsche Ansatz. Es sind vorwiegend Personen, die bereits in der Kultur in irgendeiner Form tätig sind, beispielsweise Mitglieder von Kommissionen und Vereinen, Mitarbeitende in Kulturinstitutionen und -stiftungen oder Kulturbefragte von Städten. Auch Künstler gehören dazu, Künstler, die sich selber besser «vermarkten» oder sich durch die gewonnenen Erkenntnisse weiteren Aufgaben widmen wollen.

*Immer mehr Ausbildungsinstitute bieten Kulturmanagementkurse an. Ist dies nur ein vorübergehender Trend oder entspricht dies tatsächlich einem Bedürfnis mit Wachstumspotenzial?*

**Fischer:** Die erste Ausbildung im Bereich Kulturmanagement hat das Stapferhaus Lenzburg 1999 angeboten. Danach haben weitere Institute ähnliche oder weitergehende Kursprogramme entwickelt und erfolgreich lanciert, so das SAWI in Biel, die Universitäten Basel und Zürich, die Fachhochschulen Luzern und Winterthur. Die noch nicht nachlassende Nachfrage nach solchen Ausbildungsprogrammen zeigt, dass es sich um mehr als einen vorübergehenden Trend handelt. Im Zeitraum von 1999 bis 2004 sind bereits 865 Kulturmanager ausgebildet worden! Wie lange dieser Boom noch anhält, lässt sich nur schwer voraussehen.

*Was bringt eine Kulturmanagement Ausbildung?*

**Fischer:** Ein Absolvent oder eine Absolventin bleibt in der Regel das, was er oder sie schon vor Antritt der Kulturmanagementausbildung war. Eher selten wird man sofort in höhere Gefilde abheben können. Vielmehr geht es darum, den Teilnehmern ein umfassendes Bild sämtlicher relevanten Bereiche,

von der Konzeptentwicklung über die Realisation bis hin zur Vermarktung von Kulturprojekten, aufzuzeigen. Die Ausbildung soll sie befähigen, ihre Arbeit künftig noch besser zu machen. Und sie soll deutlich machen, dass Kulturmanagement im Dienste der künstlerischen Kreativität steht.

*Braucht es eine Kulturmanagementausbildung, oder bietet sich einfach die Gelegenheit, mit dem Thema Geld zu verdienen?*

**Fischer:** Kulturschaffen benötigt aufgrund der genannten Gründe ganz klar einen Managementteil, genau wie ein Wirtschaftsunternehmen auch. Dieser Aspekt ist oft vernachlässigt worden. Jetzt geht es darum, mit der Kulturmanagementausbildung Grundlagen zu schaffen, damit nicht Alle immer bei Null beginnen müssen und nicht immer

«Wer über den Entstehungsprozess hinaus in der Kultur tätig sein will, der muss auch über ökonomisches und marketingtechnisches Grundlagenwissen verfügen!»

die gleichen Fehler machen. Dabei sind ökonomische und marketingtechnische Fragen von zentraler Bedeutung. Eine wichtige Rolle spielen aber auch kulturpolitische Fragen oder die Kulturförderungsprinzipien der öffentlichen Hand. Und wer über den Entstehungsprozess hinaus in der Kultur tätig sein will, □

# Adressen, Tipps und Trends!



Tel. 026 494 30 09

□ der muss auch über ökonomisches und marketingtechnisches Grundlagenwissen verfügen! In diesem Sinne waren Ausbildungsangebote zu diesem Thema überfällig. Aber: Kulturmanagement ist ja nichts Neues. Dort, wo komplexes Kulturschaffen produziert und einem Publikum vermittelt wurde, ging es nie ohne Kulturmanagement. Man hat es nur nie so genannt.

*Inwieweit garantiert eine Kulturmanagementausbildung den Erfolg? Oder trägt sie am Ende nur zur Kostensteigerung in der Kultur bei, weil erhöhte Professionalität letztendlich seinen Preis fordert?*

**Fischer:** Den Erfolg kann eine solche Ausbildung natürlich nicht garantieren, aber sie kann den Erfolg unterstützen! Kultur wird durch Kultur gemacht. Daran kann keine noch so qualifizierte Ausbildung etwas ändern. Sicher hat eine erhöhte Professionalität seinen Preis, aber grosse Bedenken habe ich da keine, denn Kulturmanager sind in der Regel auch bekennende Idealisten. Und nicht zuletzt bekommen Kunst und Kultur ja etwas zurück! Im Idealfall mehr Freiraum und mehr Vermittlung. Es können also alle davon profitieren, oder um es in der Marketingsprache auszudrücken, eine typische Win-Win-Situation!

*Läuft die Kultur mit der zunehmenden Professionalität im Management nicht Gefahr, der ständig unter Spardruck stehenden öffentlichen Hand Argumente zu liefern, nun noch mehr Einsparungen vornehmen zu können?*

**Fischer:** Ich denke nicht. Bevor es überhaupt darum geht, Geldmittel zu beschaffen, ist mehr wirtschaftliches Denken respektive der ökonomische Umgang mit den Ressourcen in jedem Fall notwendig. Das wird in zunehmendem Mass ein mitentscheidendes Kriterium, um überhaupt in den Genuss öffentlicher Gelder zu kommen. Deshalb wird mehr Professionalität in der nicht kommerziellen Kultur den Geldfluss der öffentlichen Hand eher fördern.

*Wer braucht Kulturmanagement und wer besser nicht?*

**Fischer:** Überall dort, wo eine Organisation nötig ist, um ein Kulturgut entstehen zu lassen, kann kompetentes Kulturmanagement nicht schaden. Jedoch nichts

verloren hat Kulturmanagement im künstlerischen Bereich, wo Kreativität gefordert ist und Kunst entsteht. Kulturmanagement kann dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen zur Entstehung und Vermittlung von Kunst- und Kulturschaffen wirksam optimiert werden können.

*Inwieweit ist die Kulturvermittlung Sache der Kulturschaffenden?*

**Fischer:** Wer sonst sollte das in ihrem Sinne machen, wenn nicht sie? Allerdings brauchen sie Hilfe, beispielsweise auch von Sponsoren, deren Kommunikationskanäle hier einen wichtigen Beitrag leisten können. Leider denken Kulturschaffende oftmals nur bis zur Premiere oder Vernissage. Oft werden die zur Verfügung stehenden Mittel einseitig für den Produktionsteil reserviert, jedoch zu wenig für die Vermittlung durch PR und Werbung. Das ist ein grosser Fehler! Es bringt überhaupt nichts, wenn Kunst entsteht, aber am Ende niemand hinschaut! Die Kulturvermittlung gehört von Anfang an budgetiert, und zwar als fester Bestandteil, und nicht als flexible Manövriermasse. Tatsächlich könnten Sponsoren bei der Vermittlung eine wichtige Rolle spielen, wenn sie sich verstärkt auch für das unspektakuläre, vielleicht kritische Kulturschaffen engagierten.

*Der Spendenmarkt wird heute nicht mehr allein von den gemeinnützigen Organisationen professionell bearbeitet, sondern zunehmend auch vom Sport. Stellen Sie diese Entwicklung auch in der Kultur fest?*

**Fischer:** Soweit ich das beurteilen kann, im grossen Stil bisher noch nicht. Aber es dürfte eine Frage der Zeit sein, bis auch der Kultursektor den Spendenmarkt vermehrt entdeckt. Da ist sicher viel Potenzial zum Ausprobieren vorhanden und bietet ein weiteres Betätigungsfeld für den Einsatz von Kulturmanagement.

*Interview: Jürg Kernen*

Walter Boris Fischer

**Kunst vor Management** – Führung und Förderung von Kulturinstitutionen. Verlag Rüegger, Zürich/Chur, 2004.

Vom gleichen Autor:

**Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte.** Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2001.