



Nr. 78 · Mai 2013 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



Zu verhandeln

Foto: Kunz und Partner, Herrsching



Liebe Leserinnen und Leser,

das Gefühl, *über den Tisch gezogen worden zu sein*, irgendwie und ungerechterweise den Kürzeren gezogen zu haben, kennen wir alle. Doch die negative Konnotation dieser Floskel ist eigentlich unverdient. Ihr Ursprung liegt im Fingerhakeln, einem Kampfsport, der seit Jahrhunderten seine Hochburg im alpenländischen Raum hat. Vermutet wird, dass das Fingerhakeln Streitereien in Gast- und Wirtsstuben regeln sollte. Heute ist es ein Wettkampfsport, der klare Regeln und Fairness vorgibt. Die Hakler trainieren hart und messen sich in Meisterschaften. Dezidiert wird der Vorgang geregelt: mit akribischen Maßen des Tisches und der dazugehörigen Hocker oder der genauen Position der Hakler. Ein Schiedsrichter beobachtet die Einhaltung des Regelwerks. Es ist eben wie bei anderen Sportarten auch: Hält man sich nicht an die Regeln, ist man raus, verliert sein Sportler-Ansehen, ist im ärgsten Fall Schimpf und Schande ausgesetzt. Und so gibt es bei offiziellen Fingerhakel-Wettkämpfen die strikte, bei Zuwiderhandlung mit Disqualifizierung drohende Regel, „alle ausfälligen Äußerungen gegenüber dem Schiedsrichter, dem Kampfgericht oder seinem Gegner zu unterlassen.“ Also ein höflicher Sport, der es verdient, dass „über den Tisch ziehen“ vielleicht eine Positivierung erfährt.

Die Geschichte des Verhandeln ist ebenfalls bestimmt von kulturellen, gesellschaftlichen und hierarchisch bedingten Regeln, die eindeutige Schritte deklarieren. Römische Senatoren wussten das, mittelalterliche Herolde und neuzeitliche Diplomaten auch. Sie alle übten sich darin, bekamen die Erziehung und Ausbildung, ihre Ziele und Argumente vorzubringen, rhetorisch zu beleben, das passende Exempel zu nutzen, um das Gegenüber zu überzeugen. Heute ist Verhandeln nicht mehr die Aufgabe weniger Auserwählter, sondern tägliches Geschäft, schlichter Alltag, ob es nun um den neuen Tarif, das neue Auto geht, wann die Kinder ins Bett gehen sollen oder um viel mehr wie das Gehalt, das Budget für das nächste Projekt, um Arbeitsbedingungen und Personalaufstockungen – jedoch allzu oft ist es ein zähes Ringen miteinander, ein Feilschen um Positionen, ein Sich-gegenseitiges-runter-handeln.

Kultureinrichtungen und deren Mitarbeiter begegnen Verhandlungen am laufenden Band und gerade hier herrscht eine Situation, die dem Fingerhakeln sehr nahe kommt. Es ist ein mit enormem Kraftaufwand verbundenes – allerdings untrainiertes – Ziehen und Zerren. Wie sich gegenüber einem Bürgermeister positionieren, der einem erheblichen Sparzwang unterliegt und drei Schulen und zwei Kindergärten zu sanieren hat? Er wird sich mit all seinem autoritären Gewicht und seinem Kämmerer in die Verhandlungen um den Haushalt werfen. Die Argumente wiederum sind alle gesagt: die Bedeutung von Kultur, die weichen Standortfaktoren, der Tourismus usw. Für den Kulturbetrieb überspitzt formuliert: Es ist häufig ein Verhandeln um Defizite. In den wenigsten Fällen geht es darum, eine positive Situation vielleicht noch etwas besser zu gestalten. Ein mühsames Geschäft, dem man sich nicht auf unbestimmte Zeit aussetzen möchte. Der aufbäumenden Verzweiflung



folgt schlichte Resignation und innerliche Emigration, die Emotionen liegen meist blank, die Contenance ist vergessen.

Doch manch einer erreicht vieles und bekommt – neidvoll beobachtet – mehr als bei anderen je möglich wäre. Woran liegt das? Sicher, es kommt immer auch auf die Rahmenbedingungen an. Aber vielleicht verhandelt er einfach nur gut, ist hervorragend vorbereitet, kennt ganz genau seine Stärken und Schwächen, weiß aber auch um die Wünsche, Ziele und möglichen Verhandlungsargumente des Gegenübers, ist kompromissbereit im Sinne einer Win-Win-Situation, er ist wortgewandt und ist in der Lage sein Vorhaben charmant aber mit Nachdruck zu schildern.

Es reicht heute nicht mehr aus, ein hervorragendes wissenschaftliches oder künstlerisches Konzept vorzustellen. Es geht darum mit Überzeugungskraft, einen Betrieb am Laufen zu halten. Und ein Betrieb funktioniert mit zahllosen Rädchen, die ebenfalls Rädchen antreiben müssen und sich durchzukämpfen haben. Nur wenn alle gut geölt sind, läuft die Maschine besser. Letztendlich geht es beim Verhandeln nicht immer darum, das Beste für sich, sondern für alle herauszuholen!

Diese Ausgabe ist auch ein Aufruf an die Ausbildungseinrichtungen ihre Studierenden auf die Vielschichtigkeit des Themas ernsthaft vorzubereiten. Junge Kulturschaffende brauchen die einschlägigen Kompetenzen und das bevor sie einen mühevollen Trial-and-Error-Prozess durchlaufen müssen, denn nicht immer macht der Versuch klug. Wir wünschen Ihnen also für die nächsten Verhandlungen gute Argumente, Augenmaß und viel Erfolg!

Ihre Veronika Schuster wie auch Dirk Schütz und Dirk Heinze

Für die Übung vor dem Original: Fingerhakeln 2013 live

54. Deutsche Meisterschaft: 26. Mai, Farchant

38. Alpenländische Meisterschaft: 7. Juli, Mittenwald

60. Bayerische Meisterschaft: 11. August, Feldkirchen-Westerham



Schwerpunkt

Zu verhandeln

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Warum kooperieren wir?

Weil wir es können, müssen und wollen!

Ein Beitrag von Frank Adloff

..... Seite 6

Mythos Basar

Grundlagen und Strategien der Verhandlungsführung

..... Seite 9

Wer nicht fragt, bleibt dumm...

Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

Zwei Beiträge von Martin Salzwedel

..... Seite 14

Mediation

Vermittlung in Konflikten

Ein Beitrag von Jutta Hohmann

..... Seite 20

KOMMENTAR

Verhandeln

Und manchmal helfen nur Daumenschrauben

Ein Beitrag von Knut Eigler

..... Seite 22

Vom Verhandeln zum Überzeugen

Ein Beitrag von Peter Kleine

..... Seite 25

KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kulturmanagement.

Von der Verwaltung in Kunstinstitutionen zur Gestaltung kultureller Kontexte und von der „toolbox“ zur Wissenschaftsdisziplin.

Ein Beitrag von Birgit Mandel

..... Seite 30

Zwischen Stillstand und Wachstum

Kenneth Foster über Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Timo Becker

..... Seite 36

Balanced Scorecard

Über Kommunikation öffentlicher getragener Kulturinstitutionen

Ein Beitrag von Mounir Mahmalat

..... Seite 39

Erfolg ist lernbar!

Ein Beitrag von Sibylle Dörge

..... Seite 43

KM IM GESPRÄCH

Fragen an ein Praktikum

Mit Praktikanten des Deutsch- Amerikanischen Instituts im Gespräch

..... Seite 46

IMPRESSUM

..... Seite 49



Unser „HERZ“-Button

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

Sie entscheiden!

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

Wir sagen HERZlich DANKESCHÖN!



Die Jury

Stéphane Bauer - Leiter *Kunstraum Kreuzberg Bethanien*, Berlin

Tina Heine - Geschäftsführerin *Elbjazz Festival*, Hamburg

Kathrin Passig - Journalistin und Autorin

Ingeborg Ruthe - Kulturjournalistin

Dr. Berndt Schmidt - Intendant *Friedrichstadtpalast Berlin*

Dirk Schütz - Geschäftsführer, *Kulturmanagement Network*

Brigitte von Welser - Geschäftsführerin *Gasteig München*

Tobias Werner - Betriebsdirektor *Oper Köln*



Warum kooperieren wir?

Weil wir es können, müssen und wollen!

PROF. DR.

FRANK ADLOFF

Studium und Promotion im
Fach Soziologie an der FU
Berlin, 2009 Habilitation an
der Universität Göttingen,
Theodor Heuss Lecturer,
New School for Social Re-
search, NYC und Max We-
ber Fellow, Department of
Political & Social Sciences,
European University Insti-
tute Florenz, 2007-09, Pro-
fessor für die Soziologie
Nordamerikas, FU Berlin,
John F. Kennedy Institut,
Abteilung für Soziologie.
Seit 04/2010 Lehrstuhl für
Soziologie II (Allgemeine
und Kultursoziologie) an der
Friedrich-Alexander-Uni-
versität Erlangen-Nürn-
berg.

Ein Beitrag von Frank Adloff, Erlangen

Was ist Kooperation, und wie kommt sie zustande? Schauen wir uns einige Beispiele an: Lisa (3 Jahre) versucht auf dem Spielplatz einen Eimer Sand über eine Seilwinde auf ein Podest zu ziehen. Paul (ebenfalls 3 Jahre) beobachtet sie und entschließt sich, ihr zu helfen. Einige Jahre später: Lisa (14) ist in ihrer Fußballmannschaft Verteidigerin und stimmt ihre Aktionen auf dem Spielfeld mit den anderen Spielerinnen ab, die jeweils eine andere Funktion übernehmen (Mittelfeld, Angriff etc.). Abends trifft sie sich mit Paul zum Tanzkurs. Mehr als 20 Jahre später: Lisa (39) verhandelt für ein deutsches IT-Unternehmen mit einer chinesischen Firma über Rahmenbedingungen zukünftiger Kooperation – dabei versuchen beide Seiten, möglichst gut ihre Interessen durchzusetzen. Paul wiederum arbeitet als Soziologe mit seinen Mitarbeitern an einer Studie über Probleme interkultureller Kooperation. Die Studie wird auf einer Tagung in den USA vorgestellt; neben Lob erfahren sie auch eine Menge (nett verpackte) Kritik an der Methodologie ihrer Untersuchung.

Was zeigen diese Beispiele, die zunehmend komplexer werden? Zunächst ist herauszustellen, dass Menschen spezielle Kompetenzen zur Kooperation haben. Vergleichen wir uns mit Menschenaffen, werden sie schnell sichtbar: Primaten kooperieren auch, doch zeigen sie selten eine spontane Hilfeleistung wie Paul im ersten Beispiel. Ihr Hilfeverhalten enthält zumeist eine eigennützige Komponente in Form des sogenannten reziproken Altruismus, der beiden Parteien nützt. Menschen können dagegen spontan ohne erkennbaren Nutzen helfen. Dies liegt aus Sicht der evolutionären Anthropologie und der Primatenforschung daran, dass Menschen viel stärker als Menschenaffen in der Lage sind, die Intentionen anderer zu verstehen und sich in die Perspektive eines anderen zu versetzen. Paul erkennt kognitiv Lisas Absicht und empathisch ihren affektiv starken Wunsch, den Eimer auf das Podest zu hieven.

Auf diesen schon früh in Interaktionen (etwa mit den Eltern) entstandenen Kompetenzen beruht auch unsere Fähigkeit, dass wir Dinge gemeinsam tun: tanzen, küssen, ein Spiel spielen, zu zweit einen Tisch aus dem Zimmer tragen etc. Dinge gemeinsam zu tun, heißt, dass wir unsere Absichten teilen, dass wir eine gemeinsame Absicht verfolgen: Die „Wir-Intention“ einen Tisch hinauszutragen, ist etwas anderes als die bloße Summe von individuellen und getrennten Intentionen. Aus geteilten Intentionen und dem damit verbundenen Wir-Gefühl entstehen typischerweise Kooperationsnormen: Wenn wir gemeinsam spazieren gehen wollen, folgt daraus die Norm, nicht voraus-



... Warum kooperieren wir?

zueilen oder kommentarlos den Weg zu verlassen. Dabei müssen wir permanent die Perspektive der anderen mit einnehmen. Auch das gemeinsame Fußballbeispiel zeigt dies: Meine Rolle als Verteidiger kann ich nur einnehmen, wenn ich weiß, welche Funktion die anderen ausüben.

Verhandelt man mit einem chinesischen Unternehmen, verkompliziert sich das Bild: Zwei Gruppen treffen aufeinander, die etwas gemeinsam tun möchten, zum Nutzen jedes Verhandlungspartners. Hier spielen Machtprozesse häufig eine große Rolle: Ist einer der beiden Partner mehr auf den Kooperationsbeitrag des anderen angewiesen als der andere? Gelingt es, zum Interessenausgleich zu kommen und eine gemeinsame Wir-Intention zu entwickeln? Hinzu kommen konkrete Verständigungsprobleme, die nicht nur sprachlicher Natur sind. Kooperationen funktionieren dann am unproblematischsten, wenn wir über einen gemeinsam geteilten Fundus an Wissen, Normen, Gewohnheiten, Relevanzen und impliziten Verhaltens- und Gefühlsregeln verfügen. Ein über fremde Kulturen explizit durch Lektüre oder Trainings angeeignetes Wissen reicht in der Regel nicht aus, um auf ganz selbstverständliche und unproblematische Weise miteinander zu kooperieren. Gerade dann, wenn Probleme in der Kooperation auftauchen, zeigt sich, dass beide Gruppen mit hoher Wahrscheinlichkeit auf ihnen vertraute, aber unterschiedliche Rezepte der Problemlösung zurückgreifen. Erst mit der Zeit kann Vertrautheit mit den Rezepten der anderen Seite und damit ein gemeinsames Handlungswissen entstehen.

Blicken wir nun auf die wissenschaftliche Studie, die Paul kooperativ mit seinen Mitarbeitern erstellt hatte und die nun kritisiert wird. Dieser Antagonismus in der wissenschaftlichen Diskussion hat jedoch eine sinnvolle Funktion: Wissenschaft lebt von der Kritik, nur so können gesicherte Erkenntnisse von weniger soliden Studien unterschieden werden. Hinter dem offensichtlichen Antagonismus steht also das kooperative Ziel des wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts. Und umgekehrt können sich natürlich hinter vordergründigen Kooperationen (etwa innerhalb der Abteilungen von Lisas Unternehmen) latent strategische Ziele der einzelnen Mitglieder verbergen. Kooperation und Antagonismus lassen sich nicht fein säuberlich trennen, sondern verschränken sich häufig ineinander.

Doch ist keine Kooperation denkbar, wenn wir immer und ausschließlich unterstellen, der oder die andere würde nur im Eigeninteresse handeln. Wir müssen auf die Möglichkeit von wenigstens partieller Uneigennützigkeit, gemeinsamen Interessen, Normentreue, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit der anderen vertrauen, ansonsten kommt keine Kooperation zustande. Sonst käme eigentlich in modernen Gesellschaften gar nichts zustande. So vertrauen wir im Alltag ja unzähligen uns unbekannt Menschen – und zwar nicht nur jenen, denen wir begegnen. Wir vertrauen unserer Kreditkarte, der Fluggesellschaft und technischen Systemen etwa auf unserem Weg in die USA.



... Warum kooperieren wir?

Wir vertrauen dem herannahenden Autofahrer und der Technik seines Autos, dass er in seiner Spur bleiben und bei rot halten wird.

Kurz und gut, um zu kooperieren, müssen wir die kognitive und empathische Kompetenz erworben haben, Intentionen zu teilen und die Perspektive anderer einzunehmen. Als Erwachsene greifen wir auf gemeinsame Praxen und Wissensbestände zurück. Dabei sind wir zutiefst von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Infrastrukturen abhängig. Und wir vertrauen dabei Personen wie abstrakten Systemen. Doch Vertrauen ist nichts, für das es jemals eine Garantie geben kann. Kooperation ist also eine Praxis, die notwendig, aber auch schön ist: Wir können nicht auf sie verzichten, und die schönsten Dinge sind die, die wir gemeinsam tun. Zugleich ist Kooperation immer auch riskant und fragil. 



- Anzeige -



**Jetzt bewerben: Masterstudiengang
Kulturmanagement und Kulturtourismus**

Sie wollen...
Managementkompetenz durch ein praxisorientiertes Masterstudium an einer traditionsreichen Universität mit modernster Ausstattung erwerben

Wir bieten...
Module zu Kulturmarketing, Personalmanagement, Kulturtourismus, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Recht, Eventmanagement, Kulturfinanzierung und -politik, Existenzgründung, Projektmanagement, Social Media, Case Studies, Planspiele, Exkursionen in die Praxis u.a.

Information:
Europa-Universität Viadrina | Professur für Kulturmanagement
Studiengangsleitung: Prof. Dr. Andrea Hausmann
E-Mail: master-kuma@europa-uni.de
www.kuwi.europa-uni.de/kulturmanagement



EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (ODER)



Mythos Basar

Grundlagen und Strategien der Verhandlungsführung

Verhandlungen sind tägliches Geschäft – im Großen wie im Kleinen. Verhandeln ist allerdings bei vielen eher mit einer die Klängen kreuzenden Auseinandersetzung zu vergleichen. Ein Fehler, denn wird eine Verhandlung zu einem Durchsetzungsmanöver, einem ichbezogenen Erreichen der Ziele, einem Basar wie aus einer Geschichte aus Tausendundeiner Nacht, liegt am Ende oft ein schaler Kompromiss, bei dem auf den zweiten Blick eigentlich beide Parteien verloren haben. In den folgenden beiden Beiträgen sollen zum einen – an dieser Stelle stark verkürzt – die Grundlagen von Verhandlungsführung dargelegt und Impulse zur Verfügung gestellt werden, die Klarheit für die eigenen Belange und die des Gegenübers schaffen. Aus dem immensen Pool an Kommunikationstechniken soll zum anderen der Aspekt „des richtigen Fragens“ herausgefischt werden. Denn Sie haben nicht immer alle nötigen Antworten.

Zwei Beiträge von Martin Salzwedel, CCI Beratung, March/Breisgau

MARTIN

SALZWEDEL

ist Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach bei Unternehmen weltweit. Er ist Gründer von Communications Consulting International (CCI), ist seit 1999 Senior Consultant, Dozent und Projektleiter für verschiedene Firmen der St. Gallen Group (St. Galler Business School, SGMI, SMP u.a.) und ist seit 2002 Leiter des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung der Boston Business School. Nach einem Lehramts- und Musikstudium und praktischer Arbeit in Orchestern als Cellist, arbeitete er u.a. in den USA für ein internationales Beratungsunternehmen sowie für einen internationalen Medienkonzern.

Die Vorbereitung

Für gute Verhandlungsergebnisse ist eine umfassende Vorbereitung unabdingbar. Alle Informationen, die man bekommen kann, sollte man im Vorfeld sammeln. Dazu bieten sich viele institutionalisierte Quellen an, wie das Internet, Auskunfteien, soziale Netzwerke oder auch Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiter und andere in Verbindung zum Thema stehende Personen. Vorab sollte man sich die dringlichsten Fragen beantworten: Welches Problem gilt es zu lösen? Welches sind unsere Themen, Interessen, Prioritäten und Präferenzen? Wo liegt unser Limit? Wollen wir ein erstes Angebot stellen oder abwarten und uns eher auf ein Gegenangebot vorbereiten? Welche Informationen brauchen wir? usw. Lassen Sie nichts ungedacht. Aber auch Fragen zum Gegenüber sollten Sie nicht unbeachtet lassen: Welches sind die Ziele und Themen des Verhandlungspartners? Wo liegt eventuell dessen Limit? Tatsächlich erzielt man die besten Verhandlungsergebnisse, wenn man sich mehr mit den Interessen der Gegenseite beschäftigt und versucht, diese zu verstehen, als mit den eigenen.

Beachten Sie auch, sich auf eine Alternative vorzubereiten, erweitern Sie somit Ihre Optionen und Ihren Argumentationsschatz: Die eigenen Alternativen bestimmen, wie viel Verhandlungsmacht man hat. Hat man gute Alternativen, kann man die Gegenseite sogar zur eigenen Sichtweise zwingen. Hat man schlechte oder keine, steht man „auf dünnem Eis“. Wenn man dann in der Verhandlung noch „heiße Luft“ produziert, das heißt, auf unangemessene Art und Weise pokert und Taktiken benutzt, führt das meist zu einem bösen Erwachen. Aber lassen Sie sich niemals auf eine Einigung ein, die schlechter ist als Ihre beste Alternative!



... Mythos Basar

Feilschen um Positionen versus Verhandlungen über Interessen

Es gibt viele Grundannahmen darüber, wie erfolgreiche Verhandlungen verlaufen. An dieser Stelle möchte ich zwei Verhandlungsparadigmen gegenüberstellen.

Beim „Feilschen um Positionen“ geht es in erster Linie um distributive Themen. Diese Vorgehensweise ist gut auf dem orientalischen Basar, dem Flohmarkt, beim Gebrauchtwagenverkauf und dem Pferdehandel. Das ist natürlich humorvoll gemeint. In Wahrheit ist die Feilscherei richtig beim klassischen Einmalgeschäft. Wenn jemand sein gebrauchtes Auto verkauft, versucht er einen möglichst guten Preis zu erzielen und zeigt dem potenziellen Käufer nicht gleich alle Rostflecke, die er am Vorabend noch schnell mit Farbe überpinselt hat. Beispiele bei Kultureinrichtungen lassen sich sicher schnell finden: Die Leihgebühr für Tribünenelemente, das Budget für eine Sonderveranstaltung oder auch das Honorar für einen Künstler.

Der Verlauf der Verhandlung, ob Flohmarkt, vielleicht Büro des Kulturamtsleiters oder Veranstaltungsbüro, mag sich ähneln: Ein potenzieller Interessent eines Gegenstands (in unserem Kulturbeispiel der Eventmanager) nähert sich dem Verkäufer/Musiker und versucht möglichst wenig von seinem wirklichen Interesse kundzutun. Das würde die eigene Position schwächen. Also bittet er den Verkäufer/Musiker um einen Preis. Wenn der Verkäufer/Musiker dann, nachdem er alle Vorzüge des Produkts nochmals ausführlich hervorgehoben hat, ein Preisangebot nennt, passiert folgendes: dem potenziellen Käufer/ Eventmanager entgleisen die Gesichtszüge. Er fängt an zu lachen und zeigt alle Punkte an dem Produkt auf, warum der Preis unrealistisch ist. Auf dem orientalischen Basar würde der Verkäufer noch hinzufügen, dass er viele Kinder zu ernähren hat und dafür Geld brauche usw. Grundsätzlich wird nicht über die eigenen Interessen gesprochen, sondern alles andere angeführt, womit man vermeintlich die Position des anderen schwächen kann. Nach all dem Gejammere macht der Käufer/Eventmanager ein Gegenangebot, der Verkäufer/Musiker lacht und jammert und so geht das Spiel mit kleinen Konzessionen auf beiden Seiten voran, bis man sich in der Mitte trifft. Das bezeichnen viele Menschen dann fälschlicherweise als Win-Win-Lösung, obwohl es genau genommen eine Lose-Lose-Lösung ist. Jede Seite hat gleichviel verloren. Insofern ist es „fair“. Der typische faule Kompromiss.



... Mythos Basar

Um Positionen feilschen (weich oder hart)



Jede Seite nimmt eine Position ein, führt Gründe dafür an und macht Zugeständnisse, um einen (häufig faulen) Kompromiss zu erreichen.

Das ist Feilschen – nicht Verhandeln!!!

	Weiches Feilschen ist auch nicht Verhandeln	Hartes Feilschen ist erst recht nicht Verhandeln
Rollen	• Freunde	• Feinde
Ziele	• Einigung, Übereinkunft	• Sieg
Standards	• Ändert Positionen schnell	• Versteift sich auf Positionen
Schritte	• Macht Angebote • Vertraut • Vermeidet Konfrontation • Gibt Druck nach	• Äußert Drohungen • Misstraut • Sucht Konfrontation • Übt Druck aus

© Martin Salzwedel

Über Interessen verhandeln

Unter diesem Paradigma wiederum kann man nur verhandeln, wenn Vertrauen zwischen den Parteien herrscht. Es ist eine äußerst attraktive Vorgehensweise, wenn man bedenkt, dass es möglich ist, in einer Welt der begrenzten Ressourcen aus der Unterschiedlichkeit von Interessen Wert für beide Verhandlungsparteien zu schöpfen. Es geht darum, in einem Kommunikationsprozess die Dinge herauszufinden, die der anderen Seite wichtig sind und einen selbst wenig kosten und umgekehrt. Zentrale Kommunikationsfähigkeiten auf beiden Seiten sind dafür notwendig, um über einen gegenseitigen Austausch der wirklichen Interessen Vertrauen zu entwickeln und die Basis dafür zu schaffen, dass der Kuchen vergrößert werden kann. Es ist dabei vollkommen egal, was in der Vergangenheit passiert ist. Jeder Beteiligte kann zu jedem Zeitpunkt mit diesem Prozess des Erforschens und Austauschens der Interessen beginnen.

Es geht darum, aktiv zuzuhören und durch gute offene, vertiefende und zirkuläre Fragen (siehe Beitrag ab Seite 14) die Interessen der anderen Seite herauszufinden. Um diesen Prozess zu initiieren, muss man selber einige Informationen preisgeben, deren Kenntnis der Verhandlungspartner gegen einen ausnutzen könnte. Dadurch, dass dies nicht getan wird, entsteht Vertrauen. Wie schon an anderer Stelle festgestellt wurde, sind Informationen Gold wert. Dieser Austausch von Informationen unterliegt den gleichen Ge-



... Mythos Basar

setzmäßigkeiten wie der Austausch von Konzessionen, wenn es um Geld geht. Hier unterscheidet man drei verschiedene Kategorien:

1. Gemeinsame Interessen
2. Unterschiedliche Interessen
3. Gegensätzliche Interessen

Das Gesetz der Reziprozität

Wenn beide Seiten beim Austausch von Informationen Gegenseitigkeit praktizieren, dann geht man auch nicht naiv oder unvorsichtig vor. In jeder Verhandlung geht es zunächst darum, über den Austausch von Informationen zu verhandeln. Dazu muss man die eigenen Interessen vorher aufgeschrieben und in eine Rangfolge gebracht haben. Dazu kann man sehr gut das sogenannte „Paarvergleichsverfahren“ benutzen. Auch wenn es wissenschaftlich nicht den höchsten Anforderungen genügt, ist es doch sehr pragmatisch. Die Ergebnisse sind hinlänglich präzise. Wenn man mit dem Paarvergleichsverfahren seine Prioritäten festgelegt hat, jedem einzelnen Interesse in der Rangfolge einen virtuellen Wert gibt und das gleiche auch für die Interessen der Gegenseite macht, kann man sehr viele Angebote für den Informationsaustausch machen, die für beide Seiten den gleichen Wert haben. Dieser Teil der Verhandlung dient dazu, unterschiedliche Einstellungen und Interessen als Basis für eine Einigung herauszuarbeiten.

Beim gegenseitigen Erforschen der Interessen ist es angebracht, immer wieder Zwischenergebnisse zusammenzufassen. Damit wird eine Vorgehensweise in kleinen Schritten etabliert, die sich dann auch beim Endergebnis anwenden lässt. Auf diese Art und Weise sind beide Verhandlungsparteien bereits daran gewöhnt, dass man nicht alle finalen Entscheidungen auf einmal treffen muss. Der Prozess hat sich in der Praxis bewährt. Damit sind natürlich keine Verzögerungstaktiken gemeint.

Entwickeln von Optionen

Wenn die Interessen beider Seiten größtenteils auf dem Tisch liegen – es gibt sicherlich in jeder Verhandlung auch einige Interessen, die man nicht kundtun möchte –, gilt es Einigungsmöglichkeiten zu entwickeln. Das ist nach einer ruhigen Phase des Erforschens und des Aufbaus von Vertrauen wesentlich leichter, als schon beim Austausch von Interessen und Informationen in hitzige Wortgefechte zu geraten. Es ist sinnvoll immer wieder zu betonen, dass man noch dabei ist Optionen zu entwickeln und dass noch keine Entscheidungen getroffen werden. Es ist nützlich, sich etwas Zeit zu nehmen und abzuwägen und nicht zu schnell zu einem Urteil zu kommen. Das Suchen nach möglichst vielen Optionen, bevor es in die Entscheidungsphase geht, ist sehr nützlich. Sie können auch Kreativitätstechniken anwenden, wie Brainstorming, Mind Mapping und andere.



... Mythos Basar

Hier noch einige Hindernisse für kreatives Denken beim erfolgreichen Entwickeln von Optionen:

- Ein zu schnelles Urteil oder Vorurteil.
- Die Suche nach der „einzig richtigen“ Lösung.
- „Entweder – oder!“ statt „Sowohl als auch“.
- Die Einstellung, dass die andere Seite ihre Probleme selbst lösen sollte.

Einige Regeln für Verhandlungen

Nach der Darstellung von wichtigen Grundlagen zur Verhandlungsführung möchte ich Ihnen meinerseits noch einige Regeln an die Hand geben, die Sie bei Ihrer nächsten Verhandlung unterstützen sollen:

Seien Sie hoch konzentriert

Nichts schadet mehr, als fähig in Verhandlungen zu gehen. Seien Sie in der Gegenwart – entwickeln Sie Geduld und Präsenz. Informieren Sie sich – wie dargestellt – genauestens über die Situation, Ihre Bedürfnisse und das gewünschte Verhandlungsergebnis. Achten Sie auf Details.

Lernen Sie Ihren Verhandlungspartner genau kennen

Hören Sie in erster Linie zu – die meisten Menschen reden einfach zu viel, wenn sie unter Druck sind, anstatt zuzuhören. Fragen Sie genau nach – auch wenn Ihnen nur eine halbe Stunde gegeben wird – checken Sie die Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners. Finden Sie heraus, worauf es dem anderen ankommt, was er will, hofft und was er sonst noch für Anforderungen hat. Wenn auch nicht angenehm: Finden Sie heraus, was für Vorurteile Ihr Gegenüber hat.

Positionieren Sie sich, Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmung und Ihre Dienstleistungen

Machen Sie sich für Ihr Gegenüber aus seiner Perspektive wertvoll, benutzen Sie die Informationen, die Sie über ihn zusammengetragen haben. Versuchen Sie eine Verbindung zu schaffen zwischen den Bedürfnissen Ihres Gegenübers und Ihren eigenen Stärken und Vorteilen.

Liefere Sie immer, wirklich immer das, was Sie versprechen

Zeigen Sie Verantwortung(sgefühl). Zeigen Sie Charakter indem Sie sich an bestimmte Prinzipien halten und das wiederholt betonen! Handeln Sie mit Integrität!

Mein Aufruf an Sie: Genießen Sie die Verhandlung!

Letztendlich hat jede Verhandlung auch spielerischen Charakter – genießen Sie das. Seien Sie nicht so bierernst, sondern verantwortlich im positiven Sinne – nämlich in der Lage, mutig und spontan zu reagieren. Wirkliche Verantwortung ist keine Last. Wer das behauptet ist nicht verantwortlich, sondern spielt den Märtyrer oder das Opfer. ¶





Wer nicht fragt, bleibt dumm...

Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

Mit dem Text zum Sesamstraßenlied mag sich Volker Ludwig vornehmlich an Kinder gerichtet haben. Allerdings – so kann man selbst nach vierzig Jahren konstatieren – ist der Kern der Aussage, trotz der allgegenwärtigen Informationsflut, weiterhin gültig und das über alle Alterstufen hinweg. Bei dem Thema Verhandeln ist das Fragen essenziell.

Ein Beitrag von Martin Salzwedel, CCI Beratung, March/ Breisgau

Präsenz und Wahrnehmung

Vielen ist beim Einstieg in eine Verhandlung nicht bewusst, dass man mit dem Gegenüber eine Beziehung eingeht – und diese unterscheidet sich nicht wirklich von der Anbahnung einer privaten Liaison! Im Gegenteil, die erforderlichen Kompetenzen ähneln sich frappierend: Präsenz besteht in der Fähigkeit, wirklich mit einer anderen Person zusammen zu sein. In menschlicher Interaktion bedeutet das schlicht und einfach, dass Sie Ihre gesamte Aufmerksamkeit mit vollem Interesse dem Menschen widmen, mit dem Sie kommunizieren. Die Fähigkeit präsent zu sein und wahrzunehmen, was im Moment passiert, ist das entscheidende Element von Kommunikation.

Vertiefendes Nachfragen, um den Verhandlungspartner zu erkennen

Menschen sind einzigartig, wenn es um ihre Bedürfnisse, Wünsche und Werte geht. Diese Mischung und die dazugehörigen Gefühle sind in der Regel recht stabil, unterliegen aber dann Veränderungen, wenn sich die Umwelt verändert. Und Veränderungen sind inzwischen zur einzigen Konstante im Berufsleben geworden. Um die tagesaktuellen Bedürfnisse der Verhandlungspartner zu entdecken, müssen Sie also vertiefend nachfragen und das aus zwei Gründen:

1. Ihre Verhandlungspartner sind sich eventuell selbst nicht bewusst darüber, was sie wirklich wollen oder brauchen.
2. Es könnte sein, dass sie gar nicht auf die Idee kommen, Ihnen ein besonderes Bedürfnis mitzuteilen, weil sie vielleicht davon ausgehen, dass Sie ohnehin nicht in der Lage oder bereit wären, diesem zu entsprechen.

Vertiefend Nachfragen ist ein höchst individueller Prozess und kann nicht auswendig gelernt werden oder mechanisch erfolgen. Ein wesentlicher Teil dieses Prozesses besteht darin, Vertrauen zu erzeugen. Präsent zu sein, bereitwillig und aufrichtig zuzuhören, effektiv zu kommunizieren und kompetent nachzufragen, erreicht mehr in Richtung guter Verhandlungsergebnisse.



... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

se, aber auch Kundenzufriedenheit oder Mitarbeitermotivation, als alles andere. Gutes vertiefendes Nachfragen etabliert eine solide Basis für Zwei-Wege-Kommunikation, erhöht gegenseitigen Respekt und das Verständnis füreinander und bringt einen Reichtum an brauchbaren Daten über die Bedürfnisse des Verhandlungspartners. Es gibt zwei Arten von vertiefenden Fragen, die Sie benutzen können, um die so wichtigen Informationen zu erhalten:

1. Die geschlossene (direkte, lenkende) Frage

Die direkte Frage ist fokussiert und bringt überwiegend kurze, spezifische Antworten hervor. Sie ist angemessen, um spezifische Informationen, Zahlen, Daten oder Fakten zu erhalten, aber nicht dienlich, um eine gute Verbindung herzustellen oder gute Zwei-Wege-Kommunikation zu betreiben. Wenn zu viele direkte Fragen hintereinander verwendet werden, kann das wie ein Verhör empfunden werden. Beispiele: Wer? Was? Wo? Wie viel? Wer von den beiden? (Ja-/ Nein-Antworten)

2. Die offene Frage

Die offene Frage ist in ihrer Natur viel allgemeiner. Sie erlaubt dem Gefragten ein gewisses Maß an Flexibilität, um nachzudenken, innerlich zu schauen, zu (be-)werten und über die Themen zu reden, zu denen ihn sein eigener Gedankenprozess und seine eigenen Werte führen. Normalerweise sind die Antworten sehr viel länger und es ist hilfreich schweigend zuzuhören, um das eigene Interesse zu signalisieren. Beispiele: Erzählen Sie mir darüber...; Wie meinen Sie das/ Wie habe ich das zu verstehen/Auf welche Art und Weise...?; Warum/ Was ist der Grund für...?; Was sind Ihre Gedanken dazu...?

Um gut vertiefend nachzufragen, müssen Sie lernen ein „Follow-Up“ zu machen. Sie müssen in sogenannten „Serien“ denken. Alle offenen Fragen haben Serien oder Folgen. Das heißt auch, Sie entscheiden sich erst am Ende der Antwort ihres Verhandlungspartners, was die nächste Frage sein wird. Bleiben Sie bei den Fragen so offen wie möglich. Es ist die leichteste Art, über das gleiche Thema mehr zu erfahren. Das ist kein mechanischer, auswendig gelernter Standard-Prozess. Bleiben Sie beim Thema bis ein vollständiges und akkurates Bild der Situation „gemalt“ wurde. Seien Sie sich sicher, dass Sie wirklich hingehört haben. Sie werden überrascht sein, wie viele Ebenen Sie auf diese Art angehen können. Behalten Sie im Hinterkopf, was die Ausgangsfrage war und kommen Sie immer wieder darauf zurück. Entscheiden Sie selbst, wann Sie einen „Umweg“ zulassen und wann nicht. Manchmal kann es gut sein, vom Thema abzuschweifen, weil andere Assoziationen entstehen und bewusst werden. Manchmal ist es jedoch lediglich der Versuch des Befragten, unangenehmen Dingen auszuweichen. Verfallen Sie nicht in eine Unterhaltung nach dem Prinzip der „Freien Assoziation“ (eine beliebte Improvisationstechnik im Free Jazz bei Ornette Coleman und John Coltrane in den 60er Jahren wurde auch so bezeichnet!), in der beide Seiten etwa



... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

gleich viel reden. Damit geben Sie die Führung aus der Hand und letztendlich sind Sie derjenige, dem die Fragen gestellt werden.

Mit Interesse hinhören

Der Schlüssel für gekonntes vertiefendes Nachfragen ist Interesse. Wenn Sie wirklich interessiert sind, werden Sie hinhören; wenn Sie hinhören, reden Leute gewöhnlich von sich aus. Ein guter Zuhörer ist selten. Wenn Sie an Ihrem Gesprächspartner nicht nur oberflächlich interessiert sind, werden Sie selbst für diesen interessant. Wenn er fertig ist mit dem, was er zu sagen hatte, wird er anfangen Ihnen Fragen zu stellen, um zu erfahren, was Sie zu dem Thema zu sagen haben. Nun haben Sie die notwendigen Informationen, um Ihre Ideen dem Erfahrungshorizont Ihres Gesprächspartners entsprechend in anschlussfähiger Art und Weise zu kommunizieren.

In einem solchen gegenseitigen Gespräch entsteht eine Balance zwischen „Input“ und „Output“. Ihr Interesse an den Ideen des anderen bereitet den Boden dafür, dass er willens ist, Ihren Ideen offen zu begegnen und diese zu bedenken. Letztendlich erzielen Sie Übereinstimmung, ohne dass Sie viel geredet haben, außer ein paar anerkennenden Bemerkungen Ihrerseits. Sie werden für das Gegenüber sympathischer als ein Verhandlungspartner, der mit Druck und vielen logischen Argumenten versucht, den anderen zu überzeugen oder gar „niederzuringen“. Die Bereitschaft, die eigene Meinung zu ändern, entsteht, wenn Leute das Gefühl haben, dass man ihnen mit Interesse zuhört. Sie achten mehr auf das, was sie selber sagen. Sie berücksichtigen ihre eigenen Gedanken viel aufmerksamer. Wenn Menschen für ihre Standpunkte nicht angegriffen werden, entwickelt sich eine gewisse Sicherheit, die es ihnen erlaubt, Widersprüche zu erkennen und zu einer anderen Sichtweise zu wechseln.

Exkurs: Die Hierarchie der Emotionen

Das bisher Dargestellte zeigt, dass man sowohl beim Fragen als auch beim Zuhören eine intensive Beziehung mit dem Gegenüber aufbaut. Beziehung herstellen hat etwas mit Gefühlen zu tun – auch und ganz besonders dann, wenn das in einer kritischen Phase einer womöglich festgefahrenen Verhandlung passiert. Gefühle als solche sind weder gut noch schlecht. Sie sind einfach da. Wir alle haben sie. Einige Emotionen wünschen wir uns mehr als andere, weil sie uns konstruktiver erscheinen. In unserer Gesellschaft gibt es Ängste und Vorbehalte, überhaupt Gefühle zuzulassen. Dies gilt wohl am stärksten im Geschäftsleben.

Wir alle haben zeitlebens sehr unterschiedliche Gefühle kennengelernt. Der „aktuelle“ Gefühlszustand ist die reale emotionale Reaktion auf eine bestimmte Situation. Als „chronischen“ Gefühlszustand bezeichnet man die emotionale Bandbreite, innerhalb der sich eine Person die meiste Zeit bewegt. Sowohl den „aktuellen“ als auch den „chronischen“ Gefühlszustand



... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

können wir verschleiern, wenn wir unserem sozialen Umfeld einen scheinbaren Gefühlszustand „vorspielen“.

1. Individuen sehen ihr Leben und reagieren auf Ereignisse auf der Basis ihres „aktuellen“ Gefühlszustands, nicht auf der Basis des aus sozialen Gründen vorgespielten.
2. Von jeder bestimmten Emotion aus hat ein Individuum eine vorhersehbare Bandbreite von Sichtweisen und Reaktionen auf das, was um ihn herum passiert.
3. Emotionen stehen in einer ganz bestimmten Beziehung zueinander. Man kann sogar von einer „Hierarchie der Gefühle“ sprechen.

Die Hierarchie der Emotionen



© Martin Salzwedel

Wer diese drei Punkte versteht und die praktische Umsetzung dieser Erkenntnisse für seine Verhandlungen analysiert und dann trainiert, ist auf dem Weg, die Beziehung zu seinen Verhandlungspartnern wirklich konstruktiv und zukunftsorientiert zu managen. Wer diese drei Punkte nicht kennt oder beachtet, kommt leicht dahin, eine Verhandlung „von der Stange“ abzuliefern. Egal wie perfekt und professionell die Formulierung dann auch sein mag, wird die Aussage nur beim Verhandlungspartner ankommen, wenn sie zufällig in die emotionale Bandbreite des „Empfängers“ fällt. Die Aussage, die gestern in der emotionalen Realität eines Verhandlungspartners lag und deswegen zum Erfolg führte, ist heute außerhalb der emotionalen Realität eines anderen Verhandlungspartners.

Die Hierarchie der Emotionen unterstützt einen dabei, auf den Einfluss von Gefühlen zu achten, möglichst auf beiden Seiten. Wenn Sie bemerken, dass

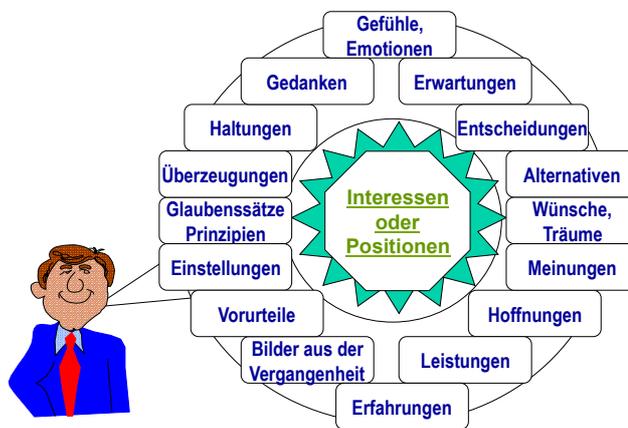


... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

sich bei Ihrem Verhandlungspartner Gefühle wie Widerstand, Ärger oder versteckte Feindseligkeit ausbreiten, wissen Sie, dass Sie Ihre eigenen Ideen nicht weiter präsentieren brauchen, weil er es sowieso nicht wahrnehmen kann. Das Eingehen auf den Verhandlungspartner ist sehr wichtig. Wenn eine Verhandlungsrunde beginnt, dann muss man seine Gesprächspartner dort abholen, wo sie gerade sind. Dies bezieht sich in erster Linie auf die emotionale Verfassung. Wenn Verhandlungspartner gerade voller Ärger sind, kann ich nicht gleich mit Begeisterung beginnen. Der Abstand wäre einfach zu groß.

In einer Verhandlung genügt eine „Betriebstemperatur“ von knapp über 20 °C, damit die Verhandlungspartner neue Informationen aufnehmen können. „Kühlere, akute“ Emotionen, wie Widerstand, Ärger, Angst und Abneigung (siehe Thermometer) wirken wie ein Filter, der verhindert, dass bestimmte Informationen uns erreichen und ins Bewusstsein eindringen. Im akuten Emotionszustand von weniger als 20 °C auf der Skala der Emotionen ist unser Gehirn mit einem nassen Schwamm zu vergleichen. Wenn Sie diesen Schwamm nehmen wollten, um etwas aufzuwischen, hätten Sie keinen Erfolg. Er wäre einfach nicht aufnahmebereit.

Das Rad der Erfahrung benutzen



© Martin Salzwedel

Um die Temperatur Ihrer Gesprächspartner in einer Verhandlung auf der Skala der Emotionen nach oben zu bewegen, sollten Sie trainieren, bis zu zwanzig und mehr vertiefende Fragen stellen zu können über deren Gedanken, Gefühle und Erfahrungen bezüglich des Problems, dass durch die Verhandlung gelöst werden soll. Das Rad der Erfahrung gibt uns einen Überblick der Themen, über die Sie mit Ihrem Verhandlungspartner reden können, um die Temperatur ansteigen zu lassen, damit die Verhandlung in einem emotional



... Über die Bedeutung und Funktion von Fragen

konstruktiven Bereich stattfinden kann, Interessen bewusst werden, die vor der Verhandlung nicht offensichtlich waren und eine wirkliche Win-Win Lösung erzielt werden kann. Andere Fachautoren bezeichnen diesen Vorgang als „den Kuchen vergrößern“. Es werden Interessen in die Lösung integriert, die vor der Verhandlung nicht offensichtlich waren. Jede Seite schaut, was sie der anderen Seite geben kann, weil es bedeutsam für die Gegenseite ist und einen selbst wenig oder nichts kostet. Und umgekehrt. Statt eines faulen Kompromisses gibt es die Möglichkeit, durch die Unterschiedlichkeit der Interessen mithilfe guter Kommunikation – buchstäblich aus dem Nichts – Wert zu schaffen, der vorher nicht sichtbar war. ʘʘ

- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





RECHTSANWÄLTIN JUTTA HOHMANN

Notarin und als Mediatorin anerkannt von der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM), dem Bundesverband Mediation (BM) und dem Schweizer Dachverband Mediation (SDM). Sie machte 1986 erste persönliche Erfahrungen mit Mediation zur Beendigung des Bürgerkrieges in Nicaragua unter Vermittlung der Moravischen Kirche. Seit 2000 ist sie vom Bundesverband Mediation e.V. (BM) anerkannte Mediationsausbilderin. Sie ist 1. Vorsitzende des Bundesverbandes Mediation e.V. (BM) und war seit Mai 2008 Mitglied der Expertenrunde im Bundesjustizministerium zur Vorbereitung des Gesetzes zur Förderung der Mediation (Mediationsgesetz).

Mediation

Vermittlung in Konflikten

Ein Beitrag von Jutta Hohmann, Rechtsanwältin, Notarin und Mediatorin BAFM/BM/SDM

Konflikte sind normal und für die menschliche Entwicklung unerlässlich. Ungelöste Konflikte zerrütten Familien, verursachen den Abbruch von Karrieren, zerstören Geschäftsbeziehungen und lösen Kriege aus. Was können Menschen tun, die sich in einer verfahrenen Situation befinden, aus der sie allein aus eigener Kraft nicht mehr herausfinden? Es führen unterschiedliche Wege nach Rom. Menschen sind unterschiedlich – auch was die Art der Konfliktbeilegung betrifft. Je nach Dynamik des Konflikts und der Persönlichkeit der Konfliktparteien müssen die Parteien die Entscheidung treffen, welcher Weg der für sie geeignete ist.

Bei rechtlich relevanten Sachverhalten können sich die Konfliktparteien an ein Gericht wenden. Sie entscheiden dann nicht selbst, sondern ein Dritter – der Richter –, trifft eine Entscheidung. Er entscheidet allein auf Grund gesetzlicher Normen. Hierbei ist er neutral und nur dem Gesetz unterworfen. Es ist ihm verwehrt, auf die Interessen und Bedürfnisse der Parteien zurückzugreifen.

Die Konfliktparteien haben aber auch die Möglichkeit, sich selbst ihr Recht zu schaffen und mithilfe eines Mediators eine Lösung zu erarbeiten. Ein Mediationsverfahren ist insbesondere dann für Konfliktparteien geeignet, wenn jede Konfliktpartei

- bereit und imstande ist, sich in gemeinsamen Gesprächen mit der anderen Konfliktpartei konstruktiv auf einen Verhandlungsprozess einzulassen,
- eine Lösung erarbeiten will, die sowohl die eigenen Interessen als auch die der Gegenseite berücksichtigt und
- bereit ist, sich selbst und die andere Partei über alle entscheidungserheblichen Tatsachen zu informieren.

Am 21. Juli 2012 ist das Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, dessen Artikel 1 das Mediationsgesetz enthält, in Kraft getreten. Nach § 1 dieses Gesetzes ist Mediation „... ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem die Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Lösung ihres Konfliktes anstreben.“ Menschen, die ihre Konflikte im Wege der Mediation lösen wollen, müssen den Wunsch haben, mit Hilfe des Mediators sich selbst eigenständig eine Lösung zu erarbeiten. Der Mediator entscheidet im Gegensatz zum Richter nicht und darf dies auch nicht tun. Er ist auch nicht für die Lösung verantwortlich. Es sind ausschließlich die Konfliktparteien, die die Lösung gestalten. Der Mediator ist



... Mediation

lediglich dafür verantwortlich, dass das Mediationsverfahren nach den Regeln der Kunst durchgeführt wird. § 1 des Mediationsgesetz weist darauf hin, dass für das Mediationsverfahren bestimmte Prinzipien gelten, nämlich Eigenverantwortung, Freiwilligkeit und Verschwiegenheit.

Das Gesetz unterstreicht die Bedeutung der Eigenverantwortung und Autonomie. Als Eigenverantwortung bezeichnet man die Fähigkeit und die Bereitschaft, für das eigene Handeln Verantwortung zu übernehmen, d.h., für sich selbst zu sorgen und die Konsequenzen für sein Handeln zu tragen, also das Schicksal in die eigenen Hände zu nehmen. Der Gesetzgeber gibt den Bürgern und Bürgerinnen die Freiheit, sich ihre rechtlichen Beziehungen selbst zu regeln. Wer sich nicht selbst helfen kann oder will, muss den Rechtsweg zu den Gerichten beschreiten. Das Problem dabei ist, dass der Schwache schwach bleibt. Er gewinnt nicht an Autonomie, weil er sich nicht auf Augenhöhe zu der anderen Konfliktpartei begibt und ein Dritter, nämlich der Richter die Entscheidung trifft. In der Mediation hat der Mensch die Möglichkeit, selbst eine Entscheidung zu treffen, die auf seinen Interessen und Bedürfnissen beruht und die gleichzeitig die Interessen und Bedürfnisse der anderen Partei anerkennt und mitberücksichtigt.

Der Mediator ist allparteilich. Er versucht, die Bedürfnisse und Interessen aller Konfliktparteien gleichermaßen wahrzunehmen und zu verstehen. Er stellt sicher, dass sich jede Konfliktpartei über ihre eigenen Bedürfnisse klar werden kann und unterstützt die Konfliktparteien, dass sie die Bedürfnisse der jeweils anderen Konfliktpartei verstehen kann.

Das Mediationsgesetz regelt in seinem § 4 die Verpflichtung des Mediators zur Verschwiegenheit. Dadurch sind Mediatoren in Zivilverfahren und allen auf diese Regelung Bezug nehmenden Verfahren zeugnisverweigerungsbe-rechtigt. § 4 Mediationsgesetz ist nach meiner Meinung eine der wichtigsten Bestimmungen. Ein Mediationsverfahren hat dann eine Erfolgsaussicht, wenn die Parteien bereit sind, alle entscheidungserheblichen Tatsachen offen zu legen. Eine derartige Bereitschaft verlangt einen sicheren Rahmen und ist nur dann gewährleistet, wenn den Mediatoren bei einem Scheitern der Mediation vor Gericht ein gesetzliches Zeugnisverweigerungsrecht zur Verfügung steht.

Bei der Auswahl ihres Mediators sollten die Konfliktparteien darauf achten, dass ihr Mediator gut ausgebildet ist. Der Bundesverband Mediation e.V. hat hierzu Richtlinien erarbeitet und erkennt Mediatoren an, die eine Ausbildung von 200 Zeitstunden absolviert und vier Praxisfälle dokumentiert haben. Diese dürfen den Titel Mediator BM/Mediatorin BM führen. 



WEITERE INFORMATIONEN

www.bmev.de



RECHTSANWALT KNUT EIGLER

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

Verhandeln

Und manchmal helfen nur Daumenschrauben

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Knut Eigler, Berlin

Als Rechtsanwalt kenne ich zwei grundverschiedene Verhandlungssituationen. Zum einen gibt es für mich die Aufgabe, eine beginnende Zusammenarbeit von zwei Vertragspartnern rechtlich zu begleiten. Andererseits helfe ich Mandanten bei gescheiterten oder ins Stocken geratenen Vertragsbeziehungen, diese wieder ins Lot zu bringen oder aber meist auch nur noch abzuwickeln. Bei beiden Aufgabenstellungen spielt das Verhandeln eine große Rolle, aber nicht in allen Fällen führt es zum Erfolg. Ein Gerichtsprozess ist manchmal unvermeidlich. Doch auch dort bestehen regelmäßig Chancen für eine einvernehmliche Lösung.

Eine beginnende Zusammenarbeit rechtlich zu begleiten, ist naturgemäß mit deutlich weniger Konfrontationen verbunden als eine bereits gescheiterte Geschäftsbeziehung. Egal, ob sich mehrere Musiker zu einer Band zusammenfinden, mehrere Partner gemeinsam ein Label, eine Agentur oder einen Club zusammen betreiben wollen, die Vertragspartner glauben, eine ideale Ergänzung in dem anderen Partner zu sehen und eine gemeinsame Perspektive aufbauen zu können. Eine solche gemeinsame Unternehmung zu starten, bietet entsprechend die geringsten Konfliktpotenziale. Ein Vertrag, der diese Gründung meist mittels eines Gesellschaftsvertrages in eine Form bringt, wird entsprechend nur als „reine Formsache“ angesehen. Selbst Personen, die bereits schlechte Erfahrungen in früheren Kooperationen gemacht haben, fürchten eine Wiederholung des negativen Verlaufs nicht übermäßig. Viele Fragen haben die Parteien bereits einvernehmlich besprochen, bevor ich eingeschaltet werde. Als Rechtsanwalt bringe ich dann Regelungspunkte auf den Tisch, an die die Vertragspartner nicht gedacht haben. Sie einigen sich meist schnell und unkompliziert auf für alle akzeptable Lösungen.

Eine Spur anspruchsvoller sind Vertragsverhandlungen zwischen zwei autonomen Vertragspartnern, die ein einzelnes Geschäft miteinander eingehen wollen. Sei es der Vertrag zwischen Künstler und Galerist, Sänger und Label, Konzertagentur und Veranstalter oder Schauspieler und Produktionsfirma – hier werden in vielen Fällen bereits bei der Anbahnung eines Vertrages die widerstreitenden Interessen deutlich. Am Anfang steht regelmäßig eine Grundentscheidung fest: Der Künstler glaubt, dass ein bestimmter Manager seine Karriere nach vorne bringen kann, der Festivalveranstalter möchte seinem Publikum unbedingt die angesagte Sängerin präsentieren, und ein Schriftsteller wünscht sich die Veröffentlichung seines neuen Romans in einer Reihe mit anderen renommierten Autoren bei einem bestimmten Verlag.



... Verhandeln - Und manchmal helfen nur Daumenschrauben

Nach dieser Grundentscheidung, die zwar emotional getroffen aber rechtlich meist überhaupt nicht bindend ist, gibt es eine Vielzahl an Regelungspunkten, über die eine Übereinkunft getroffen werden muss. Da die Zusammenarbeit von beiden Seiten gewünscht wird, können die Verhandlungen auch fast immer zu einem guten Ende geführt werden. Falls die Verhandlungen dann doch schwierig und zäh werden, ist die Funktion des Rechtsanwalts sehr hilfreich. Da die Detailverhandlungen zwischen den Juristen geführt werden, können sich die eigentlichen Vertragspartner zumindest nach außen aus den Verhandlungen zurück ziehen. Das Good Guy, Bad Guy-Prinzip führt dazu, dass in kniffligen Situationen die persönlichen Beziehungen geschont werden. Gesichtswahrend ist es, auf den „bösen Anwalt“ zu verweisen. So kann man ungestraft überzogene Forderungen einbringen und wieder zurück nehmen, wenn die Gegenseite einen in die Schranken weist.

Am schwierigsten sind die Verhandlungen bei gescheiterten Projekten oder Geschäftsbeziehungen. Missverständnisse haben sich über einen längeren Zeitraum aufgebaut und Erwartungen wurden enttäuscht. Emotionen sind im Spiel, Rücksichten werden keine mehr genommen. Wenn eine weitere Zusammenarbeit nach einer Klärung der offenen Punkte angestrebt wird, können Verhandlungen, eine Mediation oder eine Schlichtung zum Erfolg führen.

Wenn jede Partei mit der anderen aber nichts mehr zu tun haben möchte, wünschen sich beide Parteien die Durchsetzung ihrer Maximalforderungen. Am einfachsten wäre dies mit einer Klage. Was sie davon abhält, ist häufig nur eine Rechtslage, die mit den Wünschen nicht übereinstimmt. So kann es sich rächen, dass am Anfang der Zusammenarbeit kein oder nur ein bruchstückhafter oder in den Formulierungen ungenauer Vertrag geschlossen wurde, oder der Vertrag später nicht an eine geänderte Situation angepasst wurde. Manchmal ist es auch die Furcht, dass Außenstehende, mit denen die Parteien in einer Geschäftsbeziehung stehen, von einer gerichtlichen Auseinandersetzung erfahren könnten. Nur das Risiko des Scheiterns im Prozess oder der Gesichtsverlust im Verhältnis zu Dritten eröffnet die Möglichkeit zu außergerichtlichen Verhandlungen.

Wenn ein Prozess trotz allem nicht vermieden werden kann, werden dem Gericht in einer Klageschrift sowie der Erwiderung darauf die unterschiedlichen Sichtweisen der Streitenden dargelegt. Der neutrale Richter wird in den Fällen, in denen rechtliche Schwierigkeiten auftreten, von sich aus auf einen Vergleich hinwirken. Zu wessen Gunsten der Vergleich ausfällt, hängt von den Erfolgsaussichten des Falles ab. Hier werden also die Risiken taxiert und in Verhandlungen werden diese – manchmal wie auf einem Basar – verhandelt. Ganz hartnäckige Akteure warten dagegen lieber das Urteil der 1. Instanz ab. Denn auch in der Berufung werden die höheren Richter wieder auf einen Vergleich hinwirken, wenn die Erfolgsaussichten nicht eindeutig zu Gunsten einer Partei gehen. Eventuell ergibt sich dann die Gelegenheit zum Sieg oder



... Verhandeln - Und manchmal helfen nur Daumenschrauben

zumindest eine bessere Verhandlungsposition. Zu keinem Zeitpunkt ist es für Verhandlungen also zu spät, es wird aber zu einer Frage der Kosten.

Ob Verhandlungen einfach oder schwer werden, hängt entscheidend von der Mentalität der Vertragspartner ab. So gibt es die grundehrlichen, immer fairen Partner, die sich über viele Jahre einen entsprechenden Ruf aufgebaut haben. Sie legen gleich ein Angebot vor, dass der andere Partner eigentlich sofort ohne größere Bauchschmerzen unterschreiben könnte. Häufiger ist allerdings der sportlich-kaufmännische Verhandlungstyp. Dieser schaut erstmal, was der andere bereit ist mitzumachen, und lenkt dann soweit nötig ein. Der ängstliche Verhandler hat die Furcht, seine Chance bei nennenswertem Widerstand zu verlieren. Dieser Typus ist mit einem nervenstärkeren Anwalt gut beraten, der sowohl mit den Nerven des eigenen Mandanten als auch mit dessen Interessen gegenüber dem Verhandlungspartner zu kämpfen hat. Eine echte Herausforderung sind die Sturen und Starrsinnigen, deren Vorstellungen überdurchschnittlich geringe Schnittmengen mit der rechtlichen Wirklichkeit haben. Bei jenen sind Vergleiche, Verhandlungen und Kompromisse am wenigsten gewünscht. Dafür nimmt man lieber den glorreichen Untergang in Kauf.

Die Rolle des Rechtsanwalts als ein unabhängiges Organ der Rechtspflege verpflichtet diesen, seine Mandanten vor Rechtsverlusten zu schützen, aber auch rechtsgestaltend, konfliktvermeidend und streitschlichtend tätig zu werden. So sieht es die Berufsordnung bereits vor, deeskalierend auf die Mandanten einzuwirken. Ganz praktisch belohnt das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz den Abschluss von Vergleichen – und somit das erfolgreiche Verhandeln – mit höheren gesetzlichen Gebühren.

Verhandlungen mit dem Ziel des Ausgleichs widerstreitender Interessen führen meist zum Erfolg bei mehr oder weniger gleichrangigen Vertragspartnern. Jede Form der Über- oder Unterordnung verringert die Bereitschaft des Stärkeren, eigene Positionen aufzugeben. Von daher ist das Setzen von Daumenschrauben eine adäquate Art, Vertragspartner auf eine faire Art zusammen oder auseinander zu bringen. Dies erfolgt durch gesetzliche Vorgaben, die den Schwächeren schützen, oder durch Richter, die dem weniger nachgiebigen Prozessierer dessen Risiken überdeutlich machen und die Chancen etwas in den Hinterrund schieben. Ein sanfter oder notfalls gesteigerter Druck erhöht somit die Bereitschaft, Verhandlungen zu einem Ergebnis zu bringen. 





Vom Verhandeln zum Überzeugen

Als Referatsleiter im Thüringer Finanzministerium musste Peter Kleine bisher mit den Kommunen um Budgets und Bedarfszuweisungen verhandeln. Nun hat er die Seiten gewechselt und ist als Bürgermeister von Weimar selbst für die Finanzen einer Stadt verantwortlich, die gerade dank ihrer Kultur besonders stark auf Transfers von außen angewiesen ist. In seinem Kommentar für das *KM Magazin* weicht er die Leser nicht nur in einige Geheimnisse von Finanzverhandlungen in der öffentlichen Verwaltung ein. Er wünscht sich auch ein Ende von Verhandlungsritualen und stattdessen eine vorherige Abstimmung zu Grundsätzen unter den Verhandlungspartnern.

Ein Beitrag von Peter Kleine, Bürgermeister, Weimar

Bei der Verhandlung um Bedarfszuweisungen schaut man einerseits nach Einsparpotenzialen und achtet gleichzeitig darauf, wie die kommunale Selbstverwaltung gewahrt bleiben kann. Verhandlungen unter dieser Maßgabe bedeuten, Notwendigkeiten herauszufiltern und dafür dann finanzielle Mittel bereit zu stellen. Kern dessen ist der kommunale Finanzausgleich (KFA). Anfang dieses Jahres ist in der Thüringer Landesregierung beschlossen worden, die Finanztransfers an die Kommunen angesichts der Gesamtverschuldung im Freistaat nochmals zu reduzieren. Gleichzeitig garantiert das Land aber eine langfristige Planbarkeit dieser Transfers. Mit dieser Systemumstellung kann nun auch eine Stadt wie Weimar kalkulieren, wie viel Geld in den nächsten Jahren vom Freistaat zu erwarten ist. Der KFA behandelt allerdings Städte überwiegend nur nach ihrer Einwohnerzahl. So hat man sich gleichzeitig auf den Kompromiss eines Kulturlastenausgleichs verständigt, der nun vorsieht, 2013 und 2014 jeweils 9 Millionen Euro für solche Städte bereitzustellen, die besondere finanzielle Lasten im Kulturbereich haben. Für Weimar trifft dies in besonderem Maße zu.

Interpretationsspielräume beim Kulturlastenausgleich

Das Geld ist allerdings nicht dafür da, um neue Projekte ins Leben zu rufen. Die Stadt muss lediglich weniger Eigenmittel aufbringen, um vorhandene Kulturprojekte, die ohnehin im Haushalt veranschlagt sind, finanzieren zu können. Ich interpretiere den Kulturlastenausgleich eindeutig als Reduzierung der finanziellen Belastung der Stadt.

Es gibt aber auch in der Stadt einige, die der Auffassung sind, dass man das Geld für neue Kulturprojekte nutzen oder vorhandene Einrichtungen noch mehr unterstützen sollte. Alle Vorschläge, die gemacht werden, sind auch inhaltlich nachvollziehbar. Immerhin stagnieren seit Jahren die Kulturretats bei gleichzeitigen Kostensteigerungen. Man muss sich aber im Klaren sein,



... Vom Verhandeln zum Überzeugen

dass man nur das ausgeben kann, was man hat. Insofern kommt mir in meinem neuen Amt erneut die Rolle eines Unterhändlers zu. Allerdings mit dem Unterschied zu früher, dass ich jetzt Fraktionen im Stadtrat überzeugen muss, die Mehreinnahmen – überspitzt formuliert – zur Haushaltssanierung zu nutzen. Das ist in dem Sinne weniger ein Verhandeln, sondern vielmehr ein Überzeugen. Letztlich muss man die Argumente so vortragen, dass die anderen das auch verstehen und es für sie nachvollziehbar ist. Nichts ist schlimmer, als sein Gegenüber bei Entscheidungen nicht mitzunehmen und vor vollendete Tatsachen zu stellen.

Wie man Finanzbedarfe ermittelt

Grundlage für die Berechnung der kommunalen Finanzausstattung sollte in einem ersten Schritt die Ermittlung des Bedarfs sein. Dafür gibt es viele Ansätze. Auf Landesebene erhält man zu einem zuvor festgelegten Stichtag die Haushaltsanmeldungen der verschiedenen Ressorts. So ist es aber beim Finanzausgleich nicht, da man die Gemeinden nicht fragen kann, was sie an Geld haben wollen. Insbesondere wird zwischen Kommunen und Land z.B. immer Streitig sein, wie hoch der notwendige Investitionsbedarf ist. Dies gilt aber auch für die Höhe der für zwingend erforderlich erachteten Unterhaltungskosten (Stichwort: Unterhaltungsstau). Stattdessen stellt man bei dem Prozess der Bedarfsermittlung zunächst auf das statistisch erfasste Ausgabenverhalten in der Vergangenheit ab. Man schaut in die Vergangenheit, wie viele Mittel die Kommunen für ihre Aufgabenerfüllung benötigt haben, und nimmt dies als Grundlage für die notwendigen Fortschreibungen in die Zukunft. Dies schließt durchaus Steigerungen bei Verbraucherpreisen oder Personalkosten und die Berücksichtigung neuer Aufgaben und Standards ein.

Aus Sicht der Gemeinden und Kommunen ist dies freilich immer zu wenig. Sie argumentieren zumeist, dass dieses und jenes nicht berücksichtigt werde. Unter anderem an diesem Punkt erfolgt die inhaltliche Auseinandersetzung, indem jede Seite versucht, ihre Herangehensweise jeweils zu erläutern.

Es ist in der Literatur und der Wissenschaft unheimlich strittig, wie man überhaupt Finanzbedarfe ermittelt. Es handelt sich nicht um eine Sache, bei der man eins und eins zusammenzählen kann. Viele subjektive Einschätzungen und Festlegungen sind auf dem „Weg der Bedarfsermittlung“ zu treffen. Je nachdem, welche Entscheidungen und Festlegungen auf diesem Weg getroffen werden, beeinflussen diese das Ergebnis. Und „Weggabelungen“, die den weiteren Verlauf bestimmen, gibt es viele. Dies ist ein komplizierter Prozess. Man versucht diesen deshalb so transparent zu machen, dass nachvollziehbar ist, wie man zu den jeweiligen Zahlen gekommen ist, die am Ende als Finanzbedarf stehen.

In der Kommune selbst ist dies nicht anders. Die Fachämter geben ihre Haushaltsanmeldungen ab, die, wenn man sie summiert, natürlich deutlich über dem Betrag liegen, den man sich leisten kann. Auch auf der Einnah-



... Vom Verhandeln zum Überzeugen

menseite liegen ja Eckdaten vor, beispielsweise für zu erwartende Steuern und Gebühren. Dem stelle ich nun die Anmeldungen gegenüber. Gibt es hier Differenzen, beginnt das Verhandeln.

Arbeitsebene und Chefgespräche

Man muss mit den entsprechenden Ämtern ins direkte Gespräch kommen. Die Budgetanmeldungen erfolgen zwar schriftlich, aber die Kämmerei oder ich können natürlich nicht sofort nachvollziehen, aus welchen Gründen die Anmeldung gemacht worden ist. Um das zu hinterfragen, braucht man Informationen. Insofern finden dann auf der Arbeitsebene Gespräche zwischen der Kämmerei und dem Fachamt statt. Offene, noch strittige Punkte werden dann in sogenannten Chefgesprächen besprochen, wo es dann auch um grundsätzliche Sachen geht, sofern man sich vorher nicht einigen kann. Das ist relativ zeitintensiv und nicht immer sinnvoll.

Versteckte Taktiken oder ehrliche Verhandlungen

Es gibt ja leider die Unsitte, mehr anzumelden im Bewusstsein, später herunter verhandelt zu werden. Es gibt sicherlich auch Einzelne, die nur das anmelden, was deren Meinung nach dem Bedarf entspricht. Letztere werden dadurch möglicherweise bestraft. Es ist leider ein ungeschriebenes Gesetz, mehr anzumelden, weil man dann mit dem Ergebnis der Verhandlung leben muss. Bei Tarifverhandlungen ist dies nicht anders.

Der bessere Weg wäre, bestimmte Eckpunkte bereits im Vorfeld auf Leitungsebene abzustimmen. Im Land wäre das das Regierungskabinett, hier in der Stadt wäre es die Dezernentenrunde, ergänzt gegebenenfalls um die Amtsleiter und Vertreter der Stadtratsfraktionen. Dieses Gremium könnte sich auf Budgetrahmen verständigen und überdies klären, ob zur Finanzierung Steuererhöhungen, Kreditaufnahmen oder Rücklagenentnahmen erlaubt wären. Wenn man sich innerhalb solcher Eckpunkte bewegt, stärkt dies die Eigenverantwortung innerhalb eines Zuständigkeitsbereichs und man hat die Chance, dass alle an einem Strang ziehen.

Informationsverluste durch Hierarchien in der Verwaltung

Die verschiedenen Abteilungen in der Verwaltung mit ihren Hierarchien und Zuständigkeiten verursachen zweifellos einen hohen zeitlichen Aufwand und bindet zudem Personal. Man hat im Haushalt entsprechend auch diese verschiedenen Bereiche aufeinander abzustimmen. Die Kämmerei oder das Dezernat wird kaum Entscheidungen treffen oder gar Kürzungen vornehmen, ohne die Fachämter zumindest zu informieren. Es ist umso wichtiger, dass die Kommunikation stimmt. Anderenfalls entsteht Frust, der in den Folgejahren alles noch schwieriger macht. Die Kulturschaffenden bringen durchaus Verständnis dahingehend auf, dass finanzielle Mittel endlich sind. Wenn einmal die Einnahmen steigen sollten – aus welchen Gründen auch immer – dann ist man auch bereit, neue Maßnahmen zu finanzieren. Aktuell – sicher



... Vom Verhandeln zum Überzeugen

nicht nur in Weimar – können wir aber nicht aus dem Vollen schöpfen, auch mit dem Kulturlastenausgleich nicht. Umso mehr kommt es darauf an, miteinander zu reden. Am Ende – sollte der Haushalt nicht beschlussfähig sein – muss man dann politische Entscheidungen dahingehend treffen, dass bestimmte Maßnahmen eben nicht oder nicht in dieser Höhe durchgeführt werden.

Im Übrigen muss man im städtischen Haushalt stets zwischen Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben differenzieren. Bei Pflichtaufgaben ist es schwierig, weil die gesetzlichen Leistungen zu erbringen sind, beispielsweise im sozialen Bereich. Feste Sätze sind nicht verhandelbar. Dies schließt zwar nicht aus, dass Arbeitsabläufe nicht auch effektiver ausgestaltet werden können bzw. da, wo Ermessensentscheidungen möglich sind, auch die finanzielle Situation der Stadt nicht aus dem Blick gelassen wird. Der große Bereich der freiwilligen Leistungen ist jedoch faktisch die Verhandlungsmasse, die man noch hat. In Weimar ist dies natürlich zu einem Großteil die Kultur. Andererseits ist u.a. genau die Kultur das Besondere, was Weimar ausmacht.

Verhandlungstechniken und das Wissen um Spielräume

Verhandlungen haben naturgemäß mit Menschen zu tun. Wenn die Chemie nicht stimmt, dann sind die Fronten regelmäßig von vornherein so verhärtet, dass man im Grunde genommen gar nicht verhandeln kann. Man muss ein Gespür für sein Gegenüber haben, muss sich auf verschiedene Charaktere einstellen und seine Verhandlungsweise daraufhin auslegen. Entsprechend sollte ich zunächst meinen Verhandlungspartner gut kennen. Entscheidend ist, dass man gut vorbereitet ist zum Thema, über das man verhandeln will. Verfügt man selbst nicht über Detailkenntnisse, wäre eine fachliche Begleitung durchaus sinnvoll und legitim.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Eckdaten nie aus den Augen zu verlieren. Anstrebenswert ist es natürlich, dass man über kleinere Reserven und Ermessensspielräume verfügt, um überhaupt die Zugeständnisse möglich zu machen. Je schlechter jedoch die Finanzsituation einer Stadt ist, desto geringer sind diese Verhandlungsspielräume. Sind Verhandlungen wirklich einmal festgefahren, sind nicht selten politische Entscheidungen zu treffen. Denkbar ist auch, sich hierbei durch externe Berater helfen zu lassen. So lassen sich bestimmte Fragestellungen auch einmal gutachterlich prüfen, ob es in dem Bereich überhaupt Spielräume gibt.

Eine seriöse Haushaltsaufstellung setzt auch auf realistische Einnahmeprognosen. Diese sollten eher zurückhaltender als zu optimistisch sein. Bei den Steuerschätzungen in Bund und den Ländern handelt man ähnlich. Wachstumsprognosen enthalten Spannen, bei denen man nicht auf den Höchstbetrag abstellt. Sollten die Einnahmen höher als erwarten sein, kann sich der Haushalt über die entsprechenden Mehreinnahmen freuen. Schlimm wird es dann, wenn ich für nicht generierte Einnahmen Ausgaben bereits getätigt



... Vom Verhandeln zum Überzeugen

habe und dadurch entsprechende Lücken oder Fehlbeträge entstehen. Wenn sich entsprechende Sachverhalte darstellen, gilt es dann mit den geeigneten haushaltsrechtlichen Mitteln, zum Beispiel Haushaltssperre, gegenzusteuern. Dies ist jedoch für den gesamten Haushaltsvollzug eine große Belastung, die man gerne vermeiden möchte.

Argumente für Mehrausgaben und das Setzen von Prioritäten

Es gibt Situationen, in denen man möglicherweise größere Schäden verursacht, wenn bestimmte Mittel gekürzt werden. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kann man mich überzeugen, in bestimmte Bereiche gezielt zu investieren, um beispielsweise Folgekosten zu vermeiden. Es ist aber so, dass man auch Ideen entwickeln kann, Aufgaben und Bereiche zu bündeln. In der Kultur mag das unter dem Gesichtspunkt der Vielfalt und Angebotsbreite sicherlich schwierig sein. Aber das Setzen von Schwerpunkten und Prioritäten hat noch nie geschadet. Die Stadt muss nicht auf allen Hochzeiten tanzen. Besser ist es, einige Projekte umso „richtiger“ anzupacken und der Stadt und dem Event dadurch eine unverwechselbare und vielleicht sogar einmalige Note zu geben. ¶



- Anzeige -



Berufsbegleitende Weiterbildung In der Schweiz

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

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

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.
Zürcher Fachhochschule



Kulturmanagement.

Von der Verwaltung in Kunstinstitutionen zur Gestaltung kultureller Kontexte und von der „tool box“ zur Wissenschaftsdisziplin.

Noch immer scheint die Berufsbezeichnung des Kulturmanagers unter einem eher schlechten oder zumindest ambivalenten Image zu leiden, obwohl Kulturmanagement sich als unverzichtbare professionelle Praxis im Kulturbetrieb lange etabliert hat und obwohl es seit inzwischen 20 Jahren Studiengänge gibt, die in Lehre und Forschung zur Fundierung und Reflexion der Profession und des Faches Kulturmanagement beitragen.

Ein Beitrag von Birgit Mandel, Hildesheim

Entwicklung und Paradigmen von Kulturmanagement

Das ambivalente Rollenimage hängt sicherlich auch mit der Entstehungsgeschichte des Kulturmanagements zusammen. Kulturmanagement etablierte sich ab Anfang der 90er Jahre vor allem in Zusammenhang mit der wachsenden Finanzknappheit und dem Reformdruck in öffentlichen Kunstinstitutionen und Kulturverwaltungen zunächst als eine Funktion, die mit betriebswirtschaftlichen Strategien Einsparungen in öffentlichen Kunstinstitutionen durchführt und tendenziell zur Kommerzialisierung des Kultursektors führen muss. Um dem Vorwurf zu entgehen, mit kulturmanagerialen Maßnahmen in die Autonomie der Kunst einzugreifen, die in Deutschland als wesentliches kulturpolitisches Grundrecht und Prinzip gilt, beschränkten sich Kulturmanager und Kulturmanagementstudiengänge in der Anfangsphase auf strukturelle und organisatorische Fragen und hielten sich aus künstlerischen und kulturellen Inhalten heraus. Das Kulturmanagement der 90er Jahre war im wesentlichen:

- auf den öffentlichen Kulturbetrieb fokussiert,
- an ökonomischen Effizienzkriterien orientiert,
- auf die BWL als zentrale Wissenschaft bezogen,
- Dienstleister von Kunstinstitutionen und Kulturverwaltung ohne inhaltliche Kompetenz.

Das Image des Kulturmanagers als technokratischem Ökonomen wurde möglicherweise auch dadurch verstärkt, dass die Künste zumindest in Deutschland tendenziell mystifiziert werden, immer verbunden mit der Angst, sie zu funktionalisieren. Dies scheint nicht verträglich mit einer Profession, die anhand rationaler Kriterien Strategien für eine möglichst effiziente und wirkungsvolle Implementierung von Kunst und Kultur entwickelt.

Inzwischen haben sich die Aufgaben, Einsatzfelder und Vorgehensweisen des Kulturmanagements stark ausgeweitet und ausdifferenziert und die Anzahl

PROF. DR.
BIRGIT MANDEL
ist seit Januar 2013 Vorsitzende des Fachverbandes für Kulturmanagement, dem Zusammenschluss der akademisch lehrenden und forschenden Kulturmanager und Kulturmanagerinnen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ein Ziel des Fachverbandes ist die wissenschaftliche Weiterentwicklung und Positionierung des Kulturmanagements sowohl im akademischen Sektor als auch im professionellen Kulturbereich.



... Kulturmanagement

von Kulturmanagern vervielfachte sich, v.a. durch die Absolventen der zahlreichen in den vergangenen 15 Jahren etablierten Studiengänge. Viele im Kulturmanagement Tätigen vermeiden die Bezeichnung Kulturmanager und nennen sich stattdessen Coach, Kurator, Ausstellungsmacher, Kulturwissenschaftler, Marketing-Consultant, PR-Referent u.v.m.

Kulturmanager sind inzwischen in verschiedenen Feldern des Kulturbetriebs und darüber hinaus eingesetzt:

- in einzelnen Kulturbetrieben: öffentlich, gemeinnützig, privatwirtschaftlich
- in Interessenorganisationen von Kulturbetrieben und Kulturschaffenden (wie etwa dem Deutschen Kulturrat u. seinen diversen Sektionen)
- in der Kulturverwaltung
- in kunstfremden Unternehmen, im Tourismus, im Sozial- und Gesundheitssektor, im Bildungswesen

Neue Herausforderungen des Kultursektors und neue Aufgaben für das Kulturmanagement

Der Kultursektor in Deutschland befindet sich in einer Umbruchphase, die neue Strategien und damit auch neue Aufgabenbeschreibungen des Kulturmanagements verlangt.

Deutlich erkennbar ist ein abnehmender Gestaltungsspielraum seitens der Kulturpolitik. Durch die Bestandswahrung klassischer Institutionen, die in den Kommunen und Ländern einen Großteil des öffentlichen Kulturretats beanspruchen, gibt es kaum noch disponible Mittel für alternative und neue Kulturinitiativen. Gerade auch die nachwachsenden Generationen können ihre kulturellen Interessen vielfach nur noch mithilfe dritter, gemeinnütziger Player wie Stiftungen, Sponsoren, privatem Fundraising, Crowdfunding oder auf dem freien Markt realisieren

Die öffentlich geförderten traditionellen (Hoch-)Kultureinrichtungen werden hauptsächlich von den höher Gebildeten und meist besser Verdienenden wahrgenommen, wohingegen die Mehrheit der Bevölkerung die Angebote offensichtlich als nicht relevant für ihr Leben erachtet.

Durch die Ausweitung des privaten Kultursektors entwickelt sich eine stärkere Heterogenität und ein größerer Wettbewerb auf der Kulturanbieterseite. Es entsteht ein neues Verständnis von Kultur- und Kreativwirtschaft als wichtigem Bestandteil des gemeinschaftlichen Kulturlebens.

Die begrenzte Reaktions- und Innovationsfähigkeit und anhaltend geringe Teilhabe-Gerechtigkeit des öffentlich geförderten Kultursektors erfordert eine Neuausrichtung der kulturpolitischen Steuerung und der öffentlichen Förderung.



... Kulturmanagement

Eine Aufgabe wird auch darin bestehen, die Trennlinien zwischen „kommerzieller Kultur“ und „Hochkultur“ weiter abzubauen zugunsten eines dynamischen Kulturbegriffs und eines besseren Zusammenspiels der drei Sektoren öffentlich, gemeinnützig und privat, wovon Kulturschaffende und Kulturnutzer gleichermaßen profitieren dürften.

Die stark gewachsene Wertschätzung von Kulturvermittlung und Kultureller Bildung ebenso wie der Rückgang des traditionellen bildungsbürgerlichen Kulturpublikums und Veränderung der Nachfrager, auch durch einen erhöhten Migrantenanteil innerhalb der Bevölkerung, und ein dadurch verändertes Kulturverständnis tragen dazu bei, die Verhältnisse in Bewegung zu bringen. Auch die zunehmende Erwartung eines potenziellen Publikums nach Beteiligung und Mitbestimmung, ausgelöst durch neue, nicht hierarchische Kommunikationsformen des Web 2.0, die die Grenzen zwischen Produktion und Rezeption aufweichen, erfordern neue Formate der Kulturproduktion und -präsentation.

Die interkulturellen Veränderungsprozesse der Gesellschaft ebenso wie die Internationalisierung des Kultursektors und der Gesellschaft insgesamt verlangen neue Strategien, das kulturelle Leben zu stimulieren, zu moderieren und zu ermöglichen.

Daraus ergeben sich für das Kulturmanagement insbesondere folgende Herausforderungen:

- der Institutionalisierung des Kulturbetriebs neue, dynamischere Formen entgegenzusetzen, die auch nachwachsenden Generationen von Kulturschaffenden öffentliche Ressourcen ermöglichen,
- neues Publikum zu entwickeln jenseits des traditionellen bildungsbürgerlichen Stammpublikums,
- Synergieeffekte zu schaffen durch Verbindung der verschiedenen Sektoren des Kulturbetriebs miteinander,
- zur Erweiterung des traditionellen Verständnisses von Kunst und Kultur als Hochkultur beizutragen durch hierarchieloses Zusammenbringen unterschiedlicher Formen von klassischer Kunst, populärer Massenkultur, Alltagskultur sowie Soziokultur,
- die gesellschaftliche Relevanz von Kunst und Kultur zu erhöhen durch Vernetzung des Kultursektors mit anderen Bereichen wie Bildung (Schule), Soziales, Wirtschaft, Tourismus, Stadtplanung,
- interkulturelle Austauschprozesse zu initiieren zwischen Menschen verschiedener Milieus und Herkunft, zwischen Subkultur, Popkultur und Hochkultur, zwischen „digital natives“ und analog Sozialisierten,
- der Übernahme kulturpolitischer Verantwortung als wichtiger Moderator in Cultural Governance Prozessen,



... Kulturmanagement

- Austausch mit Kulturschaffenden anderer Länder zu initiieren, interkulturelle Lernprozesse zu ermöglichen und durch die externe Perspektive eigene Routinen und Annahmen kritisch zu hinterfragen.

Deutlich wird an dieser Auflistung, dass ein enges Verständnis von Kulturmanagement als betriebswirtschaftliche Funktion, die sich auf das effiziente Organisieren beschränkt, nicht ausreicht, um diesen neuen und weitreichenden Herausforderungen gerecht zu werden.

Erweitertes Verständnis von Kulturmanagement

Kulturmanagement in einem erweiterten Verständnis lässt sich definieren als die Moderation, Vermittlung, Organisation und Gestaltung der Rahmenbedingungen künstlerischer und kultureller Produktion und Rezeption. Kulturmanagement wird damit Bestandteil des arbeitsteiligen Prozesses kollektiver Kreativität und bestimmt als solche auch künstlerisch-kulturelle Prozesse mit, ohne damit in einzelne Kunstwerke einzugreifen.

Zugleich ist Kulturmanagement ein Element von Cultural Governance und gewissermaßen praktisch realisierte Kulturpolitik, indem es zur Formulierung und Umsetzung von kulturpolitischen Zielen und Visionen einer Kultugesellschaft beiträgt. Kulturmanagement wird zukünftig von einer reinen Bestandserhaltungs- und Wachstumslogik zu einer Nutzerorientierung und stärkeren gesellschaftlichen Verantwortung kommen müssen. Damit weitet sich auch das Rollenverständnis von der einzelbetrieblichen Perspektive zum Cultural Entrepreneur, der verantwortlich kulturelle Kontexte moderiert und mitgestaltet.

Kulturmanagement studieren: Paradigmenwechsel auch in den Curricula der Studiengänge

Vor diesem Hintergrund hat sich auch die akademische Disziplin des Kulturmanagements stark erweitert: von einem vorwiegend an Verwaltung und an der Betriebswirtschaftslehre orientierten Fach zu einer stärker auf kulturelle Inhalte und politische Rahmenbedingungen reflektierenden Disziplin.

Wie eine Analyse der Curricula aller im Fachverband Kulturmanagement vertretenen Studiengänge zeigt (Mandel/Seeger 2011), sind in fast allen Studiengängen kulturpolitische, kultursoziologische und kulturwissenschaftliche Module integriert. Während die Curricula in der Anfangszeit des Kulturmanagements stark auf den öffentlichen Sektor zugeschnitten waren, ist eine deutliche Zunahme von Themen des privaten Sektors erkennbar: Kultur- und Kreativwirtschaft sowie die Beschäftigung mit unternehmerischen Herausforderungen sind Bestandteil fast jedes Studiengangs.

Nachdem Lehre und Forschung in der Anfangsphase stark auf die Anbieterseite fokussiert waren, sind in den letzten Jahren stärker auf die Nachfrage bezogene Themen wie Audience Development, Kulturvermittlung und Kulturelle Bildung sowie Interkulturmanagement hinzugekommen.



... Kulturmanagement

Der internationale Austausch von Lehrenden und Studierenden wurde durch länderübergreifende Summerschools, Projekte, Exkursionen und Auslandssemester intensiviert.

„Führen die Veränderungen des Faches in Richtung inhaltlicher Reflexion und ‚Akademisierung‘ möglicherweise dazu, dass sie an anwendungsorientierter Relevanz verlieren und den Absolventen der Einstieg in den Arbeitsmarkt erschwert wird?“, so Befürchtungen, die im Zusammenhang mit dem Ziel des Fachverbandes, Kulturmanagement auch als wissenschaftliche Disziplin in der akademischen Welt zu verankern, immer wieder zu lesen sind.

Sämtliche Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz, so zeigte eine Befragung, die ich dazu bereits 2008 für den Fachverband durchgeführt habe, kooperieren mehr oder weniger eng mit der Praxis über Praktika hinaus: z. B. durch Lehrbeauftragte aus der Praxis, gemeinsame Projekte, gemeinsame Forschungsvorhaben. Darüber hinaus werden in den Studiengängen, Planspiele eingesetzt, fiktive Kulturunternehmen gegründet und z. T. auch umgesetzt, eigene Praxisformate entwickelt, wie studentische Festivals, in denen neue Managementformen und neue Programmformate erprobt werden können.

Grundsätzlich ist das Verhältnis von Lehre und Praxis im Kulturmanagement ein engeres als in anderen Hochschuldisziplinen. Kulturmanagementlehre und -forschung ist ohne eine Anbindung an die kulturmanageriale Praxis nicht zu leisten. Die systematische, empirische Analyse und Reflexion von Praxishandeln und seinen Wirkungen ist unverzichtbar, um Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der noch jungen Disziplin des Kulturmanagements zu generieren. Praxisorientierte Forschung, auch in Lehrforschungsprojekten, sollte Bestandteil jedes Studiengangs sein. Der Fachverband Kulturmanagement trägt mit seinen Tagungen und Publikationen dazu bei, diese Forschungsergebnisse allgemein zugänglich zu machen und Wissenschaftler zu vernetzen.

Neben dieser am Feld orientierten Lehre und Forschung ist auch die Auseinandersetzung mit kulturtheoretischen Fragestellungen bereichernd und notwendig für das Verständnis von Zielen und Funktionen des Kulturmanagements und die Einordnung in größere gesellschaftliche Zusammenhänge.

In Befragungen von Lehrenden wie Praktikern des Kulturmanagements wird immer wieder betont, dass es vor allem bestimmte Schlüsselkompetenzen seien, die den Kulturmanager befähigen, wirkungsvoll tätig zu werden. So benannte etwa Dirk Schütz in seiner Laudatio auf den Kulturmanager des Jahres 2012 als wesentliche Kompetenzen des Kulturmanagers: Visionskraft, Vermittlungskompetenz, herausragende kommunikative Fähigkeiten, anschlussfähiges und vernetztes Denken, Mut zum Risiko, wirtschaftliches Geschick.

Lehrende im Kulturmanagement müssen sich also immer wieder neu Gedanken machen, durch welche Inhalte und vor allem durch welche Lehrformate,



... Kulturmanagement

neben der Vermittlung von Fachwissen, diese Kompetenzen herausgebildet werden können: wie es gelingt, Visionskraft und Mut zum Risiko anzulegen, damit die Absolventen sich nicht nur in den bestehenden Betrieb einfügen, sondern auch Veränderungen initiieren können.

Mit Sicherheit haben die Absolventen der Kulturmanagementstudiengänge, die bereits an den verschiedenen Stellen des Kultursektors tätig sind, zur Professionalisierung des Kulturbetriebs und seiner Institutionen beigetragen. Sie haben in den Einrichtungen und der Verwaltung für mehr Effizienz und Effektivität gesorgt, haben Zielorientierung und strategisches Vorgehen eingebracht und bestimmte ideologische Scheuklappen (z.B. gegenüber einem strategischen Kulturmarketing) abgebaut.

Noch nicht geglückt ist es, das Bild des Kulturmanagers in der Fachöffentlichkeit hinreichend zu weiten und positiv zu positionieren. Dazu braucht es bei den handelnden Akteuren ein neues, noch stärkeres Selbstbewusstsein, als Kulturmanager und Kulturmanagerin Verantwortung zu übernehmen, nicht nur Erfüllungsgehilfe zu sein, sondern vielmehr selbst Ideen zu entwickeln und umzusetzen und somit wesentlich zur Innovationsfähigkeit des Kulturbetriebs beizutragen.

Der Fachverband für Kulturmanagement möchte mit seinen Tagungen und Publikationen dazu beitragen, die Diskussionen über neue, erweiterte Rollenmodelle im Kulturmanagement zu moderieren, zu bündeln, zu reflektieren und zu veröffentlichen.

Noch mehr als in den vergangenen fünf Jahren seit Gründung des Fachverbandes, in denen es vor allem auch darum ging, sich als Wissenschaftsdisziplin zu konturieren, soll dies im Austausch mit den in der Praxis tätigen Kulturmanagern geschehen, um gemeinsam forschungsrelevante Fragestellungen zu entwickeln und das Bild unserer Profession offensiv weiterzuentwickeln und zu kommunizieren. 





Zwischen Stillstand und Wachstum

Kenneth Foster über Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb

TIMO BECKER

hat nach einem BWL-Studium und einem Aufbaustudium Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg promoviert und ist Hochschullehrer an der FH Kufstein.

Ein Beitrag von Timo Becker, Kufstein

In kreativen Organisationen scheint erstaunlicherweise eine Lücke im Verständnis zwischen den kreativen Prozessen, die einen direkten Zusammenhang mit dem Organisationszweck haben und solchen, die nur indirekt etwas damit zu tun haben, zu bestehen. Beispielsweise solche Prozesse, die man als Funktionsbereich der Verwaltung ansieht. Diesen Zustand hat Kenneth Foster, Leiter des *Yerba Buena Center for the Arts* in San Francisco, anschaulich beschrieben. Foster fordert in seinem Artikel *Thriving in an Uncertain World: Arts Presenting Change and the New Realities*, dass sich Kulturorganisationen wie Künstler benehmen sollen und nicht wie Unternehmen (*Behave like an Artist, not like a Business*). Foster bezeichnet Nachhaltigkeit als das neue Wachstum. Dabei legt er Wert auf die Feststellung, dass Nachhaltigkeit nicht Stillstand bedeutet. Künstler schaffen großartige Dinge mit limitierten Ressourcen und limitiertem Leistungsvermögen. Kulturorganisationen sollen ihre Einschränkungen anerkennen, um in einem realistisch wahrgenommen Kontext gedeihen zu können. Nachhaltiges Kulturmanagement sollte sich vorrangig auf die Wirkung und die Qualität der Kunsterfahrung konzentrieren.

Organisationen sollten als dynamische und flexible Einheiten verstanden werden, die organisch daran arbeiten sich selbst, in einem sich ständig verändernden Umfeld, zu erhalten. Starre Institutionen mit unumstößlichen Geschäftsmodellen sind kein Muster für Kulturorganisationen. Foster verwendet den Begriff der Belastbarkeit (*resilience*), um festzuhalten, dass flexible Konstruktionen bei sich verändernden Umweltbedingungen eine wesentlich größere Chance haben standzuhalten, als starre Gebilde.

Wenn Organisationen in schweren Zeiten glauben sie müssten effizienter und „stromlinienförmiger“ werden, dann machen sie sich damit nur noch anfälliger. Mehr Effizienz bedeutet weniger Sicherheit und weniger Alternativen. Die effizienteste Organisation ist zugleich auch immer die störungsanfälligste. Werte der Geschäfts- bzw. Verwaltungswelt, wie starke Arbeitsteilung und das „sklavische“ arbeiten gemäß Stellenbeschreibungen sind in den Kern von Kulturorganisationen eingedrungen. Eine belastbare Organisation zu erschaffen, bedeutet für Foster mehr Chaos und weniger glatte automatisierte Abläufe. Besonders in ökonomisch schwierigen Zeiten sieht man die verheerenden Auswirkungen die es haben kann, wenn Kulturorganisationen sich wie Wirtschaftsunternehmen benehmen. In der Kultur gibt es jedoch



... Zwischen Stillstand und Wachstum

keinen Shareholder Value. Kulturorganisationen müssen der Gegenentwurf dieser Konstruktionen sein. Sie müssen laut Foster in der Gesellschaft verankerte, in einem ethischen und humanistischen Sinne handelnde, ganzheitlich denkende, kreative Lösungen findende, innovative, Sinn stiftende und Freude verbreitende Institutionen sein.

Diese nobel klingende Forderung stellt den Praktiker vor das Problem der Umsetzung bzw. der Umsetzbarkeit. Foster bleibt auch hier, weder in seinem Artikel noch im persönlichen Gespräch eine Antwort schuldig. Er beschreibt den Weg zu einer nachhaltigen Kulturorganisation über fünf Anforderungen. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt:

Künstler als Vorbild

Kulturorganisationen benehmen sich noch immer so, als wäre die Kreation von Kunst ein linearer Prozess. Künstler haben eine nicht-lineare Vorgehensweise. Sie experimentieren, sie scheitern, sie machen weiter, sie sind aufmerksam. Der künstlerische Prozess selbst beinhaltet alles, was eine Organisation braucht um belastbar zu werden. Er ist eine angemessene Managementpraxis für Kulturorganisationen. Traditionelle, rigide Managementansätze die sich auf Planung, Implementierung und Evaluierung stützen können dies nicht leisten. Quantitatives, lineares, und auf Effizienz ausgerichtetes Denken muss ersetzt werden durch eine kreative, experimentierfreudige, flexible Praxis.

Experimentieren

Das Prinzip des Versuch-Irrtum/Erfolg-Weitermachens scheint jenseits jeder Vernunft und widerspricht dem vorsichtigen auf Effizienz ausgerichteten vorgehen der meisten Manager. Eine Organisation die sich wie ein Künstler verhalten will, sollte jedoch versuchen möglichst oft so vorzugehen. In Abhängigkeit vom Zweck der Organisation geht man der Frage nach: Wie schwierig ist es überhaupt neue Dinge in dieser Organisation auszuprobieren? Gibt es Barrieren die man einreißen kann, um kreatives Denken, Experimentierfreude und Innovation zu begünstigen? Kann man Strukturen überwinden, die das Denken in Silos fördern, anstatt eine laterale Kommunikation zu ermöglichen? Innovationen können von überall in der Organisation kommen. Um eine Organisationskultur zu erschaffen, die es ermöglicht, dass sich jeder einbringen kann, ist es wichtig, die zu belohnen die den Mut zum Experiment haben und die Blockierer zur Seite zu drängen. Eine Umstellung von „Dienst nach Vorschrift“ auf unternehmensweite Partizipation ist kein Projekt mit einem Abschlusstermin oder einer Deadline. Es muss jeden Tag daran gearbeitet werden und es endet niemals.

Diversität

Auch diese Forderung ist im betrieblichen Alltag nur sehr schwer umzusetzen. Gegensätzliche Meinungen zu begrüßen und Konflikte ausbrechen zu lassen, anstatt sie zu unterdrücken ist eine schwierige Managementaufgabe. Weder Innovation noch großartige Kunst sind jemals in gemütlichen Umge-



ÜBER KENNETH FOSTER

Kenneth Foster ist seit 2003

Executive Director des Yerba

Buena Center for the Arts in

San Francisco. Er arbeitet

seit mehr als 25 Jahren im

Kulturbereich und war von

2000 bis 2003 Vorsitzender

der Association of Perfor-

ming Arts Presenters. Zum

Ende des Jahres 2012 wird er

San Francisco verlassen, um

eine Professur in Arts Lea-

dership an der University of

Southern California anzu-

treten.



... Zwischen Stillstand und Wachstum

bungen entstanden. Sie entstehen in einer Atmosphäre des respektvollen Konflikts, wenn gegensätzliche Perspektiven auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Strategisches Denken statt strategische Planung

Kulturorganisationen brauchen keine Strategie, sie brauchen eine Ideologie und ein System, das Kreativität und Belastbarkeit aufrechterhält. Die linearen Annahmen traditioneller Planungsmodelle sind nicht hilfreich. Anstelle von strategischer Planung sollte strategisches Denken treten. Der Ausgangspunkt ist das materielle und intellektuelle Inventar der Organisation. Dabei darf man weder die geschichtlichen Werte, noch das Ansehen der Organisation vernachlässigen.

Beziehungen

Eine nachhaltige, also innovative und belastbare, Organisation in einer sich ständig verändernden Umwelt zu erhalten, hat zum großen Teil mit Menschen zu tun (people business). Die Basis für Nachhaltigkeit ist das nachhalten von Beziehungen. Wirtschaftsunternehmen würden sich glücklich schätzen, wenn sie das gleiche Maß an Hingabe von Mitarbeitern für ihre Arbeit bekommen könnten, wie Künstler sie zeigen. Ein wenig dieser Hingabe sollte auf alle Mitarbeiter einer Kulturorganisation übergehen. Das funktioniert nur dann, wenn diese Mitarbeiter ernst genommen werden und die gleiche Achtung erfahren, wie alle anderen. Beziehungen zu managen ist besonders dann schwierig, wenn Prozesse stark zergliedert werden und Organisationsstrukturen wie Mauern zwischen den Menschen stehen.

Sich als Kulturorganisation wie Künstler zu benehmen ist Fosters Leitgedanke. Darauf baut seine Argumentation auf. Sein Konzept der Nachhaltigkeit in Kulturorganisationen stützt die These, dass man den Zweck der Organisation in ihrer Verfasstheit erkennen können muss.

Fosters Artikel hat in den USA eine große Begeisterung ausgelöst. An vielen Stellen bleiben seine Ausführungen jedoch vage. Das hat natürlich damit zu tun, dass er versucht zu generalisieren, was er in vielen Jahren praktischer Kulturarbeit für sich und seine Organisation herausgefunden hat. In einem Interview geht er auf einige der hier nur kurz dargestellten Aspekte genauer ein und gibt zahlreiche Beispiele, wie er diese in seinem eigenen Betrieb umzusetzen versucht. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

Den Artikel von Kenneth Foster im englischen Original lesen Sie unter:

www.apap365.org/KNOWLEDGE/knowledge_products/Documents/Thriving_In_An_Uncertain_World.pdf



Foto: Viktor Enns

MOUNIR**MAHMALAT**

studierte Musik und Medien im Schwerpunkt Medienmanagement und Medienrecht an der Robert-Schumann-Hochschule Düsseldorf und an der Northeastern University in Boston, MA, USA, sowie Medientechnik an der FH-Düsseldorf. Er arbeitete für verschiedene kulturelle Institutionen und Unternehmensberatungen, unter anderem der Tonhalle Düsseldorf und der Deutschen Oper am Rhein. Heute ist er als freier Musiker tätig sowie als Projektmanager des Produktionsdienstleisters Code One. Fokus seiner Arbeiten und Veröffentlichungen sind Cultural Management und Cultural Economics.

Balanced Scorecard

Über Kommunikation öffentlicher getragener Kulturinstitutionen

Können privatwirtschaftliche Managementtools zur langfristigen Strategiefindung im Kulturbetrieb herangezogen werden?

Ein Beitrag von Mounir Mahmalat, Düsseldorf

Strategische Planung und die zugehörige Verwendung geeigneter Managementtools stoßen im Kulturbetrieb und dem kulturellen Bereich allgemein oft auf Vorbehalte. Sicherlich zurecht wird seitens Kulturschaffender darauf hingewiesen, dass diese nicht für das Zielsystem öffentlicher Kulturinstitutionen geeignet seien. Um dennoch auf die Vorteile solcher Managementtools zurückgreifen zu können, schlägt das diesem Artikel zugrundeliegende Buch „Aspekte zur Zukunftssicherung öffentlich getragener Kulturinstitutionen“ zu diesem Zweck die Verwendung einer speziell auf die Spezifika des Kulturbetriebes angepasste Balanced Scorecard (BSC) vor und leitet dafür die notwendige Legitimation und Konzeption dem Grunde nach her. Die BSC fungiert dabei als Instrument zur Strukturierung der Kommunikation zwischen Kulturbetrieb und öffentlichem Träger, oder aber zwischen kulturellen Einrichtungen selber zur Findung gemeinsamer langfristiger Ziele und Strategien.

Hierzu liegt eine explorative Studie an Leitern und Intendanten von Opern und Konzerthäusern sowie Kulturmanagern und Lehrenden zugrunde, deren Ergebnisse hier vorgestellt werden sollen. Eine detaillierte Beschreibung der Ausgestaltung und Methodik der Studie ist im Buch zu finden.

Was ist eine BSC?

Die BSC (übers.: „ausgewogene Kennzahlentafel“) ist ein strategisches Managementtool, das dazu entwickelt wurde, in privatwirtschaftlichen Unternehmen den Fokus des Controllings von einer rein finanzwirtschaftlichen Sichtweise auf eine ganzheitliche Basis zu richten. Sie versucht, übergeordnete strategische Zielsetzungen durch konkrete Kennzahlen in die einzelwirtschaftliche Ebene zu übersetzen. Diese werden nach vier Perspektiven ausgearbeitet und so Schritt für Schritt im Idealfall für die gesamte Belegschaft zu wichtigen und im Alltag handlungsdeterminierenden Anweisungen.

Für den Kulturbetrieb könnte ein Ziel nach diesem Muster lauten: „Verringerung der Orchesterstellen zur Minimierung der Betriebskosten.“ Für das Management würde dies bedeuten, entweder nur Stücke mit geringerer Besetzung aufzuführen oder aber an künstlerischem Wert einzubüßen. Es wird unmittelbar einsichtig, dass der Einsatz einer BSC im Kulturbetrieb in dieser Form nicht zielführend sein kann. Zunächst bleibt sie somit zur Evaluierung und Erfassung einer künstlerischen Tätigkeit ungeeignet, da qualitative Leis-



... Balanced Scorecard

tungsgrößen, wie in diesem Falle die extrem unscharfe „künstlerische Qualität“, in quantitative Messgrößen übersetzt werden müssten.

Dennoch, bereits durch die Erstellung einer BSC und die dadurch entstehende Diskussion können bis zu einem gewissen Grade strategische Zielsetzungen abgeleitet werden. Dadurch kann die BSC zu einem sehr wirksamen Kommunikationsinstrument werden. Um nun den Einsatz einer BSC im Kontext öffentlicher Kulturbetriebe zu legitimieren, ist dreierlei notwendig. Erstens muss die konkrete Problemstellung analysiert werden, um diese akkurat adressieren zu können. Dies ist im Rahmen des Buches mittels der folgend vorgestellten Studie erfolgt. Zweitens muss das Zielsystem öffentlicher Kulturbetriebe analysiert und nach der Wichtigkeit der jeweiligen Bestandteile entsprechend auf die BSC übertragen werden. Drittens muss eine Stakeholderanalyse stattfinden, die herausstellt, wie und in welcher Form einzelne Mitarbeitergruppen an der Erstellung der BSC mitwirken und berücksichtigt werden sollen. Die beiden letzten Punkte werden im Buch genauer beleuchtet.

Thesen und Ergebnisse der Studie

Der Medienkonsum unserer Gesellschaft und vor allem der jungen Generation verändert sich rasant und nachhaltig. Diesen Trend nicht zu verschlafen oder gar zu ignorieren, sondern ihn durch die den Kulturbetrieben eigenen Instrumente und gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten aktiv mitzugestalten, ist meines Erachtens zur langfristigen Zukunftssicherung der kulturellen Landschaft absolut essenziell. Dies erfordert aber eine Idee, eine Vision für die Zukunft und damit eine Art strategischer Planung.

In diesem Kontext leitet sich nun auch die Bedeutung des Begriffs Strategie ab. Mit Strategie ist der Weg zur Verfolgung von Zielen gemeint, welche sich aus einer übergeordneten Mission der Unternehmung („Wie soll das Unternehmen wahrgenommen werden?“) und der daraus entwickelten Vision des Unternehmens („Was will das Unternehmen erreichen?“) ableiten. Mit strategischem Management ist also hier die Verwendung eines Instrumentariums gemeint, mit dem solche Zielsetzungen operativ angegangen und überwacht werden.

An diesen Überlegungen orientierte sich die Befragung. In einem freien, lediglich grob vorstrukturierten Gespräch sollte der Frage nachgegangen werden, welche langfristigen Ziele von den Kulturbetrieben verfolgt werden und wie dies erreicht bzw. überwacht werden soll. Befragt wurden Geschäftsführer und Intendanten einiger größerer Opern und Konzerthäuser im Raum NRW sowie Kulturmanager und lehrende Professoren. Die Ergebnisse werden ausschließlich anonymisiert verwendet.



... Balanced Scorecard

Ausgangsthese war demnach: Im Kulturbetrieb fehlt es allgemein an strategischen Zielsetzungen.

In keinem der untersuchten Betriebe war ein explizites strategisches Management in Form einer konkreten strategischen Zielverfolgung vorhanden. Kein Betrieb wurde explizit nach einer konkreten Vision oder Strategie geführt, wodurch betriebswirtschaftliche Managementmethoden unterentwickelt waren. Es ließ sich lediglich herausstellen, dass eine übergreifende Vision implizit vorhanden ist im Sinne eines „Erhalt des Status quo“.

Die **zweite These** adressierte die Politik: Zwischen Verantwortlichen in Politik und Kulturbetrieb herrscht ein Kommunikationsdefizit.

Von fast allen Befragten wurde ein mangelndes Interesse für die spezifischen Probleme seitens der Politik beklagt, was oft auf schlichte Unkenntnis zurückzuführen sei. Problemstellungen würden auf ihren monetären Gegenwert reduziert, womit eine konstruktive Kommunikation erheblich erschwert würde. Die Kommunikation des Kulturbetriebes bzw. dessen Management mit dem öffentlichen Träger scheint häufig mangelhaft.

Die **dritte These** untersuchte die konzeptionellen Bezüge: Verantwortliche kultureller Institutionen beachten die wissenschaftliche Debatte um Aufgabenbereiche und Legitimation des Kulturmanagements aufgrund des geringen Realitätsbezuges vieler Veröffentlichungen wenig bis gar nicht. Die Debatte geht demnach an denjenigen, für die sie eigentlich gemacht ist, weitgehend vorbei.

Es zeigt sich, dass diese Debatte von den Befragten in der Regel einigermaßen konsequent aus dem oben genannten Grund ignoriert wird. Stattdessen wird vor allem seitens der Geschäftsführer privatwirtschaftlicher Institutionen (also GmbHs) z. T. bereits ein Bezug auf privatwirtschaftliches Management genommen, welches einen größeren Praxiswert hätte.

Zuletzt wurde in einer **vierten These** angenommen: Die kurzfristige Finanzplanung der öffentlichen Hand schränkt die betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf eine langfristige Zukunftssicherung ein.

Tatsächlich wurde konstatiert, dass eine langfristige Planung schon aufgrund der Unsicherheiten in der Finanzplanung kaum möglich sei. Die Möglichkeit zur Umsetzung von Vorhaben überbetrieblicher Reichweite scheint darüber hinaus weiter beschränkt, je höher die rechtliche Abhängigkeit vom öffentlichen Träger war.

Konsequenzen

Es stellt sich also heraus, dass im Bezug auf die mittelfristig auf Kulturbetriebe zukommenden Herausforderungen eine konstruktivere Kommunikation der Verantwortlichen untereinander vorteilhaft wäre. Genau hier kann von pri-



... **Balanced Scorecard**

vatwirtschaftlichem Management viel adaptiert werden – sofern man dies adäquat kommuniziert. Damit kann drei Aspekten genüge getan werden:

Erstens dem veränderten Anspruch seitens der Bevölkerung und der Politik an ein neues Effizienzdenken der Kulturbetriebe.

Zweitens dem eigenen Anspruch vieler Leiter kultureller Institutionen, den sich verschlechternden finanziellen Rahmenbedingungen mit effizienteren Methoden zu begegnen.

Drittens der Notwendigkeit für die Schaffung einer geeigneten Kommunikationsbasis mittels angepasster Management- und Moderationstools, ohne auf einer Seite auf Vorbehalte treffen zu müssen.

Eine auf die Spezifika des Kulturbetriebes und die Kommunikation zwischen Kulturbetrieb und den öffentlichen Träger angepasste BSC könnte diese Ziele erreichen. Strategisches Management kann im Einvernehmen aller ermöglicht werden, da zum einen alle betroffenen Einflussgruppen eines Kulturbetriebs und zum anderen das Zielsystem öffentlicher kultureller Institutionen angemessen berücksichtigt werden können. ¶



WEITERE INFORMATIONEN

Mounir Mahmalat; *Aspekte zur Zukunftssicherung öffentlich getragener Kulturbetriebe - Legitimation und Konzeption der Verwendung einer Balanced Scorecard zwischen Kulturbetrieb und öffentlichem Träger*, AV Akademikerverlag, Saarbrücken, 2012

Kontakt: mounir@habanera-music.com



SIBYLLE DÖRGE

studierte Violoncello (Solistendiplom), Jazzklavier, Zeitgenössische Musik und Musikwissenschaft. Eine betriebswirtschaftliche und psychologische Ausbildung sowie ein Studium in Expressive Arts runden ihr Profil ab. Sie arbeitete im Musikmanagement u. a. für Sony Music als Product Manager Classical & Jazz und für den SWR. Zu ihren Kunden gehören heute international renommierte Musiker und Künstler aller Genres. Ihr Wissen gibt sie in Workshops, Einzel- und Bandcoachings weiter.

Erfolg ist lernbar!

Was bedeutet Erfolg? Laut dem Duden ist Erfolg das positive Ergebnis einer Bemühung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für jeden von uns hinter dem Wort Erfolg etwas Anderes steckt. Alles, was man zum Erfolg braucht, kann man lernen. Doch was jeder in welchem Umfang dazu benötigt, ist individuell unterschiedlich. Zum Vergleich: Jeder Mensch braucht Flüssigkeit zum Leben. Nicht jeder Mensch mag Wasser. Nicht jeder Mensch hat gleich viel Durst. So muss jeder für sich seinen eigenen Weg und sein eigenes Tempo finden, um erfolgreich zu werden.

Ein Beitrag von Sibylle Dörge, Coaching für Musiker & Künstler, Stuttgart

Erfolg ist das Zusammenspiel mehrerer Faktoren, denen ein Ziel zugrunde liegt. Ein Zusammenwirken all dieser Faktoren stellt den Erfolg in Aussicht. Es ist notwendig zu erkennen, welche Mechanismen hinter den Faktoren dafür verantwortlich sind, dass Erfolg überhaupt möglich ist und dementsprechend zu handeln.

Zuerst muss man überprüfen, ob einen das Ziel genügend begeistert (intrinsische Motivation) und ob es realistisch ist, dass man es erreichen kann. Eine Frage, die einem dabei Klarheit verschafft lautet: „Gibt es etwas, was für mich persönlich so wichtig und erstrebenswert ist, dass nichts auf der Welt mich daran hindert, es zu erreichen?“ Nur wenn man diese Frage mit einem Ja beantworten kann, bringt man den notwendigen Einsatz und die Energie auf, alles dafür zu tun und auftauchende Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Jedes Ziel braucht einen Plan und jede Planung eine Struktur! Was ist wichtig, was weniger wichtig und was irrelevant? Wie viel Zeit sollte man darauf verwenden und welche Schritte und Qualifikationen sind dafür notwendig? Wo plant man Zwischenziele ein und wie sehen diese aus? Zudem sollte man sein Wissen darum nutzen, was einen weiter bringt und was einen ablenkt. Denn häufig verhält man sich nicht dementsprechend und wundert sich darüber, warum man nicht vorwärts kommt.

Allein schafft es keiner, erfolgreich zu werden. Jeder braucht Menschen, die ihm weiterhelfen und ihn unterstützen. Es ist daher essentiell, sich rechtzeitig ein Netzwerk aufzubauen, denn dies dauert Jahre! Wenn man Unterstützung von jemandem haben möchte, muss derjenige auch für sich einen Nutzen sehen. Es sollte also generell ein Geben und Nehmen sein, sodass beide Seiten davon profitieren. Jedoch können andere einem nur helfen, wenn sie wissen, dass man Hilfe benötigt. So ist es notwendig, seinen Wunsch und sein Ziel nach außen zu formulieren.

Wenn man sich in schwierigen Situationen den Herausforderungen stellt, bleibt es im Normalfall nicht aus, dass man Rückschläge erleidet und etwas nicht so läuft, wie man es erwartet oder es sich wünscht. In diesem Fall hel-



... Erfolg ist lernbar!

fen sogenannte „Anker“. Das bedeutet, dass man sich – ähnlich zu einem wiederkehrenden Ritual – an positive Ereignisse und Momente erinnert. So macht man sich bewusst, dass man bisher schon etwas geleistet hat und bleibt motiviert, auch das jetzige Ziel zu erreichen. Fotos und Musik, die einen an einen früheren Erfolg erinnern, sind Motivationsfaktoren, denn sie rufen Glücksgefühle und Stolz in einem hervor.

Ohne Fleiss gibt es keinen Erfolg. Der Durchhaltewille und das Durchhaltevermögen sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Es ist jedoch unerlässlich, sich bewusst zu machen, dass alles, was wir tun, seinen Preis hat! So muss man sich darüber klar werden, wie wichtig einem Erfolg ist und wie wichtig einem andere Dinge sind, wie zum Beispiel Freizeit. Arbeitet man mehr als normal, hat man weniger Freizeit, um nur ein Beispiel zu nennen. Und da sollte man sich die Frage stellen: „Bin ich bereit, den Einsatz zu bringen, den ich benötige, um erfolgreich zu werden und auch mal eine Durststrecke zu überwinden oder mich finanziell einzuschränken?“

Generell spielen viele Faktoren in unterschiedlicher Weise eine Rolle und beeinflussen, ob und wie schnell man sein Ziel erreicht. Einer davon ist, wie man sich und seine Welt sieht, wie man denkt, wie man kommuniziert, wie man sich gegenüber anderen verhält und natürlich auch sich selbst gegenüber. Positives Denken erleichtert dabei das Leben und bringt den Erfolg schneller. Man überwindet mit positivem Denken besser schwierige Situationen, da das Gute im Vordergrund steht und die Frustrationstoleranz höher ist. Im Hier und Jetzt zu leben, nicht in der Zukunft oder Vergangenheit, führt zudem dazu, dass man sich auf seine Arbeit konzentriert und verhindert, dass man sich zu viele Gedanken macht über mögliche Szenarien in der Zukunft, die vermutlich nie eintreten werden. Ein weiterer Aspekt ist meine Einstellung zu meinem Gegenüber. Sie sollte respektvoll und auf einer Ebene der Gleichwertigkeit sein. Wenn man sich als gleichwertig gegenüber anderen empfindet, wird man frei von Ängsten und kann sein Potenzial optimal entfalten.

Sozialkompetenz spielt ebenso eine Rolle beim Erfolg. Man fühlt sich gut, wenn man freundliche Menschen mit Umgangsformen um sich hat. Nörgler und Pessimisten stressen, vermiesen einem die gute Laune und lenken unsere Gedanken von dem Wesentlichen ab. Im Allgemeinen unterstützen wir selber nur Menschen, die uns sympathisch sind.

Eine wesentliche Lebensgrundlage für jeden Menschen ist das Selbstwertgefühl. Der Mensch vergleicht sich ständig mit seinem Umfeld. Diese Vergleiche mit anderen prägen unser Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen und sind maßgeblich dafür verantwortlich, ob wir uns sehr gut, normal oder miserabel fühlen. Wenn man lernt, sich selbst zu genügen und zufrieden zu sein, so wie man ist, kann man sich auf sich selbst konzentrieren und zielgerichtet arbeiten. Vergleiche behindern und lenken ab.



... Erfolg ist lernbar!

Wenn man bisher noch keinen Erfolg erzielt hat, sollte man nicht andere dafür verantwortlich machen und Schuldzuweisungen meiden. Für alles, was man tut, gibt es einen Grund, hinter dem ein Bedürfnis steht. Wird das Bedürfnis nicht gestillt, entsteht ein Konflikt. Wichtig ist, zu berücksichtigen, dass man genauso aus einem Bedürfnis heraus handelt, wie andere Menschen dies tun. Daher gibt es keine Fehler und keine Schuld, sondern nur Verhaltensweisen aufgrund von Bedürfnissen.

Stärke und Sicherheit erhält man, wenn man sich mental in die Situation des Erfolges hineinversetzt. Mögliche Störfaktoren werden durchgespielt, sodass man im Ernstfall auf Unvorhergesehenes vorbereitet ist und angemessen darauf reagiert.

Das Tüpfelchen auf dem „I“ ist gutes Marketing. Wesentliche Grundlage dabei ist, dass man etwas macht, was andere Menschen brauchen oder interessiert. Das heisst, man überlegt, was das Besondere daran ist und wie man es am besten verkauft oder bewirbt.

Erfolgreich zu werden verlangt, sehr vielschichtig zu denken und gezielt vorzugehen. Eine intensive innere Motivation und ein sehr starker Wille, etwas erreichen zu wollen, sind die wichtigsten Voraussetzungen dafür. Denn der Weg zum Erfolg ist lang. Wenn man bereit ist, den Preis für die Unwägbarkeiten zu zahlen, die auf dem Weg auftauchen, gelangt man dorthin, wo man es sich wünscht. 



WEITERE INFORMATIONEN

www.coachingfuermusiker.com



Fragen an ein Praktikum

Mit Praktikanten des Deutsch- Amerikanischen Instituts im Gespräch

Das 1952 gegründete *Deutsch-Amerikanische Institut (d.a.i.)* in Tübingen hatte wie viele andere dieser Einrichtungen in Deutschland das Ziel, den Deutschen die amerikanische Kultur sowie – nach dem Krieg - auch die Idee der Demokratie nahe zu bringen. Heute werden zahlreiche Veranstaltungen zum Thema Amerika organisiert, die nicht nur Schülern und Studierenden, sondern allen Interessierten der Bevölkerung einen Einblick in die amerikanische Kultur geben sollen. Das Institut bietet Studierenden regelmäßig die Chance ein umfassendes Praktikum zu absolvieren. Yagmur, die ein semesterbegleitendes Praktikum abgeleistet hat, berichtet von ihren Erfahrungen.

Die Fragen stellten Sandra Ferens, Claire Müller, Janine - Christine Drendel, Anna-Cornelia Reinhardt und Julia Gmehlin

Vielen Dank, dass Du Dich bereit erklärt hast, das Interview mit uns zu führen. Wie hast Du von der Praktikumsstelle erfahren?

Y: Ich wusste studienbedingt schon sehr früh, dass es das *d.a.i.* gibt. Bei einem Seminar in „Americanization“, haben wir uns hier informiert. Auf dem Uni-Gelände gibt es aber auch Aushänge des *d.a.i.*, auf denen die Stellenausschreibungen zu finden sind. Ich habe dann spontan beschlossen, mich zu bewerben und genauso spontan habe ich angefangen zu arbeiten, da gerade eine Praktikantenstelle frei wurde. Im Internet kann man sich ziemlich gut über den Bewerbungsprozess informieren.

Welche Tätigkeiten hast Du während des Praktikums ausgeübt?

Y: Ich war in jeder Abteilung des *d.a.i.*, ausgenommen im Sprachprogramm. Ich war beim Kulturprogramm, Reiseprogramm und in der Bibliothek. Das war über die Zeit hin gleichmäßig verteilt. In der Abteilung ZDV-Betreuung lernt man etwa, mit einem Content Management System, in diesem Fall „Drupal“, umzugehen. Beim Kulturprogramm wiederum ist die Arbeit vielschichtig. Es werden sehr viele Veranstaltungen, zum Beispiel Vorträge und Filmvorführungen, geplant und ausgeführt. Die Zusammenarbeit ist sehr eng, hauptsächlich ist es ein Zuspil von Informationen. Die Praktikanten organisieren jede Veranstaltung von A-Z mit. Dadurch übernimmt man auch eine gewisse Verantwortung. Beispielsweise muss man sich auf den Redner vorbereiten und dafür sorgen, dass sich alle wohl fühlen. Es gibt aber auch andere Bürotätigkeiten wie Versand von Materialien. Rechercharbeit ist gefragt, oder man bekommt die Aufgabe, Übersichten wie über die Kosten zu erstellen. Man muss dabei auf eigene Fähigkeiten zurückgreifen und selbstständig arbeiten.



... Fragen an ein Praktikum

Wurde zu Beginn des Praktikums ein Praktikumsplan angefertigt?

Y: Im Kulturprogramm gibt es eine Liste an Aufgaben, die es abzuarbeiten gibt, und diese werden nach Dringlichkeit priorisiert. Wenn man nichts mehr zu tun hat, dann meldet man sich. Die Arbeit wird sehr übersichtlich dargestellt und die Kommunikation ist direkt und klar strukturiert. In der Bibliothek war es eher so, dass ich schauen musste, dass ich nicht zwei Aufgaben übernehme, welche sich dann überschneiden. Man muss die Zeit selbst einschätzen. Wichtig ist, schnell zu lernen, wer wie kommuniziert und dann darauf zu reagieren.

Wurde das Praktikum vergütet?

Y: Nein. Aber uns wurde ein Sprachkurs geschenkt.

Was hast Du dort gelernt? Hast Du Deine Fähigkeiten verbessern können?

Y: Konkrete Dinge habe ich natürlich gelernt, aber auch sehr viele Soft-Skills, zum Beispiel die eigene Arbeitsweise kennenzulernen. Mit einem CMS-System umgehen zu können, ist natürlich später für den Lebenslauf toll. Abendveranstaltungen zu betreuen ist ein Lernfaktor, oder der Umgang mit Menschen. Ich habe gelernt zu differenzieren, mit Vorgesetzten zu kommunizieren und mich selbst in den Arbeitsalltag einzubringen. Inhaltlich lernt man selbstverständlich vieles, allein schon wenn man sich Vorträge anhört oder betreut. Es ist eben nicht nur von 9 bis 18 Uhr Büroarbeit, sondern es kommt Inhalt dazu, je nach dem, was man recherchieren muss. Das Tagesgeschehen, aktuelles Leben und Politik, fließen viel in die eigene Arbeit ein.

Wie sind die Beschäftigungsmöglichkeiten nach dem Praktikum? Gibt es eventuell sogar eine Übernahmemöglichkeit?

Y: Ich möchte auf jeden Fall noch einen Master machen. Praktika sind sowieso unersetzbar, vor allem wenn man flexibel bleiben und viele Dinge mitnehmen möchte. Ich habe für mich festgestellt, dass ich noch gerne einen Politik-Bezug hätte, zum Beispiel durch einen dahingehend ausgerichteten Master. Ich glaube, das *d.a.i.* ist eine gute Anlaufstelle für Kulturtätigkeiten. Bei Bedarf im *d.a.i.* kann es sein, dass man eine Assistenzstelle als HiWi angeboten bekommt. Das kann auch noch einige Monate nach dem Praktikum der Fall sein.

Wie sind Deine weiteren Zukunftsperspektiven? Möchtest Du in diesem Bereich bleiben?

Y: Ich könnte mir vorstellen, wenn ich noch andere Sachen kennengelernt habe, in einer Institution ähnlich dem *d.a.i.* zu arbeiten, die ebenfalls vielseitig ist, wo man sich in verschiedenen Dingen ausprobieren kann und sich der Inhalt immer wieder ändert.



... Fragen an ein Praktikum

Wie viele Praktika willst Du noch absolvieren?

Y: Ich habe noch eines in Aussicht, und würde danach noch gerne ein finales machen. Irgendwann sollte es dann aber gut sein.

Julia Gmehlin über das Interview: Ausgangspunkt dieses Interviews war der Text *Generation Praktikum 2011. Praktika nach Studienabschluss. Die wichtigsten Ergebnisse*, bei dem die Anzahl und Erfahrungen bei Praktika sehr ernüchternd und eher negativ dargestellt worden sind. Dies ging so weit, dass sogar von „Missbrauch“ die Rede war. Der Fokus des Textes lag dabei auf den geringen Übernahmemöglichkeiten nach einem Praktikum, auf die fehlende Bezahlung und auf dem andauernden Zustand „Praktikant“ nach Studienabschluss. Nach einem regen Austausch und Diskussion über diese Informationen entwickelten wir die Fragen in Bezug auf das *d.a.i.* Wir interessierten uns generell für die Vorgänge im *d.a.i.*, speziell die Tätigkeiten eines Praktikanten im Bereich Kulturmanagement. Für uns war es wichtig zu erfahren, wie intensiv die Praktikanten betreut wurden und wie viel Verantwortung ihnen überlassen wurde. Wir waren positiv überrascht, wie vielfältig die Einsatzbereiche und wie abwechslungsreich die Aufgaben waren. Der Schluss, den wir zogen, war, dass Praktika immer noch eine hohe Relevanz und Lernfaktor haben – selbst wenn sie nicht bezahlt werden. Uns wurde aber auch klar, dass man sehr bewusst seinen Praktikumsplatz auswählen, diesen vor allem auch mit dem späteren Berufswunsch abgleichen und möglichst im Vorfeld über die gewünschte Einrichtung Informationen einholen sollte, sodass es keine bösen Überraschungen geben kann. 





Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Abonnenten: ca. 22.000

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

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