

Nr. 100 · April 2015 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

KM

Kultur und Management im Dialog



Liebe Leserinnen und Leser,

es wird gerne jubiliert und kein Anlass, keiner der Herren und manchmal auch Damen unserer Kulturgeschichte wird dabei ausgelassen. Gefeierte werden Geburtstage, Todestage, Tage der Gründung und Tage des Endes von irgendetwas. Für das Mega-Jubiläum Martin Luther wird gleich eine ganze Dekade gefeiert.

Auch wir jubilieren mit unserem KM Magazin. Zugegeben, wir haben nicht die Reformation angestoßen, aber immerhin veröffentlichen wir heute die 100. Ausgabe unseres Fachmagazins für Kulturmanagement. Wir finden, das ist schon was und vielleicht auch der passende Anlass sich einem richtig schön knirschenden Thema zu widmen, und das auf unsere ganz eigene und vielleicht auch typische Art und Weise:

Mantren der Kulturfinanzierung

Sie kennen das mit Sicherheit: Da sitzen Sie in einer Konferenz zu neuen Wegen der Kulturfinanzierung und denken, dass Sie das alles bereits zigfach gehört haben. Gespickt mit Best Practices wird Ihnen die schöne Welt der alten und neuen Geldquellen angepriesen. Aber neu ist das irgendwie nicht, und an die Heilsbringerqualitäten von Sponsoring, Fundraising und Co. glauben Sie schon lange nicht mehr.

Wir nennen solche Vorträge die Gebetsmühlen der Kulturfinanzierung. Wenn man seine Botschaft nur oft genug wiederholt, wird sie hoffentlich zu einem Mantra. Doch ist es die Aufgabe von Mantren, eine neue Bewusstseinsebene zu erreichen, und die ist eben nicht im Hier und Jetzt, es ist ein Einlullen und eine Flucht aus der Realität. Und das kann sich heute keine Kultureinrichtung leisten.

Also, wie ist der Stand der Finanzierungsmodelle 2015? Was hilft den Kultureinrichtungen wirklich weiter? Schlicht: Wie kommen sie an Geld? Wir können Ihnen gleich sagen, Sie kommen leider nicht an Sponsoring, Fundraising und Co. vorbei - da haben wir keine Lösung gefunden. Aber wir gehen den Dingen nach und vielleicht finden Sie den einen oder anderen Tipp, der Ihnen hilft, Ihre Finanzstrukturen zu über- oder auch neuzudenken. Denn Kulturfinanzierung ist ein Thema der Professionalisierung, bei dem ein Learning by doing sehr viel Geld kosten kann.

Doch wie nähert man sich einem Thema, das ein alter Schuh ist? Wie vermeiden wir, dass Sie, unsere Leser, denken „Ja, aber ... dafür haben wir keine Mitarbeiter, dafür liegen wir zu weit vom Schuss, das kostet mehr Geld, als es bringt...“?

Wir haben uns dafür entschieden, „Szenarien der Geldflüsse“ zu entwerfen, die an der ein oder anderen Stelle bewusst polemisch formuliert sind und vielleicht dadurch eine Reflexion möglich machen. „Alles auf Anfang“ soll



dabei die Utopie einer rein öffentlichen Finanzierung von Kultur beschreiben und fragen, ob nicht neue öffentliche Haushaltstrukturen dies hergeben würden, wenn man nur wollte?

„**Gönner oder gönnerhaft?**“ ist bewusst provokant formuliert und das Szenario fragt, inwieweit Stiftungen Freund oder Feind des Kulturbetriebs sind, denn versinkt man nicht in Anträgen, Anträgen, Anträgen und wird dann immer wieder abgelehnt? Zugleich machen Stiftungen durch ihre Förderung Experimente möglich, die so wichtig für das Kunst- und Kulturleben sind. Und wie ist das mit Sponsoren, sind sie ein Sportsfreund oder sauerer Geldregen? Vieles wird dadurch möglich. Aber wollen Unternehmen nicht auch Gegenleistungen, die oftmals selbst nicht wenig Geld kosten, ob es extra Veranstaltungen, VIP-Bereiche oder Kartenkontingente sind? Der Fall der Hamburger-Lesetage hat darüber hinaus gezeigt, wie überraschend ein Boomerang entstehen kann.

In einem weiteren Szenario ist „**Kultur eben Gesellschaftssache**“: Sicher, durch die öffentliche Hand leistet die Gesellschaft ihren Beitrag für Kunst und Kultur. Doch wie der Hype des Crowdfunding zeigt, ist die Gesellschaft bereit noch mehr zu zahlen, oder? Wie ist der Stand der Dinge bei der Übermutter, dem Fundraising? Welche Strategien bringen Privatpersonen dazu, zu spenden und den einen Geldbeitrag mehr zu geben?

Und mal ehrlich, wäre es wirklich so schlimm wenn „**Kultur privatisiert**“ wäre und sich unternehmerisch selbst tragen müsste. Denn Kunst und Kultur sind dem Konsumenten doch geldwert? Sind sie nicht auch ein Produkt, das verkauft werden kann wie jedes andere? Ist das ein so undenkbares Szenario?

Sie sehen, viele Fragen. Haben wir auf alle eine Antwort gefunden? Vielleicht nicht ganz. Dazu nutzen wir die nächsten 100 Ausgaben. Aber wir liefern Ihnen gerne einige Ideen, Impulse und Reflexionsmöglichkeiten. Und wir haben versierte Autoren und Gesprächspartner gefunden, die sich auf unser Gedankenspiel eingelassen haben. Herzlichen Dank dafür.

Wir danken auch Ihnen für Ihre Treue und freuen uns auf die nächsten 100 Ausgaben - Themen gibt es noch genug!

Ihre Veronika Schuster und Ihr Dirk Schütz



MANTREN DER KULTURFINANZIERUNG

ALLES AUF ANFANG

KM IM GESPRÄCH

Ohne Hefe geht der Teig nicht auf

Ein Interview mit Dr. Hans-Georg Küppers, Kulturreferent der Stadt München

..... Seite 6

GÖNNER ODER GÖNNERHAFT?

KM IM GESPRÄCH

Ohne neue Geldquellen geht es nicht

Ein Interview mit Prof. Dr. Christoph Grunenberg, Direktor der Kunsthalle Bremen

..... Seite 8

Unabhängigkeit öffnet neue Türen

Interview mit Prof.'in Dr. Annette Zimmer, Institut für Politikwissenschaft, Universität Münster

..... Seite 17

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kultursponsoring ist tot! Lang lebe die Corporate Cultural Responsibility!

Wie Unternehmen mit kulturellem Engagement Vertrauen verdienen

Ein Beitrag von Wolfgang Lamprecht

..... Seite 12

Fördermittel für Kultur und Bildung in der Krise?

- oder eine Chance für eine neue Ausrichtung der Fördermittel-Strategie? Praktische Tipps für Projektmanagement und Antragstellung

Ein Beitrag von Clara Schlichtenberger und Gabriele Hemmerling-Müller

..... Seite 20

KULTUR IST EBEN GESELLSCHAFTSSACHE

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Fundraising in der Kultur

- eine Bestandsaufnahme

Ein Beitrag von Wiebke Doktor und Becky Ann Gilbert

..... Seite 26

Online-Fundraising

Wie Kulturinitiativen virtuell für Wirbel sorgen

Ein Beitrag von Joana Breidenbach und Kathleen Ziemann

..... Seite 29

Ist Erfolg wiederholbar?

Crowdfunding als Finanzierungs- und Marketingmöglichkeit im Wandel der Plattenindustrie?

Ein Beitrag von Tim Voss

..... Seite 36

KOMMENTAR

Crowdpublishing – eine Revolution und die Buchbranche

Ein Beitrag von Jonas Navid Al-Nemri

..... Seite 33

KULTUR PRIVATISIERT

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kultur unternehmen

Ein Beitrag von Christian Holst

..... Seite 40

KM IM GESPRÄCH

Kultur ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen

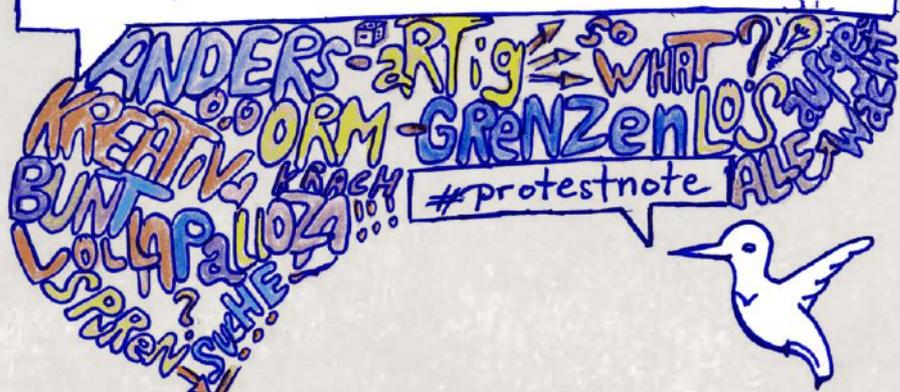
Ein Interview mit Paul Gessl, Geschäftsführer der NÖ Kulturwirtschaft GmbH

..... Seite 43

IMPRESSUM

..... Seite 56

4. Redaktionswettbewerb für Studierende

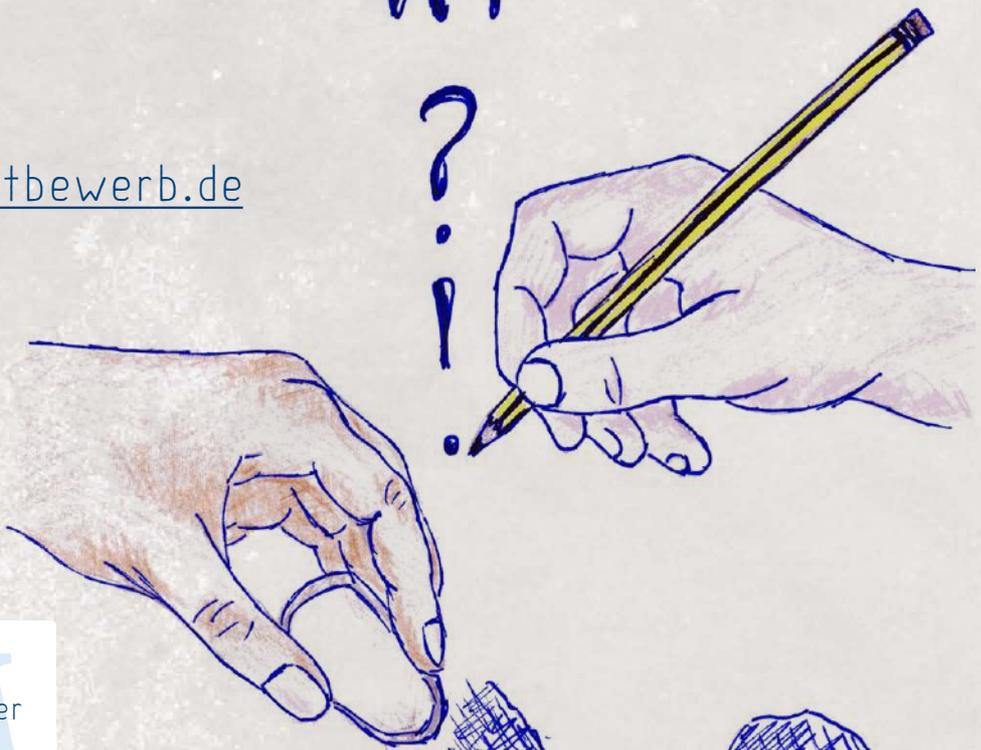


WHAT'S

WP

?
!
!

www.km-wettbewerb.de



Einsendeschluss der Konzepte ist der **15. Mai 2015**

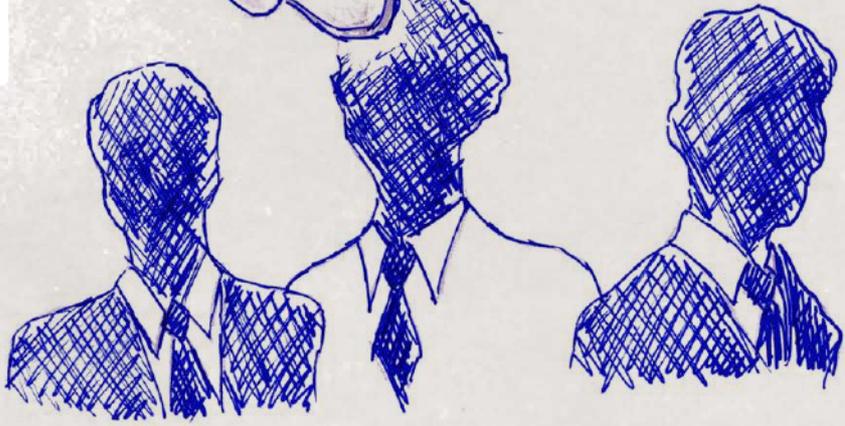




Foto: Alessandra Schellnegger

DR. HANS-GEORG KÜPPERS

Studium der Germanistik,
Philosophie und Pädagogik
in Bonn. 1983-1985 Lehrbe-
auftragter für Germanistik/
Universität Siegen; 1985-
1989 Fachbereichsleiter
Kulturelle Bildung/ VHS
Oberhausen; 1989-1996
Leiter des Kulturamtes/
Stadt Mülheim a.d. Ruhr;
1997-1998 Referatsleiter für
Regionale Kulturpolitik/
Ministerium für Stadtent-
wicklung, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-
Westfalen; 1998-2007 De-
zernent für Kultur, Bildung
und Wissenschaft/ Stadt
Bochum; seit 2007 Kulturre-
ferent der Landeshaupt-
stadt München und seit
2008 Vorsitzender des Kul-
turausschusses des Deut-
schen Städtetags.

Ohne Hefe geht der Teig nicht auf

In einer perfekten Welt würde Kultur niemanden etwas kosten. Der Staat, also die Gemeinschaft, würde ganz selbstverständlich Kunst und Kultur tragen, denn bilden sie den Humus, auf dem die Gesellschaft intellektuell, innovativ und kreativ gedeiht. Sie sind keine Blumen am Revers. Die Nachrichten, wie gut es der Bundesrepublik Deutschland finanziell geht, hört man daher gerne. Heißt das doch sicher auch, dass die Sparzwänge der vergangenen Jahre passé sind? Schön wäre es, wenn da der Förderalismus und Zuständigkeitszwänge einfach mal vergessen würde, nicht wahr? Mit Dr. Hans-Georg Küppers unterhalten wir uns darüber, warum es hierfür höchste Zeit ist.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Dr. Küppers, die Situation vieler Städte und Gemeinden ist prekär. Oft ist der Ruf zu hören „Als erstes wird an der Kultur gespart!“ Stimmt das denn?

Dr. Hans-Georg Küppers: Es wurde noch kein Haushalt saniert, indem an der Kultur gespart wurde. Denn im Vergleich zu den Großen im Haushalt verfügt die Kultur in den öffentlichen Haushalten über einen sehr kleinen Budgetanteil. Dennoch ist es weit verbreitet, bei der Kultur die Schere überproportional anzusetzen, wenn gespart werden muss. Doch wenn wir die kulturelle Infrastruktur abbauen, sind die gesellschaftlichen Auswirkungen deutlich schlimmer als kurzfristige Sparerfolge.

KM: Immer wieder wird der Rückzug der öffentlichen Hand aus der Finanzierung der Kultureinrichtungen beklagt. Welche Auswirkungen auf den Kulturbetrieb hatten die Einsparungen konkret in den vergangenen Jahren?

HGK: Die prekäre Finanzsituation hat in manchen Städten dazu geführt, dass etwa Theater zur Verkleinerung ihrer Ensembles gezwungen waren oder ganze Sparten schließen, Museen und Bibliotheken ihr Angebot und ihre Öffnungszeiten einschränken mussten, die Förderung von Projekten von Künstlerinnen und Künstlern drastisch reduziert wurde. All das macht nicht nur unser urbanes Leben ärmer, sondern schränkt auch Teilhabemöglichkeiten ein oder verhindert den Zugang zur kulturellen Bildung.

KM: Müssten Ihrer Meinung nach Kultureinrichtungen mehr Verständnis für Einsparungen aufbringen? Wie sind hier Ihre Erfahrungen bzw. was wird Ihnen vielleicht auch aus anderen Städten berichtet?

HGK: Ich habe es in verschiedenen Städten erlebt, dass der Kulturbereich aufgefordert war, bei klammen Haushalten Konsolidierungsbeiträge zu erbringen. Auch in München mussten wir übrigens immer wieder Einsparun-



... Ohne Hefe geht der Teig nicht auf

gen umsetzen. Wenn das den gesamten Haushalt betrifft, wird die Kultur ihren Beitrag leisten. Aber nicht überproportional.

KM: Was können Kultureinrichtungen tun, um die Verhandlungen um die geringen Etats konstruktiv zu gestalten?

HGK: Sie müssen innerhalb der Budgetvorgaben ihre künstlerischen Freiräume behalten. Dazu gehört auch, dass sie Einsparungsvorgaben eigenverantwortlich umsetzen und Schwerpunkte definieren können. Solange ihr Auftrag nicht grundsätzlich gefährdet ist, erwarte ich einen konstruktiven Dialog. Wenn die finanzielle Situation jedoch existenzgefährdend für Kulturinstitutionen wird, läuft etwas verkehrt. Kunst und Kultur sind nicht die Sahnehäubchen auf dem Kuchen, sondern die Hefe im Teig - auch in finanziell schweren Zeiten. Für alle. Und in einer wachsenden Stadt wie München bedeutet das, dass kulturelle Infrastruktur aus- und nicht abgebaut werden muss.

KM: Um einmal provokant zu fragen: Wenn sich eine Stadt Kultur nicht mehr leisten kann, ist es nicht irgendwie konsequent, dass Einrichtungen geschlossen werden? Hält man vielleicht manchmal zu lange an einer desolaten Situation fest?

HGK: Kulturelle Errungenschaften sind ein Bürgerrecht, es geht immer um Investitionen in die Köpfe der Menschen. Insofern ist Geld für Kultur gut und nachhaltig angelegt. Eine Stadt ohne Kultureinrichtungen verliert ihre Identität und Attraktivität und sie verweigert sich dem „Bürgerrecht auf Kultur“. Deshalb gilt es, auch in schwierigen finanziellen Situationen die Kultur im Sinne der Menschen zu schützen. Ich appelliere an Bund und Länder, den Städten eine gesunde Finanzierungsbasis zu ermöglichen. Es kann nicht sein, dass den Kommunen immer mehr Aufgaben ohne die notwendige Finanzierung übertragen werden. Hier müssen wir ansetzen, bei der gerechten Verteilung von Aufgaben und Mitteln.

KM: Ausgangspunkt für den Magazinschwerpunkt war es, ob ein Szenario vorstellbar ist, in dem die Kultur gänzlich öffentlich finanziert wird: Ist denn eine solche Utopie in Zukunft vorstellbar? Was müsste passieren?

HGK: Für mich ist es wichtig, dass wir den Zugang zu Kunst und Kultur durch den Einsatz öffentlicher Mittel garantieren. Das ist für mich keine Utopie, sondern unsere Pflicht. Das Engagement Privater und der Wirtschaft möchte ich deswegen gar nicht bremsen. Ob man das dann gesellschaftliches Engagement oder „cultural corporate responsibility“ nennt, ist für mich nachrangig. Wenn Stifter oder Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten für Kunst und Kultur eröffnen, dann kann das nur gut sein. 





Foto: Harald Rehling

PROF. DR.
CHRISTOPH GRU-
NENBERG

Studium der Kunstgeschichte in Mainz, Berlin und London und Promotion am Courtauld Institute of Art, University of London. Anschließend Tätigkeit an der National Gallery of Art in Washington, D.C., der Kunsthalle in Basel sowie am Institute of Contemporary Art in Boston, dort von 1995 bis 1999 Kurator und von 1997 bis 1998 geschäftsführender Direktor. Von 1999 bis 2011 Kurator bei den Sammlungen der Tate, London und zwischen 2001 und 2011 Direktor der Tate Liverpool. 2007 Vorsitzender der Jury des Turner Preises. Seit dem 1. November 2011 Direktor der Kunsthalle Bremen. Von der Hochschule für Künste (HfK) Bremen wurde er im Herbst 2013 zum Honorarprofessor ernannt.

Ohne neue Geldquellen geht es nicht

Ein Interview mit Prof. Dr. Christoph Grunenberg, Direktor der Kunsthalle Bremen

Sponsoring brachte in den vergangenen Jahren sehr viel Geld in die Kassen der Kultureinrichtungen. Wie ist hier der Stand im Jahr 2015? Sind Unternehmen weiterhin attraktive Geldquellen und generöse Förderer der Kultur? Wir sprechen mit Prof. Dr. Christoph Grunenberg über einen Aufgabenbereich im Kulturbetrieb, der an Komplexität zunimmt und neue Strategien erfordert.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Dr. Grunenberg, welche Bedeutung hat Sponsoring an Ihrem Haus? Ist es ein relevanter Baustein Ihrer Projektfinanzierung?

Prof. Dr. Christoph Grunenberg: Es ist durchaus ein zentraler Aspekt. Dabei ist die besondere Situation der Kunsthalle Bremen, die in privater Trägerschaft des Kunstvereins betrieben wird, zu berücksichtigen. Das heißt, wir sind nicht wie die meisten Museen in Deutschland in öffentlicher Hand. Wir erhalten eine Grundversorgung von der Stadt für Personal und Betriebskosten, die erfreulicherweise leicht gestiegen ist, müssen aber einen Großteil unserer Einnahmen selbst generieren. Dabei handelt es sich um ungefähr 60 bis 70 Prozent des Gesamtvolumens. Bei einem Budget von 6 bis 7 Millionen ist das eine beträchtliche Summe. Diese setzt sich aus einer ganzen Reihe von Einnahmen zusammen wie Eintrittsgeldern, Einnahmen aus dem Museumsshop und -café, Fundraising, Spenden und eben auch Sponsoring.

KM: Können Sie dabei sagen, um welchen Anteil es sich beim Sponsoring handelt?

CG: Die Summen fluktuieren stark von Jahr zu Jahr. Ich kann Ihnen aber sagen, dass der Anteil des Sponsorings an der Gesamtfinanzierung geringer geworden ist im Vergleich zu den vergangenen Jahren, mit abnehmender Tendenz. Es wird spürbar schwieriger, Firmengelder für Ausstellungen zu finden. Das ist ein nationaler und auch internationaler Trend. Das Thema „Social Corporate Responsibility“ hat einen wesentlichen Stellenwert bei den Unternehmen bekommen, und das bedeutet, dass diese genau darauf achten, was gefördert wird und inwieweit das Fördervorhaben in die Gesamtstrategie passt. Unternehmen stehen zudem unter dem Druck höhere Profite einzufahren und in diesem Zuge möchten sie konkrete Belege, welche Vorteile mit der Förderung verbunden sind. Es ist nicht mehr eine alleinige Entscheidung des Chefs oder Vorstands und dessen Vorlieben, was und in wel-



... Ohne neue Geldquellen geht es nicht

chem Umfang gefördert wird. Es sind verschiedene konzerninterne Aspekte, die in diesem Fall zusammenspielen und das Ganze für uns komplizierter machen.

KM: Was bedeutet das für Ihre Sponsoringarbeit genau? Haben sich hier die Erwartungen der Sponsoren geändert?

CG: Es gibt durchaus die Erwartung, dass die Leistungen von Seiten der Kultureinrichtung höher sein müssen und man für weniger Geld mehr erhalten möchte. Wo früher noch mehrere hunderttausend Euro für eine Ausstellung gegeben wurden, müssen es für vergleichbare Summen heute zwei Ausstellungen, eine größere Logopräsenz usw. sein. Allerdings können wir belegen, dass wir mit unserer Arbeit eine große Sichtbarkeit und einen nachhaltigen regionalwirtschaftlichen Aspekt erreichen, dass wir wichtig für das Image der Stadt Bremen sind, dass wir in den Medien national und international vertreten sind. Das alles ist mit Studien eines Marktforschungsinstitutes unterlegt und wir dokumentieren die Ergebnisse unserer Arbeit regelmäßig für unsere Großausstellungen in einer umfangreichen Marketingbroschüre inkl. Besucherstatistiken, Marketingmaßnahmen, Reichweite der Ausstellung und Medienspiegel ...

KM: Und das reicht den Sponsoren nicht mehr?

CG: Diese Nachweise sind sicher wichtig, es gibt eine gewisse Akzeptanz der Bedeutung unseres Hauses und auch das Wissen darum, was unsere Ausstellungen bewirken können. Nur die Bereitschaft entsprechende Beträge zu leisten nimmt einfach ab.

KM: Sponsoring soll aber ein Geben-und-Nehmen sein. Stehen Sie hier ein Stück weit mit dem Rücken zur Wand?

CG: Nur zu einem gewissen Grad. Man muss akzeptieren, dass die fetten Jahre vorbei sind, und muss mit der Tatsache der gestiegenen Forderungen nach Mehr für weniger Geld arbeiten. Das heißt auch, hart zu verhandeln, innovative Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln oder mitunter neue Quellen zu erschließen. Der Trend geht in der Tat hin zu Stiftungsgeldern, privaten Förderern und weiteren Einnahmemöglichkeiten.

KM: War die beschworene Krise seit 2008 ein Knackpunkt dieser veränderten Haltung bei Unternehmen? Oder ist es eine neue Managergeneration, die anders kalkuliert?

CG: Das Jahr 2008 und seine Folgen sind in Deutschland ja überwunden und auch bei Privatpersonen wird der persönliche Reichtum immer größer. Es gibt allerdings eine Diversifizierung der Herkunft der Reichen, gerade im privaten Bereich. Hier erhalten viele Länder tatsächlich eine neue Gesellschaftsschicht. Und diese muss für den Kulturbetrieb erst begeistert und „erschlossen“ werden. In Bremen gibt es zudem nur eine begrenzte Zahl an großen Unternehmen und bei einigen gab es in den vergangenen Jahren Besit-



... Ohne neue Geldquellen geht es nicht

zerwechsel bzw. sie wurden an internationale Konzerne verkauft. Damit einher ging ein Wechsel des Hauptsitzes bzw. die Zentrale wurde verlagert. Somit spüren wir in Bremen ganz konkret den Effekt der Globalisierung.

KM: Sponsoring ist also ein lokales Thema? Ihr Haus hat aber ja durchaus nationale und internationale Bedeutung.

CG: Der regionale Bezug bleibt ein wichtiger Aspekt in der Akquise von Sponsoring. Aber unsere strategischen Überlegungen gehen dahin, zusätzlich neue national und international tätige Branchen, wie beispielweise Konsumgüter, zu erschließen. Das ist keine einfache Aufgabe.

KM: Wie gehen Sie dabei vor? Wer ist in Ihrem Hause dabei eingebunden?

CG: Diese Aufgabe ist bisher an die Leitung und den Vorstand gebunden, persönliche Beziehungen bleiben der wichtigste Türöffner, das A und O der Förderung. Wir arbeiten daher mit keiner Agentur zusammen. Aber eine dauerhafte Kultivierung der Partnerschaften und die Entwicklung einer „Kultur der Dankbarkeit“ sind an das ganze Haus gebunden. Da müssen beispielsweise unsere Kuratoren neue Unterstützer, Sammler und Kunstinteressierte offen, bereitwillig und umfangreich betreuen. Das Thema wird immer komplexer und aufwendiger, um es an einer Person festzumachen. Auch wir brauchen hier ein neues System, das Investitionen in professionalisiertes Personal und geeignete Software beinhaltet. Aber all das benötigt Zeit und muss mit Umsicht entwickelt werden.

KM: Haben Sie es aufgrund der privaten Trägerschaft dabei einfacher, neue Wege zu gehen?

CG: Vielleicht. Aber es ist ein Lernprozess, der ein gewisses Defizit an Wissen und Erfahrung aufholen muss. Es gibt an Kultureinrichtungen traditionell bedingt etwas Hemmungen, in diesen Bereich zu investieren, denn damit geht ein enormer Druck einher, diese Ausgaben wieder reinholen zu müssen. Die Bereitschaft Dinge anders anzugehen, ist an unserem Hause sicher gegeben.

KM: Sie beschreiben, dass diese Entwicklungen durchaus mit neuen Investitionen verbunden sind, die eventuell kaum wieder reinzuholen sind. Kann der Kulturbetrieb dann nicht eigentlich darauf verzichten?

CG: Nein, verzichten kann man darauf nicht mehr. Diskutiert wird seit Jahren darüber, ob Einrichtungen geschlossen werden sollen, die Finanzierung auf komplett eigenen Mitteln basieren soll bis hin zur kompletten Subventionierung der Häuser. Doch man muss realistisch bleiben und steigende Zuschüsse vom Staat oder von öffentlichen Stellen werden wir in den wenigsten Fällen erhalten. Ich bin immer wieder erstaunt, wie gering der Anteil an privaten Förderungen bzw. selbst generierten Einnahmen an manchen Häusern ist. Es ist eine Illusion zu sagen, dass man das nicht braucht. Die Kernkosten wie Personal und Unterhalt der Häuser müssen natürlich von öffentlicher



... Ohne neue Geldquellen geht es nicht

Seite gewährleistet sein. Mehr Eigenfinanzierung kann durchaus erwartet werden, es ist auch eine Verantwortung der Öffentlichkeit gegenüber.

KM: Man hört relativ häufig den Ruf, dass für das Suchen nach alternativen Quellen kein Geld, kein Personal, keine Zeit zur Verfügung stünden ...

CG: Die Aktivitäten müssen natürlich der Größe des Hauses und dem lokalen wirtschaftlichen Umfeld angepasst sein. Hat man nur vier Mitarbeiter, kann sicher keine ganze Stelle für Fundraising abgestellt werden. Dann bleibt diese Arbeit Aufgabe der Museumsleitung – hier kann heute keiner mehr blauäugig ein solches Amt antreten. Die Zeit muss man sich nehmen, anders ist es nicht mehr möglich.

KM: Lieber Herr Dr. Grunenberg, haben Sie vielen Dank für das Gespräch!😊



www.zfuw.de

JETZT STARTEN!
ANMELDESCHLUSS
AM 31.08.2015!

FERNSTUDIUM NEBEN DEM BERUF

MANAGEMENT VON KULTUR- UND NON-PROFIT-ORGANISATIONEN (M.A.)

AUSZUG DER STUDIENINHALTE

- ☒ Kulturwissenschaft und Kulturmanagement
- ☒ Marketing, Fundraising, New Public Management
- ☒ Interkulturelle Kommunikation
- ☒ Medienwirtschaft, Mediengeschichte, Medienkompetenz u. a. m.

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT STUDIES CENTER



MAG. DR. WOLFGANG LAMPRECHT

Head of Corporate Communications im Kunstforum

Wien, Advisor für Corporate

Cultural Responsibility u.a.

für UniCredit Bank Austria

AG, Dozent und wissen-

schaftlicher Beirat des uni-

versitären Masterlehrgangs

Cultural Communication

am Institut für Publizistik

und Kommunikationswis-

senchaft der Universität

Wien; Gründungsmitglied

u.a. des Instituts für Kom-

munikationsdiagnostik.

Kultursponsoring ist tot! Lang lebe die Corporate Cultural Responsibility!

Wie Unternehmen mit kulturellem Engagement Vertrauen verdienen

Ein Beitrag von Wolfgang Lamprecht

Die Verblüffung war groß im europäischen Mutterland der Sponsorpraxis, dem englischen Guardian war das durch einen mehrjährigen Rechtsstreit über Informationspflichten erzwungene Outing im Jänner des heurigen Jahres auch zwei Monate später eine nahezu alarmierende Analyse wert: Durchschnittlich 245.000 Pfund (338.169 Euro) zahlte der Öl-Gigant BP der Tate Modern zwischen 1990 und 2006 für Logoplacements. Pro Jahr! Bloß!

Die rückschauende Bekanntmachung des, die Briten ob seiner offenbar mickrigen Höhe schockierenden, Sponsorbeitrags des in der Öffentlichkeit wenig beliebten Rohstoff-Multis führte anlassbezogen gleich zur totalen Evaluierung des Sponsormarktes im Vereinigten Königreich. Die Ergebnisse schienen die schlimmsten Befürchtungen zu bestätigen: „Das klassische Sponsoring schläft ein“, analysierte Arts & Business-CEO Colin Tweedy den heiklen Bereich im Interview mit dem Guardian, und auch Claire Titley, Philanthropie-Direktorin des Arts Council England, bestätigte darin die immer geringere Rolle, die Sponsoring in der Kulturfinanzierung zu spielen scheint: „Sponsoring boomt nicht.“

Der Sponsormarkt schrumpft

In der Tat lässt sich im Zuge der durch die Finanz-, Banken-, Staaten- und Währungskrise schrumpfenden Staatshaushalte nicht nur ein Trend zur Reduktion öffentlicher Kulturbudgets konstatieren, auch Wirtschaftsunternehmen haben ein neues Kostenbewusstsein zu demonstrieren. Die Konsequenz in Großbritannien: Wenn schon nicht zur Gänze eingestellt, ist bei Kürzungen der öffentlichen Hand von bis zu 30 Prozent (etwa bei der Science Museum Group) ein Sponsoraufkommen von nicht einmal 0,5 Prozent der Gesamteinnahmen (wie etwa beim Natural History Museum) ein exemplarisches und zugleich durchaus beängstigendes Szenario. Es ist jedoch auch eines, das auf dem europäischen Festland (durchaus bei anderen Summen) schon länger bekannt ist. Die Sponsoring-Barometer der vergangenen Jahre weisen für die Kultur regelmäßig im besten Fall Stillstand – und allein schon damit Schrumpfung aus. Wesentlich einprägsamer sind da Meldungen wie diese: Siemens beendet sein Sponsoring in Bayreuth, Montblanc das seine bei



... Kultursponsoring ist tot! Lang lebe die Corporate Cultural Responsibility! den Salzburger Festspielen und der Energieversorger RWE AG steigt aus dem Traumzeit-Festival Duisburg aus, IBM und UBS beenden ihre Engagements bei den Bregenzer Festspielen, das Telekomunternehmen A1 steigt bei den Filmfestivals Diagonale und Crossing Europe aus, der Schuhfabrikant Diego Della Valle droht mit Ausstieg beim Kolosseum in Rom, Kohlpharma zieht sich komplett aus dem Kultursponsoring im Saarland zurück, General Motors gleich überall, die Daimler AG stellt Unterstützung für Stuttgarter Staatsgalerie und Ludwigsburger Schlossfestspiele ein, die L-Bank die ihre für das Friedrichsbau-Varieté, die Deutsche Bank beendet ihre Partnerschaft mit Guggenheim, der Energiekonzern BKW die seine mit dem Stade de Suisse, VW stellt seine Unterstützung für die Deutsche Oper, die Biennale und die Art Cologne ein, BMW jene für die Berlinale

Geld gegen „Publicity“, dieses stark vereinfachte Marketing-Prinzip, das jedem Sponsoringvertrag als Deal zugrunde liegt, verliert zunehmend an Attraktivität für die Unternehmenskommunikation. Das ist wenig überraschend in Zeiten wie diesen: Einerseits erleben wir die Krisen determinierend einen ebenso galoppierenden wie umfassenden Vertrauensverlust, der nicht nur das Finanzwesen, sondern auch die gesamte Wirtschaft, die Politik, die Funktionsebenen, die Kirche, die Medien, aber auch die Kultur (der causa Matthias Hartmann und Wiener Burgtheater werden als Ergebnis grassierenden Budgetmangels noch ähnlich gelagerte folgen) umfasst. Andererseits schlagen beinahe alle klassischen und hektisch angewandten Kommunikationsmaßnahmen zwischen Werbung und Sponsoring gerade darum fehl.

Kulturelles Engagement ist Vertrauenskommunikation

Die Sache ist die: Es geht bei unternehmerischem Kulturengagement heute weniger um Image oder Kundenbindung, es geht um den zentralen Vermögenswert Vertrauen. Unserer bestehenden Vertrauenskrise kommt man aber weder durch Hilfsprogramme für Schwache, noch durch Logoplacements bei.

Daher muss auch die Idee des unternehmerischen Kulturengagements neu gedacht werden: Die Betriebslogiker des Kapitals sollen dabei kulturpolitisch denken lernen und die Kunstschaffenden die ökonomischen Externalitäten ihres Tuns als Existenzsicherung begreifen. Damit soll gewährleistet werden, dass unternehmerisches Kulturengagement belegbar mit dem ökonomischen Gewinn korreliert. Die implizite These lautet: So wie der Rechtsstaat dem homo oeconomicus auf dem Markt durch Gesetzgebung eine hinreichende Planungssicherheit ermöglicht (gerechter Handel lohnt sich), so trägt erst eine weitergehend kultivierte Unternehmenskommunikation zur längerfristigen Erfolgssicherung bei, indem sie die moralische Integrität verdeutlicht und Vertrauen festigt.

Kunst und Kultur haben gerade den Vorteil, dass ihnen zumeist ein Grundvertrauen entgegen gebracht wird. Für die Sicherung von Stabilität und Legitimität des Wirtschaftssystems sind Vertrauen und Zuversicht entscheidend,



... Kultursponsoring ist tot! Lang lebe die Corporate Cultural Responsibility!

sie müssen aber diskursiv hergestellt werden. Der Nachteil der Kultur besteht darin, dass sie von eher marginaler Bedeutung für den Meinungsmarkt ist und somit um ihre gesellschaftliche Relevanz kämpfen muss. Die Diskurs- und Reflexionsfähigkeit kann Kultur in die Ökonomie einbringen. Dadurch verleiht sie den Wirtschaftsstrukturen neue Bedeutung, und sie kann auf diese Weise auch versuchen, diese zu verändern, um neue wirtschaftliche und kulturelle Dynamiken in Gang zu setzen. Die Ökonomie kann Struktur-Know-how und praktische Teilhabe an sozialen und politischen Zusammenhängen einbringen. Damit kann sie als Vermittler versuchen, eine breitere Akzeptanz zu schaffen. Ein Gegengeschäft auf Augenhöhe.

Corporate Cultural Responsibility

Insbesondere die Krisen seit 2008 haben in der öffentlichen Diskussion das Augenmerk der Öffentlichkeit auf eine Verantwortung gerichtet, bei der Unternehmen sich freiwillig bei der Lösung gesellschaftlicher Problemlagen engagieren. Der Begriff der CSR (Corporate Social Responsibility) hat dabei als kommunikatives Handlungsprinzip (worüber geredet wird, muss im Sinne einer Glaubwürdigkeit auch vorgelebt werden) an enormer Wirkung gewonnen. Corporate Cultural Responsibility (CCR) drückt nun im Rahmen von CSR nichts weniger als kulturelle Verantwortung der Unternehmen für Kultur aus. CCR ist also Teil der sozialen (= gesellschaftlichen, nicht karitativen) Verantwortung eines Unternehmens. Und das in einem Bereich, wir haben es schon gesagt, der als besonders glaubwürdig gilt.

Dieser Ansatz birgt Entscheidendes: Zwar ist Kulturengagement zunächst kein unmittelbares Kerngeschäft eines Unternehmens, zudem wird auch der Standpunkt nicht in Frage gestellt, dass die wesentlichen Aufgaben eines Unternehmens darin bestehen, Produkte und Dienstleistungen mit einer hohen Qualität und Nachhaltigkeit zu einem möglichst guten Preis bereitzustellen und Profit zu generieren, aber im Sinne genau dieses unternehmerischen Eigeninteresses ist eben das Verständnis essentiell, dass Unternehmensverantwortung gegenüber seinen Stakeholdern auf Basis einer Cultural Governance zu leben, ein Teil des Erfolg determinierenden Selbsterhalts ist. Es ist damit schlicht Teil der Corporate Governance, dafür Sorge zu tragen, dass es den Anspruchsgruppen des Unternehmens, vor allem den Kunden, Mitarbeitern, Investoren, Eigentümern etc. gut geht, weil – Francis Fukuyama hat zurecht darauf verwiesen – nur dann auch ein wirtschaftlicher Erfolg und Wachstum möglich sind, von dem eine Gesellschaft profitiert und damit auch der „Sponsor“ selbst. Der evidente Faktor einer zunehmenden Medialisierung und Medialisierung der Gesellschaft spielt kommunikationsstrategisch dabei keine unwesentliche Rolle, erlauben doch beide Phänomene leichtere Zugänge zu öffentlicher Kontrolle und damit auch Kritik.

CCR reklamiert daher auch einen genuin kommunikativen Zugang, der darin besteht, das Verhältnis von Ökonomie und Kultur neu zu definieren: Da Vertrauen als wichtiges ökonomisches Gut nicht mehr einfach nur gekauft wer-



... Kultursponsoring ist tot! Lang lebe die Corporate Cultural Responsibility! den kann, sondern erarbeitet werden muss, wird „guter Kapitalismus“ erst durch die partizipative Auseinandersetzung mit sozialen Themen möglich. Und indem über die Kulturdefinition der UNESCO hinaus (Kultur = Sport, Soziales, Umwelt, Wissenschaft, Kunst) auch Ökonomie als Kultur begriffen wird, unterliegt das CCR-Konzept – und das ist die wirklich gute Nachricht – über die kommunikative Funktion hinaus damit auch einer betriebswirtschaftlichen Logik, die sowohl den unternehmerischen Nutzen im Hinblick auf Returns, die freilich als nachhaltig verstanden werden wollen, als auch Partnerschaft auf Augenhöhe ins Zentrum rücken. Kurz gesagt: Das kulturelle Engagement eines Unternehmens hat aus der Überzeugung zu resultieren, dass die Unterstützung von Kunst und Kultur nicht nur Spaß machen kann und tatsächlich kommunikativ auch all das bringt, wofür von Wirkungsfor- schung und Marketingabteilungen in der Vergangenheit so eifrig argumen- tiert wurde (Image Kundenbindung, Mitarbeitermotivation, etc.), sondern vor allem ein wichtiger Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung ist, die ein Unternehmen zur Erhaltung einer ausgewogenen und zivilisierten Ge- sellschaft und damit auch zur nachhaltigen Absicherung seines eigenen Er- folges leisten sollte, wenn nicht gar muss.

Corporate Cultural Responsibility bezeichnet – als eine ergänzende Form der Kulturförderung im Rahmen von CSR – das werte- und normengeleitete Ma- nagement wirtschaftlicher Vorgänge des freiwilligen kulturellen Engage- ments eines Unternehmens/Corporate Citizens, bei dem durch die partner- schaftlich ausgelegte Investition in Künstler, Wissenschaftler, kulturelle Gruppen, Kulturinstitutionen, Kulturprojekte, Kulturunternehmen oder solche der Creative Industries (kurz: Kulturträger) mittels Bereitstellung von Geld- oder Sachmitteln, Dienstleistungs-, Netzwerk- oder Know-how-Kapazi- täten unter Berücksichtigung der Compliance im Hinblick sowohl auf einen eigennützigen Financial Return on Invest (FROI), einen eigennützigen (in- ternen oder externen) Communicative Return on Invest (CROI) aus einer mög- lichst breiten Öffentlichkeit, einen eigennützigen Business Return on Invest (BROI) oder Social Return on Invest (SROI) auf Basis von vertraglichen Fixie- rungen kommunikationsstrategisch nachhaltige Ziele zum Gemeinwohl aller Anspruchsgruppen und der Gesellschaft verbunden sind.

Ein entscheidender Vorteil des beschriebenen Modells liegt darin, innerhalb von CCR nicht mehr – so wie es in der Vergangenheit geschehen ist – die ter- minologisch abgenutzten Abgrenzungen (von CCR-Maßnahmen) zwischen Sponsoring, Mäzenatentum, Spendenwesen etc. als Voraussetzung zur un- ternehmerischen Legitimation von einzelnen Kulturfördermaßnahmen de- klinieren und perpetuieren zu müssen, sondern nunmehr die einzelnen Maßnahmen im Zusammenhang einer übergeordneten CCR-Idee und Kom- munikationsstrategie additiv sehen zu können. Das Ziel bleibt: Vor dem Hin- tergrund massiven Vertrauensverlusts bei gesättigten Märkten und einander ähnelnden Produkten sind Unternehmen gezwungen, im Wettbewerb um Kunden auf anderen als auf den üblichen Wegen an ihre Stakeholder heranzu-



... Kultursponsoring ist tot! Lang lebe die Corporate Cultural Responsibility! treten. CCR beinhaltet den Wunsch, sich von der Konkurrenz abzuheben und sich besonders über den Bereich der Unternehmenskommunikation Vertrauen, Wettbewerbsvorteile und nachweisbaren Ertrag zu sichern. Als Maßnahmen der CCR wurden dafür definiert: Corporate Sponsoring, Corporate Giving, Corporate Secondments/Corporate Volunteering, Events, Cultural Commissioning, Product-/Image-Placement, Cause Related Marketing, Public Private Partnerships, Impact Investments. Das bedeutet auch für die Kulturunternehmen ein klares Commitment zu einer Geschäftspartnerschaft, die bei Bedarf auch vor (bilanzrelevanten) Beteiligungen (wenigstens an Rechten) nicht Halt macht. Es braucht durchaus keine Fähigkeit zur Hellseherei, um vor dem Hintergrund schrumpfender Kultur-Medienräume oder der Unwilligkeit von Medien, die in der Kultur engagierten Unternehmen in ihrer Berichterstattung zu nennen, die Prognose zu erstellen, dass Medienanalysen als am häufigsten angewandte Form der Kontrolle allein nicht dazu führen werden, die Beschneidung klassischer Sponsoringetats aufzuhalten.

CCR dient schließlich auch dazu, ökonomische und soziale (und damit auch kulturelle) Aspekte nicht als konträre, sondern als komplementäre (Kommunikations-)Ziele eines Unternehmens zu verstehen. Grundlage dafür sind – in Anlehnung an das rein ökonomische Berichtswesen – Kennzahlen, die regelmäßig und systematisch über die soziale Verantwortung und die Leistungen und Aktivitäten des Unternehmens sowie deren positive und negative Auswirkungen informieren. Denn die CCR-Kennzahlen und -Berichte legen nicht nur die Aktivitäten des Unternehmens für Stakeholder oder Impact Investoren offen, sie können sowohl intern genutzt werden, als auch als Ausgangsmaterial für (in einigen Ländern unterdessen gesetzlich verpflichtete) CSR-Berichte, länderübergreifende Leitlinien und Initiativen, die zunehmend an Bedeutung gewinnenden Wissensbilanzen, Corporate Trust-, Creative- und Glücks-Indizes und eigene CCR-Berichte dienen und damit auch für die Kultur einen kommunikativen Mehrwert anhäufen.

CCR-Kommunikation kann daher als Vertrauen generierendes Erleben und Handeln in der Beziehung von Organisation und Gesellschaft betrachtet werden, stets vor dem Hintergrund sozialen Wandels. Bei CCR-Kommunikation kann daher letztlich nicht nur von Vertrauens- sondern auch von Verantwortungskommunikation gesprochen werden, an der ein engagiertes Unternehmen letztlich nicht nur profitieren, sondern auch verdienen kann. ¶





PROF. 'IN DR. ANNETTE ZIMMER

ist Professorin für Politikwissenschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie Präsidentin der International Society for Third Sector Research (ISTR). Sie studierte Politikwissenschaft, Geschichte und Philosophie, war Hochschulassistentin an der Universität Kassel, Visiting Professor am Centre for International Studies der University of Toronto und Visiting Fellow an der Yale University sowie am American Institute for Contemporary German Studies in Washington D.C.

Unabhängigkeit öffnet neue Türen

Interview mit Prof.'in Dr. Annette Zimmer, Institut für Politikwissenschaft, Universität Münster

Im Kulturbetrieb geht es immer wieder darum, neue Finanzierungsquellen für Projekte und Veranstaltungen zu erschließen. Fördernde Stiftungen sind hier eine wichtige Anlaufstelle, facettenreich in ihren Förderzielen, und bei einer im deutschen Stifterverband registrierten Zahl von rund 20.000 ist sicher für jedes Anliegen etwas dabei. Also ein unverzichtbares Thema für unseren Schwerpunkt? In unserem Gespräch gab Frau Prof.'in Dr. Annette Zimmer, die seit Jahrzehnten das Stiftungsgeschehen beobachtet, zu bedenken, dass die Rechtsform Stiftung wesentlich mehr Möglichkeiten bietet.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau Prof. Dr. Zimmer, bei unserer Vorbesprechung zu unserem Interview erklärten Sie, dass es über Stiftungen als Kulturfinanziers für den Kulturbetrieb nicht so viel zu sagen gäbe. Warum?

Prof.'in Dr. Annette Zimmer: Ihre Frage ist etwas unglücklich gestellt. Natürlich sind diese eine attraktive Geldquelle, vor allem, wenn eine Stiftung gegründet wird und neue Förderbereiche entstehen. Aber wenn man betrachtet, wie sich die Kulturfinanzierung in Deutschland zusammensetzt, dann übernehmen Stiftungen einen sehr kleinen Teil vom Gesamtvolumen.

Stiftungen können keine Lücken schließen

KM: Also ist die Hoffnung, dass Stiftungen eine wichtige Lücke schließen könnten, die Einsparungen im Bereich der öffentlich Hand hinterlassen, nicht berechtigt?

AZ: Wir haben ja unterschiedliche Traditionen der Kulturfinanzierung. Die sehr üppige öffentliche Kulturfinanzierung ist eine Besonderheit der deutschen Nachkriegsentwicklung. Wenn man die Anfänge der von Bürgern genutzten und getragenen Kultur ansieht, hier denke ich vor allem an das 19. Jahrhundert, spielten Stiftungen sogar eine sehr große Rolle. Erst nach dem 2. Weltkrieg und der großen Zerstörung vieler Kultureinrichtungen ist die Finanzierung in die öffentliche Hand übergegangen und insbesondere in die Verantwortung der Kommunen. Einsparungen von Seiten der öffentlichen Hand können dabei natürlich nicht gänzlich mit Stiftungsgeldern geschlossen werden.

KM: Nichtsdestotrotz hört sich aber allein die beim Stifterverband registrierte Zahl der Stiftungen immens an. Also auch viele Möglichkeiten, Gelder zu erhalten?



... Unabhängigkeit öffnet neue Türen

AZ: Die Stiftungslandschaft hat sich sicher in den letzten zehn Jahren sehr dynamisch entwickelt. Wenn man aber die einzelnen Städte und Regionen im Detail betrachtet, ist die Situation sehr unterschiedlich. Traditionell gibt es mehr Stiftungen, die sich sozial engagieren und darüber hinaus eher operativ tätig sind. Die Kultur ist aber interessanter geworden und es sind mehr Stiftungen entstanden, die sich diesem Thema widmen – wie beispielsweise die Kulturstiftungen einiger Sparkassen. Es sind auch eine ganze Reihe kleinerer Stiftungen auf Initiative von Privatpersonen gegründet worden, die innovative Kultureinrichtungen betreiben.

KM: Also eher operative denn fördernde Stiftungen?

AZ: Ja, in Deutschland gibt es eine lange Tradition der sogenannten Anstaltsstiftungen, die ihr eigenes Programm oder ihre eigenen Anliegen verfolgen. Die Tradition der fördernden Stiftungen ist bei uns gar nicht so ausgeprägt.

Patchworkfinanzierung ist Realität

KM: Ist es dann bei einer solchen Situation nicht ein Trugschluss, Stiftungen als Finanzierungsquelle zu betrachten? Machen die Anträge nicht mehr Arbeit, als dass sie konkret helfen?

AZ: Bei den enger werdenden öffentlichen Mitteln muss man nach alternativen Geldquellen suchen – das betrifft alle öffentlichen Kultureinrichtungen. In diesem Sinne haben sich beispielsweise die Museumsshops entwickelt, das Sponsoring wurde professionalisiert und ausgeweitet und auch die in diesem Bereich aktiven Stiftungen sind ein wichtiger Baustein der Zufinanzierung geworden. Man muss sich auf die Situation der Patchworkfinanzierung einstellen. Man benötigt dafür ein funktionierendes Netzwerk, das bis in die finanzkräftigen Zirkel hineinreicht. Diese Aufgabe ist in der Tat sehr arbeitintensiv. Aber ohne geht es nicht. Daher gibt es, gerade an großen Häusern, die Stelle des/der Fundraisers/in, der/die diesen sehr umfangreichen Bereich betreut. Für kleinere Häuser, ohne eine ausreichende Personaldecke, stellt es natürlich eine wesentlich größere Herausforderung dar und bleibt oft Aufgabe der Leitungsperson.

Das Modell Stiftung löst das Korsett

KM: Sie gaben zu Bedenken, dass die Rechtsform der Stiftung nicht außer Acht gelassen werden darf. Inwieweit ist diese von Vorteil?

AZ: Es ist ein Heraustreten aus dem engen Korsett der öffentlichen Verwaltungsstrukturen. Die Leitung einer Kultureinrichtung wird freier in ihren Entscheidungen und das Image „Staat zu sein“ ist man erst einmal los. Und das kann, gerade bei der Ansprache von Sponsoren und anderen Geldgebern, von Vorteil sein. Es bietet sich aber auch die attraktive Möglichkeit, dass man Vermögen aufbauen kann – das kann natürlich je nach Zinslage rauf- und runtergehen. Aber diese Rückstellungen sind in öffentlich geführten Häusern nicht möglich.



... **Unabhängigkeit öffnet neue Türen**

KM: Es gibt diese Form bereits vielfach: Funktioniert sie?

AZ: Bei Trägerschaft durch eine Stiftung ist die Leitung wesentlich flexibler und hat nicht mit zu vielen Gremien zu tun, die sie in ihrer Arbeit einschränken. In der öffentlichen Struktur ist ein Museum oder ein Theater meist ein Amt der Stadtverwaltung und somit an die öffentlichen Verwaltungsstruktur und -abläufe gebunden. Es gibt verschiedene Modelle, die je nach Bedürfnissen der Einrichtung, gewählt werden können. Das muss nicht unbedingt die Stiftungsform sein, das kann auch eine GmbH, ein Verein oder eine Holdingstruktur sein, die als „Dach“ verschiedener Organisationen mit unterschiedlichen Rechtsformen dient. Zum Beispiel kann der Museumsbetrieb als GmbH organisiert sein; der Museumsförderverein ist auf jeden Fall ein Verein und das Gebäude des Museums sowie wertvolle Bestände können einer Stiftung gehören, die auf Zustiftungen angelegt ist. So können unterschiedliche Adressatengruppen hinsichtlich der Finanzierung angesprochen werden. Allerdings muss eine solche Holdingstruktur auch gemanagt werden. Hier ist Professionalität gefordert. Dazu bedarf es mitunter der richtigen Ausbildung.

KM: Um bei der Form der Stiftung zu bleiben: Diese hat einen Stiftungszweck, der doch einen engen Handlungsrahmen vorgibt...

AZ: Das muss nicht sein. Eng sollte der Stiftungszweck auf keinen Fall sein, nehmen Sie beispielsweise die Rockefeller-Stiftung mit dem Stiftungszweck „For the wellbeing of mankind“. Es kommt darauf an, wie man den Stiftungszweck beschreibt, man darf ihn einfach nicht zu eng fassen. Das ist eigentlich keine Herausforderung.

Auch von schwankenden Zuschüssen unabhängig

KM: Wenn eine Kommune sich entschließt das Trägerschaftsmodell Stiftung für eine Einrichtung zu wählen, bleibt die Stiftung doch oftmals abhängig von öffentlichen Zuschüssen. Was, wenn die Kommune diese Zuschüsse im Zuge von Einsparungen einstellt?

AZ: Das machen Kommunen, ob die Kultureinrichtungen nun als Amt geführt werden oder eigenständige Stiftungen sind. Kulturausgaben sind und bleiben freiwillige Leistungen. Geht dann eine Kommune pleite, wie es im Norden ja z.T. bereits der Fall ist, dann wird an allen freiwilligen Leistungen der Kommune massiv gekürzt – ja bis hin zur Schließung der Einrichtung. Als Stiftung sind Sie davon aber unabhängig und können sich mitunter anderer Mittel bedienen bzw. sind flexibler.

KM: Kann man damit aber auch scheitern?

AZ: Mehr Unabhängigkeit bedeutet in der Regel auch mehr Eigenverantwortung und insofern mehr Risiko, aber eben auch mehr Möglichkeiten, selbst aktiv zu werden

KM: Frau Prof. Dr. Zimmer, ich danke Ihnen für das Gespräch. 





DR. CLARA
SCHLICHTEN-
BERGER

Fördermittelberatung, zerti-
fizierte EU-Fundraiserin u.
EU-Projektmanagerin
Idee & Konzept Museum,
Tübingen

Kontakt:

[https://www.xing.com/profi
le/Clara_Schlichtenberger](https://www.xing.com/profile/Clara_Schlichtenberger)
Tel: 07071 / 368564

Fördermittel für Kultur und Bildung in der Krise?

- oder eine Chance für eine neue Ausrichtung der Fördermittel-Strategie? Praktische Tipps für Projektmanagement und Antragstellung

Es ist ein Gefühl, das alle Kulturschaffenden kennen, bei jedem neuen Projekt scheint man in Fördermittelanträgen zu versinken. Es gibt eine Unzahl an Programmen. Und alle, ob EU-, Bundes- oder Landesebene, haben eines gemeinsam: Sie erwarten höchste Professionalität bei den Projektanträgen. Da hilft kein Lamentieren, dass man immer wieder abgelehnt wurde. Oft ist es nämlich nicht der Inhalt, sondern schlicht der Antrag, der nicht genügt. Die Fördermittelberaterinnen Dr. Clara Schlichtenberger und Gabriele Hemmerling-Müller zeigen auf, was gute Antragstellung erfordert.

Ein Beitrag von Clara Schlichtenberger und Gabriele Hemmerling-Müller

Als FördermittelberaterInnen kennen wir das Elend sehr gut: Überlastete und sowieso personell unterbesetzte Abteilungen in Museen, Theatern, Kulturvereinen versuchen Fördermittel für Kultur- und Bildungsveranstaltungen zu akquirieren, ja sind aus wirtschaftlichen Gründen aber auch aus einer Hauspolitik heraus geradezu zwingend hierzu verpflichtet. Oft gibt es keine „hauptamtlichen“ Fundraiser-Stellen und sie einzurichten sowie zu besetzen ist alles andere als leicht, denn diese erfordern ein breites Feld an Kompetenzen: Sie müssen nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch Kultur- und Bildungsexperte, Fördermittelberater, Marketing- und PR-Experte, Texter, Bilanzbuchhalter, Controller, Projektmanager und Mediator in einer Person sein. Fazit: Idealerweise sollte ein interdisziplinäres Team und nicht nur eine oder wenige Personen an einem Förderantrag arbeiten.

Fördermittel-Anträge verlangen genaueste Kalkulationen der entstehenden Projektkosten sowie deren Finanzierungsaufstellung über Fördermittel, Eigenanteile und Drittmittel. Die Antragsprosa muss entsprechend den Fördervorgaben formuliert sein und punktgenau darlegen, wie die eigenen Projektziele auf die Ziele der Geberstelle einzahlen, eine entsprechende Nachhaltigkeit in der Wirkung ist zu belegen. Mögliche Projekt- bzw. Konsortialpartner müssen in Einklang gebracht werden und am gleichen Strang ziehen. Und das ganze unter sehr hohem Zeitdruck, da zwischen Aufruf zur Einreichung von Projektvorschlägen und der Abgabedeadline oft nur 4 Wochen liegen. So ein Aufruf erfolgt unter Umständen auch nur einmal pro Jahr oder gar nur alle 2 Jahre. Das schafft Druck!

Es fehlt an Zeit wie auch der nötigen Personalkapazität und so wird nach bestem Wissen und Gewissen mit sehr viel Engagement und Einsatz der Antrag



**GABRIELE
HEMMERLING-
MÜLLER**

Geschäftsführerin ifm
GmbH Mainz, zertifizierte
EU-Fördermittelberaterin
und Sachverständige der
Europäischen Kommission

Kontakt:

www.ifm-gmbh.com
info@ifm-gmbh.com
Tel: 06131 / 6272-370

... Fördermittel für Kultur und Bildung in der Krise

geschrieben und eingereicht. Und nach monatelangem Warten kommt dann die Absage. Trotz des Einsatzes am Ende doch keine Fördermittel erhalten zu haben, das erzeugt Frustration! Man wundert sich über undurchsichtige Entscheidungswege und Bewertungskriterien der Entscheidungskommission, der Jury oder des Gremiums. Viel Energie wurde verbraten mit magerem Ergebnis. Das Projekt wird schließlich durch eine Mischfinanzierung aus Stiftungen, Sponsoren und Eigenmitteln finanziert. Zurecht wird die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Ganzen in dieser Ausgabe des KM Magazins gestellt.

Im Wettbewerb überzeugen

Dabei ist ein nicht erteilter Bewilligungsbescheid keine Absage an die prinzipielle Förderfähigkeit des geplanten Projektes. Er besagt in der Regel lediglich, dass andere Antragsteller besser und glaubhafter den „return on investment“ ihres Projektes darlegen konnten. Jeder Antrag wird nach einem vorher veröffentlichten Schema auf unterschiedlichen Kriterien von einer Jury bewertet. Somit ergibt sich für jedes beantragte Projekt eine Gesamtpunktzahl und es werden innerhalb eines gegebenen Gesamtbudgets diejenigen bewilligt, die die höchsten Punktwerte erreichten. Der „Sieger“ stellt somit aus Sicht der Geberstelle das beste Investment in die Kultur, Bildung, Wirtschaftswachstum und die Zusammenarbeit in Europa dar.

Nehmen wir z.B. das europäische Aktionsprogramm „Creative Europe“, dessen Förderperiode 2014-2021 letztes Jahr gestartet und dessen finanzielle Ausstattung nochmals angewachsen ist (1,463 Mrd. d.h. 25% mehr im Vergleich zur Förderperiode 2007-2020). Es verfolgt folgendes Hauptziel: die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Kultur- und Kreativsektors, insbesondere im audiovisuellen Sektor, um intelligentes und integratives Wachstum zu fördern. Allein die Wortwahl „Wettbewerb“, „Dienstleistung“ und „Mehrwert“, die in diesem Programm vermehrt auftauchen – eloquent analysiert von Cornelia Bruell¹ –, löste bereits 2011 eine europaweite Debatte aus. Ziele der Förderung sind weiterhin: die Fähigkeit des europäischen Kultur- und Kreativsektors, international zu arbeiten; die Erschließung neuer und größerer Publikumsschichten; die Verbesserung des Zugangs zu kulturellen und kreativen Werken; die Stärkung der Finanzkraft von KMU im Kultur- und Kreativsektor; die Unterstützung der länderübergreifenden politischen Zusammenarbeit und als einziges schon in früheren EU-Programmen verfolgtes Ziel: eine Förderung der länderübergreifenden Mobilität von Kulturakteuren und kulturellen Werken.

Wenn man sich nun entschieden hat, sein Projekt mit Projektpartnern in europäischen Nachbarländern oder Anwärterstaaten der EU einzureichen, ist es empfehlenswert, sich im Vorfeld beraten zu lassen. Die Nationalagenturen sind hierbei erste Anlaufpunkte, in diesem Fall ist es der Cultural Contact

¹ Cornelia Bruell, Kreatives Europa 2014-2020. Ein neues Programm – auch eine neue Kulturpolitik? (ifa-Edition Kultur- und Außenpolitik, 2013)



... Fördermittel für Kultur und Bildung in der Krise

Point (CCP) in Bonn, der auch Projektpartnerbörsen anbietet. Aber auch freie, spezialisierte Fördermittelberater, die man sowohl bei der Antragstellung als auch im weiteren Projektverlauf einbinden kann, empfehlen sich. Sie können bereits vor Antragstellung bei der Auswahl des richtigen Förderprogramms und erforderlicher Projektpartner beraten und sie unterstützen den Antragsteller in allen Phasen der Antragserstellung, um sicher zu stellen, dass ein wirklich förderfähiger Projektantrag abgegeben wird. Sie begleiten zudem – und das ist nicht zu unterschätzen – das Projekt bis hin zur geberstellenkonformen Mittelabrechnung und Berichtswesen.

Aber was gehört denn nun eigentlich zu einem guten Fördermittelantrag?

Wie so oft gibt es zwar keine Pauschalantwort darauf, weil jedes Förderprogramm unterschiedliche Anforderungen stellt, aber die nachfolgenden Punkte sind essentiell für nahezu jedes von ihnen:

1. Der **Antragsteller** bzw. das **antragstellende Konsortium**: Dessen Kompetenz, Erfahrung, Finanzstabilität und Vernetzung.
2. Die **Projektziele**: Diese müssen entscheidend zur Erreichung der im Förderprogramm angestrebten Ziele inkl. der Strategieziele und der Querschnittsthemen der EU wie z.B. Bildung, Arbeitsplatzschaffung, Wirtschaftswachstum, Inklusion, Integration, Ökologie oder internationale Zusammenarbeit beitragen.
3. Der **Innovationsgrad** des neuen Projektes: Ist das Projekt neu und innovativ, baut es auf dem gegenwärtigen Stand des Wissens auf und entwickelt diesen konsequent weiter?
4. Der **USP** (unique selling proposition): Die im Projekt erzeugten Ergebnisse und Produkte müssen der angestrebten Zielgruppe ein relevantes Problem lösen, das bisher von niemand anderem so effizient und wirksam gelöst wurde.
5. Das **Projektmanagement**: Insbesondere beim Leadpartner müssen professionelle Projektmanagement-Kompetenzen vorhanden sein, erkennbar an Dingen wie dem Projektstrukturplan, der Aufgabenverteilung zwischen den beteiligten Akteuren, der Milestone-Planung, den eingesetzten Projektmanagement-Tools bis hin zum Projekt-Controlling und der Kommunikation der Ergebnisse nach Projektabschluss.
6. Das **Budget**: Ist das Budget professionell und nachvollziehbar auf die einzelnen Partner, auf zu erzeugende outputs bzw. Produkte, auf einzelne Kostenarten sowie im Zeitverlauf realistisch geplant?
7. Der **letter of intent** der Projektpartner, der bereits vor Antragsabgabe die verbindliche Zusage der Partner über die Zusammenarbeit in diesem Projekt regelt.



... Fördermittel für Kultur und Bildung in der Krise

8. Die Liste der **Befürworter**: Unterstützen die wichtigen Stakeholder aus Kultur, Bildung, Wirtschaft, Politik und Wissenschaft das Projekt? Sind diese bereit, entscheidend an der Verbreitung und Nachnutzung der Ergebnisse in der Fläche mitzuwirken?
9. **Kommunikation und Verbreitung** der Projektergebnisse: Wird im Antrag klar dargestellt, dass die Verbreitung der Projektergebnisse mithilfe der Projektpartner, der strategischen Partner, der Befürworter und deren jeweilige Netzwerke in die Breite sichergestellt sind. Ist genügend Budget hierfür vorgesehen?
10. **Nachhaltigkeit**: Wird durch die erzeugten Produkte, Leistungen und Ergebnisse und deren Verbreitung eine Nachnutzung und somit eine nachhaltige Wirkung erzielt?

Der Erfolg und der positive Ablauf eines EU geförderten Projektes steht und fällt nicht zuletzt mit der Auswahl der Akteure: Wie sind diese personell und finanziell aufgestellt? Verfügen sie über genügend Kompetenzen, Netzwerke und Kontakte sowie Eigenmittel, um so ein Projekt zum Erfolg zu führen? Und ein wichtiges Argument für einen guten Partner: Hat er bereits Erfahrung mit EU-Projekten?

Ein „letter of intent“ zwischen dem „Leadpartner“ und den Projektpartnern dokumentiert die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit des antragstellenden Konsortiums. Zunehmend werden nicht nur LOIs bei der Antragstellung gefordert, sondern bereits verbindlich unterzeichnete Partnerschaftsverträge, die die Zusammenarbeit regeln.

Kein Zuckerschlecken: Partnerschaften finden und managen

Der „Leadpartner“ eines solchen Projekts ist verantwortlich für die Antragstellung, das Projektmanagement bzw. die Steuerung, das Projekt-Controlling und das Berichtswesen sowie die Verbreitung der Ergebnisse. Zu einem guten Projektmanagement gehört - egal wo man die Fördermittel akquiriert - eine professionelle und realistische Planung der „Milestones“ des Projekts. Die Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Projektpartnern sollte klar den jeweiligen Kompetenzen entsprechend definiert sein, die Terminplanung muss verbindlich eingehalten werden und es sollte, wenn möglich, ein „doppelter Boden“ bzw. ein „Sicherheitsnetz“ bei der Verteilung der Aufgaben in Bezug auf die personelle Decke vorhanden sein. Kein Projekt darf in Schwierigkeiten geraten, wenn eine einzelne Person erkrankt!

Allein das zu „stemmen“ bedeutet einen Kraftakt, bei dem ein Antragsteller zuverlässige Partner braucht, die er aber auch immer wieder neu motivieren muss. Das erste Vorbereitungstreffen, um z.B. ein regionales Konsortium zu etablieren, muss akribisch vorbereitet und anschließend ausgewertet werden. Dazu gehören eine Bedarfsanalyse und eine Machbarkeitsstudie. Evtl. ist auch eine Risikoanalyse im Vorfeld notwendig. Die Ziele des Projekts müs-



**WAS WENN
KAPAZITÄTEN
UND KNOW-HOW
FEHLEN?**

Suchen Sie sich professionisierte Beratung! In einigen Bundesländern (so z.B. in Sachsen für das EU-Programm Horizont) werden sogar Fördermittelberatungen gefördert! Die Bundesländer haben ein großes Interesse daran, dass sich Organisationen, Unternehmen und Institutionen an den EU-calls beteiligen. Die Fördermöglichkeiten für solche Beratungen sind in der Regel sehr unkompliziert und sollten genutzt werden!

... Fördermittel für Kultur und Bildung in der Krise

sen gemeinsam erarbeitet werden, die Projektpartner brauchen „Luft“, um eigene Ideen zu entwickeln und einzubringen und müssen sich mit den Projektzielen identifizieren. Ein unmotivierter Partner, der sich selbst überschätzt hat, ist Gift und schwierig im Laufe eines schon genehmigten Projekts auszutauschen. Aber auch dies ist mit Genehmigung der Ansprechpartner bei den jeweiligen EU-Programmen notfalls noch möglich.

Weitere sogenannte strategische Partner, die zwar keine direkte Aufgabe im Projekt haben, aber mit Ressourcen und Netzwerken helfen, sollten gefunden und eingebunden werden. Das können z.B. Landesministerien, Schulbehörden o.ä. sein, die die Strukturen besitzen, das Projekt zu unterstützen und die Öffentlichkeitsarbeit mitzutragen. Strategische Partner sind wichtige Elemente eines Antrags, um die Gutachter von dessen Professionalität zu überzeugen. Darüber hinaus erfordern fast alle Anträge eine gewisse Zahl an „Befürworter-Schreiben“ von Stakeholdern aus Wirtschaft, Kultur, Politik, Bildung und Wissenschaft. Diese sollen mit ihren Netzwerken für die Verbreitung der Ergebnisse sorgen.

Nicht poetisch, sondern ganz konkret: Die Antragslyrik

Das passgenaue Formulieren, die sogenannte „Antragslyrik“, ist eine der Wichtigsten. Dazu ist genau auf die Formulierungen im „call“ bzw. im „Aufruf zur Abgabe von Vorschlägen“, aber auch in strategischen Grundsatzpapieren zum jeweiligen Programm zu achten. In nur wenigen Worten (häufig nur 2000-3000 Zeichen) muss auf den Punkt gebracht werden, wie dieses Projekt auf die Ziele des Programms einzahlt und dem Fördermittelgeber einen „return on investment“ liefert. Hier sind vor allem der Innovationsgrad und der USP (engl. „unique selling proposition“) deutlich zu machen: Das, was man vorhat, existiert so noch nicht, wird aber dringend benötigt. Es muss nachgewiesen werden, dass das Projekt auf vorhandenen learnings (EU-weit) aufbaut und diese weiterentwickelt. Die im Projekt erzeugten Ergebnisse bzw. Produkte lösen ein relevantes Problem (s. Bedarfsanalyse). Das Herausstellen dieses USP ist eines der zentralen Elemente im Antrag.

Das „Danach“ nicht vernachlässigen!

Was bisher immer wieder vernachlässigt wurde und im Zweifelsfall für eine Ablehnung ausreicht, ist der Aspekt der „Dissemination“, also einer nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit und Verbreitung der Ergebnisse. Dies ist prioritär zu gewichten, ebenso wie die Sicherstellung der Nachnutzung der Ergebnisse. Es gibt eine regelrechte Publizitätspflicht bei EU-Projekten. Für diese Tätigkeit sollten je nach Förderprogramm bereits bei der Antragstellung 15-30 Prozent der gesamten Projektkosten einkalkuliert werden. Darin einbezogen werden sollten alle „Stakeholder“ des Projektes, also z.B. Gemeinden, Anwohner etc. und nicht nur die direkten Projektakteure. Auf der ganz praktischen Ebene kann das bedeuten, dass regelmäßig entsprechende Informationsveranstaltungen stattfinden, bei denen regelrecht Lobbyarbeit für das



... Fördermittel für Kultur und Bildung in der Krise

Projekt betrieben wird. Dies alles bereits im Antrag zu zeigen, beweist Könnerschaft und Erfahrung und dokumentiert der Geberstelle, dass die Fördergelder in kompetente Hände kommen und diese einen entscheidenden Beitrag zu deren Zielerreichung liefern.

Was bei EU-Anträgen zu lernen ist, kann nur förderlich für andere Formen der Fördermittelakquise sein: Eine Professionalisierung bei der Antragstellung und im späteren Projektmanagement spart nicht nur Zeit und Nerven, sondern erhöht auch die Wahrscheinlichkeit eines Bewilligungsbescheids. Und zum Schluss: Sie eröffnet auch Potenziale bei Förderern aus der Wirtschaft, denn diese fordern genauso einen „return on investment“ in Form von Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Imagegewinn, grenzüberschreitender Zusammenarbeit, Wirtschaftswachstum, Innovation o. ä. ¶



WEITERE INFORMATIONEN

In der kommenden Ausgabe des KM Magazins erfahren Sie, welche Bestandteile ein Antrag benötigt und wie er geprüft wird.

- Anzeige -



<http://bit.ly/scLinz>

**Kultur- und
Kreativfinanzierung
im digitalen Raum**

7. Mai - Wissensturm



WIEBKE DOKTOR

Theaterwissenschaftlerin und Fundraising-Managerin. Geschäftsführerin der Agentur fundamente – coaching, fundraising, beratung. berät heute bei dem Auf- und Ausbau von Fundraising und ist Mitglied in der Fachgruppe Kultur des Deutschen Fundraising Verbandes.

BECKY ANN

GILBERT

ist freie Beraterin mit Schwerpunkt Fundraising, Großspenderakquise, Unternehmenskooperationen, Alumni, Freundeskreise und Internationalisierungsstrategien. Sie hat 20 Jahre Leitungserfahrung in Kultureinrichtungen (u.a. Haus der Kulturen, Berlin, Deutsches Museum, München). Sie ist Vize-Präsidentin des European Fundraising Association und ist Mitglied in der Fachgruppe Kultur des Deutschen Fundraising Verbandes.

Fundraising in der Kultur

- eine Bestandsaufnahme

Ein Beitrag von Wiebke Doktor und Becky Ann Gilbert

100 Ausgaben des KM Magazins – zu diesem Meilenstein gratulieren wir der Redaktion und allen Mitwirkenden herzlich. Wir freuen uns sehr darüber, dass wir mit unserem kurzen Rückblick über die Entwicklung des Fundraising in der Kultur einen Beitrag leisten können.

Die Aufgabe der KM-Redaktion klingt so einfach. Lediglich sollten wir als Kulturfundraising-Expertinnen schreiben, was „sich hier in den letzten Jahren getan hat“. Revolution? Evolution? Stagnation? Je nach Perspektive ist es sicherlich möglich, in verschiedenste Richtungen zu argumentieren,

Wir haben uns entschieden, den Weg des stetigen Wandels darzustellen, und laden die LeserInnen ein, der Frage zur Zukunft des Kulturfundraising mit uns nachzugehen in einer Übersicht zu Trends und Entwicklungen, die wir beobachtet haben.

Plus ça change ...

Nicht zu übersehen im Bereich Kulturfundraising sind die Erweiterung und Professionalisierung von diversen Aktivitäten, die für eine lebendige „Kultur des Gebens“ maßgebend sind. Der Stiftungsboom der letzten Jahre zeigt auch im Kulturbereich Wirkung. In Zusammenhang mit der Förderung durch die Europäische Union sind neue Netzwerke und Kompetenzbereiche entstanden. Die Fördervereine und Freundeskreise, die seit Jahrzehnten die Kultur wohlwollend begleiten und unterstützen, leisten weiterhin wichtige Beiträge zur Sicherung von Angeboten. Und das kontinuierlich in aller Freundschaft, so wie auch die letzte Ausgabe des KM Magazins mit dem Titel „Freunde“ festgestellt hat.

Die Fördersuchenden können auf eine erhebliche Vielfalt zurückgreifen, wenn es um Studiengänge, Professionalisierungsangebote, Austauschplattformen und Möglichkeiten der Spezialisierung geht. Vom Kultursponsoring bis hin zu Crowdfunding: Trends und Jargon auseinander zu halten ist mittlerweile Pflichtprogramm für jede/n KulturmanagerIn. Und auch wenn die Kluft zwischen Theorie und Praxis weiterhin bestehen bleibt, so sind die Ansätze in Forschung und Lehre, die dem Ziel eines Transfers dienen, in der Anzahl viel mehr geworden.

Sogar in den führenden beruflichen Kreisen, die Fundraising-Exzellenz vertreten, ist das Thema Kulturfundraising angekommen. Träger des vom Deutschen Fundraising Verbandes jährlich verliehenen Fundraising Preises im Jah-



INFORMATION

Wir laden herzlich ein zum Austausch und Netzwerken beim Fachtag Kultur-Fundraising am 23.9. 2015. Ort des Treffens ist das Konzerthaus Dortmund. Der Fachtag richtet sich an alle FundraiserInnen und Fundraising-Beauftragten sowie an Interessierte. Für eine detaillierte Einladung bitte Interessensbekundung per Mail an: w.doktor@fundamente.net

... Fundraising in der Kultur

re 2013 ist das Städel Museum. Als prämierte Nationalgewinner konnte das Museum im gleichen Jahr für die nächsthöchste Auszeichnung, den International Fundraising Award, nominiert werden – und hat auch hier im Wettbewerb mit Kampagnen aus aller Welt gesiegt. Nicht nur das Beispiel Städel macht klar: Fundraising im deutschsprachigen Kulturbereich kann Weltniveau erlangen und mit den Besten der Besten mithalten.

Keineswegs aber sind die mit Kulturfundraising verbundenen Aufgaben und Herausforderung kleiner geworden.

plus c'est la même chose ...

Bei den vielen interessanten Entwicklungen rund um das Kulturfundraising stellen wir auch fest, dass just auf dem Gebiet der privaten Förderung der Bereich dem Anschein nach unterentwickelt bleibt. So löblich wie der Ausbau von Kultursponsoring oder Crowdfunding ist – wer sich ernsthaft für das Thema Kulturfundraising interessiert, ist gut beraten, sich intensiv mit dem finanziell stärksten Bereich der individuellen Förderung zu beschäftigen und Fördermodelle passend zur spezifischen Branche, Organisation und Entwicklungsstadium hinsichtlich Fundraising zu entwickeln. Alle vorhandenen Daten zum Thema Spendenmarkt deuten darauf hin, dass der Kulturbereich sein volles Potenzial hinsichtlich Spendenvolumen noch nicht komplett ausgeschöpft hat.

Interessant ist der Unterschied zum sozialen Bereich, der homogener zum Thema Fundraising aufgestellt ist. Die Kulturbranche ist wesentlich stärker von der Kürzung von Fördermitteln betroffen, aber wesentlich weniger offensiv im Fundraising aktiv, zumindest in der oben beschriebenen Gewinnung von Privatpersonen als Förderer und Spender.

Es ist hier sehr personenabhängig, wie mit der Mittelakquise verfahren wird. Die Leitung eines Hauses stellt die Weichen für oder gegen eine Intensivierung, z.B. durch die Bereitstellung von (personellen) Ressourcen. Sobald eine Kultureinrichtung über eine/n FundraiserIn verfügt und das Thema auch in der Leitungsebene Priorität hat, entwickelt sich dieser Bereich Stück für Stück weiter und kann Erfolge vorweisen. Wird das Thema nur halbherzig verfolgt, bleibt auch die erhoffte Wirkung aus.

Da oft eine Person aus dem vorhandenen Team „ernannt“ (meistens aus der Marketingabteilung, die sowieso mit ähnlichen Themen wie Besucherbindung befasst ist) wird, erscheint es uns wichtig, in den Studiengängen verstärkt auch Fundraising-Kenntnisse zu vermitteln. In den Curricula für die Ausbildung zum Kulturmanager ist dies bereits vorhanden, nicht jedoch in den wissenschaftlichen Studiengängen wie Theater- oder Musikwissenschaft. Die Absolventen dieser Studiengänge finden sich oft in Dramaturgie-Stellen oder als Kuratoren und sind hier mit Fundraisingfragen beschäftigt (z.B. der Betreuung des Förderkreises) ohne die passenden Vorkenntnisse zu



... Fundraising in der Kultur

haben. Die Qualität des Fundraisings ist damit stark schwankend, je nachdem, wie intensiv die benannte Person sich darum kümmern kann und mag.

Die Einsicht, dieses Arbeitsfeld zu professionalisieren, kommt langsam bei den Leitungen der Kultureinrichtungen an, aber auch bei den zuständigen Stellen in Kulturämtern. Es werden Workshops angeboten oder auch Berater hinzugezogen, um den Aufbau von Kultur-Fundraising möglichst fundiert anzugehen. Bislang wird dies allerdings kaum gefördert, obwohl es eine reale Chance wäre, den leeren Händen und Kassen von öffentlicher Seite etwas entgegenzusetzen. Das Geld für eine Fundraising-Beratung könnte dauerhaft Früchte tragen, während eine Projektförderung immer nur den aktuellen Zustand betrifft. Der gern formulierte Hinweis, die ausbleibenden Fördermittel bei Unternehmen oder durch Crowdfunding einzuwerben ist zu kurz gesprungen. Hier zeigt sich, dass auch die Kulturämter mehr Fundraising-Verständnis brauchen.

Bonne chance

Die Zukunft liegt in der zunehmenden Diversifizierung der Mittel-Akquise und in der Professionalisierung. Wenn es früher genügte, dass dieses Thema anteilig in einer Stellenbeschreibung vorkam, so sind es zukünftig eher Spezialisten, die in Vollzeit das Fundraising einer Kultureinrichtung managen.

Gerade das Mittelfeld der Theater, Museen, Orchester, Bibliotheken etc. wird im Wettbewerb um die Mittel nachziehen müssen. Bei ihnen sind Einschnitte sehr schnell schmerzhaft (siehe die Debatte um die Kürzungen beim Volkstheater Rostock) und nicht selten existenzgefährdend. Zu diesem Schluss kommt auch eine Beobachtung der European Cultural Foundation (ECF), die diesen Trend europaweit registriert.

Denn die wegbrechenden Mittel sind nicht so schnell durch Fundraising aufzufangen. Es braucht drei bis fünf Jahre bis eine Fundraising-Strategie greift und planbare langfristige Erfolge bringt, auf die man sich verlassen kann. Der Druck auf die Kultur wächst seit Langem, aber dennoch kommt nur zögernd ein Umdenken in Gang. Die Gründe dafür sind vielgestaltig. Solange Kulturanbieter befürchten müssen, die eingeworbenen Mittel bei der nächsten Fördermittelrunde durch Kürzungen wieder zu verlieren, gibt es keinen Anreiz, selbst tätig zu werden. Aber auch der Vorbehalt, die Kunst durch Großspender abhängig zu machen führt zu einem Zögern vor dem Ausbau des Fundraisings.

Unser Fazit: Es lohnt sich, in eine eigene Strategie für das Fundraising zu investieren. Das Potenzial ist da und kann mit Mut und Entschlossenheit ausgeschöpft werden. 





Online-Fundraising

Wie Kulturinitiativen virtuell für Wirbel sorgen

Einen 3-D-Stein für eine Burg spenden, mit seinem Geld virtuell ein Gemälde wenden oder Kulturausflüge via Online-Plattform finanzieren: Digitale Medien bieten einfache und neue Kanäle der Mittelbeschaffung für gemeinnützige Organisationen. Mit den richtigen Tools, einem guten Netzwerk und ein wenig Planung kann jede Organisation Online-Fundraising für sich nutzen.

Ein Beitrag von Joana Breidenbach und Kathleen Ziemann

Der Internetauftritt eines Museums oder Kulturvereins ist ohnehin schon selbstverständlich. Nur das Spendensammeln im Internet ist es bislang noch nicht. Etwa vier Prozent des gesamten Spendenvolumens in Deutschland werden bisher online gesammelt. Dabei sind 79 Prozent der Deutschen online. Sie shoppen Schuhe, spielen virtual Games, nutzen Online-Banking. Die Wachstumszahlen sprechen dafür, dass das Internet mittelfristig zum wichtigsten Spendenkanal werden wird. Wurden 2006 in Deutschland gerade mal zwischen ein und drei Prozent der Spendengelder online gegeben, so schießen mittlerweile die online gesammelten Spenden bei konkreten Anlässen in die Höhe: Nach Hurrikan Katrina machten die Online- und SMS-Spenden für eine Reihe von Hilfsorganisationen über 50 Prozent der Gesamtspenden aus. Der Wunsch der Spender, in aktuellen Notsituationen möglichst schnell zu reagieren, entspricht eben der Schnelligkeit des Mediums Internet.

DR. JOANA BREIDENBACH

ist promovierte Kulturanthropologin und Autorin zahlreicher Bücher zu den kulturellen Folgen der Globalisierung, Migration und Tourismus. Etwa: *Tanz der Kulturen* (Rowohlt 2000), *Maxikulti* (Campus 2008) und *Seeing Culture Everywhere* (Washington Press 2009). Joana Breidenbach ist Mitgründerin von *betterplace.org* und leitet das *betterplace lab*.

Das Spendenaufkommen in Deutschland steigt

Nicht nur bei Katastrophen steigt die Spendenbereitschaft in Deutschland. Auch insgesamt nimmt das Spendenvolumen zu: Für 2015 wird ein Spendenvolumen von 7 Milliarden Euro prognostiziert. Zum Vergleich: 2005 waren es „nur“ 4,5 Milliarden. Die aktuelle Spenderquote der Bevölkerung liegt bei 33 Prozent – das heißt, 23,3 Millionen Menschen haben im Jahr 2013 gespendet. Der Großteil davon (58 Prozent) sind Menschen über 60 Jahren. Unter ihnen finden sich viele treue „Dauerspender“, die besonders häufig die großen, klassischen Hilfsorganisationen bespenden. Junge Menschen hingegen entscheiden sich eher für kleinere Graswurzelorganisationen. Sie spenden häufiger online. Dabei drängt auch der klassische Spender, d.h. die Menschen über 60, zunehmend ins Netz. Die so genannten Silver Surfer sind die am stärksten wachsende Nutzergruppe im Internet. Übrigens ist die Online-Spende mit durchschnittlich 60 Euro sehr viel höher als die Offline-Spende mit 36 Euro.

Spender werden zu Multiplikatoren

Online kann jeder mit wenigen Klicks zum Spendensammler für ein Projekt seiner Wahl werden. Zum Beispiel, indem er es in seinem Facebook-Profil



KATHLEEN

ZIEMANN

ist Kulturwissenschaftlerin.

Als Studentin und später

Dozentin der Europa Uni-

versität Viadrina hat sie

dazu geforscht, wie digitale

Kommunikation Sprache

und Identität beeinflusst.

Sie begeistert sich für alle

Formen der Social Media

Kommunikation und arbei-

tet seit 2012 als Trendfor-

scherin im betterplace lab.

... Online-Fundraising

postet, über E-Mail, twittert oder auf der eigenen Website verbreitet und seinen Freunden nahelegt. Solche Freundesempfehlungen werden als wesentlich vertrauenswürdiger angesehen als die klassische Werbung von Hilfsorganisationen: 14 Prozent der Neuspender werden durch Freunde auf das Anliegen aufmerksam.

Online ist mehr Transparenz möglich. Das bindet die Spender

Das Internet ermöglicht es, die Arbeitsweise gemeinnütziger Initiativen transparent darzustellen und so Vertrauen zu schaffen. Im Offline-Modus sind Spenden meist eine Einbahnstraße, bei der die Spender Geld gibt, vom Empfänger aber nur unzureichend Rückmeldung über den Einsatz der Spende bekommt. Nur wenige Spender lesen trockene Dokumente, wie Jahresberichte und Bilanzen. Online kann ein Dialog entstehen: Für meine Spende erhalte ich schnelles Feedback per E-Mail oder Blog und erfahre, welchen Unterschied mein Beitrag bewirkt hat. Mittels Social Media lässt sich so Transparenz unterhaltsam zugänglich machen und dadurch das Spendenvolumen steigern.

Ein Beispiel für transparentes Spendensammeln im Kulturbereich ist das Online-Portal „Steine stiften, Kultur erhalten“ der Stiftung Leuchtenburg. In einem virtuellen 3D-Modell der Leuchtenburg wurde jeder einzelne Stein und die Fassadenelemente wie Turmuhr, Fenster, Schießscharten usw. online abgebildet und können nun von Privatpersonen gestiftet werden. Der Spender erhält im Gegenzug ein individuelles Spendenzertifikat mit ‚seinem Stein‘ und so die Gelegenheit, symbolisch einen Teil der Burg zu erwerben.

Spendenkampagnen: Dringlichkeit bricht Spendenlethargie

Vielen kulturellen Themen fehlt die Dringlichkeit, wie sie zum Beispiel bei Naturkatastrophen gegeben ist. Zeitlich begrenzte Aktionstage können die Menschen aus der Spendenlethargie für Kultur reißen. Ein Beispiel aus den USA sind die Giving Days: Innerhalb eines einzigen Tages sollen so viele Spenden wie möglich gesammelt werden. Oft sind es Kultureinrichtungen wie Bibliotheken, Museen und Kunstschulen, die von den Spenden profitieren sollen. Wird das Spendenziel erreicht, legen Unternehmen oder Stiftungen noch einen Anteil drauf. Das schafft nur, wer eine starke Community, ein klares Ziel und eine gute Online-Fundraising Infrastruktur hat. In Pittsburgh wurden so an einem einzigen Tag, dem „Arts Day of Giving“ 1,5 Millionen US-Dollar gesammelt.

Giving Days sind besonders für kleine und mittelgroßer NGOs geeignet. Große Organisationen tun sich bei der Teilnahme dagegen schwer. Das liegt unter anderem daran, dass ihre internen Kommunikationsstrukturen für dynamische Wettbewerbe zu behäbig sind. Zugleich ist der Arbeitsaufwand für einen Giving Day nicht zu unterschätzen: Dazu gehört die Bereitstellung einer Online-Fundraising-Plattform ebenso wie umfassendes Marketing, so dass die Bürger schon im Voraus von der Spendenaktion wissen. Die spen-



... Online-Fundraising

densammelnden Organisationen müssen sich selbst um die Aktivierung ihrer Netzwerke kümmern. Da viele Organisationen bislang noch wenig Erfahrung im Bereich Online-Fundraising und Social Media haben, müssen sie entsprechendes Wissen aufbauen. Das betterplace lab stellt dafür zum Beispiel kostenlose Leitfäden und Webinare bereit.

Auch mit wenig Kosten online Spenden sammeln: Tips für die digitale Kampagne

Aber auch mit weniger Aufwand und Kosten können kulturelle Einrichtungen und Projekte online Spenden sammeln. Spendentools wie betterplace.org, Altruja oder Fundraisingbox sind dafür eine gute Möglichkeit, denn sie stellen die digitale Infrastruktur für Online-Fundraising bereit. Das heißt, Spendenformulare für die eigene Website, Spendermanagement und Spendenbescheinigungen können automatisch über die Plattform abgewickelt werden. Das macht den Aufwand auch für kleinere Organisationen überschaubar und ist im Fall von betterplace.org sogar kostenlos. Richtig erfolgreich wird Online-Fundraising dann, wenn es durch Offline-Maßnahmen unterstützt wird. Ein Beispiel: Das Museum Wiesbaden hat über betterplace.org Spenden für den Rückerwerb eines Bildes gesammelt, dessen Besitzer das Werk im Nationalsozialismus verfolgungsbedingt verkaufen musste. Das Bild wurde nach Provenienzforschungen den Nachkommen des ursprünglichen Besitzers zugesprochen. Um das Werk vom nun rechtmäßigen Besitzer zurückzukaufen, konzipierte das Museum eine Kampagne mit dem Titel „Wiesbaden schafft die Wende“ und begleitete diese mit einer Marketingaktion: Das Museum zeigte das Bild nur mit der Rückseite. Als das Spendenziel von 93.000 Euro erreicht war, hängte das Museum das Bild wieder mit der Vorderseite in die Ausstellung.

Sollten Sie nun planen, eine Online-Fundraising Kampagnen zu starten, achten Sie auf Folgendes:

- Formulieren Sie Ihr **Anliegen** so spezifisch wie möglich! Es könnte ein Problem werden, Geld für Weltfrieden zu sammeln. Besser sind ganz konkrete Anlässe.
- Damit Ihre Kampagne bekannt wird, brauchen Sie ein gutes Netzwerk. Sammeln Sie Kontakte. Gutes **Kontaktmanagement** ist die Basis für eine erfolgreiche Kampagne.
- Wählen Sie den richtigen **Kommunikationskanal**: Überlegen Sie auf welchen Kanälen Sie Ihre Zielgruppe erreichen können. Das kann von klassischer Pressearbeit bis hin zur Twitter-Kampagnen alles sein. Deshalb sind vor allem Projekte von jungen Medienmenschen besonders erfolgreich im Online-Fundraising. Sie wissen einfach, wie man ein Anliegen online verbreitet. Wenn Sie so eine Person in Ihrem Netzwerk haben, spannen Sie sie für Ihre Zwecke ein!



... Online-Fundraising

- Die **Summe**: Die besten Erfolge erzielen Projekte, die eher eine niedrige Summe ansetzen und diese in kleine Zwischenbeträge aufsplitten.
- Achten Sie auf die **Formulierungen**, Sie sollten positive Ausblicke geben. Zum Beispiel: „Mit nur 2.000 Euro können wir...“
- Die **Kommunikation**: Machen Sie ein Video. Wer ein Video hat, sammelt im Schnitt doppelt so viel Geld wie eine Kampagne ohne Video.
- Auf Ihrer Website sollte der **Spenden-Button** nicht fehlen! 54 Prozent der Spender besuchen die Website einer gemeinnützigen Organisation, bevor sie spenden.
- Die **Updates**: Natürlich müssen Sie Ihre Unterstützer auf dem Laufenden halten. Feiern Sie erreichte Zwischenstände, bedanken Sie sich auch mal unterwegs und teilen wichtige Neuigkeiten.
- Das **Danke**: Es sollte so persönlich wie möglich sein.
- Nach der Kampagne ist vor der Kampagne. Halten Sie Kontakt zu Ihren Unterstützern und binden sie diese langfristig.



Fazit

Kurzfristig gehen wir davon aus, dass für die meisten gemeinnützigen Einrichtungen Online-Fundraising ein Kanal neben anderen – wie Briefwurfsendungen, Veranstaltungen oder Spendensammlungen – sein wird. Mittelfristig wird das Internet aber der wichtigste Ort zum Spendensammeln werden und schon jetzt erreichen einige junge und social-media affine Initiativen ihre meisten Unterstützer online. Werden Sie eine Initiative davon.¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.betterplace.org

www.betterplace-lab.org



Foto: Simon Schätzle

JONAS NAVID AL-NEMRI

ist Gründer und Geschäftsführer des kladde|buchverlags in Freiburg im Breisgau. Unter der Schirmherrschaft des Zentrums für Technologietransfer der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg gründete sich der erste Crowdpublisher im deutschen Sprachraum 2013 aus einem Team aus Studierenden verschiedenster Disziplinen sowie Beratern und freien Mitarbeitern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Crowdpublishing – eine Revolution und die Buchbranche

Was Crowdfunding finanziell möglich macht oder auch nicht, wird vielfach diskutiert. Doch in seinem Windschatten entwickelt sich bereits viel mehr, das noch wesentlich größeren Einfluss nehmen kann. Jonas Navid Al-Nemri, Gründer und Geschäftsführer des kladde|buchverlags, zeigt, dass Crowdfunding nicht nur ein Mittel der Finanzierung ist, sondern dessen revolutionärer Aspekt viel weiter greift und ganze gebeutelte Branche verändern kann.

Ein Beitrag von Jonas Navid Al-Nemri

Kürzlich bescheinigte der Journalist Dirk von Gehlen in seinem Blog „Digitale Notizen“ – als Fazit der Crowdfundingkampagne für das Longreads-Magazin der Süddeutschen Zeitung „Langstrecke“ – dem Phänomen Crowdfunding ein ebenso großes Potenzial wie Social Media. Ich würde noch weitergehen. In seiner Vielschichtigkeit und in der Vielfältigkeit seiner möglichen Effekte birgt Crowdfinancing eine bisher unbekannte Größe und Tragweite. Wir stehen hier noch ganz am Anfang. Wer sich jedoch eingehender mit dem Thema beschäftigt, erahnt womöglich, dass es um mehr gehen wird, als um eine Art der Finanzierung – vor allem in der Kulturwirtschaft. Crowdfunding wird ein Umdenken erzeugen, es wird eine Revolution der Bezahl- und Konsumkultur bewirken und damit eine grundlegende Veränderung von Produktions- und Vertriebsprozessen herbeiführen. Um sich die Schlagkraft zu Nutze zu machen, muss diese Veränderung branchenübergreifend und vor allem jetzt stattfinden.

Scheitern bringt unbezahlbaren Erkenntnisgewinn

Das Energieversorgungsunternehmen EnBW präsentierte Ende 2014 auf der Crowdfunding Plattform Startnext den innovativen Solarschirm Dalia und wollte mittels Crowdfunding 50.000 Euro für dessen Markteinführung sammeln. Nur 13.615 Euro wurde von insgesamt 35 Unterstützern zusammengetragen. Dass ein solches Unternehmen letztlich keine Kampagne braucht, um ein Produkt einzuführen, liegt auf der Hand. Nach eigenen Angaben ging es EnBW vor allem darum, die Kunden an der Produktion zu beteiligen und ihnen die Entscheidung in die Hand zu legen. Die Voraussetzungen schienen auch ideal: ein Produkt der Energiewende, ein Unternehmen, mit ausreichend großem Marketing- und PR-Budget – und dennoch konnte das Projekt nicht annähernd die erforderliche Dynamik und Intensität entwickeln. Es mag an fehlender Authentizität gelegen haben – für das Unternehmen hat diese Kampagne trotzdem einen außerordentlichen Gewinn erbracht. Mit



... Crowdpublishing – eine Revolution und die Buchbranche

minimalem Kapitaleinsatz wurde ein Testmarkt erschlossen und wichtige Erkenntnisse für die Kommunikation während der realen Markteinführung gewonnen. Deutlich wird auch, dass es eine Auseinandersetzung mit der Bereitschaft zum Scheitern geben muss, ein Thema, dass vor allem im hiesigen Kulturraum nach wie vor ein Tabu darstellt. *Fail again, fail better*, um es mit Bcketts Worten zu sagen. Scheitern ist ein Bestandteil des Crowdfunding, es verlangt den Mut dazu und ist zugleich keineswegs negativ konnotiert, denn wie das Projekt der EnBW GmbH zeigt, ist auch die gescheiterte Kampagne ein Gewinn.

Bei der anfangs genannten „Langstrecke“ der Süddeutschen Zeitung unter der Leitung von Dirk von Gehlen war der Markttest dagegen erfolgreich. Anders als bei EnBW wurde hier ehrlich kommuniziert, dass es faktisch keine erforderliche Zielsumme gibt. Die ideelle Zielsumme lag bei 100 Euro. Finanziert wurde das Projekt jedoch mit 34.344 Euro von 804 Unterstützern. Neben dem starken Marketingeffekt, der hohen Reichweite über die Zielgruppe hinaus und den Einnahmen im Vorverkauf war auch hier der Markttest der eigentliche Gewinn, denn ob das Format Longreads im deutschen Markt ebenso gut angenommen werden wird wie im Ausland war im Vorfeld nicht sicher.

Ehrliche Partizipation ist die Revolution

Aber die Essenz des Crowdfunding liegt meines Erachtens nicht bloß in der experimentellen Marktforschung. Unter dem Titel „Free The Moon“ sucht Luna Skrabs derzeit auf der Plattform Visionbakery Mitstreiter, um die Flaggen, die von den Astronauten auf dem Erdtrabanten zurückgelassen wurden, auf die Erde zurückzuholen. Die gesetzte Zielsumme liegt bei rund 10 Milliarden Euro und hält mit etwa 8000 Euro immer noch 0 Prozent. *Are you serious? – I am.* stellt die Initiatorin auf der Projektseite klar – obwohl man das in Anbetracht der utopischen Zielsumme infrage stellen will. Aber genau darum geht es. Das Projekt löst sich von der Erreichbarkeit einer Summe und fokussiert das gemeinsame Antreiben und Wirken an einem Vorhaben bzw. an einem Produkt. Diese Partizipation macht den Konsumenten zu einem festen Bestandteil des Produktionsprozesses, sie gewährt Identität und direkte Identifikation mit dem Produzenten.

Der Literaturbetrieb, dem man oftmals unterstellt, zu schwerfällig und unwillig auf Innovationen zu reagieren, hat in diesem Fall einen klaren Heimvorteil, denn zwei grundlegende Elemente des Crowdfinancing stammen von ihm: die Subskription und das Mäzenatentum. Auch scheint die Buchbranche prädestiniert zu sein, da neben den genannten auch weitere Effekte auftreten, weshalb es eine eigene Kategorie verdient: **Crowdpublishing**. Crowdorienteerte Literatur bewegt sich nah an ihren Leserinnen und Lesern und betont so neben der Beziehung zwischen Autoren- und Leserschaft auch die Unternehmensidentität: Der Verlag kann sich als Marke verstehen und präsentieren – die Möglichkeit, ein fundiertes CRM zu erheben, besteht ebenso. Die



... Crowdpublishing – eine Revolution und die Buchbranche

Bildung einer aktiven Community on- und offline rund um die Buchwirtschaft, also Autoren, Verlage, Sortimenter und Leser miteinschließend, ist maßgeblich für einen weiterhin florierenden Markt, trotz der Verlagerung hin zum E-commerce, der neue Abhängigkeiten und Monopole entstehen lässt. Gerade in heutiger Zeit ist die Risikominimierung für Verlage ein wichtiges Ziel. Daher mag man vor allem in neuerer Zeit von einer literarischen Inflation sprechen, wenn bestimmte Trends und Genres bis ins Unerträgliche ausgeschlachtet werden. Bereits Mitte 2013 beschrieb Felicitas von Lovenberg im Feuilleton der Frankfurter Allgemeinen Zeitung von der belletristischen Überproduktion und der Romanschinderei. Auf immer weniger Leser kämen immer mehr Titel. Und ja, die Redundanz ist allgegenwärtig, die Möglichkeit der Entfaltung von vor allem unbequemer und unabhängiger Literatur dagegen minimal. Die Digitalisierung hat dies in den letzten Jahren noch einmal verstärkt. Das Angebot ist trotz der Algorithmen und Strategien gewisser Internetversandhäuser unüberschaubar, die Chance auf Sichtbarkeit beschränkt sich auf einige wenige, seien es nun Verlagstitel oder Titel im Selbstverlag. Crowdpublishing vermag es, dieses Ungleichgewicht zu beheben. Dadurch wird nicht nur gute Literatur gefördert, die eben nicht auf abstrakten Kalkulationen und Marktanalysen basiert, sondern Literatur sich auf das Interesse der Leserschaft konzentriert. Der Prozess vom Manuskript zum fertigen Buch und vor allem die Entscheidung über die Publikationen sind somit transparent und nachvollziehbar.

Ein Ausblick: Verlage werden sich durch Crowdpublishing von kalten, leserfernen Trends und der Sicherheit ihrer Backlist lösen und sich neuen Texten und neuen Autorinnen und Autoren zuwenden, ohne ein allzu großes Risiko eingehen zu müssen. Sie werden in der Lage sein, über die Stammleserschaft hinaus neue Rezipienten zu generieren und Literatur nicht mehr nur als Unterhaltungsmedium, sondern erneut als Kulturgut zu zelebrieren. Die Frage nach einem Kopierschutz (DRM) oder die Grundsatzdiskussion rund ums Urheberrecht werden aufgrund von neuer Identitätsstiftung und -verknüpfung zwischen Autor-Verlag-Händler-Leser an Gewicht verlieren. Der unabhängige, stationäre Buchhandel wird in der Lage sein, sich als Teil der Crowd mehr Sichtbarkeit zu verschaffen, in dem er – sowohl beim gedruckten als auch beim elektronischen Buch – verstärkt in den Schaffensprozess eingebunden werden wird, Autorinnen und Autoren werden von attraktiveren Konditionen und angemessenen Honoraren profitieren – kurz: der Literaturbetrieb wird durch Verlagerung der Buchkultur hin zu einem fundiert nachhaltigen Konzept gesunden, wenn er sich traut, sich auf die neuen Ideen der jungen Kulturschaffenden einzulassen.¶



WEITERE INFORMATIONEN

www.kladdebuchverlag.de

**DR. TIM VOSS**

Jahrgang 1977, studierte Geografie mit den Schwerpunkten Wirtschafts- und Kulturgeografie an der Ruhr-Universität Bochum und promovierte anschließend zum Dr. phil. Im Rahmen seiner darauf folgenden Tätigkeit in einer Consultingeinrichtung war er unter anderem für die ‚Universal Music Group‘ sowie die ‚EMI‘ in nationalen und internationalen Beratungsprojekten tätig. Seit mehreren Jahren ist er als Manager für die Band microClocks aktiv, welche im Februar 2015 ein Crowdfunding-Projekt zur Finanzierung der kommenden Album-Produktion erfolgreich abschloss.

Ist Erfolg wiederholbar?

Crowdfunding als Finanzierungs- und Marketingmöglichkeit im Wandel der Plattenindustrie?

Gerade für MusikerInnen scheint Crowdfunding eine langersehnte Finanzierungsmöglichkeit zu sein. Endlich unabhängig von den Plattenlabels. Sicher gibt es bisher vielfache Erfolge. Auch die Band microClocks hat vor kurzem ein Projekt erfolgreich abgeschlossen. Dr. Tim Voss beschreibt, was Crowdfunding noch mehr erreichen kann. Er gibt aber auch mit auf den Weg, dass sich das neue Finanzierungsmodell noch bewähren muss.

Ein Beitrag von Tim Voss

Seit Ende der 1990er Jahre durchläuft die Musikindustrie aufgrund sinkender Erlöse aus den Verkäufen physischer Tonträger einen tief greifenden Strukturwandel. Zumeist reaktiv versuchen Plattenfirmen unterschiedliche Ansätze zur Erschließung neuer Wertschöpfungsquellen einerseits sowie zur Kostenreduzierung andererseits zu entwickeln. Maßnahmen zur Erschließung neuer Wertschöpfungspotenziale sind insbesondere auf alternative Erlösquellen im Sinne einer Diversifikation in branchennahe Geschäftsfelder „rund um Musik“, wie unter anderem Künstlermanagement, Konzerte und Ticketing, Merchandising, Werbung oder Tantiemen (Ausweitung von Wertschöpfungsbereichen), gerichtet. Im Zuge dessen verstehen sich Labels in den letzten Jahren mehr und mehr als MusikUNTERNEHMEN und übernehmen in Form einer „360°-Konfiguration“ zusätzliche begleitende Aktivitäten für (mehr oder weniger) etablierte KünstlerInnen.

Die im Zuge des skizzierten Markt- und Kostendrucks verfolgte Ausweitung von Wertschöpfungsbereichen geht mit verschiedenen Maßnahmen zur Einsparung von Kosten einher. Diesbezüglich sind vor allem Outsourcingprozesse und Personalabbau in administrativen Geschäftssegmenten (wie Rechnungswesen, IT) zu nennen, welche jedoch mitunter sogar in die sogenannten „inhaltlichen Bereiche“ (zum Beispiel Artist and Repertoire (A&R), Produktmanagement und Marketing) hineinreichen.

Diese Maßnahmen helfen - zumindest aus der Perspektive neuer bzw. „ungegigter“ KünstlerInnen - allerdings wenig. Aktuell sind Plattenfirmen nicht mehr bereit, Geldsummen in den Aufbau von KünstlerInnen mit begrenztem Bekanntheitsgrad zu investieren. Entsprechend ist es für diese in den letzten Jahren zunehmend schwierig geworden, einen nur annähernd lukrativen Plattendeal zu erhalten, in dessen Rahmen Vorschüsse oder gar Kostenübernahmen für die CD-Produktion und -Veröffentlichung gewährleistet sind.



... Ist Erfolg wiederholbar?

Crowdfunding als Finanzierungsinstrument

An dieser Stelle kommt das Instrument des Crowdfundings als vermeintliche Lösung in Form eines geeigneten Finanzierungsmodells für beide Seiten ins Spiel. Denn: Einerseits scheinen KünstlerInnen damit nicht mehr finanziell auf ein Label angewiesen, um Platten aufnehmen, produzieren und auch vermarkten zu können. Andererseits minimieren die Plattenfirmen das Risiko eines finanziell unrentablen Produkts, indem Gelder fortan durch die KünstlerInnen von Dritten eingeworben und für CD-Aufnahme, Produktion etc. eingesetzt werden. Das klingt für alle Beteiligten auf den ersten Blick lukrativ.

Kritisch zu hinterfragen ist das Crowdfunding-Modell, welches mit der Verlagerung finanzieller Unterstützungsleistungen auf eine mehr oder weniger anonyme Masse einhergeht, unter Finanzierungsaspekten zumindest perspektivisch aber dennoch. Fraglich ist nämlich vor allem, wie häufig sich ein/e KünstlerIn des Instruments bedienen kann – wenngleich die Entwicklungen auf dem Musikmarkt und damit auch der Unterstützungsbedarf für KünstlerInnen mittlerweile nicht nur in der Musikindustrie tätigen Personen, sondern auch der musikinteressierten Öffentlichkeit zumindest in Grundzügen bekannt sind. Verständnis für „die/den armen KünstlerIn“ ist also vermeintlich vorhanden. Unklar ist dennoch, wann die „Schmerzgrenze“ der potenziellen UnterstützerInnen erreicht bzw. überschritten sein wird.

Analog zum Bereich „Social Media“ funktioniert nämlich auch ein Crowdfunding-Projekt unter Finanzierungsaspekten besser, wenn es seitens der KünstlerInnen als Dialog verstanden wird. Entsprechend ist es lohnenswert, proaktiv mit Fans, FreundInnen, Gönnern und Bekannten in Kontakt zu treten, Feedback wahrzunehmen beziehungsweise dieses auch aktiv einzufordern. Bei einer persönlichen Ansprache ist die Bereitschaft der potenziellen Finanziers eigenen Erfahrungen entsprechend ausgeprägter, ein Crowdfunding-Projekt finanziell zu unterstützen. Zudem stellt der/die ProjektstarterIn häufig erst dann fest, dass das Preissegment für die zu erwerbenden Präsenten/„Goodies“ unstimmig ist oder das eine oder andere Produkt fehlt. Die persönliche Ansprache ist unter finanziellen Gesichtspunkten noch immer am effektivsten – wenn auch nicht gleichzeitig effizient. Häufig bedarf es einer Vielzahl personalisierter Anschreiben sowie des Supports des gesamten KünstlerInnenumfelds, um eine am Zeitaufwand gemessene geringfügige finanzielle Unterstützung einzuwerben.

Crowdfunding als Marketinginstrument

Und dennoch kann Crowdfunding für den Moment mitunter nicht nur finanziell, sondern auch marketingtechnisch aus KünstlerInnensicht durchaus erfolgreich sein. Einerseits lässt eine erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne nämlich darauf schließen, dass eine entsprechende Nachfrage in Bezug auf eine/n KünstlerIn bereits vorhanden ist. Entsprechend ist erfolgreiches Crowdfunding nicht nur als Kostenreduzierung für eine Plattenfirma (und auch KünstlerIn), sondern zudem als Signal für eine bestehende Nach-



... Ist Erfolg wiederholbar?

frage zu bewerten, welches die Chancen auf eine Vertragsschließung mit einem Label verbessern sollte. Darüber hinaus bietet die Operationalisierung eines Crowdfundings weitere, beinahe unzählige Möglichkeiten, eine/n Künstlerin unter Marketingaspekten voranzubringen.

Kein allzu großes Geheimnis ist, wie wichtig ein kurzes Promo-Video, das mittlerweile zu fast jedem Crowdfunding-Projekt gehört, auch unter Marketingaspekten eingestuft werden kann. Dieses Instrument ist dabei nicht nur als direktes Vehikel für den Bereich Public Relations, sondern im Idealfall auch für die (Weiter-)Entwicklung des eigenen KünstlerInnenprofils zu begreifen. Dabei können mitunter auch nicht zu ernst gemeinte(!) Sprüche geklopft oder Versprechen gemacht werden. Das im Trailer der Band microClocks angekündigte „geilste Produkt, das die Musikwelt bis dato gesehen hat“ wurde in Verlauf der erfolgreich abgeschlossenen Crowdfunding-Kampagne der Band beispielsweise auffallend häufig in den „Sozialen Netzwerken“ rezitiert.

Auch „Goodies“, welche dringend auf Grundlage der Kenntnisse über die eigene Zielgruppe entwickelt und möglichst breit gestreut werden sollten, können nicht nur zum finanziellen Erfolg, sondern zur Profilschärfung und Untermauerung der Ambitionen eines Projekts beitragen. Eigenen Erfahrungen zu Folge sind mitunter auch „finanzkräftige“ UnterstützerInnen von dem Projekt begeistert und bereit, zum „Premium-Sponsor“ zu avancieren. Im Rahmen des Crowdfunding-Vorhabens von microClocks hatten jeweils eine weibliche und ein männlicher UnterstützerIn („microWomen“/„microMan“) die Möglichkeit, den ultimativen „microClocks-immer-alles-umsonst-Ausweis“ für eine vierstellige Geldsumme zu erwerben, welcher dazu berechtigt, alle(!) Konzerte, Alben und weiteren künstlerischen Produkte der Band, die im Laufe der Jahre entstehen, fortan gratis zu beziehen. Dieses Angebot kann vor dem Hintergrund der Zielgruppe der Band (vorwiegend im Berufsleben stehende UnterstützerInnen) in der Retrospektive sowohl finanziell als auch in Bezug auf die erzielte Außenwirkung als sinnvoll eingestuft werden.

Frage bleibt, ist der Erfolg immer und immer wiederholbar?

Dennoch ist aus KünstlerInnensicht fraglich, ob das Instrument des Crowdfundings im Hinblick auf die Finanzierung weiterer, zukünftiger Veröffentlichungen ein adäquates Instrument ist. Immerhin stellt es sowohl die/den KünstlerIn, welche/r nicht allein im Hinblick auf die anstehende Veröffentlichung, sondern auch das dazu gehörige Finanzierungs- und Marketinginstrument ein hohes Maß an Kreativität aufbringen muss, als auch seine Gönner und Fans vor weitere (hier in erster Linie materielle) Aufgaben. In Zeiten, in den nicht nur auf Seiten von Plattenfirmen Arbeitsplatzkapazitäten ausgelagert, beschnitten und prekariert werden, wahrscheinlich sogar vor nicht zu unterschätzende Herausforderungen. ¶



Wie beeinflussen sich Identität und Kultur?

*standpunktgrau offline - 90 Minuten Kammingespräch
mit Prof. Dr. Jens Martin Gurr und Prof. Dr. Christoph Jacke*

24. April um 19:30 Uhr
im Café Livres

Moltkestraße 2A, 45128 Essen

*standpunktgrau
—magazin*





Kultur unternehmen

Kultur unternehmerisch zu denken ist kein Tabu mehr, sondern ein Muss: Denn nur neue Wege im Management werden über kurz oder lang Kulturfinanzierung sicher stellen. Christian Holst zeigt auf, welche Rolle dabei die Unternehmerpersönlichkeit spielt und dass die Symbiose „Künstler“ und „Manager“ auch ganz im Sinne der Kunst selbst ist.

Ein Beitrag von Christian Holst

Die Forderung, unternehmerisch zu denken und zu handeln, ist im Kulturmanagement in den letzten Jahren immer lauter geworden. Sie basiert meist auf der unsicherer werdenden finanziellen Situation vieler öffentlich finanzierter Kultureinrichtungen bei gleichzeitig steigendem Konkurrenzdruck im Freizeitmarkt und wachsender Anspruchshaltung der Besucher. Das bedingt, dass die Arbeitsprozesse, die Finanzierung und das Marketing nicht nur professionell gemanagt, sondern auch neue Geschäftsideen entwickelt und Einnahmequellen erschlossen werden müssen. Im Unterschied zum Management (verstanden als „Business Administration“), dessen Fokus auf der Organisation und Verwaltung der geschäftlichen Prozesse und Belange liegt, beinhaltet das Verständnis des Unternehmertums auch den Innovations- und Gestaltungswillen des Unternehmers, der das Produkt oder die Leistung zudem inhaltlich betrifft. Typischerweise ist damit eine höhere persönliche und finanzielle Verantwortung und Risikobereitschaft verbunden, die sich im Erfolgsfalle aber entsprechend auszahlt.

Auf die Persönlichkeit kommt es an

Elmar D. Konrad hat sich im deutschsprachigen Raum als einer der ersten intensiv mit dem Thema Kulturunternehmertum beschäftigt und ein umfassendes, auf der Entrepreneurship-Forschung basierendes Modell des Kulturunternehmertums entwickelt (vgl. Konrad 2010). Persönlichkeit, Prozesse und Strukturen sind in diesem Modell die Größen, die den Erfolg des Kulturbetriebs bedingen und der bei Konrad anhand von betriebswirtschaftlichen Faktoren und Kennziffern bewertet wird. Im Unterschied zur klassischen Kulturmanagementlehre, in deren Zentrum betriebliche Prozesse und Strukturen stehen, kommt hier zusätzlich der Persönlichkeit des Unternehmers eine erfolgskritische Bedeutung bei.

Birgit Mandel untersuchte 2007 die „neuen Kulturunternehmer“, womit insbesondere Dienstleister aus Arbeitsfeldern wie Beratung, PR-Arbeit, Projektmanagement gemeint waren. Auch in ihrer Beschreibung kommen der Persönlichkeit des Unternehmers und seinen persönlichen Beziehungen entscheidende Bedeutung zu. Mandel betont die Bedeutung der Fähigkeit, als Kleinunternehmer im Kultursektor Netzwerke aufzubauen. Darüber hinaus beschreibt sie die neuen Kulturunternehmer als Vorreiter einer neuen Arbeitswelt. Auch hier spielt die Bereitschaft, persönlich einzustehen und Ver-

CHRISTIAN HOLST

ist Referent für Marketing und Social Media am Opernhaus Zürich und Dozent für Social Media und Content Marketing an der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK). Holst ist Mitgründer der stARTconference und betreibt das kulturblog.net.



**Kultur unternehmen.
Wie junge Musiker das
Kulturmanagement neu
erfinden**

Christian Holst beschreibt in kurzen Fallstudien und Interviews die unternehmerischen Erfolgsrezepte junger Kulturunternehmer. Zu den Gesprächspartnern zählen u.a. Tobias Remppe vom Ensemble Resonanz, die Pianistin Daria van den Bercken und Louis Dupras von der Camerata Bern. Auch in den Gesprächen und Fallstudien zeigt sich, dass mehr Unternehmertum nicht nur im Sinne stabiler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen nötig und wünschenswert ist, sondern vor allem auch im Sinne der Kunst selbst.

Paperback EUR 8,90,
e-Book EUR 5,99
ISBN 978-3-735724939

... Kultur unternehmen

antwortung zu übernehmen eine große Rolle: Es werden immer stärker persönliches Engagement und persönliche Verantwortung eingefordert und unternehmerische Risiken aus den Institutionen auf den Einzelnen ausgelagert. Übereinstimmend mit Saskia Reither (2012, 97) nennt Mandel als Anforderungen an den Kulturunternehmer Idealismus, Autonomie im Arbeitsprozess, Flexibilität sowie die Bereitschaft, prekäre Lebensumstände zu akzeptieren, freiberufliche Beschäftigungsverhältnisse einzugehen und eine zunehmende Verwischung von Arbeit und Freizeit in Kauf zu nehmen (vgl. Mandel 2007). Hier zeigt sich eine große Übereinstimmung zwischen Kulturunternehmer und freischaffendem Künstler hinsichtlich Lebens- und Arbeitsbedingungen.

Management und Kunst muss nicht getrennt sein - im Gegenteil

Dennoch stimmen die Beschreibungen von Konrad und Mandel auch insofern überein, als sie den Kulturunternehmer eher analog zum klassischen Unternehmer anderer Wirtschaftssparten sehen, ergänzt um ein ausgeprägtes Verständnis für Bedingungen und Besonderheiten künstlerischer Arbeit und in der Regel reduziert um die Hoffnung, in finanzieller Hinsicht zu reüssieren. In diesem Verständnis spiegelt sich die gängige Vorstellung von Kulturmanagement, nach der zwischen organisatorischen, sogenannten „managerialen“ Aktivitäten und künstlerischer Arbeit zu unterscheiden sei – ersteres gar die Kunst sei, letzteres zu ermöglichen.

In der Praxis bilden beide Bereiche jedoch keine Emulsion, sondern eine Lösung. Der Dirigent einer Opernaufführung hat eine stark koordinierende Funktion, während der Operndirektor etwa mit Besetzungsentscheidungen die künstlerische Qualität eines Abends maßgeblich verantwortet. Dies sind zwei Beispiele; die Grenzen zwischen künstlerischer Arbeit, Handwerk und organisatorischen Tätigkeiten fließen jedoch bei zahlreichen Aufgaben am Theater direkt ineinander: Vom Inspizienten über den Lichtdesigner bis hin zum Maskenbildner und den Theaterpädagogen.

Vor diesem Hintergrund scheint es fraglich, wie sinnvoll es eigentlich ist, das in der Kulturmanagementlehre verbreitete Verständnis vom Management als untergeordneter, dienender Hilfsfunktion der Kunst aufrecht zu erhalten. In der Kulturmanagementlehre mag diese Trennung im Sinne terminologischer Präzision und theoretischer Klarheit gerechtfertigt sein. In einem großen, stark arbeitsteilig organisierten Kulturbetrieb wie einem Theater mag dies auch noch angehen. Beim Blick auf Kulturunternehmer funktioniert es nicht mehr.

Bei jungen Kulturunternehmern ergibt sich die Einheit von künstlerischer und organisatorischer Arbeit oftmals allein aus den begrenzten Ressourcen. Sie bedingen, dass beide Aufgabenbereiche in Personalunion ausgeübt werden müssen. Für etliche Komponisten, deren Kunst heute mittels öffentlichem Geld gepflegt wird, war diese Personalunion von Künstler und Unter-



... Kultur unternehmen

nehmer ohnehin der Normalzustand: Händel, Mozart, Beethoven, Verdi und ganz besonders Wagner, um nur einige Beispiele zu nennen. Auch die Funktion des heutigen Intendanten weist in der Vorform des Impressarios alle Merkmale des prototypischen Unternehmers auf, bei dem künstlerische, finanzielle und administrative Entscheidungen stets Hand in Hand gingen. Das Unternehmerische ist dem Künstlerischen viel näher, als gemeinhin angenommen wird.

Und umgekehrt wohnt auch dem Unternehmerischen viel Künstlerisches inne, wie Günter Faltin zeigt. Er vergleicht den Unternehmer mit dem Komponisten, dessen Erfolg darauf basiert, innovative Ideen kreativ auszuarbeiten, Bestehendes in origineller Weise neu zu kombinieren und weiter zu entwickeln. Die virtuose Anwendung von Managementtechniken und der Einsatz von Technologie und Kapital treten in der Ideenwirtschaft in den Hintergrund. So sind es nicht mehr in erster Linie die Arbeitstechniken des klassischen (Industrie-)Managers, die im Unternehmertum gefragt sind, sondern die des Künstlers (vgl. Faltin 2008, 1/92f.). Seine Überlegungen zeigen nicht nur die natürliche Nähe von Unternehmertum und kreativer, künstlerischer Tätigkeit selbst in konventionellen Wirtschaftsbetrieben, sondern legen im Umkehrschluss auch nahe, dass Künstler über die besten Voraussetzungen verfügen, die organisatorisch-administrativen Aspekte ihrer Arbeit unternehmerisch zu gestalten.

Ein Blick in die Landschaft kulturunternehmerischer Initiativen zeigt, dass diese unternehmerische Herangehensweise nicht nur im Sinne optimierter ökonomischer Kennziffern erfolgsversprechend ist, sondern auch hinsichtlich der Kunst. Die gesamte Szene der historisch informierten Aufführungspraxis ist durch unternehmerische Impulse entstanden: Freie Initiativen, die sich zunächst gegen Widerstände der etablierten Szene behaupten mussten, heute aber künstlerische Maßstäbe setzen, nach denen sich auch die traditionelle Szene richten muss. Es dürfte auch kein Zufall sein, dass mit den Berliner und den Wiener Philharmonikern zwei Orchester zu den weltbesten Klangkörpern gezählt werden, deren Mitglieder starken Einfluss auch auf strategische und organisatorische Entscheidungen nehmen und somit eine starke unternehmerische Mitverantwortung haben.

In diesem Sinne löst sich im Begriff des Kulturunternehmertums die strikte Trennung von Kunst und ihrem Management auf. Kulturunternehmertum lässt sich nicht auf den Ansatz beschränken, der in der Kulturmanagementlehre noch stark überwiegt, nämlich die organisatorisch-administrativen Prozesse und Strukturen zu stimulieren und zu optimieren. Es wirkt sich unmittelbar auf die Kunst aus und begründet ihre Originalität und Qualität. Mehr Unternehmertum in der Kultur ist daher nicht nur im Sinne stabiler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen nötig und wünschenswert, sondern vor allem auch im Sinne der Kunst selbst. ¶





DI PAUL GESSL

1986-1987 Mitarbeiter der VEW Finalgruppe Ternitz, Bereich Oil Field Equipment Division, 1987-1991 Betriebsassistent und Geschäftsführer in der Firmengruppe Dr. Kernstock, Handel und Metallverarbeitung von Nichteisenmetallen, 1991-1999 Mitarbeiter und Geschäftsführer der Fa. Ernst & Co. Internationaler Metallhandel und Kabelrecycling, seit 2000 Geschäftsführer der NÖ Kulturwirtschaft GmbH, seit 2014 zusätzlich Geschäftsführer der Grafenegg KulturbetriebsgmbH

Kultur ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen

Ein Interview mit Paul Gessl, Geschäftsführer der NÖ Kulturwirtschaft GmbH

Der Kulturbetrieb sieht die Begriffe Unternehmen und Kunst am liebsten immer noch in der Paarung potenter Sammler und Künstler oder Sponsor und Kultureinrichtung. Doch kulturunternehmerisch zu denken ist kein kapitalistischer Klammergriff, sondern tatsächlich eine Möglichkeit, mit den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Instrumenten im Sinne der Kunst und Kultur nachhaltige und flexible Strukturen zu schaffen. Wir haben uns mit Paul Gessl darüber unterhalten, wie sich die Holdingstruktur der NÖ Kulturwirtschaft GmbH auf die unter ihrem Dach vereinten Kultureinrichtungen ausgewirkt hat.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Gessl, die NÖ Kulturwirtschaft GmbH vereint unter einer Holdingstruktur 30 Kultureinrichtungen Niederösterreichs. Was hat den Ausschlag gegeben, die Holdingstruktur zu initiieren?

Paul Gessl: Es war vor allem die negative Erfahrung einer Bewirtschaftung von Kunst und Kultur in den bisherigen Formen. So gab es unnötige Budgetüberschneidungen und Defizite in den Strukturen wie auch in der Führung der Einrichtungen. Das Land Niederösterreich hat eine sehr offene und progressive Kulturpolitik betrieben. Neben der Gründung neuer Kultureinrichtungen wurden umfangreiche Investitionen in Kunst und Kultur getätigt. Aus diesen Tätigkeiten heraus war es nicht nur der Wunsch der Politik und Verwaltung, sondern auch eine Notwendigkeit, das Kulturmanagement unter klaren Organisationsstrukturen neu aufzustellen.

KM: Worin liegen genau die Vorteile dieser neuen Holdingstruktur gegenüber den öffentlichen Verwaltungsstrukturen vorher?

PG: Die Vision dabei war und ist es, dass kulturunternehmerisches Denken eines der wesentlichen Prinzipien ist, Klarheit in der Organisationsstruktur zu erhalten. Wir haben uns dabei für ein dreistufiges Modell entschieden: die Holding als Dachkonstruktion und darunter die Betriebs- und Bühnengesellschaften, in der die Kunst- und Kulturmarken inhaltlich oder geografisch zusammengefasst sind.



... Kultur ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen

KM: Wie weit agieren die Tochtergesellschaften selbstständig, wo liegen die übergeordneten Aufgaben der Holding?

PG: Das ist sehr klar geregelt: In der Holding wird alles, was mit Geld zusammenhängt, umgesetzt – strategisch, aber auch operativ. Das betrifft Finanzierung, Budgetierung, Controlling, Rechnungswesen, Jahresabschluss. Im Bereich Service- und Dienstleistungen liegen bei der Holding beispielsweise IT-Leistungen und technologische Hilfssysteme (Ticketsystem, CRM, etc.), Beschaffungsprozesse etc. Das, was in den Kulturmarken verbleibt, ist das klassische „Produktmanagement“, die Entwicklung, Positionierung und der Verkauf der Marke und die daraus resultierenden Veranstaltungen oder auch die Personalführung.

KM: Die Personalentscheidungen liegen also noch bei den Häusern selbst?

PG: Das muss auch bei den Häusern liegen, denn diese sind automatisch Serviceleistung am Kunden. Die Holding gibt allerdings die Standards vor, die modernen Human-Ressource-Ansätzen entsprechen. Das betrifft die strategische Seite, die operative Entscheidung der Stellenbesetzung verbleibt bei den Häusern. Wichtig bei allen Personalentscheidungen ist es, mitzudenken, dass wir ein modernes Dienstleistungsunternehmen sind. Das heißt auch, dass in die Aus- und Weiterbildung, aber auch in die Motivation der Mitarbeiter investiert werden muss.

KM: Wie haben die Mitarbeiter diesen Wechsel von eher statischen, öffentlichen Strukturen hin zu den neuen Ansätzen aufgenommen?

PG: Die neuen Ansätze brachten in vielen Arbeitsbereichen Klarheit: Der Servicegedanke wurde geschärft und eine gemeinsame Unternehmenskultur aufgebaut - bei 30 Kultureinrichtungen, die aus den verschiedensten Verwaltungsstrukturen kamen, eine Herkulesaufgabe. Zudem gab es auf der Ebene der Personalführung etliche Modernisierungen: indifferente Beschäftigungsverhältnisse wurden gelöst, transparente Gehaltsstrukturen geschaffen, Onboardingprozesse und Mitarbeitergespräche initiiert usw. Das ist ein Mehrwert für alle Mitarbeiter, den sie zu schätzen wissen.

KM: Wie hat sich der Umgang mit Geld verändert? Haben sich durch die Holdingstruktur neue Wege zur Finanzierung geöffnet?

PG: Grundsätzlich hat sich durch die Klarheit der Organisationsstruktur und durch die konsistente Kostenstellenverantwortung einiges verändert: Die Mitarbeiter sind für ihre einzelnen Kostenstellen verantwortlich und so hat sich der Bezug und das Verhältnis zu Geld wesentlich verändert. Das ist die eine Seite der Finanzierung. Auf der anderen Seite der Kulturfinanzierung sind wir von der öffentlichen Hand abhängig. Trotzdem sind wir – wie es in unserer Mission festgeschrieben ist – zu unternehmerischem Denken verpflichtet und das bedeutet Drittmittel einzuwerben. Wir haben bei jeder Kultureinrichtung aus finanziellen aber auch Gründen der Kundenbindung ei-



... Kultur ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen

nen Förderverein initiiert. Wir haben aufgrund der Größe und Bedeutung der Holding das Sponsoring konzentriert. Auf der Ebene der einzelnen Häuser haben wir die Spenden- und Sponsoringaktivitäten gestärkt.

KM: Sind durch die neue Struktur auch Rückstellungen möglich?

PG: Ich habe aufgrund eines Fördervertrags die Möglichkeit, nicht verwendete Mittel für die Zukunft fortzuschreiben. Das hilft uns, privatwirtschaftlich zu arbeiten, wir können Reserven aufbauen und somit Schwerpunkte setzen. Und ganz wichtig: Die Mittel stehen zu dem Zeitpunkt zur Verfügung, zu dem sie wirklich gebraucht werden. Somit denken wir Investitionen anders, als es in öffentlichen Strukturen der Fall ist. Dabei ist die Grundregel unserer Holding: Investitionen müssen im Jahr der Ausgabe zu 100 Prozent dotiert werden.

KM: Sie arbeiten mit Geschäftsführern, die – wie Sie beschreiben – eigenverantwortlich die Gelder der Kostenstellen verwalten – wie funktioniert in Ihrer Struktur das Controlling?

PG: Das ist die Aufgabe der Holding und wird zentral gesteuert. Wir haben sehr genau definiert, wie Kostenarten, -stellen und -träger anzulegen sind, und einheitliche Budgetstrukturen aber auch Controllingziele festgelegt. Das Zahlungswesen wird für alle Gesellschaften zentral übernommen. Mit diesen Maßnahmen können wir die Betriebe steuern und kontrollieren. Es ist ein sehr umfassendes Instrument.

KM: Ist das ein Vorteil Ihrer Struktur, dabei dann auf Probleme, die eventuell auftauchen, schneller reagieren zu können?

PG: Ja, unbedingt. Die Holding hat insbesondere kaufmännische Vorteile, diese liegen vor allem in der Liquiditätsplanung, der Refinanzierung und dem sehr transparenten Rechnungswesen. Aufgrund dessen, dass die Holding Mehrheitseigner der Gesellschaften ist, können wir hier stringenter Standards durchsetzen. In der Kultur gibt es immer die Argumente des Anders-, des Speziellseins, des Nicht-vergleichbar-seins. Doch mit der Holdingstruktur haben wir es erreicht, dass die Finanzfragen unabhängig von der künstlerischen Ausrichtung der Häuser gedacht werden.

KM: Sie haben in Ihrer Mission beschrieben, dass unternehmerisches Denken und Kunst und Kultur nicht als Widerspruch verstanden wird. Inwieweit unterscheidet sich aber dennoch ein Kulturunternehmen von einem Wirtschaftsunternehmen?

PG: Das ist eine zentrale und berechtigte Frage. In den ersten Jahren der Holding war die Mission mit der wir gearbeitet haben „Kultur braucht unternehmerisches Denken.“ Es ging dabei darum, die in der Tat dringend notwendige betriebswirtschaftliche, kaufmännische Bedeutung in den Mittelpunkt zu stellen. Aber wir sind kein Wirtschaftsunternehmen. So wurde die Mission weiterentwickelt: Kultur braucht unternehmerisches Denken, un-



... Kultur ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen

unternehmerisches Denken braucht Kultur. Das heißt, es geht bei uns um Kultur. Wir sind ein gemeinnütziges Unternehmen, das nicht nach kurzfristigem Profit strebt und zudem eine soziale und gesellschaftspolitische Verantwortung übernimmt. Und beides zusammen kann funktionieren.

KM: Lassen Sie mich Ihnen aber doch entgegen: Sie beschreiben, dass Kultur eine gesellschaftliche Bedeutung hat, warum ist es dann nicht selbstverständlich, dass sie komplett finanziert wird, warum ist unternehmerisches Denken überhaupt nötig?

PG: Weil wir mit sehr viel Steuergeldern umgehen, und es ist gegenüber der Öffentlichkeit selbstverständlich, dass wir mit diesen verantwortungsvoll und professionell umgehen. Die Gesellschaft fordert verstärkt Transparenz und sie wird erkennen, wenn mit ihrem Geld verschwenderisch umgegangen wird.

KM: Sind Ihnen in den vergangenen Jahren von Seiten der Kulturschaffenden Ressentiments gegenüber Ihren Ansätzen begegnet?

PG: Wesentliche. Es ist eine logische und natürliche Konfliktsituation. Jeder künstlerische oder wissenschaftliche Leiter ist bei uns nicht Geschäftsführer, er ist der Geschäftsführung unterstellt. Jeder soll das tun, was er am besten kann und nicht in Bereichen arbeiten, die er von Berufswegen her gar nicht beherrscht. Das war ein Tabubruch, als wir damit begonnen haben, und es wurde mir vielfach prognostiziert, dass ich mit einer solchen Hierarchie niemals gute künstlerische Leiter erhalten werde. Und was ist passiert? In den letzten vier Monaten wurden mir 6 Führungskräfte abgeworben, von den Salzburger Festspielen, von den Wiener Festwochen, vom Mumok. Wir sind also die Kadenschmiede für die Geschäftsführer des Kulturbetriebs.

KM: Aber es gibt ja die Vorbehalte, dass die wirtschaftliche und marktorientierte Geschäftsführung die künstlerische Arbeit einschränken bzw. bedrängen würde? Wie lösen Sie das Problem?

PG: Das ist bei uns kein Problem. Die künstlerische Leitung und Geschäftsführung aller Häuser müssen ein Positionierungspapier erarbeiten, in dem festgehalten wird, was sie wollen, wofür sie stehen, wie sie das erreichen wollen. Also eine klare und untereinander abgestimmte Mission. Die Holding kontrolliert diese regelmäßig auf Stärken und Schwächen, auf ihre Marktaktualität. Machen wir das nicht, werden wir wieder zu einer statischen Einrichtung. Die Märkte verändern sich ständig und darauf müssen auch wir reagieren. Das geht nicht anders. Und dass das der bisher richtige Weg war, zeigt die aus den vielen Tätigkeiten entwickelte selbstbewusste und mutige Kulturidentität des Landes Niederösterreichs. Und auch die 1,3 bis 1,4 Million Besucher pro Jahr sprechen für sich.

KM: Herr Gessl, vielen Dank für das Gespräch! 





HERAUSGEBER
Netzwerk Selbsthilfe
e.V.

Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen

Wer sich in einem Verein, für ein Projekt oder eine Initiative engagiert, der kennt die bittere Wahrheit der Binsenweisheit: Ohne Moos nichts los. Auch wenn die Idee gut ist, sich die MitstreiterInnen ehrenamtlich engagieren und Kooperationspartner das Projekt prinzipiell ganz wichtig finden – irgendwie muss das Ganze finanziert werden. Stiftungen sind dabei ein wichtiger Ansprechpartner. Ist ein Verein auf einen gemeinnützigen Zweck ausgerichtet oder engagiert sich eine Initiative für gemeinschaftliche Anliegen, dann haben sie gute Chancen, von einer Stiftung finanzielle Förderung zu erhalten.

Eine Rezension von Eva Elodie Göbel, eg@kulturmanagement.net

Stiftungen gibt es in Deutschland genug, rund 19 000 sind es an der Zahl. Die Broschüre „Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen“ soll Orientierung in diesem „Stiftungsdschungel“ bieten. Das Buch erschien 2014 in 12. Auflage(!) und wurde vom Autorenteam Katja Grabert und Andreas Nowak vollständig überarbeitet und um 60 neu recherchierte Förderquellen erweitert.

Insgesamt präsentiert die Broschüre eine Auswahl von 330 Stiftungen, die auf das Profil der im Titel genannten Organisationsformen – Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen – passen. Bei der erfolgreichen Suche soll ein vom Autorenteam selbst zusammengestelltes Schlagwortregister helfen. Neben den allgemein üblichen Daten, wie Anschrift und Förderzweck, finden die LeserInnen auch Informationen zu den Antragsbedingungen der jeweiligen Stiftung.

Der erste Teil des Buchs besteht aus einem Anleitungsfaden, der den LeserInnen die Anwendung des Stiftungsfinders erklärt. Dieser bietet Hintergrundinformationen, nach welchen Grundprinzipien Stiftungen fördern. Das Autorenteam zeigt auf, dass Stiftungsgründungen in den letzten Jahren einen regelrechten Boom erlebten, und liefert zu dieser Entwicklung nachvollziehbare Erklärungen. Für die Leserschaft ist es interessant, zu erfahren, dass Stiftungen nicht nur nach altruistischen Motiven handeln, sondern meist Eigenmotivationen mit ihrer Förderung verbinden. Befinden sich Unternehmen in Stiftungshand, können sie beispielsweise von steuerlichen Vorteilen und einem gesteigerten öffentlichen Ansehen ihrer Marke profitieren. Zudem informiert das Buch darüber, wie ein Antrag aufgestellt sein muss, damit die Chance auf eine Förderung steigt – denn auch hier ist die Konkurrenz um die Mittel groß. Empfehlungen für weiterführende Literatur und Internet-Seiten ergänzen den theoretischen Teil des Buchs. Im zweiten Teil des Buchs folgen das alphabetische Stiftungsverzeichnis und das Schlagwortregister.



EVA ELODIE

GÖBEL

studierte Literatur, Kunst- und Kulturwissenschaften in Göttingen, Jena und Paris. Seit vielen Jahren engagiert sie sich in Vereinen und Initiativen für mehr Sozialkultur, mehr Gleichberechtigung und mehr Kunst im öffentlichen Raum.

Gemeinsam mit anderen MitstreiterInnen gründete sie 2014 den gemeinnützigen Verein Kulturwache Jena www.kulturwache-jena.de. Aktuell verstärkt sie als Volontärin das Redaktionsteam von Kulturmanagement Network.



... Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte, politische Initiativen

Geradezu erschlagend ist die Auflistung der Internetseiten, die eine Übersicht über die deutsche Stiftungslandschaft bietet. Insgesamt sind es rund 70 Links, die auf Websites zur Stiftungsrecherche verweisen. Einerseits entsteht hier der Eindruck, dass die Rechercheergebnisse im Internet vermutlich vielfältiger und umfangreicher sind, als es die recht schmale Broschüre mit ihrem 170 Seiten umfassenden Stiftungsverzeichnis leisten kann. Die Anzahl der Einträge auf den online verfügbaren Suchmaschinen spricht für sich: allein 10 000 sind es im Stiftungsfinder des Bundesverbands Deutscher Stiftungen. Andererseits wird demjenigen, der seine Recherche im Internet beginnt, endgültig klar, was Grabert und Nowak mit der Bezeichnung „Stiftungsdschungel“ meinen. Das Dickicht betrifft offenbar auch das Rechercheangebot an und für sich.

Die Broschüre ermöglicht es, diesem Dickicht an Recherchemöglichkeiten zunächst aus dem Weg zu gehen. Sie präsentiert eine sinnvolle Vorauswahl an Stiftungen, die sich an die im Titel genannten Organisationsformen bürgerschaftlichen Engagements richten. Ergibt die Konsultation des Schlagwortregisters erste Anhaltspunkte für ein Matching zwischen potentiellem Geldgeber und Geldsuchendem, kommt die anschließende, präzisierende Recherche im Netz ohne die Stiftungssuchmaschinen aus. Was das Schlagwortregister des gedruckten Stiftungsfinders allerdings nicht leisten kann, ist eine Kombination mehrerer Suchkriterien. Hier hat eine online-Suchmaschine, bei der man verschiedene Kriterien wie Förderzweck, Zielgruppe, Ort und Art der Förderung verketten kann, einfach mehr zu bieten.

Verbesserungswürdig ist zudem die Gliederung des Buchs. Das Inhaltsverzeichnis bzw. die Kapitel weisen keine Nummerierung auf, die dabei geholfen hätte, die Systematik der Broschüre besser nachvollziehen und handhaben zu können. Das ist noch verzeihlich. Wirklich ärgerlich ist allerdings, dass die Seitenangaben im Inhaltsverzeichnis durchweg falsch sind. Ein unnötiger Fehler, der beim Lektorat der Broschüre unterlaufen sein muss.

Das Buch bietet dies ungeachtet eine erste Hilfe bei der Suche nach einer passenden Stiftung. Damit ist es jedoch noch nicht getan. Im Anschluss an die Lektüre empfiehlt es sich unbedingt, weitere Recherchen im Internet durchzuführen. Das Anliegen des Autorenteam ist es auch nicht, in Konkurrenz mit dem Informationsgehalt des Internets zu treten.

Die Frage, ob sich eine Anschaffung des Fördertopf-Finders lohnt, richtet sich nach dem spezifischen Anliegen der LeserInnen: Für Fördertopf-Neulinge, die einen ersten Einblick in den Stiftungsdschungel erhalten wollen, ist das Buch eine sinnvolle Investition. Ebenso für Menschen, die in der Beratung von AntragstellerInnen tätig sind. Hier kann die Broschüre gut als Hilfsmittel zur anschaulichen Beratung eingesetzt werden. Als handliches Nachschlagewerk in Büros von KulturmanagerInnen ist das Buch sicher eine praktische Anschaffung, auf die immer wieder zurückgegriffen werden kann. Bis die 13. Auflage der „Fördertöpfe für Vereine ...“ erscheint. 



FRANS VAN DER REEP

ist ein inspirierender Vor-
denker aus den Niederlan-
den, seit 2003 Professor für
Digitales an der Fachhoch-
schule Inholland und seit
langer Zeit Senior Strategie-
Berater bei KPN. Sein
Schwerpunkt: Internet-Ein-
fluss auf Leben und Arbeit.
Interviews mit Van der Reep
erschieden in zahlreichen
niederländischen und inter-
nationalen Zeitungen und
Zeitschriften. Zudem bloggt
und schreibt er über aktuelle
Trends in folgenden Berei-
chen: Strategie, Marketing
und Sales, HRM, Finanzen
zukunftsweisende Innovati-
onen, ICT und BPM. Er ist
regelmäßiger Sprecher bei
(internationalen) Fachkon-
ferenzen zu den genannten
Themen.

Wie neugierig muss Wissenschaft sein?

Ein Kommentar von Frans van der Reep, Niederlande

Es ist ein stets aktuelles Thema, vielfach bearbeitet und erforscht - dennoch stelle auch ich diese Frage: Wie wissenschaftlich ist Wissenschaft anno 2015? Natürlich wissen wir von z.B. Kuhn, Polany, Popper, Albert und Bateson, dass wir vor den Gefahren der Ideologie gewarnt werden müssen, und dass die Wissenschaft mit gesellschaftlicher Akzeptanz eng verbunden ist. Und trotzdem, wie wissenschaftlich ist die Wissenschaft heutzutage? Das ist eine viel zu allgemein gestellte Frage, höre ich schon die Einwände, probiere aber trotzdem einige Aspekte, die diese rechtfertigen, zu betrachten.

Ich möchte hier auf einige Punkte eingehen, die mich dazu bewegt haben, diese Frage zu stellen. Im jüngsten Artikel „Das schlaue Unbewusste“ von Prof. Dijksterhuis lesen wir, dass unser Unterbewusstsein fast eine halbe Sekunde eher als unser Bewusstsein weiß, was wir als Nächstes tun werden, und dass somit die Rollen des Bewussten und des Unbewussten - wissen-
schaftlich gesehen - neu definiert werden sollten. Aber was machen wir mit dieser Erkenntnis? Werden wir den Einfluss dieses primären Charakters des Unbewussten in Bezug zu anderen Erkenntnissen setzen? Was würde das für die Wissenschaft bedeuten, müsste sie vieles neu definieren? Und was bedeutet das für Unternehmen und Politik?

Ein anderes Beispiel: Es gibt Menschen, die jahrelang auf Essen verzichten können, ohne krank zu sein oder zu werden. Nehmen sie bestimmte Funktionen in ihrem Körper nicht wahr? Was ist der Auslöser? Warum werden sie nicht krank? Nennen wir diese Menschen eine unbedeutende Erscheinung? Oder sollten wir lieber an die Arbeit gehen und das Phänomen erforschen?

Noch ein Beispiel: Es gibt erwiesene Vorfälle, bei denen Menschen nach einer Herztransplantation die Erinnerungen und Emotionen der Träger erhalten haben. Pim van Lommel beschreibt das in seinem fantastischen Buch „Das endlose Bewusstsein“. Interpretieren wir diese Darstellungen als Fälschung, als Widersprüche zu bestehenden Theorien und daher als nicht wahr und werden sie in den Abfalleimer schmeißen? Werden diese „Beweise“ als Witz gebrandmarkt und alles kehrt zurück zur „wahren Realität des Alltags“? Oder wird die Wissenschaft neue Thesen formulieren müssen?

Wird die Wissenschaft diese Tatsachen mit in die Forschung und Lehre nehmen, auch wenn wir sie nicht begreifen und sie über die bestehenden Einsichten hinausgehen? Oder ignorieren wir sie? Stellen wir uns somit auf



... Wissenschaft anno 2015

die Seite der bestehenden Macht und Ideologie oder vertrauen wir der wissenschaftlichen Freiheit?

Thomas von Aquin, der einflussreiche Philosoph und Theologe, hat beobachtet, dass die kleine Wahrheit über die große Wahrheit meistens den Sieg erringt. Und Recht hatte er sicher. Ruhe und Fokus in den akademischen Kreisen bleiben immer eine große Herausforderung. Das trifft auch auf die Bildungs- und Forschungswelt zu, die allzuoft von Hypes und Boni getrieben wird.

Wo geht die Forschung und Lehre hin? Meiner Meinung nach ist das noch vollkommen undeutlich. Es scheint, als ob moderne ICT-Lösungen sowie das Internet alle Sicherheiten wegspülen, wissenschaftliche Konventionen aus der Zeit vor dem Internet unter Druck setzen und unsere Ausbildungsstätten zu Stempelmaschinen mit woanders erworbenen Kenntnissen machen. Gleichzeitig ermöglicht das Internet die Wissenschaft 2.0 und die Wiederentdeckung bestehender Mechanismen. Zum Glück gibt es die Bereitschaft, das herauszufinden. Die Anzahl der Beispiele, bei denen Nicht-Wissenschaftler und Wissenschaftler zusammenarbeiten, wächst stetig.

Was sind die wichtigen zukünftigen Fertigkeiten in diesem Kontext? Wie lässt sich verhindern, dass Wissenschaftler zu viel Unternehmer werden und damit vielleicht vom Weg abkommen? Wie bleibt man geduldig bei einer langen und tiefgründigen Forschung - und dass in einer Zeit, in der Aktualität primär ist? Wie lässt sich verhindern, dass ein Akademiker zwar als schlau aber irrelevant gesehen wird? Und wie kann man verhindern, dass die Googles, Harvards und IBMs dieser Welt unsere Bildung mit ihrer Ideologie nicht monopolisieren?

Die stürmischen, technologischen Entwicklungen werden uns immer mehr Tatsachen präsentieren, die bestehende Einsichten herausfordern werden, beispielsweise in der Quanten- oder Soziophysik.

Die verschiedenen, aktuellen Entwicklungen fordern alle heraus, sich aktiv mit diesen Fragen zu beschäftigen und die Integrität der Wissenschaft für die Zukunft zu bewahren. Das rechtfertigt vor allem die so wichtige Rolle der Geisteswissenschaften - denn sie sind es, die diese Fragen stellen.

Hingabe an akademische Ideale in dieser stürmischen, turbulenten Welt, im Spannungsfeld zwischen Ideologie, Instabilität und Bewegung ist und bleibt eine politische Herausforderung. Ich hoffe, dass Sie diesem Ideal treu bleiben. ¶





Rückblick

Soll populäre Kultur gefördert werden?

Das 60. Kulturpolitische Kolloquium in Loccum befand sich dichter am gesellschaftskritischen Diskurs, als mancher beim Blick auf das Tagungsthema Popkultur hätte vermuten können.

Ein Beitrag von Dirk Heinze

** Der Beitrag erschien bereits in den Kulturpolitischen Mitteilungen 1/2015.*

Die etwa 100 Teilnehmer des Kulturpolitischen Kolloquiums vom 20. bis 22. Februar dürften sich nicht gelangweilt haben. Viele von ihnen sind Stammgäste der Evangelischen Akademie Loccum, die bekannt dafür ist, gesellschaftliche Phänomene und Fragestellungen aufzugreifen, über die man mit Herz und Verstand diskutiert. Dies ist einmal mehr gelungen. Mehr noch: es entzündete sich geradezu ein Glaubenskampf im Kulturverständnis. Dass sich neben den Praktikern gleich drei Wissenschaftler mit z.T. bestechenden Argumenten für eine stärkere Hinwendung zur Popkultur einsetzten, war bemerkenswert.

Tobias Knoblich, Vizepräsident der Kulturpolitischen Gesellschaft, beschrieb zu Beginn das Subversive und Unkonventionelle der Popkultur: „Man wippt mit den Beinen, lässt sich treiben. Das macht das klassische Bildungsbürgertum misstrauisch.“ Popkultur sei allerdings ein Kompositum, das hinterfragt werden muss. Knoblich hielt es im Nachhinein für etwas vermessen, in einer solchen Tagung gleich das gesamte Feld aufzumachen.

Prof. Kaspar Maase konstatierte in seinem Eingangsreferat, dass Popkultur seit Jahrzehnten nicht Ernst genommen werde – zumindest von der Kulturkritik. Maase nimmt die „Kreativitätsexplosion der Rockmusik“ in den 1960er Jahren als Beleg dafür, dass Popkultur durchaus Avantgarde sein kann. So wie das Publikum schon vor 40 Jahren mühelos den Spagat zwischen Hölderlin und Hitchcock schaffe, so konsumiert es heute Brahms ebenso wie House of Cards. Ab-

grenzungen verschwimmen, und die Kulturpolitik reagiert darauf nach Einschätzung des Tübinger Wissenschaftlers wenig konsistent. Dies wohl vor allem, weil über Popkultur unterschiedliche Verständnisse vorherrschen. Was Millionen Menschen liebten, was deren Suche nach ästhetischer Erkenntnis, nach Glücksgefühlen, Erhabenheit und Sinnlichkeit diene, dürfe nicht abgelehnt werden. Auch im Mainstream trafen die Nutzer Qualitätsurteile. Zumal deren Produzenten häufig selbst professionelle Künstler mit entsprechender Ausbildung seien, zeigte Maase offenkundige Widersprüche auf. Seine Forderung: es braucht mehr Möglichkeiten, sich über ästhetische Wertmaßstäbe zu verständigen. Seinen eigenen Geschmack für allgemeingültig zu erklären, führe nicht weiter.

Auch Dr. Jörg-Uwe Nieland aus Köln, der seine Dissertation der Beziehung zwischen Pop und Politik widmete, stellte hierzulande einen verkraffteten Umgang mit Popkultur fest – trotz seines Bedeutungsaufschwungs. Viele Politiker suchten einerseits die Nähe zu deren Künstlern. Nieland erinnerte an die Wahlkämpfe von Tony Blair und Bill Clinton, bezeichnete dies aber als „Stimmungsdemokratie“. Wäre er auf Blairs Konzept des „Creative Britain“ eingegangen, hätte er dies nicht so leicht abhandeln können. Eine vergleichbare Kulturoffensive hätte zu gleicher Zeit sicher Dieter Gorny gefallen. Der deutsche Medienmanager mahnte bereits 1991 eine öffentliche Förderung der Popmusik an. Erst viel später hat bekanntermaßen die deutsche Politik tatsächlich diese Forderung aufgegriffen. Für Nieland müsse die Politik die kulturellen Werte einer Kreativwirtschaft benennen, nannte aber dann doch lediglich wirtschaftspolitische Maßnahmen: die Schaffung von Räumen, die Vernetzung der Branchen oder Subventionen für kleine Firmen.

Wie dies in der Praxis aussieht, konnten deren Vertreter über alle drei Tage in Loccum anschaulich machen. Laut Sören Birke von der Berlin Music Commission müsse man Pop stärker als kulturelle Praxis und Prozess begreifen. Das sei mit



Kulturpolitik allein nicht vermittelbar. In Verbindung mit Medien- und Netzpolitik ergeben sich gerade in der deutschen Hauptstadt breite Handlungsfelder. Tatjana Kaube vom Musicboard Berlin nannte die Label-Förderung, die bei der Digitalisierung hilft, aber auch Programme wie „Pop im Kiez“ als neue Form gelebter Stadtteilkultur. Das ergibt ein Jahresbudget von immerhin 2,4 Millionen Euro, was auch an der Übernahme der Berlin Musik Week liegt, die 2015 zum dreitägigen Branchenfestival weiterentwickelt wird. Da nehmen sich die 140.000 Euro in Köln geradezu bescheiden aus. Till Kniola ist dort als Referent für Popkultur und Filmkultur vornehmlich mit der Vermittlung von Spielstätten, Probenräumen und Austauschprogrammen beschäftigt.

Der Bundesverband Pop steckt stolze 6,5 Millionen Euro in die Förderung, wie Andrea Rothaup berichtete. Man sollte dennoch nicht vergessen, so die Hamburgerin, dass die Mehrzahl der Szene in der Popkultur in prekären Verhältnissen lebe. Kaum vorstellbar, was mit einer angemessenen Förderung dort an Qualität möglich sei. Auf die zunehmend im Raum stehende Frage, aus welchen Quellen denn eigentlich mehr Geld in die Popkultur fließen könnte, beantwortete Dr. Christian Esch (Kultursekretariat NRW) mit der Forderung nach mehr Unterstützung aus der Wirtschaftsförderung sowie von den Bildungsressorts. Man dürfe nicht alles auf die Kulturförderung abwälzen, so seine nachvollziehbare Sorge.

Dies rief wiederum Matthias Nötzel, einen engagierten Clubbetreiber aus Bonn, auf den Plan. Die derzeitige Kulturförderung widme sich vornehmlich älteren Bürgern. Die freie Szene bekäme lediglich 5%, erreiche nach seiner Wahrnehmung aber 95% des Publikums. Welche Effekte, so auch Nötzel, hätte denn eine Verschiebung zugunsten dieser Szene? Popkultur hinterlasse mehr Wirkung als die 100. Aufführung einer Oper. Spätestens an dieser Publikumsmeinung konnte man sehen, dass es dem 60. Kulturpolitischen Kolloquium

diesmal oft an einer moderierenden Steuerung mangelte. Hier fehlte die Einordnung, Abgrenzung und Systematik, die wiederum sicherstellt, aus den üblichen Schubladen herauszukommen. Eine synonyme Verwendung der Begriffe Popkultur und populärer Kultur, von Mainstream und Massenkultur, sorgt folgerichtig für Missverständnisse.

Definitionen (nach Wikipedia):

Der Begriff **Popkultur** (von lateinisch *populus* ‚Volk‘) oder **Populärkultur** bezeichnet kulturelle Erzeugnisse und Alltagspraktiken, die vor allem seit dem 20. Jahrhundert im Zuge der gesellschaftlichen Modernisierung als *Massenkultur* Verbreitung finden. Der Ausdruck Populärkultur ist eher Fachjargon, *Popkultur* dagegen eher Szenejargon

Mit **Alltagskultur** werden Gebräuche, Gewohnheiten und Gegenstände des Alltags, die nicht als Kultur im Sinne von Bildender Kunst, Musik und Literatur in der Sinnggebung durch eine definierende Elite (Hochkultur) wahrgenommen werden, bezeichnet. Umgangssprachlich ist auch von *Massenkultur* die Rede.

Daniel Fiedler, Koordinator beim Fernsehsender ZDF.kultur, sagte einmal 2011 in einem Interview¹: „Eine Trennung zwischen Popkultur und Hochkultur ist heutzutage überholt. Vielmehr stellt sich uns die Frage, wie zugänglich die unterschiedlichen Ausformungen von Kultur heutzutage für alle Individuen der Gesellschaft sind. Dass es immer noch Zugangsbarrieren zu kulturellen Inhalten gibt, lässt sich nicht verneinen, aber die Grenzen verschwimmen mehr und mehr“.

Dies wird auch zunehmend von der Politik gesehen. Der wohl prominenteste Fürsprecher ist Tim Renner, der es vom Popmusikmanager zum Kulturstaatssekretär brachte. Prof. Binas-Preisendörfer beobachtet mit Spannung, ob es Renner gelingt, auch bei den Vertretern der klassischen Kulturszene akzeptiert zu werden. Als ausgewiesener Medienexperte, so die Oldenburger Kultur- und Musikwissenschaftlerin in Loccum, „kannst Du in

¹ KM Magazin Nr. 61, November 2011, <http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1111.pdf>



der öffentlichen Meinung nicht auch Kulturexperte sein“. Es wird in Zukunft mehr dieser Grenzgänger bedürfen, damit sich populäre wie klassische Kulturwelt weiter annähern.

Dr. Susan Liedtke, kulturpolitische Sprecherin der SPD-Fraktion in Brandenburg, störte sich auch am Begriff der Hochkultur: „Wo ein Berg ist, ist auch ein tiefes Tal.“ Der Kulturkonsum junger Leute werde längst von anderen Vorlieben geprägt. Zudem finde sich der klassische Liederabend oder die Uraufführung zeitgenössischer Orchesterstücke kaum noch auf den Programmen. Liedtke stellte diesen Befund durchaus mit erkennbarem Bedauern fest.

Ist also Popkultur längst zur neuen Leitkultur geworden? Auf diese Frage gab Prof. Moritz Baßler (Universität Münster) in einem glänzenden Vortrag schlüssige Antworten. Am Beispiel von Elvis legte er anschaulich dar, wie die Musik längst zur Nebensache wurde. Vielmehr beobachtete die Ikone des Rock & Roll sein Publikum genau und verstärkte das, was besonders gut ankam, insbesondere den exzentrischen Bewegungsstil. „I don't have a voice, I have a style.“ Mit dieser Aussage änderte sich nach Ansicht von Prof. Baßler schlicht das klassische Autorenmodell. Produzent und Rezipient treten nun in einen „gemeinsamen Kult“. Für Adorno war dies schlicht Anti-Aufklärung. Der ästhetische Schein wurde zur Ware. Heute möchten wir uns mit dem Produkt gut fühlen. Comics oder Fernsehserien entführen uns in eine Konsumästhetik, bei der wir uns in einer Stilgemeinschaft befinden.² „Wir können uns darauf verlassen, das Gewünschte zu bekommen. Für diese Massenkultur sind Serienformate geradezu zwingend. Und wehe, das Publikum wird in seinen Erwartungen enttäuscht!“, macht Baßler auf offenkundig systembedingte Grenzen der Popkultur aufmerksam.

Das neue Autor-Publikum-Modell, welches vom sog. Prosumenten ausgehe, ähnele einem rituellen Vorgang, so Tobias Knoblich. Autor und Publi-

kum bildeten demnach gemeinsam die „Semiotik des Spektakulären“. Demgegenüber sei das bürgerliche Autor-Werk-Publikum-Modell im 19. Jahrhundert entstanden und hatte seine konkreten Voraussetzungen. Gerade für den klassischen Konzertbetrieb, meint Knoblich, sei es noch immer eine geeignete kulturpolitische Referenz.

Dem pflichtete Judith Gerstenberg bei, die als Chefdramaturgin beim Staatstheater Hannover im Theater ein „noch immer gültiges Gesprächsangebot“ sieht. Es sei dafür geschaffen, einen eigenständigen Blick (wieder) zu gewinnen. Hier hat sich auch das Poptheater als eine Form entwickelt, wo der Zuschauer einbezogen wird. In Dresden geht die Kultur mit gleicher Zielsetzung andere Wege zum Volk. Auf der Bürgerbühne am Staatsschauspiel können unter dem Motto „Führt Euch auf!“ junge Darsteller mit zeitgenössischen Theaterstoffen Wirklichkeiten aus ihrem eigenen Alltag entdecken.

Prof. Carsten Winter sieht in Popkultur gar die Chance auf eine Kultur von allen für alle und ging dabei richtigerweise vom „Prinzip Pop“ aus. Das bestehe nicht daraus, was wir an Kultur vorfinden, sondern das, was wir daraus machen - konfigurieren, sampeln, remixen, ausprobieren. Eine aktive Mitmachkultur statt passiver Nutzung. Trotz des dramatischen Niedergangs der Musikindustrie habe man es mit einem neuen Reichtum der Musikkultur zu tun. Die freie Zusammenarbeit der sog. Peer-Production sei günstiger, sicherer und leistungsfähiger. Den Beweis für diese These blieb der Medienwissenschaftler aus Hannover ebenso schuldig wie für die Behauptung, die Ideologie der Autonomie des Künstlers habe zum Prekariat geführt. Die zahlreichen ökonomischen und bildungspolitischen Konsequenzen seines Paradigmenwechsels blieben ausgespart. Allerdings bezog Winter noch vor seinem Vortrag Statements der anderen Referenten ein, was den Meinungsaustausch sehr förderte. Popkultur, so sein Fazit, ist „die historische

² vgl. Jochen Venus: „Die Erfahrung des Populären“ (2013)



Chance der Kulturpolitik – überall auf der Welt“. Für ihn stellt sich gar nicht die Frage, ob diese Chance ergriffen wird, sondern wo sie zuerst ergriffen wird. Dies könne darin bestehen, „dass Kulturpolitik zu zeigen vermag, dass es um mehr geht: um unsere Weise zu leben, unsere Möglichkeiten, uns intellektuell, spirituell und ästhetisch zu entwickeln.“

Ist Loccum schon bereit für Popkultur, fragte Katja Lucker, die Musikbeauftragte des Landes Berlin. Auf dem Podium wie im Publikum hörte man im wesentlichen zwei Meinungen: die einen sehen in populärer Kultur schlicht die Lebenswirklichkeit, der sich die Kulturpolitik stellen müsse. Die anderen äußerten die Sorge, dass bei deren Hinwendung zur Popkultur Qualität und Werte auf der Strecke blieben. Dahinter könnte aber eine pragmatische Frage stehen: reicht bei stärkerer Förderung der Popkultur das Geld für die klassischen Kultureinrichtungen? Verlässt man die beschriebenen Schubladen, wonach sich populäre Kulturangebote und Angebote der sog. Hochkultur als Antipoden gegenüberstehen, muss man ehrlicherweise sagen, dass es durchaus Versäumnisse bei der Kulturpolitik gibt.

Prof. Oliver Scheytt, Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft, vertrat zwar unmissverständlich die Auffassung, dass sich die Politik bei der Finanzierung und Vermarktung von Popkultur nicht engagieren sollte. „Sie funktioniert doch ganz gut ohne uns“. Allerdings gestand er auch ein, dass sich die kulturelle Bildung stärker diesem Genre hinwenden müsse. Weitere Handlungsfelder seien rechtliche Rahmenbedingungen und die Stellung des Künstlers. Schließlich lenkte Scheytt die Aufmerksamkeit auf jene Akteure, die mit den Knotenpunkten elektronischer Medien die eigentliche Macht besäßen. Da mag sich mancher erinnern haben an das persönliche Erlebnis von Prof. Carsten Winter in Indien: dort konnte man nicht glauben, dass Kinder in deutschen Grundschulen nicht programmieren lernen. Für die Inder zählt dies offenbar längst zu einer grundlegenden Kulturtechnik. Doch diese globa-

len Dimensionen auszuloten, bleibt wohl einem nächsten Kulturpolitischen Kolloquium vorbehalten. Spannend und relevant wäre es allemal. Und eine notwendige Fortsetzung einer Debatte, die auf dem Kulturpolitischen Bundeskongress 2011 zur digitalen Gesellschaft ihren - freilich späten - Anfang nahm. ¶

ÜBER DEN AUTOR

Dirk Heinze ist Mitgründer des Kulturmanagement Network und aktuell als Kulturreferent der Stadt Plauen u. a. mit deren Kulturentwicklungsplanung beauftragt.

WEITERE INFORMATIONEN

www.loccum.de

www.kupoge.de



Rückblick

„Methoden der empirischen (Kulturnutzer-)Forschung“

Workshop der Arbeitsgemeinschaft des Fachverbands Kulturmanagement

Ein Beitrag von Leticia Labaronne und Helge Kaul, Zentrum für Kulturmanagement an der ZHAW, Zürich

Die Arbeitsgemeinschaft „Methoden der empirischen (Kulturnutzer-)Forschung“ des Fachverbands Kulturmanagement lud Forschende, Lehrende so-



wie Praktiker aus den Bereichen Kulturnutzerforschung, empirische Forschung und Marktforschung zu ihrer ersten Veranstaltung ein.

Rund 30 Teilnehmende und Referierende aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie aus Polen trafen sich Ende Februar 2015 an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Berlin, um sich über das Thema „Jenseits des standardisierten Fragebogens: Neue Formate der empirischen Datenerhebung – Kreative Forschungsfragen und Methoden in der empirischen Kulturmanagementforschung“ auszutauschen.

Nach der kollegialen Begrüßung durch Vera Allmanritter (Selbstständige Kulturmanagerin/ Doktorandin PH Ludwigsburg) und Thomas Renz (Wissenschaftlicher Mitarbeiter Universität Hildesheim), die für den Fachverband die Veranstaltung organisierten, folgte das Einstiegsreferat von Julian Wolf (stARTistics, Frankfurt a. M.), der die Möglichkeiten des Einsatzes von BigData in der Kulturbranche erörterte. Wolf thematisierte die fehlenden Vergleichsdaten in der Kulturmanagement-Forschung und, als Lösungsansatz, präsentierte eine Datenstruktur, die automatisch semantisch vergleichbare Fragen und Antworten verschiedener Befragungen miteinander zusammenführt und somit ein Benchmarking ermöglicht. Im Anschlussvortrag wurde die quantitative Annäherung um eine qualitative Herangehensweise ergänzt. Helge Kaul (Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften) zeigte einen Weg auf, die Identifikation von „Visitor Identities“ (FALK), die in der Besucherforschung große Verbreitung gefunden haben, mit der sogenannten Laddering-Methode zu verknüpfen. Durch die Interview-Technik können detaillierte Wertmuster aufgedeckt werden, aus denen sich Kommunikations- und Markenstrategien oder sogar didaktische Ansätze ableiten lassen. In ihrem Beitrag "Sound Sculpting" präsentierte Dagmar Abfalter (Universität für Musik und darstellende Kunst Wien) das Gestalten von „Klangskulpturen“ zur Darstellung der subjektiven Bedeutung von Kulturprodukten

für KonsumentInnen. Abfalter legte dar, wie diese innovative Methode in effektiver Weise zur Untersuchung der emotionalen und experimentellen Elemente des „Kundenwerts“ bzw. des Wertes eines Angebots aus Sicht der KonsumentInnen genutzt werden kann. Zum Abschluss erläuterte Małgorzata Ćwikła (Jagiellonen Universität Krakau) das methodische Vorgehen Ihrer Doktorarbeit, die die von Fernand Braudel entwickelte Idee von „longue durée“ als Ausgangspunkt für Forschung im Kulturmanagement aufnimmt. Gezeigt wurde, wie anhand dieser Idee die eine strukturalistische Herangehensweise auf verschiedenen Ebene ermöglicht dennoch eine interdisziplinäre qualitative Untersuchung durchgeführt werden kann.

Insgesamt war es eine sehr gelungene Veranstaltung, die auf große Publikumsresonanz gestoßen ist. Dies nicht nur wegen der Qualität der Programmkonzeption und Auswahl der Referierenden sondern auch, weil das passende, informelle Format das Veranstaltungsziel bestens erfüllt hat – den Dialog und den Austausch über empirische Methoden in der Kulturmanagement-Forschung zwischen Forschenden, Lehrenden sowie Praktikern zu ermöglichen und zu fördern. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

Die nächste Veranstaltung der Arbeitsgemeinschaft wird voraussichtlich in Frühjahr 2016 mit ähnlichem Format und Thema stattfinden.





Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Redaktionelle Mitarbeit: Eva Elodie Göbel

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>