



Kultur weiter denken

# Honorar – Beginnen wir mit Wertschätzung!

Mehr Geld ist immer gut. Doch geht es auch darum, dass die geleistete Arbeit angemessen honoriert wird – von Auftraggebern und von den Auftragnehmern selbst!

**Schwerpunkt ab Seite 10**



# Mehrwert als nur Geld!

Die im Kulturbetrieb gezahlten Honorare sind zu gering. Das ist so, da müssen wir nicht weiter reden. Wenige Ausnahmen bestätigen die Regel. Aber warum ist das immer noch so? Diskutiert wird doch seit vielen Jahren. Schnell gerät es in Vergessenheit oder will gar nicht gesehen werden: An einem Honorar hängt sehr viel mehr als nur die zu verhandelnde Summe. Es geht um soziale Absicherung. Und hier stehen die Dinge für viele Freiberufler mehr als schlecht: Bei den meisten ist gerade einmal die Lebenssicherung möglich. An Rücklagen für Zeiten der Auftragslosigkeit, Krankheit, Rente und allerlei wichtige Versicherungen ist bei vielen kaum zu denken. Urlaub? Wird gleich ganz gestrichen. Dass hier die Angst vor Altersarmut spürbar wächst, und das in jungen Jahren, ist völlig nachvollziehbar. Aber was muss geschehen? Die Medaille hat sprichwörtlich zwei Seiten: Da sind die Freischaffenden. Sie müssen endlich lernen, was es heißt, unternehmerisch zu denken. Auch wenn es um die schöne Kunst geht, unter Wert verkauft man sich einfach nicht! Und Rechnen ist angesagt. Man muss genau wissen, was man zum Leben, zur Absicherung und natürlich für das Etwas mehr benötigt. Auch den Kultureinrichtungen würde unternehmerisches Denken an dieser Stelle gut stehen. Wie kann es sein, dass man denkt (die ohnehin niedrigen) Pauschalhonorare, zusätzlich ohne abrechenbare Mehrstunden, Ausgaben oder Umsatzsteuer sind in Ordnung? Das sind sie nicht! Denn die Arbeit, die geleistet wird, ist schlicht mehr wert. Das wissen wir alle. Vielleicht sollten wir daher nicht über das Geld reden, sondern mit Wertschätzung beginnen. Denn die fordern Kulturbetriebe auch tagtäglich ein.

## Kultur weiter denken

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Veronika Schuster**  
(Chefredakteurin)

### Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 04 Rundschau
- 05 Meine Arbeitswelt: Peter Nürnberger, Hof
- 42 Impressum

### Schwerpunkt: Honorar

- 10 Kulturwissenschaft als Dienstleistung. Zur Wertermittlung und Wertschätzung kulturwissenschaftlicher Arbeit – Jochen Ramming
- 15 Selbstbewusstes Entrepreneurship gestalten – Interview mit Holger Simon
- 20 Durchaus ein Minenfeld. Über die soziale Absicherung von Selbstständigen im Kulturbereich – Interview mit Veronika Mirschel
- 24 Kann man Verhandeln lernen? Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für mehr Honorar – Christian Sauer
- 30 Leistung + Qualität = Preis. So berechnen Selbstständige und Freiberufler einen vernünftigen Stundensatz – Roger Taiber

### ... weiter denken

- 06 Kultur unternehmen ... Der Kunstmarkt muss wachsen – Interview mit Magnus Resch
- 38 Kultur entwickeln ... Ahoi Veränderung! – Interview mit Karsten Steinmetz



Ahoi Veränderung! **38**



Meine Arbeitswelt **05**

## BUCHREZENSION

**Social Media für Museen II. Der digital erweiterte Erzählraum**

Es gibt fast kein Museum mehr ohne digitale Angebote. Damit sollen dauerhaft verschiedene BesucherInnengruppen gewonnen werden. Dieser Herausforderung widmet sich der überzeugende Leitfaden Social Media für Museen II vornehmlich aus der Kulturmanagement-Praxis.

von **Cynthia Krell**

[http://bit.ly/Rez\\_SocialMedia\\_MuseenII](http://bit.ly/Rez_SocialMedia_MuseenII)

## STUDIE ZU CULTURAL LEADERSHIP

**Generationsunterschiede bei Führungskräften öffentlicher Kultureinrichtungen**

Was unterscheidet die Führungsgenerationen öffentlich geförderter Kulturorganisationen hinsichtlich Ziele, Einstellungen und Verhalten? Welche Faktoren beeinflussen deren Einstellung? Eine neue Studie gibt Antworten.

von **Birgit Mandel**

[http://bit.ly/Studie\\_Mandel\\_Leadership](http://bit.ly/Studie_Mandel_Leadership)

## NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

**KulturManagementNet**  
@kmmweimar Folgen

Generationenkonflikt in der **#Kultur** heißt unge Ideen vs. verkrustete Strukturen. Der **#SyncTank2018** zeigte, was junge KulturmanagerInnen brauchen: Attention, Baby! [bit.ly/review\\_synctan...](http://bit.ly/review_synctan...)

## STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **300 Stellen** täglich.

**NEU AB SOFORT:**

Kostenlose Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

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

## ZUKUNFT DER ARBEIT

**Die Zukunft in der DASA Arbeitswelt**

Die Deutsche Arbeitswelt-Ausstellung hat ihre überarbeitete Ausstellungseinheit Neue Arbeitswelten eröffnet. Bei der Vorbereitung kamen auf das Team technische und organisatorische Herausforderungen zu, die auf zukunftssträchtige Trends der Museumsarbeit verweisen.

von **Sebastian Wehrstedt**

[http://bit.ly/DASA\\_Neue\\_Arbeit](http://bit.ly/DASA_Neue_Arbeit)

## CALL FOR PAPERS

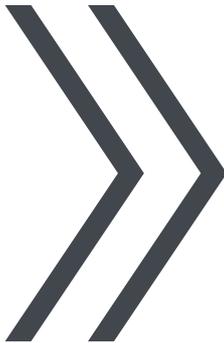
**Arts Management Quarterly No 131 „Cultural Leadership“**

The term “Cultural Leadership” seems to be trending. But what does it mean to people in the field of arts management practice, research and/or teaching? The Winter issue of Arts Management Quarterly, to be published in December, will be a collaboration with the Institute for Arts and Media Management at Hamburg’s University of Music and Theatre and sheds light on the issue “What does Cultural Leadership mean to me?”. Submission deadline is September 9th 2018.

[http://bit.ly/CfP\\_AMQuarterly131](http://bit.ly/CfP_AMQuarterly131)



Foto: Frank Wunderatsch



## Home of Films

*Nach der Berlinale gelten die Internationalen Hofer Filmtage als wichtigste Veranstaltung in Deutschland und als Gradmesser mit besonderem Flair für die Filmbranche. Hier werden die Entdeckungen gemacht, für die später woanders der rote Teppich ausgerollt wird. In Hof dagegen zählen die Begeisterung des kundigen Publikums und die Inspiration für Newcomer wie neugierige Etablierte. Nicht umsonst hat Wim Wender Hof als Abkürzung für Home of Films interpretiert. <<*

**Peter Nürnberger ist Kulturamtsleiter in Hof. Seine Arbeit gilt der regen Hofer Kulturlandschaft mit Theater, Orchester und riesiger Veranstaltungshalle. Im Oktober richtet sich der Blick auf die Hofer Filmtage, denen 2017 im 51. Jahr des Bestehens ein Lichtobjekt gewidmet wurde, das die Vorfreude auf dieses Fest der Lichtkunst signalisiert.**

**Anfang 2018 machte Magnus Resch nicht nur in der Kunstszene auf sich aufmerksam. Der Gründer gewann einen Spitzenstar als Investor für seine Kunst-App „Magnus“. Doch viel spannender ist, dass er damit den für Außenstehende immer noch undurchsichtigen Kunstmarkt knacken will. Wir unterhalten uns mit ihm darüber.**

---

# Der Kunstmarkt muss wachsen

---

Das Gespräch führte Veronika Schuster

## **Eine App für das „Erkennen“ von Kunst – Herr Resch, wo sahen Sie den Bedarf für ein solches Angebot?**

Der Kunstmarkt ist in einer schlimmen Verfassung. Alle Akteure, also die Auktionshäuser, Galerien und Händler, machen zusammen weltweit einen Umsatz von 50 Milliarden Dollar. Das klingt viel, ist es aber nicht. Zum Vergleich: FedEx macht genauso viel Umsatz. Wenn Galeristen und vor allem Künstler in Zukunft von ihrer Arbeit leben wollen, muss der Markt wachsen. Dafür braucht es nicht mehr Künstler oder Galerien, sondern mehr Käufer und denen wird es aktuell schwermgemacht. Kunst kaufen ist kompliziert. Meine App soll das ändern, indem wir den Markt transparent machen.

## **Warum ist der Kunstkauf für den interessierten Laien kompliziert?**

Galerien sind sterile Orte, die mehr an einen Operationstisch, als einen einladenden Verkaufsraum erinnern. Alle Erkenntnisse des Einzelhandels zur Instore-Experience sind am Galeriemarkt vorbeigegangen. Sollte man dennoch mutig sein und eine Galerie betreten, schaut einem eine gelangweilte Kunstgeschichtsstudentin überrascht an (die hat allen Grund gelangweilt zu sein, denn sie arbeitet meist gratis). Ein Kunstwerk interessiert also den Besucher. Er schnappt sich das DIN-A4-Blatt, das die Arbeiten erklären soll. Der Text ist so klein gedruckt, dass man eine Lupe brauche. Parallel muss er dann noch die Duden-App öffnen, die den Kunsthistoriker-Jargon entschlüsselt. Schließlich fragt er sich vielleicht doch, was die Arbeit denn kostet. Er traut sich also die gelangweilte Galerina anzusprechen, die den Preis auch nicht weiß. „Da muss ich mal den Chef rufen.“ Nach 2 Minuten

ist er da und mustert den potentiellen Käufer. Doch der ist spätestens jetzt verprellt - und wird natürlich nichts kaufen. Das klingt überspitzt, spiegelt jedoch die Realität im täglichen Galerieleben wider. Die Zahlen sprechen für sich: Außer bei den Ausstellungseröffnungen sind Galerien menschenleer.

**Wie genau funktioniert die App?**

Genau bei diesem im wahrsten Sinne „ratlosen“ Moment setzt meine App ein. Mit „Magnus“ bekommt man alle wichtigen Infos und das in Millisekunden. Einfach ein Foto machen und die App zeigt den Namen des Künstlers, den Titel und sogar den Preis. Außerdem zeigt die App, wo welche Galerien und Museen sind, inklusive Öffnungszeiten und aktueller Ausstellungen – wie Google Maps für die Kunstwelt. Das hilft, wenn man ganz Künstler und Kunst sehen will.

**Wie hat der Kunstmarkt selbst diese App aufgenommen?**

Käufer lieben meine App, denn Transparenz bringt Sicherheit beim Kauf. Wir haben großartige Download-Zahlen. Verkäufer reagieren unterschiedlich. Als wir vor zwei Jahren starteten, fürchteten einige um ihr Geschäft und beschwerten sich bei Apple. Apple wollte kein Risiko eingehen und hat „Magnus“ erst einmal entfernt. Ich habe dann mit Apple geredet, sie haben die Beschwerden geprüft. Nach ein paar Monaten waren wir wieder im Store.

**Können Sie diese Kritik nachvollziehen?**

Wie jede disruptive Technologie trifft auch unsere auf Widerstand. Das ist normal. Das war zu erwarten und zeigt, dass wir einen Nerv getroffen haben. Wir brechen die elitären Strukturen des verkrusteten Kunstmarktes auf. Mein Ziel ist es, einen ehrlichen, offenen und größeren Markt zu schaffen. Transparenz ist gut. Wenn mehr Leute Kunst kaufen, profitieren alle: Galeristen, Künstler und Käufer.

**Der Kunstmarkt ist nicht transparent? Ein Galerist ist doch in den Räumen jederzeit für den Interessenten ansprechbar?**

Das stimmt, der Galerist ist auf die eine oder andere Weise ansprechbar. Man ruft ihn also an und fragt nach dem Preis. Zu seiner Reaktion gibt es tatsächlich Studien: In der Hälfte aller Fälle gibt er den Preis nicht direkt bekannt. Man muss also nochmal anrufen oder eine E-Mail schreiben. Das macht man dann mit allen Galerien weltweit, die den Künstler, den man unbedingt haben möchte, zeigen. Dafür kauft man Telefonbücher und schlägt deren Nummer nach, das Flugticket dorthin bucht man im Reise-

büro und Kaufangebote schickt man per Brieftaube. Was lustig klingt, ist bittere Realität: Während alle anderen Branchen sich grundlegend verändert haben, ist der Kunstmarkt einer der letzten Märkte, der nicht im digitalen Zeitalter angekommen ist. Zum Telefon zu greifen hat vielleicht 1970 funktioniert, aber sicherlich nicht mehr für meine Generation. Meine Generation will alle Informationen sofort und digital. Meine App liefert genau das. Es bleibt dabei, nur wenn der Kunstmarkt sich wandelt, wird er wachsen können.

***Vielleicht ist es zu früh, aber können Sie bereits einen Erfolg für den Kunstmarkt selbst verzeichnen? Also greift die App positiv und fördert den Verkauf – direkt oder indirekt? Werden Sie das messen können?***

Wir bekommen eine Unmenge positiver Nachrichten von Käufern. Erst vor Kurzem sprach mich in Chelsea eine etwa 35-jährige Nutzerin an und erzählte mir, dass sie in einer Galerie stand, meine App nutzte und sah, dass das Werk in ihrer Preiskategorie lag. Sie war so glücklich, unkompliziert diese Informationen zu bekommen. Erst als sie wusste, dass sie sich das Werk leisten konnte, sprach sie den Galeristen an – ohne unsere Preisinformation hätte sie es sich nicht getraut, weil sie Angst hatte, sich als unwissend zu outen. Und sie kaufte die Arbeit dann auch. Genau das sind die Geschichten, die uns ermuntern weiter zu machen.

***Woraus generiert sich das für Ihre App nötige Wissen und Material?***

Aus zwei Quellen: Crowdsourcing durch unsere User und manuelle Arbeit. User liefern die Kunstwerke und Preise. Wir kümmern uns darum, dass die Datenbank sauber bleibt. Alles, was nicht automatisch ausgelesen werden kann, muss manuell gemacht werden – eine wahnsinnige Fleißarbeit, an der wir mit einem Team von 40 Leuten arbeiten. Heute sind wir die größte Plattform weltweit für zeitgenössische Kunst. „Magnus“ erkennt zehn Millionen Werke.

***Sie haben Anfang des Jahres für viel Aufsehen mit Leonardo di Caprio als Investor gesorgt. So „populär“ geht es ja im Kulturbetrieb nicht immer zu. Hat das Auswirkungen auf die Entwicklung Ihres Produktes gehabt?***

Prominente Unterstützung zu haben, hilft die App bekannter zu machen. Leo ist ein aktiver Kunstsammler. Sein Wissen ist hilfreich.

***Kunst bzw. deren Einrichtungen wie Museen und Digitales das ist ja immer noch ein eher zähes Thema und eine Liäson, die nur wenig eingegangen wird. Wäre Ihre App auch hier ein interessantes Angebot?***

Wir sehen, dass viele User unsere App bereits in Museen nutzen. Ich möchte Museen die Möglichkeit geben, auch meine User zu erreichen. Daran arbeiten wir gerade. Denn für Museen macht es ökonomisch keinen Sinn, eine eigene App zu bauen. Amerikanische Museen haben da mit ihren Versuchen viel Geld verbrannt. Im Guggenheim zum Beispiel laden weniger als 5 Prozent der Besucher die angebotene App runter. Es macht also Sinn, diesen Service nicht in-house zu haben, sondern Partnerschaften mit professionellen Partnern einzugehen.

***Noch eine Frage – mal aus der Perspektive des kunstbeflissenen Kulturpessimisten: Zücken wir nicht alle viel zu schnell unser Smartphone? Sollten Kunstwerke nicht erst einmal wahrgenommen werden und ist Magnus nur eine verspielte Versuchung wieder in die Hosentasche zu greifen, anstatt sich mit der Kunst selbst zu beschäftigen?***

Es gehört zur Arroganz des Kulturbetriebs den Besucher belehren zu wollen. Fast jeder nutzt im Museum sein Handy - warum sollte ich ihn dann davon abhalten. Nur wenn man auf den Besucher zugeht, ihn versteht und ernst nimmt, werden etablierte Institutionen ihre Relevanz behalten. Das 17-jährige Instagram-Girl, das mit Smartphone durch das Museum rennt und Stories macht, ist genauso wichtig, wie der 65jährige Kunstkennner, der 17 Bücher zum Kubismus gelesen hat und seinen Sitzstuhl von Kunstwerk zu Kunstwerk schleppt. Beide Zielgruppen müssen wir bedienen, die erste ist jedoch die Zukunft. -



**Magnus Resch** ist Unternehmer und Buchautor. 2016 gründete er die Magnus App, die wie Shazam für Kunst funktioiniert. Magnus Resch lehrt an der Universität St. Gallen und der Columbia University. Er lebt in New York City.

# Kulturwissen- schaft als Dienstleistung

Zu Wertermittlung und Wertschätzung  
kulturwissenschaftlicher Arbeit

*Ein Beitrag von Jochen Ramming*

Alle freiberuflichen KulturwissenschaftlerInnen sind reichlich jung, zumindest als Berufsstand kaum älter als 30 Jahre. Wer vor dieser Zeit ein geistes- und kulturwissenschaftliches Studium ergriff, suchte in der Regel sein späteres Auskommen im öffentlichen Dienst: natürlich in den Universitäten, in Fachbehörden, wie der Denkmalpflege, in den kommunalen Kulturverwaltungen oder in kulturellen Einrichtungen, beispielsweise Museen. Studienbezogene Arbeit ohne Festanstellung blieb Personen mit ausreichenden finanziellen Mitteln vorbehalten, der seltenen Spezies der „Privatgelehrten“.

Neoliberale Tendenzen sorgten für eine Stagnation oder gar den Rückbau der Personalstrukturen in den kulturellen Institutionen der öffentlichen Hand.

Erst politische, ökonomische und gesellschaftliche Prozesse am Ende des 20. Jahrhunderts schufen die Voraussetzungen für eine neue Form kulturwissenschaftlicher Tätigkeit: Die Freiberuflichkeit. Mit fortschreitender Globalisierung setzte ein sich stetig verschärfender Wettbewerb zwischen Staaten, Regionen und Kommunen ein, in dem der Kultur als Mittel zur Selbstdarstellung eine Schlüsselrolle zugewiesen wurde. Sie sollte helfen, lokale, regionale und nationale Identitäten auszubilden, sie sollte als weicher Standortfaktor Arbeitskräfte anlocken und halten oder als Attraktion die touristische Anziehungskraft eines Ortes steigern. Kein Landstrich mehr ohne ein kulturelles Alleinstellungsmerkmal! Zugleich aber sorg-

ten neoliberale Tendenzen für eine Stagnation oder gar den Rückbau der Personalstrukturen in den kulturellen Institutionen der öffentlichen Hand. Außerdem begann ein massiver Wandel im Freizeitverhalten der Deutschen – verstärkt durch erste Folgeerscheinungen des demografischen Wandels –, das ehrenamtliche Engagement nicht zuletzt in Vereinen mit kulturellen Zielsetzungen unübersehbar auszudünnen: Kaum einem Heimat- und Geschichtsverein gelang seither eine personelle Verjüngung. So liefen letztendlich der tatsächliche Personalbestand in vielen Kultureinrichtungen und die Erwartungshaltungen gegenüber ihrer kulturellen Arbeit spätestens seit den 1990er Jahren diametral auseinander.

## Entwicklung von kulturwissenschaftlichen Dienstleistungen

Die Folge: Zur Bewältigung der wachsenden Anforderungen im Kulturbereich fehlte es an geeigneten festangestellten und ehrenamtlich tätigen Personen. Die Lösung: Outsourcing, mithin die Erledigung der Aufgaben durch privatwirtschaftlich organisierte Personen und Unternehmen. Im Zuge dieser Entwicklungen konnten sich nun erstmals kulturwissenschaftliche Dienstleistungsunternehmen in nennenswerter Anzahl etablieren – Kinder eines neoliberalen Zeitgeists einerseits, vielfach aber auch die letzten Retter gänzlich überlasteter Kulturbetriebe.

Niemand nämlich konnte aus den vorherigen Strukturen den „Marktwert“ wissenschaftlicher Arbeiten in den einschlägigen Bereichen ableiten.

Doch natürlich verlief die Einbindung der neuen Akteure in die Kulturarbeit der öffentlichen Hand nicht völlig reibungslos. Die Tatsache, dass die FreiberuflerInnen Arbeiten übernahmen, die bislang entweder durch sozialversicherungspflichtig beschäftigte WissenschaftlerInnen oder aber „kostenlos“ in ehrenamtlichen Strukturen geleistet wurden, beeinflusste das Geschäftsmodell kulturwissenschaftlicher Dienstleister; dies gilt bis heute. Niemand nämlich konnte aus den vorherigen Strukturen den „Marktwert“ wissenschaftlicher Arbeiten in den einschlägigen Bereichen ableiten. Was kostet beispielsweise ein wissenschaftlich fundiertes Inhaltskonzept für ein kommunales Museum? Ist dafür die Anzahl der möglichen Exponate ausschlaggebend? Oder doch die Ausstellungsfläche in Quadratmetern? Wie

lange sollte eine Archivrecherche zu einem Gebäude dauern? Bleibt der Preis derselbe, egal ob eine Bearbeiterin eine Vielzahl von einschlägigen Dokumenten entdeckt oder aber ein Bearbeiter erfolglos das Archiv verlässt? Solange solche Tätigkeiten ehrenamtlich oder im Rahmen einer Festanstellung erfolgten, waren diese Fragen nicht von Belang, sobald aber Selbstständige damit ihr Einkommen erwirtschaften, müssen sie finanziell taxiert werden.

### Bewusstsein für den Wert kulturwissenschaftlicher Arbeit

Bevor allerdings die Höhe der Honorare diskutiert werden konnte, musste erst einmal ein generelles Bewusstsein dafür entstehen, dass die entsprechenden Arbeiten überhaupt Kosten verursachten. In den öffentlichen Haushalten waren solche Posten bislang nicht eingestellt. Während Handwerksbetriebe oder klassische FreiberuflerInnen – etwa ArchitektInnen und GrafikerInnen – ganz selbstverständlich Honorare geltend machen und Rechnungen stellen konnten, kamen wissenschaftliche Arbeiten vor der Jahrtausendwende noch nicht einmal in Projektkalkulationen explizit vor. Sie fehlten beispielsweise durchweg in den Pauschalkosten, die beratende Institutionen als Richtwert für einen Quadratmeter musealer Dauerausstellung nannten. Das spätere Nachjustieren von Kostenansätzen war dann weder gern gesehen noch einfach. Sobald FreiberuflerInnen jedoch frühzeitig in Projektplanungen einbezogen wurden, konnten sie dafür sorgen, dass in den Gesamtprojekten auch ausreichende Mittel für kulturwissenschaftliche Dienstleistungen bereitgestellt wurden.

Das spätere Nachjustieren von Kostenansätzen war dann weder gern gesehen noch einfach.

Was jedoch sind ausreichende Mittel? Wie lassen sich wissenschaftliche Arbeiten selbstständiger WissenschaftlerInnen kalkulieren? Tatsächlich gab es zunächst Orientierungsversuche, die zwischen den Tarifverträgen im öffentlichen Dienst und den Aufwandsentschädigungen für ehrenamtliche Tätigkeiten lagen. Derartige Analogien hatten jedoch wenig mit der beruflichen Wirklichkeit selbstständiger KulturwissenschaftlerInnen zu tun, die – im Gegensatz zu ehrenamtlich tätigen BürgerInnen – ihren Lebensunterhalt mit dieser Arbeit erwirtschaften wollten und dafür – anders als Festangestellte MitarbeiterInnen – eigene Arbeitsstätten und Arbeitsmittel vorhalten mussten, während sie zugleich für die eigene soziale Absicherung sorgten.

## Marktbedingungen von freiberuflichen KulturwissenschaftlerInnen verbessern

Nachdem frühe freiberufliche UnternehmerInnen Ende der 1990er Jahre feststellen mussten, dass sie auf ihre konkreten unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Fragen – etwa hinsichtlich einer angemessenen Honorierung – in wissenschaftlichen Fachverbänden keine Antwort erhalten würden, schlossen sie sich 1998 zum Bundesverband freiberuflicher Kulturwissenschaftler e.V. (BfK) zusammen. Im Mittelpunkt der Verbandsarbeit sollte die berufsbefördernde Lobbyarbeit in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik stehen, um damit die Marktbedingungen für freiberufliche KulturwissenschaftlerInnen zu verbessern. Eine der ersten konkreten Maßnahmen war die Entwicklung von dezidierten Honorarempfehlungen für alle Mitglieder. Der Markt sollte nicht mehr allein die Honorare diktieren können; ihm sollte eine selbstbewusste Richtlinie für angemessene Bezahlung entgegengestellt werden, die sich im Einklang mit den Honorarordnungen vergleichbarer Berufsstände befindet und die spezifischen Anforderungen eines selbstständigen Unternehmens berücksichtigt.

FreiberuflerInnen müssen der wachsenden Anerkennung ihrer Arbeit unbedingt mit neuen Anstrengungen um eine weitere Professionalisierung begegnen.

Die Honorarempfehlungen richteten sich dabei nicht nur an potentielle AuftraggeberInnen für kulturwissenschaftliche Dienstleistungen und die dahinterstehende Kulturpolitik – sie waren auch ein Signal für die Mitglieder des BfK und alle anderen freiberuflichen KulturwissenschaftlerInnen, ihre Leistungen nicht unter Wert anzubieten oder auf zu geringe Honorare mit Selbstaussbeutung zu reagieren. Die Honorarempfehlungen konnten sich mittlerweile etablieren: Zwar kann noch immer nicht jedes Unternehmen an jedem Ort und in jedem Projekt die wünschenswerten Honorarforderungen durchsetzen, doch das grundsätzliche Bewusstsein für die Notwendigkeit auskömmlicher Bezahlung scheint mittlerweile auf Auftragnehmer- und Auftraggeberseite weitestgehend vorhanden.

Damit gehören heutige kulturwissenschaftliche Unternehmen und EinzelanbieterInnen einer dauerhaft konsolidierten Berufsgruppe an, die allerdings von der fortschreitenden Berücksichtigung ihrer Honorarforderungen zu-

gleich auch herausgefordert wird. Sie müssen der wachsenden Anerkennung ihrer Arbeit unbedingt mit neuen Anstrengungen um eine weitere Professionalisierung begegnen. Allein die klare Abgrenzung von den festangestellten und ehrenamtlichen KulturwissenschaftlerInnen rechtfertigt die eigenständige Honorarempfehlung des BfK; dabei kann die Abgrenzung nicht in der inhaltlichen Arbeit erfolgen, sondern allein über die Beachtung unternehmerischer Erfordernisse: Aspekte, wie die Einhaltung von Mindestlohnregelungen gegenüber MitarbeiterInnen und SubunternehmerInnen, ein ausreichender betrieblicher Versicherungsschutz oder gezielte Maßnahmen, um dem Vorwurf von Scheinselbstständigkeit zu entgehen, sind – neben vielen anderen – Aufgaben für die Zukunft. Jedes kulturwissenschaftliche Unternehmen muss sie selbstständig in Angriff nehmen.

**LINKS**

[www.b-f-k.de/service/info-honorare.php](http://www.b-f-k.de/service/info-honorare.php)

[www.b-f-k.de/positionen/pos-ssk.php](http://www.b-f-k.de/positionen/pos-ssk.php)



**Dr. Jochen Ramming** ist stellvertretender Vorsitzender des Bundesverbands freiberuflicher Kulturwissenschaftler e.V. Mit seiner Partnerin Dagmar Stonus gründete er 1997 das Kulturbüro frankonzept GbR. Seither erarbeitet er insbesondere Ausstellungskonzepte und berät museale Einrichtungen bei der Neuausrichtung und Weiterentwicklung. Mehr unter: <https://www.frankonzept.de>

*In unserem Juni-Interview mit Prof. Dr. Holger Simon haben wir uns über die Situation angestellter KunsthistorikerInnen unterhalten. An dieser Stelle richten wir den Blick auf den wachsenden Bereich der freiberuflichen Geisteswissenschaftler.*

# Selbstbewusstes Entrepreneurship gestalten

Das Gespräch führte Veronika Schuster

**Lieber Herr Prof. Dr. Simon, es gibt eine spürbar wachsende Zahl an freiberuflich tätigen KunsthistorikerInnen bzw. Geisteswissenschaftler. Wie sieht deren berufliche Situation aktuell aus?**

Detaillierte Statistiken gibt es zur Freiberuflichkeit unter KunsthistorikerInnen nicht. Aber die Zahlen der Finanzämter und KSK weisen auf ein Wachstum gerade in der Kulturwirtschaft hin. Allerdings sind die wenigsten freiberuflichen KunsthistorikerInnen ausschließlich in ihrem genuin kunsthistorischen Arbeitsfeld tätig. Es handelt sich dabei durchaus um „Patchwork-Existenzen“, also Einnahmen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen. Aber lassen Sie mich zuerst ein grundlegendes Problem ansprechen, wenn wir von Freiberuflichkeit und Selbstständigkeit in den Geisteswissenschaften und speziell in der Kunstgeschichte reden: Und das betrifft die Einstellung des Kulturbetriebs gegenüber freiberuflicher Tätigkeit. Es ist immer noch deutlich zu spüren, dass der Großteil die Freiberuflichkeit mit einer Notlösung gleichsetzt, weil man keine Festanstellung bekommen habe und diese eher als Wartezeit nutzt. Freiberuflichkeit wird nicht als ein selbst zu gestaltendes Tätigkeitsfeld verstanden. Und das ist ein Problem. Denn diese Einstellung hindert die „selbstständige Branche“ durchaus daran, sich zu professionalisieren und zu einem selbstbewussten, klar unternehmerisch ausgerichteten Denken zu gelangen. Deshalb hat der Verband deutscher Kunsthistoriker nun ein deutliches Zeichen gesetzt und Weiterbildungsformate für Cultural Entrepreneurship eingeführt. Denn Grundlagenwissen zur Gründung im Kulturbetrieb ist einfach wichtig und, wie wir es ja in unserem Juni-In-

terview bereits angesprochen haben, unternehmerisches Wissen also Intrapreneurship ist auch für angestellte KunsthistorikerInnen wichtig.

***Seit vielen Jahren merken wir aber auch einen deutlichen Wandel, bei dem sich junge Nachwuchskräfte ganz selbstbewusst dafür entscheiden, in die Selbstständigkeit zu gehen, die Freiräume nutzen zu wollen. Sie können es sich gar nicht vorstellen, im institutionellen Kulturbetrieb tätig werden zu wollen.***

Den Eindruck habe ich auch. Allerdings bin ich ebenfalls selbstständig und bewege mich natürlich in einem unternehmerischen Umfeld. Genaue Zahlen und Forschung fehlen hier noch. Erkenntnisse über die Motivation von Selbstständigen wäre sicher hilfreich, um ihnen passgenaue Unterstützung zukommen zu lassen. Leidenschaft ist bei einer Selbstständigkeit immer ein Grundpfeiler. Nichtsdestotrotz muss die Professionalität gewährleistet werden. Man spürt aber, dass die positiv besetzte Welle der Start-up-Welt auch in den Kulturbetrieb hineingreift und das fördert eine spürbare Bewegung hin zu mehr Selbstständigkeit. Aber für diesen Transfer aus der Uni heraus gibt es für den Kulturbereich leider nur sehr wenige Angebote und das versuchen wir, nun aufzufangen. Das heißt auch, dass wir intensiv über den Wert der eigenen Arbeit sprechen. Mag im Angestelltenverhältnis ein Bruttostundensatz von 25 Euro schon viel sein, so kann man als Selbstständiger davon nicht leben, weil Buchhaltung und Akquise nicht „verkauft“ werden können und die Arbeitgeberanteile bezahlt werden müssen.

***25 Euro in der Stunde reichen in der Tat nicht aus. Das sogenannte Prekariat ist in den Auseinandersetzungen mit der Kreativ- und Kulturwirtschaft ja ein altes Thema. An welchen Schrauben muss man ansetzen, um ein auskömmliches Einkommen für Freiberufler zu erreichen?***

Hier versuchen wir als Verband an einige Stellschrauben anzusetzen. Die Auftraggeber für Freiberufler sind zum Großteil die öffentlichen Einrichtungen, die mit ihrem Outsourcing, zum einen Arbeit günstig auslagern und sich zum anderen wichtiges Know-how, das in den Einrichtungen selbst nicht existiert, bei Bedarf einkaufen. Der öffentliche Kulturbetrieb ist bemüht, mit ihren 100 Prozent-all-inclusive-Forderungen die Preise zu drücken und auf einem möglichst niedrigen Niveau zu halten. Sie unterscheiden nur sehr selten zwischen Quantität und Qualität der Arbeit. Es sind zumeist pauschale Werkverträge, die noch nicht einmal das Zeitvolumen definieren. Zusätzlich wollen sie dann auch nicht die gegebenenfalls anfallende Umsatzsteuer zahlen. Die Folge

ist, dass von der Umsatzsteuer nur diejenigen befreit sind, die unter 17.500 EUR im Jahr verdienen. Damit fördert der öffentliche Auftraggeber das Prekariat. Hier ist vieles im Argen und man muss klar und deutlich formulieren, dass das nicht richtig ist – und das, durchaus in der politischen Arena. Eine weitere Stellschraube sind die Selbstständigen und Freiberufler selbst: Wir müssen wesentlich selbstbewusster agieren und dürfen das Spiel nicht mitmachen. Mir ist klar, dass das bei vielen schwierig ist, und viele in hohem Maße von dem – wenn auch geringen – Honorar abhängig sind. Aktuell stehen wir vor einem regelrechten Kannibalismus, bei dem sich die Freiberufler gegenseitig unterbieten. Es ist ein Teufelskreis. Bei meinen Seminaren versuche ich, klar zu machen, dass sie, wenn sie unbedingt diese unterbezahlte Arbeit machen wollen, zusätzlich eine Arbeit brauchen, die das quer finanziert. Es herrscht ein viel zu geringes Bewusstsein dafür, was Geisteswissenschaftler eigentlich leisten können.

#### ***Was meinen Sie damit genau?***

Nehmen Sie den IT-Bereich, hier herrscht ein eklatanter Mangel an ProjektmanagenerInnen. Und dafür sind die meisten Geisteswissenschaftler exzellent ausgebildet und sie können das ganze auch noch in Wort und Schrift präsentieren. Ein wirklich unschätzbare Wert in der aktuellen Arbeitswelt. Sie wissen es nur nicht. Aber zu unternehmerischem Handeln gehört es auch, den Markt zu sondieren und sich weitere Tätigkeitsbereiche zu erschließen. Dazu muss man eben seine Dienstleistungen klar beschreiben können. Das können die aller wenigsten. Also beginnt die Selbstständigkeit erst einmal damit, seine Angebotspalette zu definieren. Überzeugt man nun die besser bezahlende freie Wirtschaft von seinem Angebot, dann kann man auch seiner – wenn es denn sein muss – schlecht bezahlten Arbeit im Kulturbetrieb nachgehen.

#### ***Aber dann arbeitet man ja doch wieder für den geringen Preis. Also das Problem mit dem Kulturbetrieb bleibt bestehen.***

Das ist richtig. Die Forderung muss bleiben, dass auch der Kulturbetrieb angemessene Honorare leistet. Und ich versuche meinen KursteilnehmerInnen immer wieder klar zu machen, für solche Preise nicht zu arbeiten. Aber es ist etwas anderes, wenn man selbst nicht von solchen niedrigen Löhnen abhängig ist. Daher ist es erst einmal wichtig, den in die Freiberuflichkeit startenden GeisteswissenschaftlerInnen ein Grundpaket an unternehmerischen Denken und Handeln mit zu geben. Und hier ist das „Zuverdienst-Modell“ eine Möglichkeit, um mit den Jahren ein gutes

Bewusstsein und Selbstbewusstsein für den Wert der eigenen Arbeit zu gewinnen. Wir verändern die Praxis des Kulturbetriebs mit seinen niedrigen Honoraren leider nicht von jetzt auf gleich.

***Zu den niedrigen Honoraren kommt ja hinzu, dass meistens gar kein Stundenlohn festgeschrieben ist, bei dem man eventuell Mehrarbeit nachverhandeln kann...***

Richtig, deshalb muss man als UnternehmerIn immer wissen, was man in welcher Zeit schaffen kann. Es ist eine essenzielle Aufgabe, das professionell einzuschätzen und dann diese Zeit dementsprechend organisieren zu können. Wenn man das nicht tut und dann Mehrarbeit leisten muss, ist es leider die eigene Schuld. Hat man aber vorher mit den eigenen Parametern berechnet, dass die Arbeit nicht in der vorgesehenen Zeit und somit nur mit einem geringeren Stundensatz zu leisten ist, dann muss man theoretisch den Vertrag ablehnen. Wissen Sie was ich meine? Wenn an dieser Stelle nicht mehr Verständnis für unternehmerisches Denken und Handeln Einzug hält, wird sich an der Situation der Freiberufler und Selbstständigen nicht viel ändern.

***Aber es bleibt doch die Ungeheuerlichkeit, dass sich die Kultureinrichtungen auf der einen Seite mit den Freiberuflern Know-how einkaufen, dass sie schlicht nicht haben und das auch noch für besonders billig haben wollen. Auf der anderen Seite sehen sie sich oft genug als moralische Instanz. Müssten sie nicht mehr in die Pflicht genommen werden, diese Situation zu ändern?***

Das Problem in den Kultureinrichtungen ist ja ebenso der Mangel an unternehmerischem Denken. Wie schon gesagt, es herrscht doch die Vorstellung, das 25 Euro ein toller Stundenlohn ist. Ihnen fällt ja gar nicht ein, dass das Bruttobeträge sind, also Kranken-, Rentenversicherung, Miete, Strom, Material, Technik, Fahrtkosten hinzukommen. Es

#### **DIE ERSTEN SCHRITTE – GEWUSST WIE!**

Gründerseminar STARTER des Verbandes Deutscher Kunsthistoriker e.V.  
14. bis 15. Dezember 2018, Bonn

Programm, Anmeldung und weitere Informationen:  
[www.kunsthistoriker.org/gruenderseminar\\_2018\\_starter\\_dez.html](http://www.kunsthistoriker.org/gruenderseminar_2018_starter_dez.html)

fehlt das Grundverständnis oder es interessiert sie schlicht nicht. Hier schließe ich an unser erstes Interview an: Es braucht im Kulturbetrieb in diesem Zusammenhang einfach mehr unternehmerisches Denken und Handeln. Und da dies nicht vorherrscht oder zum Teil auch kulturpolitisch nicht gewollt ist, machen die Kulturbetriebe mit ihrer Ausschreibungspraxis – nur der Preis zählt – den Markt kaputt. Natürlich würden die Einrichtungen nun einwerfen, dass sie einfach nicht die Ressourcen haben, um mehr zu bezahlen. Ob das wirklich so ist, soll mal dahingestellt sein. Denn für vieles andere ist das Geld dann da. Vielleicht ist es auch eine Frage, wie die Mittel eingesetzt werden. Kulturpolitisch haben wir es hier mit zwei Antipoden zu tun – öffentlich finanziert oder unternehmerisch geführt –, die es zu befrieden gilt, denn wir brauchen notwendig beides.



**Prof. Dr. Holger Simon** ist geschäftsführender Gesellschafter der Pausanio GmbH & Co. KG und Direktor der Pausanio Akademie für Cultural Entrepreneurship ([www.pausanio-akademie.de](http://www.pausanio-akademie.de)) Der habilitierte Kunsthistoriker ist außerplanmäßiger Professor an der Universität Köln und gründete diverse Internetprojekte wie z.B. [www.prometheus-bildarchiv.de](http://www.prometheus-bildarchiv.de), [www.historischesarchivkoeln.de](http://www.historischesarchivkoeln.de) und [www.audioguideportal.de](http://www.audioguideportal.de).

*Altersarmut scheint das sprichwörtliche Damoklesschwert zu sein. Wenn es um soziale Absicherung geht, greift das Thema aber weit vor der Rente. Es geht um Krankheit, Auftragslosigkeit, um Familiengründung und Weiterbildung und vieles mehr. Wir unterhalten uns mit Veronika Mirschel, Bereichsleiterin für das Referat Selbstständige bei ver.di.*

# Durchaus ein Minenfeld

Über die soziale Absicherung von  
Selbstständigen im Kulturbereich

*Das Gespräch führte Veronika Schuster*

**Liebe Frau Mirschel, das Honorar ist bei Selbstständigen ein sehr präsent Thema, doch ebenso ist in den letzten Jahren spürbar die Angst vor den Untiefen der sozialen Absicherungen, etwa vor „Altersarmut“ gestiegen. Ist das nur ein Gefühl unsererseits?**

Das Thema „Altersarmut“ als solches hat im gesellschaftlichen Kontext in den letzten Jahren erheblich an Brisanz gewonnen. In diesem Zuge werden – gerade auf politischer Ebene – die Diskussionen um die gesetzliche und auch private Altersvorsorge intensiv vorangetrieben. Es ist also kein spezielles Thema allein für Freischaffende aus dem Kulturbereich. Aber ja, es ist tatsächlich nicht nur ein Gefühl, sondern diese Ängste sind sehr präsent.

**Gibt es dabei noch andere wichtige Themen, wenn es um die soziale Absicherung bei Selbstständigen geht?**

Im Kulturbereich existiert mit der Künstlersozialkasse ein System, das auf der einen Seite viele Themen der sozialen Absicherung wie Kranken- und Rentenversicherung abfedert. Zudem werden die zu entrichtenden Abgaben am realen Einkommen bemessen – ein weiteres Plus. Auf der anderen Seite stehen die Selbstständigen, die keine Chance auf eine Aufnahme haben, vor immensen Herausforderungen sich überhaupt abzusichern zu können. Die gesetzliche Krankenversicherung kann hier als gutes Beispiel dienen: Bisher müssen FreiberuflerInnen für die Berechnung ihrer Krankenversicherungsbeiträge ein angenommenes Mindesteinkommen hinnehmen. Das bedeutet, dass sie grundsätzlich mindestens einen Beitrag

um die 400 Euro zahlen müssen – auch wenn sie wesentlich weniger verdienen als die Annahme vorgibt. Das allein ist für viele schon kaum zu leisten. Aber die Politik hat nun nach vielen Jahren der Diskussionen beschlossen, diesen Betrag ab dem kommenden Jahr auf etwa die Hälfte zu senken. Auch wenn das endlich ein Fortschritt ist, bleibt die Tatsache der Belastung durch die Krankenversicherungskosten in Deutschland bestehen. Und das hat weitere Folgen: Durch diese Beitragspflicht bleiben immer weniger Mittel für andere Absicherungen übrig – wie eben die Altersvorsorge. Auch wenn man es irgendwie schafft, dass am Monatsende etwas übrig bleibt – wir sprechen meist von geringen Beträgen –, dann wird für die Rente einfach nicht genug zusammenkommen. Man muss bedenken, dass man für den berühmten Rentenpunkt der Eckrentner im Monat über 3000 Euro verdienen muss! Nimmt man diese Summe, dann sieht das im Kulturbereich dramatisch aus. Allein die Zahlen der KSK sprechen – wenn überhaupt – von einem halben Rentenpunkt. Und bei vielen, die nicht in der KSK versichert sind, wird es noch schlechter aussehen.

***Die KSK ist ein wichtiges System für den Kulturbereich, nur dass viel zu wenige aufgenommen werden können...***

Das größte Problem bei den Aufnahmekriterien sind tatsächlich die sogenannten Randtätigkeiten. Also jene Tätigkeiten aus nicht künstlerischen Bereichen, die meistens dazu dienen einen sicheren Zuverdienst zu gewährleisten. Das auf der einen Seite. Aber auf der anderen Seite existieren durchaus Missverständnisse über die Aufnahmevoraussetzungen bei der KSK und viele versuchen es deshalb gar nicht erst. Aber das ist nur ein Randthema. Denn eigentlich – und diese Forderung verfolgen wir bei verdi maßgeblich – muss es darum gehen, dass alle Menschen, egal welche Form der Berufstätigkeit sie ausüben, in ein Sozialsicherungssystem kommen. An diesen Systemen müssen sich die Auftraggeber beteiligen, so wie es bei den Verwertern in der Künstlersozialkasse der Fall ist. Das wollen wir für alle Selbstständigen politisch durchsetzen. Denn es ist klar, wir brauchen hier dringend eine Lösung.

***Aber soziale Absicherung meint ja mehr als nur Krankenkasse und Rente. Es geht auch um Familiengründung, Auftragslosigkeit, Weiterbildung. Wie sind Selbstständige dabei im deutschen Sozialsystem berücksichtigt?***

In vielen Punkten werden Selbstständige nicht mitgedacht, das ist leider der Fakt. Nehmen wir das von Ihnen aufgenommene Beispiel der Auftragslosigkeit: Selbstständige können sich in der Arbeitslosenversicherung versichern. Aber das darf tatsächlich nur eine bestimmte Gruppe.

Nämlich jene, die neu gründen und vorher sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren. Zusätzlich handelt es sich wieder um einen Festpreis, der sich nicht am realen Einkommen bemisst. Die Leistung aber bemisst sich nicht an den Beiträgen, sondern an der für die Tätigkeit notwendigen Qualifikation. Das ist ein Produkt, das für viele nicht reizvoll ist.

***Gerade in Deutschland heißt es gerne gründen, gründen, gründen, am besten direkt aus der Universität heraus. Dann ist doch diese Möglichkeit der Arbeitslosenversicherung überhaupt nicht sinnhaft?***

Da gebe ich Ihnen Recht. Allerdings werden Gründungen vielmehr mit dem Blick auf das Wirtschafts- und Arbeitsplatzwachstum gedacht. In der sogenannten Kreativwirtschaft haben wir ja durchaus Mega-Start-ups bzw. umsatzstarke Unternehmen, die viele Arbeitsplätze schaffen – die Gamesbranche macht es vor. Bei diesem von Ihnen beschriebenen Gründungscredo wird nicht mitgedacht, dass in vielen Branchen vor allem die Zahl der Soloselbstständigen wächst...

***Wo muss nun als erstes etwas passieren?***

Für uns als Gewerkschaft stehen verschiedene Instrumente in der Diskussion. Für die Kulturbranche etwa der sogenannte Goethegroschen. Eine Abgabe auf gemeinfreie Werke, um damit junge Kunstschaffende zu fördern. Oder auch Verhandlungen mit den Auftraggebern über gemeinsame Vergütungsregeln. Das große Aber: Die Gegenseite muss sich dazu nicht nur bereit erklären, sie muss diese auch einhalten. Oder die Forderung nach verbindlichen Ausstellungsvergütungen oder feste Honorarsätze für Lesungen usw. All diese Dinge richten sich aber natürlich an die Bereitschaft der Auftraggeber...

***... die ja oft genug öffentlich-rechtliche Kultureinrichtungen sind...***

Da kommen wir zu einem weiteren Punkt. Gerade diese sollten als Einrichtungen des öffentlichen Rechts eine Vorbildfunktion einnehmen. Das könnte durchaus eine Signalwirkung haben. Allerdings müsste der öffentlich-rechtliche Bereich etwas mehr Engagement zeigen. Und an dieser Stelle kommen wir zu den schon so lang andauernden Diskussionen, ob Kultur als Pflichtaufgabe und nicht als freiwillige Aufgabe verstanden werden muss. Man kann immer wieder appellieren – doch am Ende ist es auch eine Frage, inwieweit das von der Gesamtgesellschaft mitgetragen wird.

***Es gibt ja tatsächlich die Möglichkeit einen Tarifvertrag für Selbstständige einzufordern. Wäre das nicht eine Möglichkeit? Was muss dafür passieren?***

Es gibt im Tarifvertragsgesetz den Paragraph 12a, der den folgenden Status beschreibt: Wenn jemand mehr als die Hälfte seines bzw. ihres Einkommens von einem Auftraggeber erhält, steht ihm bzw. ihr gesetzlich bezahlter Urlaub zu, zusätzlich können per Tarifvertrag etwa feste Honorarsätze oder ein verbesserter Schutz vor Auftragskündigung durchgesetzt werden. Im Kulturbereich muss es sogar nur ein Drittel des Einkommens sein. Dieser Status nennt sich „arbeitnehmerähnliche Personen“. Natürlich ist es etwas komplizierter und es müssen noch andere Punkte erfüllt sein, sodass ver.di hier einen Tarifvertrag verhandeln kann. Zum Beispiel müssen ausreichend Selbstständige mit diesem „Arbeitsmodell“ für einen Auftraggeber arbeiten, diese müssten gewerkschaftlich organisiert sein, sodass wir deren Unterstützung und damit Verhandlungsmacht haben. Aber ja, dann gäbe es praktisch die Möglichkeit für einen Tarifvertrag mit Mindestarbeitsbedingungen für Selbstständige.

***Man kann sich vorstellen, dass solche Situationen im Kulturbereich existieren. Sind Selbstständige zu uninformatiert, um diese Rechte einzufordern?***

Das sind nicht nur die Selbstständigen, auch auf institutioneller Seite gibt es dahingehend sehr viel Unkenntnis. Es ist schlicht kein Thema oder es ist nicht gewollt. Die Berliner Koalition hat fest zugesagt, dass es für Honorarkräfte an Musikschulen einen Tarifvertrag geben soll. Es gab sogar einen Vertragsentwurf. Aber dann wurde von Seiten des Senats zurückgerudert. Man kann nun spekulieren warum, aber der Eindruck liegt nahe, dass aus den anderen Bundesländern Druck kam, hier bloß keinen Präzedenzfall zu schaffen. ver.di versucht das Thema gerechte Bezahlung mit branchenspezifischen Mindesthonoraren für Selbstständige klar zu positionieren, doch es ist ein sehr zäher Kampf. Versuchen Sie zum Beispiel mal, ein Mindesthonorar für ein künstlerisches Werk zu definieren. Da betritt man ganz schnell ein Minenfeld.



Foto: Lars Lubienetzki

***Veronika Mirschel*** leitet bei ver.di das Referat Selbstständige in der Berliner Bundesverwaltung. Zu ihren Aufgaben gehören die Entwicklung politischer Positionen und Kampagnen, eines statusbezogenen Mitglieder-Service, Beratungs- und Bildungsangebote sowie der Aufbau von Netzwerkstrukturen für die derzeit 30.000 selbstständig tätigen ver.di-Mitglieder.

# Kann man Verhandeln lernen?

## Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für mehr Honorar

Ein Beitrag von Christian Sauer

Ja, Verhandeln kann man lernen. Man muss es sogar lernen, denn Verhandeln ist eine verdammt komplexe Sache. Schauen wir uns einmal eine Kollegin an, die sich auf den Weg zum besseren Verhandeln macht. Nennen wir sie Frieda Frei. Sie ist ein Idealtypus, der aus der langjährigen Einzelberatung von freien Journalistinnen und Journalisten entstanden ist. Genauso kann Frieda aber auch eine freie Kuratorin, eine freie Kulturmanagerin, freie Fotografin oder auch eine freie Veranstaltungsmanagerin sein. Frieda hat viele Ideen und viele Kunden. Sie beherrscht ihr Handwerk, liefert ordentliche Konzepte, Texte und Bilder, kann gut mit Menschen umgehen. Trotzdem bringt ihre Arbeit nicht genug ein. Manchmal hat sie das Gefühl, die Redakteure, die Direktoren oder die Festivalleiter ziehen sie über den Tisch. Das will sie ändern.

**Schritt 1: Nicht jammern.** Frieda kann schon eine Menge tun, bevor ihr erster Verhandlungspartner in Sicht kommt: Sie kann ihren Verhandlungsstatus erhöhen. Ein guter Status ist dieser: auf Augenhöhe, manchmal auch knapp drüber oder drunter. Selbst wenn der andere eindeutig stärker ist (zum Beispiel ein regionaler Monopolist), kann Frieda dafür sorgen, dass das Gegenüber sie Ernst nimmt. Das beste Argument dafür: Frieda lässt durchblicken, dass sie gut im Geschäft ist, regelmäßige Abnehmer hat, ordentliche Einkünfte erzielt. Jammern wäre komplett fehl am Platze.

**Schritt 2: Sich spezialisieren.** Nun soll Frieda ja auch nicht lügen. Sie muss also wirklich was für ihr Geschäft tun. Als erstes sollte sie prüfen,

ob sie als freie Journalistin richtig aufgestellt ist. Spezialisierung hat viele Vorteile. Wenn Frieda erstklassige Polizeigeschichten liefert oder sich gut mit Agrartechnik auskennt, dann könnte Sie sich damit einen Namen machen. Sie kann sich auch auf bestimmte Formen (zum Beispiel Reportagen oder Nutzwertfeatures) oder auf eine Mediensparte (zum Beispiel Special Interest Print oder Radio-Magazine) konzentrieren.

**Schritt 3: Profil und Marke suchen.** Frieda sollte beim Erstkontakt mit einer Redaktion ein Profil erkennen lassen, zum Beispiel in einem selbst erdachten Markennamen wie ProfiNews, Travelport oder Moselblick – was auch immer. Der eigene Name tut's ebenso, wenn er durch ein paar Signalwörter unterstützt wird: „Frieda Frei – Text und Recherche“ ist immer noch besser als „Frieda Frei – freie Journalistin.“ Das gilt ebenso für weitere Kulturschaffende. „Frieda Frei – Kunsthistorikerin“ sagt wenig aus. Aber „Frieda Frei – Ausstellungskonzepte und Texte zur Kunst von 1045 bis 1968“ doch schon viel mehr.

**Schritt 4: Marktlage bedenken.** Frieda prüft, ob sie sich mit ihrem Profil auch ausreichend am Markt orientiert, ob es also profitable Nischen gibt, ob in ihrem Marktsegment genug zu verdienen ist. Wenn nicht, sucht sie zusätzliche Felder. Frieda macht die komplette Bedarfsrechnung, damit Sie weiß, auf was für einen Tages- oder Stundensatz sie kommen muss, um ihre Kosten zu decken.

**Schritt 5: Professionelle Akquise.** Frieda macht sich jetzt an die Akquise von Neukunden und zwar sowohl per Kalt- als auch per Warmakquise. Vor allem das zweite, die Akquise durch intensives Netzwerken ist ihr wichtig, denn durch ihre Netzwerkkontakte erfährt sie früher von neuen Verlags-, Ausstellungs- oder Musikprojekten. Sie bekommt Infos über Konzepte und Honorarniveaus. Manchmal kennt sie dann sogar schon die richtigen Ansprechpartner, um Themen anzubieten.

**Zwischenbilanz:** Nun ist es schon eine ganz andere Frieda Frei, die bei einem möglichen Auftraggeber anruft. Sie ist nicht mehr nur eine fitte Journalistin, sondern auch eine gut präparierte Geschäftsfrau. Sie hat sich selbst, ihr Konzept und ihre betriebswirtschaftliche Grundlage so durchschaut, dass sie zum Beispiel spontan reagieren kann, wenn eine Reaktion ihr ein Hungerhonorar anbietet: „Tut mir leid, damit kann ich nicht kostendeckend arbeiten.“ Das signalisiert dem Redakteur: „Ich bin keine Bittstellerin, ich kenne mein Geschäft.“ So ein spontanes Nein kann

ein starker Auftritt sein. Und manchmal die Brücke zu einem ordentlichen Honorar.

**Schritt 6: Ziel und Limit festlegen.** Frieda kann aber noch mehr tun. Jetzt stärkt sie ihre Verhandlungskompetenz. Das heißt zunächst, sich gut vorzubereiten. Wer in eine wichtige Verhandlung hineinstolpert, verhält sich unprofessionell. Frieda muss sich über ihre Verhandlungsziele klar werden. Ist es der Auftrag an sich, weil sie einen bestimmten Kunden unbedingt als Referenz will? Oder ist es das Honorar? Was wäre dann das Wunschhonorar und was das Minimalergebnis der Verhandlung, das sogenannte Limit? Diese zwei Zahlen müssen auf Friedas Vorbereitungszettel stehen.

**Schritt 7: Argumente sammeln.** Friedas Wünsche sind leider nur so viel wert wie ihre Argumente. Es geht ja nicht zu wie auf dem Basar. Nur eine Forderung, die man nachvollziehbar begründen kann, hat Aussicht auf Erfolg. Auf Friedas Zettel wird also ihr rechnerisch nötiger Tagessatz stehen (Argumentationslinie „Aufwand > Kostendeckung“). Sie wird den Aufwand möglichst konkret beziffern (zum Beispiel: „5 h Recherche von 2 Beispielfällen“ anstatt „hoher Rechercheaufwand“). Gute Argumente sind übrigens vom Verhandlungspartner her gedacht. „Meine Büromiete ist gestiegen“, das beeindruckt den Redakteur nicht. „Mit meinen Beiträgen sparen Sie Zeit, weil...“ – das könnte sitzen.

**Schritt 8: Gegenargumente bedenken.** Frieda überlegt sich zudem, wie sie mögliche Gegenargumente entkräftet. Was würde sie selbst als Redakteurin wohl sagen, wenn so eine Frieda anriefe? Welche Ziele, welche Argumente, welche Einwände und welches Limit hätte sie dann? Welchen Spielraum hätte sie, welche Eitelkeiten wären im Spiel?

**Schritt 9: Über die Sache reden und Fragen stellen.** Nun kann Frieda in die Honorarverhandlung starten. Sie wird zuerst über die Sache reden, dann übers Geld. Wenn Einvernehmen über einen Beitrag erzielt wird, bemüht sich der mögliche Auftraggeber nämlich eher um Flexibilität beim Geld. Ob es diese Flexibilität aber bei dieser konkreten Redaktion gibt, das muss Frieda erst noch rauskriegen. Dazu wird sie ein paar Fragen rund ums Honorar stellen, ohne konkret nach dem eigenen Honorar zu fragen: Welche Honorarsätze gibt es prinzipiell? Welche Maßeinheiten werden angelegt (nur Zeilen, Minuten oder auch Tagessätze oder Pauschalhonorar)? Wie wird Zusatzaufwand einbezogen? Sie wird damit das Thema

Honorar als Erste ansprechen. Sonst sähe es so aus, als wäre ihr das Thema unangenehm. Und dann – der Höhepunkt! – wird sie nicht fragen, was der Auftraggeber ihr denn zahlen will, sondern sie wird ihre Honorarvorstellung benennen. Mit dieser Zahl setzt sie einen wichtigen Anker, der im weiteren Gesprächsverlauf nicht mehr einfach wegzukriegen ist.

**Schritt 10: Sachlich bleiben.** Wie immer das Gespräch jetzt verläuft, einnimmt Frieda sich fest vor: Sie wird dem Gegenüber nichts übel nehmen. Es gibt eben einen Interessenkonflikt. Sobald der Verhandlungspartner zum -gegner wird, rückt eine Einigung in die Ferne. Schlimmstenfalls wird Frieda das Gespräch freundlich, aber bestimmt beenden, wenn der Verhandlungspartner ausfällig wird.

**Schritt 11: Nicht zu schnell zusagen.** Wahrscheinlicher ist, dass irgendwann ein mehr oder weniger akzeptables Angebot auf dem Tisch liegt. Frieda legt jetzt eine zumindest gedachte Pause ein: Ist das wirklich gut für mich? Bin ich im Moment klar genug, um die Entscheidung zu treffen? Es nützt nichts, Ja zu sagen und später Bauchgrimmen zu kriegen. Zur Not kann Frieda sagen: „Danke für das Angebot, ich will das noch mal kurz durchrechnen, damit muss ich Sie nicht aufhalten, ich melde mich gleich noch mal.“ Dann kann sie entscheiden: Will sie ein Angebot annehmen, mit dem sie unzufrieden ist? Es kann Gründe für ein Ja geben, zum Beispiel eine prächtige Perspektive für die Mehrfachverwertung bei anderen Kunden. Gibt es keine guten Gründe, wird Frieda rasch absagen. Denn oft (nicht immer) kommt man ja von sehr schlechten Honoraren bei einem Auftraggeber nicht wieder runter. Das Drama würde sich verlängern. In der Zeit, die Frieda sich ärgert, könnte sie schon neue Kunden suchen.

**Schritt 12: Zusätzliche Vorteile sichern.** Mit der Zeit sammelt Frieda so viel Erfahrung, dass sie sich nicht mehr auf die reine Honorarsumme fixiert. Es gibt Nebenschauplätze, die auch interessant sind. Frieda hat sich eine Liste davon gemacht. Darauf stehen zum Beispiel: Reisekosten, Staffelhonorare für mögliche Folgeaufträge, frühes Zahlungsziel, Verwertungsrechte etc. Konkret fragt sie dann nach einer guten Kilometerpauschale für Recherchefahrten, denn wenn der Auftraggeber das in der Rechnung akzeptiert, könnte dabei mehr Geld rausspringen als die Bahnfahrkarte tatsächlich kostet. Frieda könnte auch deutlich machen, dass sie sich für den Erstauftrag auf allerlei Sonderbedingungen einlässt, für Folgeaufträge aber bessere Konditionen erwartet. Manchmal hilft es ihr auch, längere Lieferzeiten zu vereinbaren. Oder sie wird in die Themenbespre-

chungen der Redaktion einbezogen, kann das Archiv nutzen und schon früh nach Erscheinen der Geschichte mit der Weiterverwertung beginnen. Alles echte Vorteile, die das eigentliche Honorar relativieren.

**Schritt 13: Auch mal das Wunschhonorar fordern.** Verhandlungsgeschick wächst mit der Erfahrung. Inzwischen ist Frieda sicher genug, um gleich beim Erstkontakt einfach mal ihr Wunschhonorar zu fordern. Sie vermittelt dadurch, dass sie weiß, was sie wert ist. Frieda greift dann lieber etwas zu hoch, aber wählt eine weiche Formulierung: „Aus meiner Erfahrung mit vergleichbaren Auftraggebern scheint mir ein Tagessatz von 320 Euro angemessen.“ Wenn Sie merkt, dass das Gegenüber darauf schnell eingeht, legt sie bei der Verhandlung über die Menge der abzurechnenden Tage nach oder handelt den Tagessatz hoch. Wenn der Redakteur klar macht, dass bei 220 Euro Schluss ist, kann sie sich Bedenkzeit erbitten und, falls sie zusagt, kurz erklären, wie sie jetzt kalkuliert.

**Schritt 14: Nebengeschäfte vorschlagen.** Spätestens an dieser Stelle kommt Frieda auf Nebengeschäfte zu sprechen. Damit kann sie dem Kunden eine hohe Forderung schmackhaft machen oder Zusatzhonorare herausholen. Spezielle Info-Kästen, Fotos, Video-Material, Texte fürs Web – alles im Angebot, aber nur gegen Aufpreis (wegen Mehraufwand). Selbst die gute alte Vor-Ort-Recherche, die früher einmal selbstverständlich war, kann man heute als Extraleistung zu verkaufen versuchen. Fotosuche im Netz, direkt ins Layout schreiben, Ausbau des Beitrags zu einer Serie – der Phantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Wichtig ist das Grundverständnis: Was zusätzlichen Aufwand macht, wird, wenn nicht anders vereinbart, zusätzlich honoriert.

**Am Ziel:** Inzwischen kommt es vor, dass Frieda sich geradezu freut auf die hoch komplexe Verhandlungssituation. Sie weiß, dass sie nicht jedes Mal gut sein und schon gar nicht jedes Mal ein Traumhonorar ausschlagen kann. Aber oft genug denkt sie, wenn sie dem Kunden eine Bestätigungsmail schreibt: „Gar nicht schlecht gemacht!“

Bei einigen Kunden ist sie schon drauf und dran, sich unentbehrlich zu machen. Früher dachte sie sehr viel über die Qualität ihrer Texte nach, heute scheint ihr das nur der Auftakt zu einer umfassenden Service-Qualität: Frieda macht ihren Auftraggebern das Leben leichter. Sie liefert passgenau. Sie spart Zeit. Sie hat Infos und Kontakte, die sich anders kaum besorgen lassen. Sie ist – in Maßen – zeitlich flexibel. Sie erinnert den

Auftraggeber auch schon mal an wichtige Termine, die sie gar nicht selbst machen will. Kurz, Sie ist der kompetente Partner. Auf Augenhöhe natürlich. Ihren Einnahmen tut das gut.



Foto: Jochen Blume

**Dr. Christian Sauer** bietet Coaching und Training für Medienprofis in Hamburg, er bildet RedaktionsleiterInnen und ProjektleiterInnen aus. Sein jüngstes Buch: *Der Stellvertreter. Erfolgreich führen aus der zweiten Reihe*, München: Hanser 2016

Anzeige

# Leistung + Qualität = Preis

## So berechnen Selbstständige einen vernünftigen Stundensatz

Ein Beitrag von Roger Taiber

Die Berechnung eines Stundensatzes ist nicht nur eine der Wichtigsten, sondern wahrscheinlich auch eine der schwersten Entscheidungen, die man als Freiberufler oder Selbstständiger zu treffen hat. Damit es noch komplizierter wird, denken viele darüber nach, gleich mehrere Stundensätze für verschiedene Tätigkeiten zu berechnen – je nach Komplexität und Schwierigkeitsgrad der Aufgabe. So sieht man etwa sehr häufig, dass wissensintensivere und aufwändigere Tätigkeiten zu einem höheren Stundensatz angeboten werden als die vermeintlich „einfachen“ Tätigkeiten. Als Selbstständiger sollte man sich bewusst sein, dass einem jede Arbeitsstunde nur einmal zur Verfügung steht und dass man letztlich immer alles „selbst“ tun muss. Vor allem wenn der Kundennutzen im Vordergrund steht, ist es nicht immer möglich, eine bestimmte Tätigkeit an einen anderen Dienstleister abzugeben.

Als Selbstständiger sollte man sich bewusst sein, dass einem jede Arbeitsstunde nur einmal zur Verfügung steht.

Viele stellen sich zusätzlich noch die Frage, ob sie ihren Kunden kostenfreie Stunden bzw. Naturalrabatte anbieten sollten und somit gar keinen Stundensatz berechnen. Mit ganz wenigen Ausnahmen sind Rabatte aber absolut unnötig und in vielen Fällen kontraproduktiv. Dafür sollten hingegen diejenigen Stunden angerechnet werden, die zwar im Hintergrund stattfinden, aber auf das jeweilige Kundenprojekt bezogen sind. Andererseits gibt es bei einer stundenbasierten Abrechnung eine Zeit, die keinesfalls angerechnet werden darf – und das ist die sogenannte Lernkurve. Darunter versteht man die Zeit, die ein Anbieter benötigt, um die notwen-

dige Tätigkeit zu (er)lernen. Dazu zählen Tätigkeiten, die man früher nicht gemacht hat, und die man sich nun für ein Projekt aneignen muss. Das passiert häufiger als man denkt. Man kann aber trotzdem diese Ausnahme mit dem Kunden besprechen und vielleicht eine Extra-Honorierung aushandeln. Ein Versuch ist es wert.

## Welche Faktoren und Kosten beeinflussen den Stundensatz von Selbstständigen?

Die Gefahr, dass man „sich selbst belügt“, spielt die größte Einflussnahme, die bei der Berechnung eines Stundensatzes besteht. Vor allem diejenigen, die ihre ersten Schritte in die Selbstständigkeit wagen, nehmen aus ökonomischen Zwängen oder finanzieller Sicherheit zuerst jeden Kunden an und berechnen dabei einen zu niedrigen Preis pro Stunde. Häufig liegt der niedrige Stundensatz auch daran, dass man sich sein herkömmliches Angestelltegehalt durch die Anzahl der Wochenstunden teilt und 30 Prozent aufschlägt. Diese Berechnung des Stundensatzes ist aber mehr als nur fraglich. Der Stundensatz, der daraus resultiert, ist in der Regel zu niedrig, denn ein Selbstständiger muss andere finanzielle Ausgaben entrichten als ein Angestellter. Des Weiteren kann der Selbstständige nicht jede Stunde am Tag für den Kunden arbeiten, sondern muss Tätigkeiten wie Rechnungsstellung, Buchhaltung, Akquise neuer Kunden etc. vielfach selbst erledigen. Auch dies muss in die Berechnung des Stundensatzes mit einfließen.

Es muss geklärt werden, wie viel man überhaupt realistisch verdienen möchte und wie viele Stunden einem tatsächlich wöchentlich zur Verfügung stehen.

Um an eine individuelle Formel für die Berechnung des eigenen Stundensatzes zu kommen, muss man sich zuerst einige Fragen stellen: Es muss geklärt werden, wie viel man realistisch verdienen möchte und wie viele Stunden einem tatsächlich wöchentlich zur Verfügung stehen. Des Weiteren sollte man alle seine monatlichen Kosten berechnen und einschätzen, wie oft man im Jahr durchschnittlich krank ist und wie viel Urlaub man haben möchte. Diese Überlegungen sind abstrakt, weshalb in diesem einfachen Beispiel versucht wird, den Vorgang einer soliden Stundensatzkalkulation deutlicher zu machen: Angenommen, der Selbstständige möchte

jährlich 40.000 Euro verdienen bzw. 3333 Euro monatlich brutto. Es ist wichtig zu verstehen, dass aus diesem Betrag etliche Abgaben resultieren, neben Essen und Miete müssen die notwendigen Versicherungen wie Haftpflicht-, Pflege- und Krankenversicherung, sowie die Altersvorsorge oder ein Risikozuschlag für unvorhersehbare Kosten, wie eine Phase der Auszugslosigkeit, berücksichtigt werden.

### Wie könnte eine Berechnung des Stundensatzes für Selbstständige aussehen?

Als Berechnungsgrundlage für den Stundensatz kann nun die „klassische“ 40-Stunden-Woche genommen werden, denn schließlich möchte man ja noch Freizeit haben. Ohne Krankheit, Urlaub und andere „Ausfälle“ können wir jährlich maximal 1.920 Stunden verplanen. Zudem sind aber wie beschrieben die zusätzlichen Ausgaben zu beachten. Dazu gehören auch noch Computer und Software, sonstige Technik wie Telefonanlage und Drucker, Inventar wie Schreibtisch und Büromaterial, Werbekosten, Heizungs- und Stromkosten, Beratung, Versicherungen und Beiträge, Reisekosten, Weiterbildungskosten... die Liste geht selbstverständlich noch weiter.

Es ist aber gewiss nicht übertrieben wenn man für das erste Jahr einer Selbstständigkeit zusätzliche 30.000 Euro benötigt, um sämtliche Kosten zu decken. Zum Wunschgehalt von 40.000 Euro jährlich muss man demnach noch diesen Betrag dazu rechnen, und die ganze Summe durch die verfügbaren 1.920 Stunden teilen. Der Stundensatz läge in diesen Fall bei 37 Euro, vorausgesetzt dass man im Jahr tatsächlich diese Stundenzahl arbeiten kann. Es ist aber sinnlos überhaupt anzunehmen, dass man im Jahr tatsächlich alle verfügbaren Jahresstunden abrechnen wird. Der Faktor Zeit muss dafür in unserer Betrachtung nun sehr realistisch und vorsichtig berücksichtigt werden. Man muss davon ausgehen, dass man sich neben Urlaub (15-25 Tage) um weitere Tätigkeiten zum Beispiel Werbung, Buchhaltung und Akquise von Neukunden kümmern muss. Darüber hinaus möchte man sich persönlich weiterentwickeln und fortbilden, damit man den Entwicklungen in der Branche standhalten kann. Schlussendlich kann es immer dazu kommen, dass ein Projekt einfach länger andauert als geplant und dass man sich verkalkuliert hat.

Zieht man also von den verfügbaren Jahresstunden einmal brutale 30 Tage Urlaub ab (sprich 240 Stunden), hat man dann nur noch 1.680 Stunden zur Verfügung. Jetzt möchte man davon ausgehen, dass nur etwa 70 Prozent

von diesen Stunden auch abgerechnet werden können, da man sich in der restlichen Zeit um die oben genannten andere Dinge kümmern muss. Am Schluss sind es dann nur noch 1.176 Stunden, die abgerechnet werden. Der Stundensatz sollte unter diesen Voraussetzungen 60 Euro betragen. Noch besser ist es aber, von 50 Prozent berechneter Zeit auszugehen, da in den meisten Fällen nur die Hälfte der überhaupt verfügbaren Zeit als Selbstständiger berechnet werden kann. Das bedeutet, dass in unserem Beispiel der Stundensatz bei rund 80 Euro liegen sollte bzw. müsste. Zwar kann man sich abschließend auch die Stundensätze möglicher Wettbewerber anschauen, doch wegen der wesentlichen Unterschiede ist dieser Vergleich kaum zielführend. Da hilft es auch nicht, einen einfachen Mittelwert der Mitbewerberpreise zu nehmen, denn viel besser ist es, den Stundensatz am Markt zu testen und erst daraus einen Schluss zu ziehen. Und man weiß auch nicht, ob der Konkurrent gerade mit seinem Stundensatz von 50 Euro am Hungertuch nagt.

### Wie kann man den Stundensatz als Selbstständiger erhöhen?

Maßgeblich für die Erhöhung des Stundensatzes als Selbstständiger ist die Wahrnehmung des Kunden. Wenn man auf ein Gebiet spezialisiert ist, über eine hohe Reputation am Markt verfügt, einen ausgezeichneten Namen hat und vielleicht mit einer guten Technologie aufwartet, kann man seinen Stundensatz als Selbstständiger, Freelancer oder Existenzgründer anheben.

Man sollte sich mit seinem Wissen als Spezialist von anderen Mitbewerbern deutlich absetzen.

Man sollte sich mit seinem Wissen als Spezialist von anderen Mitbewerbern deutlich absetzen. Seine Arbeit muss einen Wert für den Kunden darstellen, für den er gerne bereit ist, auch etwas mehr zu bezahlen.

### Welche Fehler sind bei der Stundensatz-Berechnung Selbstständiger häufig?

Für viele Freiberufler und Selbstständige ist die Kalkulation / Berechnung eines Stundensatzes kein leichtes Thema. Das Problem in der Kalkulation besteht eigentlich darin, dass sich nur die wenigsten ausführlich damit

befassen und setzen für eine Arbeitsstunde ohne großes Nachdenken und Recherche einfach einen fiktiven Stundensatz fest. Dabei werden immer zwei gleiche Fehler gemacht:

- a) Wenn man den Stundensatz zu hoch ansetzt, reibt man sich später verwundert die Augen, dass auf die Angebote kein Kunde eingeht.
- b) Andere dagegen berechnen einen zu niedrigen Stundensatz und müssen später nach Abzug der Kosten erkennen, dass sie trotz guter Auftragslage kaum Geld verdient haben. Diese Selbstständigen können dann nur schlecht die Stundensätze stark anheben und arbeiten lange Zeit für wenig Geld. Das sind dann die Selbstständigen, die immer arbeiten und nie wirklich etwas verdienen. (Vielleicht erkennen Sie sich wieder?)

Der optimale Stundensatz für Selbstständige muss also für beide Seiten (Kunde und Selbstständiger) akzeptabel sein. Bei der Berechnung / Kalkulation sind einige grundlegende Faktoren zu berücksichtigen, die von entscheidender Bedeutung, sowohl für das Privat- als auch für das Arbeitsleben, sind. Neben den grundsätzlichen Kosten wie Miete, Mobilität und Lebensmittel, muss ein Selbstständiger auch andere Ausgaben berücksichtigen, wie zum Beispiel die private Krankenversicherung, etwaige Extrawünsche von Frau und Kindern, Schutzmaßnahmen wie eine Berufsunfähigkeitsversicherung, Gewerbeversicherung, KFZ-Versicherung etc. (Sie sehen, die Liste kann immer noch endlos weitergeführt werden.) So sollte auch die Umsatzsteuer für das Finanzamt nicht vergessen werden. Hinzu kommen auch Investitionen in das eigene Unternehmen, denn wer in seiner Branche konkurrenzfähig bleiben möchte, darf eine Investition keinesfalls vernachlässigen. Auch dafür sollte schließlich Geld zurückgelegt – aber zuerst einkalkuliert werden. Die Kalkulation einer Arbeitsstunde bestimmen also viele Faktoren.

Deshalb ist bei der Berechnung vor allem Recherche gefragt. Um von der Höhe des eigenen Stundensatzes zumindest eine Ahnung zu erhalten, können einem die Konkurrenz, Suchmaschinen, Geschäftskontakte und Bekannte wichtige Hinweise liefern. Dabei sollten diese Stundensätze nur als ein Anhaltspunkt betrachtet werden, denn schließlich können sich die eigenen Bedürfnisse stark von denen der Konkurrenz unterscheiden. Mit der Berechnung des eigenen Stundensatzes sollten sich vor allem diejenigen befassen, die mitten in der Vorbereitung einer Existenzgründung stecken. Man kann sich dabei viel Stress ersparen und einen riesigen Vorteil gewinnen, wenn man die Berechnung von Anfang an richtig angeht.

## Die Karriereleiter eines Selbstständigen beim Stundensatz

Eine Karriereleiter sollte es natürlich auch bei Selbstständigen geben, denn sowie ein Angestellter seine Laufbahn zunächst mit einem gering bezahlten Praktikum beginnt, sollte ein Freiberufler nicht sofort mit einem 60 Euro Stundensatz seine erste kleine Projektanfrage veranschlagen. Nach einer Sammlung an qualitativen Referenzprojekten und nach einiger Erfahrung kann der Stundensatz gerne auf das Niveau eines üblichen Einstiegsgehalts angehoben werden. Das Wichtigste dabei ist, immer die Rentabilität der eigenen Unternehmung im Auge zu behalten. Schließlich bringt auch eine Beförderung im Unternehmen alle paar Jahre eine Gehaltserhöhung mit sich. In beiden Situationen gilt aber, dass einem durch konsequente Arbeit und Leistung ein der Lebenssituation und dem Lebensalter angepasstes Gehalt zusteht. Im Gegensatz dazu ist es nicht richtig, einen zu geringen Stundensatz anzusetzen, da Anfänger dadurch oft ihren Kollegen und auch dem gesamten Markt schaden. Zwar sind die Motive dazu vielseitig – zum Beispiel das Sammeln von Erfahrungen und Referenzprojekten, die finanzielle Sicherheit, die Angst vor dem Verlust von Kunden oder der Konkurrenzdruck.

Das Wichtigste ist immer, die Rentabilität der eigenen Unternehmung im Auge zu behalten.

Was man bei der Berechnung des Stundensatzes aber immer im Auge behalten muss, ist eine realistische Kalkulation und die Wirtschaftlichkeit der eigenen Unternehmung. Ob Fotograf, Texter, PR-Berater, SEO-Berater, Unternehmensberater oder Grafiker – oft verkaufen sich Selbstständige und Freiberufler weit unter Wert. Viel schlimmer wird es, wenn der Stundensatz so niedrig liegt, dass man damit nicht mal die laufenden Kosten decken kann, geschweige denn Rücklagen für die Altersvorsorge, Urlaub, Krankheit oder auftragsarme Zeiten bilden kann. Um ein angemessenes Gehalt zu erzielen, muss der Freiberufler auch einen vernünftigen Stundensatz verrechnen. Vernünftig heißt, dass dieser dem Unternehmer einerseits ein befriedigendes Einkommen ermöglicht und andererseits trotzdem konkurrenzfähig macht. Wenn die Aufträge dann für eine Weile ausbleiben, kann das Einkommen immer noch den Lebensunterhalt sichern. Zwar klingt es nach einer Selbstverständlichkeit, doch

viele Freelancer und Existenzgründer erzielen ein negatives Ergebnis, indem ihre Einnahmen unter ihren Ausgaben liegen. Nicht immer fällt das sofort auf, denn es werden viele Kosten nicht betrachtet, die für den Stundensatz eigentlich berücksichtigt werden müssten. Eine niedrige Kalkulation des Stundensatzes sorgt zwar für Aufträge, wird sich aber langfristig mit Sicherheit rächen.

## Ohne Gewinn kein Geschäft!

Jeder Unternehmer, auch der Freiberufler und der Selbstständige, benötigt einen Gewinn. Der Sinn des Gewinns liegt darin, diesen später bei sogenannten Rücklagen einzusetzen. Das können zum Beispiel Investitionen sein, aber auch Phasen mit einem Auftragsloch. Eine Rücklage hilft dabei, bis zum nächsten Auftrag die Durststrecke der Neukundengewinnung zu überwinden. Damit man für die Dienstleistungen den Stundensatz berechnen kann, muss man dem Kunden im Bedarfsfall klarmachen, warum dieser Stundensatz gerechtfertigt ist. Sehr wichtig dabei ist die Nutzenargumentation statt Kostenrechtfertigung. Indem man versucht die Kosten zu rechtfertigen, begeht man einen großen Fehler. Dagegen sollte man lieber den Kundennutzen und die eigenen Vorteile darstellen. Alles andere ist Selbstaussbeutung, denn einen konkurrenzlosen Stundensatz kann keiner lang durchhalten.

## Fazit für eine vernünftige Stundensatz-Kalkulation

Stundensätze der Kreativbranche stoßen bei Kunden immer wieder auf Verwunderung. Im ersten Moment hören sich 70 Euro oder 90 Euro pro Stunde wohl etwas wahnwitzig an. Das ist teilweise der Unwissenheit geschuldet, denn wie obige Kalkulationen zeigen, sind Stundensätze von 50 bis 60 Euro normal. Diese befinden sich gerade einmal auf dem Niveau eines Einstiegsgehalts. Was aber für einen Selbstständigen wichtig ist, ist sich ständig an seine Bedürfnisse und die Bedürfnisse seiner Unternehmung zu orientieren. Nur auf diese Weise kann eine solide und betriebswirtschaftliche Berechnung entstehen. Für den dauerhaften Erfolg ist nämlich ein kostendeckender Stundensatz ausschlaggebend. Nicht ohne Grund sind Defizite in der kaufmännischen Kalkulation des Stundensatzes für Selbstständige die größte Schwachstelle bei Neugründungen.

Die richtige Kalkulierung der Kosten ist oft der entscheidende Erfolgsfaktor für Selbstständige. Viele Kreative sehen das Hauptproblem darin,

dass die Kunden solche hohe Stundensätze nicht bezahlen. Sollte dieser Gedanke aufkommen, dann sollte man lieber an die oben stehende Rechnung und die eigenen Bedürfnisse denken. Demnach muss die Arbeit als Freiberufler oder Selbstständiger mindestens das einbringen, was im Durchschnitt auch ein Angestellter verdient. Aufwendungen, die man im Büro zusätzlich verbringen muss, sind für den Preis entscheidend. Diese Aufwendungen können mit kurzen Einsätzen bei dem Kunden bis zu 50 Prozent der Arbeitszeit ausmachen. Natürlich darf der Kunde dafür auch eine gute Arbeit und eine hervorragende Qualität erwarten. Ansonsten wird man schlicht nach unten durchgereicht. Billig kann jeder. Deshalb sollte man sich immer über Leistung und Qualität definieren.



**Roger Taiber** ist seit 1998 im Online-Marketing tätig. Seit 2011 leitet er die Taiber Unternehmensberatung ([www.taiber-unternehmensberatung.de](http://www.taiber-unternehmensberatung.de)) und bietet mit sechs Mitarbeitern Strategieberatung für Unternehmen an. Der Schwerpunkt liegt in einer verbesserten Sichtbarkeit im Internet (SEO) und der Betreuung von Social Media Accounts.

**„Kultur ist kein Schmuck. Es ist der Puck der das ganze Spiel in sich bündelt.“ Wir unterhalten uns mit Dr. Karsten Steinmetz über die Arbeit des Magdeburger Kulturanker e.V.**

---

# Ahoi Veränderung!

---

Das Gespräch führte Veronika Schuster

**Lieber Herr Dr. Steinmetz, warum brauchen wir Veränderung, warum braucht Magdeburg Veränderung?**

„Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen“, wusste der griechische Philosoph Heraklit bereits vor 2500 Jahren. Wasser, die Elbe ist untrennbar verbunden mit Magdeburg und mit Veränderung. Doch wie genau sind Wasser, Stadt und Wandel miteinander verwoben? Für uns ergeben sich drei unterschiedliche Aspekte. Erstens: die sich physisch als auch psychisch verändernde Welt. Die Pole schmelzen, die Atmosphäre heizt sich auf, der Meeresspiegel steigt. Auch das Zwischenmenschliche ist in Bewegung. Viele Kulturen suchen nach verloren geglaubter Hegemonie und nicht mehr nach Universalismus. Zweitens: das Wesen des Elements Wasser in all seinen Aggregats- und Landschaftswandlungen. Der Fluss, der See, das Meer, der Bach und der Ozean, umspielt von Regen, Schnee und Eis. Drittens: der Aspekt der Wandlung des Menschen, der Siegeszug der Maschinen, Roboter und Wissenschaft bis zur Ablösung des Menschen von seiner Menschlichkeit. Noch ist Wasser die Grundsubstanz allen Lebens auf der Erde. Ab wann könnte es nutzlos werden?

**Auf welche Weise hat Kunst und Kultur für Sie die Kraft Veränderungen zu bewirken und in welche Richtung können diese damit gehen?**

Als Ausstellungsorte dienten bisher leerstehende, teils verfallene Gebäude, die durch das Kabinett der Künste wieder zum Leben erweckt und ins Licht der Öffentlichkeit gerückt wurden. Die ersten Episoden fanden im Wissenschaftshafen statt, bevor die Sesshaftigkeit zu Gunsten der Innovationsfreude aufgegeben wurde. Im Jahr 2011 wurde ein leerstehendes ehemaliges jüdisches Wohn- und Geschäftshaus in der Otto-von-Guericke-Straße bespielt, im Sommer darauf das ehemalige Altstadt-Krankenhaus. „MYSTI-

QUE- die bezaubernde Seite der Kunst“ in der Alten Neustadt ist die mittlerweile siebte Episode des Kabinetts und in Größe, Vielfalt und Dauer Höhepunkt der gesamten Reihe.

***Sie wollen die kulturelle regionale Identität unterstützen: Was bedeutet für Sie kulturelle regionale Identität?***

Seit 2007 veranstaltet der Kulturanker e.V. die Reihe „Kabinett der Künste“, die sich in der Magdeburger Kulturlandschaft als einzigartiger Kristallisationspunkt des zeitgenössischen Kunstschaffens etabliert hat. Hier trifft sich der Mut zu neuen Ideen und Formaten mit umtriebigen Zeitgeistern und innovativen Sponsoren – eine Verbindung mit dem Potential, von Magdeburg aus frische Impulse in das Feld der Gegenwartskunst zu senden. Schon immer war es eines der Hauptanliegen des Kulturanker e. V., in der Stadt und der Region Magdeburg ein besonderes Kulturerlebnis zu schaffen, welches nicht nur einer kleinen Schar kunstversierter, sondern auch dem breiten Publikum die Lust und die Kraft vermitteln sollte, Eigenes zu schaffen und Eigenes zu leben.

***Wie versuchen Sie mit dem Kulturanker e.V. Teil einer solchen „Identitätsbildung“ zu werden?***

Einsame und verlassene Gebäude in Magdeburg in neuem Glanz erstrahlen zu lassen. Die weiten, leeren, seelenlosen Räume mit Emotionen, Farben und Leben zu erfüllen. Ein Mikrokosmos künstlerischer Verwirklichung, indem sich Künstler frei entfalten können. Das ist die Aufgabe des Kultur-Ankers e.V.



Foto: Adrian Osterburg

„Opus Aquanett 2017“ am Wissenschaftshafen in Magdeburg. 50 bildende KünstlerInnen präsentierten im Juli auf mehreren Booten ihre Werke zum Thema Wasser und Wandel.

**Was sind dabei wichtige Stützen Ihrer Arbeit, um das „Einfühlungsvermögen“ bei den Menschen zu vermehren – ein vom Kulturanker e.V. erklärtem Ziel?**

Vor allem die Künstler aus den Bereichen darstellende Kunst, Literatur, Film, Musik, Lichtkunst und Performance die Flächen und Räumlichkeiten in neue Farben tauchen und die Magdeburg immer wieder in ein temporäres künstlerisches Kleinod verwandeln. Workshops mit Partnern wie dem Jugendamt, dem Schulamt und ortsansässigen Schulen nehmen umfassende gestalterische Arbeiten vor, um so auch ein breites Publikum, jung wie alt, in die Kreativwerdung einzubinden. Diese Kooperationen erzeugen einen Raum der Einfühlungsvermögen in jeden Bereich der Kulturarbeit zulässt. Von hier aus schreiten viele nachhaltige Initiativen in ihre eigenen Produktionen. Wir sind froh das viele ehemalige Teammitglieder ihre eigenen Formate aufgebaut haben.

**Sie blicken bereits auf einige Jahre Arbeit in Magdeburg zurück. Wie waren diese Jahre?**

Es ist unser Ziel, Begegnungen zwischen dem regionalen Publikum und ganz besonders den Kindern und Jugendlichen mit regionalen und internationalen zeitgenössischen Künstlern und Musikern zu ermöglichen. Dies hat über die Jahre sehr gut funktioniert. Wie jeder Verein haben wir natürlich aber auch immer damit zu tun, die Träume die wir haben mit den Vorschriften einer wirklichen Welt zu vereinen. Dies hat aber immer sehr gut funktioniert und wir sind hier in Magdeburg ein Ansprechpartner für viele gesellschaftliche Partner im Rahmen von Kulturproduktion.



Foto: Manuel Pape

„Sinnlichkeit 2015“ – Zeitgenössische Kunst in der ehemaligen JVA in Magdeburg. Auch mit „Romantik 2.0“ im Altstadtkrankenhaus Magdeburg und „Mystique“ auf einem Industriegelände hat der Kulturanker e.V. alte und verlassene Areale und deren Gebäude zum Leben erweckt.



**Dr. Karsten Steinmetz** ist Schriftsteller, Kulturschaffender, Dozent für politische Bildung und Bundesgeschäftsführer des Friedrich-Bödecker-Kreises. In seiner Heimatstadt Magdeburg ist er im Vorstand des „Kulturanker e.V.“, mit internationalen Erfahrungen in Amerika, Paris, Taiwan und Bombay.



### **KM Kulturmanagement Network GmbH**

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: [office@kulturmanagement.net](mailto:office@kulturmanagement.net)

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

### **Herausgeber: Dirk Schütz**

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

Kontakt: [v.schuster@kulturmanagement.net](mailto:v.schuster@kulturmanagement.net)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

**Layout:** Maja Krzanowski

**Satz:** Veronika Schuster

**Coverbild:** electriceye, fotolia

### **Weitere Informationen**

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

[twitter.com/kmnweimar](https://twitter.com/kmnweimar)

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

[facebook.com/KulturManagementNetwork/](https://facebook.com/KulturManagementNetwork/)

[vimeo.com/kulturmanagementnetwork](https://vimeo.com/kulturmanagementnetwork)

**ISSN 1610-2371**