



Kultur weiter denken

Förderstrukturen

Sollen Kunst und Kultur wachsen und gedeihen, braucht es vor allem zeitgemäße Förderstrukturen. Zeit für eine Bestandsaufnahme des Status quos und (dringend) notwendiger Entwicklungsmöglichkeiten.

Schwerpunkt ab Seite 23



Must be funny in a rich Kulturförderungs-world.

Von Geld ist vieles in unserer Gesellschaft abhängig – auch der Kulturbetrieb. Dabei hat die Coronakrise bereits aufgezeigt, wo es in der Förderlandschaft bisher hakt: Mangelnde Übersichtlichkeit und Transparenz der jeweiligen Förderlogiken, zu viel unflexible Leuchtturm- und unzeitgemäße Projektförderung sowie unpassende und zu ehrgeizige Erfolgsindikatoren sind nur einige der Kritikpunkte. Insbesondere kleinere Kultureinrichtungen sowie (ehrenamtlich geführte) Kulturvereine und -initiativen, aber auch freischaffende und selbstständige Kulturakteur:innen blicken daher mit Sorge auf die (bevorstehenden) Kassenstürze. Sollten diese – wie angekündigt – ernüchternd ausfallen, wird sich noch deutlicher zeigen, inwieweit die bestehenden Förderstrukturen wirklich das tun, was sie sollen: Kultur fördern und kulturelle Entwicklungen ermöglichen. Statt auf dieses Resümee zu warten, machen unsere Autor:innen dieser Ausgabe bereits jetzt deutlich, wie sich die Förderlandschaft künftig ändern muss und kann. Diese teils bereits erprobten Lösungsvorschläge zielen auf eine nachhaltige Förderpolitik ab, die Barrieren abbaut und nicht zuletzt dadurch Klarheit im Förderdschungel ermöglicht. Ebenso sprechen sie sich für den Auf- und Ausbau von neuen Unterstützungsstrukturen sowie für eine Strukturförderung aus, aber auch für Vertrauen als wichtiges Element in einer zukunftsfähigen, weil bedarfsorientierten Förderpolitik. Das Ziel: Kunst und Kultur sollen künftig nicht nur weiter-, sondern besser wachsen und gedeihen – und Kulturakteur:innen vor allem von ihrer Arbeit leben können. Im Sinne eines lebendigen und vielfältigen Kulturbetriebs sollte das in unser aller Interesse sein.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 06 Rundschau
- 96 Impressum

Schwerpunkt: Förderstrukturen

- 23 Ansätze einer nachhaltigen Förderpolitik für Kultureinrichtungen – von Jenny Engler-Petzold
- 30 Wie schaffen wir gerechtere (Förder-)Chancen? – von Friederike Schülke
- 39 Ehrenamt im Förderdschungel – von Levend Seyhan
- 44 (Kommunale) Kooperationen erwünscht – von Jasmin Dörner
- 51 Strukturförderung als Instrument einer neuen kulturellen Förderarchitektur – von Heike Herold
- 58 Fördersituation der Privattheater in Deutschland – von Julia Ackerschott und Elisa Cominato
- 65 Neue Regeln für Kultur und Kulturförderung!? – von Sylvie Kürsten

... weiter denken

- 07 Kultur entwickeln und planen ... Wertschätzendes Feedback willkommen – Interview mit Alisa Hecke und Angelika Waniek
- 16 Kultur entwickeln und planen ... Community Engagement in ländlichen Räumen – von Laura Meinhardt
- 75 Kultur entwickeln und planen ... „Learning by Doing“ – von Leonie Franzen
- 82 Kultur theoretisch und praktisch ... „Strategie ist eine Fähigkeit.“ – Interview mit Lea Aumann, Phillip Barczewski und Björn Johannsen
- 91 Kultur rechtlich ... Trägerschaft von öffentlichen Kulturorganisationen – Kolumne von Dr. Pascal Decker, Simon Braun und Sanem Meyer



Wertschätzendes Feedback
willkommen **07**



Neue Regeln für Kultur und
Kulturförderung!? **65**



„Learning by
Doing“ **75**

KULTURRESSOURCEN BEWUSST EINSETZEN

NEU

NACHHALTIGKEITS- MANAGEMENT

EIN LEITFADEN FÜR DEN
KULTURBEREICH
VERA HEFELE UND TERESA TRUNK



Kultur weiter denken

mit unserem Leitfaden
„Nachhaltigkeitsmanagement“

INTHEGA-Kongress 2023

Theatermarkt und Fachtagung

12.–14. Juni 2023 | Bielefeld

INTHEGA

Anzeige

- ▶ Über 170 Informationsstände mit Gastspielangeboten aus Schauspiel, Musiktheater, Crossover, Kinder- und Jugendtheater, Kabarett, Shows und Konzerte
- ▶ Aussteller aus den Bereichen Ticketing, Veranstaltungssoftware, Fortbildung sowie Bühnen- und Veranstaltungstechnik
- ▶ Fachtagung – Vorträge, Diskussionen, Workshops zu aktuellen Themen der Gastspielbranche



www.inthega.de/inthega-kongress-2023/



INTHEGA – Fachverband der Gastspielbranche

- ▶ Interessenvertretung der Veranstalterinnen und Veranstalter mit Gastspieltheatern
- ▶ Mehr als 400 Mitglieder (Städte, Kulturvereine) mit Theater- und Kulturprogrammen

INTHEGA-Geschäftsstelle | www.inthega.de | geschaeftsstelle@inthega.de

INTHEGA – Kooperationspartner des Bundes

- ▶ Projektträgerin des Programms NEUSTART KULTUR – „Theater in Bewegung“
- ▶ 2 Förderprogramme mit einem Gesamtvolumen von 32 Mio. Euro

www.inthega.de/neustart/

www.inthega.de/neustart2/



BERUFSEINSTIEG IM MUSEUM

Museum und / oder Familie?

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für junge Museumsmacher:innen von hoher Bedeutung. Eine aktuelle Umfrage unter Berufseinsteiger:innen kommt diesbezüglich zu teilweise alarmierenden Ergebnissen. Die Attraktivität der Museen als Arbeitgeber steht auf dem Spiel.

von **Matthias J. Bensch**

https://bit.ly/Umfrage_Museumsvolontariat

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

**Zehn Jahre gelebtes Umweltbewusstsein**

Nachhaltigkeit in vier Kulturbetrieben zu implementieren, ist auch nach einem Jahrzehnt eine umfassende Aufgabe. Welche Initiativen, Projekte und Zertifizierungen die Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin (KBB) bisher umgesetzt haben, erklärt Christoph Hügelmeyer.

Interview mit Christoph Hügelmeyer von Vera Hefele und Teresa Trunk

https://bit.ly/KBB_Nachhaltigkeit

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „BERUFSBILD“

Künstlerische Leitung im Bereich Musiktheater

In künstlerischen Berufen spielen kulturmanageriale Fähigkeiten eine wichtige Rolle. So gehören Personalfragen, Kooperationen, Finanzierung oder auch Administration zum Verantwortungsbereich der Künstlerischen Leitung, wie die Regisseurin Theresa von Halle erklärt.

Interview mit Theresa von Halle

https://bit.ly/Berufsbild_Musiktheater

REIHE „BERUFSBILD“

Galerist:in

Neben Aufgaben, die der Museumswelt sehr nahe sind, spielt in Galerien die Wirtschaftlichkeit eine zentrale Rolle für das Überleben des eigenen Unternehmens – und damit Tätigkeiten aus dem klassischen Kulturmanagement. Wie die wirtschaftlichen und die kulturellen Aufgaben dabei Hand in Hand gehen, beschreibt die Galeristin Eva Maria Ostendorf.

Interview mit Eva Maria Ostendorf

https://bit.ly/Berufsbild_Galerist_in

Was passiert eigentlich, während Kunst und Kultur entstehen – bevor sie als „fertige“ Werke für die Öffentlichkeit sichtbar sind? Auf diese verborgenen Prozesse möchten Alisa Hecke und Angelika Waniek mit „you are warmly invited“ den Fokus für die Performing Arts in Sachsen legen. Was sich dahinter in der Umsetzung verbirgt und warum das für die Szene wichtig ist, berichten sie uns im Interview.

Wertschätzendes Feedback willkommen

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Alisa, liebe Angelika, was hat es mit „you are warmly invited“ auf sich?

Alisa Hecke: Seit 2019 organisieren Angelika Waniek und ich die sächsische Künstler:innen-Initiative „you are warmly invited“ (YAWI). Neben uns tragen dieses Format zum einen die Künstler:innen, die in der Vergangenheit teilgenommen haben. Zum anderen verschiedene Kolleg:innen aus den Bereichen Literatur, Bildende Kunst, Tanz, Kuration und Kunstvermittlung, die es mitkonzipieren und (weiter-)entwickeln. Aktuell besteht das Team aus fünf Frauen. Unsere Organisationsform ist fluide und wir versuchen, mit unseren Gedanken und Wünschen an kollegialer Begegnung und Austausch in die Szene hineinzuwirken, verstehen das aber immer als einen Impuls, der sich auch verändern kann.

Seit 2020 setzen wir dazu regelmäßig zweitägige Workshops um. Diese Reihe trägt den schönen Untertitel „Plattform für Reflexion und Feedback zu Arbeitsständen aus dem Performing Arts“. Unter diesen Arbeitsständen subsumieren wir alles, was im Feld der zeitbasierten Künste im Entstehen begriffen ist. Unseres Erachtens passiert im Arbeitsprozess viel Spannendes: Hier wird so viel Wissen generiert, Entscheidungen getroffen und Techniken erlernt, die meist in der fertigen Arbeit gar nicht mehr erfahrbar sind, aber auch für den Austausch mit Kolleg:innen oder eine spätere Weiterarbeit produktiv gemacht werden können.

Das übergeordnete Ziel der Plattformen ist es, Kolleg:innen zusammenzubringen, Arbeitsstände anzuschauen und sich gegenseitig dazu Rückmeldung zu geben. Durch das Gespräch mit den Kolleg:innen darüber wollen wir Wertschätzung für das generieren, was künstlerisches Arbeiten ausmacht und Strategien entwickeln, von einer Idee zu etwas Erfahrbaren zu kommen. Dabei richten wir eine Atmosphäre ein und wenden verschiedene Feedback- und Kommunikationstools an, die ein vertrauensvolles Sprechen ermöglichen. Dadurch soll auch das kollegiale Miteinander in der Begegnung von Kunst- und Kulturschaffenden nachhaltig gestärkt werden.

Angelika Waniek: Die ersten Plattformen haben wir in Leipzig veranstaltet, mittlerweile sind wir aber aus Leipzig herausgewachsen und können YAWI in ganz Sachsen veranstalten. Auch hier folgen wir dem Prinzip der Vernetzung und der Nachbarschaften, wobei wir YAWI generell als etwas sehen, das wachsen soll und wachsen darf. Ob es aber wachsen kann, beruht auf dem Commitment aller Beteiligten.

Wer kann aktuell an YAWI teilnehmen?

AW: YAWI richtet sich interdisziplinär an Kunstschaffende, die in zeitbasierten Medien und performativ arbeiten, wobei es auch in der bildenden Kunst entsprechende Arbeitsstände geben kann, die man im Endprodukt nicht sieht. Neben dem darstellenden Bereich mit Theater, Tanz, Musik, Performance, sind das also etwa auch die Bereiche Film, Zeichnung, Fotografie und Malerei. Darüber hinaus wünschen wir uns auch die Teilnahme von Kurator:innen und Produzent:innen.

AH: YAWI ist also bisher ein internes Arbeitstreffen, das auf Einladung durch das Netzwerk passiert. Um ein konzentriertes Sprechen zu ermöglichen,



Links: Das YAWI-Team 2022, v.l.n.r.: Laila Grümpel, Alisa Hecke, Tessa Theisen, Nora Frohmann, Angelika Waniek.

Rechts: Einblick in die YAWI-Feedback-Plattform #3 im Werk 2, Leipzig, 2021.

Fotos: Mim Schneider (links), Falk Messerschmidt (rechts)

haben wir die Teilnehmer:innenanzahl auf 20 bis 30 Personen begrenzt. Bei bislang sieben durchgeführten Plattformen waren sich etwa 150 Teilnehmer:innen gegenseitig Präsentierende und Feedbackgebende. So viele Akteur:innen in Sachsen zusammengebracht zu haben, macht uns ziemlich stolz.

Welche Besonderheiten der Freien Szene(n) im sächsischen Raum könnt ihr ausmachen?

AW: Eine große Besonderheit ist für mich die Internationalität der Szene: Es gibt in Sachsen sehr viele internationale Künstler:innen, die hier entweder eine Zeit lang eine Ausbildung machen oder nach der Ausbildung gern in Sachsen arbeiten möchten. Diese bringen mitunter einen anderen Werkzeugkasten mit, wenngleich sie inhaltlich an ähnlichen Themen arbeiten. Eine weitere Besonderheit für Sachsen sehe ich daher auch in der Neugier der künstlerischen Positionen, sich mit den Strukturen und den damit verbundenen gesellschaftspolitischen Themen auseinanderzusetzen. Damit geht für mich auch eine hohe Experimentierfreudigkeit einher. Diese nehme ich vor allem im Chemnitzer Raum wahr, denn dort hat die historisch gewachsene Performancekunst vielfältige Zugänge geschaffen, die weitergeführt und wiederentdeckt werden. Das sehe ich zum Beispiel auch in Leipzig an der Hochschule für Grafik und Buchkunst in performativen Arbeiten, in denen sehr stark mit den Medien und mit den Themen experimentiert wird.

Bisher werden die Orte der Freien Szene noch nicht ausreichend miteinander verknüpft, wodurch ein gesamtsächsischer Wissens- und Erfahrungsaustausch fehlt. Daher wollten wir uns mit YAWI über Leipzig hinaus bewegen.

Alisa Hecke

AH: Für mich kennzeichnet die Akteur:innen der Freien Darstellenden Künste in Sachsen zudem ein großer Gestaltungswille, kulturferne Orte zu Orten der Kunst und Begegnung zu machen. Bisher werden diese Orte aber noch nicht ausreichend miteinander verknüpft, wodurch ein gesamtsächsischer Wissens- und Erfahrungsaustausch fehlt. Daher wollten wir uns auch mit YAWI über Leipzig hinaus bewegen.

Welche Bedarfe habt ihr bisher bei den Akteur:innen innerhalb der verschiedenen Durchläufe entdecken können? Inwieweit unterscheiden diese sich von Stadt zu Stadt?

AW: Mit YAWI haben wir bereits vor der Pandemie begonnen und alles, was durch die Coronakrise an Bedarfen verstärkt wurde, haben wir davor bereits mit den Akteur:innen begonnen zu besprechen – insbesondere den Bedarf des Miteinanders auf Augenhöhe. Das ist ein Gut, das wir über die Pandemie hinaus beibehalten möchten.

AH: In der Analyse dieser Bedarfe sind wir natürlich sehr vorsichtig und finden sie auch erst im Gespräch mit den Akteur:innen vor Ort heraus. Davon ausgehend überlegen wir, wen wir einladen, ihre Arbeiten zu präsentieren, und ob es beispielsweise den Bedarf an bestimmten Vermittlungsformaten gibt, wie etwa Übersetzung oder Kinderbetreuung.

In Leipzig gab es etwa einen extremen Bedarf, sich überhaupt untereinander kennenzulernen. Denn die Szene ist groß. Im Verhältnis dazu sind die Kapazitäten der professionellen Theater und Produktionsorte natürlich begrenzt. Das gilt auch für die kommunale Förderung dafür. Insofern stehen die Akteur:innen eher in Konkurrenz zueinander. Das Kennenlernen der Kolleg:innen und deren Arbeitsweisen trägt daher als erstes zu einer Verständigung bei und führt zu neuen Formen von Allianzen.

Von der Analyse der Bedarfe ausgehend überlegen wir, wen wir einladen, ihre Arbeiten zu präsentieren, und ob es beispielsweise den Bedarf an bestimmten Vermittlungsformaten gibt.

Alisa Hecke

AW: Für Chemnitz scheint es hingegen einen großen Bedarf nach Sichtbarkeit der Chemnitzer Szene zu geben, weil sie sich gegenüber der „Leuchttürme“ in Sachsen oft unterrepräsentiert fühlen. Das ist schade, denn diese Unterrepräsentanz wird auch den Arbeiten, die dort entstehen, nicht gerecht. Gleichzeitig lastet mit Blick auf Chemnitz 2025 ein immenser Druck auf den Akteur:innen: So ist auf einmal eine enorme Öffentlichkeit da. Wie können die Strukturen da hinterherkommen, um ihnen ein besseres Arbeiten zu ermöglichen?

Wonach wählt ihr die jeweiligen Orte aus, an denen YAWI stattfindet?

AH: In der Vergangenheit haben wir die Veranstaltungen abwechselnd in Kunsträumen, in soziokulturellen Zentren, in Galerien und Produktionshäusern realisiert. Dieses Jahr sind wir ausschließlich in Theaterkontexten unterwegs: in Leipzig im LOFFT-DAS THEATER, in Chemnitz im Weltecho und in Dresden in HELLERAU-EUROPÄISCHES ZENTRUM DER KÜNSTE. Unser Wunsch ist, mit dem Format in verschiedene Orte der performativen Künste zu wandern. Damit ist jede YAWI-Version einzigartig und hat sogar Ereignischarakter. Dadurch, dass wir überall zu Gast sind, können wir innerhalb der bestehenden Strukturen der jeweiligen Einrichtungen ein Format anbieten, diese im Tagesgeschäft gar nicht leisten können: einen Ort schaffen, an dem Künstler:innen sich begegnen und austauschen können. Mit Zeit und ohne Produktionsdruck, dafür mit dem Wunsch, Konkurrenz abzubauen.

Um die Akteur:innen überhaupt zu erreichen, haben wir uns für Orte entschieden, die bereits Multiplikatoren sind und so Sichtbarkeit für alle Beteiligten schaffen können.

Angelika Waniek

AW: In der Wahl der Orte geht es uns auch um eine Sichtbarkeit für die Künstler:innen und darum, Barrieren für eine Kontaktaufnahme zu diesen kunstproduzierenden Orten abzubauen. Um die Akteur:innen überhaupt zu erreichen, haben wir uns für Orte entschieden, die bereits Multiplikatoren sind und so Sichtbarkeit für alle Beteiligten schaffen können. Damit ergeben sich auch Professionalisierungsmöglichkeiten für die einzelnen Künstler:innen, wenn sie etwa an einem Ort mit einer super Technik oder einem hervorragenden organisatorischen Ablauf direkt nutzen können, was vorhanden ist. Unser Format schafft dadurch also auch ein kleines anarchisches Moment in den Institutionen. Zudem werden unsere Methoden und Feedback-Fragen von Teilnehmenden auch über YAWI hinaus angewendet, etwa in öffentlichen Arbeitsgesprächen und -präsentationen. Auch diese Entwicklung ist sehr schön, denn genau dafür ist es gedacht.

Euer Ansatz beruht auf dem Feedback und der Reflexion zu den Arbeitsständen. Was ist daran besonders und anders als vorherige Arbeitsweisen?

AH: Wir schlagen diesen Ansatz für die Sächsische Szene als Methode vor, da diese sehr heterogen ist und man sich dort im besten Fall durch den

gegenseitigen Austausch kreativ befruchten und verschiedene ästhetische Herangehensweisen kennenlernen kann. Deswegen richten wir bewusst den Spot auf das, was normalerweise im Verborgenen bleibt: Das, was in den Proben entsteht und sich als Methodik herauskristallisiert, aber unfertig und roh und natürlich auch fragil ist, weil es noch im Entstehen ist. Wie wir darüber sprechen, braucht daher eine besondere Sensibilität. Dazu wenden wir hierarchie- und gewaltfreie Kommunikations- und Feedbacktools an, die Wertschätzung schaffen. Hinzu kommt, dass wir alle aus Arbeitsweisen kommen, die klassischerweise nicht in der Theaterarbeit an Stadttheatern stattfinden, sondern eher in den Freien Szenen. Dort sind wir im besten Falle bereits ein flexibles und ausverhandelndes Arbeiten gewohnt.

AW: Zudem erachten wir die Wertschätzung und diese Plattform als Möglichkeit des lebenslangen Lernens. Dadurch, dass wir unterschiedliche Arbeitspraxen und unterschiedliche Erfahrungsstände auf Augenhöhe zusammenbringen, hebeln wir eingeschlichene Machtverhältnisse aus.

Worauf achtet ihr, damit ein geschütztes Arbeitsumfeld entsteht, in dem ihr auf Augenhöhe und wertschätzend sprechen könnt?

AH: Indem YAWI an zwei Tagen stattfindet, können wir uns entspannt begegnen und miteinander sprechen. Dazu ist am ersten Tag neben dem Kennenlernen die Vorstellung der Methoden zentral. Das heißt, wir geben allen die Möglichkeit, reinzuschauen und dann sehr konkret in eine Anwendung zu kommen. Während der YAWI-Plattformen gibt es drei Präsentationen von Arbeitsstätten, die jeweils mit der Wiederholung dieser Methoden besprochen und so eingeübt werden.

Durch Tools wie dem affirmativen Feedback sind die Teilnehmenden außerdem dazu aufgefordert, zunächst zu benennen, was ihnen gut gefallen



Fotos: Falk Messerschmidt



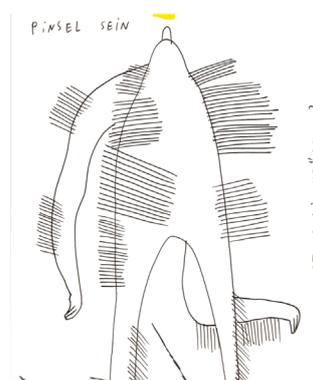
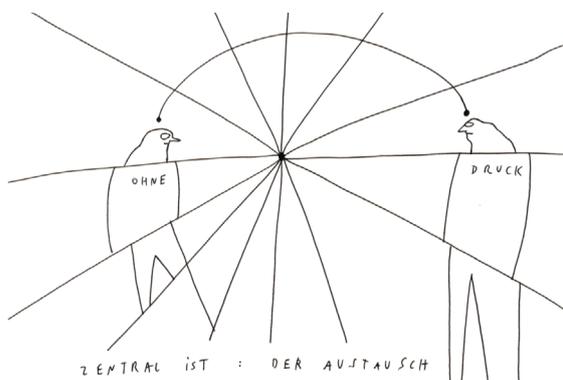
Links: Teilnehmer:innen der Plattform #5 in der Galerie für Zeitgenössische Kunst, Leipzig, 2021.

Rechts: Arbeitspräsentation während Plattform #6 im LOFFT - DAS THEATER, Leipzig, 2022.

hat. Sie gehen so also nicht mit Kritik oder einem Mangel ins Gespräch, sondern mit etwas Wohlwollendem. Ein zweites Tool ist die Benennung der eigenen Perspektive, aus der man spricht, wodurch die feedbackempfangende Person besser einordnen kann, ob sie sich das Gesagte überhaupt zu Herzen nehmen will. Durch diese Ausdifferenzierung befähigen sich die Teilnehmenden auch dazu, füreinander Position einzunehmen. Zur nachhaltigen Anwendung der Methoden sollen die Präsentierenden an ihre Präsentation des Arbeitsstandes zudem eine Feedback-Frage knüpfen. Damit ist sichergestellt, dass das Feedback zielgerichtet ist und nicht ungefragt kommt. Über den Übungsmoment der zwei Tage stellen wir auch immer wieder fest, dass es für viele eine wichtige Erfahrung ist, sich bewusst zurückzunehmen. Themen, die einem selbst sehr wichtig sind, können auch anderen unter den Nägeln brennen, sodass man auch ihnen den Raum geben kann, das anzusprechen. Eine entsprechende Zustimmung kann man einfach mit „+1“ anzeigen, wodurch diese Stimme bekräftigt wird. Insofern fungiert unsere Plattform auch als Workshop, um die eigene Art und Weise des Sprechens zu reflektieren. Zudem arbeiten wir neben unserem Regelwerk auch mit einer Moderation, um etwa auf ein Ungleichgewicht im Sprechen der Teilnehmenden gezielt zu reagieren.

AW: Nach diesen Impulsen von uns sind es Aushandlungsprozesse, wozu auch viele Rückfragen mit der Gruppe gehören: Wo stehen die einzelnen Personen gerade, und was brauchen sie jeweils? Das wird bei vielen Menschen sehr gut angenommen und teilweise sogar bereits eingefordert – es variiert aber auch von Gruppe zu Gruppe.

AH: Zudem haben wir angefangen, mit anderen Reflexionsebenen zu experimentieren: So begleitet eine Illustratorin den Prozess mit einem Graphic Recording, das wir über einen Beamer im Raum projizieren und



Links und rechts: Auszüge aus dem Graphic Recording durch die Illustratorinnen Johanna Benz und Tiziana Beck, um den Prozess zu visualisieren und die wichtigsten Inhalte zu veranschaulichen, 2022.

Fotos: graphicrecording.cool (Johanna Benz, Tiziana Beck)

wir werden erstmals von einer Autorin mit einer schriftlichen Reflexion begleitet. Neben den bisher aufmerksamkeitsintensiven und sprachbasierten Feedbacktools wenden wir neuerdings ein körperbasiertes Feedback für eine andere Ebene der Spiegelung an. So können wir eine Teilhabe schaffen, die barriereärmer ist, weil sich nicht jede:r mit Theoretisierung durchs Sprechen wohlfühlt.

Inwieweit kann und soll YAWI auf die veränderte Förderlandschaft reagieren? Und was muss für euch damit verbunden noch mehr etabliert werden, um die kunstschaftenden Akteur:innen zu stärken und weiter zu professionalisieren?

AW: Ich würde die Frage nach der kulturpolitischen Unterstützung gern umdrehen – denn es geht letztlich auch immer um die Frage: Wie wollen wir in Zukunft miteinander leben? Die Kulturpolitik verwaltet und organisiert das Monetäre im Hinblick auf die Zukunft. Die Performing Arts verwalten das Ganze auf der künstlerischen Ebene. Insofern würde ich gern fragen: Welche Unterstützung braucht die Kulturpolitik von den Performing Arts, um zusammen in die Zukunft zu gehen? Damit wird das Verständnis füreinander auch ein anderes – und so nehmen alle aktivere Rollen und Selbstverständnisse ein, um schließlich gemeinsam ins Handeln zu kommen.

Welche Unterstützung braucht ihr darüber hinaus, damit all das, was ihr bei YAWI bereits entwickelt, auch in der Praxis weiter Anwendung finden kann? Und was braucht ihr, damit sich auch YAWI weiterentwickelt?

AH: Generell brauchen wir starke Partner:innen, die Lust haben, das Netzwerk bei sich gastieren zu lassen. Wir brauchen Akteur:innen, die diesen Gedanken mit aufnehmen, weil wir zwar den Aufschlag gemacht haben, aber das Netzwerk nicht zwangsläufig an unsere Personen binden wollen. Und wir brauchen Förderer:innen, die verstehen, dass nach fast drei Jah-

ÜBER YOU ARE WARMLY INVITED

you are warmly invited ist eine Initiative für die Professionalisierung der Performing Arts in Sachsen und das Empowerment ihrer Akteur:innen. Sie wird getragen von der Hecke/Waniek GbR, die Kolleg:innen wie die Performerin Nora Frohmann, Dramaturgin Tessa Theisen und Theaterwissenschaftlerin Laila Grümpel zur Mitarbeit und weiteren Ausgestaltung der Initiative einlädt.

**Weitere Infos: www.youarewarmlyinvited.com
Kontakt: youarewarmlyinvited@posteo.de**

ren Pandemie viel Basisarbeit geleistet wurde, die aber jetzt auch aufgefangen werden muss, damit die Wirkung dieser Arbeit nicht verpufft.

Für YAWI selbst habe ich den Wunsch, dass wir diese Plattform als Angebot für die Akteur:innen der sächsischen Freien Szene weiterführen können, gleichzeitig aber auch bedarfsorientiert und im Einklang mit den vorhandenen personellen Ressourcen und strukturellen Gegebenheiten weiterentwickeln können. Das geht mit viel Achtsamkeit dafür einher, was man leisten kann – füreinander und für andere. Deswegen sind wir beispielsweise im Austausch mit anderen Initiativen, die Open Studios und Feedback anbieten: Mit der Geheimen Dramaturgischen Gesellschaft aus Thüringen und dem Flugwerk aus Berlin sowie den lokalen sächsischen Initiativen 4fT und TanzNetzDresden kooperieren wir seit 2022 in einem bundeslandübergreifendem Netzwerkprojekt. Wie ist Artist Support organisiert? Wie lässt sich Publikum in Arbeitsprozesse involvieren und auch zukünftig Wertschätzung für künstlerisches Arbeiten ausdrücken? Hier sind die Perspektiven und Erfahrungswerte der Kolleg:innen aus anderen Bundesländern immens spannend und hilfreich.



Foto: Tom Dachs

Alisa Hecke ist Produzentin und Kuratorin für Performing Arts. Sie studierte Theaterwissenschaft sowie Kuratieren in den Szenischen Künsten. Seit 2013 entwickelt sie kollaborativ Theaterarbeiten, Recherche- und Ausstellungsprojekte, gestaltet Programme und Publikationen. Als Komplizin für die Freie Szene engagiert sie sich für gutes Arbeiten in den Darstellenden Künsten. Weitere Infos: alisahecke.com.



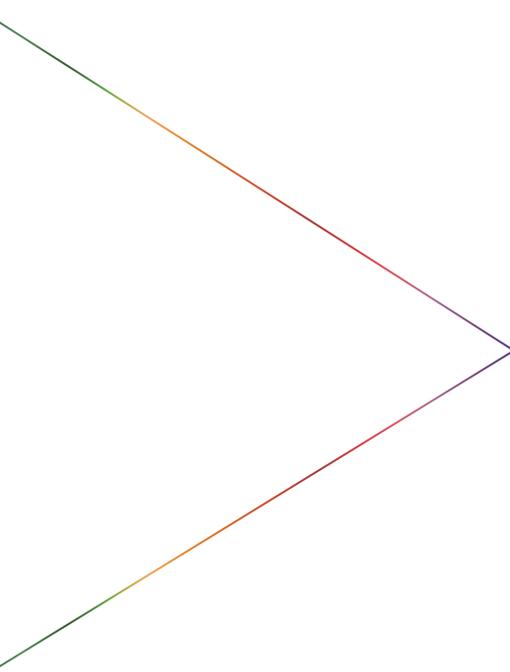
Foto: Thilo Neugebauer

Angelika Waniek lebt und arbeitet als Performerin in Leipzig. Sie studierte Medienkunst und Freie Kunst. Sie arbeitet an der Schnittstelle von Wissens- und Erfahrungstransfer und legt damit Potentiale von gemeinsamem Handeln frei. Aktuelle Produktionen: „Ich steh auf und setz mich wieder hin. Feste des Handelns“ zusammen mit Hermann Heisig (Berlin) und „Double“ zusammen mit Cindy Cordt (Stuttgart). Infos: <http://www.simplepresent.de/>.

Community Engagement in ländlichen Räumen

Impulse aus dem Pilotprojekt Kultur:Labor Thüringen
der Klassik Stiftung Weimar

Ein Beitrag von Laura Meinhardt



Große, staatlich geförderte Kultureinrichtungen befinden sich meist in Städten. Doch zunehmend wird der gerechtfertigte Anspruch laut, dass eine von allen finanzierte Institution möglichst auch ein Ort für alle sein sollte – und damit eben auch für Menschen außerhalb urbaner Räume. Wie lässt sich also die Arbeit von Kulturinstitutionen in und mit Akteur:innen umliegender Regionen gestalten?

Anhand der folgenden drei Thesen, die sich aus den Erfahrungen des Pilotprojekts Kultur:Labor Thüringen ableiten, beschäftigt sich der vorliegende Text mit den wesentlichen Erkenntnissen in Bezug auf Community Engagement: Regionalität stellt einen entscheidenden Faktor für gelingende Kooperationen in ländlichen Räumen dar, außerdem ist die Arbeit mit Communities in ländlichen Räumen Anlass zur institutionellen Selbstreflexion und nicht zuletzt verändert sich die Wahrnehmung der wirkenden Institutionen positiv. Anschließend fragt der Text nach den konkreten Konsequenzen für Kulturinstitutionen. Dabei werden sowohl die Evaluationsergebnisse¹ als auch die individuellen Erfahrungen der Projektmitarbeiter:innen betrachtet und analysiert. Begrifflich fasst dieser Artikel Community Engagement im Sinne von Doug Borwick, der die Verantwortung einer Kulturinstitution für das soziale und kulturelle Leben einer Region im direkten Umfeld herausstellt und die Beziehungsarbeit zu regionalen Partner:innen als transformative Kraft für Kulturinstitutionen versteht.² Borwicks Ansatz erweiternd, wendet das Kultur:Labor Thüringen Community Engagement speziell in ländlichen Räumen an.

¹ Von Oktober 2021 bis Juli 2022 wurde das Kultur:Labor Thüringen durch die Evaluationsagentur SYSPONS begleitend evaluiert. Es wurden 112 Schüler:innen befragt, vier Fokusgruppen mit Schulvertreter:innen realisiert und acht qualitative Interviews mit Vertreter:innen der Schulen, der lokalen Communities und der Klassik Stiftung Weimar geführt. Ziel der Evaluation war es, neben der Formulierung von Gelingensbedingungen für die Arbeit außerhalb der eigenen Räume (Outreach) auch die Effekte auf die eigene Institution (Inreach) zu erforschen. Den ausführlichen Evaluationsbericht finden Sie ab November 2022 auf der Website: www.klassik-stiftung.de/kulturlabor.

² Borwick, Doug (Hg.) (2012): *Building Communities, not Audiences. The future of the arts in the United States*, Winston-Salem, S. 38 u. 94.

³ Ein Auftrag des Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport und der Thüringer Staatskanzlei an die Klassik Stiftung Weimar, das im Rahmenprogramm „Kreativpotentiale“ der Stiftung Mercator gefördert wurde.

⁴ Küpper, Patrick (2016): *Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume (Thünen Working paper 68)*, Braunschweig, S. 26.

Das Kultur:Labor Thüringen

Das zweijährige Pilotprojekt Kultur:Labor Thüringen³ startete im Februar 2021 und kooperierte mit vier Schulen im ländlichen Thüringen: der Staatlichen Regelschule „Karl Christian Friedrich Krause“ in Eisenberg, dem Rhön-Gymnasium Kaltensundheim, der Staatlichen Gemeinschaftsschule Tonna und der Staatlichen Gemeinschaftsschule Rodeberg. Bei der Konzeption und Umsetzung der schulischen Bildungsprojekte war die aktive Zusammenarbeit mit Partner:innen im regionalen Umfeld der Schulen unter den Prämissen von Kollaboration und Ortsspezifität ein Hauptanliegen. Denn auch wenn sich die Klassik Stiftung Weimar an einem hohen nationalen und internationalen Interesse an ihren Sammlungsthemen erfreuen darf, war doch die Verortung im Zentrum von Thüringen und der Versuch auch regionale Bezüge in den Sammlungsthemen zu identifizieren Anlass dafür, dass das Kultur:Labor Thüringen explizit ein Programm für Kulturelle Bildung in ländlichen Räumen Thüringens sein sollte. Dabei sollte die Frage nicht nur heißen: „Wie können Kulturinstitutionen ihre Angebote auch für ländliche Zielgruppen zugänglich machen?“, sondern auch: „Welche spezifischen Potentiale und Ressourcen für die beteiligungsorientierte Arbeit stecken in der Zusammenarbeit mit ländlichen Communities?“ Mit Ausnahme der Ballungsgebiete Erfurt und Jena ist die Lebensrealität vieler Menschen in Thüringen ländlich geprägt. Ebenso wird Thüringen laut der Thünen-Typologie⁴ als überwiegend ländliche Region eingestuft.

1. Regionalität ist Türöffner für Kooperationen

Die Kultur:Labor-Evaluationsergebnisse mit Schulvertreter:innen und regionalen Partner:innen belegen: Die inhaltliche Ausrichtung von Kulturellen Bildungsprojekten an regionalen Lebenswelten bietet großes Potential für eine starke Motivation und eine intensive Beteiligung an künstlerischer und kultureller Arbeit ländlicher Zielgruppen. Lokale Communities empfanden es als Anerkennung und Wertschätzung, dass sich eine große Kulturinstitution für ihre Region und deren spezifische Themen interessiert. Auch zwei Drittel der befragten Schüler:innen sind daran interessiert, mehr über ihre Heimat zu erfahren.

Lokale Communities empfanden es als Anerkennung und Wertschätzung, dass sich eine große Kulturinstitution für ihre Region und deren spezifische Themen interessiert.

So gestaltet sich in Bezug auf die Themenwahl von Projekten vor Ort eine Umkehrung der üblichen Inhaltslogik von Kulturinstitutionen, die „ihre“ Inhalte vermitteln wollen. Es stellen sich vielmehr die Fragen: Was gibt es vor Ort? Was beschäftigt die Menschen? Welche ortsspezifischen kulturhistorischen, geografischen oder sozialen Themen gibt es, an die unsere Sammlungs- oder Institutionsthemen anknüpfen können? Hierfür haben sich Recherchephasen direkt vor Ort im ländlichen Raum als besonders wertvoll erwiesen, zum Beispiel durch Gespräche in der Dorf-Bäckerei, mit Straßenumfragen im Ortskern oder in Ideenworkshops mit Bewohner:innen. So erfuhr das Projektteam beispielsweise von der spannenden Geschichte der leerstehenden Burg und etwas über den neu gegründeten Förderverein in Tonna oder die besondere Rolle von Mundarten in Kaltsundheim. Es kann sehr aufschlussreich sein, zu erfahren, welche Vereine die lokale Kulturlandschaft maßgeblich mitgestalten oder ob es örtliche Archive, Heimatstuben oder Museen gibt, die die regionale (Kultur-) Geschichte thematisieren. In der Arbeit mit Schulen lassen sich natürlich vor allem Schüler:innen wunderbar in diesen Rechercheprozess einbeziehen: Was macht ihrer Meinung nach ihren Ort aus? Welcher Aspekt macht sie neugierig? Welchen Blick haben sie auf ihre Heimat? Bei dieser Arbeit empfiehlt sich eine Haltung des Zuhörens und des neugierigen Nachfragens.

Es kann sehr aufschlussreich sein, zu erfahren, welche Vereine die lokale Kulturlandschaft maßgeblich mitgestalten oder ob es örtliche Archive, Heimatstuben oder Museen gibt, die die regionale (Kultur-) Geschichte thematisieren.

Erst im zweiten Schritt stellen sich die Fragen: Was haben diese Erkenntnisse mit der Kulturinstitution zu tun? Und welche Synergien können entstehen? So lassen sich beispielsweise die beliebtesten Treffpunkte der Jugendlichen mit dem Anspruch an Architekturvermittlung verbinden, und die leerstehende Burg um die Ecke verknüpft Fragen der Erinnerungskultur mit der Faszination an Lost Places. Ist das Thema für alle Seiten spannend, können sich neue Dynamiken vor Ort entfalten und damit Perspektiven für die Kulturinstitution und konkrete Ansatzpunkte für Beteiligung erweitert werden. Zudem widerspricht dieses Vorgehen dem defizitären Blick, mit dem häufig auf ländliche Räume geblickt wird. Vielmehr wird die Wertschätzung dessen, was vor Ort ist, zum Ausgangspunkt thematischer Setzungen. Denn die teilweise negative Konnotation des Begriffs „ländlicher

Raum“ führt auch dazu, dass nicht alle Partner:innen sich mit dieser Zuschreibung identifizieren. Es gilt hier, sensibel in der Kommunikation mit Partner:innen zu sein und verallgemeinernde Fremdzuschreibungen zu vermeiden. So sehen sich beispielsweise einige Eisenberger:innen als nicht zugehörig zu ländlichen Räumen, sondern es war vielmehr ein Anliegen Eisenberg als Kleinstadt in den Blick zu nehmen. So ergaben sich auch Konsequenzen für die Kommunikation der dortigen Projekte.

2. Community Engagement gibt Anlass zur institutionellen Selbstreflexion

Die Ausrichtung an regionalen Themen und der aktive Einbezug regionaler Partner:innen bzw. der Community, ist für Kulturinstitutionen auch ein Anlass, sich selbst zu reflektieren: Wie zugänglich und erreichbar sind wir für ländliche Zielgruppen? Was sind deren Bedürfnisse und Interessen? Und wie können wir durch Community Engagement gewonnene Erfahrungen nachhaltig in unsere Prozesse und Projekte einbringen?

Wie zugänglich und erreichbar sind wir für ländliche Zielgruppen? Was sind deren Bedürfnisse und Interessen?

Die Erfahrungen aus dem Kultur:Labor Thüringen haben gezeigt, dass es für diese Herangehensweise vonseiten der Institutionen eine besondere Offenheit braucht. So sind an Community Engagement beteiligte Mitarbeiter:innen auf gute Kontakte zu Kolleg:innen in allen Abteilungen der Kulturinstitution und ein breites Netzwerk angewiesen. Es muss beispielsweise das erhöhte Aufkommen von Dienstreisen gut mit der Verwaltung abgeprochen sein und das Projektteam sollte über die Inhalte kommender Ausstellungen und Veranstaltungen Bescheid wissen. So konnte beispielsweise eine Synergie aus der Arbeit zu Mundarten in Kaltensundheim und dem Programm des Themenjahrs Sprache hergestellt werden, indem die entwickelten typografischen Arbeiten Anwendung an mobilen Vermittlungsstationen in Weimar fanden. Außerdem muss sich innerhalb und außerhalb der Institution in der Zusammenarbeit ein gemeinsames Verständnis von Beteiligung entwickeln. Dies gelingt zum einen über Grundsatzpapiere und inhaltlichen Austausch, aber auch durch die Darstellung oder das Erleben beispielhafter Prozesse, um Begeisterung in der Mitarbeiterschaft zu wecken. Vor allem die konkrete Erfahrung von Veranstaltungen und Projekt-

ergebnissen vor Ort mit möglichst vielen Mitarbeiter:innen zu teilen, kann zum Motivator werden. Nicht zuletzt gilt es, dafür Sorge zu tragen, dass jederzeit alle über die Prozesse der anderen informiert sind, um mögliche Synergien zu entdecken und Beteiligungsmöglichkeiten zu identifizieren. Nur dann lässt sich Perspektivenvielfalt ernst nehmen und in Bezug auf die Rückwirkungen der Arbeit vor Ort in die Institution gestalten. Hier wird die spannende Wechselwirkung zwischen dem aufsuchenden Charakter des Community Engagements und der nach innen gerichteten, transformativen Kraft dieser Beteiligung deutlich. Natürlich kann das Kultur:Labor Thüringen nur bedingt Erkenntnisse formulieren, da die Strukturen jeder Institution komplex und individuell sind. Gleichwohl haben die regionalen Impulse des Kultur:Labors maßgeblich auf drei Ebenen in die Arbeit der Klassik Stiftung Weimar hineingewirkt:

- > **Themen:** Aufnahme von regionalen Perspektiven in die inhaltliche Arbeit der Klassik Stiftung Weimar (z.B. der Einbezug von Projektergebnissen in Ausstellungs- oder Vermittlungskontexte, aber auch Zusammenarbeit mit Vertreter:innen aus den Communities an der Entwicklung von Angeboten)
- > **Wissen:** Erfahrungs- und Wissensaufbau in der Projektarbeit an und mit neuen, ländlichen Wirkungsorten
- > **Beziehungen:** Kontakt und Vertrauensaufbau zu Partner:innen in ländlichen Räumen als Ressource für zukünftige Beteiligungsprojekte und Projektentwicklung

Neben diesen Wirkungsebenen bietet der enge Kontakt in ländliche Räume auch die Möglichkeit, die eigenen Angebote und Aktivitäten immer wieder in Bezug auf ihre Zugänglichkeit zu überprüfen. Dies kann zum Beispiel durch gezielte Testings von Angeboten oder durch Fokusgruppen mit vertrauten Partner:innen realisiert werden, und bietet so vielfältige Möglichkeiten zur kritischen Selbstüberprüfung.

3. Die Wahrnehmung der Kulturinstitution verändert sich positiv

Die Evaluation des Kultur:Labors Thüringen belegte, dass die intensive Arbeit vor Ort und die Wertschätzung lokaler Themen das Bild stark verändern konnte, welches Beteiligte (also Nicht-Besucher:innen) von der Kulturinstitution hatten. So wurden die Beteiligten vor der Projektarbeit nach ihren Assoziationen mit der Klassik Stiftung Weimar gefragt: Sie verbanden die Institution vor allem mit klassischer „Hochkultur“ und be-

titelten sie deshalb als „weit weg“, „alt“ und „wenig zugänglich“. Nach den Pilotprojekten veränderten sich dieses Bild jedoch sehr deutlich zu „innovativ“, „fördert Auseinandersetzung mit Thüringen / regionaler Geschichten“ oder „aktuell“ und „engagiert“. Vertreter:innen von Schulen und lokale Partner:innen nahmen die Klassik Stiftung Weimar nach Durchführung der Projekte als kompetente, vertrauenswürdige Kooperationspartnerin wahr, die partizipativ arbeitet. Das Bild der Stiftung konnte also hin zu einer zugänglichen Institution verändert werden, die an die Lebenswelt vor Ort anknüpft. Unerlässlich für diese Image-Veränderung ist neben der pädagogischen und künstlerischen Qualität die verlässliche Pflege von Kooperationsbeziehungen. Auch die Personalstruktur als Gelingensfaktor war wesentlich: Wenn junge, diverse Menschen als Vertreter:innen der Institution „rausgehen“, wird auch das Bild der Institution durch diese Attribute geprägt. Im Falle des Kultur:Labor Thüringen wurde sehr darauf geachtet, dass die künstlerischen Perspektiven vielfältig sind (Audio, Video, Textil, Design, Architektur, Licht, ...), das Personal eher jung ist und die Verschränkung digitaler und analoger Methoden im Vordergrund steht. Dies trug dazu bei, das Bild der Klassik Stiftung in dieser Hinsicht zu formen.

Strategische und organisatorische Konsequenzen

Wird das Community Engagement in ländlichen Räumen ernst genommen, ergeben sich daraus vielfältige Konsequenzen für die Planung, Tätigkeitsprofile und strategische Ausrichtung von Kultureller Bildung von Institutionen. Zum einen sind Beteiligungsprojekte mit vielfältigen Partner:innen maßgeblich auf Beziehungsarbeit und persönliche Kontakte angewiesen. Dafür ist vor allem das Vor-Ort-Sein relevant, zum Beispiel in Form von regelmäßigen Treffen, bei denen alle Beteiligten an einem Tisch sitzen. Beispielsweise wurden in Vorbereitung auf die Projektwoche und das Burgfest in Tonna in der dreimonatigen Vorbereitungszeit drei große Treffen mit allen Beteiligten durchgeführt. Hierbei sollten die Vertreter:innen der Kulturinstitution vor allem eine moderierende und koordinierende Funktion übernehmen. Für solche Termine muss die Mobilität der Mitarbeiter:innen sichergestellt sein und Reisekosten eingeplant werden, eben auch unabhängig von Projekten oder konkreten Veranstaltungen. Meist ist die Erreichbarkeit nur mit einem PKW unkompliziert möglich, so dass ein Dienstwagen oder ein Mietwagen nötig wird. Vor allem mit Schulen und regionalen Partner:innen ist die Zusammenarbeit erfahrungsgemäß erst nach einem intensiven Vertrauensaufbau und der Etablierung verlässlicher Kommunikationswege remote möglich. Um diesen Vertrauensaufbau zu gewährleisten sind in der Zusammenarbeit folgende Aspekte zu beachten:

- > Transparent über Erwartungen und Herausforderungen aller Beteiligter sprechen.
- > Bedürfnisse ernst nehmen: Was wollen die einzelnen Partner:innen und wie fließen diese Interessen in das Projektvorhaben ein?
- > Bei größeren Projekten: Kooperationsvereinbarung schließen.

Neben dieser Beziehungsarbeit ist ein weiterer Punkt ausschlaggebend: Projekte des Community Engagements müssen prozessoffen gedacht werden, um echte Beteiligung und Eigeninteressen der Partner:innen vor Ort zu ermöglichen. Dabei steht nicht immer zu Beginn der Projektplanung fest, was am Ende stattfindet. Diese Prozessoffenheit kann durchaus mit klassischer Projektlogik, auch von Projektförderungen, im Widerspruch stehen. Diese Flexibilität ist jedoch ausschlaggebend für „echte“ Beteiligung und muss institutionell und förderrechtlich getragen werden. Kontrolle abzugeben und auf die Eigeninitiative der Partner:innen zu vertrauen, ist hier unerlässlich. Im Kultur:Labor Thüringen hat sich gezeigt, dass dies in ländlichen Räumen wunderbar funktioniert, denn Vereine und Akteur:innen vor Ort sind gut vernetzt und die Wege kurz.

Fazit

Community Engagement in ländlichen Räumen lässt Kulturinstitutionen eine neue Rolle einnehmen. Sie werden zu Impulsgebern vor Ort und zu Jongleuren vielfältiger Perspektiven, die nicht nur die eigenen sind. Daraus ergeben sich neue Aufgaben genauso wie die Chance auf eine positive Imagebildung von Kulturinstitutionen in ländlichen Regionen und die Steigerung der Akzeptanz von staatlich geförderten Kulturbetrieben.



Laura Meinhardt hat Philosophie, Kunst und Kulturmanagement in Hildesheim und Weimar studiert. Ab 2018 widmete sie sich im Rahmen des Programms Bauhaus Agenten der Kulturstiftung des Bundes der partizipativen Museumsentwicklung. Aktuell realisiert sie an der Klassik Stiftung Weimar im Kultur:Labor Thüringen Pilotprojekte für Outreach in digitalen und ländlichen Räumen.

Ansätze einer nachhaltigen Förderpolitik für Kultureinrichtungen

Aktuelle Realitäten und Utopien einer Fördermittelpraktikerin

Ein Beitrag von Jenny Engler-Petzold

Es war noch nie einfach, Fördergelder zu beantragen. Es ist aber auch offensichtlich, dass es nicht erst seit der Pandemie schwieriger geworden ist. Ein Blick in die Förderstatistiken, wie etwa jene des Hauptstadtkulturfonds in Berlin¹, zeigt eine gestiegene Zahl an Antragsteller:innen. Geförderte Projekte der letzten Jahre stammen jedoch in der Regel von denselben Organisationen. Führt dazu Klientelpolitik oder sind es schlechte Anträge neuer/anderer Künstler:innen oder Kultureinrichtungen?

Wird man für eine Förderung ausgewählt, hat man es aber nicht unbedingt leichter. Denn häufig fangen hier die Herausforderungen erst an: Personal und Honorarkräfte in Zeiten des Fachkräftemangels zu finden, alle rechtlichen und administrativen Regelungen zu berücksichtigen, an den gesetzten Erfolgsindikatoren für das Projekt zu arbeiten und nicht zuletzt die finale Hürde der Abrechnung – eine mögliche Tiefenprüfung und die damit verbundene Angst vor Rückzahlungsforderungen. Der daraus resultierende Stress schlägt sich sowohl in den Strukturen der Organisationen als auch auf höchst individueller Ebene nieder. Erfahrungsgemäß kommt es besonders häufig zu Arbeitsüberlastung der Mitarbeitenden teilweise bis zum Burnout, ausgelöst von familienunfreundlichen Arbeitszeiten, prekären Arbeitsbedingungen etc. Die Folge ist eine hohe Personalfluktuationsrate, welche die Gesamtsituation eines Projektes noch instabiler macht.

¹ Vgl. der Anzahl der Antragstellungen im Hauptstadtkulturfonds zw. 2017 bis 2022.

Wie sieht die aktuelle Praxis der Fördermittel-Verteilung aus?

„Es gibt wohl kein passendes Förderprogramm für mein Projekt“, ist eine voreingenommene Aussage, der direkt widersprochen werden muss. Ja, kulturspezifische Fördermittel sind regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Gibt es in den Metropolregionen häufig viele Kulturförderprogramme, sind in den ländlicheren Gegenden vorrangig regionale Entwicklungsprogramme vorherrschend. Aber es gibt zwei Faktoren, die für ein gutes Verhältnis von Kulturförderung in ruralen Gebieten spricht:

- 1) Die Anzahl der Künstler:innen und Kulturschaffenden ist i.d.R. sehr viel niedriger und
- 2) schließen viele regionale Programme die Kultur explizit mit ein.

Außerdem ermöglichen eine Vielzahl von privaten Stiftungen die Finanzierung von Kulturprojekten unabhängig ihres lokalen Bezugs. Ebenso gibt es eine zunehmende Anzahl an Programmen, die besonders die Förderung neuer Künstler:innen oder alternativer Projektideen in den Fokus nimmt.

Ein anderer Punkt kann jedoch nicht entkräftet werden: Die etablierten Kulturförderprogramme, welche zumeist auch die größten Fördersummen vergeben, sind nur schwer zugänglich für neue Antragsteller:innen. Hierfür ist es notwendig, sich gängige Muster der Förderpraxis genauer anzuschauen:

Wenig transparente und zeitlich knappe Veröffentlichungen von Ausschreibungen

Die Ursachen dafür sind vielfältig und hier nicht tiefgründig darstellbar. Die Beobachtung ist jedoch eindeutig: Förderprogramme werden mit immer kürzeren Einreichfristen ausgeschrieben, sofern sie nicht schon lange etabliert sind. Konnte man sich i.d.R. vor 3-4 Jahren auf eine Einreichfrist von ca. 6-8 Wochen verlassen, finden sich heute regelmäßig offizielle Ausschreibungen mit 4-wöchigen Fristen. Wer keine inoffizielle Vorabinformation zum Programm aufgrund bereits bestehenden Kontakts zu Geldgeber:innen hat, kann in dieser Zeit kaum einen erfolgsversprechenden Antrag schreiben. Hinzu kommen die schlechte Recherchierbarkeit vieler Programme aufgrund der Veröffentlichung in

² BMI-Honorarstaffel, z.B. genutzt von Engagement Global, Förderprogramm Entwicklungspolitische Bildungsarbeit.

Verwaltungsforen oder der einmaligen Bekanntmachung über den eigenen Pressedienst. Darüber hinaus gibt es kaum weiterführende Informationen zum jeweiligen Förderprogramm.

Unzeitgemäße Honorare

Im Jahr 2022 mit einer Honorartabelle aus 2009 (!) arbeiten zu müssen, ist absurd, aber leider Realität.² Auch wenn dies ein extremes Beispiel ist, so werden in der Kulturförderung ebenfalls häufig veraltete Honorarstaffeln angewandt. Fraglich ist, wer für ein solches Entgelt arbeitet. Es gibt nur wenig Auswege aus diesem Dilemma. Entweder versuchen die Kulturschaffenden, sich in den Irrgarten der Vergabe zu stürzen und so die Staffelung zu umgehen, oder sie müssen eigenes Geld für Honorare drauflegen bzw. selbst sehr viel unbezahlte Arbeit leisten. In der Realität muss deswegen oft mit wenig(er) erfahrenen Honorarkräften zusammengearbeitet werden. Hinzu kommt die Verwertungsorientierung und Kapitalisierung von Inhalten, die mit vielen Förderprogrammen einhergeht. Nichts davon führt zu einem hervorragenden Projekt oder zur Steigerung der Reputation im künstlerischen Sinne sowie an entsprechender administrativen Stelle.

Im Jahr 2022 mit einer Honorartabelle aus 2009 (!) arbeiten zu müssen, ist absurd, aber leider Realität.

Verlässlichkeit

In Gesprächen mit Fördergeldgeber:innen kommt es häufiger zur Diskussion um die Zusammenarbeit mit den Geförderten. Es wird über Negativbeispiele geklagt, bei denen die Vorgaben der Abgabefristen nicht eingehalten, Inhalte nicht wie erhofft umgesetzt, Dokumente falsch ausgefüllt eingereicht werden oder keine bis wenig Kommunikation vorhanden war. Dies führt in der Konsequenz häufig dazu, bekannte und größere Antragsteller:innen auszuwählen. Denn hier ist die zu erwartende Verlässlichkeit in Bezug auf die Projektadministration und die Strahlkraft des Projektes wahrscheinlicher.

Arbeiten auf Vorkasse

Gesetzliche Rahmenbedingungen, Haushaltsverhandlungen nach Wahlen, knappe administrative Fristen und der große Arbeitsaufwand der Antragsbearbeitung haben zur Folge, dass Zuwendungsbescheide

und Förderverträge mit großer zeitlicher Verzögerung bei den Projektdurchführenden ankommen. Unabhängig davon, ob ein sog. „Vorzeitiger Maßnahmenbeginn“ beantragt wurde oder nicht, stehen viele Projektträger:innen vor der immensen Herausforderung, Kosten decken zu müssen, bevor ein erster Mittelabruf möglich ist. Auch wenn die Gründe nachvollziehbar sind, ist diese Praxis nur für wenige Personen oder Organisationen überhaupt möglich. Rücklagen für Ausgaben von 3-6 Monate zu schaffen ist für die meisten utopisch. Hinzu kommt die Ungewissheit, ob das Projekt die finale Zusage erhält oder ob im schlechtesten Fall Kosten entstanden sind, die dann nicht durch Fördergelder gedeckt werden, auch wenn mündliche Zusagen meist eingehalten werden. Als Negativbeispiel kann hier Berlin herangezogen werden: 2021 haben sich hier Bundestags- und Senatswahl überschritten. Die damit einhergehenden Haushaltsverhandlungen führten bei einer Vielzahl von Förderprogrammen dazu, dass Projekte mit einem Finanzierungsmix aus Bundes- und Landesmitteln, die zu Jahresbeginn 2022 starten wollten, ihre Zuwendungsbescheide erst im Juli erhalten haben.

Viele Projektträger:innen stehen vor der immensen Herausforderung, Kosten decken zu müssen, bevor ein erster Mittelabruf möglich ist.

Setzung ehrgeiziger Erfolgsindikatoren

Die Förderung innovativer, strahlkräftiger oder weitreichender kultureller und künstlerischer Projekte ist eine positive Entwicklung. Sie zeigt den Entwicklungswillen, die Offenheit und das Problembewusstsein der fördernden Institution. Hieraus können zukunftsweisende neue Ideen entstehen. Problematisch wird diese Form der Förderung erst, wenn darunter die Finanzierung anderer Bereiche, z. B. der Kleinkunst, der lokalen Kultur, der kulturellen Bildung, die Regelförderung von Spielstätten und Arbeitsräumen leiden oder ein ständiges Überbieten in der Zielsetzung einhergehen. Auch hier haben nur wenige, meist große bzw. bekannte Organisationen oder Kulturschaffende die Möglichkeiten, zu konkurrieren.

Die oben genannten Punkte entstehen häufig aus sehr verständlichen Gründen. Das Vorgehen und dessen Konsequenzen sollten jedoch stark hinterfragt werden. Denn die Kultur-, Kunst- und Kreativbranche wird

³ Weitere gute Beispiele lassen sich z.B. auch in der Publikation "Weniger ist mehr - Ein Werkzeugkasten für moderne Förderstiftungen" (2022, Herausgeber: #ImpulseStiften - der Webtalk für die Stiftungswelt) finden.

eines großen Potentials beraubt, wenn das erfolgreiche Beantragen von Fördermitteln derart schwer zu erreichen ist.

Was muss auf Geber:innenseite angepasst werden?

Progressive Förderung für zukunftsfähige Themen

Wie könnte die Öffnung der Programme für neue Antragsteller:innen aussehen? Förderprogramme – besonders im Kulturbereich – sollten so überarbeitet werden, dass sie weniger den zwingenden Erfolg einer Aufführung etc. im Blick haben, sondern Künstler:innen auch im Prozess des Schaffens stärker unterstützen. Hierzu gibt es bundesweit bisher nur wenige Ansätze. So hat z. B. das Zentrum für Kulturelle Teilhabe in Baden-Württemberg im letzten Jahr ein neues Programm geschaffen, welches eine Finanzierung für den kreativen Erarbeitungsprozess zu Verfügung stellt. Dieser unterscheidet sich auch von bisher gängigen Arbeitsstipendien, da es nicht notwendigerweise ein Produkt schaffen muss. Hier werden z. B. auch Organisationen gefördert, die ihre eigene Einrichtung zukunftsfähiger aufstellen wollen, also nach innen arbeiten. Auch dieses Programm ist ein work-in-progress, aber ein zukunftsfähiges für Förderer:innen und Geförderte.³

Förderprogramme sollten so überarbeitet werden, dass sie weniger den zwingenden Erfolg einer Aufführung etc. im Blick haben, sondern Künstler:innen auch im Prozess des Schaffens stärker unterstützen.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Eine Vielzahl der aktuellen rechtlichen und administrativen Regelungen müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Dabei sind die Anwendungen von Vergabe und die Anpassung von Honorarregelungen die wichtigsten Punkte.

Zudem bedarf es einer besseren Schulung vieler Mitarbeiter:innen in den Verwaltungsstellen der Förderprogramme zu diesen Themen. Solange die angesprochenen Regelungen mit Vehemenz durchgesetzt werden, muss sichergestellt werden, dass die Auskunft und Vorgaben auf der Sachbearbeitungsseite auch richtig sind. Dies trifft im Besonderen auf die Vergaberegeln zu.

Aus den oben genannten Gesichtspunkten ergeben sich weitere folgende Notwendigkeiten:

- > eine dynamische und transparente Anpassung von Honorarsätzen,
- > die weitergehende Öffnung von anderen Fördergebieten für Kultureinrichtungen und Kunstschaffende, z.B. für Programme der Nachhaltigkeit, Gebäudesanierung etc., die bisher fast ausschließlich Unternehmen offenstehen,
- > der Abbau von Antragsbarrieren und eine verbesserte Zugänglichkeit zu Förderprogrammen sowie
- > der Ausbau der gemeinsamen strategischen Kommunikation.

Wie können sich Einrichtungen resilienter und nachhaltiger aufstellen?

Diese sehr komplexe Frage kann leider nicht erschöpfend beantwortet werden. Allerdings betrifft es grundlegend die folgenden Punkte:

1. Führungsstil und Mitarbeiter-/Kommunikationskultur

Hohe Arbeitsbelastung, Personalfluktuation, ein arbeitnehmerfeindliches Klima sind selten allein auf die Rahmenbedingungen der Förderung zurückzuführen. Hier müssen sich viele kulturelle Organisationen die Frage gefallen lassen, welchen Teil sie selbst dazu beitragen. Die verantwortliche Führungskraft kann den Druck nicht einfach an das Team weitergeben, ohne das es zu Konsequenzen führt. Mikrocontrolling, veraltete Hierarchien und Kommunikationsweisen sind nicht mehr zielführend. In einer Zeit, in der sich Fachkräfte ihren Arbeitsplatz häufig frei wählen können, sollten Organisationen in die Weiterbildung ihres Leitungspersonals und in die Kommunikationsfähigkeiten aller investieren. Und ja, auch hierfür gibt es Förderungen.

2. Institutional Readiness

Neuere und kleinere Antragsteller:innen sollten sich sehr genau damit auseinandersetzen, welche Herausforderungen sie bereits bewältigen können. Natürlich können auch kleine Teams erfolgreich große Gelder einwerben und verwalten. Dafür bedarf es eine Teamzusammensetzung, die alle Herausforderungen im Blick hat, Probleme nicht ausblendet und konstruktiv miteinander arbeitet. Die Gewissheit, auf diesem hohen Niveau miteinander arbeiten zu können, wurde im besten Fall bereits in

kleineren Projekten getestet. Zwar helfen kleinere Förderungen nicht, die großen Ausgaben zu zahlen, aber sie sind trotz allem ein guter Weg, auf die Anforderungen der großen Finanzierungen vorzubereiten. Nichts ist schlimmer, als eine gute Idee gefördert zu bekommen und dann an der Verwaltung des Geldes zu scheitern.

3. Breit aufgestelltes Fundraising

Schreckt die Notwendigkeit der Fördermittelakquise ab? Ist momentan nur eine geringe Fördersummen eingeworben? Es ist in jedem Fall wichtig und notwendig, das Vorhaben auf mehrere finanzielle Beine zu stellen! Selbst wenn bereits mehrfach größere Förderungen erfolgt sind, gibt es keine Garantie für eine weitere Anschlussfinanzierung. Die langfristig sicherste Variante ist es somit – neben Förderungen – weitere Einnahmequellen für Ideen zu finden. Dabei sollte das Einwerben von projektunabhängigen Spenden bereits von Anfang an mitgedacht werden, da somit die Eigenmittel gestärkt und langfristige Rücklagen gebildet werden können. Stiftungspartnerschaften sind ebenfalls ein lohnendes Unterfangen, da hier vor allem eine langfristige Zusammenarbeit entstehen kann. Hier ist Projekterfahrung meist gern gesehen. Generell sollte aber jede Organisation oder Kulturschaffende mit dem Finanzierungsweg starten, der für sie am einfachsten zu beschreiten ist. Verbiegen bringt nichts.

In dem Diskurs über die notwendigen Verbesserungen der Förderpolitik hilft nur eine mehrdimensionale Betrachtung unter Beteiligung aller Stakeholder, Offenheit und der Wille, gemeinschaftlich besser werden zu wollen.



Foto: Sabrina Wagner - firmenportraitberlin.de

Jenny Engler-Petzold wohnt und arbeitet in Berlin. Sie ist Diplom-Geographin und Soziologin und seit 2013 ausgebildete EU-Fundraiserin. Mit ihrem Unternehmen hat sie sich auf die Fördermittelakquise und -management von kulturellen und entwicklungspolitischen Projekten gemeinnütziger Organisationen, Unternehmen und Kulturschaffenden spezialisiert.

Wie schaffen wir gerechtere (Förder-)Chancen?

Zur barrierefreien Gestaltung von Projektförderungen für Kulturschaffende mit Behinderung

Ein Beitrag von Friederike Schülke

Der Zugang zu Fördermitteln ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für Kulturschaffende, um eigene Werke und Projekt zu initiieren und künstlerisch in Erscheinung zu treten. Dies gilt auch für Künstler:innen mit Behinderung, denen diese Zugänglichkeit durch verschiedenste Barrieren bei der Beantragung, Bewilligung oder Abrechnung von Fördergeldern oft erschwert wird oder gänzlich verwehrt bleibt.

Dabei hat sich Deutschland mit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention im Jahr 2009 dazu verpflichtet, die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderung am gesellschaftlichen sowie kulturellen Leben zu sichern. In der Konvention werden sie sowohl als Rezipient:innen als auch als Produzent:innen von Kunst anerkannt. Trotzdem sind Künstler:innen mit Behinderung in allen Kunstsparten bisweilen unterrepräsentiert, eben auch, weil sie nicht die gleichen Chancen auf Fördergelder haben.¹

Künstler:innen mit Behinderung sind in allen Kunstsparten bisweilen unterrepräsentiert, eben auch, weil sie nicht die gleichen Chancen auf Fördergelder haben.

Um Projektfördermittel von staatlichen oder privaten Institutionen zu erhalten, durchlaufen Bewerber:innen oft einen Bewerbungs- bzw. Vergabeprozess, an dessen Ende im besten Fall eine Förderzusage steht. Wer diese begehrte Zusage erhält, wird meist anhand von festgelegten

¹ Vgl. *Europe beyond access* 2022, S. 4.

² Vgl. *Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen* 2018, S. 7; § 1 BGG.

³ Vgl. *Gellhorn* 2017, S. 44.

⁴ Vgl. § 2 Abs. 2 SGB IX.

⁵ Vgl. *Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)*, 2021, S. 21.

Kriterien oder von einer Jury entschieden. Diesen Prozess barrierefrei zu gestalten und damit Chancengleichheit zu gewähren, ist vor allem für öffentliche Stellen keine Wohltat oder ein Zugeständnis, sondern die Erfüllung geltenden Rechts.²

Doch wie sehen die Barrieren aus und an welchen Stellen im Vergabeprozess treten sie auf? Welche Ansatzpunkte und Maßnahmen haben staatliche und private Träger:innen von Projektförderungen, um diese barrierefrei zu gestalten?

Erster Schritt: Barrieren erkennen

Bevor Barrieren abgebaut werden können, müssen sie erkannt werden. Förderinstitutionen sollten hierbei jeden Schritt ihres Vergabeprozesses im Einzelnen betrachten und hinterfragen, ob diese jeweils wirklich für alle Antragsstellenden gleichermaßen zugänglich sind.

Damit verbunden müssen sich Fördermittelgeber:innen bei der Ausschreibung bewusst machen, dass es ein Trugschluss ist, zu glauben, dass jede:r die gleichen Chancen hat, wenn jede:r gleichbehandelt wird. Wenn ungleiche Ausgangsbedingungen von Menschen mit Behinderung nicht ausgeglichen werden und sie somit nicht in die Position gleicher Startbedingungen gebracht werden, kann schon von subtiler Diskriminierung gesprochen werden.³

Ein Mensch ist nicht behindert, sondern wird durch äußere Einflüsse behindert. Diese Schwerpunktverlagerung in der Definition ist besonders wichtig, wenn es um den Barrierenabbau geht.

Personen gelten im deutschen Recht als „Menschen mit Behinderungen“, wenn sie langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben.⁴ Allerdings beschreibt eine Behinderung nach der UN-Behindertenrechtskonvention nicht die individuelle Beeinträchtigung einer Person, sondern ihren Zusammenhang mit der jeweiligen Umweltsituation. Ein Mensch ist nicht behindert, sondern wird durch äußere Einflüsse behindert.⁵ Diese Schwerpunktverlagerung in der Definition ist besonders wichtig, wenn es um den Barrierenabbau geht:

⁶ Vgl. EUCREA 2018, S.7.

⁷ Vgl. Keuchel 2018, S. 391.

PDF-Dateien, die nicht durch einen Screenreader vorgelesen werden können, behindern z.B. Menschen mit Seheinschränkungen bei dem Erhalt von Informationen. Gehörlose Antragsstellende werden wiederum bei der Einreichung eines Förderantrags behindert, wenn dieser nicht in deutscher Gebärdensprache anerkannt wird.

Um Barrieren abzubauen, müssen die Bedürfnisse von Menschen an einen gestalteten Bereich dennoch immer individuell betrachtet und zugleich bedacht werden, dass keine neuen Barrieren für andere Personen aufgebaut werden. Von „barrierearmen“ Strukturen spricht man, wenn eine vollständige Reduktion der Barriere nicht möglich ist, allerdings eine Verminderung vorgenommen werden kann.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich, in diesen Prozess Menschen mit Behinderung einzubeziehen und sie als Expert:innen in eigener Sache aktiv zu beteiligen. Wichtig ist, dass diese Expert:innen auch als solche angesehen werden und somit eine gerechte Entlohnung sichergestellt wird.

Zweiter Schritt: Barrieren reduzieren

Förderrichtlinien

Wenn in den Förderrichtlinien eines Programms ein Kompetenznachweis verankert ist, der sich auf eine Ausbildung, vorherige Projekte oder auch eine Mitgliedschaft in der KSK bezieht, sind Künstler:innen mit Behinderung häufig im Nachteil. Der Großteil der Künstler:innen mit Behinderung hat keine klassisch künstlerische Ausbildung durchlaufen, da angepasste Ausbildungsangebote oder Assistenzleistungen nicht die Regel sind.⁶ Ein engagiertes soziales Umfeld aus Freund:innen und Familie gepaart mit hoher Eigeninitiative und Durchhaltevermögen zeichnet Künstler:innen mit Behinderung zumeist aus.⁷

Neueste Studien des British Council zeigen, dass vor allem „mangelnde Kenntnisse über die Arbeit von Künstler:innen mit Behinderung“ Kulturschaffende davon abhalten, mit diesen zusammenzuarbeiten.

Daneben zeigen neueste Studien des British Council, dass vor allem „mangelnde Kenntnisse über die Arbeit von Künstler:innen mit

⁸ Vgl. *British Council 2021*, S. 3.

⁹ Vgl. *Gellhorn 2017*, S. 46.

¹⁰ Vgl. *Europe beyond access 2021*, S. 6.

Behinderung“ Kulturschaffende davon abhalten, mit diesen zusammenzuarbeiten.⁸ Diese Unkenntnis führt oft zu einer Zurückhaltung und Scheu, mit Künstler:innen zu arbeiten, deren Professionalität und Arbeitsweise sie nicht einschätzen können.⁹ Durch die mangelnde Rezeptionsgewohnheit des Publikums sind Künstler:innen mit Behinderung zudem weniger präsent und damit seltener in renommierten Kontexten zu finden. Diese strukturellen Missstände sollten Förderinstitutionen nicht noch reproduzieren, indem sie z.B. nur Künstler:innen fördern, die einen bestimmten Abschluss oder Referenzen vorweisen können. Vielmehr können diese Ausschlüsse durchbrochen werden, indem alle Personen für eine Förderung in Erwägung gezogen werden, die sich selbst als Künstler:in bezeichnen.

Kommunikation

Voraussetzung für die Einreichung eines Förderantrags ist allerdings zunächst die Kenntnis über das Programm selbst. Informationen zur Förderung und dem Antragsverfahren sollten neben deutscher Lautsprache auch in alternativen Formaten wie DGS-Videos, Audiodateien, Großdruck, Leichter Sprache oder Screenreader tauglichen PDFs vorhanden sein. Eine barrierefreie Webseite ist nicht nur für die Informationsgewinnung wichtig, sondern auch entscheidend, wenn die Antragstellung über ein Online-Tool erfolgt.

Menschen mit Behinderung, die an vielen Stellen strukturelle Ausgrenzung erfahren, sehen sich seltener von Förderprogrammen einbegriffen, wenn sie nicht explizit angesprochen und als förderfähig bezeichnet werden.

Diese barrierearme Kommunikation dient nicht nur dazu, dass möglichst viele Menschen die notwendigen Informationen erhalten. Sie zeigt vor allem die Haltung einer Institution und die indirekte Einladung zu einer Bewerbung. Menschen mit Behinderung, die an vielen Stellen strukturelle Ausgrenzung erfahren, sehen sich seltener von Förderprogrammen einbegriffen, wenn sie nicht explizit angesprochen und als förderfähig bezeichnet werden. Eine direkte Ansprache, dass Bewerbungen von Künstler:innen mit Behinderung willkommen sind und auf ihre Bedürfnisse geachtet wird, kann nicht nur formal, sondern auch emotional eine Bewerbung ermöglichen.¹⁰

Förderantrag

Grundlage für jede Förderentscheidung ist das Antragsformular bzw. die eingereichten Unterlagen der Künstler:innen. Die Antragstellung in reiner (elektronischer) Schriftform stellt Menschen vor Probleme. Aus diesem Grund sollte eine alternative Form der Antragstellung zulässig sein. Dies könnten Videos mit Gebärdensprache oder Audio-Aufnahmen sein. Ergänzend oder auch alternativ sollten Menschen mit Behinderung auf die Unterstützung einer Assistenz zurückgreifen können. Sie unterstützt bei der Antragstellung oder überführt diese z.B. als Dolmetscher:in in die vorgegebene Antragsform. Möglichst niedrigschwellige und wenig komplexe Fragestellungen erleichtern zudem die Antragstellung für alle.

Um wiederum einen Nachteilsausgleich zu schaffen, müssen die Kosten, die für diese Unterstützung anfallen, von den jeweiligen Förderer:innen gezahlt werden – unabhängig vom Erfolg des Antrags. Nur so erhalten alle Künstler:innen die gleichen Startbedingungen, um einen Antrag überhaupt zu stellen.

Förderentscheidung – auch auf die Haltung kommt es an

Sobald der Förderantrag eingereicht wurde, liegt die Entscheidung nicht mehr in der Hand der Künstler:innen, sondern in der der Mitarbeitenden oder der jeweiligen Fachjury. Die Sensibilisierung dieser Personen und ihr Wille, Künstler:innen mit Behinderung die gleiche Chance auf eine Förderung zu ermöglichen, sind für die Schaffung von Chancengleichheit unabdingbar.

Auch wenn im Idealfall Betroffene als externe Expert:innen oder Teil des Teams den Förderprozess begleiten, ist eine individuelle Sensibilisierung aller Beteiligten wichtig.

Dazu gehört auch das Selbstverständnis, dass Kunst von und mit Menschen mit Behinderung als gleichwertiger Teil des Qualitätsdiskurses angesehen und nicht automatisch in das Feld der Soziokultur oder -politik geschoben wird. Um dieses Bewusstsein zu schaffen, sollten sich im besten Fall alle Personen, die Teil des Vergabeprozesses sind, mit den Bedarfen von Künstler:innen mit Behinderung auseinandersetzen. Auch wenn im Idealfall Betroffene als externe Expert:innen oder Teil des

¹¹ Vgl. *Nationaler Kulturdialog* 2021, S. 35.

Teams den Förderprozess begleiten, ist eine individuelle Sensibilisierung aller Beteiligten wichtig.

Diese Sensibilisierung kann durch die Beschäftigung mit den vielfältigen Publikationen von Betroffenen, Institutionen und Interessensverbänden wie dem Netzwerk Kultur und Inklusion, dem Sozialhelden e.V. oder dem Verband EUCREA erfolgen. Daneben bieten Beratungsstellen wie Diversity Arts Culture in Berlin Sensibilisierungsworkshops für Kulturschaffende an. Das Angebot an solchen Fortbildungsmaßnahmen nahm in den vergangenen Jahren immer weiter zu. So bietet der Verein Un-Label innerhalb seines Programms „United Inclusion“ von Oktober bis Dezember 2022 auch gezielte Online-Seminare zur barrierefreien Kulturförderung an.

Zweifelsohne sollten Projekte von Kulturschaffenden mit Behinderung ebenso nach qualitativen Maßstäben betrachtet werden wie die Vorhaben von nicht-behinderten Akteur:innen. Oftmals führen allerdings andere Vergleiche zu einem Ausschluss inklusiver Projektideen: So erscheinen Projektbudgets zu hoch, da Assistenzleistungen, Dolmetscher:innengebühren oder andere Kosten zum Barriereabbau inbegriffen sind. Auch der Vergleich der Publikumsgröße ist nicht nur eine Frage der Qualität des Programms, sondern auch der Sehgewohnheit der Kulturinteressierten und der Barrierefreiheit der Locations, in denen Künstler:innen mit Behinderung auftreten können.

Projekte von Kulturschaffenden mit Behinderung sollten ebenso nach qualitativen Maßstäben betrachtet werden wie die Vorhaben von nicht-behinderten Akteur:innen.

Um diese sich bedingenden Faktoren zu erkennen, sollten neben geschulten und sensibilisierten Personen auch Betroffene in Jurys berufen werden. Diese können nicht nur die eigene Perspektive verstärkt nutzen, sondern auch nach außen das Bild vermitteln, dass Menschen mit Behinderung einen Teil der Förderinstitution darstellen und in der Förderung berücksichtigt werden.¹¹

Förderzusage und Abwicklung

Nach erfolgreicher Förderzusage folgen die Betreuung und Abwicklung der Förderung. Auch hier sind Einfühlungsvermögen und Verständnis von Seiten der Förderinstitution gefragt. Beispielsweise gilt dies für den Faktor Zeit. Durch z.B. den Einsatz von Dolmetscher:innen sind Kunstschaffende mit Behinderung oft an die Verfügbarkeit von Dritten gebunden. Für andere ist es aufgrund ihrer Behinderung nicht möglich, 40 Stunden in der Woche zu arbeiten, weshalb sich eine Projektlaufzeit verlängern kann. Aus diesem Grund sollten Förderinstitutionen eine gewisse Flexibilität ermöglichen, um auf die Bedarfe der Geförderten zu achten.

Die Problematik der eigenständigen Darstellung eines Sachberichts oder einer vollständigen Abrechnung deckt sich wiederum mit der Antragstellung. Auch hier sind barrierefreie Dokumente, die Übernahme von Kosten für eine Assistenz und/ oder die Möglichkeit, den Antrag auf unterschiedliche Art und Weisen abzugeben, wichtig.

Dritter Schritt: Weiterentwicklung

Verschiedene Faktoren haben Einfluss darauf, wie schnell oder aufwendig Barrieren in Förderprogrammen reduziert werden können. Die wichtigsten Ressourcen für diesen Prozess sind Personal, Zeit, Wissen und finanzielle Mittel, die eingesetzt oder aufgetrieben werden müssen. Hinzu kommen die nötige Flexibilität und der oftmals genannte Wille, inklusive Strukturen schaffen zu wollen. Aus meiner Sicht bedarf es vor der Planung weiterer Schritte vor allem einer Sensibilisierung und Haltungsänderung in den Förderinstitutionen. Diese müssen entweder aus eigenem Antrieb von Mitarbeitenden oder Führungskräften erfolgen oder von übergeordneten Instanzen eingefordert werden.

Eine nachhaltige und langfristige Reduktion von Barrieren auf allen Förderebenen ist nur durch das aktive Mitdenken und Hinterfragen aller Strukturen möglich.

Eine nachhaltige und langfristige Reduktion von Barrieren auf allen Förderebenen ist nur durch das aktive Mitdenken und Hinterfragen aller Strukturen möglich. Es ist beispielsweise nicht zielführend, lediglich Informationen in Gebärdensprache auf der Webseite zu integrieren, wenn

Beratungsgespräche weiterhin nur telefonisch möglich sind. Die gesamte Beratungs-, Betreuungs- und Förderkette muss barrierefrei durchdacht und gestaltet werden.

Abschreiben erlaubt!

In den vergangenen Jahren setzen sich Förderinstitutionen erfreulicherweise vermehrt mit Barrieren in ihren Programmen auseinander. So wurden in einigen Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen, Hamburg oder Berlin gesonderte Förderprogramme geschaffen, die ausschließlich Gelder an Künstler:innen mit Behinderung und marginalisierte Gruppen vergeben. Allerdings sind diese Programme umstritten, da sie als eine Art Abschiebegleis gesehen werden, wodurch Künstler:innen mit Behinderung von regulären Fördermaßnahmen abgesondert werden. Andererseits dienen diese Programme Förderinstitutionen zur Erprobung von Maßnahmen zum Barrierenabbau und der zielgerichteten Verteilung von Geldern. Sie können den Weg flankieren hin zu chancengerechteren Ausschreibungen und Vorgehensweisen, die sich in den kommenden Jahren entwickeln müssen.

Ein Blick lohnt sich auch nach Großbritannien, wo der Arts Council England als Vorreiter für eine barrierearme Förderpolitik gilt. Unbürokratisch und barrierearm können hier beispielsweise Gelder für Assistenzen beantragt werden, die Künstler:innen bei der Einreichung eines Antrags unterstützen. Darüber hinaus finden sich auf der Webseite des Arts Council alle notwendigen Informationen in Formaten wie Audio-dateien, in Leichter Sprache oder als Videos in Gebärdensprache.

An ihm oder auch an deutschen Beispielen wie dem Diversitätsfonds in NRW, der unter anderem sogenannte „Ergänzungsmittel Barrierefreiheit“ vergibt, oder dem Programm „Durchstarten“ des Berliner Projektfonds Kulturelle Bildung können sich Förderinstitutionen orientieren. Letzterer gibt Künstler:innen die Möglichkeit, mit einer Einstiegsförderung erste Erfahrungen im Umgang mit Förderverfahren zu erhalten und durch begleitendes Coaching langfristig auch in anderen Förderprogrammen Fuß zu fassen.

Hier ist Abschreiben definitiv erlaubt. Denn der Weg zu einer barriereärmeren Kulturförderung ist der Weg zu einem diverseren Kulturprogramm, zu neuen Sehgewohnheiten, neuen Perspektiven und gleichzeitig zu einer inklusiveren Gesellschaft.

LITERATUR

Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen (2018): Die UN-Behindertenrechtskonvention. Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen.

British Council (2021): „Time to Act. Wie mangelndes Wissen im Kultursektor Barrieren für Künstler:innen und Zuschauer:innen mit Behinderung schafft“, https://www.disabilityartsinternational.org/wp-content/uploads/2021/12/Time-to-Act-2021_Summary-GER.pdf, letzter Aufruf: 20.09.2022.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2021): Dritter Teilhabebericht der Bundesregierung über die Lebenslage von Menschen mit Beeinträchtigungen. Teilhabe – Beeinträchtigung – Behinderung, Berlin.

EUCREA Verband Kunst und Behinderung e. V. (2018): „Diversität im Kunst- und Kulturbetrieb in Deutschland: Künstler:innen mit Behinderung sichtbar machen. Ein Positionspapier von EUCREA“, https://www.eucra.de/images/downloads/Diversitaet_Online_4.pdf, letzter Aufruf: 22.09.2022.

Europe beyond access, „Künstler:innen mit Behinderung im Mainstream (2021): Eine neue Kulturagenda für Europa vom 1. Treffen des European Cluster Arts & Disability“, https://un-label.eu/wp-content/uploads/Arts-Disability-Cluster_Report_DE_FL-NAL-02.pdf, letzter Aufruf: 21.09.2022.

Gellhorn, Bea (2017): „Kunst und Kultur im Kontext der Inklusionsdebatte. Gleichberechtigte Teilhabe und -teilnahme am Kulturbetrieb“, in: Jakob Johannes Koch (Hrsg.), Inklusiv Kulturpolitik. Menschen mit Behinderung in Kunst und Kultur, Kevelaer, S. 35–56.

Keuchel, Susanne (2018): „Inklusion und Kulturpolitik“, in: Olaf Zimmermann (Hrsg.), Wachgeküsst. 20 Jahre neue Kulturpolitik des Bundes 1998–2018, Berlin, S. 390–391.

Nationaler Kulturdialog, Arbeitsgruppe Kulturelle Teilhabe (2021): Förderung kultureller Teilhabe. Ein Leitfaden für Förderstellen, Bern.



Friederike Schülke schloss ihren Master of Arts im Studiengang Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg mit einer Thesis zur barrierefreien Gestaltung von Kulturförderung ab. Aktuell ist sie als Projektmanagerin im Kulturbüro der Metropolregion Rhein-Neckar tätig.

Ehrenamt im Förderdschungel

Ein Beitrag von Levend Seyhan

Deutschlands Herz schlägt für das Ehrenamt. Hört oder liest man das Wort, ist eines klar: Es gibt fast nichts ehrwürdigeres als das freiwillige Engagement von Menschen, die ihre freie Zeit spenden, um Gutes zu bewirken. Das lässt gar Finanzämter zu Dienstleistern mutieren, um im Dienst des Ehrenamts mit Ratschlägen gemeinnützigen Organisationen und Initiativen zur Seite zu stehen. Das ist keineswegs sarkastisch gemeint. Der Staat hat natürlich ein Interesse an der Unterstützung des Ehrenamts, weil es volkswirtschaftlich betrachtet einem Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts, also einem Wert von rund 35 Milliarden Euro entspricht – Geld also, das der deutsche Staat mit professionellen Mitteln kaum auffangen könnte. Deswegen gibt es eine Vielzahl von Fördermöglichkeiten und Instrumenten, um das ehrenamtliche Engagement zu stützen und zu fördern. Das ruft unglaublich viele tolle Projekte auf den Plan, die ihrer Idee nach eine Förderung verdienen. Allerdings ist es so, dass viele dieser Projekte bereits daran scheitern, dass Stiftungen oder Ämter Förderanträge ablehnen, weil sie wegen konzeptioneller Mängel viele wesentliche Fragen offen lassen oder nur ungenügend beantworten. Ihnen fehlt also die nötige Projektreife und damit verbundene Förderwürdigkeit.

Einfache Verwaltung hilft

Damit die Projektverantwortlichen künftig solche Fehler vermeiden, helfen ihnen allerdings auch die auszufüllenden Förderformulare nicht, die von Ämtern oder Stiftungen verlangt werden, da sie administrativ zum Teil sehr aufwendig sind, und bei Antragsteller:innen nicht selten deswegen Verzweiflung hervorrufen. Es ist nachvollziehbar, dass die auszufüllenden Antragsformulare für die jeweilige Institution oder Stiftung zugleich die Funktion einer Absicherung haben, viele Fragen stellen und ausführliche Antworten erfordern. Aber im Wettbewerb mit einer Vielzahl anderer – mithin langjährig etablierter – Projekte hilft das dem Eh-

renamt nicht und beansprucht zu viel Zeit, die nicht da ist und vorrangig in die Projektentwicklung gehören würde. So wirken die vielen, prallen Fördertöpfe wie kleine Geldpfützen, die im Fall einer Bewilligung nur einen winzigen Teil der Projektkosten abdecken. Zudem sind die Grenzen der ehrenamtlichen Projektarbeit eng gesteckt, die eine heikle Gratwanderung zwischen erfolgreicher Projektumsetzung mit minimalsten Ressourcen und dem Scheitern ist. Und das hört nicht nur dort auf, wo es darum geht, freiwillige Mitstreiter:innen zu finden, sondern findet im Kampf der Projekte um die wenigen Fördermittel ihre Fortsetzung.

Verwaltung und Organisationen sind mancherorts dazu übergegangen, gemeinnützigen Projektinitiativen mit vereinfachten Antragsformularen unter die Arme zu greifen.

Deshalb sind Institutionen und Organisationen dazu angehalten, der Einfachheit zunehmend den Vorzug zu geben. Das passiert bereits, denn die Verwaltung und Organisationen sind mancherorts dazu übergegangen, gemeinnützigen Projektinitiativen mit vereinfachten Antragsformularen unter die Arme zu greifen. Das gilt etwa für die Landeskirche Sachsen-Anhalts und die mit ihr im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie stärken“ mitwirkenden örtlichen Institutionen. Jedoch ist das noch nicht überall der Fall, hier ist also in der Breite betrachtet noch viel Luft nach oben. Nun aber kommt die größte Hürde für viele Projektakteur:innen: Wo finden sich eigentlich Fördermöglichkeiten?

Im Förderdschungel Hessens

Sich im deutschen Förderdschungel zurecht zu finden, ist eine große Herausforderung. Das Land Hessen ist hinsichtlich der Möglichkeiten vorbildlich und betrachtet sich als Vorreiter in der ehrenamtlichen Förderung. Das hat zum einen damit zu tun, dass die aktuelle Regierung die Förderung des Ehrenamts in den Koalitionsvertrag aufgenommen hat und mit einer Förderrichtlinie in Höhe von 500.000 Euro über die Hessische Staatskanzlei gemeinnützige Projekte unterstützt. Zum anderen hat es, ausgehend von ihrer LandesEhrenamtsagentur, das Entstehen eines Netzwerks aus Freiwilligenagenturen und Ehrenamtsbeauftragten intensiv gefördert, die als Anlaufstellen für die am Engagement Interessierten dienen.

Aber, und das ist nicht allen bekannt: Daneben haben die Ministerien auch eigene Fördertöpfe. Zudem fördern auch die einzelnen Ämter in den Kommunen diverse Projekte – in Frankfurt am Main zum Beispiel das Kulturamt oder auch das Amt für multikulturelle Angelegenheiten. Daneben gibt es eine Vielzahl von Bürger- und Förderstiftungen, die Projekte fördern. Eine Übersicht dieser findet man beim Verband deutscher Stiftungen oder auf den Gemeinwebseiten, etwa auf der Seite der Stadt Frankfurt am Main. Das alles muss man aber erstmal wissen, das erfordert viel Erfahrung, alternativ Zeit, Fantasie und gute Recherche-techniken.

Die Förderlandschaft ist allein in Hessen undurchsichtig, obgleich man viele informative Webseiten mit hilfreichen Weiterleitungen findet. In manchen Bundesländern gibt es diese Strukturen in dieser oder ähnlichen Form gar nicht.

Es ist in der Tat nicht selbstverständlich, in diesem Umfang an die Staatskanzlei, die Ministerien, städtischen Ämter und Verbände zu denken. Bei letzteren wären beispielsweise auch die bagfa - Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen - beziehungsweise die lagfas oder in Hessen außerdem an die Landesvereinigung Kulturelle Bildung Hessen e.V. (LKB Hessen) zu nennen. Außerdem darf man die vielen Förderfonds nicht vergessen. Daran sieht man also, wie undurchsichtig die Förderlandschaft allein in Hessen ist, obgleich man viele informative Webseiten mit hilfreichen Weiterleitungen findet. In manchen Bundesländern gibt es diese Strukturen in dieser oder einer ähnlichen Form schon gar nicht.

Die Landschaft der Stiftungen ist groß

Wer die Stiftungslandschaft nicht kennt, wird lernen müssen, dass die für eine Förderung relevanten Stiftungen sogenannte Förder-, Bürger- oder Landesstiftungen sind. Operative Stiftungen scheiden hier aus und kommen – wenn überhaupt – als Kooperationspartner im Sinne einer immateriellen Unterstützung in Betracht. Unabhängig davon kann die Zahl der allgemein in Betracht kommenden Stiftungen überschaubar sein – je nachdem, in welcher Gemeinde das Projekt ihren Platz hat. Die städtischen Stiftungen sind in aller Regel an der Förderung lokaler Strukturen interessiert, ausgenommen sind Unternehmensstiftungen. Manche sind

durchaus geneigt, Projekte innerhalb der Stadt zu fördern, wo sie ihren Sitz haben. Andere wiederum beschränken sich ganz klar nur auf die Förderung überregionaler Projekte ab einer gewissen Projektgröße. Lokale Projekte fallen dabei raus, was wirklich bedauerlich ist. Zudem gibt es unter den über 25.000 existierenden Stiftungen 5.000 nicht rechtsfähige sowie eine Vielzahl von kleinen Stiftungen mit chronisch leeren Töpfen, wo sich eine Antragstellung erübrigt.

Eine Besonderheit ist darüber hinaus die Möglichkeit der Förderung durch große, über Jahrzehnte gewachsene und förder technisch stabile Vereine wie das Hessische Literaturforum im Mousonturm e.V. Dieses unterstützt mitunter Fremdprojekte mit einer Geldspritze, wenn es die Kasse erlaubt und die vereinseigenen Zwecke sich im Fremdprojekt widerspiegeln.

Über das Corporate Volunteering wird vielfach nicht nur die Sozialkompetenz, sondern auch die Eigenverantwortung oder gar Führungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter:innen gefördert und entwickelt.

Unternehmen können eine weitere Anlaufstelle sein, hier muss man allerdings differenzieren, denn als Anlaufstelle für Projektanträge dienen sie nicht in jedem Fall. Gelegentliche Spenden oder überregionale Projekte zu unterstützen, sind die Regelmaßnahmen von Unternehmen. Es sei denn, die Unternehmen haben oder entwickeln eine starke Identifikation mit ihrer Region und fördern deshalb über ihre Abteilungen für Corporate Social Responsibility ganz besonders lokale Projekte – das gilt unabhängig von der Unternehmensgröße. Daher der Rat, mit einem Blick ins Handelsregister oder auf die Gemeindefwebseite ein Portfolio lokal und regional ansässiger Unternehmen zu erstellen und hier das jeweilige Glück zu versuchen. Ein Hoffnungsschimmer ist, dass das Ansehen des Ehrenamts in Unternehmen nicht nur steigt, sondern viele Vorteile mit sich bringt. Denn über das Corporate Volunteering wird vielfach nicht nur die Sozialkompetenz, sondern auch die Eigenverantwortung oder gar Führungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter:innen gefördert und entwickelt. Es kann auch im Bereich der Nachwuchsförderung sowie der Vernetzung des Unternehmens mit der jeweiligen Kommune, ihren Institutionen, Schulen und weiteren Organisationen am Ort des Sitzes durchaus Früchte tragen, man spricht nicht selten auch von imagesteigernder

Wirkung bei den eigenen Kund:innen. Das wird zunehmend erkannt und das Engagement in Unternehmen daher oftmals in die Organisationsstrukturen implementiert.

Realisierbarkeit eines Projekts dank kurzer Wege

Bei all diesen Ausführungen soll natürlich nicht der Eindruck entstehen, als wäre jede Projektaktivität hoffnungslos. Ganz im Gegenteil: Fördermöglichkeiten gibt es zuhauf, es hängt eben auch ein wenig von jedem:jeder selbst ab, ob es ein einfacher oder schlimmstenfalls beschwerlicher Weg zur Sicherung der Finanzierung eines Projekts wird. Damit der Weg ein kurzer bleibt und sich nicht in Agonie umkehrt, ist es ratsam, erst einmal viel Zeit in die konzeptionelle Entwicklung eines Projekts zu stecken, um bei den ersten Anträgen bereits gute Chancen auf eine Förderung zu haben. Sonst zieht sich das Fundraising ewig lang hin und lässt unwiderruflich ob der Realisierbarkeit des Projekts Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit aufkeimen. Vielfach werden lediglich formlose Anträge verlangt, die aus den folgenden Unterlagen bestehen: Antragsanschreiben, Konzept, Finanzierungs- und Kostenplan sowie Dokumentation. Findet das Beachtung, dann ist auch das nötige Glück nahe. So schafft man sich von Beginn an eine kleine, übersichtliche Förderlandschaft mit verlässlichen Langzeit-Partner:innen, um nicht Gefahr zu laufen, dass die Tortur durch den Förderdschungel aufs Neue beginnt.



Foto: Angelika Stehle Fotografie

Levend Seyhan, geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: Er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis „JuLiP“ oder Textland LAB und berät nebenberuflich als Projektberater Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen.

(Kommunale) Kooperationen erwünscht

Interkommunale Unterstützungsstrukturen für
(ehrenamtliche) Kulturakteur:innen

Ein Beitrag von Jasmin Dorner

Als Kulturmanagerin zweier Städte verantworte ich in einem ergebnisoffenen Beteiligungsprozess die Erstellung eines interkommunalen Kulturentwicklungsplanes. Darüber hinaus berate ich die Kulturschaffenden in Sachen Kulturförderung und auch die Vernetzung verschiedener Akteur:innen gehört zu meinen Aufgaben. Angelegt ist meine Stelle auf insgesamt drei Jahre und wird durch das Land Nordrhein-Westfalen gefördert. Basierend auf meinen eigenen Erfahrungen möchte ich einen Blick auf eine solche interkommunale Zusammenarbeit werfen und unter anderem der Frage nachgehen, welche Vorteile diese hinsichtlich Kulturförderungen bringt.

Strukturelle Probleme der (ehrenamtlichen) Kulturlandschaften

Ähnlich wie in den ländlichen Räumen wird auch in Klein- und Mittelstädten der Kulturbereich vorwiegend ehrenamtlich getragen. Neben wenigen professionell betriebenen Kultureinrichtungen existieren viele Kultur-, Kunst- und Musikvereine. Einige organisieren Veranstaltungen, andere betreiben sogar eigene Veranstaltungshäuser.

Ehrenamtliche Kulturschaffende stehen in Bezug auf Kulturförderungen oft vor dem Problem, dass die Antragstellung sowie die Erstellung der Verwendungsnachweise mit einem zu hohen Zeitaufwand einhergehen. Ebenso fehlt vielen Ehrenamtlichen die Expertise in diesen Bereichen. Auch kleinere professionell betriebene Kulturstätten stehen aufgrund einer geringen Personalkraft vor dieser Problematik.

Ein weiteres Problem: Bestehende oder bereits geplante Projekte werden oft nicht (weiter-)gefördert, was etwa eine langfristige Durchführung von jährlich stattfindenden Projekten gefährdet. Zugleich besteht durch diese Bedingung die Gefahr von Überangeboten, was insbesondere während der Covid-19-Pandemie deutlich wurde: So führten einige Förderungen zur Kulturunterstützung während der Pandemie zu dem Konflikt, dass bestehende Programme und die bereits begonnenen und geplanten Projekte einem weiteren Angebot von extra geförderten Kulturveranstaltungen gegenüberstanden und nur schwer genügend Besucher:innen gewinnen konnten. Für die Bürger:innen war die Veranstaltungsvielfalt nach der langen Zeit der coronabedingten Kulturpause ein tolles Erlebnis, allerdings hat das bei den Kulturschaffenden teilweise zu Unmut geführt. Hier wäre eine Förderung bestehender und geplanter Programme sicherlich sinnvoll gewesen. Eintrittspreise hätten gesenkt oder komplett weggelassen werden können – was den Bürger:innen, aber auch den Kulturschaffenden zu Gute gekommen wäre.

Weiterhin ist die zu beantragende Mindestfördersumme gerade für Kulturschaffende, die wenige und/oder nur kleine Veranstaltungen durchführen, ein Problem. Viele ehrenamtliche Kulturschaffende berichteten mir, dass diese Summen für ihre Projekte zu hoch sind, da zum Beispiel nur zwei Kunstworkshops für Kinder vorgesehen sind. Alles Weitere würde die Kapazitäten sprengen, teilweise auch den Bedarf.

Oft wird die Aufgabe „Kultur“ einer Person übertragen, die nebenher anderen Aufgabenbereichen nachgeht und meist selbst nur grundlegende Erfahrungen im Kulturbereich mitbringt.

Mit den fehlenden Geldern für die Kulturförderung gehen auch fehlende Gelder für die Stellenbesetzung von Kulturämtern einher – sofern überhaupt ein solches vorhanden ist. Oft wird die Aufgabe „Kultur“ einer Person übertragen, die nebenher anderen Aufgabenbereichen nachgeht und meist selbst nur grundlegende Erfahrungen im Kulturbereich mitbringt. Das heißt, die Angestellten haben zu wenig Zeit, die Kulturakteur:innen vor Ort in Bezug auf die Fördermöglichkeiten adäquat zu beraten oder um selbst Gelder für diesen Bereich beantragen zu können.

Interkommunale/Regionale Zusammenarbeit als Fundament der Kulturarbeit

Es stellen sich angesichts dieser Problemstellungen die Fragen: Wie können hier Lösungen aussehen, um die Kulturförderung auch für Akteur:innen in Klein- und Mittelstädten attraktiv und nutzbar(er) zu machen? Wie kann die Unterstützung der Kulturschaffenden durch die Kommunen aussehen, wenn diese vor dem Problem der Haushaltseinsparungen stehen?

Für die Unterstützung der Kulturschaffenden bedarf es nicht nur einer finanziellen Kulturförderung, sondern es muss die Notwendigkeit von Fachpersonal in den Verwaltungen gesehen werden: Es braucht eine Person, die den Kulturakteur:innen vor Ort unterstützend zur Seite steht. Sie hat die Aufgaben:

- > die Förderlandschaft im Blick zu behalten,
- > bei Antragstellungen und Verwendungsnachweisen zu helfen und
- > auch in die Kommunikation mit den fördernden Institutionen zu treten, da sie die entsprechende Expertise mitbringt.

Die Kommunen stehen aber vor dem Problem, dass eine solche Stelle oft nicht finanzierbar ist. Um sich Kosten und Ressourcen zu teilen, bietet sich die Einrichtung einer regionalen, bzw. interkommunalen Stelle eines:einer Kulturmanager:in an. Diese:r hat die Möglichkeit:

- > einen Blick über den kommunalen Tellerrand zu werfen,
- > die Akteur:innen zu beraten und zu unterstützen,
- > ungenutzte Perspektiven aufzuzeigen und
- > gewinnbringende Vernetzungen zwischen Kommunen zu schaffen.

Zudem bringt er:sie professionelle Erfahrungen im Fördermittelbereich mit. Den erstgenannten Problemen der fehlenden Zeit und Expertise kann so entgegengewirkt werden.

Die entstehenden Vernetzungen dienen zum Beispiel dem Bilden von Kooperationen, so dass Projekte, die aufgrund der Größe und Anforderungen nicht realisierbar wären, gemeinsam angegangen werden

können. Hier ist noch einmal die Mindestfördersumme zu nennen: In Kooperation mit anderen Akteur:innen können Projektideen ausgebaut und zusätzliche Inhalte umgesetzt werden. Durch Kooperationen können auch Projekte angegangen werden, die durch einzelne Vereine nicht umsetzbar wären, da zum Beispiel die Personalkraft oder die Räumlichkeiten fehlen. Gleichzeitig gibt es immer mehr Kulturförderungen, die eine kooperative Zusammenarbeit zu einer Fördervoraussetzung machen oder eine Kooperation zu erhöhten Chancen einer Bewilligung führen kann. Oft entstehen solche Kooperationen jedoch nicht, da zum Beispiel die Hemmschwelle zu hoch ist oder passende Kulturakteur:innen in der Region nicht bekannt sind. Gegen den Einwand, dass die Akteur:innen sich auch selbständig vernetzen könnten, sprechen die fehlende Zeit und meiner Erfahrung nach ein teilweise vorliegendes Konkurrenzdenken sowie ein fehlender Blick auf andere Bereiche und die umliegende Region. Ebenso werden einige Förderungen kurzfristig bekannt gegeben, was die Zusammenarbeit zusätzlich erschwert. Eine Ansprechperson, die für die Vernetzung zuständig ist und Fördermöglichkeiten im Blick behält, kann bei der kurzfristigen Antragsstellung gezielt die passenden Akteur:innen zusammen bringen – auch aus verschiedenen Bereichen.

Durch Kooperationen können auch Projekte angegangen werden, die durch einzelne Vereine nicht umsetzbar wären, da zum Beispiel die Personalkraft oder die Räumlichkeiten fehlen.

Die Kommunen können über die finanzielle Entlastung hinaus von der engeren Vernetzung mit den Kulturschaffenden profitieren. Gleichzeitig kann eine Verbindung zu anderen Bereichen der Verwaltung, zur Kulturpolitik und zu Akteur:innen anderer Bereiche hergestellt werden, wie etwa zur Kinder- und Jugendarbeit, aber auch zum Tourismus. Letzteres ist insofern ein wichtiger Möglichkeitsraum, da durch Kulturtourismus eine Stadt für Außenstehende attraktiver, der Einzugsbereich nachhaltig erweitert und eine positivere Wahrnehmung erreicht werden kann. Durch solche Kooperationen zwischen verschiedenen Bereichen ergeben sich oft neue diversere Fördermöglichkeiten, die somit zu einer vielfältigen Kulturlandschaft beitragen. Ein Beispiel aus meiner eigenen Arbeit ist die Zusammenarbeit zwischen der Kinder- und Jugendarbeit und dem Kulturbereich: Durch diese konnte kürzlich ein Antrag auf eine interkommunale

¹ vgl. Föhl/Gernot 2014.

² ebd., S. 26

Förderung gestellt werden, die spannende Projekte im Bereich der Kulturellen Bildung ermöglichen kann. Die insgesamt fünf Kommunen konnten die Förderanforderungen im Einzelnen nicht erfüllen, doch gemeinsam konnte der Antrag gestellt werden. Für den Antrag war es wichtig zu schauen, welche bestehenden Strukturen es in den jeweiligen Kommunen gibt, die genutzt werden können und welche Vernetzungen für das Projekt zusätzlich sinnvoll sind. So können – natürlich neben den Kindern und Jugendlichen – verschiedene Bereiche und Akteur:innen von der Förderung profitieren und ihre Ideen einbringen.

Allrounder:innen gesucht

Seien es der Umgang mit verschiedenen Akteur:innen, Fördermittelberatung, Vernetzung, Moderation und Kommunikation oder Kenntnisse von Verwaltungsabläufen: Der:die Kulturmanager:in für die interkommunale/regionale Zusammenarbeit muss einige Fähigkeiten mitbringen. Ihm:ihr wird eine vernetzende und „machende“ Rolle mit der Besonderheit zuteil, verschiedene Bereiche miteinander zu verbinden. Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram haben in Bezug auf diese neuen Aufgabenbereiche des Kulturmanagements den Begriff „Meister[:innen] der Zwischenräume“¹ eingeführt. Der:die Kulturmanager:in agiert demnach zwischen und mit verschiedenen Bereichen, bringt Akteur:innen zusammen, arbeitet mit bestehenden Strukturen und stärkt diese auf neue Weise. „Statt ständigem Wachstum kann hier das Bewusstsein für Andersnutzung, Transformation des Bestehenden und Kraftschöpfung durch Kooperation der richtige Weg sein.“²

Kulturmanager:innen für die interkommunale oder regionale Zusammenarbeit wird eine vernetzende und „machende“ Rolle mit der Besonderheit zuteil, verschiedene Bereiche miteinander zu verbinden.

Dies zeigt sich am Beispiel der „Regionalmanager:innen Kultur“ in Baden-Württemberg. Das Pilotprojekt wird durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, das TRAFOProgramm der Kulturstiftung des Bundes und das Projekt „Lernende Kulturregion Schwäbische Alb“ gefördert. Ziel des Projektes ist es, Kulturschaffende in ländlichen Regionen mit Gemeinden und Städten

³ vgl. TRAFÖ 2021.

⁴ ebd., S. 46.

ohne ein Kulturredienstamt zu unterstützen und die Kulturlandschaft zu professionalisieren. Im Rahmen des Projektes wurde eine Handreichung für die Anforderungen der Regionalmanager:innen Kultur herausgegeben³, welche aufzeigt, dass die Anforderungen an die Person von Region zu Region variieren können. Es gibt somit keine kopierbare Stellenbeschreibung. Gemeinsam haben die Regionalmanager:innen Kultur allerdings, dass sie Fähigkeiten mitbringen müssen, die über die klassischen Inhalte des Kulturmanagement-Studiums hinausgehen. Je nach Ansiedlung der Stelle ist zum Beispiel Wissen über Kommunal- oder Regionalverwaltungen hilfreich sowie die Fähigkeit Netzwerke aufzubauen und auch zu moderieren. Hierfür sollten die entsprechenden Weiterbildungsangebote ermöglicht werden.

Unterstützungsstrukturen fördern und Netzwerke ausbauen

Solche Projekte zeigen, dass der Bedarf für regionale Macher:innen und Vernetzer:innen vorhanden ist. Ähnliche Netzwerkstellen gibt es zum Beispiel in Thüringen, Schleswig-Holstein und Rheinland-Pfalz.⁴

Die „Regionalmanager:innen Kultur“ zeigen in Baden-Württemberg, wie sinnvoll und gewinnbringend eine Person sein kann, die die Verwaltungen mit den Kulturakteur:innen, aber auch mit weiteren Bereichen vernetzt.

Beispiele für ein Gelingen der interkommunalen oder regionalen Zusammenarbeit werden damit bereits an verschiedenen Stellen sichtbar. So zeigen etwa die „Regionalmanager:innen Kultur“ in Baden-Württemberg, wie sinnvoll und gewinnbringend eine Person sein kann, die die Verwaltungen mit den Kulturakteur:innen, aber auch mit weiteren Bereichen vernetzt. Da die Kommunen eine entsprechende Stelle – trotz geteilter Personalkosten – oft nicht finanzieren können, wäre eine unterstützende Finanzierung durch die Länder oder den Bund sinnvoll. Dabei muss bedacht werden, dass es sich bei der neuen Struktur um eine nachhaltige und langfristige Stelle handeln sollte.

Aus meiner persönlichen Erfahrung als interkommunale Kulturmanagerin wäre ein bundesweites Austauschnetzwerk zwischen den verschie-

denen Personen, die für interkommunale und regionale Kulturarbeit zuständig sind, sehr begrüßenswert. Ein gegenseitiges voneinander Lernen wäre in dem sich schnell verändernden Kulturbereich und der diversen Förderlandschaft ein gutes Hilfsmittel, um mit den neuen Anforderungen an Kulturmanager:innen umzugehen. Die Kulturakteur:innen könnten so noch besser und nachhaltiger im Bereich der Kulturförderung – und darüber hinaus – unterstützt werden.

LITERATUR

Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot: *Meister der Zwischenräume.*
In: *swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring* 3 (2014), S.
26–32.

**TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel / Ministerium für
Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (Hg):**
Regionalmanager:in Kultur. Kulturarbeit in ländlichen Räumen.
Handreichung zu einem neuen Aufgabenprofil. 2021. Online unter
www.trafo-programm.de/handreichung_regionalmanager
(Stand 28.07.2022).



Jasmin Dörner arbeitet seit 2018 als Kulturmanagerin. Nach ihrer Tätigkeit als freie Mitarbeiterin im NRW KULTURsekretariat sowie in verschiedenen Bereichen beim Verband deutscher Musikschulen e. V., ist sie seit Juni 2021 für die Städte Burscheid und Wermelskirchen u.a. für die Erstellung eines interkommunalen Kulturentwicklungsplanes zuständig.

Strukturförderung als Instrument einer neuen kulturellen Förderarchitektur

...am Beispiel der Soziokultur in NRW

Ein Beitrag von Heike Herold

Der Alltag ist seit Ausbruch der Corona-Pandemie und angesichts der Kostensteigerungen in allen Bereichen des Lebens ins Wanken geraten. Die Forderung nach einer neuen Förderarchitektur für die Kultur hat damit jedoch wenig zu tun, denn die Struktur der Freien Szene hat sich bereits zuvor verändert. Für die Kulturpolitik und ihre Instrumente bedeutet das, sich der Gegenwart anzupassen und von dem Antagonismus zwischen Projektförderung und institutioneller Förderung zu verabschieden. In Nordrhein-Westfalen (NRW) ist dahingehend in den letzten Jahren einiges passiert. In manchen Sparten werden prozessorientierte Förderprogramme wie die Konzeptförderung eingesetzt. Die Realität eines selbständigen Kulturbetriebs bildet das noch immer nicht ab. Am Beispiel der Soziokultur in NRW wird daher im Folgenden das Modell der Strukturförderung durchgespielt. Rechtliche Grundlagen dafür sind mit dem Kultugesetzbuch geschaffen worden. Denn von einer neuen Förderarchitektur könnte die gesamte Freie Szene profitieren.

Soziokulturelle Zentren haben eine lange Tradition in NRW. Erste Zentren, wie die börse in Wuppertal, begehen 2024 ihr 50. Jubiläum. Es gibt ebenso neu gegründete Einrichtungen wie die B-Side in Münster, die noch keine fünf Jahre alt sind. Das Interesse an soziokultureller Arbeit ist demnach ungebrochen, wobei die Anerkennung für das Engagement erst in den letzten Jahren, und besonders in der Corona-Krise, wieder größer geworden ist. Die multifunktionellen Häuser, die überwiegend von Vereinen als zivilgesellschaftliche Organisationen getragen werden, sind

¹ Gaede, Andrea (2022): Soziokultur, in: Kultur nach Corona. Perspektiven und Situationsberichte. Eine Initiative des Sächsischen Kultursenats und der IG Landeskulturverbände Sachsen, S. 40.

anerkannter Teil einer kulturellen Infrastruktur und wichtige gesellschaftliche Transformatoren. „Die Zentren sehen sich als Orte für Demokratie und Dialog, für Prävention und Partizipation, für Mitmachen und Mitgestalten. Sie verstehen sich weniger als Ausrichter von großen und teuren Events, sondern ihr Fokus ist die offene und spartenübergreifende ganzjährige Kulturarbeit.“¹ Begegnung, Beteiligung und Solidarität sind ihre Grundwerte. Gesellschaftlicher Zusammenhalt ist ihnen ein zentrales Anliegen.

Im Sinne kultureller Grundversorgung hat die Soziokultur zu Beginn und während der Corona-Pandemie schnell ihre Stärken mobilisiert. Diskussionen fanden digital statt, Künstler:innen nutzten die Räume und Veranstaltungen wurden nach draußen ins Quartier verlegt. Ihre Schwächen allerdings wurden gleichzeitig sichtbarer denn je: In vielen kommunalen und landesgeförderten Einrichtungen werden das Personal tariflich bezahlt und die Betriebs- und Programmkosten zu 80 bis 90 Prozent übernommen. Währenddessen haben sich die prekären Arbeitsbedingungen in der Soziokultur seit der Gründungsphase nur dann verändert, wenn die Kommune mehr Verantwortung übernommen und ihre Zuschüsse erhöht hat. Die hohe Eigenerwirtschaftungsquote, die in der Szene selten bei 20, eher bei 50 bis zu 70 Prozent der Gesamteinnahmen liegt, hat ebenso einen hohen Preis. Sie geht auf Kosten von Weiterbildung, Qualifizierung und auskömmlicher Bezahlung für ein Personal, das überwiegend in Teilzeit beschäftigt ist.

Neue Herausforderungen brauchen neue Finanzierungsmodelle

Ökonomisches und agiles Verhalten hat die Soziokultur durch die Jahrzehnte getragen. Seit 2020 greift das Wirtschaftskonzept der Soziokultur jedoch nicht mehr. Die selbsterwirtschafteten Umsätze aus Vermietungen, Gastronomie und Veranstaltungen können seit Ausbruch der Pandemie nicht in dem Maße wie vorher generiert werden. Auch das Ehrenamt ist nicht mehr so verlässlich im Einsatz wie zuvor. Schon vor der Pandemie standen die Kultureinrichtungen vor der Herausforderung, Zukunftsaufgaben wie Diversität und Digitalisierung zu bewältigen, obwohl die Szene mal zur Avantgarde dieser Bewegungen gehörte. In der Krise stützten die Wirtschaftlichkeitshilfen und Sonderprogramme, wobei einige Zentren bis zu 20 Anträge im Jahr zusätzlich gestellt haben, um über die Runden zu kommen. Die Kostensteigerungen durch

² Soziokultur NRW ist einer der kulturfachlichen Verbände in NRW, die mit dem Land im „Bereich Kulturförderung zusammenwirken“. Als solcher beobachtet dieser seit einigen Jahren die Zunahme von freien Kulturinitiativen mit einem interdisziplinären und progressiv-politischen Arbeitsansatz. 78 soziokulturelle Zentren sind Mitglied im Verband, weitere Kontakte bestehen zu etwa 50 weiteren Einrichtungen und über 100 Initiativen, die bei Soziokultur NRW Fördermittel beantragen. Mehr: <https://soziokultur-nrw.de/>.

³ Der Kulturrat NRW e.V. ist ein landesweiter unabhängiger Zusammenschluss von über achtzig Organisationen in den sieben Sektionen Musik, Tanz, Theater, Film/Medien, Literatur, Bildende Kunst und spartenübergreifende Kultur/Soziokultur. Mitglieder des Kulturrats NRW e.V. sind Landesverbände, Landesgruppen und vergleichbare Institutionen, die im Bereich Kultur tätig sind, Bedeutung für das Kulturleben in Nordrhein-Westfalen haben und landesweite Aktivitäten nachweisen können. Mehr: <https://www.kulturrat-nrw.de/ueber-uns>.

die Energiekrise und Inflation verursachen nun weitere Sorgen. Wenn der gesellschaftliche Mehrwert der Soziokultur erhalten bleiben und der Generationenwechsel durch die Übernahme der Verantwortung von jüngeren Nachfolgenden gelingen soll, braucht es Perspektiven. Für NRW wäre es eine strukturelle Förderung durch das Land.

Warum es sich lohnt, diese Perspektive umzusetzen, stellt die Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultureller Zentren NRW e.V. (Soziokultur NRW)² mit langjähriger Förderpraxis fest: So wird die Strukturförderung neue soziale und kulturelle Effekte erzielen. Darüber hinaus ergibt sich sogar die Möglichkeit, die bisherige Förderarchitektur zu überdenken und zu verschlanken. Seit 1986 reicht der Verband Fördermittel des Landes aus und hat viel Erfahrung mit der Wirkung des Einsatzes von Fördermitteln. 2019 hat er zusammen mit dem Städtetag NRW dem Land NRW erstmalig den Vorschlag gemacht, eine nachhaltige strukturelle Förderung als Programm-, Personal- und Betriebskostenzuschuss für seine Mitgliedszentren zu entwickeln. Bisher ohne Erfolg. Selbstbewusst bleibt der Verband aber am Ball. In der Pandemie hat sich der Blickwinkel der Kulturpolitik verändert. Der Verband hat sich in öffentlichen Konferenzen, Regierungsanhörungen und eigenen Statements Gehör verschafft. Die prekäre Lage von Beschäftigten im Kulturkontext ist endlich sichtbar geworden. Diese Chance will Soziokultur NRW nutzen. Inzwischen steht der Kulturrat NRW³ hinter dem Konzept, denn die gesamte Freie Szene könnte davon profitieren.

Die Kulturszene verändert sich, Kulturförderung muss es auch

Allein im offenen Programm der Allgemeinen Projektförderung von Soziokultur NRW steigen die Antragszahlen derzeit jährlich um etwa 25 Prozent. Ebenso hat sich abseits der traditionellen und institutionell geförderten Theater, Orchester und Museen das Kulturfeld mit der Entstehung der Freien Szene in den 70/80er Jahren sowie ganz besonders in den letzten Jahren stark diversifiziert. Die Entwicklungen haben verschiedene Hintergründe: Zum einen wirkt sich die gesellschaftliche Individualisierung auch auf den Kultursektor aus. Zum anderen werden mehr Künstler:innen in den Hochschulen professionell ausgebildet, wobei sich kulturelle Arbeit als Beruf etabliert hat. Auch das schafft ein größeres Feld professioneller Akteur:innen. Zudem entsteht ein größeres Interesse an einer unabhängigen, hierarchiearmen Form des kulturellen Miteinanders.

⁴ Das Land NRW hat den Kulturhaushalt in den Jahren 2018 bis 2022 von 200 auf etwa 315 Millionen Euro um 50 Prozent erhöht. Von dem Aufwuchs profitierten alle Sparten. 39 Prozent der Erhöhung floss in die Förderung der kommunalen Theater und Orchester, 0,8 Prozent davon ging an die Soziokultur. Mehr: <https://www.mkw.nrw/kultur/foerderung/staerkungsinitiative-kultur>.

⁵ Die neue „Allgemeine Richtlinie zur Förderung von Projekten und Einrichtungen auf dem Gebiet der Kultur, Kunst und kulturellen Bildung“ ist in NRW zum 8. Juni 2021 in Kraft getreten. Ziel der neuen Richtlinie war die Vereinfachung und Flexibilisierung von Zuwendungsbestimmungen. Neben den o.g. pekuniären Vorteilen gilt der „einfache Verwendungsnachweis“ bei einer Förderung bis zu 50.000 Euro als echte Arbeitserleichterung für Antragsstellende: <https://www.mkw.nrw/kultur/rahmen-der-kulturpolitik/kulturfoerderrichtlinie-nrw>.

⁶ Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW (2021): Kulturgesetzbuch NRW, <https://www.land.nrw/pressemitteilung/landtag-beschliesst-neues-kulturgesetzbuch-fuer-nordrhein-westfalen>, 25.09.2022.

Soziokultur NRW fungiert für die oben beschriebene Szene als Motor und bietet eine gute Förder- und Beratungsstruktur. Dank gestiegener Fördermittelsummen aus der Stärkungsinitiative Kultur des Landes NRW⁴ und der neuen Förderrichtlinie⁵ des Landes NRW von 2021 können anteilig auch Personalkosten und Gemeinausgaben einkalkuliert werden. Das ist ein Fortschritt.

Dem Wachstum der Szene und dem Anspruch auf Verlässlichkeit und Planbarkeit kann Soziokultur NRW allerdings nicht entsprechen. Während die Förderprogramme für Mitgliedszentren im Bereich der kulturellen Bildung, Kooperations- und Konzeptförderung inzwischen mehrjährig aufgestellt sind, werden die Fördermittel der Allgemeinen Projektförderung jährlich ausgereicht. Diese Mittel sind gut für aktuelle und temporäre Vorhaben. Für eine Entwicklung hin zu Kooperation, Professionalisierung, Nachhaltigkeit und Flexibilität in der Stabilität braucht es daher neue Ansätze der Kulturförderung. Die bisherigen Förderlogiken allein nach Sparten oder Institution/Nicht-Institution passen nicht mehr.

Das Kulturgesetzbuch und der Zukunftsvertrag: Neue gesetzliche Grundlage bietet Chancen

Eine Grundlage für neue Perspektiven in der Kulturförderung bietet in NRW das Kulturgesetzbuch, das am 01. Januar 2022 in Kraft getreten ist. Mit diesem sollen „die Kultur betreffenden rechtlichen Regelungen und Gesetze in einem zentralen Gesetzeswerk gebündelt werden. Ziel ist, die Kulturlandschaft Nordrhein-Westfalens durch verbindliche Rahmensetzungen zu stärken und zugleich die Bedeutung der Kultur als zentrales politisches Handlungsfeld hervorzuheben.“⁶ Entstanden ist es auf Initiative der vergangenen Koalition aus CDU und FDP, vor allem aber unter breiter und sehr intensiver Mitwirkung der Kulturakteur:innen.

Wichtige kulturpolitische Akzente betreffen die soziale Absicherung von Künstler:innen, die Provenienzforschung, die Nachhaltigkeit und die Kulturförderung in ländlichen Räumen. Auch wenn der Freien Szene, der Soziokultur, der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der Breitenkultur gegenüber grundsätzlich Raum durch Förderzusagen in Form von „Maßnahmen“ zugesagt werden, wird doch das spartenorientierte Denken alter Kulturförderlogiken im Hinblick auf die institutionell geförderte Kultur sichtbar. Dennoch verschaffen das Bekenntnis „zur bestmöglichen Absicherung und Weiterentwicklung der Struktur von Kunst

⁷ Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW (2021): Pfeiffer-Poensgen, Isabel/ Kaiser, Klaus: Vorwort, Kulturgesetzbuch Nordrhein-Westfalen, 2021, S. 6, https://www.mkw.nrw/system/files/media/document/file/mkw_nrw_kulturgesetzbuch.pdf, 25.09.2022.

⁸ ebd.: S. 27.

⁹ Koalitionsvereinbarung von CDU und GRÜNEN 2022: Zukunftsvertrag für NRW 2022-2027, S. 124.

¹⁰ Mehr: <https://www.mkw.nrw/kultur/foerderungen/dritte-orte>.

und Kultur“⁷ und die Absichtserklärung „(d)as Land fördert die kulturelle Infrastruktur in NRW als Grundlage einer sich fortentwickelnden Kulturlandschaft“⁸ der Soziokultur und der Freien Szene Handlungsspielräume.

Umgesetzt wird das Kulturgesetzbuch von den im Jahr 2022 neu gewählten Parlamentarier:innen. In einem Zukunftsvertrag hat die Koalition aus CDU und BÜNDNIS 90/Grüne auch kulturpolitische Ziele festgelegt. Zur Strukturförderung heißt es im Zukunftsvertrag: „Neben der Projekt- und institutionellen Förderung möchten wir im Rahmen unserer Landesförderung strukturbildende Maßnahmen für die freie Szene verfolgen.“⁹ Die Platzierung des Themas ist ein kulturpolitischer Erfolg. Unterfüttert wird das mit der Absicht, den Kulturetat bis zum Ende der Legislaturperiode um weitere 50 Prozent zu erhöhen. Dann läge der Kulturetat des Landes bei 450 Millionen Euro. Derzeit liegt er bei 315 Millionen Euro, die Soziokultur erhält davon einen Anteil von etwa 0,9 Prozent. Das ist ausbaufähig – besonders für die Häuser, die nicht dem Selbstzweck, sondern als Begegnungsorte dem kulturellen Gemeinwohl dienen.

Eine 100-Prozentförderung wird nicht angestrebt. Soziokultur NRW kalkuliert etwa 8 Millionen Euro für die Förderung der Mitgliedszentren, was bei einem erhöhten Landeskulturetat keine 1,8 Prozent ausmachen würde. Das Landesprogramm „Dritte Orte – Häuser für Kultur und Begegnung im ländlichen Raum“¹⁰ hingegen ist ein interessantes Muster dafür, was das Land bereits ermöglicht und förderlich funktioniert. Das Programm unterstützt die Entwicklung eines Dritten Ortes vier Jahre lang mit 450.000 Euro von der Konzeptphase bis zur Umsetzung. Als Anschlag wurden 14,5 Millionen Euro für 26 Einrichtungen finanziert. Die Fortsetzung ist sichergestellt. Die Förderung der Soziokultur dagegen ist nahezu bescheiden, bedenkt man die bald 80 Mitglieder im Verband. Die Unterstützung einer ausführlichen Konzeptphase, die Förderung von Programm, Personal, Anschaffungen, Architektur und Betrieb sowie die Einbindung von externem Know how für die Beratung und Begleitung im Netzwerk machen die Besonderheit des beispielhaften Programms „Dritte Orte“ aus.

Strukturförderung Soziokultur als Role Model für die Freie Szene

Eine neue Förderart zu konzipieren, hängt mit den Arbeitsbedingungen in den soziokulturellen Zentren zusammen. Bisher haben die Zentren

¹¹ Mehr: https://kupoge.de/wp-content/uploads/2022/05/Lab_Soziokultur_Session3_quad.r.jpg sowie <https://www.youtube.com/watch?v=ELZjX-KkZGkU>.

die kontinuierliche Programmarbeit, die Nachwuchsförderung, die Raumvergabe an freie Initiativen und so manche Personal- und Honorarstelle aus den kommunalen und zusätzlich selbst erwirtschafteten Mitteln finanziert. Nur ein Teil der Angebote konnte bisher in Projektförderungen abgebildet werden – nicht aber das reguläre Programm der Häuser. Da die Umsätze sinken und die Kosten steigen, braucht es nachhaltige Fördermodelle, wie sie in Baden-Württemberg und in Hessen seit vielen Jahren praktiziert werden. In beiden Ländern verantworten die Landesbüros die Beratung und Verwaltung des Programms.

Das Modell in Baden-Württemberg basiert auf einer institutionellen Förderung der laufenden Programmarbeit in einem Verhältnis von zwei Anteilen durch die Kommune und einem Anteil durch das Land. Da es in NRW einige Häuser gibt, die keine kommunale Förderung erhalten, wurde die Strukturförderung in Hessen zur Grundlage der Überlegungen gemacht. Das Programm wurde von der Landesarbeitsgemeinschaft der Kulturinitiativen und soziokulturellen Zentren in Hessen e.V. (LAKS Hessen) in Zusammenarbeit mit dem Kulturministerium und dem Landesrechnungshof entwickelt. Ziel war die „Arbeitsmöglichkeit und Arbeitsfähigkeit der Soziokultur aufrecht zu erhalten,“ beschreibt Carolina Romahn aus dem Hessischen Kulturministerium im Webtalk der Kulturpolitischen Gesellschaft die Vorteile des Fördermodells. Es stelle darüber hinaus „eine Entlastung der Verwaltung und der Einrichtungen“ dar.¹¹ Nach einer erfolgreichen Modellphase mit Evaluation wurde das Programm verstetigt.

In NRW könnte es in sehr ähnlicher Weise umgesetzt werden. Ein festgelegter Betrag wird vom Land für die soziokulturellen Zentren jährlich zur Verfügung gestellt. Auf der Grundlage eines Kriterienkatalogs für den Ausgleich von Programm-, Personal- und Betriebskosten können die Fördermittel im Vorjahr beantragt werden. Die jeweilige Förderhöhe eines Zentrums berechnet sich nach einem Vergabeschlüssel aus dem Budget für das Programm, der Anzahl der beantragenden Zentren und der Bedarfe.

Die Kriterien setzen sich aus einer Mischung aus harten Faktoren wie den Gesamtkosten der Einrichtung denen die Einnahmen aus kommunaler Förderung, Projektförderung und eigenerwirtschafteten Mitteln gegenübergestellt werden. Der wichtigste Faktor ist aber der „Soziokulturfaktor“, wie es in Hessen heißt, der eine Aussage über die Programmatik des Hauses und Art der Angebote mit soziokultureller Wirkung trifft. Die

Förderung könnte mit einer Zielvereinbarung verbunden werden. Die Zielerreichung sollte evaluiert und in die Bewertung der nächsten Fördervereinbarung einfließen. Die Vorteile des Programms: Es schafft Vertrauen und Bindung zwischen den Partner:innen, ermöglicht Stabilität, Profilierung und kontinuierlichen Wissenstransfer über den Zustand und die Transformation einer Szene, die lange in das Gemeinwohlwesen eingezahlt hat und dies weiterhin tun wird. Die Projektförderung bliebe den temporären Experimenten und Versuchen vorbehalten, die mehrjährigen Programme können für Entwicklungsaufgaben zusammengefasst werden.

Die weiteren Benefits des skizzierten Modells: Das Programm ist auf andere Einrichtungen der Freien Szene übertragbar. Zu überlegen ist, ob jede Sparte spezifische Kriterien ausarbeitet oder ob ein gemeinsamer Nenner erkennbar gemacht werden kann. Die Umsetzung kann auch in anderen Bundesländern als NRW erfolgen.

Ein solches Programm liegt angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen auf der Hand. Von allen Beteiligten – den Einrichtungen, den Verbänden, den Bezirksregierungen und den Landesregierungen – verlangt es gute Kommunikation, Transparenz und Vertrauen. Und Mut und Bereitschaft in Corporate Governance, denn Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik. Der Einsatz von Fördermitteln sollte strategischen Überlegungen auch im Hinblick auf ihre nachhaltige Wirkung von und für die Mitglieder in dieser Gesellschaft der Vielen folgen. Die Umsetzung geht nur mit denen, die den Menschen in den Mittelpunkt rücken. Der Soziokultur eben.



Heike Herold arbeitet seit über 20 Jahren im Kulturbetrieb, 12 Jahre davon mit Schwerpunkt in der Kulturförderung als Leiterin des Kulturbüros bei der OstWestfalenLippe GmbH und Referatsleiterin beim LWL. Als Geschäftsführerin von „Soziokultur NRW“ unterstützt sie seit 2019 Künstler:innen, Initiativen und Institutionen in ihren Projekten und Programmen kulturpolitisch und konzeptionell. Sie ist stellv. Vorsitzende des Kulturrat NRW und Vorstandsmitglied im Bundesverband Soziokultur.

Fördersituation der Privattheater in Deutschland

Eine Studie der DTHG zur Evaluation ihres Programmteils „Pandemiebedingte Investitionen“ des Förderprogramms NEUSTART KULTUR

Ein Beitrag von Julia Ackerschott und Elisa Cominato

Im Rahmen von NEUSTART KULTUR hat die Deutsche Theatertechnische Gesellschaft e.V. (DTHG) in zwei Förderrunden Mittel für „Pandemiebedingte Investitionen in Kultureinrichtungen zur Erhaltung und Stärkung der bundesweit bedeutenden Kulturlandschaft an Akteur:innen der freien Theaterszene ausgereicht. Die erste startete im Juli 2020. Es standen 40 Millionen Euro zur Verfügung. Die zweite Runde, die mit 15 Millionen Euro ausgestattet war, begann im Juni 2021. Anträge konnten künstlerische Produktionsorte, Festspielhäuser, Festivals, Kleinkunsth Bühnen und Varietétheater der freien Szene mit einem Eigenfinanzierungsanteil über 50 Prozent, einreichen. Die Förderung zielte ausschließlich auf pandemiebedingte Investitionen ab. Insgesamt wurden 882 Anträge bei der DTHG eingereicht, die aus ganz Deutschland stammten, wobei aus ländlichen Gebieten weniger Anträge eingingen als aus urbanen Räumen. 68 Prozent von ihnen wurden bewilligt. Beachtenswert ist, dass eine Vielzahl von Akteur:innen angesprochen wurde, zu denen bislang kein Kontakt zur DTHG bestand: Nur 13 Prozent der Antragsteller:innen waren Mitglied des Berufsverbandes.

Vor diesem Hintergrund hat der Berufsverband gemeinsam mit der KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH eine Studie zur IST-Situation der Antragssteller:innen erarbeitet, um im Abgleich von Förderbedarfen und -angeboten genauer zu betrachten, inwieweit die Angebote den benötigten Fördergegenständen entsprechen. Hierzu wurden alle Antragsteller:innen gebeten, an einer digitalen Umfrage teilzunehmen; rund 25 Prozent beteiligten sich. Die Antworten wurden ausgewertet, um aus den

Ergebnissen Handlungsfelder einer ziel- und bedarfsorientierten Förderung der freien Theaterszene abzuleiten. Die Studie wurde im Rahmen der 61. Bühnentechnischen Tagung am 29. Juni 2022 in Ulm der Öffentlichkeit vorgestellt.

Handlungsfelder

Insgesamt wurden fünf Handlungsfelder herausgearbeitet. Diese betreffen die Themen:

- > Investitionsförderung,
- > nachhaltiges Immobilienmanagement,
- > Digitalisierung,
- > Weiterbildung und Vernetzung sowie
- > ländliche Räume.

Der überwiegende Teil der Themen und hieraus abgeleiteten Aussagen geht über die freie Theaterszene hinaus. So findet sich mit dem Thema des „nachhaltigen Immobilienmanagements“ ein Bereich, der auf die freie Szene generell zutrifft; bei einer Betrachtung ländlicher Räume finden sich Hinweise, die die gesamte Förderlandschaft unabhängig von der Branche betreffen.



Links: Deckblatt der Studie zur Fördersituation der Privattheater in Deutschland, © Maria Bürger

Rechts: Übersicht zur Verortung der Antragstellenden in Deutschland, © David Hilderbrandt

Bedarfe identifizieren und Investitionsförderung gezielt anbieten

Die Studie zeigt, dass es zahlreiche Programme zur Förderung bzw. Unterstützung der allgemeinen Situation gab und gibt, aber kaum gezielte Investitionsförderung für die freie Theaterszene. Hier aber besteht ein besonders großer Bedarf (90 Prozent) an nachhaltiger technischer Ausrüstung, Gebäudemodernisierung, insbesondere Hygienemaßnahmen und Lüftung, Arbeitsplatzausstattung und Digitalisierung der Gebäudetechnologie, wie die Auswertung der Umfrage zeigt.

Lässt man den coronabedingten, erforderlichen Bereich an Hygienemaßnahmen außer Acht, so zeigt sich, dass die Förderpalette losgelöst von der pandemischen Situation von Bedeutung ist. Dies korreliert mit der hohen Professionalität der freien Theater: So bieten knapp 60 Prozent der Akteur:innen ihrem Publikum eine Programmvielfalt an, die mindestens drei Sparten umfasst. Die Angebotsschwerpunkte liegen auf Theateraufführungen gefolgt von Inszenierungen im Bereich des Kinder- und Jugendtheaters; an dritter Stelle liegen die Sparten Musik/Musical und Kabarett/Kleinkunst. Hervorzuheben ist, dass bei 40 Prozent der Befragten das Programm ausschließlich aus eigenen Produktionen besteht. Diese Institutionen greifen also weder auf Fremdveranstaltungen noch auf eingekaufte Produktionen zurück.

Nachhaltiges Immobilienmanagement: Eigentum ermöglichen, um Anreize für Investitionen mit Zukunft zu schaffen

Dem Investitionsbedarf hinsichtlich der Räumlichkeiten steht für die Mehrheit der Befragten die Eigentumsfrage entgegen. Denn Eigentum bildet häufig die Voraussetzung dafür, in nachhaltige Gebäudetechnik und mehr zu investieren. So verfügen mindestens 80 Prozent der Institutionen über kein bauliches Eigentum an ihren Proben- und Büroräumen sowie Bühnen bzw. Aufführungsstätten. Eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des Erwerbens von Immobilien oder anderen Formen der sicheren langfristigen Nutzung ist daher erforderlich. In Verbindung hiermit gilt es auch, sich mit der Dauer von Mietverträgen auseinanderzusetzen. Denn auf 20 Jahre und mehr ausgerichtete Mietverträge können eine Alternative zum Eigentum darstellen.

Obgleich nur knapp 12 Prozent der Befragten angeben, Räumlichkeiten mietfrei überlassen zu bekommen, könnte auch hierin ein lösungsorientierter Ansatz liegen. Bei ca. der Hälfte ist die mietfreie Raumüberlassung entweder an inhaltliche Vorgaben (73 Prozent) oder die Kooperation mit anderen Institutionen oder Gruppen (27 Prozent) gebunden. Bei zweckgebundener mietfreier Überlassung wäre im gemeinsamen Austausch mit Akteur:innen der freien Szene und beispielsweise Kommunen, die Eigentum zur Verfügung stellen könnten, zu überlegen, ob hier nicht gleichermaßen ein Mehrwert für Eigentümer:innen und Nutzer:innen entstehen könnte. Dabei könnten entsprechende gebäude-seitige Investitionen durch die Eigentümer:innen getätigt werden. Es ist zu vermuten, dass die Frage nach Eigentum oder entsprechenden Alternativen die freie Szene in Gänze betrifft, so dass eine Evaluation auch jenseits der Theater wünschenswert wäre.

Vom Jetzt in die Zukunft: Digitalisierung für Arbeit und Angebot

Die Bedeutung der Digitalisierung hat uns die Corona-Pandemie deutlich vor Augen geführt. Auch in Zukunft und ungeachtet einer pandemischen Lage müssen Förderprogramme digitale Verbreitungsformate wie Streaming-Portale mitberücksichtigen. Zugleich, und um diese Formate nachhaltig sowie qualitativ hochwertig zu nutzen, sollten immersive Techniken und Tools zur Förderung der digitalen Produktionsweise gefördert werden, wie beispielsweise virtuelle Bauproben oder immersive Technologien. Es gilt, die Professionalisierung der freien Theaterszene gezielt mit zeit- und zukunftsgerichtetem Equipment über Fördermöglichkeiten zu unterstützen. Hierbei sollten auch die Themenfelder Verbesserung der Arbeitssicherheit und Nachhaltigkeit mitbedacht und berücksichtigt werden.

Wissen und Können: Weiterbildung und Vernetzung

Der hohe Professionalisierungsgrad der freien Theater bringt den Wunsch nach Weiterbildung und Vernetzung mit sich. Die Studie zeigt, dass Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen von den Akteur:innen als dringend notwendig empfunden werden. Besonders häufig wurden die Themen Marketing / Kommunikation sowie Veranstaltungstechnik als Wunsch bzw. Notwendigkeit genannt. Für den Bereich von Marketing und Kommunikation ist Social Media für gut ein Drittel

der Befragten das vorherrschende Thema: Die Weiterbildungsbedarfe reichen vom grundsätzlichen Umgang mit Formaten bis hin zum möglichst effizienten Einsatz zur Zielgruppenerreichung. Mit einem speziellen Fokus auf Fragen des Marketings wünschen sich ca. ein Fünftel der Teilnehmer:innen Angebote, die sich mit der Frage nach der Zusammenstellung eines möglichst optimalen Marketing-Portfolios auseinandersetzen.

In Bezug auf Veranstaltungstechnik äußert knapp ein Drittel der Befragten einen Qualifizierungsbedarf bei Licht und Ton. Interessant ist, dass ebenfalls knapp ein Drittel der Teilnehmer:innen sich Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter:innen durch alle Ebenen hinweg wünscht. Knapp die Hälfte der freien Theater agieren ausschließlich mit hauptamtlichen Mitarbeiter:innen und knapp ein Viertel der Fälle mit einer Mischung aus haupt- und ehrenamtlich Tätigen. Mit Blick auf diese Struktur wird deutlich, dass Aus- und Weiterbildung zentrale Themen der Branche sind.

Es gilt daher, ein Aus- und Weiterbildungsportfolio zu entwickeln, das den hohen Bedarf an berufsspezifischen Inhalten und Fragestellungen beantwortet. Um die Akteur:innen der freien Szene dauerhaft zu begleiten, sollten diese turnusmäßig ermittelt werden.

Auch die Möglichkeit zur Vernetzung ist für die Befragten von hoher Bedeutung: So bekunden 70 Prozent den Wunsch nach Austausch mit Privattheatern, wobei der bundesweite Austausch bevorzugt wird. Hierbei ist die Akzeptanz für digitale Formate groß und stellt somit eine gute Alternative zu analogen Treffen dar.

Um dem sehr ausgeprägten Wunsch innerhalb der Branche nach Austausch und Vernetzung gerecht zu werden, bedarf es eines Angebots an Seminaren und Konferenzen, das einerseits spezifische Themen behandelt und andererseits die Bildung und Erweiterung von Netzwerken befördert. Digitale Formate könnten hierbei nicht nur niederschwellig den bundesweiten Austausch befördern, sondern auch Akteur:innen aus ländlichen Räumen die Teilnahme erleichtern.

Bedarfe ländlicher Räume werden unzureichend berücksichtigt

Mit Blick auf die Verortung der Antragstellenden in ländliche und urbane Räume zeigt sich, dass Förderprogramme künftig noch mehr

die ländlich geprägten Gebiete in den Fokus nehmen müssen. Ziel sollte sein, die kulturelle Infrastruktur mindestens zu erhalten und nach Möglichkeit zu erweitern.

So stammten 54 Prozent der Anträge von Institutionen aus Großstädten (über 100.000 Einwohner), 9 Prozent von Einrichtungen aus dem „Speckgürtel“ von Großstädten oder Ballungszentren wie dem Ruhrgebiet. Nur 37 Prozent stammten von Theatern bzw. Spielstätten im ländlichen Raum bzw. aus ländlich geprägten Regionen.

Aus dieser Verteilung lässt sich folgern, dass Förderprogramme nicht nur den originären Gegenstand der Förderung, sondern auch und insbesondere mit Blick auf ländliche Räume den strukturellen und räumlichen Kontext der Institutionen in den Fokus nehmen müssen. So sollten z.B. Förderprogramme die Arbeitsplatzsituation jenseits der Urbanität bei der Erarbeitung mitreflektieren. Grundsätzlich gilt: Sowohl Förderprogramme als auch Fortbildungsformate sollten nicht nur den Inhalten, sondern auch den Rahmenbedingungen, wie Wegstrecken, ehrenamtlichem Engagement neben der Erwerbstätigkeit sowie Kosten Rechnung tragen.

ÜBER DIE DTHG UND DIE STUDIE

Die **DTHG** ist seit 114 Jahren innovativer Fach- und Berufsverband der Menschen hinter den Bühnen. Der Verband ist sowohl Förderer als auch Entwickler von Technologien und Berufsbildern in der Kulturlandschaft. Dabei stehen die kreativen Menschen aus Technik und Kunst sowie die Gebäude und deren vielfältige Nutzungen besonders im Fokus des Handelns. Als Verband mit Aus- und Weiterbildungen bietet die DTHG ein tragfähiges Netzwerk für den fachlichen Austausch und vertritt die Interessen ihrer Mitglieder und schafft regelmäßig Angebote zur Deckung der aktuellen Bedarfe. Die in der **Studie** identifizierten Handlungsfelder werden durch die DTHG bedient, beispielsweise durch digitale und analoge Treffen für Austausch und Vernetzung, Weiterbildungsformate zu den Themen Digitalisierung, Virtual Reality am Theater, Lüftung, Energie, Arbeitssicherheit und Förderberatung. Speziell zum Thema "Nachhaltiges Arbeiten im und am Theater" wurde jüngst das in Großbritannien entwickelte Theatre Green Book durch die DTHG übersetzt und auf den deutschsprachigen Raum angepasst. Dieser Praxisleitfaden legt die Standards für umweltverträgliche Aufführungen, für Bau und Sanierung von Theatergebäuden sowie für die Verbesserung von betrieblichen Abläufen fest.

Mehr zur Studie sowie Informationen zu allen Themen unter: dthgev.de

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das NEUSTART KULTUR-Programm der Bundesregierung erfolgreich auf Bedarfe der freien Theaterzene reagiert hat – auch und nicht zuletzt, da Gegenstände förderfähig waren, die auch losgelöst von der pandemischen Lage vorhanden waren und sind. Insbesondere die Bereiche Investitionsförderung und Digitalisierung wären zu verstetigen. Zugleich hat das Programm aber auch gezeigt, dass Förderprogramme noch stärker und gerade mit Blick auf ländliche Räume im alltäglichen Kontext der Akteur:innen gedacht werden müssen. Schließlich und endlich bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema Eigentum, das aus sich heraus Impulse für ein nachhaltiges Immobilienmanagement setzt, bzw. nach adäquaten Kompensationsmöglichkeiten.



Dr. Julia Ackerschott ist seit 2016 als Kulturmanagerin tätig. U.a. begleitete sie die Umsetzung der Kulturentwicklungskonzeption Südthüringens – ein Modellvorhaben der Thüringer Staatskanzlei. Seit 2019 ist sie für die KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH als Beraterin tätig. Hier arbeitet sie auch im Bereich von Studien und Evaluationen mit. Weitere Infos: <https://kulturexperten.de/profil/>



Elisa Cominato ist eine Allrounderin mit über 20 Jahren Berufserfahrung im Kultur- und Medienbereich. Ihre Schwerpunkte sind Eventmanagement, Marketing, PR und Transformationsmanagement für nachhaltige Kultur. Bei der DTHG leitet sie das Team Kommunikation & Design, koordiniert die Öffentlichkeitsarbeit und schreibt für die BTR und das Podium. Weitere Infos: dthg.de.

Foto: Daniel Swoboda

Neue Regeln für Kultur und Kulturförderung!?

Der Lübecker *Kulturfunke** – eine private Förderinitiative, die Funken schlägt

Ein Beitrag von Sylvie Kürsten

Vertrauensvorschuss – ein neues Zauberwort in der Kulturförderung

Normalerweise, so Judith Henning, seien Förderanträge immer echte Brocken, für die man sich gut und gern ein paar Wochen Zeit blocken muss. Bei der *Kulturfunken**-Förderung der Possehl-Stiftung war es anders: Zwischen Ende April 2022, als Henning die verantwortliche Projektleiterin auf einer Nachhaltigkeitsmesse kennenlernte, und der Antragsfrist Anfang Mai 2022 lag weniger als eine Woche. Eigentlich zu knapp für herkömmliches Förderlatein und Papierbringschuld hoch drei. Aber für diese neue Förderung einer traditionellen Lübecker Unternehmensstiftung hat Henning das zweiseitige Konzeptpapier in fünf Tagen fertig. Zusammen mit der Bühnenbildnerin Amelie Hensel will die Hamburger Historikerin und Permakulturdiesignerin im Herbst mit Lübecker Bürger:innen über die Kulturtechnik der Toilette philosophieren und zum Schluss zukunftstaugliche Kompostklos bauen. Eine Konsequenz, die die beiden aus ihrem mehrfach ausgezeichneten Klimaparlament-Projekt von 2020 gezogen haben. Die Lübecker Possehl-Stiftung hilft ihnen nun bei der Wahrwerdung ihrer „Hokus Lokus - Konsum statt Kreislauf - Klos“. Nach gut vier Wochen hat die Stiftung diese noch gar nicht im Detail ausgearbeitete Vision prompt für förderwürdig erklärt und für die zwei Frauen und eine Tischlerin jeweils 6000 Euro überwiesen. Unkompliziert und unbürokratisch, schnell und lösungsorientiert.

Was auf den ersten Blick klingt wie ein Mäzenaten-Märchen, ist ein hochaktuelles und bereits ausgezeichnetes Beispiel von verantwortungs-

vollem Stiften aus Schleswig-Holstein, das in der deutschen Kulturszene seinesgleichen sucht. Kein gönnerhafter Hokusfokus, sondern private Kulturförderung auf der Höhe der Zeit, die auf einem wichtigen kleinen Zauberwort basiert. Und das lautet: Vertrauensvorschuss! Aber woher kommt der? Und lässt er sich verstetigen in der Kulturbranche?

Aus der Not eine Tugend machen – Corona als Innovationstreiber

Seit 1919 fördert die Possehl-Stiftung „das Gute und Schöne“ in Lübeck, indem sie Jugend, Kunst und Wissenschaft sowie gemeinnützige Einrichtungen und Menschen in sozialer Not unterstützt. Ein klassisches philanthropisches Unterfangen, das vom Azubi-Kolleg über Musik-Ingenieur-, Architektur- und Kunstpreis bis zur Obdachlosenlaufstrecke reicht, mit sage und schreibe 22 Millionen Euro Fördersumme in diesem Jahr.

Doch mit Beginn der Coronakrise sah sich auch diese altertümliche Institution in ihren Grundfesten hinterfragt: „Plötzlich erreichten uns Anträge um Hilfe in der Not. Künstler:innen, die jetzt Geld fürs blanke Überleben beantragten“, so Stiftungs-Sprecherin Sylvia Teske-Schlaak. Das sei fürchterlich gewesen und hätte die ganze Stiftung nicht nur emotional, sondern auch satzungsgesetzlich an die Grenze getrieben. Schließlich dürfen demnach Menschen in Not nur dann unterstützt werden, wenn alle staatlichen Mittel ausgeschöpft sind. Aber zu diesem Zeitpunkt hatte Schleswig-Holstein im Gegensatz zu Berlin oder Nordrhein-Westfalen lediglich Coronahilfen in der Tourismus- und Gastronomiebranche angedacht. Hilfspakete für Kultur waren noch Fehlanzeige. Was also tun?



Links: Eine neue Adresse für Austausch, Beratung, Vernetzung und neue Ideen – Das Kulturfunkel Quartier in der Lübecker Krähenstraße.*

Rechts: Sie wollen mit Lübecker:innen zusammen Kompostklos bauen: Die Historikerin Judith Henning und die Bühnenbildnerin Amelie Hensel sind zwei Kulturfunkel-Trägerinnen der aktuellen 5. Förderrunde.*

Fotos: Constanze Martini, 2022 (links), Jann Wilken (rechts)

Einfach mal machen – Ergebnis eines langen Bottom-up-Prozesses

Glücklicherweise war die Possehl-Stiftung zusammen mit der Lübecker Kulturszene nicht gänzlich unvorbereitet in diese Krise geschlittert. Denn neben der kontinuierlichen Förderung von kulturellen Leuchtturm-Institutionen wie dem Schleswig-Holstein Musikfestival oder dem Lübecker Theater unterstützt die Stiftung seit 2019 mit dem Kulturtreibhaus eine lokale, progressive Arbeitsgemeinschaft. Diese fragte nach dem Quo Vadis einer an und für sich reichen, aber vielfach sehr vereinzelt agierenden Kulturstadt im Norden. Stiftungsvorstand Max Schön ist im Kulturtreibhaus sogar seit Anfang an dabei.

Die Ergebnisse der szenenübergreifenden Bedürfnisanalyse kann Stefanie Reis, Koordinatorin des Kulturtreibhauses, bis heute aus dem Effeff herunter rattern: „Einfacher Zugriff auf Mittel, einfacher Zugriff auf Räume, einfach mal machen, mehr Kultur im öffentlichen Raum, unkomplizierte Förderung und Vernetzung.“ Dass dieser Kultur-Bestell-Zettel mit Corona aber nicht, wie erwartet, im Schubfach landet, sondern geradewegs zur Vorlage eines gänzlich neuartigen Förderinstruments wird, das überrascht Reis bis heute: „Wir hätten das so nicht planen können. In diesem Moment kamen einfach viele Dinge zusammen: der Druck zu handeln, die Possehl-Stiftung mit ihrem Geld und ihrem vorausschauenden Elan.“

„Einfacher Zugriff auf Mittel, einfacher Zugriff auf Räume,
einfach mal machen, mehr Kultur im öffentlichen Raum,
unkomplizierte Förderung und Vernetzung.“

Stefanie Reis, Koordinatorin des Kulturtreibhauses

Fairerweise fügt Reis hinzu, dass der finale Funke zum *Kulturfunken** aus Sachsen kam. Mit dem sogenannten Denkzeit-Stipendium hatte die sächsische Kulturstiftung bereits Anfang April 2020 krisenbedingt von der klassischen Projektförderung auf eine Ideenförderung umgesattelt. Weil keine Projekte realisiert werden konnten, wurden Kulturschaffende mal ausschließlich für ihre Ideen bezahlt. Die Sächsische Denkzeit wird zur Blaupause für den Lübecker *Kulturfunken**. Allerdings konnten in Lübeck die Ideen auch vor Publikum in Freiräumen wie Grünanlagen oder Leerstandsobjekten ausprobiert werden – schließlich sollten die corona-

geplagten Lübecker:innen auch etwas von diesem Kulturformat-Entwicklungsprozess haben. Nur vier Monate nach Pandemiebeginn ging so ein Förder-Joint-Venture an den Start, welches durch die Possehl-Stiftung verantwortet, aber vom Kulturtreibhaus maßgeblich genährt und gestaltet wird. Die Aktion ist nicht nur schneller, sondern auch um einiges schlauer als die öffentlichen Hilfsprogramme von Bund und Land, die die Bedürfnisse ihrer eigentlichen Klientel – also der deutschlandweit 2 Millionen Solo-Selbständigen im Kulturbereich – doch nicht wirklich zu kennen schienen.

Synergie-Effekte auf Augenhöhe – vom Mehrwert ideeller Kulturförderung

„Erstaunlich offen“, so nennt denn auch Judith Hennig den *Kulturfunken**, der im Jahr 2022 mittlerweile in seiner 5. Förderrunde angelangt ist. Für sie ist es ein Austausch auf Augenhöhe, der Künstler:innen in vielen Hinsichten wirklich ernst nimmt. Ihre Hamburger Bühnenbildner-Kollegin Amelie Hensel ist erstaunt, dass sie beim Kosten- und Finanzierungsplan für das gemeinsame Kompostkloprojekt auch eigene Honorare kalkulieren und abrechnen darf. Und nicht, wie so oft bei öffentlicher Kulturförderung, nur Sachkosten. Dass so etwas im Jahr 2022 nicht selbstverständlich ist und selbst bei den Corona-Soforthilfen vielfach nur betriebliche Finanz- und Sachaufwendungen, nicht aber Kosten für den Lebensunterhalt förderfähig waren, macht deutlich, wieviel Nachbesserungsbedarf in der Kulturförderung besteht. Oder anders formuliert: Wieviel Gestaltungsraum für anderweitige Förderer:innen noch übrig ist.



Links: Ein permanenter Dialog auf Augenhöhe – Kulturtreibhaus Workshop in Lübeck-Travemünde.

Rechts: Neue Formate und Zusammenschlüsse entstehen, neue Räume bespielen lassen: Die Performance des „Ersten Improvisierenden Streichorchesters“ in der Lübecker Altstadt ist ein Kulturfunken*-Projekt par excellence.

Fotos: Stauermann.prod, 2019 (links), Stefanie Reis, 2021 (rechts)

„Plattform für eine Kultur nach neuen Regeln“, das ist das schlichte, aber hochambitionierte Motto, das einem auf der Website des *Kulturfunke** entgegen strahlt. Und man kommt sofort ins Phantasieren, was das in Zukunft alles bedeuten könnte. Hier in Lübeck bedeutet das bspw., dass die Künstler:innen und Funkenträger:innen selbstverantwortlich ihre Projekte von A wie Altkleider-Recycling-Aktion über G wie Geschichten-Podcast auf einem Hochstuhl bis P wie Pop-Up-Pick-Up-Ausstellung mit Magnetkunstwerken in den vom Kulturtreibhaus bereitgestellten digitalen Veranstaltungskalender eintragen können. Ebenso wurde mittlerweile gut 600 Szenograf:innen, Bildhauer:innen oder Permakulturdesigner:innen Raum und Zeit fürs Experimentieren eingeräumt.

Der *Kulturfunke** sorgt für Synergie-Effekte. In nur zwei Jahren ist er zu einem zuverlässigen Kulturpartner vor Ort geworden, sogar mit eigenem Büro, das mittlerweile längst überfälliger Anlaufpunkt der freien Szene ist.

Projektleiterin Stefanie Reis ist immer wieder beeindruckt, wieviel Gestaltungsfreiheit der *Kulturfunke** auf allen Ebenen genießt. Sei es beim Auswahlprozess der bisher gut 1000 Förderanträge durch ein 9-köpfiges, spartenübergreifendes Gremium aus der freien und institutionellen Kulturszene. Oder beim operativen Prozess, bei dem Reis und ihr vierköpfiges Projekt-Team im Verlauf der ganzen Projektphase unbürokratisch und menschlich mit Rat und Tat zur Seite stehen können. So etwa haben sie bei der Suche nach einer Spielstätte für das Kompostkloprojekt von Amelie Hensel und Judith Hennig ein leerstehendes Ladengeschäft in der Lübecker Altstadt vermittelt. Beim Bauen wird den zwei Hamburgerinnen eine lokale Tischlerin behilflich sein. Kurzum: Der *Kulturfunke** sorgt für Synergie-Effekte. In nur zwei Jahren ist er zu einem zuverlässigen Kulturpartner vor Ort geworden, sogar mit eigenem Büro, das mittlerweile längst überfälliger Anlaufpunkt der freien Szene ist. Hier handelt es sich also nicht nur um einen anonymen Fördertopf, sondern um gelebte ideelle Unterstützungs-Kultur, die 2021 verdient mit dem deutschen Kulturförderpreis ausgezeichnet worden ist.

Anerkennung durch die Förderbranche – der Kulturförderpreis

Seit 16 Jahren vergibt der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V. zusammen mit dem Handelsblatt und dem ZDF den deutschen Kulturförderpreis, eine Aufmerksamkeit steigernde Maßnahme für den Sektor der privaten Kulturfinanzierung, der jährlich mit 400 Millionen Euro in Deutschland zu Buche schlägt. Doch durch COVID sah man sich auch hier herausgefordert, anders als gewohnt zu handeln und einen Sonderpreis zu vergeben. Schließlich waren vermehrt Hilfe-Anfragen von einstigen Preisträger:innen eingetroffen, wobei zahlreiche der 450 Mitgliedsunternehmen ebenso kreativ auf die Krise reagiert haben. So gab es parallel zu staatlichen Neustart-Kultur-Programmen Unterstützung für digitale Orchestertutorials oder Ausstellungsreihen bis hin zu privatwirtschaftlich finanzierten Notfallfonds. Insgesamt 130 Einreichungen gab es – „ein extrem starkes Feld“, so Dorine Wolf vom Arbeitskreis Kulturförderung. Doch kein Projekt hätte so umfassend und holistisch wie der *Kulturfunke** die grundsätzlichen Fragen zu Kulturfinanzierung angefasst und beantwortet, die sich durch Corona zugespitzt haben. Deswegen ist der zusätzlich eingerichtete Sonderpreis für herausragende Kulturförderprojekte im Kontext von COVID-19 im Mai 2021 nach Lübeck gegangen. In der Erklärung der Jury hieß es, dass es „die Possehl-Stiftung (geschafft) hat, aus der Krisensituation heraus ein Projekt zu entwickeln, das die Stadtgesellschaft zukunftsweisend bereichert.“ Außerdem war man beeindruckt, „dass die Aktion auch über die Krise hinaus fortbestehen soll“. Für Dorine Wolf ist der *Kulturfunke** bis heute nicht nur ein Best-Practice-Beispiel, das sie bei Unternehmensbesuchen oder auf der bald anstehen-



Fotos: Felix König (links), Privat 2021 (rechts)



Links: Kulturfunken-Team und Possehl-Stiftungs-Mitarbeiter:innen nach der Live-Stream-Preisverleihung im Europäischen Hansemuseum Lübeck.

Rechts: Mehr als verdient: Der Deutsche Kulturförderpreis vom Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V für die gemeinsame Aktion des Kulturfunken. V.l.n.r.: Sylvia Teske-Schlaak, Nathalie Brüggem, Max Schön von der Possehl-Stiftung. Stefanie Reis vom Kulturtribhaus Lübeck.

den Herbsttagung des Kulturkreises vorstellt. Sondern er mache grundsätzlich deutlich, was Kulturförderung aus privater Hand besonders gut könne: flexibel sein, Vertrauensvorschuss geben. Ganz anders als die öffentliche Förderung, die durch den Einsatz von Steuermitteln – richtigerweise – einem anderen Rechtfertigungsdruck unterliegt, könnten Unternehmen bzw. unternehmensnahe Stiftungen viel unbürokratischer eigenes Geld in die Hand nehmen. Deswegen hofft Dorine Wolf, dass sich auch andere Förderer:innen vom Modell des Kulturfunkens inspirieren lassen. Schließlich ließe sich in der Branche derzeit generell eine Tendenz zu Kooperationen beobachten, wie etwa der gemeinsame Künstler:innen-Notfallfonds der GLS-Bank mit dem elinor startup beweist.

Der *Kulturfunke** mache grundsätzlich deutlich, was Kulturförderung aus privater Hand besonders gut könne: flexibel sein, Vertrauensvorschuss geben. Ganz anders als die öffentliche Förderung.

Doch bei der Frage nach allgemeiner Übertragbarkeit ist die Kulturmanagerin zurückhaltend. Durch den Förderpreis sehe sie immer wieder die enorme Vielfalt und Diversität der privaten Förderpraxen. Eine Notwendigkeit zur Formatierung sehe Wolf nicht. Jedes Unternehmen verfolge eine andere Zielstellung, familiengeführte Unternehmen agierten etwa anders als börsennotierte. Und einen umfassenden Effekt wie den des *Kulturfunkens** in einer überschaubar großen Stadt wie Lübeck auf ein anderes Fördergebiet übertragen zu wollen, das halte sie ebenso für gewagt.

Venture Capital für Innovatoren – für einen Mentalitätswandel in der Kulturbranche

Trotzdem: Was lässt sich vom *Kulturfunkens** lernen? Welche Lehre lässt sich daraus ziehen etwa für eine Kulturstaatsministerin, die bei Amtsantritt eine strukturelle Erneuerung der Kulturförderung gefordert hat? Spricht man mit Max Schön, dem Vorstandsvorsitzenden der Possehl-Stiftung, dann ist er zunächst verwundert, dass trotz Kulturförderpreis noch niemand in Lübeck angeklopft und um Nachahmungs-Hilfe gebeten hat. Schließlich habe man mit dem *Kulturfunkens** nicht nur die eigene Förderpraxis auf den Kopf gestellt, sondern einen Mentalitätswandel vollzogen. Mit dem Wechsel von der klassischen Fehlbetrags-Projekt-

Finanzierung hin zum *Funken**-Ansatz, der einfach eine Idee mit Geld ausstattet, nehme man das Risiko von den Kulturschaffenden weg. Also den Druck, ein Projekt komplett allein gedacht und geplant, z. T. schon vorfinanziert und möglicherweise noch für eine erfolgreiche Umsetzung inklusive Publikums-Reichweite gesorgt zu haben. Für den Ökonom ist es geradezu überfällig, Künstler:innen unter die Arme zu greifen. So wie bei Startups auch, einfach mit etwas Venture Capital, das auch ein potentielles Scheitern zulässt. „Was viele nicht sehen, ist, dass eigentlich alle freien Künstler:innen Unternehmer:innen sind“, so Max Schön. Sie hätten alle typischen Merkmale von Entrepreneur:innen, die eine unternehmerische Idee auf den Markt bringen müssen. Gäbe es diese Ideen nicht, dann würde sich die Gesellschaft um wertvolle innovative Impulse bringen, gerade in Krisenzeiten. Mit dem *Kulturfunken**-Wettbewerb wählt das Auswahlgremium im Namen der Possehl-Stiftung zudem die bestmöglichen aus und garantiert so, wie Unternehmens- oder Fonds-Berater:innen in der freien Wirtschaft auch, die Qualität der Projekte, in die man schlussendlich „investiert“.

Profitieren können davon nicht nur die Künstler:innen, sondern natürlich auch die Lübecker Bürger:innen. Max Schön etwa schwärmt von der Seiltänzerin Ea Paravicini, die bereits in der ersten Förderrunde des *Kulturfunken** dabei war und dadurch so viel Inspiration erfahren hat, dass sie ihrer Wahlheimat Lübeck in diesem Sommer ein dreitägiges Seiltanzfestival mit internationalen Gäst:innen beschenken konnte. Anders als Dorine Wolf ist Max Schön durchaus der Meinung, dass auch die öffentliche Hand sich davon etwas anschauen könne: Das Wettbewerbs-Prinzip auf Basis einer outgesourceten Entscheidungsinstanz wie dem



Links: Nichts ist unmöglich: Die Kulturfunkenpreisträgerin Ea Paravicini organisierte mit Hilfe ihrer zweiten Kulturfunken-Förderung gleich mal ein internationales Seiltanzfestival in Lübeck.*

Rechts: Bisher Verborgenes aus ungewohnten Perspektiven wahrnehmen: Das Kulturfunken-Projekt „Mittendrin“ bot Mini-Hörspiele aus coronasicherer Hochstuhl-Distanz.

Fotos: Felix König (links), Team MITTENDRIN (rechts)

*Kulturfunken**-Auswahlgremium etwa, das Max Schön für Kommunen als adaptierbar erachtet. Nicht zuletzt, da es dies z.B. im Rahmen der wirtschaftlichen Standortentwicklung mit einer üblichen Wirtschaftsförderung GmbH schon seit knapp 25 Jahren gibt. Warum, fragt Max Schön, können solche Prozesse statt von der Bürokratie nicht von der Kulturszene selbst begleitet werden? Warum überantwortet man das nicht Bürger:innen, die Ahnung davon haben?

„Warum können solche Prozesse statt von der Bürokratie nicht von der Kulturszene selbst begleitet werden? Warum überantwortet man das nicht Bürger:innen, die Ahnung davon haben?“

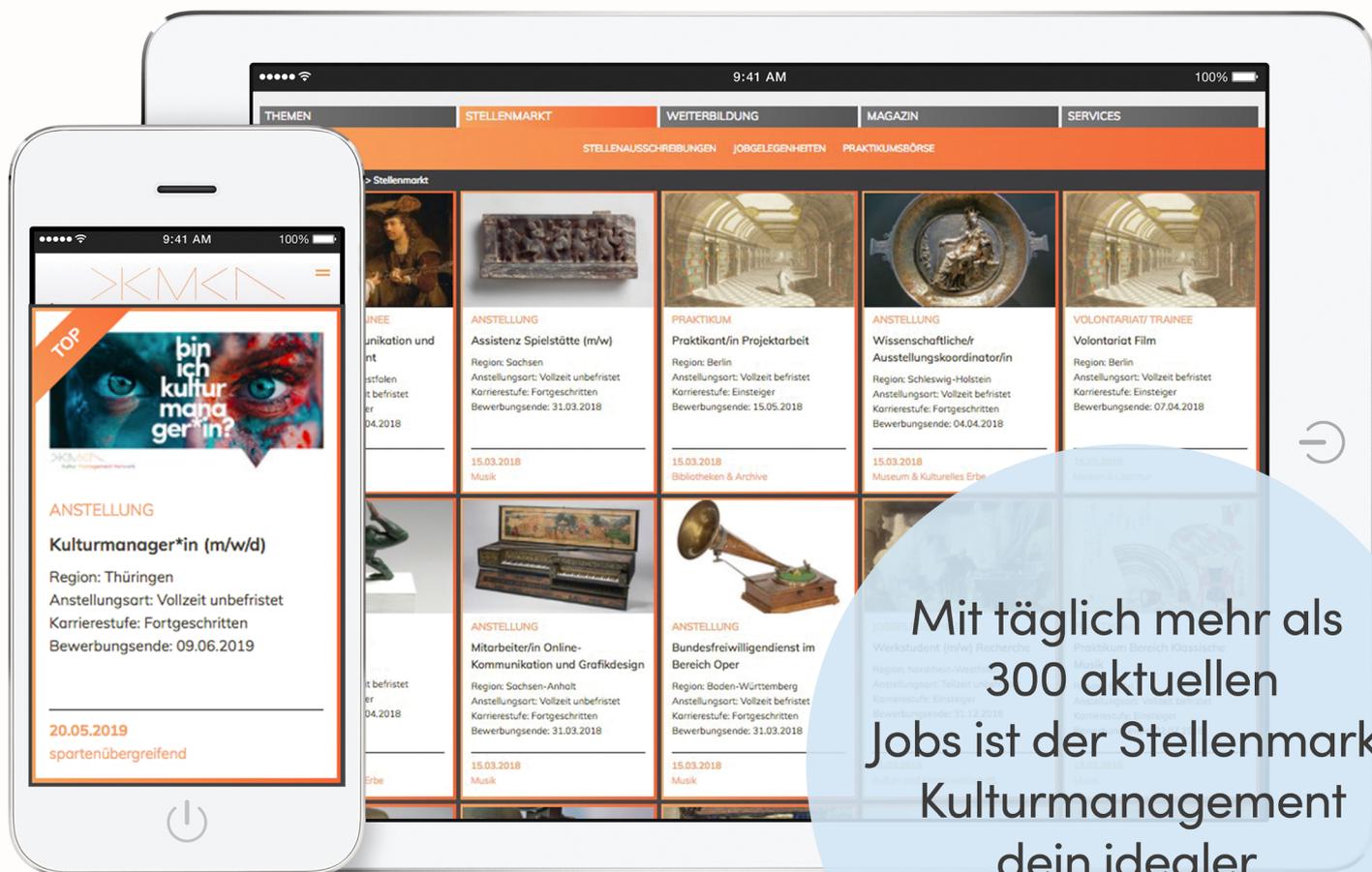
Max Schön, Vorstandsvorsitzender der Possehl-Stiftung

Wer weiß, ob die Possehl-Stiftung in Lübeck zukünftig noch größere Funken schlagen kann. Auf jeden Fall plant Stefanie Reis im Herbst ein Evaluationstreffen mit der Kulturszene vor Ort. Ob diese Erkenntnisse auch in dem kürzlich von der Kommune angeschobenen teilhaberorientierten Kulturentwicklungsplan einfließen, wird man im Frühjahr 2023 erfahren. Bis dahin überlegen sich das *Kulturfunke**-Team und die Possehl-Stiftung den Themen-Schwerpunkt für die 6. Förderrunde. „Zudem“, so Max Schön „ist jede:r in Lübeck eingeladen, der die *Kulturfunken**-Idee kopieren will!“



Sylvie Kürsten studierte Kulturwissenschaften in Lüneburg. Seit dem Ende ihres Volontariats beim NDR 2008 arbeitet sie als freie Kulturjournalistin unter anderem für TV-Magazine wie ARD-ttt, ZDF aspekte, 3sat kulturzeit und NDR Kulturjournal. Seit 2011 ist sie als Dokumentarfilmautorin tätig und erhielt 2016 für den Film „Venus auf Abwegen“ mit ihrem Team den Grimme Preis. Zudem ist sie als Moderatorin tätig und konzeptioniert Museums-Podcasts.

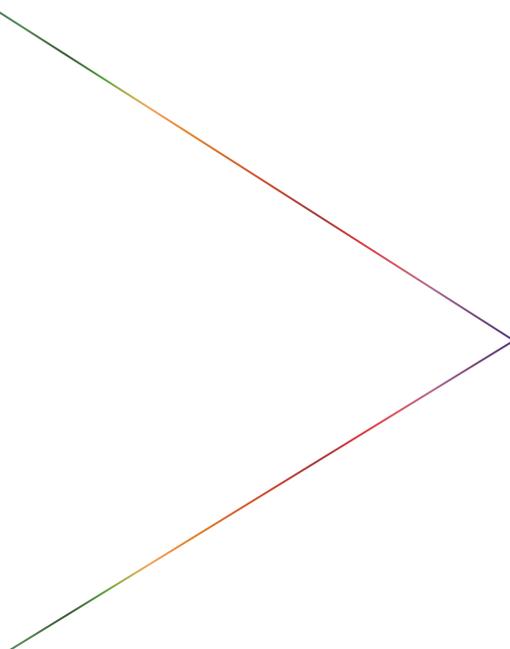
Job finden und für die Zukunft vorsorgen



„Learning by Doing“

Erfahrungswerte der Kinderausstellung „Bodo, der Bootsbauer“ im SchifffahrtMuseum Düsseldorf

Ein Beitrag von Leonie Franzen



Das erste Projekt, das ich für das SchifffahrtMuseum realisierte, begann in einer Zeit, als die Kulturinstitute in Deutschland nach langen Coronaeinschränkungen und Lockdowns im Sommer 2021 wieder aufatmen durften. Schüler:innen hatten unter Schulschließungen besonders leiden müssen. Daher sollte mit einer Ausstellung genau für diese Zielgruppe (Kinder zwischen 6-12 Jahren) ein Ort des Austauschs und der Zusammenkunft geschaffen werden.

Generell präsentiert das SchifffahrtMuseum Düsseldorf eine der ältesten Sammlungen zur Binnenschifffahrt des Rheins und thematisiert besonders das Leben der Schiffer:innen, wie das der Anwohner:innen an seinen Ufern. In der Vermittlung der Kernaussagen setzt die Präsentation auf interaktive Vermittlungsstationen. Die Besonderheiten des Rheins, des Handels und der Häfen, die Schiffbauentwicklung oder das Thema „Reisen auf dem Rhein“ lassen sich somit auch spielerisch erfahren. Der breite Besucher:innenzuspruch mit einem deutlichen Anteil an Familien mit Kindern ist unter anderem auf diese Mischung verschiedener Ausstellungsinhalte zurückzuführen. Dabei sind es die vielen Mitmach-Stationen des Museums, die vor allem Kinder an diese Themen heranführen und begeistern.

Eine spezielle Kinderausstellung hatte das Museum jedoch noch nicht umgesetzt und stellte bei der Planung im Sommer 2021 eine Neuheit dar. Allerdings füllen Workshops, Geburtstagsrallyes, Führungen und Lesungen das Museumsangebot für Kinder, so dass bereits auf gewisse Erfahrungswerte zurückgegriffen werden konnte. Nachfolgend soll das Praxisbeispiel einen Einblick in die Planung und Umsetzung der Kinderausstellung „Bodo, der Bootsbauer“ sowie in die letztlich Erfahrungswerte verschaffen.

¹ Ein bis ins 20. Jhd. multifunktional eingesetzter Bootstyp am Rhein. Dieser zeichnet sich durch seine einfache und flache Form aus.

Inhaltliches Konzept: Der Bootsbau – Die Grundlage der Schifffahrt

Nachdem die Grundidee und der Wunsch einer Kinderausstellung gegeben waren, sollte die Ausstellungsthematik die Grundlagen der Schifffahrt ansprechen und war alsbald mit dem Oberthema Bootsbau und dem dazugehörigen Handwerk gefunden. Es beinhaltet die wichtigsten Voraussetzungen und greift zudem viele Schwerpunkte der Dauerausstellung auf. Der rheinische Nachen¹ wurde dabei in den Fokus gesetzt, um einerseits das Thema Schiffsbau einzugrenzen und andererseits einen regionalen Bezug auf einen Bootstyp zu nehmen, der am Niederrhein und Düsseldorf allgegenwärtig war.

Für Sonderausstellungen wird mangels eines separaten Raumes das 1. OG genutzt. Die runden Räume des denkmalgeschützten Schlossturms und die begrenzte Raumgröße von knapp 59 qm stellen Herausforderungen in der gestalterischen Umsetzung einer Ausstellung dar. Aber eben diese führen vielfach zu kreativeren und innovativeren Lösungen. Zusätzlich ist dieser Raum durch drei tiefe Fensternischen gegliedert, die halfen, das Thema auf die drei folgenden Schwerpunkte zu reduzieren:

1. Warum schwimmen Boote? – Verständnis für die Schwimmfähigkeit von Objekten
2. Wie baut man ein Boot? – Bauprozess eines Boots und dazugehöriges Werkzeug
3. Woraus besteht ein Boot? – Materialauswahl des Bootsbaus

Damit konnten wir räumlich und inhaltlich den Ablauf gliedern und eine logische Struktur vorgeben.



Fotos: Thomas Belz



Links: Das SchifffahrtsMuseum Düsseldorf

Rechts: Die Werft

Gestalterisches Konzept: Die Werft – Alles unter einem Dach

Bei der Erschließung von Inhalten sowie zur Orientierung innerhalb einer Ausstellung spielt die gestalterische Umsetzung eine wichtige Rolle. Gewisse Instrumente in der Gestaltung können als didaktisches Mittel eingesetzt werden und gleichzeitig eine Dramaturgie erzeugen. Das Ineinandergreifen wie etwa von Farben und Piktogrammen sowie der Ausstellungsarchitektur und -einrichtung kann beispielsweise die Inhalte einer Ausstellung nicht nur strukturieren, sondern auch erlebbarer und greifbarer machen. Im Falle dieser Präsentation war das sehr wichtig, da die einzelnen Nischen nicht nur inhaltlich, sondern auch durch gestalterische Mittel miteinander verbunden werden sollten.

Die Ausstellungsinhalte galt es, leicht zugänglich und kinderfreundlich umzusetzen. Dafür war ein immersives Museumserlebnis vorgesehen, um niederschwellig in die Welt des Bootsbaus einzutauchen und diese wie ein betretbares Bilderbuch erleben zu können. Schon die Farbgestaltung sollte nicht wahllos erfolgen, sondern als gezieltes Mittel zugunsten einer klaren Gliederung und zur Unterstützung der inhaltlichen Vermittlung eingesetzt werden. Ein entsprechendes gestalterisches Gerüst war dafür schnell gefunden: Eine Werft ist ein Betrieb, welcher Schiffe und Boote herstellt und repariert. Genau das sollte der Ausstellung den notwendigen gestalterischen Rahmen geben und alle Ausstellungsschwerpunkte logisch miteinander verknüpfen.

Für die Umsetzung der Ausstellungsarchitektur, die die Räume und Umgebung einer Werft darstellen sollte, gab es zwei Optionen zur Realisierung. Da eine Holzkonstruktion in der Umsetzung zu teuer und im Aufbau zu aufwendig war, fiel die Entscheidung auf eine nachhaltigere Option: den Einsatz eines Messebausystems. Dieses stabile Ständersystem aus Metall kann durch bedruckte Planen bespannt und später jederzeit wiederverwendet werden. Es ist in kürzester Zeit aufgebaut und einsatzfähig. Hierbei entfiel zudem ein Entsorgungsaufwand und stellte damit auch aus finanzieller Sicht eine Investition zugunsten zukünftiger Projekte dar. Mit dem Messebausystem entstand in wenigen Tagen eine begehbare Werft im Museum, die für ein immersives Museumserlebnis sorgte.

Mit dieser Ausstellungsarchitektur ergaben sich folgende drei Räume/Bereiche, die den drei Themenschwerpunkten zugeordnet wurden:

- 1. Die Teeküche:** Warum schwimmen Boote? – Verständnis für die Schwimmfähigkeit von Objekten
- 2. Die Werkstatt:** Wie baut man ein Boot? – Bauprozess eines Boots und dazugehöriges Werkzeug
- 3. Der Wald:** Woraus besteht ein Boot? – Materialauswahl des Bootsbaus

Die grafischen Darstellungen der Firma Diesseits Kommunikationsdesign GbR, vermittelten den Eindruck eines Werftgebäudes und eines sich anschließenden Waldrandes. Die Zuordnung einer bestimmten Wandfarbe für jeden Raum sorgte gleichermaßen für eine unterschwellige Struktur der Themen. Der gewünschte Effekt eines „begehbaren Bilderbuchs“ wurde zudem durch die grafischen Darstellungen u.a. von Tapeten und Wandverkleidungen, Fenstern, Schildern, Bäumen, Holzbooten und – vor allem – durch die Darstellung von „Bodo dem Bootsbauer“ erreicht. Letzterer war die Leitfigur und das zentrale Vermittlungselement der Ausstellung.

Vermittlungskonzept: Bodo der Bootsbauer

Als Leitfigur stellte Bodo der Bootsbauer eine Personifikation der Ausstellung und die Bezugsperson für die Kinder dar. Er war das direkte Vermittlungselement zwischen den Ausstellungsinhalten und den Besucher:innen.

Damit eine möglichst niederschwellige und barrierefreie Vermittlung erreicht werden konnte, wurde auf Ausstellungstexte verzichtet. Stattdessen ertönte per Knopfdruck aus 8 Audiostationen die Stimme Bodos, der sein Handwerk erklärte und die Besucher:innen von Station zu Station durch seine Werft leitete. So konnten alle Kinder, unabhängig von ihrem Lesenniveau, die Ausstellung eigenständig erleben. Direkt am Eingang der Werft begrüßte Bodo seine Helfer:innen:

„Hallo zusammen, mein Name ist Bodo und herzlich willkommen auf meiner Werft. Hier arbeite ich als Bootsbauer und fertige wunderschöne Holzboote an. Ich habe heute noch einiges zu tun und könnte dabei eure Hilfe gebrauchen. Kommt doch herein, in meiner Teeküche beginne ich meinen Arbeitstag.“

Die direkte Ansprache und gezielte Bitte um Hilfe bezog die Kinder partizipativ in die Ausstellung mit ein. Gemeinsam mit Bodo verfolgten sie ein konkretes Ziel: die Vollendung seines aktuellen Auftrages. Hierfür wurden

² Dieser wurde von der Museumsverwaltung in Flensburg eigens für die Ausstellung gefertigt.

³ Studie des Max-Planck-Instituts für Kognitions- und Neurowissenschaften: Vgl. Katja M. Mayer, Izzet B. Yildiz, Manuela Macedonia, Katharina von Kriegstein (2015): „Visual and motor cortices differentially support the translation of foreign language words“.

an interaktiven Vermittlungsstationen zunächst Schritt für Schritt die Grundlagen des Bootsbaus erklärt. Als Höhepunkt der Ausstellung konnten die Kinder schlussendlich die letzten Planken und Spanten eines 2,5 m langen Nachens² einbauen und damit Bodos Auftrag vollenden.

Die interaktiven Vermittlungsstationen, die Bodos Erklärungen und Anleitungen erläuterten und in den Kontext setzten, folgten der multisensorischen Lerntheorie.³ Diese besagt, dass das Gehirn leichter lernt, wenn Sinne parallel beansprucht werden. Die eingesetzten Stationen sprachen bei den Kindern visuelle, auditive und haptische Wahrnehmungen an. Die Figur des Bodos ermunterte an der ersten Station, durch Experimente die Schwimmfähigkeit von Objekten zu beobachten. An weiteren Stationen wurden die jungen Besucher:innen motiviert, ihre handwerklichen Fähigkeiten auszuprobieren, beispielsweise beim Kalfatern, also dem Abdichten der Fugen eines Bootes, beim Herstellen von Holznägeln und dem letztendlichen Zusammenbau eines Bootes. Die Sorge, dass sich Kinder durch die Anwendung der diversen Werkzeuge verletzen könnten, erwies sich als unbedenklich und es gab keine Zwischenfälle. Vielmehr ermöglichten sie es, den Umgang mit Werkzeug auszuprobieren und dabei eigene motorische Fähigkeiten zu schulen. Unsere zuvor gewonnene positive Erfahrung in der interaktiven und multisensorischen Vermittlung mit entsprechenden Lernerfolgen bei Kindern bestätigte sich auch in dieser Ausstellung.

Die Präsentation von originalen Objekten sollte auch in dieser Kinderausstellung natürlich nicht fehlen. Auf das alte Handwerk der Bootsbauer wiesen die Leihgaben historischer Werkzeuge hin, die das Schifffahrtsmuseum der oldenburgischen Unterweser aus seiner Spezialsammlung beisteuerte.⁷ Bootsmodelle sowie Varianten des rheinischen Nachens – eine Leihgabe des



Links: Bodo der Bootsbauer

Rechts: Vermittlungsstationen: Kalfatern (links) und Herstellung von Holznägeln (rechts)

Fotos: Thomas Belz

⁴ *Material aus Hanf, Baumwolle oder Moos zum Abdichten (das sog. Kalfatern) der Fugen eines Bootes.*

Museums der Deutschen Binnenschifffahrt in Duisburg – vervollständigten den Aspekt der Vielfalt dieses Schiffstyps auf dem Rhein.

„Learning by Doing“ – Erfahrungswerte

Nach 4 Monaten, in denen über 1500 Holznägel produziert und fast 2 Kilogramm Schiffswerg⁴ verbraucht wurden, schlossen die Türen zu Bodos Bootswerft. Getreu dem Motto „Learning by Doing“ konnten mit der Umsetzung dieser Kinderausstellung die Erfahrungswerte des Museums erweitert werden:

- > Kurz nach Eröffnung der Ausstellung deutete sich bereits an, dass weitaus jüngere Kinder als angedacht fast alle Aktionsstationen bedienen konnten. Wenn diese auch nicht allen Ausstellungsgedanken und dem kompletten Ablauf folgen mochten, so wurde beispielsweise das Boot von 3- und 4-jährigen Kindern zusammengebaut. Die Altersspanne unserer Zielgruppe von 6-12 Jahren hätte demnach von vornherein erweitert werden können. Alle Ausstellungsexponate und Objekte der Vermittlungsstationen wurden kindgerecht dimensioniert umgesetzt. Dies galt etwa auch für Bodo, der eine Größe von 1,10 m nicht überschritt und den Kindern damit auf Augenhöhe begegnete. Für Kinder unter 6 Jahren wurden nachträglich Hocker eingesetzt, die damit an allen Stationen mitmachen konnten.
- > Eine Symbol- bzw. Leitfigur bewahrheitete sich als hilfreiches Instrument, die Ausstellungsinhalte narrativ einzubetten und eine Identifikations- und Bezugsperson zu schaffen. Bodo setzte sich in kürzester Zeit als Begriff durch.
- > Audiostationen ermöglichten es, die Inhalte Kindern mit unterschiedlichen Leseniveaus zugänglich zu machen. Obschon eine pädagogische Kraft in der Ausstellung zur Verfügung stand, ließ sich oftmals die eigenständige Beschäftigung der Kinder beobachten.
- > Das Messebausystem erwies sich als stabil und erlaubte sogar, weitere Objekte zur Raumgestaltung an diese „Wände“ anzubringen. Auch ein leichter Wiederaufbau der Ausstellung hat sich bereits erfolgreich bewiesen: Das Museum der Deutschen Binnenschifffahrt hat noch während der Laufzeit der Ausstellung Interesse an einer Übernahme bekundet. Der Ab- und erneute Aufbau im Mai 2022 in Duisburg verlief unproblematisch.

Schlussendlich beanspruchte das Konzept der gestalterischen Umsetzung die meiste Arbeitszeit. Dies entsprach seiner grundlegenden Bedeutung für die Ziele einer Kinderausstellung. Es ist das Instrument, mit dem komplexe Themeninhalte für Kinder übersetzt und verständlich gemacht werden können. Dies war vor allem in einer Ausstellung von Bedeutung, in der Texte vermieden wurden. Es hat sich die investierte Zeit letztendlich bewährt, denn viele Besucher:innen erkundigen sich bis heute nach „Bodo, dem Bootsbauer“ und fragen, wann sie die Werft wieder besichtigen können. Die positiven Erfahrungen und die erfreuliche Resonanz vieler Familien und Kinder motiviert, ein solches Projekt erneut in die Ausstellungsplanungen aufzunehmen.



Leonie Franzen absolvierte ihren Bachelor der Konservierung und Restaurierung für Wandmalerei in Potsdam. Anschließend erhielt sie ihren Master in Kulturmanagement und Kulturtourismus in Frankfurt (Oder) mit einem Fokus auf Apps im musealen Bereich. Der Wunsch, weiterhin in und für Museen zu arbeiten, wurde durch ihre aktuelle Tätigkeit als wissenschaftliche Volontärin im SchiffahrtMuseum Düsseldorf erfüllt. Hier ist sie vorwiegend in der Konzipierung und Umsetzung von Ausstellungen und Vermittlungsangeboten tätig.

Foto: Franziska Urban



Strategie ist im Kulturbereich ein Thema, das bisher zwar permanent besprochen wird, in der konkreten Umsetzung jedoch noch ausbaufähig ist. Das könnte sich künftig ändern, wenn Kulturschaffende Strategie als Fähigkeit betrachten – und schließlich als solche vermittelt bekommen. Eine entsprechende Strategietheorie liefert dazu Björn Johannsen, die er mit der „Fishberg Akademie“ in ein Weiterbildungsformat übertragen hat. Über die Relevanz der Akademie sprechen er sowie Lea Aumann und Phillip Barczewski, die das Format bereits getestet und durch ihr Feedback beeinflusst haben.

„Strategie ist eine Fähigkeit.“

Das Gespräch führte Julia Jakob

Lieber Herr Johannsen, wie kam es zur Idee der „Fishberg Akademie“?

Björn Johannsen: Bevor ich Fishberg gegründet habe, habe ich in verschiedenen Berufen gearbeitet – u.a. in einer Unternehmensberatung und als strategischer Berater der Musikhochschule Lübeck. Das Thema „Strategie“ hat mich stets begleitet, wobei ich mich immer wieder gefragt habe: Was bedeutet „Strategie“ wirklich? Denn prinzipiell verwenden wir diesen Begriff permanent in unterschiedlichen Kontexten – und für den Kulturbereich anwendbar erschien mir keine Definition von „Strategie“. Um der Frage nachzugehen, was Strategie eigentlich ist, habe ich mich zum Promotionsstudium am Institut KMM in Hamburg angemeldet und eine Strategietheorie entwickelt, die auch in meiner Dissertation „Strategie und Kultur“ nachzulesen ist. Diese basiert auf der These, dass Strategie eine Fähigkeit ist und Fähigkeiten erlernbar sind – ein Verständnis, das u.a. durch die Antike beeinflusst wurde. Denn anders als andere Würdenträger wurden im antiken Griechenland Strategen nicht per Los gewählt, sondern erhielten ihre Funktion aufgrund ihrer Fähigkeiten. Gedanklich besonders beleuchtet habe ich zudem die Unterscheidung zwischen Strategie und Plan: Ein Plan ist sichtbar, aber die Strategie als solche ist nicht sichtbar. Ein strategischer Plan, wie ich ihn nenne, ist wiederum ein sichtbares Ergebnis der Anwendung der Strategie als Fähigkeit.

Am Institut KMM gebe ich zwar seit Jahren Präsenzveranstaltungen zum Thema „Strategieentwicklung in Kultureinrichtungen“, und dieses Thema fand bei den Studierenden immer großen Anklang. Um diese Inhalte aber in einer tiefergehenden und umfangreicheren Form über den Hochschulkontext hinaus auch anderen Kulturschaffenden zu vermitteln, entstand schließlich die Idee, die „Fishberg Akademie“ zu gründen.

Die „Fishberg Akademie“ soll eine Weiterbildungsmöglichkeit zum Thema „Strategie im Kulturbetrieb“ werden. Welche Schwerpunkte setzen Sie dabei?

BJ: Zum einen möchte ich den Teilnehmenden diese neue Theorie vorstellen, indem sie sich dem Strategiebegriff aus philosophischer oder soziologischer Sicht nähern, ihn aber auch mit traditionellen Ansätzen – oft aus der Wirtschaft oder dem Militärwesen – vergleichen. In der Strategietheorie gibt es verschiedene Elemente, die im Programm der „Fishberg Akademie“ über mehrere Wochen portioniert werden. Eine Sitzung wird zwischen zwei bis drei Stunden dauern und online stattfinden. Jede wird mit einem Impuls starten, in dem ich den Teilnehmenden in komprimierter Form einen Begriff oder Strategieelemente und die damit verbundenen Thesen vorstelle, wie etwa: „Strategie ist eine Fähigkeit.“ Damit einher gehen auch immer die Fragen: Woher kommt diese These und wie kann ich sie begründen? Gleichzeitig stelle ich diese These zur Diskussion, um zu sehen, ob die Teilnehmenden ihr folgen können und wollen. Denn wenn sie das nicht können, ist bereits der erste Dominostein falsch gesetzt, sodass die nächsten Sitzungen nicht darauf aufbauen können.

Ich möchte den Teilnehmenden diese neue Theorie vorstellen, indem sie sich dem Strategiebegriff aus philosophischer oder soziologischer Sicht nähern, ihn aber auch mit traditionellen Ansätzen vergleichen.

Björn Johannsen

Neben „Strategie“ drehen sich die weiteren Impulse beispielsweise um Begriffe wie „Zweck“, „Ziel(e)“, „Komplexität“ und „Kompliziertheit“, „Kreativität“ und „Fantasie“ sowie die Unterscheidungen zwischen den Begrifflichkeiten. Ein weiterer wichtiger und spannender Bestandteil meiner Strategietheorie ist zudem die Dynamik: Da Strategie dem Begriff nach ursprünglich aus dem Militärwesen stammt, entsteht die Dynamik u.a.

dadurch, dass dem eigenen ein feindliches Heer gegenübersteht und man nicht weiß, wie sich dieses Heer bewegen, wie der Angriff geplant sein wird. Diese Dynamik mitzudenken, versuche ich den Teilnehmenden in Kombination mit dem „potenziell Seienden“ zu vermitteln: Darunter verstehe ich wiederum einen Kosmos an Ideen, der um uns herumschwirrt. Um darin neue Möglichkeiten zu finden, müssen wir über Grenzen hinausdenken. Am Ende kommen alle Begriffe und Elemente in der Strategietheorie zusammen und ergeben als Bündel das, was Strategie als Fähigkeit ausmacht. Ziel der „Fishberg Akademie“ ist es, den Teilnehmenden genau das näher zu bringen. Dafür habe ich durch meine praktische Arbeit an und in verschiedenen Projekten die Strategietheorie in der Praxis weiterentwickelt und ein Canvas entwickelt, das ich „Fishberg Kompass“ nenne. Dieses bündelt die Strategietheorie-Elemente und macht einzelne Schritte dieses Prozesses sichtbar.

Um im Kosmos an Ideen, der um uns herumschwirrt,
neue Möglichkeiten zu finden, müssen wir über Grenzen
hinausdenken.

Björn Johannsen

Den theoretischen Input ergänze ich um Diskussionsrunden und Rückfragen sowie Übungen, bspw. zur Kreativität und Fantasie, um das potenziell Seiende zu betreten. Somit gibt es auch Praxisanteile in Breakoutsessions sowie eigene Praxisbeispiele der Teilnehmenden, da diese ihren eigenen Fall, ihr eigenes Projekt mit in die Akademie bringen. Für dessen Bearbeitung sollte jede:r über die festen Termine der einzelnen Sitzungen hinaus noch Zeit einplanen.

Welchen Mehrwert soll die „Fishberg Akademie“ für die Arbeit im Kulturbetrieb bieten?

BJ: Der Mehrwert für den Kulturbetrieb ist diese andere Perspektive auf den Strategiebegriff. Durch den Fundus an Annahmen, Gedanken, Übungen, Anordnungen und Instrumenten lässt sich die Theorie schließlich auch im Kulturbereich anwenden. Denn ein weiteres großes Problem der bisherigen Strategiebeschreibungen und -theorien ist: Sie sind überwiegend auf Unternehmen zugeschnitten. Aber man kann auch als Privatperson eine Strategie besitzen, wobei die Überlegungen aus dem Wirtschaftssektor noch weniger greifen. Daher versuche ich, in der Akademie

vielmehr eine persönliche Haltung zu vermitteln. Die hat mit Unternehmen und Wettbewerb erst mal gar nichts zu tun, sondern ist eine Art des Denkens und Handelns in Komplexitäten. Darin steckt auch ein Mehrwert: Die Strategie aus dem Wirtschaftskosmos wird entmystifiziert.

Bevor Sie die „Fishberg Akademie“ auf den Markt bringen, haben Sie im vergangenen Semester über einen Zeitraum von acht Wochen gemeinsam mit einigen Ihrer Studierenden einen Testlauf der Akademie-Inhalte gemacht. Was war Ihnen dabei besonders wichtig? Und was davon war besonders wertvoll?

BJ: Während die „fertige“ Akademie kostenpflichtig sein wird, war das Einzige, was ich mir von den insgesamt acht Teilnehmenden im Testlauf gewünscht habe, nach jeder Stunde ein ehrliches Feedback zu erhalten. Das hat sich als besonders wertvoll erwiesen. Spannend war für mich, dass sich das Feedback allein schon durch den Wechsel vom „Sie“ aus dem Hochschulkontext zum „Du“ verändert hat und es dadurch noch offener wurde. Gleichzeitig war das Feedback der Studierenden, die bereits allesamt in Kulturberufen arbeiten, immer konstruktiv, sodass ich mitunter nach den Sitzungen manches nachjustiert und verändert habe. Aber genau das habe ich mir gewünscht, damit sich das Produkt so entwickeln kann, dass die Akademie eine Marktreife erreicht, indem sie sich an den Bedürfnissen der Teilnehmenden orientiert. Deswegen habe ich den Testlauf auch nicht mit einem fertig geplanten Programm durchgeführt, sondern diese Woche für Woche weiterentwickelt. So konnte ich das Feedback der Teilnehmenden umfassend aufgreifen, ohne dass ich dafür das Geplante komplett hätte umwerfen müssen.

Das Feedback der Studierenden, die bereits allesamt in Kulturberufen arbeiten, war immer konstruktiv, sodass ich mitunter nach den Sitzungen manches nachjustiert und verändert habe.

Björn Johannsen

Ein wichtiger Aspekt war zum Beispiel, den richtigen Moment für die oben beschriebenen Impulse zu finden. Dafür haben wir diesen Zeitpunkt in den ersten Sitzungen zunächst hin- und hergeschoben. Ein zweiter wichtiger und damit verbundener Aspekt war die Frage nach der medialen Begleitung: So wird es nun jeweils vor der kommenden Sitzung ein kleines Abstract geben,

mit dem man sich auf den nächsten Impuls vorbereiten kann. Mit einem Handout in PDF-Form kann man sich in der jeweiligen Sitzung direkt Notizen auf dem Rechner oder dem Tablet zum Impuls machen. Zudem erhält man diesen nach der jeweiligen Sitzung als Slideshow mit Tonspur für die Nachbereitung. All das hätte ich in dieser Art und Weise gar nicht herausarbeiten können, weil ich schon zu sehr im Thema gewesen bin und mir so der Blick für die Bedürfnisse der Teilnehmenden gefehlt hat.

Sie, Frau Aumann und Herr Barczewski, haben u.a. an diesem Testlauf teilgenommen. Wie haben Sie davor im Studium, aber natürlich auch in ihrer Arbeitswelt das Thema „Strategie und Kultur“ wahrgenommen?

Lea Aumann: Ich bin selbst Schauspielerin und bin gerade in die Regie gewechselt, wobei ich immer wieder merke, dass im kreativen Bereich selten hoch strukturiert und klar zielgerichtet gearbeitet wird – auch in Leitungspositionen. Deshalb deckt sich für mich auch die Wirtschaftsdefinition zur Strategie nicht mit der Arbeitswelt im Kulturbereich. Zudem scheinen im Kulturbetrieb viele Menschen vor den managerialen Aspekten noch immer sehr zurückzuschrecken, da ihnen die konkrete Anwendbarkeit fehlt. Diese Lücke wird auch bisher im Kulturmanagement-Studium zu selten gedeckt. Deshalb war ich auch von den Strategie-Vorlesungen von Björn Johannsen so mitgerissen, weil ich hier endlich das Gefühl hatte, diese Lücke für mich selbst schließen zu können. Im Testlauf für die „Fishberg Akademie“ hat mir persönlich der Kompass sehr geholfen. Denn dieser strukturiert die Ideen in einem fast dreidimensionalen System, das zwar immer wieder interdependent ist und trotzdem den Ideen eine klare Struktur gibt, ohne sie einzuschränken. So konnte ich als kreativ schaffender Mensch den theoretischen Input verknüpfen und verinnerlichen sowie ihn schließlich auch in die Praxis übertragen.

Im Kulturbetrieb scheinen viele Menschen vor den managerialen Aspekten noch immer sehr zurückzuschrecken, da ihnen die konkrete Anwendbarkeit fehlt. Diese Lücke wird auch im Kulturmanagement-Studium zu selten gedeckt.

Lea Aumann

Phillip Barczewski: Als Dirigent habe ich freischaffend bei verschiedenen Orchestern und Festivals, wie z.B. dem IMPULS-Festival für Neue Musik in Sachsen-Anhalt, Erfahrung gesammelt. Aktuell bin ich in einem festen

Engagement als Künstlerischer Projektleiter und Musikdramaturg am Theater Lüneburg. Dadurch kenne ich unterschiedliche Perspektiven auf den Kulturbetrieb und die Kulturpolitik: Auf der einen Seite gibt es sehr viele freie Künstler:innen und Ensembles, die zum Teil sehr innovativ sind oder aber den Druck verspüren, zum Teil aus wirtschaftlichen Gründen, es ständig sein zu müssen. Auf der anderen Seite sind die großen alten Tanker – die traditionell gewachsenen, öffentlich geförderten Institutionen wie die Tarif-Orchester und Staats-, Stadt- und Landestheater. Wie unterschiedlich diese Seiten – insbesondere in Krisenzeiten – funktionieren oder eben nicht funktionieren, hat man während der Pandemie gesehen. Ich habe mich immer gefragt, wie wir eine neue kulturpolitische und strukturelle Erzählung hinbekommen können, in der diese beiden Seiten viel stärker Synergien bilden können. Daher hat mich das Strategie-Thema schon immer sehr interessiert. Im Rahmen meines KMM-Studiums habe ich schließlich die Veranstaltung „Strategieentwicklung für Kultureinrichtungen“ besucht. Mir erschien die These, dass Strategie eine Fähigkeit ist, sehr plausibel. Denn gerade im Kulturbereich ist unser Handeln durch eine starke Dynamik beeinflusst, weshalb sich die berühmten 5 oder 10-Jahrespläne in meinen Augen kaum noch seriös verfolgen lassen. Da reicht schon ein Blick auf die vergangenen zwei Jahre und die Gegenwart. Insofern ist der Fishberg-Ansatz besonders interessant, da er auf Kreativität aufbaut. Und Kreativität ist ja das Kapital von Künstler:innen und Kulturschaffenden überhaupt. In der Akademie und bei der Arbeit mit dem Kompass bekommt man einen methodischen Zugang zur eigenen Kreativität und Fantasiewelt und entwickelt sozusagen seine persönliche strategische Fähigkeit – eine Art Ermächtigung zum Strategieren. Und diese Fähigkeit finde ich gerade in Zeiten der Ungewissheit für Kulturmanager:innen besonders wertvoll.

Der Fishberg-Ansatz ist insofern besonders interessant, da er auf Kreativität aufbaut. Und Kreativität ist ja das Kapital von Künstler:innen und Kulturschaffenden überhaupt.

Phillip Barczewski

Was nehmen Sie beide für Ihr Berufsleben mit?

LA: Diese Ermächtigung habe ich ebenfalls empfunden: Dadurch, dass ich nun ein entsprechendes Vokabular habe, bin ich ermächtigt, etwas daraus zu machen und kann auf dieser Basis aufbauen. Außerdem habe ich durch die stetige Wiederholung und die klare Benennung der einzelnen Schritte

diese Fähigkeit mittlerweile tief verinnerlicht. Den für mich größten Turning Point gab es in dem Projekt, das ich in der Akademie bearbeitet habe: Es hat die Förderung dieses Jahr nicht bekommen, die wir für die Realisierung gebraucht hätten. Früher hätte mir das den Boden unter den Füßen weggezogen und ich hätte viel länger gebraucht, um mich zum Weitermachen zu motivieren. Aber mit dem Wissen, das wir im Testlauf der Akademie vermittelt bekommen haben, habe ich bei der Absagemail gedacht: „Super, es ist gescheitert, aber das ist ja die Dynamik, mit der ich was anderes machen kann. Denn ich habe ich noch weitere Optionen und schaue, was stattdessen passt.“ Hier konnte ich also die erlernte Fähigkeit klar nutzen und mithilfe meiner Kreativität und Fantasie neue Lösungen finden.

PB: Die intensive Auseinandersetzung mit Strategie war für mich zugleich eine Reflexion über Leadership. Denn Führen bedeutet für mich, in der Lage zu sein, strategisch zu denken und zu handeln. Damit verbunden habe ich im Testlauf der „Fishberg Akademie“ z.B. ein neues Bewusstsein für Komplexität bekommen: also was Komplexität bedeuten kann, sie vor allem im Alltag zuzulassen (und lieben zu lernen) und nicht zu vorschnellen Schlüssen zu kommen.

Die intensive Auseinandersetzung mit Strategie war für mich zugleich eine Reflexion über Leadership. Denn Führen bedeutet für mich, in der Lage zu sein, strategisch zu denken und zu handeln.

Phillip Barczewski

Wie haben Sie, Frau Aumann und Herr Barczewski, die Feedbackkultur empfunden?

PB: Generell haben wir es innerhalb der Gruppe geschafft, einen Raum zu schaffen, in dem konträre Thesen Platz hatten. Dabei hatten wir alle großes Interesse daran, diese Akademie mit zu entwickeln und Teil der Entstehung zu sein. Wir hatten einerseits über acht Wochen einmal wöchentlich die Möglichkeit, für zwei bis drei Stunden aus unserem gewohnten Arbeitskontext herauszutreten, zu diskutieren und zu lernen. Andererseits hatte der Feedbackteil auch einen selbstreflexiven Anteil, was ich für die eigene Entwicklung als Kulturmanager als einen großen Gewinn erachte.

LA: Den offenen Diskurs habe ich ebenfalls sehr wertvoll empfunden, wobei Björn Johannsen einen guten Nährboden für Diskussionen gesetzt hat. Mehrere Meinungen konnten so problemlos nebeneinanderstehen. Durch das interdisziplinäre Team hatten wir außerdem die Möglichkeit, uns gedanklich aus dem eigenen Arbeitsbereich im Kulturbetrieb und der jeweiligen Komfortzone rauszubewegen und Verständnis für andere Sparten und Aufgabenfelder bekommen.

Durch das interdisziplinäre Team hatten wir die Möglichkeit, uns gedanklich aus dem eigenen Arbeitsbereich im Kulturbetrieb und der jeweiligen Komfortzone rauszubewegen.

Lea Aumann

Wie soll es mit der „Fishberg Akademie“ weitergehen, Herr Johannsen? Wie sieht Ihr weiterer Plan aus?

BJ: Bei Fishberg stecken wir gerade mitten in den Vorbereitungen des Re-launchs unserer Website. Diesen möchten wir zeitgleich mit der Akademie umsetzen, wobei uns auch klar ist, dass wir dafür tendenziell etwas mehr Zeit für eventuelle Verzögerungen einplanen müssen. Aber unser Ziel ist, noch in diesem Jahr mit der Akademie zu starten. Die nötigen Infos zur Akademie gibt es dennoch schon jetzt auf unserer aktuellen Webseite. Auf dieser kündigen wir außerdem an, dass es vorab ein Online-Meeting geben wird für alle, die sich für die Akademie und ihre Inhalte interessieren und Fragen haben, sodass niemand die Katze im Sack kaufen muss. Über die Mailadresse akademie@fishberg.de kann man sich dazu anmelden und jederzeit Kontakt zu uns aufnehmen, sollte es Fragen zur Akademie geben.

Darüber hinaus sitze ich gerade noch am Feinschliff des Prototyps der Akademie, in den ich u.a. das schriftliche Feedback der Teilnehmenden des Testlaufs einarbeite. Grundsätzlich muss ich berücksichtigen, dass die neue Gruppe andere Fragen haben wird. Im Testlauf kamen beispielsweise viele Teilnehmende aus dem Theaterbereich, worauf auch ich mich zusätzlich vorbereiten musste, da ich aus dem Musikbereich komme. In der neuen Gruppe sind es sicherlich andere oder weitere Bereiche. Hier ist es daher wichtig, die Teilnehmenden immer als Expert:innen ihres Bereichs zu betrachten, die auch meinen Horizont erweitern.



Lea Aumann ist eine 25-jährige Kulturakteurin und Fernstudentin des Kultur- und Medienmanagements an der HfMT Hamburg. Die gelernte Schauspielerin erweitert ihr berufliches Portfolio momentan als feste Regieassistentin am Schleswig-Holsteinisches Landestheater.



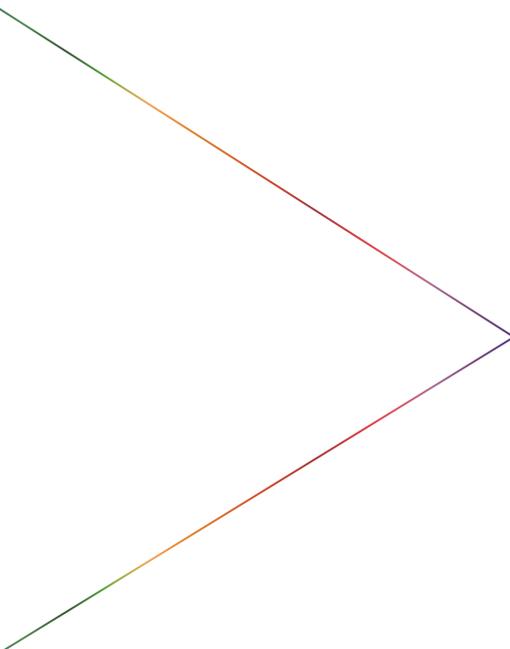
Phillip Barczewski studierte Musik- und Geschichtswissenschaft, Dirigieren sowie Kulturmanagement. Nach Stationen als Dirigent ist er am Theater Lüneburg als Künstlerischer Projektleiter und Musikdramaturg engagiert. Er entwickelte zahlreiche Konzertformate und Projekte u.a. für die Lüneburger Symphoniker. Seit 2022 leitet er zudem das von ihm initiierte Musikfestival KM550 in Bleckede.



Björn Johannsen ist diplomierter Orchesterschlagzeuger. Er entschied sich mehr und mehr für Aufgaben hinter der Bühne und studierte schließlich Kulturmanagement. Nach einigen Jahren bei einer Managementberatung war Björn Johannsen von 2010 bis 2016 Strategieverantwortlicher der Musikhochschule Lübeck und gründete 2017 die Kulturberatung „Fishberg“. Sein Schwerpunktthema ist die Strategie.

Trägerschaft von öffentlichen Kulturorganisationen

Eine Kolumne von Dr. Pascal Decker, Simon Braun und Sanem Meyer



Regelmäßig entstehen Skandale um die Gremien öffentlicher Kulturorganisationen. Am häufigsten geht es um (mangelnde) Übernahme von Verantwortung, verworrene Entscheidungsfindung, gegenseitige Kontrolle der Organe oder den Umgang mit der öffentlichen Hand. Verantwortliche sowie Mitarbeitende einer Institution sollten sich über die Aufgaben und Pflichten der jeweiligen Gremien bewusst sein. Nur wenn ihre Gremien effektiv ineinandergreifen, kann ihre Organisation zum Leuchtturm werden.

Aktuelle Skandale um die Gremien von Kulturorganisationen

Gremien sind das heimliche Uhrwerk einer Kulturorganisation. Indem die Arbeit von Gesellschafterversammlung, Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Beirat ineinandergreift, kann eine Institution erfolgreich geführt werden. Ihr Zusammenwirken schafft transparente Entscheidungsfindungen, Kontrolle und die Vermeidung von Fehlverhalten. Nach außen werden sie aber leider nur dann wahrgenommen, wenn sie dysfunktional sind oder einzelne Räder ins Stocken geraten.

In jüngerer Zeit traten vermehrt Skandale um Kulturorganisationen oder öffentlich getragenen Einrichtungen auf, in denen die interne Kontrolle bei den Gremien nicht mehr funktionierte oder das Verhalten Einzelner aus dem Ruder lief. Von der Außenperspektive ergibt sich ein Bild verworrener Verantwortlichkeiten. Nur eines ist sicher: Zerrüttete Gremien lenken den Blick von den Leistungen der Organisation ab. Ein Überblick über die verschiedenen Organe und deren Funktionen hilft dabei, den Betrieb von Kulturorganisationen differenzierter zu sehen.

Theorie-Handbuch: Gremien

Gemeinnützige Museen und andere Kulturorganisationen werden rechtlich meist als Stiftung oder als „gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ (gGmbH) gestaltet. Stiftungen besitzen ein Stammkapital, dessen regelmäßige Erträge wiederum für ausgewählte Zwecke (z.B. Ausstellung von Kunst für die Öffentlichkeit) verwendet werden. Die gGmbH bietet ebenfalls eine hohe Gestaltungsfreiheit und ermöglicht den Betrieb größerer, personalintensiver Einrichtungen.

Jede Kulturorganisation muss unternehmerische Entscheidungen treffen und die Verwendung der eingebrachten Gelder verantworten. Hierfür sind zwei Gremien zuständig: Zum einen die Gesellschafterversammlung, welche die Anteile an der gGmbH hält und deren Aktivitäten bestimmt. Zum anderen die Geschäftsführung, welche die Entscheidungen operativ umsetzt und den täglichen Betrieb der Einrichtung leitet.

Optional kann zusätzlich ein Beratungsgremium (Beirat bzw. Kuratorium) eingerichtet werden. Dessen Kompetenzen sind gesetzlich nicht geregelt und ermöglichen Gestaltungsspielraum. Ein Mehrwert liegt darin, ein Gremium mit Personen zu besetzen, die besondere Expertise oder Erfahrung besitzen und so als Berater:innen für die Gesellschafterversammlung oder die Geschäftsführung fungieren.

Ab 501 Mitarbeiter:innen muss eine gGmbH zudem einen Aufsichtsrat haben, der die Geschäftsführung kontrolliert. Er überwacht die konkrete Verwendung der Gelder und stellt sicher, dass weder Verstöße gegen die Geschäftsordnung noch andere ethisch bedenkliche Handlungen vorgenommen werden.

Konflikte zwischen Gremien in der Praxis

Die Gesellschafterversammlung erlässt als Grundlage der Organisation eine Satzung (Gesellschaftervertrag), welche die Aufgaben und Pflichten der Gremien möglichst genau definiert. Gleichzeitig müssen die ideellen Zwecke darin bewusst offen und weit gehalten werden, um der Organisation langfristige Gestaltungsraum bei der Verwirklichung ihrer Projekte zu ermöglichen. Dies stellt einen organisatorischen Spagat dar und führt in der Praxis häufig zu Meinungsverschiedenheiten.

Die häufigsten Streitpunkte betreffen die Übernahme von Verantwortung, das Finden von Entscheidungen, die gegenseitige Kontrolle der Organe sowie den Umgang mit der öffentlichen Hand. Der Aspekt der Verantwortung gilt dabei für Fragen wie: Welche Freiheiten besitzt ein Organ bei seiner Tätigkeit? Worüber muss ein Organ Auskunft an die Gesellschafter:innen geben? Entscheidungen müssen getroffen werden bezüglich Investitionen und optimaler Mittelverwendung. Potentielle Konfliktpunkte sind außerdem die Frage nach der Vergütung der Geschäftsführung oder die Balance zwischen Gemeinnützigkeit und Sicherstellen des wirtschaftlichen Betriebes.

Ein gewisses Maß an gegenseitiger Kontrolle ist unabdingbar für das Funktionieren der gesamten Organisation. So wird verhindert, dass ein einzelnes Gremium seine Pflichten vernachlässigt oder sich Einzelne zu ihrem eigenen Vorteil bedienen. Wichtig ist auch, dass innerhalb der Organisation keine intransparenten Entscheidungen oder individuelle Verfehlungen akzeptiert werden. Die Kontrolle endet meist bei der Gesellschafterversammlung. Als Entscheidungsorgan kann sie die Tätigkeiten der Geschäftsführung beeinflussen und überprüfen. Diese Kontrolle ist jedoch nicht gegenseitig.

Mitunter wird auch der Umgang mit dem Bund zum Konfliktpunkt. Viele privat initiierte Organisationen nehmen den Bund in die Gesellschafterversammlung auf, um eine (Mit-)Finanzierung, eine öffentliche Interessensvertretung und zusätzliche Expertise zu gewinnen. Im Gegenzug muss ein Teil der Kontrolle über die Ausrichtung der Organisation abgegeben werden. Die Gefahr des Trade-Offs ist, dass der Bund auch als Grenzsetzer auftreten kann. Sollten die Gesellschafter:innen und die öffentliche Hand unterschiedliche (möglicherweise politische) Interessen verfolgen, ist die Organisation im schlimmsten Fall außer Stande, ihre eigentlichen Zwecke erfolgreich auszuführen.

Effektive Gremienarbeit: Dos and Don'ts

Um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit der Gremien zu ermöglichen, sind besonders folgende Punkte zu beachten:

In Ergänzung zur Satzung sollte eine Geschäftsordnung für die jeweiligen Gremien verabschiedet werden, welche Verhaltensweisen und Aufgabekataloge festlegt. Sie sollte möglichst eindeutig und transparent sein. Ein:e

Compliance-Beauftragte:r kann zudem bestellt werden, um die Einhaltung der Geschäftsordnung, Aufgabenteilung und Verantwortlichkeiten zu begleiten.

Gremien funktionieren besonders dann gut, wenn ihre Mitglieder eine Vielfalt an Expertise mitbringen. Statt eine Kulturorganisation beispielsweise nur mit Fachwissenschaftler:innen auszustatten ist es hilfreich, Gremien interdisziplinär aufzustellen: Unternehmertum, Politik, Recht ebenso wie Vermarktung. Der Betrieb einer Organisation birgt eine Vielfalt an Aufgaben, die nicht rein fachlich sind. Nur wenn diese sich auch in den Kompetenzen der Mitglieder widerspiegeln, können sie erfüllt werden. Zu beachten ist dabei auch, dass vor allem Beiratsmitglieder ehrenamtlich tätig sind und nicht immer über langjährige Gremienerfahrung verfügen. Empfehlenswert ist es also, Beiräte durch Weiterbildungen punktuell zu unterstützen. So können sie den sich ständig wandelnden operationalen Anforderungen und ihren Verantwortungspositionen langfristig gerecht werden.

Unbedingt zu vermeiden ist, ein Kuratorium oder einen Beirat mit Personen zu besetzen, deren berufliche Eigeninteressen sich zu sehr mit denen der Organisation verknüpfen. Persönliche Interessen sind immer ein Bestandteil, sollten aber minimiert werden. Selbstverständlich ist es wichtig, dass die Beiräte sich nicht nur ideell mit den Zwecken identifizieren, sondern auch neue Türen für die Organisation öffnen können. Im Optimalfall dient der Beirat der Organisation als zusätzliches gesellschaftliches Aushängeschild sowie als Expert:innen-Pool, aus dessen Erfahrung die Geschäftsführung bei ihrer Arbeit schöpfen kann. Sonst kann es zu gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnissen oder gar zur Vetternwirtschaft kommen.

Die Zusammenarbeit der Gremien funktioniert dann besonders gut, wenn ihre Kompetenzen sich ergänzen und dadurch eine Plattform für Dialog entsteht. Greifen die Funktionen der Gremien effektiv ineinander, so kann die Organisation zum Leuchtturm werden.

ÜBER DIE KOLUMNE VON dtb rechtsanwälte

dtb ist eine auf Kunst, Kultur und Stiftungen spezialisierte Anwaltskanzlei in Berlin. Als eines der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Kunstsektor steht die Kanzlei ihren Mandanten in juristischen und strategischen Fragen zur Seite. In dieser Kolumne beleuchten sie aktuelle Rechtsstreitigkeiten und zeigen auf, was Akteur:innen im Kulturbereich beachten müssen.



Dr. Pascal Decker war geschäftsführender Vorstand der Stiftung Brandenburger Tor und ist derzeit Aufsichtsratsvorsitzender der Artnet AG. Die von ihm mitbegründete Anwaltskanzlei dtb Rechtsanwälte leistet strategische Beratung für den Kunstsektor und wird regelmäßig zu den besten Kanzleien Deutschlands gezählt.



Simon Braun absolvierte einen M.A. in Kulturmanagement und berät Unternehmen, Kulturinstitutionen und Stiftungen bei ihrer strategischen Ausrichtung. Für seine Mandant:innen ermittelt er unternehmerische Potenziale und begleitet sie beim Erschließen neuer Geschäftsfelder und Erträge.



Sanem Meyer ist Diplom-Juristin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei dtb. Sie besitzt internationale Erfahrungen in den Bereichen Prozessführung und Wettbewerb und beschäftigt sich außerdem intensiv mit den digitalen Herausforderungen des zeitgenössischen Kunstmarkts.

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

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Julia Jakob (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonnent:innen: ca. 5.700

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: [micheile dot com/](http://micheile.com/) Unsplash

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371