

# Journal Review

Klassische Musik im Kulturmanagement

ESTHER BISHOP<sup>A\*</sup>, LEA FINK<sup>B</sup>

<sup>A</sup>Zeppelin Universität Friedrichshafen; <sup>B</sup>Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen

## 1. Einleitung

Die Entwicklung Klassischer Musik ist ein sehr präsent Thema in der Kulturmanagementforschung. Dabei sind die Untersuchungsgegenstände vielfältig: Mit der demographischen Veränderungen des Konzertpublikums und deren Musikpräferenzen, den Zukunftsperspektiven der staatlichen Kulturorchester in Deutschland, Strategien nicht-staatlicher Finanzierung und Innovationen in der Aufführungskultur sind nur einige der relevanten Diskurse genannt. Ästhetische und soziologische Fragen werden ebenso wie im weitesten Sinne ökonomische Themen behandelt; zwischen diesen drei Polen entsteht das Spannungsfeld, in dem sich Kulturmanagement bewegt. Aus der thematischen Diversität ergibt sich auch eine disziplinäre und methodische, die letztendlich zu einem breiten Spektrum an wissenschaftlichen Journalen führt, in denen klassikrelevante Forschung publiziert werden.

An dieser Stelle seien jedoch zunächst der Vollständigkeit halber Zeitschriften genannt, die nicht näher besprochen werden können: In *Poetics* (ISSN: 0304-422X) finden sich wichtige Artikel der auch in diesem Review behandelten Omnivoren-/Univoren-Theorie (PETERSON 1992; 1997; 2005). Auch der Zusammenhang von sozialem Status und Kulturnutzung wird verschiedentlich reflektiert (DiMAGGIO/MUKHTAR 2004; ATKINSON 2011; FEDER/KATZ-GERRO 2012). Eher anwendungsorientiert publiziert das *Journal of Arts Management, Law, and Society* (JAMLS) (ISSN: 1063-2921 [Print], 1930-7799 [Online]). Insbesondere die Bedeutung von Programmgestaltung für die Attraktivität von Konzerten und Opern spielt dort eine Rolle (POMPE/TAMBURRI/MUNN 2013; SIGURJONSSON 2010; TURRINI/O'HARE/BORGONOVVI 2008). Auch im *International Journal of Music Business Research* erscheinen gelegentlich Artikel, die sich dem Themenfeld der Klassischen Musik widmen. Insgesamt steht bei einschlägigen Veröffentli-

\* Email: e.bishop@zeppelin-university.net

chungen aus dem Managementbereich die Musikindustrie im Bereich der Populärmusik im Vordergrund.

Rein musikwissenschaftliche Zeitschriften beschäftigen sich hingegen nahezu ausschließlich mit Klassischer Musik, doch selten werden Ergebnisse veröffentlicht, die auf einen direkt relevanten Kontext im Management zielen könnten. Im deutschsprachigen Raum wären hier die Zeitschriften *Musik und Ästhetik* (ISSN: 1432-9425) oder *Die Musikforschung* (ISSN 0027-4801) zu nennen. Im europäischen internationalen Raum bieten sowohl *Music and Letters*, das sowohl älteste (seit 1920) als auch einflussstärkste Journal, als auch *Musicae Scientiae* (ISSN: 10298649) einen interdisziplinären Einblick. Auch hier finden explizite Themen des Kulturmanagements selten Erwähnung, doch ist aufgrund der engen Verbindung gerade zu den Kognitionswissenschaften der Trend zu erkennen, Studien oder Erkenntnisse mit möglichen Anknüpfungspunkten zum Kulturmanagement zu veröffentlichen. Das Jahrbuch und die Zeitschrift des *Fachverbands Kulturmanagement*, in welchem diese Review erscheint, haben im kulturmanagerialen Forschungsbereich einen hohen Stellenwert, und hier findet gerade der Bereich der klassischen Musik Beachtung. Da diese Review jedoch in besagter Zeitschrift erscheint, setzen deren Autorinnen die Bekanntheit dieser Publikationen heraus.

Die Zeitschriften *Cultural Economics, Arts and Humanities in Higher Education* (ISSN: 14740222), *Journal of Cultural Sociology* (ISSN: 1749-9755), *International Journal of Arts Management* (ISSN: 14808986), *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music* (ISSN: 03515796) und *Musicae Scientiae* werden im Folgenden hinsichtlich der Thematik Kulturmanagement und klassische Musik besprochen.

## 2. Cultural Economics

Die Zeitschrift *Cultural Economics* (ISSN: 0885-2545 [Print], 1573-6997 [Online]) existiert seit 1973 und widmet sich der Anwendung ökonomischer Theorien auf den Kultursektor und ökonomischer Aspekte in der Kulturpolitik. Damit sind sowohl qualitative, als auch quantitative Methoden vertreten. Gegründet wurde das Journal ursprünglich in den USA, wobei heute ungefähr die Hälfte der Wissenschaftler im Editorial Board an europäischen Universitäten tätig ist.

Die klassische Musik ist innerhalb des Kultursektors natürlich nur ein thematischer Teilbereich. Hier wären insbesondere folgende Artikel zu nennen:

1. Günther Schulze, Anselm Rose (1998): *Public Orchestra Funding in Germany – an Empirical Investigation* (22, S. 227-247).
2. Lasse Steiner, Lucian Schneider (2013): *The Happy Artist: An Empirical Application of the Work-preference Model* (37, S. 225-246).
3. F. M. Scherer (2001): *The Evolution of Freelance Music Composition (1650-1900)* (25, S. 307-319).
4. Annette Zimmer, Stefan Toepler (1999): *The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States* (23, S. 33-49).

Der erste Artikel untersucht die öffentliche Förderung von Orchestern in Deutschland. Die Autoren, Günther Schulze (Universität Konstanz) und Anselm Rose (Geschäftsführer Bergische Symphoniker Gladbach) gingen 1998 eine Kooperation aus Wissenschaft und Praxis ein. Methodisch sind sie quantitativ orientiert und interpretieren ihre Messungen im Sinne der Public-Choice-Theorie.

Es gibt weltweit in keinem anderen Land ähnlich zahlreiche, öffentlich geförderte Orchester. Auch hinsichtlich der Förderpraxis unterscheiden sie sich deutlich. Die Autoren nennen hierfür mehrere Gründe: Erstens ist in Deutschland die Finanzierung Angelegenheit der Bundesländer und Kommunen. Daraus resultiert die Verantwortlichkeit lokaler Politiker – es existiert keine umfassende Kulturpolitik des Bundes in diesem Bereich. Zum zweiten ist auch die Höhe der Zuwendungen einzigartig. Die Orchester beziehen bis zu 80 % ihres Budgets von der öffentlichen Hand. Zum Zeitpunkt der Publikation des Artikels umfasste die Fördersumme 0,21 % des Bruttoinlandprodukts. Drittens weisen die Autoren auf das besondere Anstellungsverhältnis der Musiker hin. Ihre Verträge ähneln denen von Angestellten im öffentlichen Dienst bzw. Beamten.

Die Autoren nutzen in ihrer Arbeit die Public-Choice-Theorie – sie gehen also von der Annahme aus, dass Politiker zunächst Eigeninteressen verfolgen, bevor sie das Gemeinwohl in ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen. Dabei gehen sie wie folgt vor: Zunächst erläutern sie die institutionelle Struktur der sogenannten Kulturorchester. Im nächsten Abschnitt wird das politische Kalkül lokaler Entscheidungsträger analysiert und daraus Hypothesen zu Determinanten öffentlicher Förderung abgeleitet. Während jene institutionelle Struktur gemeinhin bekannt

sein dürfte, sind die Überlegungen zur Motivation lokaler Politiker ein neuer und unbekannter Ansatz, der daher hier genauer wiedergegeben werden soll: Die Autoren gehen davon aus, dass Lokalpolitiker aus Interesse an ihrer Wiederwahl öffentliche Kulturförderung an diejenigen Stellen einsetzen, die die meiste Zustimmung von den Wählern erhalten. Allerdings kann unter bestimmten Umständen – wie Desinteresse bei den Wählern an kulturpolitischen Entscheidungen – ein Ermessensspielraum für die Politik entstehen, der es ermöglicht Interessen einzelner Gruppierungen zu bedienen, oder persönliche Agenden zu verfolgen. In diesem Zusammenhang wird auf jene Gruppen hingewiesen, die am meisten von höheren Zuwendungen für die Kultur profitieren: Das Orchestermanagement, die Musiker, und die Kulturverwaltungen. Außerdem werden Industrien genannt, die Interesse an der Aufwertung ihres Standortes durch attraktive Kulturveranstaltungen haben. Auch auf die parteipolitische Grundhaltung wird berücksichtigt: Konservative und liberale Parteien folgen eher einem engen Kulturbegriff und tendieren daher dazu etablierte Kulturanbieter zu fördern, wohingegen sozialdemokratische Parteien, von einem soziokulturellen Begriff ausgehend, ein weiteres und experimentelleres Spektrum unterstützen. Basierend auf Untersuchungen zu dem positiven Zusammenhang von Einkommen und Bildung mit dem Besuch von Musikveranstaltungen kommen die Autoren zu den Hypothesen:

- Die Zustimmung zur öffentlichen Förderung von Orchestern steigt mit dem durchschnittlichen Einkommen der Kommune.
- Es besteht ein positiver Zusammenhang zu der Menge an besonders gebildeten Wählern.
- Die Zustimmung ist von der Größe der Kommune abhängig.
- Die Förderung wird weniger als proportional zu der Gesamtpopulation steigen.
- Je größer der Anteil liberaler oder konservativer Politiker in der jeweiligen Landesregierung, desto höher die Zuwendungen für Kulturorchester.
- Die Höhe der Orchesterförderung ist positiv abhängig von dem Kulturbudget und negativ abhängig von den Schulden der Kommune.

Die Hypothesen konnten teilweise bestätigt werden: So ist ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Größe einer Kommune und der Höhe der öffentlichen Zuwendungen zu beobachten gewesen. Die Daten zeigten einen negativen Zusammenhang zwischen der Verschuldung einer Kommune und der Förderungshöhe. Entgegen der Erwartung der Au-

toren konnte keine Korrelation von Bildungsgrad, durchschnittlichem Einkommen und Zuwendungshöhe nachgewiesen werden. Als mögliche Erklärungen hierfür werden rationales Desinteresse an der Förderpraxis und andere, im Wettbewerb um die Mittel stehende Organisationen, als wichtiger verstanden. Hinsichtlich der dritten Hypothese wiesen die Ergebnisse auf einen Zusammenhang zwischen der Parteihistorie und der Förderpraxis hin: In Kommunen die eine deutlich konservative oder liberale Prägung hatten, wurde insgesamt deutlich mehr Geld für die Förderung von Kulturorchestern ausgegeben.

Ob die Ergebnisse der Autoren auch heute noch Gültigkeit haben, ist fraglich und bedürften einer Wiederholungsstudie. Das Vorgehen ist jedoch so detailgetreu geschildert, dass ein solches Unterfangen tatsächlich möglich sein dürfte. Interessant wäre dabei ein Vergleich der Situation in den 90er-Jahren zu heute hinsichtlich der parteipolitischen Prägung, die aufgrund des politischen Wechsels zu umfangreicherer Zuwendung hätte führen sollen. Unter Musikschaffenden, bzw. deren Management ist häufig die Klage zu hören, dass es zunehmend schwierig sei für ihre Anliegen Gehör zu finden, da nicht mehr von einer entsprechenden Vorbildung der Politiker ausgegangen werden könne. Mit einer Wiederholungsstudie könnte der Frage nachgegangen werden, ob sich die parteipolitische Prägung gegen persönliche Bildungsdefizite durchsetzen kann. Daraus könnten Erkenntnisse über die zu erwartenden Herausforderungen in der Förderpolitik von Musikinstitutionen gewonnen werden.

### 3. Arts and Humanities in Higher Education

Die Zeitschrift *Arts and Humanities in Higher Education* widmet sich der Schnittstelle zwischen Forschung und Didaktik. Methodisch besteht durch die Zeitschrift keine explizite Festlegung, de facto dominieren jedoch qualitative Ansätze. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass keine umfassenden deskriptiven Studien veröffentlicht werden. Das Editorial Board setzt sich aus hauptsächlich britischen, aber auch australischen und US-amerikanischen Forschern zusammen. Auch in den Publikationen finden sich mehrheitlich angelsächsische Perspektiven. Im vergangenen Jahr (Oktober 2016) erschien eine Sonderausgabe zur musikalischen Hochschulbildung. Auffällig ist in dieser Ausgabe die Häufung essayistischer Beiträge. Von insgesamt 15 Beiträgen bedienen sich lediglich 4 empirischer Methoden. Im Falle dieser Sonderausgabe

scheint es, dass die Herausgeber eher Agenda-Setting als wissenschaftliche Untersuchungen betreiben.

Beispielhaft soll hier der Artikel von Nicole Canham (*Making Mavericks: Preparing Musicians for Independent Artistic Culture*, 15/3-4, 2016, S. 407-413) wiedergegeben werden. Die Autorin untersucht in einem kleinen Sample von acht Musikern, ob die Idee des Maverick tauglich für die Konzeption moderner Musikerkarrieren ist. Zu verstehen ist darunter eine Musikerpersönlichkeit, die durch ein Hochschulstudium in die Lage versetzt wird, selbständig und unter sich verändernden Bedingungen eine musikalische Karriere zu entwickeln und zu gestalten. Dem Maverick gegenüber steht die Vorstellung moderner Karrierewege, die ähnlich dem traditionellen Pfad in den Orchestermusikerberuf, auf definierte Berufsziele hinführen. Über jeweils drei Interviews pro Studienteilnehmer untersuchte die Autorin die Narrative ihrer Karrierewege, ihre Werte und musikalischen Aktivitäten. Dabei gelangte sie zu zwei Hauptergebnissen: Die Bedeutung der Kreation neuer (eigener) Werke/ Formate und die Überlegenheit eines weiten Netzwerks loser Bindungen gegenüber eines kleinen Netzwerks mit engen Bindungen bezüglich einer langfristigen kreativen und unabhängigen Karrieregestaltung. Fazit des Artikels ist der Aufruf bei der Gestaltung von Curricula für ausübende Musiker, das Phänomen der Mavericks zu berücksichtigen.

*Who is Audience?* heißt der Artikel von Angela Beeching (15/3-4, 2016, S. 395-400), in dem durch Praxisbeispiele Wege gezeigt werden, auf denen Studierende sich praktisch und theoretisch dem Thema Publikum nähern können. Beeching arbeitet in den USA als Karrierecoach für Musiker und ist Autorin des dort sehr populären Werks *Beyond Talent: Creating a Successful Career in Music*. Eingeleitet wird der Artikel mit einigen Überlegungen für die Gründe, die zur Vernachlässigung des Themas Publikum in Musikcurricula geführt haben könnten. Genannt wird die Zurückhaltung von Lehrenden, die eine Abschreckung von Studierenden durch ‚zu viel Realität‘ vermeiden wollen. Auch die Möglichkeit, dass Lehrende sich in diesem Thema nicht für kompetent halten und andere Unterrichtsfächer für geeigneter halten, Publikumsfragen zu diskutieren, wird aufgeführt.

In einem zweiten Abschnitt nennt und erläutert die Autorin einige Maßnahmen, die den Studierenden dabei helfen könnten Publikum kennenzulernen. Die Beispiele sind ebenso simpel wie reizvoll und sicher auf jede Hochschule übertragbar.

- Das Publikum kennenlernen – Die Studierenden werden verpflichtet, zu jedem ihrer Konzerte eine Person mitzubringen, die noch nie in einem klassischen Konzert gewesen ist.
- Ein Konzert veranstalten – Die Studierenden müssen in kürzester Zeit ein Konzert für sich buchen, also einen Veranstaltungsraum finden, ein Repertoire festlegen und verbindlich verabreden.
- Ein Orchester wiederbeleben – Aufgabe ist es, ein kürzlich geschlossenes Ensemble mit neuem Programm, klarer Zielgruppe und regionaler Einbettung wieder auferstehen zu lassen. Die Studierenden verfügen über ein imaginäres Budget, das alle Kosten decken soll und über dessen Verteilung sie selbst bestimmen können.

Zusätzlich schlägt Beeching einen Design-Thinking-Ansatz vor, d. h. kreative Strategien, mit denen sowohl Probleme des Designs wie darüber hinausgehende ökonomische und soziale Probleme erfolgreicher angegangen werden können. Damit kann den Studierenden ein Instrumentarium an die Hand zu gegeben werden, mit dem sie ihr eigenes Publikum (nach Generationen unterteilt) besser verstehen lernen können.

Als Praxisbericht betrachtet sind in dem kurzen Artikel gute und durchweg übertragbare Beispiele für die praktische Auseinandersetzung mit Publikumsfragen genannt. Als solcher verstanden, ist auch der Verzicht auf jegliche Zitation oder Belege der aufgestellten Behauptungen vertretbar. Gleichwohl wäre es durchaus möglich, empirische Studien heranzuziehen, die beispielsweise den Mangel an Auseinandersetzung mit Publikumsfragen belegen (BENNETT 2008, 2009; BORK 2010; DUFFY 2013; JÖRGENSEN 2009; RENSHAW 1992). Unberücksichtigt bleibt auch die Motivationsproblematik: Mehrere Autoren weisen auf die Zurückhaltung von Studierenden hin, wenn es darum geht, sich mit anderen Gegenständen als dem reinen Instrumentalstudium auseinanderzusetzen (BENNETT 2008; BISHOP/TRÖNDLE 2017; BORK 2010; GEMBRIS 2005).

#### 4. Journal of Cultural Sociology

Das *Journal of Cultural Sociology* wird vier Mal jährlich von der *Association of British Sociology* gemeinsam mit SAGE herausgegeben. Basierend auf einem breiten Kulturbegriff publiziert die Zeitschrift empirisch und theoretisch orientierte Artikel. Methodisch sind sowohl qualitative als auch quantitative Studien vertreten. Inhaltlich wird der Bereich Kulturmanagement durch soziologische Ansätze eher informiert, als dass

er direkter Gegenstand der Studien wäre. Insbesondere bezüglich der Publikumsforschung ist diese Informationsleistung jedoch essentiell: Zwischen 2007 und 2016 wurden mehrere Artikel veröffentlicht, die Aspekte der Omnivoren-Univoren -Diskussion behandeln. Aufgebracht wurde diese Diskussion durch multiple Analysen amerikanischer Kultursoziologen der kontinuierlich zwischen 1982 und 2012 durchgeführten *Surveys of Public Participation in the Arts* (SPPAs), insbesondere durch Richard Peterson (1992) und Peterson et al. (2000). Petersens Schlüsse forderten die Distinktionstheorie von Pierre Bourdieu in ihren Grundsätzen heraus: Personen von hohem sozialen Status zeichnen sich nach Petersons Ansicht durch eine Form kultureller Kompetenz aus, die ein Nebeneinander verschiedener, gleichermaßen bevorzugter musikalischer Genres zur Folge hat. Demgegenüber stehen, auf wenige Genres begrenzte musikalische Präferenzen bei Personen von geringem sozialem Status. Peterson visualisiert das Prinzip durch eine umgedrehte Pyramide.

In *Cultural Sociology* wurde die Diskussion später aufgegriffen und in beispielsweise dem Artikel *Understanding Cultural Omnivorousness* wiederum empirisch angewandt und geprüft (Alan Warde, David Wright, Modesto Gayo-Cal: *Understanding Cultural Omnivorousness: Or, the Myth of the Cultural Omnivore*, 1, 2007, S. 143-164).

Die Autoren beginnen mit einer umfassenden Wiedergabe des Stands der Forschung. Sie merken an, dass bestehende Studien bislang ausschließlich quantitativ oder qualitativ gearbeitet haben. Die vorliegende Forschung bedient sich eines Methodenmix: Es wurden Interviews mit Individuen geführt, die zuvor über eine UK-weite Erhebung als Omnivoren identifiziert worden waren. Ziel dieses Ansatzes war die genauere Spezifizierung von Omnivorentypen, da bereits a priori von der Existenz mehrerer solcher Typen ausgegangen wurde:

- Die Professionals – verdienen ihren Lebensunterhalt im Kultursektor
- Die Dissidents – unterscheiden sich von den Professionals hinsichtlich einer engeren Verbindung zwischen Kunstgenuss und sozialem Status.
- Die Apprentices – eine weniger kompetenzorientierte Nutzerklasse, die einer Konsumkultur folgend alles probiert.
- Die Unassuming und Ordinary Omnivores – auch Lowbrow Omnivoren genannt. Sie verbinden entgegen der lange dominanten Annahme von Bourdieu ihr hohes ökonomisches Kapital nicht mit kulturellem.

Abschließend stellen die Autoren fest, dass häufige Kulturnutzung nicht notwendigerweise mit der Nutzung von Hochkulturangeboten einhergeht. Gleichwohl tendieren Hochkulturnutzer dazu, mehr Genres und Angebote zu frequentieren, als dies früher der Fall gewesen sei. Wichtige Erkenntnis aus der Studie ist damit die Unterstützung der Hypothese von mehreren Omnivorentypen.

## 5. International Journal of Arts Management

Herausgeber des *International Journal of Arts and Management* (IJAM) ist die École des Hautes Études Commerciales (HEC). Die weltweit anerkannte Wirtschaftshochschule ist angegliedert an die University of Montreal und unterhält seit 1991 einen Lehrstuhl in Arts Management. Die Zeitschrift erscheint seit 1998 in drei Ausgaben pro Jahr und richtet sich sowohl an Führungskräfte im Management kultureller Institutionen als auch an die wissenschaftliche Community. Ziel der Zeitschrift ist es, eine möglichst detailgetreue Plattform für Erkenntnisse aus allen Bereichen des Managements zu geben: Prozess- und Changemanagement in Kultureinrichtungen und verschiedenste Herausforderungen von Personalpolitik bis zu Controlling und Verwaltung. Marketing als Schnittstelle zwischen Kunst und Wissenschaft spielt eine zentrale Rolle (COLBERT 2003; ANBERRÉE/AUBOUIN 2015). Darüber hinaus werden beispielhafte Fallstudien aus dem Bereich der empirischen Forschung sowie Theorie- und Modellbildungen in der Kulturwirtschaft veröffentlicht. Aktuelle Trends der Kulturindustrie werden bewusst in den Diskurs gebracht. Im Sinne des Lehrstuhles gilt es auch, praxisnahe Erfahrungsberichte wissenschaftlich aufzubereiten, und umgekehrt Impulse für Ausübende zu setzen, die von Erkenntnissen anderen Managementdisziplinen übertragen werden.

Über die Arbeit klassischer Orchester im speziellen wird durchaus berichtet, meistens stehen exemplarisch Institutionen aus dem angelsächsischen Raum im Blickpunkt. So ist der sehr persönliche Erfahrungsbericht *Managing the New York Philharmonic in Today's World* von Zarin Mehta zu verstehen (Zarin Mehta: *Managing the New York Philharmonic in Today's World*, 5, 2003, S. 4-11), und auch die Fallstudie des britischen *Philharmonia Orchestras* über Publikumsprofile (Bonita Kolb: *The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience*, 3, 2001, S. 51-59) stellt einen beispielhaften Umgang mit allgegenwärtigen Herausforderungen dar. Einen indirek-

ten Zugang zur Frage der Subventionen im Bereich klassischer Musik zeigt Jennifer Radbourne et al. mit einer Studie zur Frage der Wahrnehmung von Qualität auf (Jennifer Radbourne, Katya Johanson, Hilary Glow, Tabea White: *The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts*, 11, 2009, S. 16-29).

Die Herausforderungen des Kulturbetriebs betreffen auch die traditionsreichsten Institutionen der Branche, und so ist Zarin Mehtas Artikel über seine Arbeit als Präsident und Geschäftsführer der *New York Philharmonic* ein durchaus lesenswertes Beispiel, wie Herausforderungen angesichts großer Reputation angegangen werden. So beeinflussen sich laut Mehta beispielsweise Programmgestaltung und Publikumsnachfrage unmittelbar; neue Werke gerade im Bereich der zeitgenössischen Musik dürfen ein Standardprogramm mit bekannten und beliebten Geschmacksrichtungen eines zahlenden, großen Publikums nicht verdecken.

Ebenfalls entscheidend ist die Frage eines möglichst berechenbaren, zahlenden Publikums für das größtenteils privat finanzierte *Philharmonia Orchestra*. Dem generellen Trend folgend, stellte sich auch hier heraus, dass das Alter der Abonnenten stetig steigt und damit notgedrungen auch die Anzahl an fest verkauften Karten zurückgeht. Das *Philharmonia Orchestra* gab eine Studie in Auftrag, um die Gründe zu ermitteln, warum mancher Zuschauer klassischer Konzerte zum Abonnenten wird, zum ‚enthusiast‘, während manch anderer gar nicht oder nur hin und wieder Konzerte besucht – als ‚consumer‘. Ein weiterer Beweggrund war auch der Rechtfertigungsdruck, um mit anderen Orchestern erfolgreich um die wenigen vorhandenen öffentlichen Mittel zu konkurrieren. Die Grundfrage der Studie lautet deswegen: Was sind die Beweggründe, die einen Zuhörer zunächst ins Konzert bringen und ihn dauerhaft zum loyalen Abonnenten machen?

Basis für die qualitativen Untersuchungen war die Annahme, dass es eine wachsende Zahl von Ticketkäufern gibt, die nicht berechenbar ist. Des Weiteren wurde vorausgesetzt, dass das Abonnentepublikum erstens älter ist und zweitens früher in der jeweiligen Biografie in Kontakt mit klassischer Musik kam. Im Gegensatz dazu wurde angenommen, dass die Gruppe der ‚consumers‘ insgesamt jünger ist; also wurde sichergestellt, dass eine Mehrheit der Befragten tatsächlich jünger (bis 34 Jahre) war. Diese Fokussierung auf einen nicht unbedingt repräsentativen Ausschnitt der ‚consumers‘ war an die vorangehende Annahme gekoppelt, dass ein frühzeitiger Kontakt mit klassischer Musik die Wahrscheinlichkeit, ein Abonnement zu erwerben und damit zum ‚en-

thusiast‘ zu werden, erhöht. Aus Marketingsicht sollte also das spezielle Markt-Segment der ‚consumers‘ charakterisiert werden.

Eine erste wichtige Erkenntnis zu dieser Gruppe ist deren Bevorzugung von abwechslungsreichen Programmen (Unterhaltungsmusik, Zeitgenössische Musik) zu traditionelleren Programmen (Beethoven). Konzerte, bei denen Werke von Ligeti, Bartók oder Skrjabin erklangen, waren beinahe ebenso beliebt wie Programme mit Broadwaymusik – diejenigen Konzerte mit klassischem sinfonischem Repertoire, die bei den Abonnenten am beliebtesten waren, waren bei den ‚consumers‘ am unbeliebtesten. Dies wiederum lässt auf die Motivation schließen, warum sich die ‚consumer‘ und die ‚enthusiasts‘ zu ihrem erstmaligen Konzertbesuch entscheiden. Zu dieser Frage äußerten sich die beiden Vergleichsgruppen zwischen 17 und 34 Jahren überraschend ähnlich: wichtigster Faktor stellt die Familie dar, mit mindestens zehn Prozent Abstand erst gefolgt von der Schule. Unterschiedlich jedoch war der allgemeine Besuch von Konzerten auch abseits der Klassik; während die Abonnenten in sehr geringem Maße Jazz, Rock- oder Popkonzerte besuchen, zeigten die ‚consumers‘ einen viel breiteren Musikgeschmack, mit dem der gelegentliche Besuch auch klassischer Konzerte mit einhergeht.

Abschließend fragten die Autoren, ob reine Schulprogramme angesichts der Tatsache, dass beide Gruppen aufgrund ihres familiären Hintergrunds erstmalig ins Konzert gehen, in Zukunft reduziert werden sollten. Außerdem stellten sie fest, dass die Motivation der älteren Abonnenten auf einem Kulturverständnis beruht, was direkt nach dem Zweiten Weltkrieg en mode war, mit der heutigen Auffassung und dem Wunsch nach Unterhaltung innerhalb eines Sozialraums nicht genügt. Dennoch werden auch andere Studien zitiert, die belegen, wie auch mit ‚consumers‘ ein stetiges und wachsendes Publikum erhalten werden kann. Letztlich steht eine Aufforderung an das Marketing, aber auch und vor allem an die Programmgestaltung im Raum, vielseitige, abwechslungsreiche und ungewöhnliche Konzertprogramme zu gestalten.

Jennifer Radbourne, Katya Johanson, Hilary Glow und Tabea White (*The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts*, 11, 2009, S. 16-29) untersuchen ähnliche Gruppen wie im vorherigen Beispiel, nämlich Abonnenten und Nicht-Abonnenten. Hier geht es dezidiert um die Frage der Beurteilung von Oper, Theater und Konzert durch das Publikum und um deren Qualitätsbegriff. Obwohl eine Motivation der Untersuchung auch die der ökonomischen und politischen Absicherung darstellt, wird die Frage differenziert durch qualitative Befragungen aufgerollt. Mit eine Rolle spielen

vor allem Erkenntnisse aus der Pädagogik und den Sozialwissenschaften, die ein positives Erleben über Authentizität, Beteiligung und Lernerfahrungen definieren. Weder rein ästhetische, auf das Kunstwerk bezogene Faktoren, noch rein quantitative Faktoren wie z. B. Kritiken, Zuschauerzahlen oder Werkstatistiken sind laut der Studie wirklich zukunftsweisend für das Überleben einer Organisation. Die Ergebnisse sollen laut den Autoren als Management-Tool für Kultureinrichtungen dienen, bei aller Einschränkung, die die Autoren auch zugestehen. Dass die Studie in Australien angesiedelt ist und die Daten von dortigen führenden Institutionen stammen, macht die Übertragbarkeit nicht unbedingt strittig.

## 6. International Review of the Aesthetics and Sociology of Music

Die *Kroatische Musikwissenschaftliche Gesellschaft* gibt seit 1971 zweimal jährlich eine mehrsprachige Fachzeitschrift heraus. Auf English, Französisch und Deutsch werden wissenschaftliche Arbeiten aus dem Bereich der Musiksoziologie und der Musikästhetik sowohl aus dem Blickwinkel historischer Musikwissenschaft, als auch mit Verknüpfungspunkten zur angewandten Kulturwissenschaft versammelt (1). Rezensionen und Berichte von Tagungen sind ebenfalls wichtiger Teil – die internationale Ausrichtung der *Kroatischen Musikwissenschaftlichen Gesellschaft* wird in diesem Blatt gebündelt. Die Zeitschrift *Arti musices*, die ebenfalls von der Gesellschaft herausgegeben wird, spiegelt indes eher die nationale Musiktradition wieder. Hier erscheinen auch Artikel auf Kroatisch. Bei der Auswahl der Arbeiten für die *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music* (IRASM) ist eine grundsätzliche Tendenz für kulturmanageriale Themen zu erkennen, die aus musiksoziologischer Sicht aktuelle Diskurse wie z. B. der Geschmacksentwicklung und auch zu Audience Development aufgreift.

Gleich mehrere wegweisende Veröffentlichungen von Hanns-Werner Heister (*Musikprozess und Fuzzy Logic*, 43, 2012, S. 377-401) und dessen Umfeld sind in IRASM erschienen, zentral hierbei die Fragen nach Funktionsmechanismen großer Klangkörper (PRINZ 1993; 1995) und psychologische und ritualisierte Abläufe des Konzerts (HEISTER 1984).

Mario Prinz („Wenn ich die 7. Beethoven-Symphonie nicht mehr spiele, ist es noch immer zu viel.“ *Kreativität im großen Orchester* 24, 1993, S. 69-76) analysiert Aussagen von Orchestermusikern hinsichtlich ihrer

Einordnung von Kreativität. Seiner ersten Studie von 1988 bei einem Orchester folgen nun 1992 qualitative und quantitative Untersuchungen von gleich fünf österreichischen Orchestern. Die Frage der Musikausübung stand dabei im Mittelpunkt, insbesondere die Wahrnehmung der Musiker in Bezug auf Kreativität und ihre eigene, individuelle Leistung im Kollektiv. Dabei benennt er Risiken und Belastungen, die im Zuge eines hierarchischen Miteinanders entstehen können. Dem Kulturmanager gewähren diese rein deskriptiven Zusammenfassungen aus Musikersicht einen ersten, generellen Einblick in mögliche Konfliktherde eines Klangkörpers – denn die Zufriedenheit der Musiker stellt einen ersten wichtigen Faktor eines erfolgreichen Klangkörpers dar. Hanns-Werner Heister schließlich bringt die Fuzzy-Logik ins Spiel und liefert – zwar in diesem Fall vor einem musikwissenschaftlichen Hintergrund – eine elementare These: das Einkalkulieren von Unschärfe. Relevant für die Kulturwissenschaft ist hier vor allem die Tatsache, dass das Material, sei es nun das Objekt eines Musikwerkes oder aber auch eine Kulturinstitution, immer von der Vielschichtigkeit der Sache selbst geprägt sein muss. So bietet die Fuzzy Logik nicht nur innerhalb der Musikwissenschaft, sondern auch in der Kybernetik und letztlich in der Managementkybernetik einen Schlüssel zum Umgang mit komplexen Strukturen wie z.B. eines Orchesters oder Theaters.

Musiktheater bietet aufgrund seiner historisch bedingten gesellschaftlichen Verankerung eine dankbare Plattform für kulturmanageriale Gedanken. So birgt Vlado Kotniks *The Adaptability of Opera: When Different Social Agents Come to Common Ground* (44, 2013, S. 303-342) eine knappe Zusammenfassung der Wandlungsfähigkeit von Oper. Damit wird sie gleichzeitig zum zukunftsfähigen Genre, wenn es ihr denn gelingt, aktuelle Bedürfnisse und Begebenheiten zu adaptieren und umzuwandeln. Ein historischer gefasster Artikel von Lenka Krupková (*The City of Olomouc and Theatre Directors. Model Example of the Operation of the Austro-Hungarian City Theatre*, 45, 2014, S. 275-91), der die Situation des deutschsprachigen Opernhauses in Olomouc zu Zeiten der Österreichisch-Ungarischen Monarchie beschreibt, bietet ebenfalls ein interessantes Modell eines möglichen zeitgenössischen Stadttheaters. Die Person und die Aufgabenbereiche des Theatre Director, eines geschäftsführenden Intendanten, werden zwischen ca. 1870 und 1920 beschrieben – diese unterscheiden sich grundlegend von dem heutigen Verständnis einer Theaterleitung, da der Intendant damals kaum künstlerisches Mitspracherecht besaß. Was dieses Modell jedoch mit sich brachte, war eine breite Identifikation der deutschspra-

chigen Bevölkerung mit dem Theater, denn dieses wurde letztendlich von Repräsentanten der Stadt mit gesellschaftspolitischen Motiven gelenkt. Die Gestaltung des Spielplans, der künstlerische Rahmen für den Intendanten war verschwindend gering. Vielmehr war er derjenige, der die Vorgaben der mehrheitlich deutschsprachigen Stadt, sowohl was die Gestaltung des Spielplans, als auch die Orchestergröße oder die Anzahl der zu verkaufenden Abonnements, ausführte. Vor 1880 fungierte der Theaterdirektor oftmals sogar noch als Pächter, der das Theater von der Stadt mietete – mit der Übernahme aller Betriebskosten durch die Stadt waren ihre Repräsentanten mit der Aufgabe betraut, einen durchgängigen und unterhaltsamen Spielplan sicherzustellen. Das Theater verstand sich in erster Linie als Unterhaltungsort, und dementsprechend waren auch die Auflagen: jeden Tag, Feiertage ausgenommen, musste eine Vorstellung stattfinden, die auch optisch ansprechend gestaltet sein sollte. Gattungen und Stile sollten sich abwechseln, Tragödien und Komödien, Opern, Operetten und Singspiele und Farcen wurden niemals unmittelbar nacheinander gegeben. Sogar die Orchestergröße war von dem Entscheidungsgremium vorgegeben. Das Haus fasst knapp 1000 Personen, die Stadt selbst verzeichnete bis nach dem ersten Weltkrieg gerade einmal um die 20.000 Einwohner. Dieses historische Extrembeispiel von öffentlicher Führung eines Kulturbetriebs zeigt durchaus die Negativseiten, wie z. B. schwierige finanzielle Verhandlungen des Direktors mit dem städtischen Gremium, welches oft keinerlei Kenntnisse des laufenden Betriebs besaß. Dennoch wird deutlich, wie wichtig die Mitbestimmung der Stadt in Bezug auf das Programm war, und wie das städtische Gremium auch als direkte Feedbackmöglichkeit für Besucher in Erscheinung trat.

## 7. Exkurs: VAN – Onlinemagazin

Bei dem Magazin VAN (<https://www.van-magazin.de/>) handelt es sich um kein wissenschaftliches Journal, jedoch um das vermutlich präsenteste Sprachrohr der Klassikszene im Diskurs um deren Zukunft. Hier melden sich sowohl ganz unterschiedliche Künstler wie Patricia Kopatchinskaja oder Reinhard Goebel zu Wort, aber auch die hauseigenen Redakteure oder der Konzertdesigner Folkert Uhde. Erschienen sind bislang 93, wöchentlich online zu lesende Ausgaben. Anspruch des Magazins ist sowohl ästhetisch mediale Attraktivität - was sich in der (eigentlich naheliegenden) Vermischung von Wort und Ton ausdrückt.

Die Rubriken des Magazins reichen von den sogenannten *Bagatellen* – der Musikkultur in sozialen Medien –, über Kommentare, Stilkritiken bis zu Playlists. Auch eher traditionelle Künstlerportraits fehlen nicht. Thematisch erstreckt sich das Spektrum von selbstkritischer Reflektion des Konzertdesign-Phänomens oder Überlegungen zu der Bedeutung von Streaming-Diensten für klassische Musik bis zu der Frage nach Wohl oder Übel von Musikvermittlung und den (utopischen) Bedingungen, unter welchen sie gelingen könnte.

## 8. *Musicae Scientiae*

Mit Satoshi Kawase und Satoshi Obata (*Psychological Responses to Recorded Music as Predictors of Intentions to Attend Concerts: Emotions, Liking, Performance Evaluations, and monetary value*, 20, 2015, S. 163-172) ist ein durchaus für Marketing- und Outreach-Programme relevanter Artikel erschienen, der einen direkten Bezug zwischen positiven Emotionen beim Hören von Musik und dem Kauf eines Konzerttickets für eine Live-Veranstaltung knüpft. Wenn sich Probanden der qualitativen Studie beim Hören von Musik über Kopfhörer wohlfühlten und sie diese Erfahrung auch reflektiert bewerteten, waren sie auch eher geneigt, ein entsprechendes Live-Konzert zu besuchen. Darüber hinaus waren sie teilweise gewillt, auch höhere Eintrittspreise zu bezahlen – der individuelle Wert klassischer Musik drückt sich also laut der Studie gleichermaßen auf einer Bewertungs-Skala des Hörerlebnisses und der korrelierenden Bereitschaft aus, in der jeweils angemessenen Höhe auch monetär für ein Live-Erlebnis aufzukommen.

Dank des kognitionswissenschaftlichen Ansatzes von *Musicae Scientiae* bietet das Phänomen des Orchesters als Organismus ein überaus dankbares Feld für Studien, die Funktionsweise, Gelingensbedingungen und auch soziale Auswirkungen untersuchen. Ähnlich zu Prinz (1992) gehen auch Sabine Börner und Christian Freiherr von Streit (2006) auf *Teamgeist im Orchester. Das Zusammenspiel zwischen Flow und Führung* ein (10, 2006, S. 245-263) – und damit gleichzeitig auf zahlreiche Komponenten, die sich z. B. in der Personalpolitik niederschlagen könnten. Einem wichtigen aktuellen Problem, nämlich der Altersvorsorge und damit einhergehend der Alterszufriedenheit von Musikern nehmen sich zunächst Brodsky (*Rationale Behind Investigating Positive Aging Among Symphony Orchestra Musicians. A Call for a New Arena of Empirical Study*, 15, 2011, S. 3-15) und in einer Folgestudie Gembris

und Heye (*Growing Older in a Symphony Orchestra: The Development of the Age-related Self-concept and the Self-estimated Performance of Professional Musicians in a Lifespan Perspective*, 18, 2014, S. 371-391) an. In Zusammenarbeit mit der *Deutschen Orchestervereinigung* untersuchten sie alle zu diesem Zeitpunkt existenten 133 deutschen Kulturorchester. „This data provides a valuable knowledge base that will also assist with future decision-making on the way orchestral positions are allocated and on musicians' retirement“, heißt es in ihrem Fragebogen für die Orchestermusiker. Damit ist hier ein Beitrag in einem vornehmlich musikfachlichen Journal entstanden, der oberste Priorität im Bereich des Kulturmanagements besitzt.

### Autorinnen

Lea Fink ist künstlerisch-pädagogische Leitung des Zukunftlabors der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen

Esther Bishop ist Doktorandin am Würth Chair of Cultural Production der Zeppelin Universität Friedrichshafen.

### Literatur

- ANBERRÉE, Alice/AUBOUIN, Nicolas (2015): Audience Participation in Cultural Projects: Bringing the Organization Back. – In: *International Journal of Arts Management* 18/1, 29-42.
- ATKINSON, Will (2011): The Context and Genesis of Musical Tastes: Omnivorousness Debunked, Bourdieu Buttressed. – In: *Poetics* 39, 169-186.
- BENNETT, Dawn (2008): *Understanding the Classical Music Profession the Past, the Present and Strategies for the Future*. Aldershot, Burlington: Ashgate.
- BENNETT, Dawn (2009): Academy and the Real World Developing Realistic Notions of Career in the Performing Arts. – In: *Arts and Humanities in Higher Education* 8/3, 309-327.
- BISHOP, Esther/TRÖNDLE, Martin (2017): Tertiary Music Performance Education: An Outdated Concept of Musicianship or Artistic Education for Life? - In: *Music and Practice* (in press).
- BORK, Magdalena (2010): *Traumberuf Musiker? Herausforderungen an ein Leben für die Kunst*. Schott Campus. Mainz.
- COLBERT, François (2003): Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. – In: *International Journal of Arts Management* 6/1, 30-39.
- DIMAGGIO, Paul/MUKHTAR, Toqir (2004): Arts participation as cultural capital in the United States, 1982-2002: Signs of decline? – In: *Poetics* 32, 169-194.
- DUFFY, Celia (2013): Negotiating with Tradition: Curriculum Reform and Institutional Transition in a Conservatoire. – In: *Arts and Humanities in Higher Education* 12/2-3, 169-180.
- FEDER, Tal/KATZ-GERRO, Tally (2012): Who Benefits from Public Funding of the Performing Arts? Comparing the Art Provision and the Hegemony – Distinction Approaches. – In: *Poetics* 40, 359-381.

- GEMBRIS, Heiner/LANGNER, Daina (2005): *Von der Musikhochschule auf den Arbeitsmarkt: Erfahrungen von Absolventen, Arbeitsmarktexperten und Hochschullehrern*. Augsburg: Wissner.
- HEISTER, Hanns-Werner (1984): Geldloses Geschenk und archaisches Zeremoniell. Der Konzert-Beifall als Honorar- und Aktivitätsform. – In: *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music* 15/2, 91-128.
- JOERGENSEN, Harald (2009): *Research into Higher Music Education: An Overview from a Quality Improvement Perspective*. Oslo: Novus.
- PETERSON, Richard (1992): Understanding Audience Segmentation: From Elite and Mass to Omnivore and Univore. – In: *Poetics* 21, 243-258.
- PETERSON, Richard (1997): The Rise and Fall of Highbrow Snobbery as a Status Marker. – In: *Poetics* 25, 75-92.
- PETERSON, Richard (2005): Problems in Comparative research: The Example of Omnivorousness. – In: *Poetics* 33, 257-282.
- PETERSON, Richard/RYAN, John et al. (2000): The Production and Consumption of Culture: Essays on Richard A. Peterson's Contributions to Cultural Sociology. – In: *Poetics* 28/2-3, 91-233.
- POMPE, Jeffrey/TAMBURRI, Lawrence/ MUNN, Johnathan (2013): Symphony Concert Demand: Does Programming Matter? – In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 43, 215-228.
- PRINZ, Mario (1995): Der Orchestermusiker im historischen Kontext. – In: *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music* 26/1, 61-76
- RENSHAW, Peter (1992): Orchestras and the Training Revolution. – In: *British Journal of Music Education* 9/1, 61-70.
- SIGURJONSSON, Njordur (2010): Orchestra Audience Development and the Aesthetics of "Customer Comfort". – In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 40, 266-278.
- TURRINI, Alex/O'HARE, Michael/BORGONOV, Francesca (2008): The Border Conflict between the Present and the Past: Programming Classical Music and Opera. – In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 38, 71-88.