

**KM**

Nr. 79 · Juni 2013 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*



# Mitarbeiter Beteiligung



## Liebe Leserinnen und Leser,

in einer Branche wie dem Kulturbetrieb oder auch der Kultur- und Kreativwirtschaft erscheint die Anstellung an einem Museum, einem Theater, einer Oper, Mitarbeiter bei einem Festival, einem Grafikbüro oder Kulturberatungsunternehmen zu sein, als der Jackpot. Aber wie ist es bei Ihnen persönlich? Sind Sie in Ihrem Job zufrieden? Werden Sie gefördert, beteiligt man Sie an den Entscheidungsprozessen? Oder stellt man Sie doch eher vor vollendete Tatsachen? Wie geht es Ihnen damit? Gehen Sie hochmotiviert an ein Projekt, das Sie nicht überzeugt, bei dem Sie Ihre Zweifel haben, Ihnen aber kein Gehör für Ihre Bedenken oder Vorschläge geschenkt wurde? Oder machen Sie den klassischen „Dienst nach Vorschrift“. Bei einer stetig sinkenden Mitarbeiterzufriedenheit in Deutschland, sind diese Fragen redundant.

Die Tendenzen, dass gerade in der Kultur- und Kreativszene immer mehr Freiberuflichkeit und Unternehmertum herrschen, ist mitnichten dem Umstand geschuldet, dass man keine Anstellung gefunden hat. Hier herrscht ein hartnäckiger Irrglaube. Mehr und mehr hochqualifizierte Absolventen haben erkannt, dass ihnen verstärkt praktiziertes Outsourcing entgegenkommt und die notwendigen Projekte verschafft. Der Wunsch ist, sich keinen starren, ermüdenden Hierarchien unterordnen zu müssen – Ideen wirklich umsetzen, seine eigenen Entscheidungen treffen zu können. Warum sich also in starre Fesseln begeben, wenn sich freier Entscheidungs- und Kreativitätsraum anbietet? Es wird in Zukunft für die Unternehmen wie auch und insbesondere den in nahezu völligem Stillstand verharrenden öffentlich-rechtlichen Kultureinrichtungen bei drohendem, viel zitierten Fachkräftemangel schwer werden, gegen freie Zeiteinteilung, freie Projektwahl, freie Ortswahl zu punkten. Und es ist viel brisanter: Die zukünftigen Fach- und Führungskräfte werden genau hinsehen und beurteilen, wie eine Organisation mit seinen Mitarbeitern umgeht. Tendenzen zeigen bereits, dass für die nächste Generation Geld nicht mehr das ausschlaggebende Argument ist. Man kann über Begriffe wie Work-life-Balance lächeln. Aber die hart umkämpfte Bildungs- und Ausbildungselite wird ganz individuell nach ihren Bedürfnissen entscheiden. Und diese Macht werden sie bekommen! Eine nachhaltig und strategisch betriebene Mitarbeiterbeteiligung kann der Pluspunkt beim Kampf um die Talente und deren langfristige Bindung sein.

Aber soweit muss man gar nicht in die Zukunft abschweifen. Auch Mitarbeiter, die schon auf dem Sprung oder völlig desillusioniert sind, können neu an die Firma gebunden werden. Die wichtige Voraussetzung: Mitarbeiterbeteiligung muss ernst gemeint sein. Das heißt auch, sie muss aus den richtigen Gründen passieren und konsequent umgesetzt werden. Nichts ist fataler, als in einem planlosen Schnellschuss Programme zu initiieren – weil vielleicht eine Strukturkommission das so vorgibt –, oder gar mit viel Tamtam etwas zu versprechen und keine Taten folgen zu lassen. Das was dem folgt, nennt man schlicht Jojo-Effekt.



Der Facettenreichtum seine Mitarbeiter in die Organisation angemessen zu integrieren und sie damit zu motivieren, ist immens: Es muss aber nicht immer eine finanzielle Teilhabe sein, eine Kapital- oder Stille Beteiligung oder ein Genossenschaftsanteil. Diese sind sicher der attraktivste Moment. Doch es geht auch um Partizipation, Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen und somit eine erheblich höhere Identifikation mit der tagtäglichen Arbeit zu generieren. Die Vorteile liegen auf der Hand. Aber auch auf die konkreten, scheinbar kleinen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, gehört dazu. Fragen Sie nach, hören Sie zu! Wie sieht es zum Beispiel mit der Möglichkeit eines Homeoffice aus, wenn sich Nachwuchs ankündigt? Dies sollte in Zeiten einer bisher nie dagewesenen mobilen Kommunikation doch möglich sein. Was ist mit einem Beitrag zum Monatsticket für den öffentlichen Verkehr? In Anbetracht schwindender Ressourcen und einem nachhaltigen, ökologischen Bewusstsein eigentlich selbstverständlich. Warum keinen Zuschuss zum Erwerb von Publikationen oder Zeitschriften? Auch wenn diese privat genutzt werden. Sie brauchen und wollen doch Mitarbeiter mit Wissen und Qualifikation auf Höhe der Zeit. Warum kein Notebook ohne die nicht enden wollenden, starr bürokratischen Antragsverfahren? Sie werden vielleicht sagen: „Hören Sie mir doch auf. Ich leite ein öffentlich-rechtliches Haus und bin froh um jeden Cent, den ich bekommen kann.“ Aber wir reden nicht von Boni in Millionenhöhe. Ist es wirklich so unmöglich, kleine Dinge zu realisieren? Den Mitarbeitern zu zeigen, dass man sie im wahrsten Sinne wertschätzt? Lassen Sie mich polemisch werden: Haben Sie sich mal die Gehälter von Intendanten oder Direktoren großer Häuser angesehen? Wissen Sie was hinter Gehaltsgruppe AT steht? Und wissen Sie was im Gegenzug Ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter verdienen? Wie viel zum Beispiel hinter 50 Prozent der Gehaltsgruppe 11 TVöD steht? Und wie viele Stunden diese in Wirklichkeit dafür arbeiten – und das sogar unentgeltlich?

Zum Schluss stellt sich leider doch eher die Frage: Wieso wird in Deutschland lieber mit der Angst der Leute vor ihrem Jobverlust zum Beispiel via befristeter Verträge gepokert, als umgekehrt, an die Unersetzbarkeit von hochmotivierten Mitarbeitern gedacht? Es ist eine Philosophie, die alle Bereiche, ob nun Kultur oder nicht, in Starre versetzen und erodieren wird – und dieser Prozess ist bereits in vollem Gange.

Ihre Veronika Schuster wie auch Dirk Schütz und Dirk Heinze



## Schwerpunkt

### MitarbeiterBeteiligung

#### THEMEN & HINTERGRÜNDE

##### Mitarbeiterpartizipation

Gemeinsam gefällte Entscheidungen sind die besseren Entscheidungen

Ein Beitrag von Martin Rüber

..... Seite 6

##### Führung ist der Schlüssel zum Erfolg

... und alles beginnt mit den MitarbeiterInnen

Ein Beitrag von Dieter Marth

..... Seite 9

##### Mitarbeiterbeteiligung

Ein Stand zum Thema in Deutschland

Ein Beitrag von Dirk Lambach

..... Seite 14

##### Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Matthias Gündel

..... Seite 17

##### Genossenschaften

- sich partnerschaftlich für gemeinsame Werte organisieren

Ein Beitrag von Brigitte Schramm und

Hans-Werner Preuhsler

..... Seite 20

## KM – der Monat

#### THEMEN & HINTERGRÜNDE

##### Das Leistungsschutzrecht für Presseverleger

**macht ernst**

- oder doch nicht ?

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Knut Eigler

..... Seite 23

#### KM IM GESPRÄCH

##### „Ich bin mehr Künstler als Marketingmann“

Ein Interview mit Jan Vogler, Intendant, Dresdner Musikfestspiele

..... Seite 29

#### TAGUNGEN & KONFERENZEN

##### Rifkin in Thüringen

Ein Beitrag von Anka Suckow, Weimar

..... Seite 27

##### 2. Kölner Kunstversicherungsgespräch

Ein Bericht von Thomas W. Kuhn

..... Seite 33

##### 13. Tagung des Forums Kultur und Ökonomie

Ein Beitrag von Diana Betzler und Leticia Labaronne

..... Seite 35

#### IMPRESSUM

..... Seite 38



### Unser „HERZ“-Button

Über diesen können Sie, liebe Leserinnen und Leser, Ihre Wertschätzung für unsere Arbeit und die unserer Autorinnen und Autoren ausdrücken. Mit einem Klick stehen Ihnen unterschiedlichste Möglichkeiten zur Verfügung, Kleinst-, Klein- und Großbeträge an uns zu übermitteln, per SMS, Abbuchung oder Überweisung.

**Sie entscheiden!**

Wir möchten Sie fragen: Hand aufs Herz, was ist Ihnen unsere Berichterstattung und das Engagement unserer Autoren wert? Klicken Sie auf Ihr Herz und sagen Sie es uns.

Wir sagen HERZlich DANKESCHÖN!

# 2.

## REDAKTIONSWETTBEWERB FÜR STUDIERENDE

**1.** Redaktions-  
wettbewerb für  
Studierende

der Fan



### KONTAKT



Veronika Schwab, Chefredakteurin,  
KM Magazin  
vs@kulturmanagement.net  
KM Kulturmanagement Netzwerk GmbH  
Amöbentstr. 15 · 99423 Weimarer

Alle wichtigen Details zu den Teilnahmebedingungen findet ihr unter:

[www.km-wettbewerb.de](http://www.km-wettbewerb.de)





## MARTIN RÄBER

studierte Elektrotechnik an der ETH Zürich und bildete sich weiter in Betriebswirtschaft und Psychologie. Nach verschiedenen Managementpositionen u.a. bei Siemens machte er sich 2008 selbständig. Mit seiner Firma Eartheffect berät und begleitet er heute öffentliche und private Organisationen bei der Gestaltung nachhaltiger Prozesse und Kulturen. Dabei nimmt die partizipative Einbindung der Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert ein.

Kontakt:

[raeber@eartheffect.ch](mailto:raeber@eartheffect.ch)

# Mitarbeiterpartizipation

*Gemeinsam gefällte Entscheidungen sind die besseren Entscheidungen*

In der Schweiz ist sie politisch tief verankert und genießt breite Akzeptanz. Die direkte Demokratie räumt Bürgerinnen und Bürgern weitgehende Mitbestimmung in wichtigen Geschäften ein. Eine parlamentarische Demokratie lässt die Bürger immerhin bestimmen, wer sie vertritt. Nur in Unternehmen hält sich beharrlich das Modell der hierarchischen Machtverteilung ohne Rechte der „Unteren“, obwohl es gute Gründe für mehr Demokratie gibt.

Ein Beitrag von Martin Räber, Zürich

Unter Partizipation versteht man die Beteiligung von Menschen an Entscheidungen, die sie selbst betreffen. Partizipation generiert Wissen und motiviert die Beteiligten, die gemeinsam erarbeiteten und getragenen Lösungen auch umzusetzen. Hintergrund ist dabei die Erwartung, dass angemessenere und praxistauglichere Problemlösungen gefunden werden können, wenn unterschiedliche Perspektiven und Wissensarten einbezogen werden.

Die Beteiligten eines Partizipationsprozesses sind meist auch die Anwender und Umsetzerinnen der entwickelten Konzepte und werden damit zu Multiplikatoren für weitere potenzielle Anwender. In einem Unternehmen sind dies die Mitarbeitenden als eigentliche Prozessspezialisten, die wissen, wie der Betrieb in der Praxis funktioniert und wo mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen sind. Weiter verfolgt Partizipation Ziele wie Vernetzung der Beteiligten untereinander, Förderung von Dialog, soziales Lernen, Förderung des Verständnisses für nachhaltige Entwicklung und der Bereitschaft, eigene Beiträge dazu zu leisten.<sup>1</sup>

## Nutzen

Mitbestimmung, Entfaltungsmöglichkeiten und Autonomie sind Grundbedürfnisse des Menschen und tragen zur menschlichen Zufriedenheit bei. Mitarbeiterpartizipation erlaubt, diese Bedürfnisse zu befriedigen und daher steigt die Motivation zur Umsetzung der (gemeinsam erarbeiteten) Lösungen<sup>2</sup>. Die positiven Effekte von Partizipation in Unternehmen sind gut erforscht. Eine empirische Studie mit 529 Unternehmen in Deutschland kommt zu dem Schluss, dass partizipative Arbeitsformen sich klar positiv auf Quantität und Qualität von Produkt- und Prozessinnovationen auswirken<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Querschnittsarbeitsgruppe Partizipation, Partizipation und Nachhaltigkeit, Reflektionen über Zusammenhänge und Vereinbarkeiten, 2005, S. 28.

<sup>2</sup> Vgl. Margit Osterloh / Bruno S. Frey, Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form-, November 1999, S. 18.

<sup>3</sup> Lorenz Blume, Wolfgang Gerstlberger, Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor, 2007.



### ... Mitarbeiterpartizipation

#### Positive Effekte partizipativer Arbeitsformen:

- Stärkung der Innovationskraft
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- Zunahme der Mitarbeitermotivation
- Steigende Akzeptanz von Veränderungen
- Wachsendes Problemverständnis und verbesserte Fehlerkultur
- Höhere Identifikation mit der Organisation

#### Stolpersteine

Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass Partizipation auch Stolpersteine und Hürden hat. So ist der Koordinationsaufwand größer als bei klassischer hierarchischer Steuerung. Auch gilt es zu beachten, dass Mitarbeitende überfordert werden können, was Frustration auslösen kann. Deshalb soll die Einführung von Partizipation selbst einem partizipativen Prozess unterliegen. Mitarbeitende sollen sich also dazu äußern können, welche Formen der Partizipation sie wünschen und in welchem Zeitrahmen das geschehen soll. Nicht zuletzt stellt Partizipation auch eine Herausforderung ans Management dar, dessen Rolle sich von der Kontroll- und Entscheidungsinstanz zum Verwalter der Partizipationsprozesse verschiebt. Zielvereinbarungen, Leistungskontrollen und leistungsabhängige Löhne als Führungsinstrumente verlieren an Bedeutung. Leistung und Motivation der Mitarbeitenden werden mittels Selbstverwaltung und Teilautonomie gefördert. Der damit einher gehende „Machtverlust“ des Managements verlangt ein behutsames Vorgehen und kann zu Beginn Widerstände erzeugen – wie jede Veränderung. Um diesen vorzubeugen, sollen Führungskräften von Beginn an „ins Boot geholt“ werden und die Vorteile, aber auch die Herausforderungen der neuen Partizipationskultur aufgezeigt und diskutiert werden.

#### Einführung von Partizipation

Was heißt das nun konkret für ein Unternehmen: Wie kann Partizipation eingeführt werden? Partizipation hat verschiedene Stufen, die das Prinzip der Mitbestimmung unterschiedlich stark berücksichtigen. An unterster Stufe stehen die Information der Mitarbeitenden über Entscheidungen und die Erläuterung der Hintergründe, an oberster Stufe weitreichende Autonomie und Selbstbestimmung, wie in der folgenden Grafik ersichtlich.





### ... Mitarbeiterpartizipation

Partizipation verbreitert und vertieft die Kommunikation. Sie besteht also zu großen Teilen daraus, neue Kommunikationskulturen einzuführen und zu steuern. Geeignet dazu sind moderierte Workshops in Klein- bis Großgruppen mit interdisziplinärem Teilnehmerkreis, beispielsweise Mitarbeitenden unterschiedlicher Abteilungen. Denkwerkstätten wie Zukunftskonferenzen sind geeignete Gefäße für die Bildung von Visionen und Strategien. Abgeleitet aus den Ergebnissen werden dann Arbeitsgruppen gebildet, die sich autonom um ausgewählte Themen und Maßnahmen kümmern und dazu mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden.

Für viele Mitarbeiter in produzierenden Betrieben, aber auch in Dienstleistungsunternehmen, sind diese Formen der Steuerung und Projektarbeit neu und ungewohnt. Die Erfahrung zeigt aber, dass sie sich schnell motivieren lassen und die dadurch erhaltene Wertschätzung des Unternehmens sich auf die Arbeitsleistung positiv auswirkt.

### Fazit

Mitarbeiterpartizipation bietet Chancen, ist aber auch mit Aufwand verbunden. Dabei ist der Weg zum Ziel nicht immer linear und verliert sich manchmal gar im Dickicht ausufernder Diskussionen. Aber auch hier ist der Weg schon Teil des Ziels. Der Lohn sind, neben verbesserten Prozessen und Produkten, zufriedenere Mitarbeitende. Und zufriedene Mitarbeitende arbeiten besser - eine Selbstverständlichkeit, sollte man meinen. 





**DIETER MARTH**  
Sozialwissenschaftler, Pädagoge, Trainer und Referent und Geschäftsführer in der Erwachsenenbildung. Langjährige Leitung Personalentwicklung und Personalbereiche im Handel, national und international. Erfahren in Personalauswahl, Diagnostik, Personalentwicklung, Arbeitsrecht, Entwicklung und Coaching von Führungskräften, Führungsteams und Führungskultur. Mitgründer Integrated Consulting Group Deutschland und Begleiter von Organisationen und Menschen bei herausfordernden Change-Prozessen.

Kontakt:  
[dieter.marth@integratedconsulting.de](mailto:dieter.marth@integratedconsulting.de)

# Führung ist der Schlüssel zum Erfolg

*... und alles beginnt mit den MitarbeiterInnen*

Die Mitarbeiterführung der Zukunft ist noch nicht erfunden, doch ist es ein Thema, dem man sich jetzt widmen muss – und dabei sind insbesondere Führungskräfte der Kultureinrichtung gefragt. MitarbeiterInnen, deren Fähigkeiten und Bedürfnissen die angemessene und ernsthafte Aufmerksamkeit zu schenken, wird beim Kampf um die Besten die entscheidenden Pluspunkte bringen.

*Ein Beitrag von Dieter Marth, Berlin*

Der Tag ist wie immer vollgestopft mit Meetings und Tätigkeiten und Entscheidungen, die keinen Aufschub mehr dulden. Die Zahl der Aufgaben, die Führungskräfte bewältigen müssen, ist groß. Zeit für die MitarbeiterInnen bleibt dabei wenig. Darin aber liegt ein immenses Risiko: Für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation nehmen die MitarbeiterInnen eine wichtige, wenn nicht die entscheidende Rolle ein. Das gilt ganz besonders in unsicheren Zeiten. MitarbeiterInnen als ungenutztes Potenzial in deutschen Theatern, Museen und Orchestern? Eigentlich kaum vorstellbar, wo doch die meisten das Beste und Einmalige anstreben oder sich unbewusst von diesem Sog mitziehen lassen. Doch es ist so: Führungskräfte sind gut strukturiert, wenn es um fachliche Themen ihrer Arbeit geht. Da werden Projekte initiiert, Milestones gesetzt und Gremien eingerichtet. Für die MitarbeiterInnen aber bleibt meist keine Zeit.

## **Für gute Führung wird man nicht belohnt**

Aktuelle Studien wie von Gallup zeigen: Deutsche ArbeitnehmerInnen sind nur zu 15 Prozent nachhaltig engagiert, 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, 24 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Und dabei ist es nachweisbar, dass Organisationen mit einem hohen Anteil nachhaltig engagierter KollegenInnen sehr viel erfolgreicher sind. Großen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft haben die Führungskräfte, denn sie schaffen die Rahmenbedingungen, in denen sich die Motive der MitarbeiterInnen entfalten können. In vielen Organisationen und insbesondere von einem Großteil der MitarbeiterInnen wird darüber geklagt, dass die Wirksamkeit der bestehenden Führungskräfte, die „Führungsleistung“ nicht ausreichend ist und die Entwicklung von wirklich wirksamen Führungskräften zeitaufwendig und auch kostenintensiv ist. Wenn man sich vor Augen führt, dass sich viele Führungskräfte selbst die Frage stellen: „Was, bitte, habe ich denn von guter Führung?“ Und in der Tat, für wirklich konsequentes Führen werden nur sehr wenige befördert, oder auch keiner – „höchstens aus dem Gefängnis“ –



### ... Führung – der Schlüssel zum Erfolg

wie Reinhard K. Sprenger in seinem neuen Buch „radikal führen“ beschreibt. Konsequente Führung schafft nur Ärger mit MitarbeiterInnen und den Vorgesetzten, die nicht so wollen, wie man es selbst will und unbeliebt macht man/frau sich auch noch. Dass der eigene Erfolg nur durch den Erfolg der MitarbeiterInnen erreichbar ist, dass man also für deren Erfolg verantwortlich ist, ist nur wenigen Führungskräften bewusst.

### MitarbeiterInnen suchen nach Orientierung und Mitnahme

Aufgrund der beweglichen Strategien und labilen Organisationsstrukturen suchen MitarbeiterInnen nach Orientierung sowie nach Halt und Sicherheit bei den Führungskräften. Menschen suchen Verlässlichkeit in Kompetenz und Verhalten, sie wollen sich identifizieren und eine Arbeitsheimat finden.

Nur, wenn ich als Führungskraft verinnerlicht habe, dass MitarbeiterInnen der Kern unseres Erfolgs sind, kann ich MitarbeiterInnen mitnehmen. Man bedenke, das Einzige, was unsere Kultureinrichtung von anderen unterscheidet, sind die MitarbeiterInnen, die nur wir haben. Gebäude, Ausstattung, Standort, Inhalte sind wichtig, aber hier lässt sich der Unterschied nicht herstellen.

Als Führungskraft kenne ich meine MitarbeiterInnen, ihre individuellen Stärken und Schwächen, ihre persönlichen Erwartungen und Motive. Was erwarten denn die MitarbeiterInnen u. a.,

- Klarheit, Transparenz der Erwartungen der Organisation und der Führungskraft – auch wenn es schmerzlich ist,
- Frühzeitigen Einbezug in Veränderungen, die Chance zur Mitgestaltung und Einbringung von Ideen und Kompetenz,
- Übertragung von Verantwortung statt Anweisung von Tätigkeiten,
- Anerkennung von Leistung genauso wie richtungsweisende konstruktive und sachliche Kritik,
- von der Führungskraft als vollständiger und erwachsener Mensch gesehen und ernst- und wahrgenommen zu werden und nicht nur als Funktionsträger.

Dies sind Erwartungen an Führung, die nicht den geringen Haushalt einer Einrichtung noch weiter belasten oder schmälern. Sie setzt jedoch Führungskräfte voraus, die sich die Bedeutung von Führung bewusst machen und sich die Zeit dafür nehmen,

- aktiv zuzuhören,
- mehr zu fragen als zu reden,
- Interesse zu zeigen an dem Menschen und seinem Leben,



... Führung – der Schlüssel zum Erfolg

- einen dem Individuum und der Situation angemessenen Führungsstil zu nutzen,
- konsequente und kritische Rückmeldung geben und einfordern.

**Führung und Führungskultur**

Eine einzelne Führungskraft wird es kaum schaffen, sich an diesen Erkenntnissen zu orientieren und damit einen Wandel in der jeweiligen Organisation zu schaffen. Wenn man Menschen und Organisation als System begreift, heißt es, die Kultur und Führungskultur dieses Systems zu verändern. Die Führungskraft benötigt Unterstützung durch ihre Führungskräfte, ihre Führungskräfte brauchen den Rückhalt ihrer Führungskräfte usw. bis man beim Vorstand, Direktor und Aufsichtsrat oder vorgesetzten Behörden angelangt ist. Dies bedeutet nicht, darauf zu warten, bis sich „oben“ etwas tut – anfangen kann jeder und damit auch Vorbild sein. Erfolgreicher jedoch ist, wenn Führungskräfte aller Hierarchieebenen sich Zeit nehmen und gemeinsam entwickeln, welches Führungsverständnis und welche Führungskultur in unserer Einrichtung, in unserer Organisation zukunftsorientiert und erfolgreich sein wird?

- Welche Veränderungen kommen auf uns und unsere Ausrichtung zu?
- Welche MitarbeiterInnen benötigen wir in Zukunft?
- Wie gewinnen wir diese MitarbeiterInnen und wie halten wir sie?
- Was erwarten unsere heutigen MitarbeiterInnen?
- Was erwartet die Generation Y?
- Welche Erwartungen können wir aufgrund unserer materiellen Situation erfüllen?
- Was müssen wir verändern, um diesen Anforderungen gerecht zu werden?

Wenn Organisationen sich dem Wettbewerb um die Besten stellen wollen, sie zu gewinnen und zu halten, spielt natürlich das wettbewerbsfähige Gehalt eine wichtige Rolle. Die Bedeutung der finanziellen Anreize sollte jedoch nicht überschätzt werden, denn wegen einer nachträglichen Prämie hat sich noch keiner schneller bewegt, eher Ideen produziert, sich kreativer verhalten etc.

Vielmehr ziehen Faktoren wie die Führungskultur, das Verhalten der Führungskräfte, der zugestandene Freiraum, die soziale Verantwortung der Organisation, Menschen an Organisationen heran und halten sie dort. Das wird auch in den nachfolgenden Studien so gesehen.



### ... Führung – der Schlüssel zum Erfolg

#### Was Führungskräfte wünschen und erleben

1.300 Studierende und Berufstätige in ersten Managementpositionen:

- Inspirierende, kommunikative und ermutigende Unternehmenskultur
- Wertschätzung für die MitarbeiterInnen und soziale Verantwortung
- Handlungsfähigkeit der Unternehmen zwischen Stabilität und Wandel sichern

Millennials (junge Leute, die um 2000 auf den Arbeitsmarkt kamen):

- Langfristige Loyalität mit einem Unternehmen (vs. propagiertem Trend zum „Portfolio-Worker“)
- Mitarbeiterorientierte Werte
- Integriertes Leben, das Karriere und Privatleben, Sinn und wirtschaftlichen Erfolg zusammenfügt

501 Führungskräfte zwischen 26 und 40:

- Nur 14 % geben an, dass sie ungehindert ihre Wertvorstellungen im Berufsleben umsetzen können. Ein wesentliches Hindernis: die Vorgesetzten.

- Ideale Führungskraft und Attraktivität von Unternehmen: Inspiration, Ermutigung, Lern- und Kommunikationsbereitschaft - und Klage über Defizite
- Gründe bisher: Rekrutierungskultur der Vergangenheit (Fokus: Fachkompetenz, operative Erfahrung)
- Neue Gründe: Finanzmarktorientierung, Überfremdung von sinn- und wertorientierter, inspirierter und kommunikativer Führung
- Befragung vor und nach der Krise mit ähnlichen Ergebnissen

(Rust 2010)

Immer zahlt sich besonders aus, vor und in der Rekrutierungsphase der Auswahl viel Aufmerksamkeit zu widmen. Welche Anforderungen hat die Organisation, welche der BewerberInnen passen zu diesen Erwartungen, welche Erwartungen haben die BewerberInnen?



Führung und Führungsverantwortung, MitarbeiterInnen gewinnen und halten, MitarbeiterInnen mitnehmen und Rahmenbedingungen für deren Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu schaffen, ist jeden Tag wieder eine Herausforderung für die Führungskraft. Konsequentes Führungsverhalten



**... Führung – der Schlüssel zum Erfolg**

ten heißt auch, kritischen Entscheidungen, wir passen nicht zueinander, die gegenseitigen Erwartungen liegen zu weit auseinander, nicht aus dem Weg zu gehen.

Auch wenn die Messgrößen des Erfolgs einer Organisation nicht eindeutig erfolgreicher Führung zuzuordnen sind, so gibt es doch viele Indikatoren, die diesen Wirkungszusammenhang aufzeigen. Bestes Beispiel dafür ist das Ergebnis nach einer Versetzung einer guten Führungskraft in ein bisher nicht optimal geführtes Team.



**Der Tipp für Führungskräfte:** reflektieren Sie selbst und gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen, ihrem Team Ihr Führungsverhalten und das Verhalten der MitarbeiterInnen, denken Sie über Veränderungen nach, arbeiten Sie an einer gemeinsam gestalteten Organisations- und Führungskultur.]]

- Anzeige -

**kultur20  
marken13  
award**

Der Wettbewerb für Kulturmanagement, -marketing und -investments im deutschsprachigen Raum.

**Bis 15.8. bewerben!**

- \_Kulturmarke
- \_Trendmarke
- \_Stadtmarke
- \_Kulturinvestor
- \_Kulturmanager
- \_Förderverein des Jahres

Bewerbungsunterlagen & Infos:  
[www.kulturmarken.de](http://www.kulturmarken.de)

Veranstalter: **causales** Förderer: **Deutsche Post DHL** **DER TAGESSPIEGEL**

**kultur20  
invest13  
kongress**

Der Branchentreff für Kulturanbieter und Kulturinvestoren im deutschsprachigen Raum.

Frühbucherrabatt bis zum 30.6.

**24./25. Oktober**  
im Verlagsgebäude  
des Tagesspiegel in Berlin

Anmeldung: [www.kulturinvest.de](http://www.kulturinvest.de)

Veranstalter: **causales** Presentingpartner: **DER TAGESSPIEGEL** Premiumpartner: **Deutsche Post DHL** **GOETHE INSTITUT** **Bayer Kultur** **RSM Verhülsdonk Wirtschaftsinstitut**



### DIRK LAMBACH

ist diplomierte Betriebswirt und für den Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung, AGP, in Kassel als Assistent des Geschäftsführers tätig. Die AGP ist der Verband der Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland. In dem 1950 gegründeten gemeinnützigen Verein sind sowohl Mitgliedsunternehmen zusammengeschlossen, die Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, als auch Einzelmitglieder, wie Wissenschaftler, Fachexperten und Personalverantwortliche. Die AGP bietet ihren Mitgliedern eine Plattform für Information, Kommunikation, Erfahrungsaustausch und Präsentation rund um das Thema Mitarbeiterbeteiligung.

# Mitarbeiterbeteiligung

## Ein Stand zum Thema in Deutschland

Ein Beitrag von Dirk Lambach, Kassel

Obwohl Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland eine lange Tradition hat – 1847 beteiligte der Nationalökonom Johann Heinrich von Thünen als einer der ersten seine Arbeiter an den Erträgen seines Gutes in Tellow – gehen aktuelle Schätzungen des Bundesverbandes für Mitarbeiterbeteiligung, AGP, davon aus, dass nur ca. 4.000 Unternehmen ihren Mitarbeitern Kapitalbeteiligungsprogramme anbieten. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern eine eher schwache Quote. Zwar muss man die landesspezifischen Regelungen und Förderungen berücksichtigen, die z. B. in England und Frankreich eine weit aus größere Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen begünstigen. Dennoch zeigt sich in Deutschland mitunter doch auch ein grundsätzlich anderer kultureller Zugang zu diesem Thema. So wird die Mitarbeiterbeteiligung von vielen Unternehmen noch immer eher skeptisch bewertet. Dabei ist es eine zentrale Idee der sozialen Marktwirtschaft von Ludwig Erhard, möglichst allen Menschen durch eine Beteiligung am Produktivkapital einen Vermögensaufbau zu ermöglichen. Gerade vor dem aktuellen Hintergrund der Diskussionen um eine gerechte Vermögensverteilung in Deutschland ist dies ein wichtiger Aspekt.

Dennoch hat es die Mitarbeiterbeteiligung nie ganz nach oben auf die politische Agenda geschafft. Das liegt nicht zuletzt daran, dass man sowohl auf Unternehmer- wie auch auf Gewerkschaftsseite auf eine Vielzahl von Vorbehalten gegenüber diesem Thema trifft. Erstere befürchten einen Teil der Kontrolle über ihr Unternehmen an die Mitarbeiter zu verlieren. Letztere sehen darin ein weiteres Risiko für die Arbeitnehmer, und fürchten wohl auch, Einfluss in den Betrieben zu verlieren.

Zu einer gewissen Berühmtheit hat es die Mitarbeiterbeteiligung bisher nur als Sicherungsinstrument für notleidende Unternehmen, wie bei Schaeffler in 2010 oder bei Schlecker in 2012, gebracht. Gewerkschaften brachten damals die Überlegung ins Spiel, die notleidenden Unternehmen zu stützen, indem die Mitarbeiter der finanziell angeschlagenen Unternehmen auf einen Teil des Gehalts verzichten und dafür als Gegenleistung Anteile an dem Unternehmen erhalten. Abgesehen davon, dass diese Initiativen an einem simplen steuerlichen Faktum scheiterten, kamen die Vorschläge meist zu spät und verschwanden gleich danach wieder in der Ablage. So wurde es ver säumt, notwendige Anpassungen hinsichtlich der Besteuerung der Umwandlung vom Lohnverzicht in Unternehmensanteile für einen grundsätzlich durchaus überlegenswerten Einsatz in der Zukunft vorzunehmen.



### ... Ein Stand zum Thema in Deutschland

Trotz der Ankündigung des Bundeswirtschaftsministers Dr. Philip Rösler im Januar 2012, man müsse darüber reden, wie die Umwandlung von Gehaltsbestandteilen in Unternehmensanteilen attraktiver gestaltet werden könne, um die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in Deutschland weiter auszubauen, hat sich an der bisherigen Förderung nichts getan. So gilt weiterhin seit dem 1. April 2009 das Gesetz zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz), wodurch die bis dahin geltenden Förderungsmöglichkeiten im Einkommenssteuergesetz und im Fünften Vermögensbildungsgesetz zwar ausgebaut wurden, aber aus heutiger Sicht immer noch keine erkennbare Förderung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in Deutschland bewirkt haben. Vor allem ist der Betrag, mit dem sich der Arbeitnehmer steuerfrei aus seinem Einkommen am Unternehmen beteiligen kann, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern viel zu gering angesetzt. So beträgt bspw. der Freibetrag in Frankreich rund das Zehnfache der 360 Euro, die das Gesetz als Freibetrag in Deutschland vorsieht.

Dabei belegen eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien die positiven Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung auf wesentliche unternehmerische Erfolgsfaktoren wie Produktivität, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit. Auch die Wirkung auf Motivation und Engagement der Mitarbeiter sind in der Wissenschaft und in der unternehmerischen Praxis seit vielen Jahren nachgewiesen.

Immerhin ist auf Seiten der Unternehmen vermehrt zu erkennen, dass das Thema Aufwind bekommt. Dies ist vor allem dem Grund geschuldet, dass sich insbesondere mittelständische Unternehmen immer mehr überlegen müssen, wie sie sich als Arbeitgeber attraktiv positionieren können. So ist die Möglichkeit zur Beteiligung am arbeitgebenden Unternehmen neben Gehalt, Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildung, Familienfreundlichkeit etc. u. a. ein Argument, warum sich Arbeitnehmer bei Bewerbungen für oder gegen ein Unternehmen entscheiden. Aber auch die Entwicklung im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR) fördert die Auseinandersetzung der Unternehmen mit dem Thema Mitarbeiterbeteiligung. Immer mehr Unternehmen nehmen in diesem Zuge ihre Verantwortung auch gegenüber ihren Mitarbeitern in dem Sinne wahr, in dem sie sie zum einen an dem gemeinsamen Erfolg teilhaben lassen und ihnen zum anderen dadurch die Möglichkeit zum Vermögensaufbau bieten.

Da es vermehrt mittelständische Unternehmen sind, die sich diesem Thema zuwenden, zeichnet sich vor allem dort der Trend zu einfachen Beteiligungsprogrammen wie stille Beteiligungen oder Genussrechte ab. Das hat zum einen damit zu tun, dass die meisten mittelständischen Unternehmen nicht die Rechtsform der AG haben und somit die bekannten Beteiligungsprogramme über Mitarbeiteraktien, wie sie in den letzten Jahren vor allem von den großen Aktiengesellschaften aufgelegt wurden, nicht anwendbar sind. Zum anderen geht es den meisten Unternehmen nicht mehr darum, komple-



... Ein Stand zum Thema in Deutschland

xe Maßmodelle aufzulegen, sondern viel mehr um ein einfaches Zeichen der Beteiligung und Partnerschaft an die Belegschaft zu senden.

Auch wenn dieser positive Trend seitens der Unternehmen zu verzeichnen ist, wird dies allein nicht dafür sorgen, dass Deutschland in absehbarer Zeit im Hinblick auf die Verbreitung von Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung an das europäische Mittelfeld, geschweige denn zur Spitze, aufschließen kann. Denn es zeigt sich in der europäischen Betrachtung ein deutlicher Zusammenhang zwischen steuerlicher Förderung und Verbreitungsgrad. So ist vor allem die Politik gefordert, hier verbesserte Rahmenbedingungen zu schaffen, um der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu einem größeren Durchbruch zu verhelfen. 



WEITERE INFORMATIONEN UND KONTAKT

- [www.agpev.de](http://www.agpev.de)
- Dirk Lambach: [dirk.lambach@agpev.de](mailto:dirk.lambach@agpev.de)

- Anzeige -

**Coaching**  
für Musiker & Künstler

Lösungs- und ressourcenorientierte  
Beratung und Unterstützung.

Vor, auf und hinter der Bühne.  
Denn Erfolg ist lernbar!

[www.coachingfuermusiker.com](http://www.coachingfuermusiker.com)



DR. MATTHIAS  
GÜNDEL

ist Rechtsanwalt und geschäftsführender Gesellschafter der auf Strukturier- te Finanzierungen spezialisierten Kanzlei GK-law.de.

# Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung

Für eine Mitarbeiterbeteiligung kommen grundsätzlich alle Formen einer Kapitalbeteiligung in Betracht. Je nach Rechtsform des Unternehmens gibt es die Möglichkeit der Beteiligung am Eigenkapital über GmbH-Anteile oder Belegschaftsaktien, am Fremdkapital über Mitarbeiterdarlehen sowie am Mezzanine-Kapital (Eigenkapitalersatz) über Genussrechtsbeteiligungen oder Stille Beteiligungen.

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Matthias Gündel, Göttingen

## 1. Eigenkapitalbeteiligungen

Die Eigenkapitalbeteiligung ist die am weitesten reichende Form der Mitarbeiterbeteiligung. Eigenkapital steht dem Unternehmen langfristig zur Verfügung, ist im vollen Umfang sowohl am Gewinn als auch am Verlust des Unternehmens beteiligt, haftet für die Unternehmensverbindlichkeiten bis zur Höhe der Einlage und ist mit vollen gesellschaftsrechtlichen Mitgliedschaftsrechten ausgestattet.

**Die Belegschaftsaktie** Sie ist die bekannteste und vor allem bei börsennotierten Unternehmen anzutreffende Form und stellt eine direkte Unternehmensbeteiligung dar. Das bedeutet, die Ausgabe von Aktien erhöht die Eigenkapitalquote des Unternehmens. Den Erwerbern (Mitarbeitern) werden umfassende Vermögens-, Informations- und Mitverwaltungsrechte eingeräumt, durch die sie die Geschicke des Unternehmens teilweise mitbestimmen können. Dazu gehören das Recht auf Teilnahme an und das Stimmrecht in der Hauptversammlung.

Das Aktienrecht verbietet mit wenigen Ausnahmen die Rückgewähr des Kapitals an die Aktionäre. Der Aktionär kann also seine Aktie nicht an die Gesellschaft zurückgeben, um sein Kapital zurück zu bekommen, sondern nur durch Verkauf verwerten, bei Kurssteigerungen aber auch einen Gewinn erzielen.

Nur Aktiengesellschaften können Aktien ausgeben – sodass diese Form der Beteiligung für eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen von vornherein nicht in Betracht kommt.

**GmbH-Anteile** Der Mitarbeiter erhält volle Gesellschaftsrechte und -pflichten mit weit reichenden Mitbestimmungs- und Gestaltungsrechten. Aufgrund der erheblichen Einflussmöglichkeiten von Gesellschaftern bietet sich diese Form der Mitarbeiterbeteiligung vornehmlich für eine Bindung ausgewählter Führungskräfte an. Außerdem ist eine Beteiligung über GmbH-Anteile im Rahmen einer Nachfolgeregelung interessant, wenn der Betriebsinhaber sich nach



### ... Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung

und nach aus der Unternehmertätigkeit zurückziehen möchte. Trotz Ausscheidens des ursprünglichen Inhabers können so Fachwissen, Erfahrung und bewährte Organisationsstrukturen im Unternehmen gehalten werden und der Unternehmenswert über den Inhaberwechsel hinaus ausgebaut werden.

### 2. Mezzanine Beteiligungsformen (Eigenkapitalersatz)

Bei der Ausgabe von Stillen Beteiligungen und Genussrechten erhalten die beteiligten Mitarbeiter nur eingeschränkte Mitwirkungs- und Gestaltungsrechte. Der Inhaber des Unternehmens bleibt „Herr im eigenen Haus“.

**Genussrechtsbeteiligung** Der Genussrechtsinhaber ist kein Gesellschafter. Dementsprechend gibt es auch keine Mitwirkungsrechte, wie etwa die Teilnahme an der Hauptversammlung und Stimmrechte. Genussrechte sind Gläubigerrechte, lauten auf einen Nominalwert und begründen einen Gewinnanspruch. Bei der Ausgestaltung besteht weitgehend Vertragsfreiheit.

Übliche **Ausgestaltung der Genussrechtsbedingungen**: >> gewinnabhängige Grunddividende mit Übergewinnbeteiligung abhängig vom Erreichen bestimmter Bilanzkennzahlen (z.B. Jahresüberschuss, Bilanzgewinn); >> Bei negativem Jahresergebnis: Ausfall der (gewinnabhängigen) Dividendenzahlung und Nachzahlungsanspruch aus den Jahresüberschüssen der folgenden Jahre. Der Genussrechtsinhaber erhält sein Kapital grundsätzlich (nach Kündigung der Beteiligung) am Ende der vertraglich festgelegten Laufzeit zurück.

**Verbriefung**: Das Genussrecht kann auch als Wertpapier (= Genussschein) verbrieft werden und kann dann ähnlich einer Aktie an und außerhalb von Börsen gehandelt werden. Sollen vermögenswirksame Leistungen nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz genutzt werden, müssen die Genussscheine gewinnabhängig mit Verlustbeteiligung ausgestaltet werden.

**Bilanzierung kann als Eigenkapitalersatz** möglich sein, die Voraussetzungen sind: >> Vereinbarung eines Nachranges (Befriedigung ihrer Ansprüche erst nach allen anderen) gegenüber sonstigen Gläubigern der Gesellschaft, >> Beteiligung des Genusskapitals am Gewinn und Verlust der Emittentin, >> Erfolgsabhängigkeit der Vergütung sowie >> Längerfristigkeit der Kapitalüberlassung. Genussrechte können so ausgestaltet werden, dass die Ausschüttungen bei der Emittentin als Betriebsausgaben abgezogen werden und so das steuerliche Ergebnis mindern.

**Stille Beteiligung** Die Stille Beteiligung ist eine unternehmerische (handelskaufmännische) Gewinngemeinschaft. Gesetzlich vorgeschrieben ist die Gewinnbeteiligung, während die Verlustbeteiligung ausgeschlossen werden kann. Nach außen tritt nur der Inhaber des Geschäftsbetriebes als Handelnder in Erscheinung. Der Stille Gesellschafter hat weder Vertretungsbefugnis noch Mitspracherechte, sondern nur Kontrollrechte.

Zwingende Voraussetzungen: >> die Beteiligung an einem Handelsgewerbe, >> der Übergang der Vermögenseinlage des Stillen Gesellschafters in das Ei-



**... Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung**

gentum des Geschäftsinhabers und >> die Beteiligung an den Gewinnen des Geschäftsbetriebes. Alle weiteren Einzelheiten des Beteiligungsverhältnisses können frei ausgestaltet werden.

**Bilanzierung:** Je nach Ausgestaltung kann das Stille Beteiligungskapital in der Handelsbilanz dem Fremdkapital (Debt Mezzanine) oder dem Eigenkapitalersatz (Equity Mezzanine) zugeordnet werden.

**Typisch Stille Beteiligung:** Der Mitarbeiter erzielt Einkünfte aus Kapitalvermögen.

**Atypisch Stille Beteiligung:** Der stille Gesellschafter ist voll an den Verlusten des Geschäftsbetriebes beteiligt, erklärt den Rangrücktritt hinter alle Gläubiger der Gesellschaft und verzichtet selbst für eine längerfristige Zeit auf einen Gläubigerstatus. Der Mitarbeiter erzielt Einkünfte aus Gewerbebetrieb.

**3. Fremdkapital**

**Mitarbeiterdarlehen** Die Beteiligung ist rechtsformunabhängig. Das Unternehmen nimmt über Darlehensverträge Kapital bei den Mitarbeitern auf und gewährt diesen grundsätzlich eine feste Verzinsung des Kapitals. Am Ende der Laufzeit ist das zur Verfügung gestellte Kapital zurückzuzahlen. Der Darlehensgeber ist kein Gesellschafter und hat weder Mitbestimmungs- noch Informationsrechte. Da die Auszahlungen gewinnunabhängig sind und die Mitarbeiter hier nicht unmittelbar an der Verbesserung des Jahresergebnisses partizipieren, sind Bindungswirkung und Motivationseffekt gering. Bilanzierung: Mitarbeiterdarlehen sind steuerrechtlich als Fremdkapital zu passivieren und führen daher zu einer Verschlechterung der Bilanzstruktur des Unternehmens.¶





# Genossenschaften

– sich partnerschaftlich für gemeinsame Werte organisieren

Von der Rechtsform Genossenschaft geht zurzeit ein alter und zugleich neuer Zauber aus – ein neuer Zauber, weil viele nach Banken-, Finanz- und Wirtschaftskrise Unternehmertum ganz bewusst mit solidarischen, demokratischen Wirtschaften in einen Gleichklang bringen wollen; ein alter Zauber, weil Selbsthilfe, selbst Verantwortung zu übernehmen und selbst etwas zu organisieren einen wachsenden Reiz hat.

Ein Beitrag von Brigitte Schramm und Hans-Werner Preuhsler, Initiative Regionalgenossenschaft e.V.

Im Zentrum einer Genossenschaft steht die Verbesserung der Situation ihrer Mitglieder in wirtschaftlicher, kultureller oder sozialer Hinsicht. Dieser in der Satzung festgeschriebene Förderauftrag bestimmt das Ziel des genossenschaftlichen Wirtschaftens, er wird gemeinsam von den Gründungsmitgliedern erarbeitet und beschlossen. In diesem Zusammenhang werden auch die Genossenschaftsanteile nach Höhe und Anzahl festgelegt.

**Erstes Zwischenergebnis:** Der Förderauftrag ist viel umfassender als die bloße Gewinnmaximierung der Anteilseigner.

Die Mitglieder einer Genossenschaft sind gleichzeitig Miteigentümer einer Firma. Jedes Mitglied hat unabhängig von der Zahl der erworbenen Genossenschaftsanteile in der Generalversammlung eine Stimme, kann eigene Vorstellungen einbringen und zudem in der Genossenschaft tätig sein.

**Zweites Zwischenergebnis:** In einem Genossenschaftsmodell bestimmen die Mitglieder – und zwar nicht nur „mit“, sondern in Gänze mit Blick auf die von ihnen in der Satzung festgeschriebenen Ziele.

Ein solches Modell passt für zahlreiche Initiativen gerade auch im kulturellen Bereich. Stellen wir uns dazu folgendes vor:

Es ist Sonnabend, der 28. März 2020. Aufsichtsrat und Vorstand der Genossenschaft „Stadtkultur eG“ feilen an den letzten Formulierungen ihres Berichtes zur nachmittäglichen Generalversammlung aller Mitglieder. Gegründet 2013 mit 22 Mitgliedern ist die Genossenschaft in den sieben Jahren des Bestehens auf immerhin 402 Mitglieder gewachsen. Ging es anfangs darum, das Heimatmuseum weiterführen zu können, betreibt die Genossenschaft heute auch ein kleines Theater und eine Galerie. Daneben ist sie selbst Mitglied einer Genossenschaft. Eine ehemalige Werkhalle am Stadtrand, die junge Künstler/innen in der Genossenschaft als ihr Atelier, ihre Werkstatt nutzen, wird gemeinsam verwaltet. Nicht alle Mitglieder der Genossenschaft sind zugleich Mitarbeiter/innen der „Stadtkultur eG“, aber alle sind gern Mitglied. In den zurückliegenden Jahren haben die Mitglieder auf die Ausschüttung einer Dividende verzichtet. Sie wollen im kommenden Jahr von der Stadt das Freibad erwerben und sanieren. Das



**... Genossenschaften**

*ist dringend nötig, rangiert das Städtchen doch bei Wohnungssuchenden aus den umliegenden Orten auf Platz eins.*

Zugegeben – die „Stadtkultur eG“ gibt es so nicht. Besser gesagt: Noch nicht, wie die breite Diskussion über die regionale Vernetzung unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche aktuell zeigt. Das kleine Zukunftsszenario verdeutlicht jedoch drei wichtige Erkenntnisse:

1. Initiatoren einer Kulturgenossenschaft sind Menschen, die etwas Neues schaffen oder auch etwas Bewährtes erhalten wollen. Sie sagen JA zur Gründung eines Unternehmens mit gleichberechtigten Mit-Unternehmern, die sowohl etwas für sich als auch für andere tun wollen.
2. Damit ein solches Szenario funktionieren kann, braucht es Macher – die Ideengeber, Initiatoren und Organisatoren – wie auch Mitmacher, die sich den gemeinsamen Zielsetzungen des Förderauftrages anschließen. Idealerweise werden sie unterstützt von zuverlässigen Wegbegleitern wie aufgeschlossenen Kommunen oder Landkreisen sowie von Unterstützern, die helfen, die Ideen zu tragfähigen Lösungen zu entwickeln. Wie jede andere Firmengründung macht eine Genossenschaftsgründung nur Sinn, wenn alle beteiligten Akteure genau definieren, welche Idee, welcher Unternehmensgegenstand sie zusammenführt. Kurz: Auch eine Genossenschaft braucht einen Businessplan.
3. Die Mitglieder entscheiden über die Strukturen ihrer Genossenschaft. Die sorgfältige Klärung der Strukturfragen im Gründungsprozess ist erfolgskritisch und zeitintensiv. So wählen die Mitglieder aus ihren Reihen den Aufsichtsrat als ihre Interessensvertretung und den Vorstand, der die Genossenschaft haupt- bzw. nebenamtlich führt und in dieser Rolle auch Arbeitsverhältnisse begründet. Die Satzung regelt, ob die Mitarbeitenden zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein müssen und in der Generalversammlung ihre Interessen sowohl aus der Mitarbeiterrolle heraus wie auch als (Mit-)Eigentümer vertreten können.

**Fazit:** Genossenschaften gelten mit Recht als die Rechtsform für wirtschaftliches und solidarisches Handeln zum Wohle ihrer Mitglieder. Ihre Renaissance ist Spiegelbild gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Sie ziehen ihre Stärke aus einer gemeinsamen Zielsetzung und dem wirtschaftlichen Miteinander gleichberechtigter Akteure. Diese Gemeinschaft macht den Unterschied und die Rechtsform geeignet für regionale und kulturelle Initiativen. 



**ÜBER DIE AUTOREN**

**Brigitte Schramm** Diplom-Journalistin. Sie ist seit über 30 Jahren in der Sozialwirtschaft tätig. Ihr Tätigkeitsspektrum umfasst Organisations- und Managementberatung für Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege, Konfliktmoderation in Unternehmen, Vereinen und Verbänden,





... Genossenschaften

Gründungsberatung mit dem Schwerpunkt Gruppengründungen, Qualifizierungsmaßnahmen und Projektentwicklung. Sie ist genossenschaftliche Projektentwicklerin und im Vorstand der *Initiative Regionalgenossenschaft*.



**Hans-Werner Preuhler** Diplom-Kaufmann, Executive Master of Business Engineering. Er ist seit über 25 Jahren in den Bereichen Organisation, Unternehmensführung, Projekt- und Veränderungsmanagement sowie regionale Entwicklung und Netzwerke beratend tätig. Aktuelle Schwerpunkte sind Gründungsberatung mit dem Fokus Gruppengründungen sowie Regional- und Kulturgenossenschaften unter Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure. Er ist genossenschaftlicher Projektentwickler und Vorsitzender der *Initiative Regionalgenossenschaft*.

WEITERE INFORMATIONEN

- [www.regionalgenossenschaft.de](http://www.regionalgenossenschaft.de)

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

**Abonnieren Sie jetzt!**

- > [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- > Tel. 061 31 / 24 68 57
- > [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)





RECHTSANWALT

KNUT EIGLER

ist Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht und Partner der Kanzlei Berndorff Rechtsanwälte in Berlin. Er ist Mitautor der Bücher „Musikrecht - Die Antworten“ (PPV Medien, 6. Auflage 2010) und „Designrecht - Die Antworten“ (PPV Medien, 2006) und beschäftigt sich überwiegend mit Vertragsgestaltungen und Rechtsstreitigkeiten in der Musik- und Veranstaltungsbranche. Neben den Künstlern und Produzenten vertritt er auch Konzertagenturen, Musikverlage und Plattenlabels. Während seines Studiums und Refereendariats in Berlin und New York lernte er als Musiker und Veranstalter auch die praktische Seite kennen.

## Das Leistungsschutzrecht für Presseverleger macht ernst

- oder doch nicht ?

Jahrelang ging es hoch her – Befürworter und Gegner haben sich nichts geschenkt. Auf der einen Seite hing der Fortbestand der Presselandschaft von der Einführung des Rechtes ab, auf der anderen Seite sei die Meinungsvielfalt bedroht und das Internet als solches hätte in Deutschland keine Zukunft mehr. Nachdem das Gesetz Bundestag und Bundesrat passiert hatte, richtete sich die Hoffnung der Netzaktivisten auf Bundespräsident Gauck. Doch jetzt hat er das Gesetz unterschrieben und es wird am 1. August 2013 in Kraft treten.

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Knut Eigler, Berlin

### Was ist ein Leistungsschutzrecht ?

Das deutsche Urheberrechtsgesetz bietet genauso wie grundsätzlich alle Rechtsordnungen weltweit zwei Schutzrichtungen. Zum einen werden die Urheber von künstlerischen oder publizistischen Werken geschützt. Im Bereich der Textwerke sind neben den Autoren von Belletristik und Sachbüchern auch Journalisten in Hinblick auf ihre Artikel für Zeitungen, Zeitschriften und andere Medien als Urheber geschützt. Zum anderen schützt das Gesetz aber auch die Produzenten für ihr wirtschaftliches Engagement. Bereits seit längerem gibt es deshalb eigenständige Leistungsschutzrechte für Film- und Musikproduzenten, Sendeunternehmen, Datenbankhersteller und Veranstalter künstlerischer Darbietungen. Ab diesem Sommer steht den Presseverlegern ebenfalls ein Leistungsschutzrecht zu.

Leistungsschutzrechte berechtigen dessen Inhaber – ähnlich wie Urheberrechte – zur vorherigen Zustimmung, wenn seine Leistungen genutzt werden, aber auch zum Verbot von ungenehmigten Nutzungen. Für jede Nutzung kann üblicherweise eine Vergütung verlangt werden. Allerdings sind die verschiedenen Leistungsschutzrechte für die einzelnen Gruppen unterschiedlich ausgestaltet, sodass teilweise keine Wahrnehmung durch die Rechteinhaber selber möglich ist, sondern nur durch entsprechende Verwertungsgesellschaften wie die GVL oder die VG Media. Diese schließen in der Regel Pauschalverträge mit den Nutzern, ziehen die Gelder kollektiv ein und verteilen diese an die einzelnen Leistungsschutzberechtigten nach festgelegten Verteilungsschlüsseln.

### Die Interessen der Presseverleger

Die Presseverlage haben seit Jahren mit sinkenden Auflagen im Printbereich zu kämpfen. Gleichzeitig zahlt sich ihr Engagement im Online-Bereich finanziell nicht aus. Die Werbung bringt nicht genügend Erlöse ein und Bezahlmodelle haben sich bei den Lesern bislang nicht durchgesetzt. Aus Sicht



### ... Das Leistungsschutzrecht für Presseverleger

der Verlage verschärft sich diese Situation dadurch, dass sie mit Suchmaschinen und Aggregatoren konkurrieren. Diese nutzen ungefragt Ausschnitte oder Kurzversionen aus den Meldungen und Artikeln, die die Verlage ins Netz gestellt haben, im Rahmen ihrer eigenen News-Services. Den Verlagen entgeht damit ein Teil ihres Traffics zulasten von *Google* und anderen Diensten, die selber aber gar nicht journalistisch tätig sind. Die Internetdienste haben damit ihre eigenen Nutzer mit fremden Inhalten versorgt. Die Verlage haben zwar genügend Leser ihrer Meldungen und Artikel, aber nicht auf ihren eigenen Websites und dementsprechend niedrigere Werbeeinnahmen.

Die Verlage wünschten sich daher seit längerem ein eigenes Leistungsschutzrecht, um die Nutzung ihrer Inhalte in diesem relativ eng eingegrenzten Bereich zu kontrollieren und an den Erlösen der Suchmaschinen und Aggregatoren zu partizipieren. Zwar ist der einzelne Artikel für den Journalisten bereits durch das Urheberrecht geschützt. Den Journalisten selber fehlen aber häufig die Mittel und der Mut, um gegen Großkonzerne wie *Google* vorzugehen. Die Verlage könnten sich zwar die Legitimation und Klagebefugnis von den Journalisten abtreten lassen, um gegen etwaige Urheberrechtsverstöße vorzugehen. Dies setzt aber voraus, dass der Verlag exklusive Rechte an den Artikeln erworben hat. Insbesondere freie Journalisten streben jedoch eine Mehrfachverwertung ihrer Artikel an, sodass die Rechte an die jeweilige Zeitung nur nicht-exklusiv übertragen werden. Damit wäre der Verlag nicht klagebefugt. Hinzu kommt, dass ein Urheberverstoß erst dann vorliegt, wenn der unberechtigt verwendete Ausschnitt für sich genommen bereits ein urheberrechtliches Werk darstellt. Hierfür gibt es bei kurzen Texten oder Textausschnitten keine klaren Kriterien. Das Gesetz gibt weder eine Mindestzahl an Worten oder Sätzen vor, noch eine ähnlich greifbare Regelung. Daher konnten die Verlage bisher wenig gegen die Snippets bei *Google* News unternehmen.

### Die Gegner des neuen Rechts

Gegen das Leistungsschutzrecht waren naturgemäß die Unternehmen, die durch das neue Recht in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit beschränkt sein würden oder zur Kasse gebeten würden. Marktführer *Google* genauso wie kleine Suchmaschinen und andere Dienste, die Pressemeldungen mithilfe ihrer technischen Infrastruktur sammeln und weiter verbreiten, beklagten, dass die Meinungsvielfalt und der Zugang zu Informationen für alle beschränkt würde. Erfahrungsgemäß nütze ein solches Recht allein den großen Medienkonzernen, die dies zur Absicherung ihrer alten Geschäftsmodelle verwenden würden. Durch den Vorbehalt einer Zustimmung könnten Inhalte gezielt zurück gehalten werden.

Verwiesen wurde auch auf technische Lösungen, auf die die Verlage zurück greifen könnten. Die maschinenlesbare Rechtesprache *robots.txt* teilt den Rechnern („Robots“) der Suchmaschinen und Aggregatoren mit, ob eine Website in Verzeichnisse aufgenommen werden soll, ob einzelnen *robots* der Zugang verwehrt wird oder ob Textteile entnommen werden dürfen. Aller-



### ... Das Leistungsschutzrecht für Presseverleger

dings können detailliertere Informationen z.B. über den Autor oder Verlag nicht übermittelt werden. Damit hätten die Verlage nur die Wahl, kostenlose Aggregation zu erlauben oder im Netz weniger sichtbar zu sein. Beide Optionen lehnten die Verlage ab. Eine Auslistung durch Robots.txt führe dazu, dass Journalismus und die Meinungsvielfalt im Internet schrumpfen würden. Die meisten Verlage wählen daher die kostenlose Aggregation, auch wenn sie damit eine Übernahme durch die News-Dienste befördert haben. Zusätzlich entwickelten Verlage eigene detailliertere Rechtesprachen wie ACAP (Automated Content Access Protocol), die von Suchmaschinen und Aggregatoren aber nicht akzeptiert wurden.

### Welche Nutzung wird künftig beschränkt ?

Das Leistungsschutzrecht für Presseverleger schützt journalistische Beiträge, die in einem Presseergebnis erscheinen. Das können sowohl Print- wie Onlinetitel, Zeitschriften und Magazine sein. Sie können der Meinungsbildung, Unterhaltung oder Informationsvermittlung dienen. Geschützt sind wohl auch Blogs, soweit sie regelmäßig und mit journalistischem Anspruch betrieben werden.

Von dem Recht betroffen sind nur Suchmaschinen und Dienste, die Inhalte ähnlich wie Suchmaschinen aufbereiten. Dies sind Aggregationsdienste, die Presseergebnisse gesammelt auflisten, wie zum Beispiel Presseschauen oder Übersichten von Blogartikeln. Sofern ein Dienst darauf beruht, dass händisch Links und Headlines zusammengestellt werden, funktioniert er nicht wie eine Suchmaschine. So ein Dienst fällt nicht unter die neue Regelung. Jedoch sind nur gewerbliche Aggregatoren betroffen. Das heißt, sie müssen mit Gewinnerzielungsabsicht betrieben werden. Damit sollen rein private Hobbyprojekte ausgeschlossen werden. Doch bereits wenn Gewinne mit Anzeigenschaltung verdient werden oder die Projekte der Werbung für Unternehmen oder Freiberufler dienen, sind sie gewerblich. Eine regelmäßige Presseschau eines Journalisten oder einer Kultureinrichtung würde also unter die Regelung fallen.

Der tatsächliche Anwendungsbereich des Gesetzes ist wegen der unbestimmten Rechtsbegriffe des Gesetzgebers zur Zeit noch unklar. Suchmaschinen und Aggregationsdienste sind nämlich nicht vollständig von der Verwendung fremder Artikel ausgeschlossen. Sie dürfen aus Presseergebnissen ein Jahr lang nur „einzelne Wörter oder kleinste Textausschnitte“ übernehmen. Auf eine bestimmten Länge – zwischenzeitlich war von 160 Zeichen die Rede – konnten sich die Parteien nicht einigen. Damit bleibt der Anwendungsbereich für die Praxis sehr unbestimmt. Auch die Gesetzesbegründung hilft nicht weiter. Diese nennt als zulässiges Beispiel eine Schlagzeile wie „Bayern schlägt Schalke“, verweist aber zugleich auf ein Urteil des Bundesgerichtshofes, welches dazu eher im Widerspruch steht. Daher meinen viele Juristen, dass die „bisher üblichen Snippets“ auch weiterhin zulässig bleiben. Die Ver-



### ... Das Leistungsschutzrecht für Presseverleger

fechter des Leistungsschutzrechts sehen dies anders. Wer Recht hat, wird nur ein Gericht entscheiden können.

Sofern ein Verlag die Zustimmung und ein Nutzungsrecht an eine Suchmaschine erteilen sollte, wird dies meist an eine Vergütung gebunden sein. Das Gesetz sieht hierbei ausdrücklich vor, dass die Journalisten daran zu beteiligen sind.

### Wobei ändert sich nichts ?

Das im Urheberrecht verankerte Zitatrecht bleibt unberührt und gilt auch für das Leistungsschutzrecht. Damit können kurze Textausschnitte dann unter Angabe der Quelle weiterhin verwendet werden, wenn sie als Beleg für die eigenen Ausführungen dienen. Die Voraussetzungen sind und bleiben hierfür sehr streng. Ein übliches Snippet ist jedenfalls kein Zitat, weil ein Zitat voraussetzt, dass sich der Zitierende mit dem Snippet inhaltlich auseinandersetzt. Suchmaschinen und Aggregatoren übernehmen den Textteil technisch, ohne dass eine inhaltliche Auseinandersetzung stattfindet.

Die Verlinkung selbst bleibt erlaubt und wohl auch, wenn als Linktext lediglich ein Titel eines Artikels übernommen wird. Die typischen Blogs, Foren oder Social Media-Plattformen fallen grundsätzlich nicht unter die Regelung. Gegebenenfalls ist aber immer das vom Leistungsschutzrecht unabhängige Urheberrecht der Journalisten zu beachten. Also wird das Gesetz die meisten Nutzer, Blogger und Journalisten beim Umgang mit fremden Texten nicht mehr einschränken als bisher.

Da der konkrete Anwendungsbereich des Leistungsschutzrechts auch durch sehr kurzfristige Änderungen von Formulierungen bei der Gesetzgebung nicht klar bestimmbar ist, wird die Ausgestaltung in den kommenden Jahren von den Gerichten übernommen werden müssen. Auch deshalb meint der Parlamentarische Geschäftsführer der SPD-Fraktion, Thomas Oppermann: „Es ist nichts anderes als eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für Anwälte.“<sup>1</sup>





## Rifkin in Thüringen

Ein Beitrag von Anka Suckow, Weimar

### ANKA SUCKOW

Dipl. Kommunikationswirtin, ist nach 10 Jahren in Wien nun Trainerin, Coach und Organisationsberaterin in Weimar.

„Schick“, sagt mein ehemaliger Strategen-Kollege in Berlin. Leider schafft er es dann doch nicht, zu kommen. Dafür nehme ich eine Freundin und Beratungsklientin mit, eine echte Thüringer Kreative.

Zusammen mit 200 Besuchern des diesjährigen *Creative Innovation Summit* staunen wir, als der kleine, charismatische Amerikaner mit Schnurrbart auf Pult, Präsentation und Sitzgruppe verzichtet und mit seinem Mikro mitten ins Publikum – auf Augenhöhe – geht. Das muss er auch, denn er will uns nachdrücklich die Augen öffnen. In 30 Jahren sei es vorbei mit den fossilen Energien, sagt er. Bis dahin müssten wir sie uns vollkommen abgewöhnt haben. Sonst ist Schluss mit der Menschheit.

Jetzt sind wir alle wach. Nach (und vor, aber das wissen wir jetzt noch nicht) fröhlichem Optimismus aus der Wirtschaft und bunten Erfolgsgeschichten schockiert Jeremy Rifkin uns mit Zahlen, die allesamt gen null gehen, und einem düsteren Ausblick, wenn wir so weitermachen wie bisher. „This is the end game.“ Wir sind im Endspiel. Und hier geht's nicht um Fußball, sondern um einen Krieg ums Überleben. Nicht heute, aber sehr bald. Sogar das Wetter ist auf seiner Seite: „bittere, lange Winter und zunehmende Überflutungen im Frühling“ – der Beweis für den selbstverschuldeten Klimawandel schwimmt quasi draußen an den Fenstern der Weimarahalle vorbei.

Zum Glück ist der Mann kein russischer Dichter, sondern US-amerikanischer Ökonom und Soziologe, und außerdem Berater diverser Regierungen und der EU-Kommission. Jeremy Rifkin hat einen Plan. Und eine Theorie.

Alles, was wir zur Rettung der Welt brauchen, sagt er, ist die geballte kreative Energie der Menschheit.

### Das sagt er den Richtigen.

Seine Theorie lautet, dass jede industrielle Revolution aus einer parallelen Veränderung von Kommunikation und Energie entstanden ist. Die erste brachte uns im 19. Jahrhundert den dampfbetriebenen Buchdruck und dadurch das öffentliche Schulwesen. Wir sind am Ende der 2. industriellen Revolution und merken, dass Massenproduktion, standardisierte Prozesse und eine Kommunikation von „denen da oben“ zu „denen da unten“ mehr Schaden als Nutzen anrichten.

Mit dem Internet gibt es nun zum ersten Mal für alle Menschen die Möglichkeit, sich miteinander in Echtzeit auszutauschen – egal, wo sie sich gerade befinden. Außerdem fangen Kooperativen an, mit alternativen Energien maßgeblich zur Energieproduktion beizutragen.



### ... Rifkin in Thüringen

Rifkins Vision lautet: „Stellen Sie sich 8 Milliarden Menschen vor, die ihre eigene Energie produzieren und weltweit Energie und Information mit anderen teilen – bei null Nebenkosten. Denn Sonne, Wind und Informationen sind umsonst.“

Die neue Energie ist distributiv, kollaborativ und lateral – sie wird direkt zwischen Menschen ausgetauscht. Während Öl und Gas einer Elite gehören und zentral vertrieben werden, hat jeder Mensch Zugriff auf Sonne, Wind und andere natürliche Energiequellen. Rifkin nennt dieses neue wirtschaftliche Prinzip „peer to peer lateral power“. Einfach gesagt, ist es eine Art hochintelligentes Energie-Internet, das jedem erlaubt seine Energie-Überproduktion dahin zu lenken, wo sie in diesem Moment gebraucht wird (z.B. aus einer Tag-Zone in eine Nacht-Zone).

### Was es dafür braucht?

Vor allem eine Bewusstseinsveränderung – eine Ausweitung der Empathie. Vom Steinzeitmenschen, der nur sich und seine Familie annimmt, und den Rest bekämpft, über Stammes-Verbände, Religionen, Länder, bis zu einer landesübergreifenden Empathie mit Gleichgesinnten, die wir heute haben. Der nächste Schritt heißt „Biosphären-Bewusstsein“. Das bedeutet: jedem ist bewusst, dass alles, was er/sie tut, einen Einfluss auf jemand anderen oder etwas anderes auf diesem Planeten hat.

Kurz: Nie wieder Hamburger. Oder Billigklamotten. Oder stinkende Rostlaub. Denn die Kosten – in diesem Fall der ökologische Fußabdruck – sind nicht zu rechtfertigen.

Wir müssen uns also verändern. Lernen, zu teilen, statt zu gewinnen. Zu kooperieren statt miteinander in Wettbewerb zu gehen. Transparent statt undurchschaubar zu handeln. Fürs große Ganze zu denken, statt für den persönlichen Profit.

Oder, wie Jeremy Rifkin es sagt: „Bewusst, präsent, den anderen zu erleben wie uns selbst.“

Tosender Applaus. Aber meine Nachbarin findet das gar nicht komisch. Das, wofür sie seit Jahren kämpft, als Kreative, als Frau, als Mutter dreier Söhne, wollte bisher nämlich keiner haben. Schon gar nicht die „erfolgreichen Unternehmer“, die hier um uns herum im Publikum sitzen und einem amerikanischen Ökonom für all das zujubeln, was sie eh schon immer sagt.

Also, meine Empathie hat sie. Und wer weiß – wenn einem Rifkin geglaubt wird (und das tut ja sogar unsere Bundeskanzlerin), dann hat diese 3. industrielle Revolution ja vielleicht eine Chance. 🙏





## „Ich bin mehr Künstler als Marketingmann“

Der Cellist Jan Vogler ist seit 5 Jahren Intendant der *Dresdner Musikfestspiele* und strebt für die sächsische Kulturstadt nichts weniger als die Führungsrolle in der deutschen Festivallandschaft an. Wir sprachen mit ihm über seine Zwischenbilanz bei der Profilierung der Musikfestspiele, über den richtigen Mix zwischen Künstler, Programm und Spielstätten und darüber, was Mozart und Tschaikowsky mit dem British Empire zu tun haben.

### JAN VOGLER

der heute mit seiner Frau und beiden Töchtern in Dresden und in New York lebt, begann seine Karriere als erster Konzertmeister Violoncello in der Staatskapelle Dresden im Alter von 20 Jahren. Diese Position gab er 1997 auf, um sich ganz auf seine erfolgreiche Tätigkeit als Solist zu konzentrieren. Jan Vogler ist Künstlerischer Leiter des Moritzburg Festivals bei Dresden und seit Oktober 2008 auch Intendant der *Dresdner Musikfestspiele*.

Weitere Informationen

[www.musikfestspiele.com](http://www.musikfestspiele.com)

Das Gespräch führte Dirk Heinze, Weimar

**KM Magazin:** Sie sind jetzt seit 2009 Intendant der *Dresdner Musikfestspiele*. Was hat sich und was haben Sie in 5 Jahren am Festival verändert?

**Jan Vogler:** Als ich diese Aufgabe übernommen habe, standen die Festspiele international nicht mehr auf der Landkarte großer Festivals. Sie wurden ja zu Zeiten der DDR gegründet, um das Land als Kulturnation zu verkaufen. Angesichts der abgeschotteten Situation und des politischen Systems ist das nur bedingt geglückt. Von den 250 Journalisten, die damals im Eröffnungsjahr in den 70er Jahren nach Dresden kamen, hatte jeder zwei Mitarbeiter der Staatssicherheit hinter dem Rücken. Die nötige Offenheit, die man für ein Festival braucht, die Durchlässigkeit auch für Reisen und internationale Vernetzungen, kam so natürlich nie zustande. Nach der Wende kamen erneut schwierige Zeiten, wo man sich in Dresden auf viele neue Chancen konzentrierte und das Festival selbst auch an den Rand gedrückt wurde.

Entsprechend habe ich ganz offen der Stadt gesagt, wenn wir das wieder machen, interessiert es mich eigentlich nur als Aufgabe, Dresden wieder als Festivalstadt präsent zu machen. Als ich 2007 vom damaligen Kulturbürgermeister Lutz Vogel gefragt wurde, ob ich das Festival übernehmen möchte, da war für mich klar: die Chance ist jetzt da! Die Innenstadt ist weitestgehend restauriert, die Frauenkirche eröffnet, viele neue Hotels gebaut, das Schloss fast vollendet, das *Grüne Gewölbe* gerade eröffnet, das *Albertinum* in der Fertigstellungsphase. Diese Umgebung ist es, die die Stadt Dresden auch als Festivalstadt attraktiver gemacht haben. Für mich war nun das Ziel, die großen Künstler der Welt, also die Kollegen, die ich am meisten schätze, nach Dresden zu holen.

**KM:** Können Sie jetzt bereits Zahlen vorweisen, die den Erfolg belegen, zum Beispiel eine höhere Zahl ausländischer Besucher?

Foto: Jim Rakete





... mit Jan Vogler

**JV:** Auf jeden Fall, wir haben das ganz stark entwickeln können. Wir haben bei den ausländischen Besuchern eine exponentielle Entwicklung, aber auch insgesamt: die Karteneinnahmen seit 2008 konnten wir verdoppeln. Wir haben Sponsoreneinnahmen fast verfünffachen können. Es wird auch wieder international über das Festival geschrieben. Aber das hängt – das möchte ich gerade als Künstler klarstellen – zunächst nicht mit unserer Vermarktung zusammen, sondern in erster Linie mit der künstlerischen Leistung. Ich glaube, ein Festival ist immer ein Fest der Höhepunkte. Was am Ende kommuniziert, ist die Musik. Und sie können so eine Marke, auch mit Dresden, nur dann aufbauen, wenn bei einem Festival wirklich die wichtigen Stimmen unserer Zeit erklingen. Jetzt haben wir 5 Jahre fast alle großen Orchester der Welt zu Gast gehabt. Dresden über die Musik zu entdecken, war meine Strategie. Sie können über die Kraft der Musik, weniger mit den begrenzten Budgets, eine Marke aufbauen. Inzwischen schreibt der Daily Telegraph: „Dresden now is one of the great festival cities in Europe.“ Das heißt trotzdem nicht, dass wir uns darauf ausruhen können. Sondern wir müssen versuchen, mit unserem kleinen Budget, verglichen mit Luzern, Edinburgh oder Salzburg, diese Liga zu halten.

**KM:** Ist es nicht schwer, ein Profil zu finden, wenn man kein eigenes Festspielhaus besitzt? Sie bespielen vielmehr vorhandene starke Marken wie die *Semperoper*. Wie schafft man es, dem eine eigene Identität zu verleihen, dem Publikum zu vermitteln, dass das die Musikfestspiele sind?

**JV:** Das ist richtig. Es wäre zumindest, glaube ich, auch ein Fehler, wenn wir ein Festspielhaus hätten. Vielleicht sogar langweilig. Wir haben in Dresden genau diese Vielfalt: vom Palais im *Großen Garten* bis zur *Gläsernen Manufaktur* von Volkswagen, über Schlosshof und *Semperoper* bis zur *Frauenkirche*. Gerade Gäste aus Berlin kommen nach Dresden wegen dieser Vielfalt an Spielstätten – in diesem Jahr allein 20. Unsere Aufgabe ist hier herauszufinden, welcher Künstler mit welchem Programm an welchen Ort passt. Der Hörer soll verstehen, wofür die Musik komponiert ist und was sie wirklich bewegt.

**KM:** Es scheint ein dramaturgischer Mix zu sein aus Künstlern, Programm und Spielstätten.

**JV:** Künstler, Programm und Spielstätte stehen als Gesamtbotschaft in einem Einklang. Wir unterschätzen das heutzutage völlig. Eine bestimmte Musik lebt mit einem bestimmten Künstler auch nur an einem bestimmten Ort. Das braucht sehr viel Nachdenken und Fantasie. Es ist eine künstlerische Herausforderung und gehört zu meinen Lieblingsaufgaben. Am Ende ist es mir im Grunde egal, ob die Leute sagen, sie waren in der *Frauenkirche* oder bei den *Dresdner Musikfestspielen*. Es ist vielmehr eine Aufgabe für Dresden, das Profil als internationale Kulturstadt zu heben. Wir sind ja ein städtisches Festival. Wenn jemand bei den Festspielen in der *Semperoper* die *New Yorker Philharmoniker* erlebt, gewinnt Dresden als Festspielstadt, gewinnen letztlich wir alle.



... mit Jan Vogler

**KM:** Umso mehr überrascht ihre Idee, dass das Auftaktkonzert in diesem Jahr ausgerechnet in Berlin stattgefunden hat. Schwächt das nicht den Festspielstandort Dresden?

**JV:** Wir müssen nach Berlin gehen. Die geografische Lage ist das einzige große Handicap für Dresden. Es liegt vergleichsweise weit östlich. Was Flug- und Zugverbindungen betrifft, ist es in Deutschland echt benachteiligt. Das allerwichtigste für uns ist daher die Vernetzung. Meine Aufgabe ist ein bisschen wie die eines Außenministers. Ich lebe nicht umsonst in New York und bin in meinem Hauptberuf Cello-Solist. Wenn ich weltweit unterwegs bin, fällt mir auf, dass Dresden einen ausgezeichneten Ruf hat und eine starke Identifikation mit Musik und Kultur. Aber dies schlägt sich nicht automatisch in Festivalbesuche nieder. Stellen Sie sich vor, sie wohnen in München, setzen sich in Ihr Auto und fahren gemütlich nach Salzburg: da haben Sie noch eine schöne Fahrt, genießen unterwegs die Berge, und 2 Stunden später sind sie in Salzburg. Jetzt sagen Sie mal dem Münchner, er muss nach Dresden zu den Musikfestspielen kommen. Da müssen wir aus Dresden rausgehen und Konzerte außerhalb ansetzen. Wir haben auch schon kleinere Veranstaltungen in europäischen Städten wie Brüssel oder London gemacht, um Leute für Dresden zu interessieren. Berlin spielt natürlich eine Schlüsselrolle, gerade einmal 200 km entfernt, 3,5-Millionen Einwohner, aber ohne diese Spielstättenvielfalt. Den Anteil von Berlin-Besuchern müssen wir auf jeden Fall erhöhen. Wir treffen in Berlin zudem alle politischen Entscheider – nicht unwichtig für ein Festival mit angestrebtem Führungsanspruch. Wir möchten beweisen, dass wir in der Lage sind, nicht nur für Dresden oder Sachsen, sondern für ganz Deutschland im Ausland zu strahlen.

**KM:** Das setzt ein attraktives Programm voraus. Sie legen den Schwerpunkt 2013 auf das British Empire. Beim schon erwähnten Eröffnungskonzert in Berlin wurde allerdings Mozart und Tchaikovsky gespielt. Das klingt nicht very british.

**JV:** Ich höre oft in Kommentaren, dass wir eines der dramaturgisch am meisten durchgearbeiteten Programme von allen Festivals haben. Ich bin auch eher Künstler als Marketingmann. Wenn Sie das Programm insofern von der künstlerischen Seite her lesen, dann gibt es praktisch kein Konzert, was nicht dramaturgisch mit dem Gesamtthema zusammenhängt. So ist auch bei den *New York Philharmonics* ganz klar die Botschaft: was bleibt vom British Empire? Zum Beispiel, dass, als die Engländer aus Amerika abzogen, nicht nur die Amerikaner ihre eigene Kultur entwickelt haben, sondern auch viele Dinge aus der Eroberungszeit zurückblieben, wie z.B. die philharmonischen Gesellschaften. Es gäbe sicher kein *New York Philharmonic*, wenn es – zumindest zu diesem Zeitpunkt – nicht diese Besatzung und den Unabhängigkeitskrieg gegeben hätte. Von einem Empire bleibt oftmals Musik. Ein Empire hat sich, welche Nation es auch immer versucht hat, nie durchsetzen können – zum Glück! Die Eroberung eines anderen Volkes ist auf lange Sicht gesehen fast immer schief gegangen.



... mit Jan Vogler

Das Britische Empire brach schließlich Anfang des 20. Jahrhunderts zusammen. Was blühte zu dieser Zeit auf? Die Musik eines Spätromantikers Edward Elgar. Der Abgesang des Empires war sozusagen gleichzeitig ein kultureller Höhepunkt. Das ist unser Thema in diesem Jahr, und die New Yorker Philharmoniker als Orchestra-in-Residence durchaus im starken Zusammenhang mit dem Empire-Thema. Außerdem konnte man viele Vertreter des international doch sehr starken, aktiven britischen Musiklebens in Dresden erleben.

Man sollte allerdings auch bei Programmen nicht alles zu kleinlich handhaben. Das Ziel kann nicht sein, nur englische Musik zu spielen. Vielmehr erzählen wir Empire-Geschichten wie von König Salomon, die Geschichte des jüdischen Herrschers. Oder Don Quijote vom spanischen Empire. Kombinationen über Macht und was von der Macht bleibt. Die Geschichte zu erzählen vom Empire – in Bezug auf Dresden auch auf die Zerstörung und den Wiederaufbau. Die Geschichte von Versöhnung zu erzählen, dass es wichtiger ist, die Musik sprechen zu lassen, als sich zu bekriegen.

**KM:** Herr Vogler, ich bedanke mich für das Gespräch!<sup>4</sup>



**WEITERE INFORMATIONEN**

- Zum Weiterlesen der Hintergrundbericht „Verhandeln im Respekt vor der künstlerischen Leistung“ von Dirk Heinze unter:  
[www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_d/ni\\_2581/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2581/cs_11/index.html)

- Anzeige -



School of  
Management and Law

## Berufsbegleitende Weiterbildung In der Schweiz

**Masterlehrgang Arts Management**  
international durch FIBAA anerkannt  
Start: 17. Januar 2014

**Diplomprogramm Fundraising Management**  
zertifiziert durch European Fundraising Association  
Start: 4. September 2013

[www.zkm.zhaw.ch](http://www.zkm.zhaw.ch)

---

**Building Competence. Crossing Borders.**  
Zürcher Fachhochschule



## Rückblick

### 2. Kölner Kunstversicherungs- gespräch

Ein Bericht von Thomas W. Kuhn

Auf großen Zuspruch stieß am 19. April 2013, parallel zur *Art Cologne*, das 2. *Kunstversicherungsgespräch* in der *Kölner Designpost*. Über 160 Gäste nahmen an der von dem Kölner Versicherungsmakler *Zilkens Fine Art 2012* initiierten und in diesem Jahr wieder organisierten Veranstaltung teil, die sich damit als wichtigste Schnittstelle zwischen Kunstmarkt und der Kunstversicherungsbranche in Deutschland etabliert hat.

Zentrales Thema der Veranstaltung war das Verhältnis „Kunst und Werte“. Im einleitenden Vortrag erläuterte Dr. Stephan Zilkens vor diesem Hintergrund „Aspekte des Risikomanagements im Kunstbereich“. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Eigentumsverhältnisse beleuchtete er die beiden Kernfragen der Versicherungswirtschaft hinsichtlich der bildenden Kunst: wie lassen sich die einzelnen Gefahren präzisieren, denen ein Kunstwerk, beispielsweise im Leihverkehr, ausgesetzt ist und wie kann ein plausibler Versicherungswert ermittelt werden, insbesondere in Anbetracht volatiler Märkte und sich wandelnder Trends unter den Sammlern von Kunst?

Diese Überlegungen des Veranstalters bereiteten auf die beiden Podiumsdiskussionen vor, die von dem Kunstmarktjournalisten Stefan Kobel moderiert wurden. Unter dem Titel „Vom Wa(h)ren Wert der Kunst“, waren fünf Diskussionsteilnehmer eingeladen, ihre Erfahrungen und Ansichten zum Thema Wertermittlung vorzustellen. Einen Schwerpunkt spielte hierbei das sogenannte „Bereicherungsverbot“, das bis 2008 galt. Abweichend von der tatsächlich vereinbarten Versicherungssumme, sicherte dieses Verbot den Versicherern zu, im Falle eines Schadens nur den tatsächlichen Wertverlust zu kompensieren. Seitdem gelten neue Regeln in der Relation Versicherungssumme/Schadenssumme, die auf Seiten der Versicherer die

Notwendigkeit aufgezeigt hat, die Versicherungssumme bereits bei Vertragsschluss deutlich präziser zu ermitteln.

Als Vertreter des Primär- und Sekundärmarktes für Kunst sprachen der Galerist Harry Lybke (*Galerie Eigen + Art*) und Dr. Takuro Ito (*Auktionshaus Lempertz*). Die Perspektive der Versicherungswirtschaft vermittelten Annette Niessen (*Mannheimer Versicherung AG*) und Stephan Schwarzl (*Nationale Suisse Versicherung AG*). Die langjährige Erfahrung eines unabhängigen Schadengutachters brachte Dr. Bernd Noack (*artscout*) ein.

Obwohl ein ganzes Spektrum an unterschiedlichen und sachbezogenen Parametern zur Wertbestimmung eines Kunstwerks relevant ist, die je nach Gattung anders gelagert sind, bestand in der Runde Konsens mit der Aussage Dr. Bernd Noacks, dass die aktuellen Verkaufspreise die entscheidende Referenz bilden, unter Berücksichtigung von „Ausreißern“.

Umgekehrt bilden die in Policen hinterlegten Versicherungswerte nur sehr bedingt eine Vorgabe, gelangt ein Werk erneut in den Markt, etwa über den Auktionshandel, worauf Dr. Takuro Ito hinwies. Veränderungen am Markt können über Jahrzehnte hinweg nicht nur Preissteigerungen, sondern auch Preissenkungen für Objekte aufweisen. Hieraus folgt die Notwendigkeit einer regelmäßigen Anpassung des Versicherungswerts an die Marktentwicklung, insbesondere nach den Crashes auf dem Kunstmarkt Ende der 1980er Jahre und 2007.

Nicht nur in diesen Fällen müssen gelegentlich unrealistische Hoffnungen von Sammlern enttäuscht werden. Sowohl Dr. Bernd Noack als auch Annette Niessen machten deutlich, dass Kunst-sachverständige nicht minuziös jedes Einzelobjekt einer Sammlung exakt bewerten können, weder mit Blick auf den möglichen Umfang einer Sammlung noch hinsichtlich der notwendigen Expertise. Hier sind folglich Eigenleistungen der Versicherungsnehmer bei der Wertermittlung unvermeidbar. „In jedem Fall gilt es“, so führte Stephan Schwarzl aus, „dem Kunden zu helfen, den richti-



gen Wert zu finden, damit es im Schadensfall keinen zusätzlichen Ärger gibt.“

Wie schwer die Wertermittlung selbst bei berühmten Künstlern sein kann, verdeutlichte Dr. Bernd Noack an Hand von Andy Warhol, Donald Judd und Yves Klein, bei denen die Preise zwischen niedrigen vier- und hohen siebenstelligen Beträgen liegen. Aber ebenso schwer ist es, Kunst junger Künstler zu bewerten, die sich eben erst in der Kunstwelt etablieren.

Harry Lybke brachte die Diskussion aus seiner Sicht auf den Punkt: „Die Kunst hat den Wert, den man zu zahlen bereit ist. Man sollte Kunst kaufen, bevor man sie versichert – kauft Bilder und hängt sie auf!“

Die zweite Podiumsdiskussion galt den jeweiligen Interessenslagen innerhalb des spezifischen Gefüges zwischen Versicherer und Versicherungsnehmer bei der Bestimmung eines Versicherungswertes. Auch die Möglichkeit der Staatshaftung, mit ihren Vor- und Nachteilen wurde in diesem Zusammenhang diskutiert. Aus Sicht der Museen sprachen Dr. Manfred Müller (*Kunstmuseum Wolfsburg*) und Dr. Raimund Stecker (*Lehmbruck Museum Duisburg*). Für den Kunstmarkt bezog wiederum der Kölner Galerist Dr. Ralf Seippel Stellung. Dr. Bodo Sartorius (*AXA Art Versicherungs AG*) sprach für die Versicherer und als Kunstsachverständiger nahm Claus Gielisch (*Gielisch GmbH*) teil.

Das sich die unterschiedlichen Interessenlagen an bildender Kunst in den letzten 100 Jahren signifikant vermehrt haben, darauf machte Dr. Ralf Seippel aufmerksam. Jenseits von Sammlerleidenschaft und ästhetischem Genuss steht der Kauf von Kunst als reiner Wertanlage. Darüber hinaus bietet eine Kunstsammlung auch die Möglichkeit der Steuerminderung durch Schenkungen, etwa im Erbschaftsfall. Und auch aus rechtlicher Sicht ein eigenes Kapitel bildet der internationale Vermögenstransfer unter Verwendung von Kunst als Tauschwährung.

Dem gegenüber vertreten die institutionellen Ausstellungshäuser das klassische Bildungsinteresse, das angesichts der teils extremen Preissteigerungen für Kunstwerke am Kunstmarkt wegen der entsprechend hohen Versicherungsprämien zunehmend in Schwierigkeiten gerät. Dr. Manfred Müller bezeichnete vor diesem Hintergrund die Staatshaftung, der Alternative zur gewerblichen Versicherung, als Fluch und Segen zugleich. So wären vor allem private Leihgeber oft nicht bereit, eine Staatshaftung zu akzeptieren, was im Endeffekt zum Verzicht auf Leihgaben führe. Dr. Raimund Stecker sieht darin allerdings auch eine Chance, wenn es gelänge ein System zu etablieren, in dem auch die Museen an eben jener Wertsteigerung partizipieren könnten, für die nicht zuletzt Ausstellungen in ihren Räumen mit verantwortlich zeichnen.

Einen Gegenpol zu den „Blue Chips“ des Kunstmarkts bilden Künstler die mit ihren Werken auf regionaler Ebene stark vertreten sind, aber im Kunsthandel, insbesondere den Auktionen keine Rolle spielen. Claus Gielisch schilderte, wie in einem solchen Fall die Wertermittlung erfolgt, die vor allem in der engen Kommunikation mit den jeweiligen Künstlern, Sammlern und gegebenenfalls lokal ansässigen Händlern erfolgt. Letztlich bilden hier anonymisierte Kaufbelege die wesentliche Grundlage. Im Zusammenhang mit einem Bild des Malers Carl Spitzweg zeigte Claus Gielisch dann auch auf, dass selbst bei einem am Markt gut etablierten Künstler die Gutachten für den Wiederbeschaffungswert zwischen 30.000 und 1,3 Millionen Euro schwanken können.

Als umfassender konkreter Schadensfall mit einer Vielzahl an Betroffenen kamen die Folgen des Wirbelsturms „Sandy“ an der Ostküste der USA zur Sprache. Dr. Bodo Sartorius berichtete über die Maßnahmen, die von Seiten seiner Versicherung im Vorfeld unternommen wurden, um Kunst aus den Depots zu evakuieren, die im mutmaßlichen Überschwemmungsgebiet, vor allem im New Yorker Stadtteil Chelsea lagen. Hinsichtlich hoher Risiken, aber auch unter besonderer Berücksichti-



gung zweifelhafter Strategien im Kunstmarkt erklärte der Versicherungsmann prägnant „Man muss es ja nicht versichern!“

Offen blieben einige Fragen, deren Beantwortung im Einzelfall eine eher philosophische Diskussion erfordert hätte. An erster Stelle, ob eine Korrelation zwischen kulturellem Wert und Warenwert besteht. Auch Überlegungen, ob ein Preisindex zur Objektivierung der Wertermittlung beitragen könnte stießen auf Zurückhaltung. Letztlich wurde auch nicht im Detail ausdifferenziert, welche Parameter exakt zu einer sich objektiv vermittelnden Bewertung von Seiten der Gutachter gehören. So überraschte auch nicht, dass auf die Frage nach dem Ausbildungsweg für Wertgutachter von Kunst keine präzise Antwort gegeben wurde. De facto darf angenommen werden, dass ein Kunstgeschichtsstudium allein noch nicht ausreicht. Insbesondere die Beiträge der Gutachter deuteten an, dass erst in der tatsächlichen und langjährigen beruflichen Praxis das Rüstzeug erworben wird, um belastbare Urteile zu fällen, die selbst dann noch keine Gewähr dafür liefern, dass ein Versicherungsnehmer, unter ideellen Aspekten, gänzlich divergierende Wertvorstellungen erstreiten will. Vor allem der enge Kontakt zu Künstlern und zum Kunsthandel, aber auch zu den engagiert sammelnden Zeitgenossen erscheint – so wurde im Diskussionsverlauf immer wieder deutlich – als *conditio sine qua non*.<sup>1)</sup>



## Rückblick

### 13. Tagung des Forums Kultur und Ökonomie

Ein Beitrag von Diana Betzler und Leticia Labaronne, Zentrum für Kulturmanagement an der ZHAW, Zürich

Seit 2001 lädt das *Forum Kultur und Ökonomie* (FKÖ) die öffentlichen und privaten Kulturfinanzierenden ein, das Wissen über die Wechselwirkungen zwischen der wirtschaftlichen und politischen Dimension in der Kulturförderung zu vertiefen. Rund 130 Teilnehmende aus der gesamten Schweiz sowie Referierende aus Deutschland, den Niederlanden und Frankreich trafen sich dieses Jahr, um die künftige Rolle der Kunst und damit jener der Kulturfinanzierer im öffentlichen Raum zu diskutieren. Hintergrund der Diskussion sind vielfältige Herausforderungen, die sich aus Spannungen zwischen lokaler Planung und Partizipation sowie Forderungen unterschiedlichster öffentlicher, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Instanzen ergeben.

Nach der kollegialen Begrüßung durch Andrew Holland, der als neuer Direktor der *Pro Helvetia* erstmalig die Aufgabe übernimmt, das Forum offiziell zu eröffnen, folgt der künstlerische Auftakt „Parade“ von Mark Leckey; denn die Kunst kann bei der Diskussion über den öffentlichen Raum nicht fehlen – so Holland.

Einstiegsreferent war Prof. Dr. Walter Grasskamp, der über die Spielregeln des öffentlichen Raums und die Dimensionen, in denen er entsteht, reflektierte. Öffentlicher Raum wird ständig neu geschaffen: rituell oder alltäglich, zeremoniell oder beiläufig, kommerziell oder politisch, kollektiv oder individuell. Vor dem Hintergrund der Entwicklung des Graffiti führt Grasskamp den „doppelten symbolischen Charakter“ der Kunst im öffentlichen Raum aus, die diesen zur Kampfzone macht. Markus Bader und Andrea Hofmann von *raumlaborberlin* verstehen (öffentlichen) Raum als ein Produkt sozialen Handelns, Urbanität als die



Gleichzeitigkeit von Widersprüchlichem und Öffentlichkeit als den Ort, an dem sich Menschen treffen und austauschen. Mit ihrer Arbeit schaffen sie urbane Situationen, die neue Erzählungen und Vorstellungen in die Stadt bringen, die Menschen mit Orten, Möglichkeiten und Imaginationen verbinden und Kunst, Architektur und Stadtplanung langfristig integrieren. Christian Bernard, Direktor des *mamco, Musée d'art moderne et contemporain* in Genf, illustrierte anhand zahlreicher Praxisbeispiele das Zusammenspiel von Kunstwerk und öffentlichem Raum.

Der erste Tag schließt mit einer von Markus Baumer moderierten Diskussion über die Legitimation der Kunst im öffentlichen Raum und ihre zunehmend partizipative Natur: Müssen Städte als Museen gebaut werden, oder ist Kunst im öffentlichen Raum nur ein Zeichen dafür, dass eine Stadt über keine eigenen Symbole verfügt? Während Grasskamp letzteres unterstützt, plädiert Bernard dafür, Kunst im öffentlichen Raum auch als Bildungsaufgabe zu verstehen. Daraus stellt sich die Frage, in wie weit diese Aufgabe einem Bottom-up-Ansatz folgen soll. Grasskamp hinterfragt das „Schneemann“-Prinzip, an dem sich alle beteiligen. Der schmelzende „Schneemann“ verkörpere jedoch den aktionären und ephemeren Charakter der Kunst sowie den heutigen Geist der Menschen, die ihn im öffentlichen Raum geschaffen haben, so Baumer. Im Einklang mit der Ausführung von *raumlaborberlin* gehe es bei Kunst im öffentlichen Raum nicht um das statische Objekt, sondern um die fluide Bedeutung.

Prof. Dr. Klaus Brake vom *Center for Metropolitan Studies* unternimmt in dem Referat mit dem Titel „Öffentlicher? Raum – in neuer Aufstellung!“ eine feinsinnige Analyse über Ursachen, Erscheinungsformen von und Umgang mit den sogenannten „neuen“ Räumen. Brake begreift deren Entstehung als historisches Phänomen einer nachindustriellen, post-fordistischen, wissensbasierten Ökonomie. Diese ist geprägt von flexiblen und ökonomisierten Handlungsformen im Großstadtmilieu: Stadtaffinität und Interaktion, Kreativität

und Urbanität, Arbeiten und Wohnen, Selbständigkeit und Wettbewerb. Das Quartier, der öffentliche Raum, entwickelt sich als räumlich-erweiterte Werkstatt, als eine neue Art Infrastruktur für Entrepreneurship. Gemeint sind „Co-Working Spaces“ wie beispielsweise das *Betahaus* in Berlin: Großraumbüros, die der Kreativszene flexible Arbeitsplätze anbieten und als Lern- und soziale Integrationsorte fungieren. Zu den „neuen“ Räumen gehören auch die „Urban-Knowledge Campuses“, Projekte wie der *Campus Westend* der Universität Frankfurt oder der *Novartis-Campus* in Basel, in denen sich Forschungseinrichtungen öffnen und mit neuen Akteuren kooperieren, um Wissen zu urbanisieren und um Transdisziplinarität zu fördern. Die Projekte sind oftmals privatrechtlich organisiert, und haben den Anschein einer Quasi-Öffentlichkeit, womit wir bei den negativen Effekten angekommen wären. Die Aneignung des öffentlichen Innenstadtraumes schließt Ältere, Nicht-Junge, Bildungsferne aus den Zentren aus, die Innenstädte verteuern sich, werden gentrifiziert. Es stellt sich neu die Frage: Wem gehört die Innenstadt?

Xavier Douroux, Vizedirektor des Zentrums für zeitgenössische Kunst *Le Consortium* in Dijon, stellt in seinem Referat „Für eine ökonomische Vergesellschaftung der Kunst“ das internationale Förderprogramm „Nouveaux Commanditaires“ vor, welches von der *Bundeszentrale für politische Bildung*, der *Fondazione Adriano Olivetti* und der *Fondation de France* unterstützt wird. Das Programm überlässt die Definition der Nachfrage nach Kunst den Bürgerinnen und Bürgern selbst. Unabhängig von ihren finanziellen Verhältnissen, ihrem Bildungsgrad oder ihrem sozialen Status können sie eine Künstlerin oder einen Künstler im Interesse der Öffentlichkeit mit der Schaffung eines Kunstwerks beauftragen. Ein mit allen Parteien festgelegtes Protokoll regelt die Akteursrollen und schafft Vertrauen und Transparenz: Der Bürger ist Auftraggeber, die Kunstvermittlung steuert den Dialog mit allen Beteiligten. Die so entstandenen künstlerischen Produkte gehören vollumfänglich



der Gemeinschaft und können nicht durch profitorientierte Firmen instrumentalisiert werden.

Anschließend folgt eine Diskussion unter der Leitung von Marianne Burki, Verantwortliche Visuelle Künste der *Pro Helvetia*: Hedwig Fijen, Direktorin der *Manifesta, The European Biennial of Contemporary Art*, Amsterdam, stellte die Wanderbiennale *Manifesta* vor, die sich immer wieder neuen öffentlichen Räumen stellen muss. Durch die *Manifesta* wird eine Außensicht auf eine Stadt, auf einen Ort, ermöglicht, manchmal distanziert-analysierend, aber zuweilen auch in „parasitärer Verschlingung“. Die *Manifesta* ist mal Katalysator, zuweilen wird sie auch missbraucht. Ohne die Menschen, die den öffentlichen Raum beleben und die mit den Ausstellungsmachern das Projekt mitgestalten und nach außen tragen, kann eine *Manifesta* nicht funktionieren. Wichtig ist, zu evaluieren, welche Spuren die *Manifesta* hinterlässt. An Orten wie in Griechenland oder Algerien können künstlerische Interventionen oder virtuelle Medienkunst helfen, politische Barrieren zu umgehen.

Domagoj Smoljo und Carmen Weisskop von der Mediengruppe *!MediengruppeBitnik* interessieren sich vor allem für die Schnittstelle zwischen online und offline, virtuell und real. Diese Grenzen müssten ausgelotet werden. Auch in Europa gibt es keine absolute Freiheit im Netz (Stichwort: NATO Cyber Warfare). Der virtuelle Raum wird heute kontrolliert und ist heiß umkämpft, die „Hacktivist“ sind die „Terroristen des Internets“. Die Künstlergruppe arbeitet häufig interventionistisch: kurz, aber mit großem Nachhall. Also doch: der öffentliche Raum als Kampfzone? Zumindest der Kampfstil ist geprägt durch Humor und die Schaffung „sympathischer Synergien“.

Christoph Doswald, Präsident der Arbeitsgruppe *Kunst im öffentlichen Raum*, Zürich, und Projektleiter von *Art and the City*, Zürich, sieht den Raum Zürich als exemplarischen Standort für Transformation. Die Arbeitsgruppe versucht, ein Bewusstsein für den öffentlichen Raum zu schaffen. Kunst kann dabei Wege aufzeigen, wie mit Situationen der

Verdichtung oder Außenwerbung umgegangen werden kann. Auch in Zürich wird es immer schwieriger, für langfristige Großprojekte Akzeptanz zu finden. Bewilligungen werden zunehmend auf zehn Jahre beschränkt und es werden verstärkt temporäre Projekte gefördert. Durch die virtuellen Beteiligungsstrukturen haben sich Meinungsbildungsprozesse von den geografischen Grenzen entkoppelt, zum Beispiel partizipieren Menschen von außerhalb via Internet am Diskurs über den stadtzürcher Raum.

Am Nachmittag besuchen die Tagungsteilnehmenden fünf aktuelle Entwicklungsprojekte der Stadt Basel: Die Hafenentwicklung, das *Dreispitza-real*, Erlenmatt/*Badischer Bahnhof*, *Kasernenareal*/Messese sowie *Badischer Bahnhof* und Messeneubau. Die fachkundige Leitung des Kulturamts Basel-Stadt sorgte neben der frischen Luft und neuen Ideen für begeisterte Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Zum Abschluss stellte Projektleiterin Eva-Christina Kraus das Münchener Großprojekt *space called public | hoffentlich öffentlich* vor. Auf Einladung der Stadt München kuratierte das weltweit bekannte Künstlerduo Elmgreen & Dragset ein umfangreiches temporäres Kunstprojekt, das sich zwischen Januar und September 2013 im Innenstadtraum Münchens präsentiert. Es wurden internationale Künstlerinnen und Künstler eingeladen, die sich mit der Frage „Was ist öffentlicher Raum heute?“ auseinandersetzen.

Die Tagung hat aufgrund ihres konstanten Teilnehmerkreises mittlerweile beinahe den Charakter eines „Klassentreffens“, jedoch sorgten das anspruchsvolle Programm sowie die hochkarätigen Referierenden für viele neue Ideen, Inspirationen und Diskussionen. ¶





# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · 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)

Abonnenten: ca. 22.000

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

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)

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