



Kultur weiter denken

Leistung

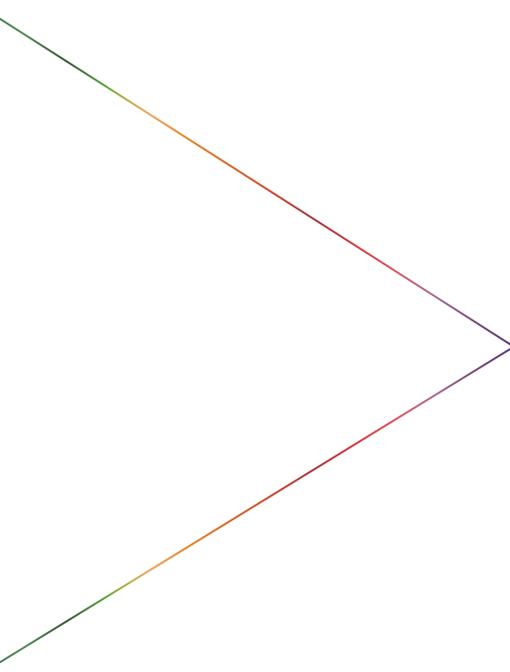
„Höher, schneller, weiter“ ist auch im Kulturbetrieb vielerorts eine vorherrschende Maxime. Aber ist sie überhaupt von allen und für alle leistbar – und vor allem: zeitgemäß und erstrebenswert?

Schwerpunkt ab Seite 34



Zeitgemäße Leistungskultur?

Im Kulturbetrieb werden vielfältige und mitunter immense Leistungen erbracht, um kulturelle Angebote zu schaffen. Davon sind nicht alle sichtbar, manche lassen sich nur schwierig messen und zu oft wird vergessen, dass Kunst und Kultur immer auch Teamleistungen sind. Leistungsdruck kann zudem ein steter, ebenfalls unsichtbarer Begleiter im Kulturbereich sein – das fängt bereits in der Ausbildung an und geht im Berufsalltag weiter. Kultur zu ermöglichen kostet Kulturarbeiter*innen also mitunter viel Energie und kann im schlimmsten Fall das hemmen, was sie beflügeln sollte: Kreativität und Innovationen. Darüber hinaus bestehen auf dem Weg in den Kulturbetrieb nicht nur für das Publikum viele Zugangsbarrieren: So müssen Kulturschaffende physisch und psychisch viel leisten können, um erfolgreich zu sein und dem Leistungsanspruch gerecht zu werden. Wer diese Leistung nicht ohne Weiteres erbringen kann, etwa aufgrund von chronischen oder psychischen Erkrankungen oder einer Behinderung, für den*die kann die Arbeit im Kulturbetrieb so zu einer unzumutbaren Belastung werden, der niemand ausgesetzt sein sollte. Zudem verstärkt das vorherrschende Prekariat in der Kulturarbeit klassistische und finanzielle Hürden. Eine Karriere im Kulturbetrieb wird dadurch zu einem kostspieligen Gut, das sich nicht alle Menschen leisten können – obwohl sie es sich doch im Sinne einer „Kultur für alle und mit allen“ leisten können sollten. Vorschläge für zeitgemäßere Leistungsansprüche und -versprechen in den unterschiedlichsten Bereichen des Kulturbereichs machen daher die Autor*innen dieser Ausgabe. Denn damit der Kulturbetrieb auch in Zukunft besteht, müssen all jene Kultur ermöglichen können, die genau das leisten wollen – aber eben sorgenfrei und ohne sonstige Einbuße. Und dazu können wir alle beitragen.



Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 06** Rundschau
- 07** Unsere Fragen an: Judith Drühe, Geschäftsführerin des Kulturrats Thüringen
- 09** Medientipps: Susanne Wiesel
- 10** Gesetz ohne Kultur – Kolumne von Levend Seyhan
- 106** Impressum

Schwerpunkt: Leistung

- 34** Leistung ist Definitionssache – von Emma Marx
- 40** Kulturelle Teilhabe und Kulturarbeit für alle – aber wie? – Interview mit Georg Blokus
- 50** ART(un)GERECHT? – von Anne-Carolin Seebeck, Sofia Unger, Loreen Danch und Julia Carina Kaminski
- 62** Systemcheck – von Cilgia Gadola
- 74** Kulturarbeit mit Multipler Sklerose – von Annemarie Arnold
- 83** Organisationale Kreativität am Theater – von Ian McMillan
- 91** Wie exzellent ist Exzellenz? – von Alexander von Nell
- 98** Hier spielt die Musik für alle – von Isabel Aguirre Siemer

... weiter denken

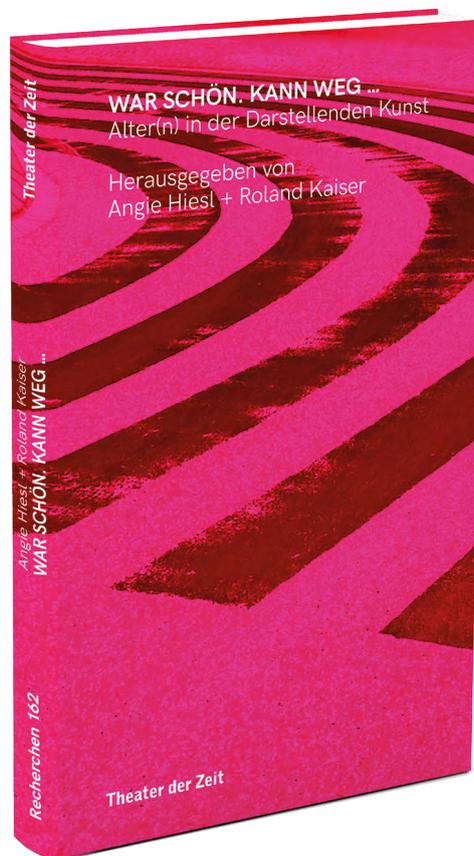
- 12** Kultur theoretisch und praktisch ... Zugänge für ein Theater der Zukunft – von Anna Hohler, Lorenz Nufer und Gernot Wolfram
- 21** Kultur entwickeln und planen ... Kulturvermittlung mit Hilfe von Markenstrategie (Teil 1) – von Anne-Katrin Röhm
- 26** Kultur politisch ... 20 Jahre FREISCHWIMMEN – von Alisa Hecke und Lilli Ruopp



Zugänge für ein Theater der Zukunft, **12**



20 Jahre FREISCHWIMMEN, **26**



Aufgrund der sich verändernden Altersstruktur unserer Gesellschaft verändert sich auch die Perspektive auf den Begriff „Alter“. Welchen Einfluss hat das Alter(n) auf die Darstellenden Künste? Vor welchen Herausforderungen stehen Künstler*innen, egal ob sie am Anfang einer Karriere stehen oder etabliert sind? Wie wirkt sich das Alter auf die Akzeptanz im Kunstmarkt aus?

Wie steht es um die Sichtbarkeit und sozioökonomische Realität und Alterssicherung? Welche strukturellen Hindernisse und Diskriminierungen gilt es zu überwinden und wie sehengenerationen- und gendergerechte Lösungen und Förderkonzepte aus?

Aus Anlass des 25-jährigen Jubiläums ihres Projektes x-mal Mensch Stuhl, das den alten Menschen in der Gesellschaft ins Zentrum stellt, befasste sich das Künstlerduo Angie Hiesl + Roland Kaiser mit diesen Fragen in einer Interviewreihe und einem Symposium. Dieser Band greift die Themen des Symposiums auf und führt sie mit weiteren Fachbeiträgen fort. Mit Beiträgen von Alexandra Kolb, Miriam Haller, Susanne Martin, Madeline Ritter, Franziska Werner, Kathrin Tiedemann, Michael Freundt, Cilgia Gadola, Dorothea Marcus, Hannah Zufall, Ariane Koch, Helena Waldmann und Barbara Büscher, sowie Gesprächen mit Gerda König, Konstantin Hochkeppel, Katherine Sehnert, Fanny Halmburger, Lisa Lucassen und Frank Heuel.

Die künstlerische Zusammenarbeit zwischen der Choreografin, Performance- und Installationskünstlerin **Angie Hiesl** und dem Regisseur, Choreografen und bildenden Künstler **Roland Kaiser** begann 1997. Ihre gemeinsamen Projekte wurden auf zahlreichen nationalen und internationalen Festivals und Gastspielen gezeigt.

Mit freundlicher Unterstützung

Kunststiftung
NRW

kubia 
Kultur | Alter | Inklusion

RECHERCHEN 162

WAR SCHÖN. KANN WEG ...

Alter(n) in der Darstellenden Kunst

Herausgegeben von Angie Hiesl + Roland Kaiser

in Zusammenarbeit mit Almuth Fricke

Paperback mit ca. 250 Seiten

Format 140 x 240 mm

Erschienen im Dezember 2022

ISBN 978-3-95749-406-1 | EUR 18,00 (print) | 15,99 (digital)

Theater der Zeit

Erhältlich im Buchhandel oder portofrei unter www.theaterderzeit.de

DIE JOBSUCHE MEISTERN

PDF

**ERFOLGREICH
BEWERBEN**

IN 7 SCHRITTEN DEN BEWERBUNGS-
PROZESS MEISTERN
DIRK SCHÜTZ UND KRISTIN OSWALD

KMKM
Kultur weiter denken

mit unserem Leitfaden
„Erfolgreich bewerben“

REIHE „PERSONALSUCHE“

Die neue Gegenseitigkeit

In deutschen Museen bahnt sich parallel zu einem Mangel an Fach- und Führungskräften auch ein umfassender Generationenwechsel auf der obersten Führungsebene an. Anlass genug, den Prozess der Führungskräftegewinnung in Museen unter die Lupe zu nehmen

von **Anna Stegmann**

https://bit.ly/Fuehrungskraeftegewinnung_Museum

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“



Die neu angelegte Blühwiese vor dem Museum für Kommunikation Frankfurt
© Museum für Kommunikation Frankfurt / Manna Schilke

Von Quick-Wins zu Langfristigkeit in den Museen für Kommunikation

Das Thema Nachhaltigkeit in nur einer Kultureinrichtung zu implementieren, kann schon eine Herausforderung sein. Was bedeutet es dann erst für eine Stiftung mit mehreren Häusern in verschiedenen Städten? Einen echten Mehrwert und Katalysator!

von **Kirsten Pick**

https://bit.ly/Nachhaltigkeit_MSPT

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet @kmnweimar - 28. Aug. ...
Sich zu [#bewerben](#) ist für viele Menschen eine Herausforderung. Deshalb führt euch unser neuer Leitfaden "Erfolgreich bewerben" konkret & anwendbar durch alle Phasen der Jobsuche. Und das alles speziell – aber nicht nur – für den Kulturbereich. bit.ly/Leitfaden_Bewe... [#kulturjobs](#)

DIE JOBSUCHE MEISTERN

mit unserem Leitfaden
„Erfolgreich bewerben“!

PDF

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

AUDIENCE DEVELOPMENT

Diversity Management in Berufsorchestern

Immer wieder werben Orchester und Opernhäuser als Musterbeispiele für gelungene Integration mit der Vielfalt der Nationalitäten, die unter ihren Dächern harmonisch zusammenarbeiten. Das Potenzial hinter dieser Vielfalt wird allerdings weitestgehend ignoriert. Wie das Potenzial der Ressource Diversität in Zukunft genutzt werden kann, untersuchte Katrin Lerchbacher in ihrer Masterarbeit.

von **Katrin Lerchbacher**

https://bit.ly/DiversityManagement_Orchester

REIHE „DIGITALE FORMATE“

Digitales und hybrides Outreach als Rettung nach der Pandemie?

Digitalen und hybriden Vermittlungsformaten wird das Potenzial zugesprochen, viele Probleme des Museumsbereichs lösen zu können, vor allem hinsichtlich der Anzahl und Diversität des Publikums. Doch wie realistisch sind diese Prophezeiungen?

von **Angelina Kluge**

https://bit.ly/Kulturvermittlung_hybrid



© Candy Welz

UNSERE FRAGEN AN:

Judith Drühe

Seit April 2023 ist Judith Drühe die Geschäftsführerin des Kulturrats Thüringen. Für diese komplexe und facettenreiche Aufgabe kann sie wichtige Kompetenzen ihrer vorherigen Tätigkeit als Dramaturgin einbringen, musste sich aber auch neue aneignen, wie sie uns im Interview berichtet. Welche das sind, wofür sie diese braucht und warum sie sich überhaupt für den Schritt in die Kulturpolitik entschieden hat, erfahren Sie auf der nachfolgenden Seite.

WIE VERLIEF DEIN ERSTES HALBES JAHR BEIM KULTURRAT THÜRINGEN UND WELCHE AUFGABEN STEHEN ZUNÄCHST AUF DEINER AGENDA?

Bevor ich die verantwortungsvolle Aufgabe der Geschäftsführung des Kulturrat Thüringen übernommen habe, war ich 10 Jahre als Dramaturgin am DNT Weimar tätig. Dort habe mich vor allem intensiv mit der Frage beschäftigt, wie man gutes Stadttheater macht, sowohl für die Weimarer Bürger als auch die vielen hierherkommenden Touristen. Das hat meinen Blick spezialisiert, aber auch verengt. Meine erste und wichtigste Aufgabe war daher, meinen Blick für die Belange der gesamten Kulturszene in ganz Thüringen zu weiten. Es ist bereichernd zu entdecken, wie vielfältig die Kulturlandschaft im ganzen Land ist, und augenöffnend, mit welchen Problemstellungen die Kulturschaffenden vor allen Dingen im ländlichen Raum konfrontiert sind.

Kürzlich hat der Kulturrat die wichtige Aufgabe übernommen, eine Sektorstrategie für die Kulturelle Bildung in Thüringen zu schreiben und hierbei steht besonders das Stadt-Land-Gefälle im Fokus. In Thüringen lebt die Mehrheit der Menschen im ländlichen Raum und darf bei der kulturellen Angebotsgestaltung nicht vernachlässigt werden. Diese Aufgabe müssen Kulturakteur*innen und Politik gemeinsam angehen. Das Finden von qualifiziertem Personal, Erreichbarkeit, Digitalität und Inklusion sind hier drängende Themen. Daneben beschäftigen uns natürlich die kulturpolitischen Dauerbrenner: Finanzierung, Entbürokratisierung und nachhaltige Förderstrukturen. Immer dringlicher wird aber auch die Frage, wie man Personen unterschiedlicher politischer Überzeugungen zum Dialog bewegen und von der Glaubwürdigkeit von Kultureinrichtungen überzeugen kann.

WAS HAT DICH MOTIVIERT, DICH AUF DIESE STELLE ZU BEWERBEN UND IN DIE KULTURPOLITIK ZU GEHEN?

Die multiplen Krisen der letzten Jahre waren und sind Mammutaufgaben für alle Kulturschaffenden. Der Schritt in die Kulturpolitik war für mich persönlich ein möglicher Weg mit dieser Situation umzugehen. Hier kann ich andere Hebel in Bewegung setzen, um kreative Lösungen für anstehende Probleme zu finden.

WELCHE ERFAHRUNGEN DEINER BISHERIGEN KARRIERE KANNST DU BESONDERS GUT IN DEINE NEUE TÄTIGKEIT EINBRINGEN?

Als Dramaturgin ist man vorrangig in einer vermittelnden Funktion tätig, zwischen Bühnengeschehen und Publikum, zwischen Theaterleitung und Ensemble oder externem Regieteam. Man hat die Möglichkeit zu gestalten und steht doch zumeist im Hintergrund. Eine gute Dramaturgin braucht diplomatisches Geschick, um Menschen von Ideen zu überzeugen. Diese Anforderungen unterscheiden sich tatsächlich nicht groß von der politischen Arbeit in einem kulturellen Interessensverband.

Wie Narrative die Wirklichkeit bestimmen

Erzählende Affen

Sachbuch von Samira El Ouassil & Friedemann Karig, erschienen 2022 bei ullstein

Wie erleben wir die Welt? Was hat Aschenputtel mit der Bibel zu tun? Und wie wird ein US-Unternehmer ohne politische Erfahrung Präsident? Samira El Ouassil und Friedemann Karig gehen der Frage nach, inwiefern Narrative

unsere Wahrnehmung beeinflussen. Zu diesem Zweck beleuchten sie berühmte Erzählungen der Literaturgeschichte, aber auch aus Politik, Religion und Wirtschaft – und liefern eine umfassende Darstellung der menschlichen Sehnsucht nach Geschichten. Wer davon nicht genug bekommen kann, dem sei auch der zugehörige Podcast Piratensender Powerplay wärmstens empfohlen!

Kim Jiyoung, geboren 1982

Roman von Cho Nam-Joo, Übersetzung von Ki-Hyang Lee, erschienen 2021 bei Kiepenheuer & Witsch 2005

Ist der Feminismus auserzählt? Noch lange nicht! Cho Nam-Joos Debutroman schildert beinahe sachlich Erfahrungen und Rückschläge im Leben von Kim Jiyoung, wie sie Generationen von Frauen nicht nur in Korea kennen: Jungen

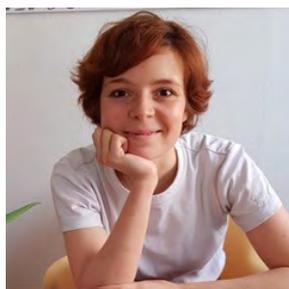
werden im Elternhaus und der Schule bevorzugt, sexualisierte Gewalt wird totgeschwiegen und nach der Heirat entscheidet der Ehemann allein. Doch in der Protagonistin regt sich Widerstand, der unvorhergesehene Auswirkungen hat.

Das Leben ist schön

Film von Roberto Benigni, 1997

Italien, Ende der 1930er Jahre: Der lebenslustige Guido verliebt sich in die Lehrerin Dora und gewinnt sie für sich, indem er ihr erstes Rendezvous in ein Abenteuer aus Geschichten verwandelt.

Wenig später wird der gemeinsame Sohn Giosuè geboren. Das Leben könnte so schön sein. Aber auch in der Toskana sind die Auswirkungen des 2. Weltkriegs zu spüren. Roberto Benigni erzählt in seiner Oscar-prämierten Tragikomödie von der Kunst, selbst der schrecklichsten Realität mit Hoffnung und Phantasie zu begegnen, ohne sich dabei dem Schmerz des Lebens zu verschließen.



Susanne Wiesel studierte Germanistik und Kommunikationswissenschaft und arbeitete nach ihrem Bachelorabschluss an verschiedenen Stadt- und Staatstheatern. Dort war sie unter anderem als Pressereferentin und Schauspiel-dramaturgin tätig. Seit Oktober 2021 studiert sie Neuere deutsche Literatur im Master.

Gesetz ohne Kultur

Eine Kolumne von Levend Seyhan

Geht es nach dem Deutschen Kulturrat, gehört Kultur zur kritischen Infrastruktur. So jedenfalls ließ er seine Position in diversen Stellungnahmen sowohl auf der Webseite als auch in weiteren Medien Ende August 2023 anklingen. Damit nahm er Bezug auf den Referentenentwurf des KRITIS-Dachgesetzes (KRITIS-DachG). Mit diesem hat das Bundesinnenministerium (BMI) einen Vorschlag zur Identifizierung kritischer Infrastruktur vorgelegt. Kultur wird darin allerdings nicht unter der kritischen Infrastruktur geführt. Es wird lediglich darauf verwiesen, dass Bund und Länder im Rahmen ihrer Zuständigkeiten Resilienzsteigernde Maßnahmen ergreifen können. Resilienz wird oft als „Widerstandsfähigkeit“ übersetzt und meint mit Maßnahmen der Länder nicht mehr, als dass diese mittels Maßnahmen die Widerstandsfähigkeit der Kulturbranche und ihrer Akteure*innen mit Blick auf künftige Krisen und Katastrophen steigern sollen. Das BMI geht auf die Kulturbranche ein, lässt jedoch ein klares Wertbekenntnis fehlen. Ist das also schon alles? Ist Kultur nun Teil der kritischen Infrastruktur oder nicht? Ich finde diesen Gedankenansatz äußerst spannend und aus vielen Gründen nicht aus der Luft gegriffen, weshalb ich eine klare Positionierung mehr als vermissen.

Die Corona-Jahre haben uns vor dem Hintergrund massiver Einschränkungen zum Schutz vor Covid-Erkrankungen deutlich gemacht, dass vor allem solche Berufe als systemrelevant gelten, die die Grundversorgung eines Landes und ihrer Gesellschaft sichern: Dazu zählen Jobs aus den Bereichen Gesundheit und Pflege, Medien und Telekommunikation, Handwerk und Verkauf, Logistik, Sicherheit, Bildung, Versorgung mit Strom, Gas, Öl, Wasser sowie die Abfallentsorgung. Kultur zählt unter diesen Voraussetzungen nicht dazu. Allerdings – und darin liegt die bemerkenswerte Krux – wurden während der Pandemie alle erdenklichen Maßnahmen ergriffen, um die Kultur nicht völlig verkommen zu lassen und aus der Stagnation zu befreien. Damit verbunden liegt im gesamtgesellschaftlichen Verhalten bzw. Verständnis von Kultur ein eklatanter Widerspruch: Denn wir behandeln

unsere Kultur als Beiwerk unserer gesellschaftlichen Entwicklung, aber reden und handeln dann doch so, als wäre nichts wichtiger.

Kultur ist mehr als Unterhaltung und Freizeitgestaltung. Sie schafft Identität, womit auch der Deutsche Kulturrat die Wirkung der Kultur in Theatern, Konzerthäusern, Museen, Archiven etc. als systemrelevant begründet und sich auf geltende Regelungen zwischen Bund und Ländern bezieht. Diese identitätsstiftende Wirkung drückt sich durch Zugehörigkeit, Zufriedenheit als Teilaspekt von mentaler Gesundheit oder als Zeugnis von gesellschaftlicher Entwicklung, von Freiheit und Unabhängigkeit aus. Die Zufriedenheit betreffend, heißt es zudem auf der Webseite des EuroHealthNet-Magazins, dass „Kunst und Kultur wichtige Gesundheitsressourcen sind. Sie sind sowohl in der Dimension des Gesundheitswesens und der medizinischen Geisteswissenschaften als auch beim Aufbau von Gerechtigkeit und sozialer Gerechtigkeit von Bedeutung.“ Und was meine ich mit „Zeugnis gesellschaftlicher Entwicklung“? Nationen, allen voran die westlichen, schlüpfen durchaus gerne in das glänzende Gewand einer aufgeklärten, nicht nur technologisch hochentwickelten Gesellschaft. Aber sind sie das auch? Vielleicht. Bleiben sie es? Nur, wenn die Förderung der Kultur nicht beiläufiger Natur ist bzw. nicht immer förderwürdig erscheint, was darin seinen Ausdruck findet, dass das Bundesinnenministerium kein klares Bekenntnis äußert, vielmehr den Länder überlässt, zu entscheiden, ob und in welchem Maße Kultur wichtig ist. Das drückt sich ja nicht nur durch mündliche Zusprüche aus, sondern auch durch klare Entscheidungen und Aktivitäten zugunsten einer lebendigen, von Vielfalt geprägten Kultur mit entsprechender Wertzuweisung und Anerkennung. Eine solche Kultur existiert jedoch dort, wo sie den Status als systemrelevant erfährt.



Foto: Angelika Stehle Fotografie

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

Zugänge für ein Theater der Zukunft?

Das Theaterfoyer als öffentlicher Ort. Eine
Untersuchung des Foyer Public im Theater Basel

Ein Beitrag von Anna Hohler, Lorenz Nufer und Gernot Wolfram

Das Theaterfoyer – Dreh- und Angelpunkt?

Mitten in der Corona-Krise begannen sich die Autor*innen dieses Beitrags im Kulturmanagement-Studiengang der Universität Basel die Frage zu stellen, wie der Zugang zu einem Theater der Zukunft aussehen könnte. Wie demokratisch und beteiligungsorientiert sollen Aufenthaltserfahrungen im Theater sein? So ergab sich ein spannender Forschungsprozess, an dessen Ende eine Arbeit stand, die anhand des Theater Basel, der Comédie de Genève, des Neuen Luzerner Theaters und des Centquatre-Paris konkret der Rolle des Theaterfoyers als öffentlichem Ort nachspürte.¹ Welche Kräfte und Barrieren hat dieser Raum, der im 19. Jahrhundert eines der Herzstücke der Theaterkultur war?

Die Funktion öffentlicher Kulturinstitutionen als auch ihre Orte werden neue Bedeutungen bekommen, um in Zukunft ihre gesellschaftliche Legitimation zu behalten.

Die Autor*innen gehen von der These aus, dass öffentliche Kulturinstitutionen heute gezwungen sind, ihr Angebot, ja ihr Selbstverständnis, zu erweitern. Sie glauben, dass sowohl die Funktion der Institutionen als auch ihre Orte neue Bedeutungen bekommen werden, um in Zukunft ihre gesellschaftliche Legitimation zu behalten. Daraus formulierten sie die Fragestellung: Ist hierfür das Zugänglich- und Nutzbarmachen der Theaterfoyers für die Öffentlichkeit der richtige Schritt?

¹ Aus Platzgründen wird im vorliegenden Text nur auf das Beispiel des Foyer Public in Basel eingegangen, da sich hier symptomatisch Chancen und Risiken solcher Öffnungskonzepte erkennen lassen. Die Gesamtarbeit mit der Analyse der anderen Beispiele kann bei den Autor*innen angefordert werden. Die jeweiligen Kontaktdaten finden Sie in den Autor*innenprofilen am Ende des Beitrags.

² Vgl. Escudier (1872), S. 215.

³ Balme (1999), S. 140.

Dritte Orte und Risiken

Der vorliegende Text fokussiert sich vor allem auf die These, dass Interventionen im Theatergebäude etwas mit Theater an sich zu tun haben müssen. Eine Öffnung ohne diesen Blickwinkel, so zeigen es zumindest die Daten, scheint nicht zielführend zu sein.

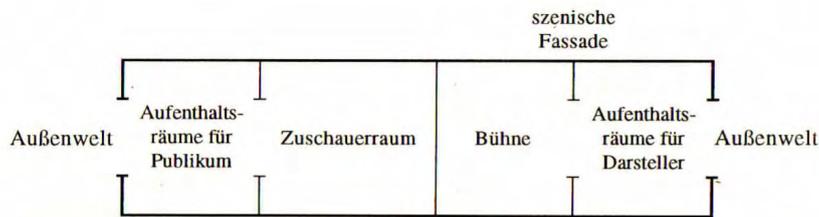
Da zwei der Autor*innen, Lorenz Nufer und Anna Hohler, aus unterschiedlichen Sprachregionen der Schweiz stammen, aus der Deutschschweiz und der Romandie (französischsprachige Schweiz), wurden die Fallbeispiele jeweils aus zwei unterschiedlichen Kulturregionen gewählt. Das Untersuchen des Begriffs des Dritten Ortes im Französischen – *le tiers-lieu* – brachte das Autor*innenteam auf die Spur der sogenannten „unendlichen Orte“. Ein Begriff, der mit der Vielzahl von Möglichkeiten spielt, Räume zu entwickeln, und zugleich auf konkrete Rahmen verweist.

Das Untersuchen des Begriffs des Dritten Ortes im Französischen – *le tiers-lieu* – brachte das Autor*innenteam auf die Spur der sogenannten „unendlichen Orte“.

Das Theaterfoyer als Schwellenort

Zunächst ein Blick zurück: Im 19. Jahrhundert wurde das Foyer zu einem der bedeutsamsten Räume des Theaterbaus. Was hier vor, während und nach der Vorstellung stattfand, war zuweilen wichtiger als das, was auf der Bühne vor sich ging. So liest man zum Beispiel im *Dictionnaire de musique théorique et historique* von 1872, dass ein gewisser Hoffmann jeden Abend die Gäste des „foyer public“ mit einer Art charmantem „Lehrgang für tref-fende Scherze“ und mit amüsanten Erzählungen unterhielt.²

Dies spiegelte sich natürlich auch in der Architektur wider – die Theater- und Opernfoyers aus dem 19. Jahrhundert sind meistens prunkvoll gestaltet. Dieses Erbe, wie auch jenes der strikten Trennung zwischen der Welt der Zuschauer*innen und jener der Darsteller*innen, ist in vielen Theaterbauten noch heute wie „in Stein gemeißelt“, beziehungsweise gebaut. So findet man in einem Lehrbuch aus den neunziger Jahren³ noch folgendes, heute erschreckend unzeitgemäß wirkendes Schema, das die sogenannte vierte Wand zwischen Bühne und Publikum mit einem Strich abbildet – also ganz undurchlässig als Schwellenort:



Struktur des Theaterraums (nach Carlson 1987: 68)

Abb. 1: Ein „zwischen Außen- und Spielwelt angesiedelte[r] Zwischenraum“ für die Zuschauer, ein anderer für die Darsteller: ein „Strukturmerkmal der meisten Theaterräume“, vgl. Balme (1999)

Diese Undurchlässigkeit prägt viele Kulturbetriebe, entweder baulich oder konzeptionell. Es ist etwa kaum möglich, einen Theatersaal oder den Zuschauerraum einer Oper mitten während der Vorstellung zu verlassen, ohne größeres Aufsehen zu erregen. Auch der Zugang zu vielen Theaterfoyers, open spaces und Partizipationsangeboten ist häufig hürdenreich. Hauptgründe sind oft: umständliche Zugänge, fehlende transparente Raumdefinitionen, große Flächen ohne geschützte Rückzugsmöglichkeiten (Ecken, Winkel, Separierungen), sterile Geräuschkulissen, grelles Licht bzw. fehlendes Licht. Die „Außenwelt“ korrespondiert nur marginal mit dem Angebot dieser Partizipationskonzepte. Zumindest ist der Aufenthalt nur selten von jener spielerischen Durchlässigkeit geprägt, wie man sie etwa bei beliebten Public Viewing Veranstaltungen oder bei als sozialem Treffpunkt funktionierenden Cafés beobachten kann.

Die Grafik weist jedoch noch auf ein anderes Phänomen hin, das für unsere Untersuchung nicht unwichtig ist: Sie zeigt deutlich, dass beide Aufenthaltsräume – wir betrachten hier jenen fürs Publikum – eine Art Schwelle zwischen der „Außenwelt“ und dem Theatergeschehen bilden. Wenn wir also vom Foyer als möglichen Dritten Ort sprechen und dabei seine Zugänglichkeit und das Phänomen der Schwellenangst untersuchen, geht es in Wirklichkeit nicht nur um eine, sondern um zwei Schwellen: um den Zugang zum Foyer, aber auch um den Zugang zum Theaterraum. Zu genau jenem Raum, wo Theater stattfindet, zum eigentlichen Geschehen, dem das Gebäude dient. Ein Theaterfoyer ist also ein Schwellenort per se – ganz anders als zum Beispiel die öffentlichen Räume einer Bibliothek, die sowohl einen großen Teil des bibliothekarischen Kerngeschäfts als auch neue, zusätzliche Angebote beherbergen.

Das Foyer Public am Theater in Basel

Mitten in der Corona Pandemie im Jahr 2021 eröffnete das Theater Basel das Foyer Public, das die Institution selbst wie folgt beschreibt: „Das Foyer

⁴ Vgl. <https://www.theater-basel.ch/de/foyerpublic>.

des Theater Basel ist öffentlicher Stadtraum! Hier können alle, die wollen, zusammensitzen, spielen, lesen, chillen, tanzen, arbeiten oder einfach da sein. Der Raum lädt zu unterschiedlichsten Aktivitäten ein, ist konsumfrei und von Dienstag bis Sonntag jeweils von 11:00 bis 18:00 Uhr geöffnet. Fühlt Euch überall willkommen. Nutzt die Bühnen, die Freiflächen, die Workshop-Räume, die Arbeitsplätze, die Zweigstelle der GGG Stadtbibliothek, die Sofagruppen, die Kinderecke und vieles mehr.“⁴



Abb. 2: Wimmelbild des Foyer Public
© Theater Basel, Claudiabasel

Als Illustration wählt das Theater ein Wimmelbild, das unterschiedliche Menschen und Aktivitäten in fröhlicher Gleichzeitigkeit zeigt. Ein Wunschbild und zugleich eine kluge Idee, denn exakt diese Gleichzeitigkeit städtischer Aktivität rund um das Theaterfoyer zu binden, also einen lebendigen Marktplatz zu schaffen, ist eine Kernidee der Dritten Orte Konzeption. Eingefangen aus einer Vogelperspektive, die mit ihrer Distanz die Bedeutung des Theaters für die Stadtgesellschaft illustriert.

Das Foyer Public des Theater Basel erstreckt sich über mehrere Stockwerke: Ein öffentliches Café mit Außenbereich lädt zum Verweilen und zu einem spektakulären Überblick über den ganzen Innenraum ein. Dort findet man Tageszeitungen und Rezensionen zu den aktuellen Stücken. Auf den verschiedenen Etagen und Galerien gibt es Sitzgelegenheiten, eine kleine Bibliothek und Tische. Auf der Hauptfläche im Erdgeschoss ist zudem ein großer Tanzboden installiert. Etwas versteckter, in den Gängen zu den Garderoben und zur Kleinen Bühne gibt es ein Klavier, eine Kinderspielecke. Außerdem darf man einen kleinen Probenraum benutzen, wenn er grade frei ist. Überall gibt es Arbeitsplätze mit Steckdosen und Gratis-WLAN.

⁵ Vgl. Oldenburg (1989).

⁶ Vgl. Oes (2022).

Das lässt sich als demokratisch geprägtes Labor für soziale Interaktion und neue Nutzungslogik lesen. Der Ansatz entspricht der Grundidee des Ende der 80er Jahre entwickelten Konzepts der „Dritten Orte“⁵ des Soziologen Ray Oldenburg. Bei diesem gibt es neben dem Wohn- und dem Arbeitsort noch jenen „Dritten Ort“, in dem spielerisch und assoziativ Kommunikation, soziale Begegnung und aktives Sichtbarwerden des Individuums in der Gesellschaft stattfinden. Aber ist es gelungen? Oder mangelt es dem Projekt möglicherweise an einer breiten Bürger*innenbeteiligung?

Die durchmischte Bilanz des Foyer Public

Das Basler Foyer Public wurde seitens des Theaters mit personellen Ressourcen ausgestattet sowie durch die Firma EDUCULT evaluiert. Trotz der positiven Gesamtbilanz zeigt sich, dass viele der erhofften Ziele nicht erreicht werden konnten. Die Autor*innen Anna Hohler und Lorenz Nufer haben im Rahmen ihres Forschungsprojektes zum Foyer Public insgesamt sechs Expertengespräche geführt, zwei davon in Basel mit Benedikt von Peter, dem Intendanten des Theater Basel, sowie mit Patrick Oes, Co-Leiter der Sparte „Theater Public“, dem der Betrieb des Foyer Public untersteht. Beide arbeiten dort seit der Spielzeit 20/21.

Beide Gesprächspartner ziehen Ende Spielzeit 21/22 generell eine positive Bilanz, betonen aber, dass man immer noch am Anfang stehe, sich in einem laufenden Prozess befinde, als lernende Organisation agiere. Das bezieht sich sowohl auf die Benutzerzahlen wie auch auf das Nutzungsverhalten. Mehr „Anarchie“⁶ wird gewünscht – damit ist wohl mehr Aneignung gemeint –, und auch mehr Kommunikation zwischen den Nutzer*innen.

Im Mittelpunkt der Analyse von Hohler und Nufer standen zudem die Indikatoren der Dritte-Orte-Theorie:

- > Zugang (Niedrigschwelligkeit),
- > Präfiguration (Aufenthaltsqualität, Aneignungsqualität),
- > Peers (Stammpublikum, Gleichwertigkeit der sozialen Milieus) und
- > Aktivität (Kommunikation, Kreativität der Nutzer*innen).

In vielen Bereichen konnte eine gute Nutzung des Raums durch die Besucher*innen erkannt werden, wenngleich die personellen Ressourcen kostenintensiv sind und zugleich notwendig, um das Projekt am Laufen zu

⁷ Vgl. von Peter (2022).

⁸ Vgl. Adam (2022).

halten, wie die EDUCULT Evaluation feststellt. Ausgerechnet der zentrale Indikator „Aktivität“ wird vom Foyer Public laut Analyse Nufer/Hohler am wenigsten erfüllt. Kommunikation findet zwar statt, aber vor allem innerhalb der Binnengruppen, die sich in diesem großen Raum bilden. Transversale Kommunikation existiert jedoch (fast) nicht. Der Anspruch, dass an einem solchen Ort die Stadtgesellschaft relevante Themen verhandelt, löst sich nicht ein. Für eine spielerische Atmosphäre (und Auseinandersetzung) an der Schnittstelle zwischen kulturellem Angebot und unkuratiertem Raum fehlt schlicht die Präsenz des kulturellen Kernangebotes des Theaters, das erst abends stattfindet, wenn das Foyer Public geschlossen ist.

Zukunftsschritte

Das Theater Basel hat demnach bisher in seinem Foyer ein Angebot eingerichtet, das nur bedingt als Dritter Ort zu klassifizieren ist. Was auffällt: Es ist nicht eindeutig, welche Grundfunktionen das Foyer erfüllen soll. Einerseits soll der Öffentlichkeit einfach Raum zur Verfügung gestellt werden, fast schon im Sinne eines Mehrzweckraums: „Wir wollen Stadttheater sein für die Gesamtbevölkerung, das heißt auch für den Teil der Bevölkerung, der nicht ins Theater geht“, betont der Intendant sowie: „Wir wollen Leuten, die kein Ticket kaufen, auch einen Ort bieten, wo sie sein können und wo sie einfach ihre Institution nutzen können.“⁷ Andererseits gibt es die Vision, dass das Foyer Public der Ort wird, wo sich Institution und Öffentlichkeit miteinander vermischen, wie Anja Adam, Co-Leiterin des „Theater Public“ in Basel, schreibt: „Das gesteckte Ziel ist eine Koexistenz von theatraler und realer Welt unter einem Dach.“⁸

Das Theater Basel hat bisher in seinem Foyer ein Angebot eingerichtet, das nur bedingt als Dritter Ort zu klassifizieren ist. Was auffällt: Es ist nicht eindeutig, welche Grundfunktionen das Foyer erfüllen soll.

Das widerspricht definitiv dem Konzept des Dritten Ortes. Denn für die Theatermitarbeitenden kann das Foyer schwerlich ein Dritter Ort sein, da er ja für sie explizit zum „Zweiten Ort“ gehört (Arbeitsort). Und dann verbirgt sich in der Umsetzung noch die betriebswirtschaftliche Erwartung, dass das Foyer Public neues bzw. mehr Publikum generiert. Mit Adams Worten: „[E]s versteht sich von selbst, dass das Foyer Public auf lange Sicht

⁹ Vgl. Adam (2022).

einen finanziellen Gegenwert – in Form der Gewinnung eines neuen Publikums – im Gesamtbudget erreichen muss, um leistbar zu bleiben.“⁹

Überbordende Erwartungen?

Die Frage ist: Wird im Theater Basel das Konzept der Dritten Ortes nicht zu sehr überladen? Wird dort dem Labor-Raum Foyer Public nicht zu viel betriebswirtschaftliches und strukturelles Veränderungspotential aufgebürdet? Insbesondere, da dieser noch nicht mal so laborhaft ist, weil er doch wieder sehr vielen Einschränkungen unterliegt (Öffnungszeiten, keine Möglichkeit zu Veränderungen am Interieur)?

Es fällt auf: Das Foyer Public wird im Falle des Theater Basels als eine Art seltsam neutraler, architektonischer Leerraum verstanden, der einer Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wird. Nirgendwo wird er als wirklich dem Theater zugehörend verstanden, als ein Ort, an dem Theater stattfindet (mit der Ausnahme von Veranstaltungen im Theatercafé und von Einführungen vor Premieren), wo also ergo die Möglichkeit besteht, am Theater teilzuhaben, es dort zu verhandeln und es sich dort anzueignen. Bislang wurde die Nutzerschaft des Foyer Public nur selten vor die Kernfrage gestellt: Was für ein Theater soll in diesem Theater stattfinden?

Interventionen, die nicht den Inhalt des Hauses widerspiegeln, sind in Kulturbetrieben finanziellen wie partizipativen Risiken ausgesetzt.

Das ist eine Problematik, die sich in vielen anderen Häusern wiederfinden lässt. Sie lässt sich in der Eingangsthese zusammenfassen: Interventionen, die nicht den Inhalt des Hauses widerspiegeln, sind in Kulturbetrieben finanziellen wie partizipativen Risiken ausgesetzt.

Nachtrag

Unterdessen, nach einer weiteren Spielzeit, hat sich die Ausprägung des Foyer Public am Theater Basel weiterentwickelt und verändert. Die Verantwortlichen haben bewusst den Schritt gemacht, mehr Angebote, mehr Veranstaltungen – vor allem mit Hilfe von externen Interessensgruppen – im Foyer anzubieten. Sie hätten sich entschieden, mehr auf Kuration zu



Anna Hohler studierte Philosophie und Linguistik an der Universität Lausanne und schloss 2022 das MAS Kulturmanagement an der Uni Basel ab. Sie schreibt und arbeitet an der Schnittstelle zwischen Architektur und Theater und ist Co-Leiterin der Cie un tour de Suisse. Kontakt: cieuntourdesuisse@gmail.com



Lorenz Nufer, Regisseur und Schauspieler, schloss 2022 den Studiengang MAS Kulturmanagement an der Universität Basel ab. Zahlreiche Arbeiten an Theatern in der Schweiz, Deutschland und Österreich. Lehrt als Gastdozent seit 2013 an der Zürcher Hochschule der Künste. Kontakt: nufer@bsheep.ch



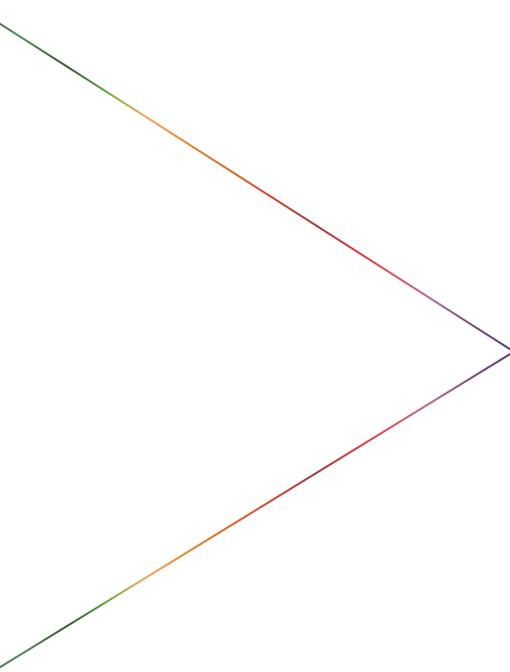
Prof. Dr. Gernot Wolfram ist Professor für Kultur- und Medienmanagement an der Macromedia University Berlin und lehrt seit 2015 als Gastdozent an der Universität Basel im Studiengang MAS Kulturmanagement. Er betreut dabei zahlreiche studentische Abschlussarbeiten in Basel. Kontakt: g.wolfram@macromedia.de



Kulturvermittlung mit Hilfe von Markenstrategie

Wie das Konzerthaus Dortmund neue Zielgruppen gewinnt – 1. Teil

Ein Beitrag von Anne-Katrin Röhm



Das Konzerthaus Dortmund hat eine in der deutschen Kulturlandschaft einmalige Strategie zur Ansprache neuer Zielgruppen entwickelt. Für diese Strategie hat das Konzerthaus Dortmund gerade Gold beim German Brand Award gewonnen, dem wichtigsten Preis für Markenführung in Deutschland. Sie baut auf den Ergebnissen einer groß angelegten Marktforschungsstudie auf, die sich mit der Kernfrage beschäftigt: Wer sind eigentlich die Nichtbesucher¹ des Konzerthaus Dortmund und wie können sie für einen Konzertbesuch gewonnen werden? Die vom Konzerthaus Dortmund in Auftrag gegebene Studie gehört mit 3.000 Befragten zu den größten Publikumsstudien innerhalb des deutschen Kultursektors und konzentriert sich vor allem auf tiefenpsychologische Aspekte.

Wie erreicht man mehr Menschen für das eigene Kulturangebot? Das ist eine Frage, die sich alle Kultureinrichtungen stellen müssen, und die durch die corona-bedingte Besuchszurückhaltung in vielen Organisationen noch einmal an Aktualität gewonnen hat. Besucherforschung gehört mittlerweile zum professionellen Selbstverständnis von Kultureinrichtungen und ist insbesondere aus dem Kulturmarketing nicht mehr wegzudenken. Dazu zählt auch die konsequente Analyse von Verkaufsdaten z. B. mit Hilfe von CRM-Systemen.

Informationen über Menschen, die die eigene Kulturorganisation überhaupt nicht besuchen, liegen hingegen einrichtungsspezifisch in der Regel gar nicht vor. Und spartenspezifische oder gar spartenübergreifende Nichtbesucherstudien benennen zumeist nur allgemeine Gründe des Nichtbesuchs (wie z. B. mangelndes Interesse, fehlende Zeit, hohe Preissensitivität, usw.)

¹ In diesem Artikel wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und andere Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

und helfen für die praktische Arbeit einzelner Organisationen nur wenig bis gar nicht weiter. Unterschätzt wird auch immer noch die Rolle der Marke einer Kultureinrichtung bei der Ansprache von Nichtbesuchern: Denn die Marke ist weit mehr als ein Logo und ein einheitlich gestalteter Auftritt. Sie ist ein Versprechen an die Menschen, das in allen Berührungspunkten mit ihr, also der Kultureinrichtung, erzählt und eingehalten werden sollte.

Strategie des Konzerthaus Dortmund

Ausgangshypothese unserer Arbeit am Konzerthaus Dortmund war, dass sich unter den Nichtbesuchern unseres Konzerthauses Menschen befinden, die eine grundsätzliche Affinität zu unserem Angebot haben. Weil ihnen Künstlernamen, Werke und Komponisten schlichtweg nichts sagen, erreichen wir sie aber nicht. Unser Leitgedanke war, dass diese Menschen besser über eine übergeordnete Markenkommunikation in Form eines Markenversprechens zu erreichen sind als über eine produkt-, also veranstaltungsbezogene Kommunikation.

Aus der Neurowissenschaft wissen wir, dass die Beweggründe (Motive) des bewussten und unbewussten menschlichen Wollens und Handelns häufig tief in der Persönlichkeit eines Menschen verankert sind. Botschaften dringen demnach am besten zum Empfänger durch, wenn sie ihn emotional berühren. Weiter gedacht heißt das: Kennt man die Motive, warum Menschen das Konzerthaus besuchen, kann man das Markenversprechen seiner Organisation entsprechend zielgerichtet formulieren.

Ein gutes Beispiel dafür, wie menschliche Motive Ausgangspunkt einer erfolgreichen, emotionalen und zielgruppenspezifischen Ansprache sein können, stellt die Kommunikation der Marke Hornbach dar. In einem Werbemotiv der Baumarkt-Marke sieht man z. B. einen Garten mit Produkten abgebildet, die man typischerweise im Baumarkt kaufen kann: eine Schubkarre, Zäune, ein Schlauch, usw. Im Zentrum des Motivs steht aber etwas anderes: Ein Mann kniet leicht nach hinten gelehnt vor einem frisch gepflanzten Baum, die Fäuste geballt und vor Freude strahlend wie ein Fußballer, der gerade ein Tor geschossen hat. In dieser Werbung geht es nicht oder zumindest nicht primär um die Produkte, die Hornbach verkaufen möchte, sondern um das Gefühl des Protagonisten (Kunden), etwas mit seinen eigenen Händen geschaffen zu haben. Der Kunde steht im Mittelpunkt, die Marke erfüllt einen psychologischen Nutzen, die Produkte einen funktionalen Nutzen.

Besuchsmotive aufdecken

Überträgt man diesen Mechanismus auf die Marke Konzerthaus Dortmund, ist unser Produkt das einzelne Konzert. Aber was ist das Gefühl, das wir unseren Kunden ermöglichen können? Um diese Frage fundiert und datenbasiert zu beantworten, haben wir in Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsinstitut im Frühjahr 2019 eine zweistufige Studie mit Besuchern und Nichtbesuchern des Konzerthaus Dortmund aufgesetzt.

Um mögliche Besuchsmotive aufzudecken, die das Handeln und Denken der Besucher (meist) unbewusst leiten, wurden zunächst Tiefeninterviews durchgeführt. Die Erkenntnisse flossen in die Fragestellung für eine quantitative Studie mit zweitausend Besuchern und tausend Nichtbesuchern mit ein. Als Nichtbesucher definierten wir Menschen, die ein grundsätzliches Interesse an unserem Musikangebot haben, im maximalen Umkreis von 80 km wohnen und seit mindestens zwei Jahren das Konzerthaus Dortmund nicht mehr besucht haben. Mit dieser Festlegung wollten wir sicherstellen, dass wir Menschen befragen, bei denen die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Konzerthaus besuchen, höher ist als bei Menschen ohne Affinität.

Bestehende Besucher ganzheitlich verstehen

Neben den Motiven wollten wir auch ein ganzheitliches Verständnis im Sinne einer Customer Journey von unseren Besuchern und Nichtbesuchern erhalten. Daher wurden in der Studie auch Fragen zu Lebensstil, Werten, Medienverhalten und Kulturkonsum gestellt, ergänzt um Fragen zur Soziodemografie.

Nach Abschluss der Befragung wurden die Marktforschungsergebnisse mit Hilfe statistischer Methoden verdichtet: Datengruppen wurden zu Clustern zusammengefasst, die sich durch große Homogenität zueinander auszeichneten, aber gleichzeitig eine hohe Trennschärfe zu anderen Datengruppen aufwiesen. Mit diesem Verfahren konnten bei den Besucherdaten folgende sechs sehr unterschiedliche Zielgruppencluster extrahiert werden:

- > Schwungvolle Erlebnissuchende
- > Motivierte Leader
- > Soziale Gelegenheitsbesucher
- > Tiefe Introvertierte
- > Festgelegte Genießer
- > Ernste Kopfmenschen

Wie sich aus der Benennung der Cluster erkennen lässt, sind ihre determinierenden Eigenschaften nicht soziodemografische Faktoren, sondern Persönlichkeitsmerkmale. Bei der Betrachtung der Zielgruppe spielen demnach Alter, Geschlecht, Einkommen, Migrationshintergrund, etc. keine bzw. eine untergeordnete Rolle. Bereits aus früher durchgeführten Besucherbefragungen hatten wir die Erkenntnis gewonnen, dass es DIE eine Konzerthaus-Zielgruppe nicht gibt, sondern dass sich auch Konzerthausbesucher unterscheiden. Bis dato haben wir Besuchergruppen an ihren Affinitäten zu bestimmten Konzertgenres und soziodemografischen Merkmalen festgemacht. Durch die neue Studie kamen wir jedoch zum interessanten Ergebnis, dass sich die sechs Besuchercluster in erster Linie durch ihre Motivationsgründe zum Besuch des Konzerthauses unterscheiden. Spannend war auch, dass sich die überwiegende Mehrheit der Besucher eben nicht durch ein profundes Wissen von Konzertbetrieb, Künstlernamen, Werken und Komponisten auszeichnet. Ihr Konzertbesuch entsteht eher durch äußere Inspiration und hat weniger mit einer bestimmten Künstler-Werk-Komponistenkonstellation zu tun.

Nichtbesucher und ihre Besuchsbereitschaft verstehen

Womit wir zum nächsten Teil unserer Marktforschungsstudie kommen, der Nichtbesucherbefragung. Dieser zweite Studienteil orientiert sich im Aufbau der Fragen stark an denen der Besucherbefragung, um eine Vergleichbarkeit beider Stichproben zu ermöglichen, ergänzt um Fragen zur Buying Intention, also der persönlichen Besuchsbereitschaft. Letztere ergaben, dass sich ein Teil der Konzerthaus-Nichtbesucher durchaus offen für den Besuch des Konzerthauses Dortmund zeigt. So antworten 13 Prozent der Nichtbesucher, dass sie „sehr wahrscheinlich“ oder „vermutlich“ „in den kommenden 12 Monaten das Konzerthaus Dortmund besuchen“ werden. Weitere 44 Prozent schließen einen Besuch nicht aus. Auch wenn diese Zahlen natürlich nur eine theoretische Besuchsbereitschaft abbilden, zeigen sie: Es gibt ein messbares Wachstumspotenzial für das Konzerthaus Dortmund über Nichtbesucher.

Schaut man sich die Nichtbesucher näher an, kommt man zu der frappierenden Erkenntnis, dass sich unter den Nichtbesucher dieselben Clusterprofile wiederfinden wie bei den Besuchern. Auch unter Nichtbesuchern gibt es „schwungvolle Erlebnissuchende“, „motivierte Leader“, usw. Besucher und Nichtbesucher gleichen sich also in ihren Motiven für einen Besuch des Konzerthauses Dortmund.

Beide Stichproben unterscheiden sich allerdings in der prozentualen Verteilung der einzelnen Clusterprofile: „Schwungvolle Erlebnissuchende“ und „Soziale Gelegenheitsbesucher“ sind die dominanten Cluster bei den Nichtbesuchern. Die Clusterprofile „Ernste Kopfmenschen“ und „Tiefe Introvertierte“, die einzigen beiden Besucherzielgruppen mit profundem Wissen über klassische Musik, sind unter den Nichtbesuchern überhaupt nicht zu finden. Das wiederum legt die Vermutung nahe, dass alle „Kenner“ bereits Besucher sind und ein Reichweitzuwachs über diese beiden Segmente nicht mehr möglich ist.

Kenner weniger in den Fokus stellen

Das ist eine spannende und wichtige Erkenntnis: Denn bislang konzentrieren sich Kultureinrichtungen in der Zielgruppenansprache allzu häufig auf die Zielgruppe der Kenner, in dem sie Künstler und Programme ins Zentrum ihrer Kommunikation und Werbung stellen, und weniger auf die große Mehrheit der anderen. Ein Vorgehen, das spätestens mit den Erkenntnissen dieser Studie bedenkenswert ist. Denn wenn die Konzertexpertise bei einem Großteil der Besucher nicht das treibende Element für einen Konzertbesuch ist, wie können Kulturinstitutionen sie effizient ansprechen? Diese und weitere Fragen klären wir im zweiten Teil des Beitrags, der in der Dezember-Ausgabe des Kultur Management Network Magazins erscheinen wird.



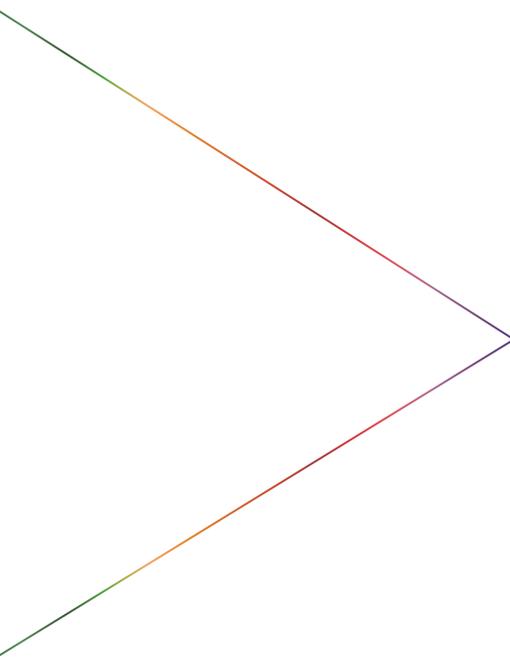
Foto: Julia Unkel

Anne-Katrin Röhm hat BWL mit Schwerpunkt Marketing und strategisches Management sowie Kulturmanagement studiert. Bevor sie ans Konzerthaus Dortmund wechselte, war sie zunächst sieben Jahre im Brand Management beim Markenartikler Henkel in Düsseldorf tätig. Am Konzerthaus Dortmund ist Röhm verantwortlich für die Bereiche strategisches Marketing, Kommunikation und Vertrieb.

20 Jahre FREISCHWIMMEN

Förderaus einer etablierten Künstler*innenförderung zeigt Professionalisierungslücke künftiger Generationen des künstlerischen Nachwuchses auf

Ein Beitrag von Alisa Hecke und Lilli Ruopp



Insbesondere der künstlerische Nachwuchs der Freien Darstellenden Künste benötigt zur Professionalisierung Räume für künstlerische Entfaltung, Vernetzung, Vertrauen, nachhaltige Produktionsstrukturen sowie internationale Sichtbarkeit. All das hat das Produktionsnetzwerk FREISCHWIMMEN als **die** Plattform für Performance und Theater im deutschsprachigen Raum seit ihrer Gründung im Jahr 2004 über die Ländergrenzen zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz hinweg bisher ermöglicht. Diese Funktion konnte in den vergangenen drei Jahren vor allem durch eine umfangreiche Kulturförderung gewährleistet werden. 2023 läuft die Förderung im Programm „Verbindungen fördern!“ des Bundesverbandes Freie Darstellende Künste (BFDK) jedoch aus. Damit droht dem Netzwerk von 8 deutschsprachigen Theatern nach 20 Jahren nun das Aus.

Bedeutung des Förderaus für Netzwerk, Künstler*innen – und darüber hinaus

Die Absage der Förderung für die Jahre 2024-2025 im Bundesprogramm „Verbindungen fördern!“ hat alle Beteiligten unerwartet getroffen und ist nicht plausibel nachvollziehbar. Das Programm wurde ins Leben gerufen, um die Förderung bundesländerübergreifender Netzwerkstrukturen zu ermöglichen und so einen verlässlichen, nachhaltigen und kollegialen Kunst- und Wissenstransfer zu schaffen. Leidtragende dieser Förderabsage sind v.a. die Kunstschaaffenden. Das Förderaus offenbart einen Konflikt zwischen Kulturpolitik und Künstler*innenförderung und zeigt die Förder- und Professionalisierungslücke der Freien Darstellenden Künste, in der es zwischen Angeboten für künstlerischen Nachwuchs und dem Geschäft für etablierte Akteur*innen fehlt. Künstler*innen an der Schwelle zur Professionalisierung konnten in den vergangenen Jahren von NEU-

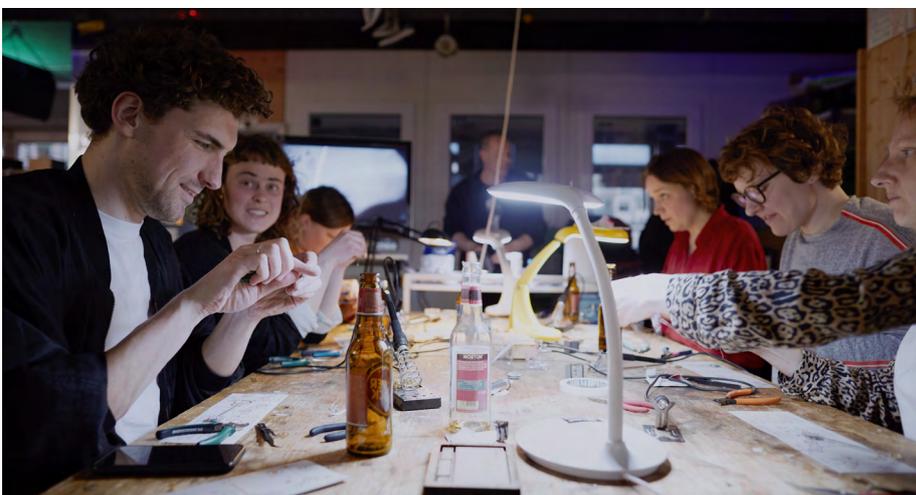
START KULTUR zum ersten Mal auf (Bundes-)Förderungen zugreifen, die zuvor ausschließlich etablierten Künstler*innen vorbehalten waren – Förderungen, die es in absehbarer Zeit nicht mehr, bzw. nicht mehr in dieser Höhe, geben wird. Andere Nachwuchsförderungen oder Stipendien sind auf ein bestimmtes Alter oder den Erfahrungsgrad in einer Sparte limitiert. Nachhaltige Professionalisierung benötigt jedoch gute und stabile Arbeitsbedingungen, faire Bezahlung, langfristigen Austausch und Planungssicherheit über einzelne Projekte hinaus.

Im solidarischen Zusammenschluss ist es möglich, das bestehende Ungleichgewicht in den regionalen Förderlandschaften auszugleichen.

Genau dafür hat FREISCHWIMMEN eine modellhafte Form mehrjähriger und bedarfsgerechter Künstler*innenförderung geschaffen: Mit Residenzen, Workshops, Showings und Laboren fördert das Netzwerk die individuelle künstlerische Entwicklung, prozessorientiertes Arbeiten und den gemeinsamen Austausch zu Ästhetiken und Arbeitsweisen unter den beteiligten Künstler*innen und mit den Partnerhäusern. Mit Koproduktionsbeiträgen, Gastspielen im Produktionshäuserverbund und einem biennalen Festival bietet FREISCHWIMMEN fundierte Produktionsunterstützung, internationale Sichtbarkeit und die Erschließung neuer Publika. Ebenso agiert das Netzwerk bundesländerübergreifend und stützt dabei auch Szenen und Häuser aus strukturschwächeren Räumen. Hierzu zählen kleine, aber lokal relevante Produktionshäuser. Im solidarischen Zusammenschluss ist es möglich, das bestehende Ungleichgewicht in den regionalen Förderlandschaften auszugleichen und auch Künstler*innen aus strukturschwachen Regionen einen frühen Einstieg in die internationale Ebene zu ermöglichen. Die Plattform fokussierte sich zudem in den letzten Jahren nicht mehr nur auf absolute Anfänger*innen, sondern wurde vielmehr zum Sprungbrett für bereits erfahrene Künstler*innen an der Schwelle zu überregionaler Sichtbarkeit: Lokal etablierte Künstler*innen erhalten durch FREISCHWIMMEN einen Push. Wie ihr individueller „next step“ aussieht, können die Künstler*innen in Hinblick auf Wünsche und Karriereziele selbst am besten definieren. Der einen hilft eine Kofinanzierung als Türöffner für Drittmittel, ein anderer sucht Anschluss in den Performativen Künsten in Deutschland, oder eine Gruppe benötigt Zeit, um interne Prozesse zu klären. Anhand kommunaler und

nationaler Förderzusagen, Gastspielanfragen und Festivaleinladungen für FREISCHWIMMEN-Künstler*innen und Alumni lässt sich deutlich ablesen, dass die Teilnahme im Netzwerk sie längst als „high potentials“ identifiziert. Die Häuser begleiten die Professionalisierung, indem Künstler*innen und ihre Arbeitsweisen besser kennengelernt sowie langfristige Zusammenarbeiten aufgeleitet und sie den Häusern und ihren Publikas sowie Förderinstitutionen vorgestellt werden. In 20 Jahren hat FREISCHWIMMEN rund 90 Künstler*innen und Gruppen in ihrer künstlerischen Entwicklung unterstützt.

Die Plattform schließt damit eine wichtige Lücke an der Schwelle zu Professionalisierung und überregionaler Sichtbarkeit in der gegenwärtigen Landschaft der Darstellenden Künste im deutschsprachigen Raum. FREISCHWIMMEN versteht Professionalisierung dabei als die Möglichkeit, bestehendes Wissen und vorhandene Fertigkeiten selbstbestimmt zu vertiefen und die eigene künstlerische Handschrift im Austausch mit den Häusern und den Kolleg*innen weiterzuentwickeln. Dabei möchten wir weiterhin bedarfsgerechte Angebote schaffen und die Bedarfe nicht in Raster zwingen. Darin liegt auch eine machtkritische Komponente des Netzwerks: Flexibilität und Transparenz auf Seiten der Institutionen sind Voraussetzung für eine Arbeitsweise, die die Künstler*innen zentriert – und nicht die Strukturzwänge von Institutionen und Fördermittelgeber*innen. Zwischen den Häusern stärkt das Netzwerk den Wissenstransfer und ermöglicht eine substantielle Weiterentwicklung der eigenen Strukturen durch den Austausch in den Zukunftsfeldern Diversität, Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit und machtkritisches Arbeiten, wovon wiederum Künstler*innen der Regionen profitieren, die den Netzwerkhäusern verbunden sind.



© Carla Schleiffer

*Künstler*innen und Häuser des FREISCHWIMMEN-Netzwerkes bei einem Workshop in Zürich 2023*

Die Förderabsage gefährdet nun Struktur, Netzwerkarbeit und die nachhaltige Künstler*innenförderung unserer etablierten Produktionsplattform, denn die beteiligten Häuser verfügen lediglich über einen minimalen künstlerischen Etat und können FREISCHWIMMEN nicht aus Eigenmitteln tragen. Wer wird die Künstler*innen nach FREISCHWIMMEN auf dem Sprung von lokaler Etablierung zu internationaler Sichtbarkeit unterstützen? Wir sehen die Stärken des Netzwerks besonders in der lange eingeübten, vertrauensvollen und wertschätzenden Zusammenarbeit der Produktionshäuser und ihrer Fähigkeit, gemeinsam mit hoher Flexibilität und Kreativität auf die Bedarfe von Künstler*innen und Szene einzugehen.

Die Förderabsage gefährdet Struktur, Netzwerkarbeit und die nachhaltige Künstler*innenförderung unserer etablierten Produktionsplattform.

Herausforderungen in der Finanzierungshistorie des Netzwerks

In seinen Transformationen und Bezugnahmen auf die Bedarfe des künstlerischen Nachwuchses ist FREISCHWIMMEN selbst ein spannendes Beispiel für die Entwicklung professioneller Strukturen der Freien Darstellenden Künste, dessen Finanzierung immer herausfordernd war: Das Freischwimmer-Netzwerk wurde 2004 als produzierendes, reisendes und biennale stattfindendes Festival ins Leben gerufen und entwickelte sich bis 2016 in neun Ausgaben als maßgebliches Format für eine junge Performance-Szene und ihr Publikum. Heute etablierte Künstler*innen wie Milo Rau, Monster Truck, God's Entertainment, andcompany&Co., Thom Luz, Herborcht&Mohren, Fräulein Wunder AG, Turbo Pascal, Markus&Markus, Billinger&Schulz, Simon Mayer und viele weitere Regisseur*innen und Gruppen konnten mit ihrer Teilnahme einen wichtigen Schritt in ihrer künstlerischen Biografie machen und sich international verknüpfen. Ihre Entwicklungen haben Vorbildcharakter für nachfolgende Generationen von Künstler*innen und die Zusammenarbeit von Förder*innen und Institutionen mit der Freien Szene.

Nach einem intensiven Diskussionsprozess wurde Freischwimmer 2017 in FREISCHWIMMEN transformiert und begreift sich seitdem als internationale Austausch-, Residenz- und Produktionsplattform für junge

Gruppen und Künstler*innen. Finanziert wurde das Netzwerk bis dahin durch Projektmittel für die einzelnen Festivalausgaben durch den Hauptstadtkulturfonds, Pro Helvetia und in zwei Ausgaben durch den Berliner Senat sowie vereinzelte Projektförderungen. Diese Art der prekären Finanzierung war nach Gesprächen mit den Förder*innen jedoch kein zukunftsfähiges Unterstützungsmodell mehr. Die finanziellen und strukturellen Bedingungen, die den Künstler*innen angeboten wurden, konnten mit der Forderung nach fairer Bezahlung nicht mehr getragen werden.

2020 wurde FREISCHWIMMEN in der Pilotphase des Förderprogramms „Verbindungen fördern!“ des Bundesverbands Freie Darstellende Künste e.V., gefördert von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, aufgenommen und war an dessen Genese und Entwicklung maßgeblich beteiligt. Mit Hilfe des Programms, welches für nachhaltige Netzwerk- und Strukturförderung aufgelegt wurde, konnte sich die Produktionsplattform um weitere Partnerinstitutionen erweitern und Künstler*innen bundesländer- und länderübergreifend zu gleichen, fairen und nachhaltigen Konditionen für jeweils zwei Jahre im Netzwerk aufnehmen. 2020-2023 hat das Netzwerk dafür eine Fördersumme i.H.v. 1.500.000 Euro erhalten. Für die Ausschreibung von „Verbindungen fördern!“ für den Förderzeitraum 2024-2025 wurde, trotz reduzierter Fördersumme, eine bedarfsgerechte und nachhaltige Künstler*innenförderung konzipiert und mit 600.000 Euro beantragt. FREISCHWIMMEN wurde jedoch als einziges Bündnis **nicht** zur Weiterförderung durch „Verbindungen fördern!“ ausgewählt.



© Carla Schleiffer

*Künstler*innen des Netzwerks FREISCHWIMMEN im Gespräch mit Vertreter*innen der Häuser, Zürich 2023*

Transformation deutschsprachiger Nachwuchsförderungen

Das Netzwerk hat den Wunsch nach Zusammenarbeit über das Förderaus hinweg bekräftigt und begreift die Herausforderung als Transformationsprozess: Wir möchten uns kritisch selbstbefragen und vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Szene neu aufstellen. Insofern stehen wir mit FREISCHWIMMEN 2024, im Jahr seines 20-jährigen Bestehens, vor einem Prozess, der strukturelle Ableitungen für die gesamte Szene, die Arbeit von Produktionshäusern und künstler*innenorientierter Arbeit wie innovativen Fördersystemen erlaubt.

Sowohl für die Zukunft des Netzwerks als auch die gesamte Kulturförderung stehen folgende Fragen im Raum: Wie kann Nachwuchsförderung künftig nachhaltig gestaltet werden? Was bedeutet „Nachwuchs“ und was „Förderung“ in einer Migrationsgesellschaft, in der transnationale Künstler*innen-Biografien Alltag sind? Welche Potentiale hält der deutschsprachige Raum (noch) für die Künstler*innen bereit? Welche Rolle nehmen wir als Zusammenschluss von Theaterhäusern in einer sich wandelnden Freien Szene ein, in der Genre-Grenzen alltäglich hinterfragt und übergrenzt werden und

ÜBER FREISCHWIMMEN

FREISCHWIMMEN setzt sich für die Entwicklung und Förderung künstlerischer Handschriften und Arbeitsbiografien auf nationaler und internationaler Qualifizierungsebene ein: Als gewachsenes Netzwerk im Mittelsegment der Produktionshäuser im deutschsprachigen Raum bietet es dem künstlerischen Nachwuchs eine mehrjährige Begleitung. Die Produktionsplattform ist seit seiner Gründung 2004 auch nachbarlandübergreifend aufgestellt und ermöglicht mit der Gessnerallee in der Schweiz und dem Brut in Österreich einen grenzübergreifenden Austausch im deutschsprachigen Raum – und begleitet so Künstler*innen auf der mittleren Strecke von regionaler zu überregionaler und internationaler Sichtbarkeit. Aktuell gehören dem Netzwerk die Sophiensæle Berlin, die Gessnerallee Zürich, das Brut Wien, das FFT Düsseldorf, das Theater Rampe Stuttgart, die Schwankhalle Bremen, LOFFT-DAS THEATER Leipzig und das HochX München an. FREISCHWIMMEN-Künstler*innen sind: Ceylan Öztrük, Studio Urbanistan, Lulu Obermayer, Yolanda Morales, Alex Franz Zehetbauer, Sterna I Pau, Donya Ahmadi-far und Göksu Kunak.

Weitere Informationen: www.freischwimmen.org

Social Media: <https://www.instagram.com/freischwimmen.netz/>,

<https://www.facebook.com/freischwimmen.netz/>

Kontakt: freischwimmen@sophiensaele.com

künstlerische Biografien sich immer öfter zwischen den Institutionen der Bildenden und Darstellenden Künste bewegen? Und welche Instrumente braucht es zur nachhaltigen Förderung künstlerischer Biografien, vor dem Hintergrund von Mittelkürzungen und erschwerten Bedingungen? Und wie gelingt es, die unsichtbare Begleitung der Künstler*innen sichtbar zu machen?

In den kommenden postpandemischen Jahren braucht unsere Kulturszene mehr denn je Netzwerke und Verbünde. Nur in der Zusammenarbeit lassen sich Herausforderungen bewältigen, um auch in Zukunft bestmögliche Bedingungen für künstlerisches Arbeiten realisieren zu können und den gesellschaftlichen Wert der Kunst herauszustellen. FREISCHWIMMEN möchte und muss weiterhin Teil dieses Prozesses sein und Verantwortung gegenüber der Szene übernehmen. Ob und wie wir diese Netzwerkarbeit fortsetzen können, ist jedoch ungewiss. Um die organisch gewachsenen Strukturen von FREISCHWIMMEN zu erhalten und weiterzuentwickeln, braucht es nun mutige, transparente und substanzielle Entscheidungen von Partner*innen, Unterstützer*innen und Förderer*innen, die Entscheidungen **für** die professionellen Freien Darstellenden Künste sind.



Foto: Tom Dachs

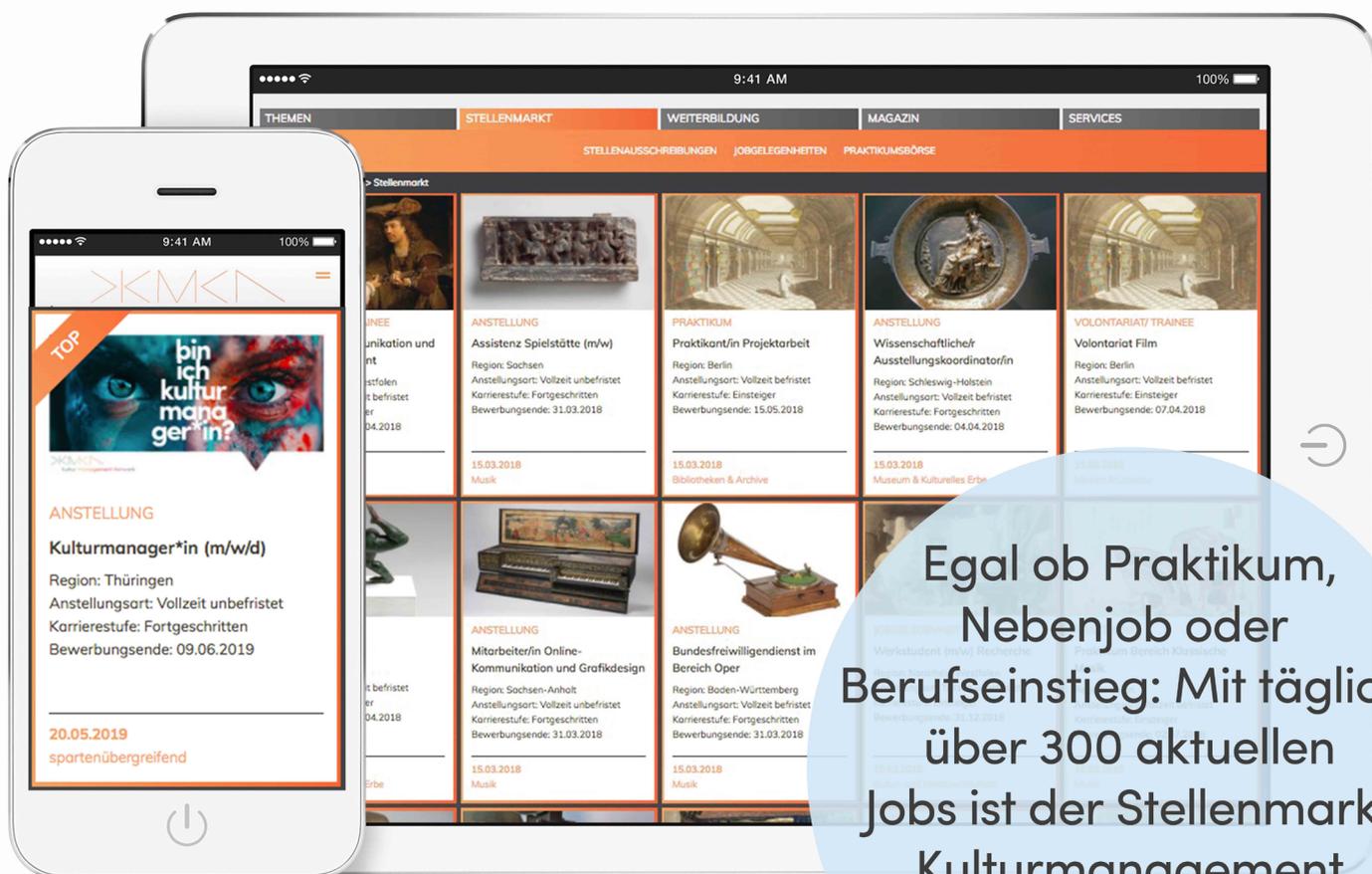
Alisa Hecke ist Produzentin und Kuratorin für Performing Arts. Sie studierte Theaterwissenschaft sowie Kuratieren in den Szenischen Künsten. Seit 2013 entwickelt sie kollaborativ Theaterarbeiten, Recherche- und Ausstellungsprojekte, gestaltet Programme und Publikationen. Als Komplizin für die Freie Szene engagiert sie sich für gutes Arbeiten in den Darstellenden Künsten. Aktuell ist sie als Projektleitung für das Netzwerk FREISCHWIMMEN tätig.



Foto: Linda Hoffmann

Lilli Ruopp studierte Kulturwissenschaften und Soziokulturelle Studien mit Fokus auf Performing Arts und kritische Kulturtheorie. Seit 2018 ist sie als Produktionsleitung und Dramaturgin in verschiedenen Kontexten der Freien Darstellenden Künste in Hamburg und Berlin unterwegs. Aktuell arbeitet sie als Projektassistentin für das Netzwerk FREISCHWIMMEN und schreibt ihre Masterarbeit.

Job finden und für die Zukunft vorsorgen



Leistung ist Definitionssache

Eines der wirkmächtigsten Narrative unserer Zeit lautet: „Jede*r kann es mit der eigenen Leistung schaffen.“ Aber stimmt das wirklich? Und was ist Leistung überhaupt?

Ein Beitrag von Emma Marx

Als Peter Tschaikowsky 1878 zwei berühmte Musiker¹ seiner Zeit darum bat, sein Violinkonzert uraufzuführen, lehnten beide ab: Das Stück sei zu schwierig zu spielen.² Heute ist das gleiche Stück für professionelle Violinist*innen Teil des Standardrepertoires.

Bei den ersten modernen olympischen Spielen 1896 gewann der Grieche Spyridon Louis den Marathon mit einer Laufzeit von zwei Stunden und 58 Minuten. Allein beim Berlinmarathon 2016 haben 1.659 Menschen diese Zeit geknackt.³ Der offizielle Weltrekordhalter ist inzwischen der Kenianer Eliud Kipchoge, der nur zwei Dritteln der Zeit brauchte.

In vielen Bereichen des Alltags- und Gesellschaftslebens sind unsere Vorstellungen von außergewöhnlichen Leistungen heute vollkommen anders als vor nur etwa 150 Jahren. Dabei verschiebt sich die Norm scheinbar ständig – es geht immer höher, schneller, weiter, schlauer, kreativer.

Das Versprechen der Leistungsgesellschaft: Personen, die besonders gute individuelle ‚Leistungen‘ erbringen, werden mit einer führenden Position belohnt.

Wir verstehen uns als Leistungsgesellschaft, deshalb scheint dieses Streben nach stetiger Steigerung nicht verwunderlich. Das Versprechen: Personen, die besonders gute individuelle ‚Leistungen‘ erbringen, werden mit einer führenden Position innerhalb der Gesellschaft belohnt. So die Definition der Leistungsgesellschaft, auch Meritokratie genannt.

¹ *Mit den Namen können die meisten Menschen heute vermutlich nicht mehr so viel anfangen. Es geht um Joseph Kotek und Leopold von Auer. Quasi die Beyonces der damaligen Zeit.*

² *Nina Verheyen (2018): Die Erfindung der Leistung.*

³ *Marathonstatistik: Berlin Marathon.*

Eine Erzählung, die für alle etwas bietet

Diese Erzählung der Leistungsgesellschaft ist eines der wirkmächtigsten Narrative der Gegenwart. Und das nicht ohne Grund, denn es funktioniert für fast alle: Wer bereits oben ist, will daran glauben, dass er*sie durch eigene Leistung dort hingekommen ist. Deswegen stützen vor allem Eliten oft das Leistungsparadigma. Wer in der Gesellschaft unten ist, möchte daran glauben, dass auch er*sie es durch eigene Arbeit und individuelle Leistung schaffen kann, aufzusteigen.

Diese Zusammenfassung ist verknappert – denn formell hat tatsächlich jede*r die Freiheit, aufzusteigen bzw. das Risiko, abzustiegen. Sie zeigt aber gut, was das Narrativ für die meisten Menschen so attraktiv macht und warum es so schwer ist, dagegenzuhalten. Für die meisten Menschen wird das Aufstiegsversprechen nie wahr. Für sie führen die Erzählungen über all die Tellerwäscher, kleinen Aktienhändler, Zimmermädchen oder Slumkinder, die den Aufstieg geschafft haben, dazu, dass sie ihr Schicksal in Erwartung einer besseren Zukunft ertragen. Die Leistungsgesellschaft gibt es nicht.

Für die meisten Menschen wird das Aufstiegsversprechen nie wahr. Das liegt daran, dass es die vermeintliche Leistungsgesellschaft nicht gibt.

Leistung ist nicht eindeutig messbar

Wir reden so viel über Leistung, dass man annehmen könnte, dass alle ganz genau wissen, was Leistung ist. Die physikalische Definition ist eindeutig: $\text{Leistung} = \text{Arbeit} \div \text{Zeit}$. Diese Definition lässt sich jedoch kaum auf menschliche Arbeit übertragen: Bei einem*einer Maurer*in kann man vermeintlich klar erkennen, dass die Gesamtleistung zunimmt, weil die Wand immer höher wird. Wenn das Ziel aber ist, eine schöne oder stabile Wand zu bauen, stößt die einfache Formel ($\text{Arbeit} \div \text{Zeit}$) schon an ihre Grenzen.

Bei anderen Jobs, deren Output sich vermeintlich einfach messen lässt, ist das ebenfalls nicht immer sinnvoll. Eine*n E-Mail-Marketing Expert*in daran zu messen, wie viele Mails er oder sie heute verschickt hat, führt dazu, dass die Zahl der verschickten Mails hoch ist, aber vielleicht auch die Rate der Abmeldungen. Aber selbst, wenn wir in eine komplizierte Rechnung

⁴ *Moriah Balingit, Nick Anderson, Susan Svrluga und Devlin Barrett (2019): [Rescinded admissions, a class-action suit: Fallout from college scandal spreads.](#)*

Versendungen, Öffnungsraten und Klicks auf Buttons mit einbeziehen, bleibt unklar: War eine kreative Idee, die analytische Berechnung, Durchhaltevermögen, die Vorarbeit einer*eines Kolleg*in, oder Glück und Zufall für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich?

Noch komplexer wird die Leistungsfrage bei Jobs, die darin bestehen, die Qualität zu verbessern – wenn die Lektorin Teile dieses Textes zum Schluss umstellt und Worte austauscht, dann wird er besser als davor. Hier zeigt sich der Unterschied zwischen In- und Output: Während durchaus viel Zeit investiert wird (Input), ist der Text am Ende kaum länger, vielleicht sogar deutlich kürzer als davor (Output).

Die Standards, die wir zur Messung von Leistung annehmen, folgen keinen Naturgesetzen, sondern werden von Menschen gemacht. Leistung ist nicht objektiv.

Geht es bei Leistung also um Quantität (wie die Physik nahelegt) oder um Qualität? Geht es um In- oder um Output? Die Standards, die wir zur Messung von Leistung annehmen, folgen keinen Naturgesetzen, sondern werden von Menschen gemacht. Leistung ist nicht objektiv.

Die (Leistungs-)Gesellschaft ist nicht gerecht

Im Bildungssystem zeigt sich gut, dass die vermeintliche Leistungsgesellschaft tatsächlich ziemlich ungerecht ist. 2018 kam heraus, dass wohlhabende US-Amerikaner*innen über Jahre hinweg ihren Kindern den Zugang zu hochkarätigen Colleges wie Yale und der University of California gekauft hatten, indem sie Testergebnisse fälschen ließen und Sporttrainer bestachen.⁴

Mit Geld kann man sich offensichtlich auf illegalem Weg über das Leistungssystem hinwegsetzen. Aber auch davor hat es großen Einfluss darauf, wer welche Leistungen überhaupt erbringen kann. In den USA entscheidet eigentlich der SAT, ein Studienfähigkeits- und Leistungstest, über die Universitätszulassung. Eine Studie zeigt: Das Einkommen der Eltern hat Einfluss auf die Testergebnisse. Wohlhabende Schüler*innen können sich auf Vorbereitungskurse, private Zulassungsberater*innen, Tanz- und

⁵ Kimberly G. Noble et al. (2015): *Family income, parental education and brain structure in children and adolescents.*

⁶ DIW Berlin (2012): *Das Vermögen der Eltern spielt eine wichtige Rolle für den Erfolg der Kinder.*

⁷ bpb (2022): *Schulbesuch nach Schulabschluss der Eltern.*

⁸ bpb (2008): *Migrantenkinder im Bildungssystem: doppelt benachteiligt.*

⁹ Kara Irby (2017): *Under challenge: Girls' confidence level, not math ability hinders path to science degrees.*

Musikstunden, Trainingseinheiten in Elitesportarten und vieles mehr in Anspruch nehmen. Mehr noch: Die finanzielle Möglichkeiten der Eltern haben sogar Einfluss auf die Hirnstruktur von Kindern.⁵

In Deutschland ist es ähnlich: Kinder vermögender Eltern gehen öfter auf Gymnasien oder entscheiden sich für ein Studium.⁶ Auch das Bildungsniveau der Eltern beeinflusst, welchen Schulabschluss die Kinder machen. Von den Eltern der Kinder, die im Jahr 2019 ein Gymnasium besuchten, hatten 67 Prozent Abitur oder Fachabitur. Eltern von Hauptschüler*innen hingegen hatten überdurchschnittlich oft selbst einen Hauptschulabschluss. Und die Wahrscheinlichkeit, ein Studium zu beginnen, ist größer, wenn die eigenen Eltern studiert haben.⁷

Neben Bildung und finanziellen Ressourcen haben Rassismus, Sexismus und Ableismus eine Auswirkung auf die Chancen, Leistung zu erbringen und anerkannt zu bekommen.

Neben Bildung und finanziellen Ressourcen haben Rassismus, Sexismus und Ableismus eine Auswirkung auf die Chancen, Leistung zu erbringen und anerkannt zu bekommen. Studien zeigen, dass Lehrer*innen Grundschüler*innen aus Einwander*innenfamilien z.B. bei der gleichen Leseleistung seltener für die Realschule oder das Gymnasium empfehlen.⁸ Mädchen schätzen ihre mathematisch-technischen Fähigkeiten immer noch schlechter ein als Jungen, obwohl es keine nennenswerten Unterschiede zwischen ihnen gibt.⁹ Und Kinder mit Behinderung landen häufig auf Förderschulen, weil Eignungstests und Bewertungsverfahren unter ungünstigen Bedingungen stattfinden – obwohl sie eigentlich in der Lage wären, auf eine Regelschule zu gehen. Unser System ermöglicht nicht allen gleichermaßen, ihre Leistung zu zeigen und beeinflusst dadurch, wer welche Bildungs- und Lebenschancen erhält.

Leistung ist nie individuell, aber individualisiert

Wir tun so, als arbeiteten alle Menschen vollkommen alleine und abgegrenzt nebeneinander. Es geht ständig um individuelle Leistungen. Das ist insbesondere absurd, weil wir gleichzeitig in einer arbeitsteiligen Gesellschaft leben und unsere Fähigkeit zu Teamwork in jedem Bewerbungsgespräch erneut beteuern (müssen).

Leistungen, wie auch immer man sie genau fassen möchte, werden nie komplett individuell erbracht, sondern sind immer ein kollektives Ergebnis: Zu den guten Mails, die von dem*der E-Mail-Marketing Expert*in verschickt werden, haben auch die Kolleg*innen beigetragen, zum Beispiel Programmierer*innen, Texter*innen, Lektor*innen und der*die Kreis-Lead. Zudem könnte man ohne Weiteres behaupten, dass Freund*innen, Partner*innen, die Familie und sogar die Yogagruppe Anteil daran haben, dass die Leistung entstehen konnte. Zugeschrieben wird sie aber nur einer einzigen Person.

Leistungen, wie auch immer man sie genau fassen möchte, werden nie komplett individuell erbracht, sondern sind immer ein kollektives Ergebnis. Zugeschrieben werden sie aber oft nur einer einzigen Person.

Die Internalisierung der Vorstellung einer Individualleistung führt bei vielen Menschen dazu, dass sie ständig an der Selbstopтимierung arbeiten oder ihren Selbstwert von Bewertungen im Job abhängig machen. Arbeitslose und Rentner*innen fühlen sich entsprechend dieser Vorstellung oft wertlos und sozial ausgegrenzt und Menschen, die an Burn-out erkranken, halten sich selbst für verantwortlich. Wir vergessen, dass der Manager, der an Eliteuniversitäten studiert hat, sofort einen gut bezahlten Job bekommen hat und jedes Jahr eine Gehaltserhöhung bekommt, oft vermutlich einfach Glück hatte.

Lasst uns Leistung neu konstruieren

Leistung und Arbeit sind in unserer Vorstellung eng miteinander verbunden. Diese Verknüpfung ist historisch gar nicht so alt. Die Kulturwissenschaftlerin Nina Verheyen zeigt in ihrem Buch *Die Erfindung der Leistung*, dass erst im beginnenden Industriekapitalismus ein mechanisch-technisches und individualistisches Leistungsverständnis entstand.

In der Wissensgesellschaft erbringen immer weniger Menschen körperliche Arbeit. Heute geht es um Innovation, neue Ideen und Kreativität. Während im Industriekapitalismus Leistung noch leicht zu bewerten war („Wer hat heute am meisten Teile ausgestanzt?“), lässt sich Kreativität nur schwer konkret fassen, gezielt hervorrufen oder gar beurteilen. Input und Output lassen sich nur noch näherungsweise bestimmen.

Heute fehlt eine eindeutige Grundlage für die Bewertung von Arbeit und Mitarbeiter*innen. Nur wenn wir uns darüber verständigen, wie wir die Kategorie Leistung verstehen, kann sie ein sinnvoller Parameter sein.

Wir brauchen neue Maßstäbe, um über Leistung zu sprechen. Nur wenn wir uns darüber verständigen, kann Leistung überhaupt ein sinnvoller Parameter sein.

Die Diskussion könnte mit der Frage beginnen, ob eine Leistungsbewertung anhand des Outputs gerecht ist – immerhin spielen hier viele Variablen eine Rolle. Wir könnten auch darüber sprechen, ob es sinnvoll wäre, stattdessen den Input zu bewerten – also die Zeit und Anstrengung, die jemand aufgebracht hat. Oder wollen wir das Konzept Leistung vielleicht ganz ersetzen durch ein offeneres wie das des Beitrags? Fragen, die wir uns dann stellen könnten, sind: Was ist ein wertvoller Beitrag? Welches Verhalten wollen wir würdigen? Was macht uns zu der Organisation, die wir sein wollen und wie können wir diese Aspekte bei der Bewertung von Arbeit berücksichtigen?

Das ist auf den ersten Blick nur eine kleine Veränderung des Blickwinkels. Doch hinterfragen wir dabei eines der wirkmächtigsten Narrative unserer Zeit und schaffen die Voraussetzung für ein neues Leistungsverständnis – eines, das zu den Menschen und zu den Zwecken unserer Organisation passt.



Emma Marx ist Autorin bei *Neue Narrative*. Am liebsten schreibt sie dort Texte über regenerative Themen und soziale (Un)gleichheit. Immer wieder fragt sie sich, wie ineinander verschränkter sozialer und ökologischer gesellschaftlicher Wandel geschaffen werden kann und welche Rolle Organisationen dabei spielen. Diese Fragen stellt sie sich seit ihrem Master *Transformationsstudien*.



Dieser Text ist zuerst bei Neue Narrative erschienen. Neue Narrative ist ein Printmagazin, das Menschen dazu befähigt, eine bessere Wirtschaft zu gestalten. Jede Ausgabe ist wie ein richtig guter Workshop. Das komplette Heft zum Thema Leistung kannst du auf der Webseite gerade gratis herunterladen: www.neuenarrative.de

*„Kultur für alle“ wird zwar unaufhörlich gefordert, von einer wirklichen Umsetzung ist der Kulturbetrieb jedoch weit entfernt. Ein Hauptproblem sind klassistische Strukturen, wodurch sich zu viele Menschen Kultur nicht leisten können – egal, ob als Besucher*innen, Zuhörer*innen oder als Kulturarbeiter*innen. Warum das ein Problem ist und wie klassistische Strukturen aufgebrochen werden können, darüber sprachen wir mit Georg Blokus, Direktor des Berliner Büros von European Alternatives.*

Kulturelle Teilhabe und Kulturarbeit für alle – aber wie?

Das Gespräch führte Julia Jakob

Lieber Georg, was ist Klassismus und wie hängt dieser mit dem Kulturbetrieb zusammen?

Klassismus ist eine Form der Diskriminierung, die mit der sozialen Herkunft verknüpft ist, also mit der Klassenherkunft oder -zugehörigkeit. Wenn man es nicht geschafft hat, zu den wenigen Glücklichen zu gehören, für die das soziale Mobilitätsversprechen dieser Gesellschaft in Erfüllung gegangen ist, ist man von Klassismus betroffen. Klassismus geht dabei oft mit Scham- und Schuldgefühlen für die eigene Herkunft einher. Das kommt zum Beispiel daher, wenn man in einer Familie mit geringem Einkommen aufgewachsen ist, etwa aufgrund der Berufe der Eltern, alleinerziehenden Eltern oder Eltern, die auf Sozialleistungen wie Hartz IV in Deutschland angewiesen waren. Die Assoziationen mit dem Begriff „Hartz IV“ verdeutlichen ja hinreichend, was Klassismus ist: die negativen Vorurteile und abwertenden Vorstellungen darüber, was es bedeutet, arm zu sein und tagtäglich entwürdigt zu werden. Romantisierende Vorstellungen von Armut gibt es zwar auch, aber sie verschleiern dabei häufig die Realität der sozialen Gewalt, der man in unserer Klassengesellschaft ausgesetzt ist.

Klassismus hängt darüber hinaus mit verschiedenen Aspekten des Lebens zusammen, wie Wohnsituationen, Zugängen zu Gesundheitsversorgung und Bildung, aber auch zur Kultur, Kunst und kulturellen Bildung. All diese Zugangschancen sind, wie bei den meisten Formen von Diskriminierung, ungleich verteilt.

Klassismus hängt mit verschiedenen Aspekten des Lebens zusammen, wie Wohnsituationen, Zugängen zu Gesundheitsversorgung und Bildung, aber auch zur Kultur, Kunst und kulturellen Bildung.

Klassismus und Kultur sind daher zwei Begriffe, die genauer in ihrem Zusammenhang betrachtet werden sollten. Denn besonders in den 2000er Jahren haben private Fernsehsender durch bestimmte Formate vielfältige Klischees über Menschen kreiert, die in Armut leben, Hartz IV beziehen oder Berufe ausüben, die nicht gesellschaftlich anerkannt sind. Diese Klischees stehen im Gegensatz zu dem, was als „kultiviert“ definiert wird, und führen im schlimmsten Fall sogar zu Verachtung und Hass auf Menschen, denen die Schuld für die soziale Ungleichheit selbst angelastet werden soll. Da wundert es nicht, dass diese Menschen sich nur selten in Kunst- und Kulturinstitutionen trauen.

Betrifft das nur das Publikum oder auch die Kulturarbeit – also Menschen, die in Kultureinrichtungen arbeiten?

Beides! Zum einen hängt es damit zusammen, wie Menschen in einer Gesellschaft aufwachsen, erzogen und gebildet werden. Welche Bücher gibt es zu Hause? Wird überhaupt gelesen? Wird Fernsehen geschaut? Wird politisch diskutiert? Geht man ins Theater? Und so weiter. Kultursoziologische Theorien, wie etwa die von Pierre Bourdieu, zeigen, dass Kultur und die Erziehung zur Kultur eng mit dem Habitus, dem sozialen, kulturellen und symbolischen Kapital verbunden sind, das wir unser eigen nennen dürfen. Arme Menschen besitzen in dieser Gesellschaft oft wenig von diesem Kapital und sind daher von der Welt der Kultur häufig einfach ausgeschlossen. Die Frage nach dem Publikum für Kunst- und Kulturinstitutionen ist deshalb entscheidend. Menschen in Armut fühlen sich in solchen Einrichtungen weder repräsentiert noch angesprochen. Obwohl sie übrigens sehr wohl häufig lesen, diskutieren und sich kulturell bilden. Aus präventiven Gründen besuchen sie aber die Institutionen oft nicht, die sie

ähnlich wie das Jobcenter als mögliche Orte der sozialen Erniedrigung zu meiden versuchen. Denn warum sollte man sich zusätzlich zu der alltäglichen durch andere erfahrenen Verachtung oder dem internalisierten Hass auf die eigene Herkunft in einen Raum begeben, der einen möglicherweise noch stärker spüren lässt, dass man dort nicht willkommen ist, weil man die dort herrschenden Normen, Regeln und Codes nicht beherrscht?

Dennoch erachte ich beispielsweise die Einführung des Kulturpasses ab 2023 mit einer finanziellen Unterstützung von 200 Euro für alle ab 18 Jahren als einen wichtigen Schritt, um Menschen mit Klassismuserfahrungen einen stärkeren Zugang zur Kultur zu ermöglichen. Denn dies ist ein wichtiger Schritt zur Anerkennung der Realität, dass es für Jugendliche aus ärmeren Familien nicht selbstverständlich ist, Konzerte, Theater oder Museen zu besuchen.

Weil wir als Kulturarbeiter*innen auch Arbeiter*innen sind, sollten wir für unsere eigenen Rechte kämpfen, und uns so auch mit den Kämpfen anderer Prekärer solidarisieren.

Wir müssen uns aber auch fragen, wer auf der Bühne steht und unter welchen Bedingungen diese Menschen leben und arbeiten. Viele Menschen haben falsche Vorstellungen über die finanzielle Situation von Künstler*innen – ich selbst dachte als Jugendlicher beispielsweise lange, dass Schauspieler*innen reich sein müssten. Als ich erfuhr, dass das Gegenteil der Fall ist, sind mir aber einige Schuppen von den Augen gefallen. Und dass das Menschen sind, die häufig unter extrem prekären Bedingungen leben, wurde mir noch viel später bewusst. Ich habe mich selbst lange Zeit nicht als Kultur-„Arbeiter“ begreifen können. Aber nur so können wir auch die Lebens- und Arbeitsbedingungen von uns allen, aber auch insbesondere von uns selbst thematisieren, denn als Arbeiter*innen verdienen wir uns ein Leben. Und weil wir auch Arbeiter*innen sind, sollten wir für unsere eigenen Rechte kämpfen, und uns so auch mit den Kämpfen anderer Prekärer solidarisieren. Es reicht nicht nur kritische*r Konsument*in zu sein und die eigenen Arbeitsbedingungen hinzunehmen. Und wenn wir das als Kulturarbeiter*innen nicht tun, dann müssen wir uns auch nicht wundern, dass viele Menschen außerhalb dieser Institutionen auch nicht das Gefühl haben, dass wir uns ernsthaft für ihre Lebensrealitäten interessieren würden und die Welt der Kultur ein wirklicher Raum für den kritischen und breiten gesellschaftlichen Diskurs über Arbeit, Armut und Ausbeutung sein könnte.

Migrationsgeschichten machen das zudem noch komplizierter, wie ich aus eigener Erfahrung weiß: Meine Eltern und ich sind 1990 von Danzig in Polen nach Köln gezogen. Glücklicherweise hatte ich Lehrerinnen, die mich trotz meiner Scham für mein Unvermögen und meine Herkunft, die ich schon früh in der Schule empfand, ermutigten, an Theater-, Musik- oder Kunst-AGs teilzunehmen. Diese Erfahrungen waren für mich extrem lebensverändernd. Mit der Zeit habe ich den Gedanken entwickelt, mein Leben mit Theatermachen zu verbringen. Doch als es um die Berufswahl ging, habe ich schnell gezweifelt und mich gefragt, ob es an einer Schule für Regie im Theater Menschen gibt, mit denen ich mich identifizieren könnte, ob es Strukturen gibt, in denen ich mich wohlfühlen würde, und ob es Hilfen gibt, die mir das erleichtern würden. Diese Fragen beantwortete ich damals negativ und studierte stattdessen Psychologie. Zur Theaterarbeit hat es mich dennoch hingezogen, weshalb ich begann, dokumentarische Theaterprojekte mit Jugendlichen, Geflüchteten und migrantischen Communities zu realisieren. Denn ich wollte mit meiner Arbeit nicht nur Geld verdienen, sondern durch die Kunst immer auch einen politischen Wandel bewirken. Das Geld, das ich verdiente, war jedoch sehr schlecht und Honorarverträge für Projekte, bei denen es plötzlich Geld gab, entsprechend selten. 2014 habe ich dann meine erste Teilzeitstelle an der Akademie der Künste der Welt in Köln bekommen. Das bedeutete aber auch nicht gutes Geld, geregelte Arbeitszeiten, sichere Zukunftsperspektiven ... Das braucht einen bei der schlechten Finanzierung von Kultur aber im Grunde auch nicht wundern.

Off haben die Menschen, die diese Bedingungen versuchen zu verändern, ähnliche Erfahrungen mit Klassismus gemacht.

Trotzdem habe ich als Kulturarbeiter zwei weitere Erfahrungen gemacht: Zum einen haben oft die Menschen, die diese Bedingungen versuchen zu verändern, ähnliche Erfahrungen mit Klassismus gemacht. Zum anderen – und das ist die ernüchternde Erfahrung – mangelt es sehr an Solidarität. Denn wer versucht, den Status quo zu verändern und zum Beispiel einen Betriebsrat zu gründen, hört oft als Gegenargument, dass es eben so sei und schon immer so war, und dass man sich einen anderen „Brotjob“ suchen sollte, und schließlich hätte man sich doch „bewusst“ für diese Situation in der Kunst entschieden. Das entmutigt und führt oft dazu, dass viele den Kulturbereich verlassen, besonders wenn – wie es bei mir passiert ist –

¹ *Verschiedene Diskriminierungsformen treten oftmals gesammelt auf, deshalb braucht es eine intersektionale Perspektive, die berücksichtigt, dass Menschen oft wegen mehreren Eigenschaften/ Identitäten benachteiligt werden.*

die Scham, die sie früher für ihre Herkunft empfanden, auf die Kultur und die Akteur*innen in dieser Welt übergeht. Denn der Kulturbereich scheint nicht in der Lage zu sein, Menschen mit Klassismuserfahrung Sicherheit zu bieten, sondern heißt uns sowohl im Publikum als auch auf der Bühne nicht willkommen.

Der Kulturbereich scheint nicht in der Lage zu sein, Menschen mit Klassismuserfahrung Sicherheit zu bieten, sondern heißt uns sowohl im Publikum als auch auf der Bühne nicht willkommen.

Was müsste sich ändern, damit man Kulturarbeit nicht nur als Hauptberuf ausüben kann, sondern auch klassistische Strukturen abgebaut werden?

Wie bei allen sozialen und politischen Kämpfen können wir allein nur wenig gegen die klassistischen Strukturen ausrichten. Um das zu ändern, brauchen wir eine Solidarisierung auf mehreren Ebenen. Zum einen auf einer abstrakten, aber dennoch konkreten Ebene, die sowohl die Kulturarbeiter*innen als auch das Kulturpublikum betrifft: Wir müssen uns dazu fragen, für wen Kultur gemacht wird und wofür sie gut sein soll. Kunst und Kultur sollten Veränderungen bewirken, die wir in Bezug auf unser Leben, unser Menschsein und unsere Existenz in der Welt herbeisehnen. Das Leben als etwas zu erleben, das es wert ist, gelebt zu werden. Das, was sich in Museen oder auf Theaterbühnen abspielt, orientiert sich jedoch oft nur an bestimmten, internalisierten Vorstellungen darüber, wer das Publikum und die Künstler*innen sein sollten, wie sie aussehen sollten und worüber sie sprechen sollten. Anti-klassistische, aber auch anti-sexistische und anti-rassistische Arbeit¹ zielt darauf ab, diese Vorstellungen neu zu definieren. Wenn sich das, was wir als Kunst und Kultur verstehen, verändert und in der Hinsicht natürlich inklusiver, diverser, partizipativer und vor allem klassenkämpferischer wird, würden davon nicht nur die 90 Prozent profitieren, die von Kultur in der Regel nicht angesprochen werden: Denn ich glaube vieles, was sich im Kulturbereich abspielt, ist für die meisten Menschen in der Kunst und Kultur gar nicht verständlich. Dazu bedarf es aber auch kulturpolitischer, struktureller und institutioneller Veränderungen, beginnend bei Fördermöglichkeiten. Freie Künstler*innen mit Rassismus-, Sexismus- oder Klassismuserfahrungen sollten sich beispielsweise nicht davon abgehalten fühlen, sich um bestimmte Förderungen oder Stipendien zu bewerben.

Eine weitere Ebene betrifft die Interessenvertretung in Berufsverbänden. Obwohl Klassismus in diesen Verbänden leider noch eine untergeordnete Rolle spielt, arbeiten die meisten Menschen in Kunst und Kultur unter prekären Bedingungen. Es gibt zwar Bemühungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, aber bei weitem noch nicht genug. Es sollte daher eine offene Debatte darüber geben, was es bedeutet, prekär zu leben, und wie ungleich und ungerecht die Verhältnisse sind – auch um das überhaupt erst einmal in Worte zu fassen und das laute Schweigen zu brechen. Solidarische Initiativen wie das Projekt „Anonyme Arbeiter*innenkinder“ von Verena Brakonier sind dafür äußerst wichtige Schritte. Darin hat Verena monatliche Treffen mit Menschen aus dem Kunst- und Kulturbetrieb organisiert, um gemeinsam einen Raum für das Teilen von Klassismuserfahrungen und prekären Arbeitsbedingungen in der Kultur zu finden, sich gegenseitig zu unterstützen und zu solidarisieren.

Es sollte eine offene Debatte darüber geben, was es bedeutet, prekär zu leben, und wie ungleich und ungerecht die Verhältnisse sind – auch um das überhaupt erst einmal in Worte zu fassen und das laute Schweigen zu brechen.

Was bräuchte es noch? Mehr gewerkschaftliches Engagement im Kulturbetrieb?

Ja, und ich bedaure immer wieder, dass die meisten meiner Freund*innen und Kolleg*innen im Kunst- und Kulturbereich nicht gewerkschaftlich organisiert sind. Wie viel Nachholbedarf wir diesbezüglich in Deutschland haben, fällt mir immer wieder in Gesprächen mit befreundeten Kulturarbeiter*innen aus dem Ausland auf, wenn diese nach Deutschland kommen und mich fragen, in welche Gewerkschaft sie eintreten können. Zwar gibt es einige Künstler*innen-Gewerkschaften, wie die GDBA (Gewerkschaft Deutscher Bühnen Angehöriger), aber leider immer noch keine breite Mitgliedschaft, die eine starke Solidarität gewährleistet. Dennoch freue ich mich darüber, dass die GDBA zu Beginn des Jahres 2023 einen bedeutenden Fortschritt erzielt hat, indem sie einen Tarifvertrag durchgesetzt hat, der die Einstiegsgehälter für Solokünstler*innen um fast 35 Prozent steigert. Ebenso setzt sich aber auch ver.di aktiv für die Anliegen von Kulturarbeiter*innen ein. Zum Beispiel ist ver.di Teil des Projekts „Haus der Selbständigen“, um Solo-Selbstständige auch im Kunst- und Kulturbereich mit Beratung, Interessenvertretung und gewerkschaftlicher Unterstützung

auszustatten und so ihrer Prekarität entgegenzuwirken. Freiberufler*innen wissen nämlich häufig nicht, dass auch sie Arbeitsrechte haben und sich gewerkschaftlich organisieren sollten.

Aber auch Kampagnen von Künstler*innen wie „Ohne uns wird es still“ oder das Buch „Solidarisch gegen Klassismus“ von Francis Seeck und Brigitte Theißl haben während der Pandemie zu einem Bewusstseinswandel geführt. Man kann endlich wieder über Klasse sprechen. So hat das Land Berlin während dieser Zeit erstmals den „sozialen Status“ als Diskriminierungskategorie aufgenommen. In Köln haben Musikschullehrer*innen schon vor der Pandemie höhere Löhne erkämpft, und während der Pandemie gab es Arbeitskämpfe, die von der Freien Arbeiter*innen Union (FAU) unterstützt wurden, um ausbeuterische Arbeitsbedingungen in der Buchhandelskette Walther König zu beenden. Und in Hollywood haben von Anfang Mai bis Ende September 2023 Schauspieler*innen, Autor*innen und andere Kreative gestreikt, was zeigt, dass Gewerkschaften das stärkste Mittel zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sind, weil nur sie uns zum Streik aufrufen können und wir damit unsere Unersetzbarkeit unter Beweis stellen können.

Gewerkschaften sind das stärkste Mittel zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, weil nur sie uns zum Streik aufrufen können und wir damit unsere Unersetzbarkeit unter Beweis stellen können.

Die Forderung nach „mehr Geld für Kultur“ kann man aber nicht nur an die Politik richten und dann hoffen, dass eine bessere Welt vom Himmel fällt. Das muss gemeinsam von der Gemeinschaft der Kulturarbeiter*innen erkämpft werden. Denn nur wenige können sich in dieser Gesellschaft auf mögliche Erbschaften oder Vermögen verlassen, die uns unsere kreativen Tätigkeiten ermöglichen: Viele Menschen, deren Kunst und Kultur ebenfalls überlebensfähig sein sollte, können darauf nämlich nicht zurückgreifen und sind schlichtweg auf bessere Bezahlung und ein Ende der (Selbst-) Ausbeutung angewiesen.

Woran liegt es, dass Gewerkschaften für den Kulturbereich in Deutschland nicht so stark sind wie offenbar in anderen Ländern, oder dass Kulturarbeiter*innen hierzulande oft zögern, in eine Gewerkschaft einzutreten?

Das liegt meiner Ansicht nach daran, dass im Kultur- und Kunstbereich ein stark individualistisches Selbstverständnis vorherrscht. Der größte

Aufruf zum Streik findet statt, wenn große bekannte Künstler*innen oder Kollektive in Form von Kunstaktionen oder -manifesten alle anderen Künstler*innen des Landes oder sogar der Welt zum Streik aufrufen. Diese Aufrufe sind jedoch meistens rein künstlerische und symbolische Gesten, ohne reale politische Absichten und Pläne. Wenn man also Künstler*innen zum Streik aufruft, erfordert dies viele persönliche Gespräche, Vertrauensbildung und Vernetzung, Austausch und Beziehungsarbeit – damit Menschen überhaupt den Mut fassen, in eine solche Gemeinschaft einzutreten, die bereit ist, gemeinsam zusammenzustehen, ihre Forderungen durchzusetzen und gemeinsam stärker zu sein. Und dafür bleibt den meisten neben „brotloser Kunst“ und „Brotjobs“ meistens keine Zeit.

Das andere Problem ist, dass Gewerkschaften Bereiche wie den Kultursektor, in denen viele Selbstständige tätig sind, bislang vernachlässigt haben. Gleichzeitig bedeutet „Gewerkschaft“ nach meinem Verständnis aber immer auch: Es ist nicht nur irgendeine Leistung, irgendein Service, den man bekommt, sondern die Gewerkschaft, das sind all die Interessen ihrer Mitglieder. Eine Gewerkschaft kann sich demnach nur dann bewegen, wenn Kulturarbeiter*innen in sie eintreten und sie damit in die Richtung bewegen, die sie für ein besseres Leben und Arbeiten brauchen.

Wenn wir unsere eigene Arbeit schätzen, sollten wir auch bereit sein, für angemessene Bezahlung und eine Zukunft der Kultur für alle zu kämpfen.

Ein weiteres Problem: Ihre Arbeit und Werke sind von unschätzbarem Wert, werden jedoch oft nicht ausreichend gewürdigt. Letztlich tragen Kulturarbeiter*innen aber entscheidend dazu bei, Gemeinschaft und Solidarität in unserer Gesellschaft zu fördern. Wenn wir aber unsere eigene Arbeit schätzen, sollten wir auch bereit sein, für angemessene Bezahlung und eine Zukunft der Kultur für alle zu kämpfen.

In anderen Ländern gibt es häufig andere Kulturen der Solidarität und Selbstorganisation, die nicht davon ausgehen, dass einem alles gegeben wird, sondern dass man gemeinsam kämpfen muss, um etwas zu verbessern. Im Vergleich zu Lateinamerika oder den USA könnte man in Deutschland beispielsweise zu lange die Illusion gehabt haben, auf einer Art „Insel der Glückseligen“ zu leben, auf der scheinbar alles besser ist. Das

ist zwar teilweise wahr – so etwas wie das finanziell gut ausgestattete Stadt- und Staatstheatersystem gibt es nirgendwo sonst – aber es hat auch zur Illusion geführt, dass Verbesserungen der Lebens- und Arbeitssituation von allein kommen würden, weil das System primär vom kulturpolitischen Willen getragen wird. So waren auch die heute dringend nötigen Veränderungen für die Generationen vor uns vielleicht noch nicht in dem Maße relevant – aber jetzt ist es an der Zeit, dringend für bessere Arbeitsbedingungen zu kämpfen, in den Institutionen und für die Freien.

Wenn es uns nicht gelingt, Kulturinstitutionen sowohl für das Publikum als auch für die Kulturarbeiter*innen zu öffnen, werden sie zwar weiterhin existieren, aber in einer politisch pervertierten Form.

Ich hoffe daher, dass die deutsche Kulturpolitik in den kommenden Jahren laute, energische und solidarische Auseinandersetzungen erleben wird. Gerade in diesem sogenannten Kulturkampf, in dem wir uns mit der wiedererstarkten Neuen Rechten befinden, ist Kultur ein sehr kostbares und umkämpftes Gut geworden. Hier finden viele Kämpfe um Diversität, Inklusion, Gleichberechtigung, Partizipation, Demokratie und Solidarität statt. Wenn es uns nicht gelingt, diese Institutionen sowohl für das Publikum als auch für die Kulturarbeiter*innen zu öffnen, werden sie zwar weiterhin existieren, aber in einer politisch pervertierten Form, in der sie von rechten Kräften für menschenfeindliche Zwecke gegen die sog. „kulturelle Elite“ instrumentalisiert werden. Das wäre bedauerlich, da wir auf diese Weise Räume verlieren würden, in denen Menschen gemeinsam das Leben feiern, Menschsein und die Welt erforschen, öffentliche Debatten führen, Demokratie erproben und Solidarität einüben können. Wenn diese Räume verloren gehen, hat unsere Gesellschaft ein ernsthaftes Problem.

Wer sollte sich in Zukunft Kulturarbeit leisten können?

Kulturarbeit muss natürlich nicht für jede*n eine berufliche Perspektive darstellen. Allerdings sollte sie es auf jeden Fall für Jugendliche oder junge Menschen sein, die die Freude an Kunst und Kultur erfahren haben und deren Herkunft diesen Weg nicht automatisch vorzeichnet. Denn bisher ist das Problem, dass viele von ihnen feststellen müssen, dass Türen entweder verschlossen sind oder dass sich hinter den geöffneten Türen ein finanzieller Abgrund auftut. Für diese jungen Menschen, die eine Laufbahn im

Kunst- und Kulturbereich anstreben, sollte die Frage „Kann ich mir das leisten?“ nicht im Vordergrund stehen. Stattdessen sollte die Frage lauten: „Wie kann ich mich künstlerisch entwickeln und meinen Beitrag zur Gesellschaft leisten, ohne finanziell ausgebeutet zu werden?“

Wer in der Kultur arbeiten will, muss sich daher meiner Ansicht nach immer auch fragen: „Ist das etwas, was auch den Menschen dient, mit denen ich (nicht) aufgewachsen bin?“

Damit verbunden ist eben auch immer die Frage: „Für wen sind diese Institutionen geschaffen?“ Sowohl mit Blick auf die Menschen, die dort arbeiten wollen, als auch aufs Publikum. Wer in der Kultur arbeiten will, muss sich daher meiner Ansicht nach immer auch fragen: „Ist das etwas, was auch den Menschen dient, mit denen ich (nicht) aufgewachsen bin?“ Die Entscheidung, etwa an eine Schauspielschule zu gehen und den damit verbundenen, sehr schwierigen Prozess auf sich zu nehmen, lässt sich nämlich leichter treffen, wenn man weiß, dass das Angebot der zugehörigen Institutionen auch etwas für die eigene Herkunftsfamilie und die Menschen, um die man sich sorgt, ist – weil die Institutionen wirklich offen sind. Und sie uns nicht – wie bei mir manchmal – vor die Entscheidung stellen, ob ich meine Eltern zu einer Kulturveranstaltung einladen möchte, weil sie sich dort vielleicht fehl am Platze fühlen könnten, obwohl meine Mutter für sich immer mit Recht behauptet auch eine Intellektuelle zu sein. Dabei hat sie nicht studiert, hat nie auf einer Bühne über ihre Lebensrealität sprechen können, und doch weiß sie zu gut, was es heißt in dieser Gesellschaft zu leben und jeden Tag kämpfen zu müssen.



Georg Blokus, geboren 1987 in der Nähe von Danzig, ist seit 2021 Direktor des Berliner Büros von *European Alternatives*, das vor allem die *School of Transnational Organizing* betreibt. Zuvor arbeitete er von 2014 bis 2016 als künstlerisch-pädagogischer Leiter der Akademie der Künste der Welt/Köln und initiierte die *SCHOOL OF POLITICAL HOPE*. Er ist ausgebildeter Psychologe und arbeitet europaweit als politischer Berater, Bewegungsbildner und Dokumentartheatermacher.

ART(un)GERECHT?

Ein Forschungsprojekt zu Praktika im Kulturbereich mit dem Ziel steigender sozialer Nachhaltigkeit

Ein Beitrag von Anne-Carolin Seebeck, Sofia Unger, Loreen Danch und Julia Carina Kaminski

Generation Praktikum!

Kulturinstitutionen formen und reflektieren die Kreativität unserer Gesellschaft und haben dabei einen öffentlichen Versorgungsauftrag. Um diese Aufgabe effektiv zu erfüllen, ist qualifiziertes Personal von großer Bedeutung. Idealerweise sollte dieses Personal überqualifiziert, leistungsstark und hoch motiviert sein. Allerdings stoßen Kultureinrichtungen oft an finanzielle Grenzen, was die Beschaffung von Arbeitskräften erschwert. Hier bietet sich das Praktikumsverhältnis als eine mögliche Lösung an. Studierende sehen sich jedoch auf der Suche nach Praxiserfahrung, die für sie unabdingbar ist, mit der Herausforderung konfrontiert, un(ter)bezahlte Arbeit in Kultureinrichtungen zu leisten. Dies zeigt eine aktuelle Studie von Studierenden der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf.

Studierende sehen sich auf der Suche nach Praxiserfahrung, die für sie unabdingbar ist, mit der Herausforderung konfrontiert, un(ter)bezahlte Arbeit in Kultureinrichtungen zu leisten.

Generell steht der Kultursektor noch immer vor großen Missständen bezüglich Sozialer Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit: Im Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2017 wurde beispielsweise die Arbeitssituation der Erwerbstätigen im Kulturbereich – Bezahlung, Arbeitssicherheit, zukunftsbezogene Berufstätigkeiten – allgemein negativ evaluiert.¹ So gewinnt auch im Jahr 2023 im Spannungsfeld von sozialer Nachhaltigkeit, Bildung und Gerechtigkeit ein Thema in der Kulturbranche zunehmend an Bedeutung: un(ter)bezahlte Praktika. Dazu zählen (Pflicht-)Praktika, die unvergütet oder unzureichend vergütet sind. Diese können Studierende demnach vor eine finanzielle Herausforderung stellen und stehen nur denjenigen offen, die sich dies finanziell leisten können. Dies ist auch aus

¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Monitoringbericht Kultur und Kreativwirtschaft 2017 – Kurzbericht, [online] https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/monitoringbericht-kultur-kreativwirtschaft-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=28 [18.09.2023]. Anmerkung der Autorinnen: Es wurde auf keinen aktuelleren Monitoringbericht zurückgegriffen, da in den späteren Jahren die Arbeitssituation der Erwerbstätigen im Kulturbereich nicht mehr thematisiert wurde.

² Am 16. November 2022 veröffentlichte das Statistische Bundesamt anlässlich des Weltstudierendentags erste Ergebnisse der europäischen Gemeinschaftsstatistik über Einkommen und Lebensbedingungen „European Union Statistics on Income and Living Conditions“ (EU-SILC 2021) [online] https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22_N066_63.html [26.09.23].

³ Bundesministerium für Bildung und Forschung: Die Studierendenbefragung in Deutschland: 22. Sozialerhebung. Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2021 [online] https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/4/31790_22_Sozialerhebung_2021.pdf?__blob=publicationFile&v=9 [23.09.23]. S. 8.

⁴ An der Stichprobe beteiligten sich 319 Personen, überwiegend weiblich gelesen, die zwischen 19 und 59 Jahre alt sind.

⁵ Brundtland, G.H. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427, 1987, S. 41.

⁶ Ebd., S. 41.

Sicht von Jungakademiker*innen von großer Bedeutung: Laut Angaben des Statistischen Bundesamts waren etwa 37,9 Prozent der Studierenden in Deutschland im Jahr 2021 von Armut bedroht.² Diese finanzielle Unsicherheit während des Studiums ist stark von sozialen Faktoren beeinflusst. So geht aus der 22. Sozialerhebung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hervor, dass 2021 68,3 Prozent der Studierenden aus nicht-akademischen Haushalten erwerbstätig waren, um ihren Lebensunterhalt zu finanzieren, im Gegensatz zu 50,1 Prozent bei Studierenden aus akademischen Haushalten.³ Diese Statistik legt nahe, dass diese finanzielle Unsicherheit höchstwahrscheinlich auch für Studierende im Kunst- und Kulturbereich eine relevante Herausforderung darstellt.

Pflicht oder Privileg

Welche Rolle un(ter)bezahlte Praktika konkret im Kulturbereich einnehmen und wie sich die aktuelle Situation unter dem Aspekt sozialer Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben auswirkt, untersuchte das Teamprojekt Arbeits(klima)wandel des Studiengangs Kunstvermittlung und Kulturmanagement der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf aus der Perspektive von Studierenden. Mittels eines quantitativen standardisierten Online-Fragebogens, den Studierende des Kultursektors aus ganz Deutschland ausfüllten⁴, wurden dazu die Perspektiven und Erfahrungen dieser Zielgruppe ermittelt und zu einem ganzheitlichen Bild der aktuellen Situation zusammengeführt. Dazu wurden auch die Auswirkungen un(ter)bezahlter Praktika auf Studierende evaluiert und verschriftlicht, wobei der Fokus insbesondere auf den Themenbereichen der mentalen und physischen Gesundheit sowie Planungssicherheit beim Karriereeinstieg, Arbeitsbedingungen

SOZIALE NACHHALTIGKEIT

„Sustainable development is development that meets the needs of the present [intragenerative justice] without compromising the ability of future generations to meet their own needs [intergenerative justice].“⁵

Nachhaltigkeit besteht aus drei Säulen: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Während wirtschaftliche und ökologische Interessen meist (vor allem politisch) den Vorrang haben, gilt es, Sozialer Nachhaltigkeit den nötigen Raum zu verschaffen. Soziale Nachhaltigkeit bezeichnet dabei die Entwicklung, bei der die Bedürfnisse der aktuellen Generation so befriedigt werden, dass die Bedürfnisse zukünftiger Generationen nicht gefährdet werden.⁶

⁷ Ver.di. Jugend: Pflichtpraktikum im Studium, 22.06.2023, [online] <https://gesundheit-soziales-bildung.verdi.de/ueber-uns/jugend/++co++fa48cc58-101f-11ee-af03-001a4a160110> [18.09.2023].

und Gesundheitsschutz lag. Das Hauptziel war, einen Lösungsansatz dafür zu finden, wie die zukünftige Praktikumslandschaft in der Kreativ- und Kulturszene hinsichtlich sozialer Nachhaltigkeit fairer gestaltet werden kann und somit die Rahmenbedingungen wie Chancengleichheit/-ungerechtigkeit, nachhaltige Bildung, gesicherter Arbeitsplatz und Gesundheitsschutz verbessert werden können. In den Vorüberlegungen zur Studie führte dies auch zu der Frage: Sind Praktika Pflicht oder Privileg? 'Beides', möchte man in Zeiten von Inflation und Mietkrise meinen, aber dazu später mehr.

Studienergebnisse

Während Praktika traditionell als Sprungbrett in die Arbeitswelt dienen, sind sie mittlerweile in vielen Studienordnungen verankert und somit fester Bestandteil der Ausbildung.⁷ Laut der Zielsetzung des Bologna-Prozesses soll die Praxistauglichkeit von Absolvent*innen aller Studiengänge erhöht und dazu praktische Berufsbildung in das Studiencurriculum integriert werden. Dieser Grundgedanke ist durchaus positiv und erscheint hinsichtlich der auf Jungakademiker*innen zukommenden beruflichen Herausforderungen sinnvoll. Entsprechend der Bologna-Zielsetzung gaben 78 Prozent der Befragten an, dass ihre Prüfungsordnung ein Pflichtpraktikum vorsieht. Wie in Abb. 1 zu sehen, liegt die Anzahl der absolvierten Praktika im Schnitt bei zwei bis vier Stück. Einige Teilnehmende listen sogar fünf oder mehr Praktika in ihrem Lebenslauf. Das Problem: Viele dieser Praktika werden unbezahlt oder unterbezahlt absolviert. Damit verbunden stellt sich die Frage, für wen diese Art der Bildung zugänglich ist.

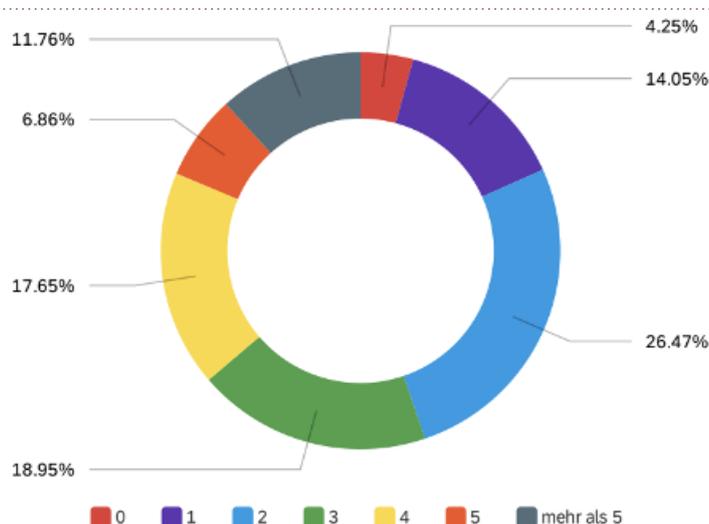
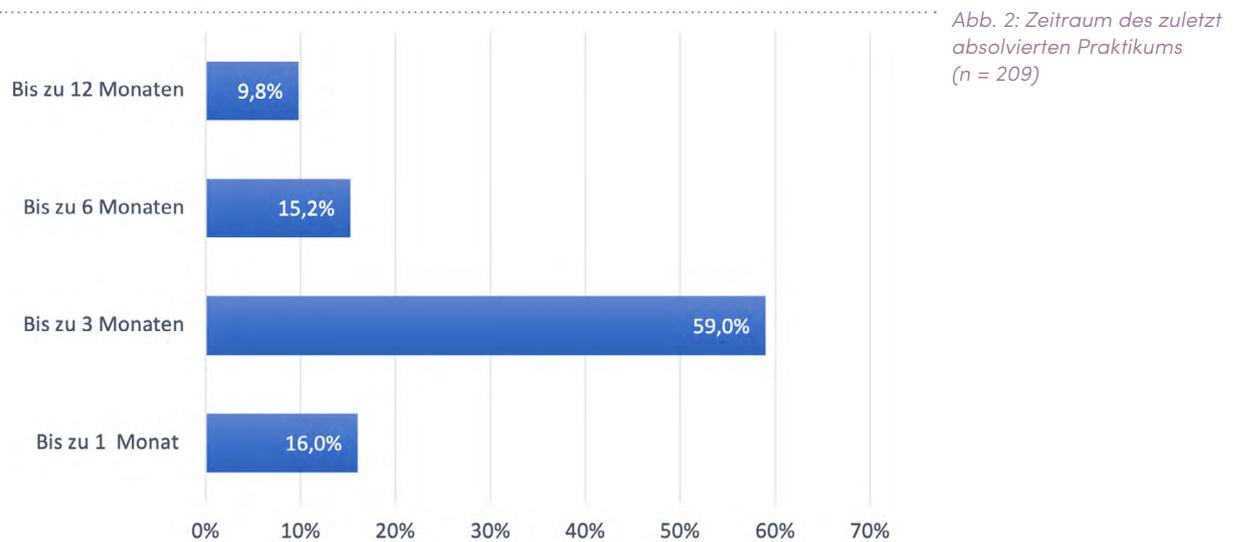


Abb. 1: Prozentualer Anteil der absolvierten Praktika nach Stückzahl (n = 306)

Ein strukturelles Problem

Aus den Ergebnissen geht außerdem hervor, dass in der Studienordnung der deutlichen Mehrheit der Befragten eine Praktikumsdauer von über zwei Monaten vorgesehen ist. Dies spiegeln auch die Ergebnisse der Frage nach der Dauer des letzten absolvierten Praktikums in einer Kulturinstitution wider. So überschreiten 59 Prozent der Befragten die Dreimonatsgrenze nicht (s. Abb. 2).



Dies überrascht angesichts §22 des Mindestlohngesetzes kaum: Demnach gelten Praktikant*innen als Arbeitnehmer*innen – es sei denn, das Praktikum ist im Rahmen einer hochschulrechtlichen Bestimmung verpflichtend und überschreitet die dreimonatige „Orientierungsphase“ nicht. In diesem Fall müssen Pflichtpraktikant*innen nicht mit dem Mindestlohn von 12 Euro brutto nach §1 des Mindestlohngesetzes entlohnt werden. Dem Namen nach handelt es sich hierbei um das Mindeste, was Arbeitnehmer*innen (laut Gesetz) verdienen sollten. Interessanterweise gaben in einer Umfrage 65 Prozent der Praktikant*innen an, dass sie trotz der fehlenden Bezahlung eine gleichwertige Behandlung in Bezug auf Ausstattung, Arbeitszeiten, Arbeitsbelastung und Behandlung im Vergleich zu regulären Mitarbeitenden erhielten. Dabei absolvierten 74,5 Prozent der Befragten ihr letztes Pflichtpraktikum in Vollzeit, was bedeutet, dass sie etwa 40 Stunden pro Woche arbeiteten. Doch nur die Hälfte der Befragten dieser Gruppe wurden für das Vollzeitpraktikum entlohnt (s. Abb. 3).

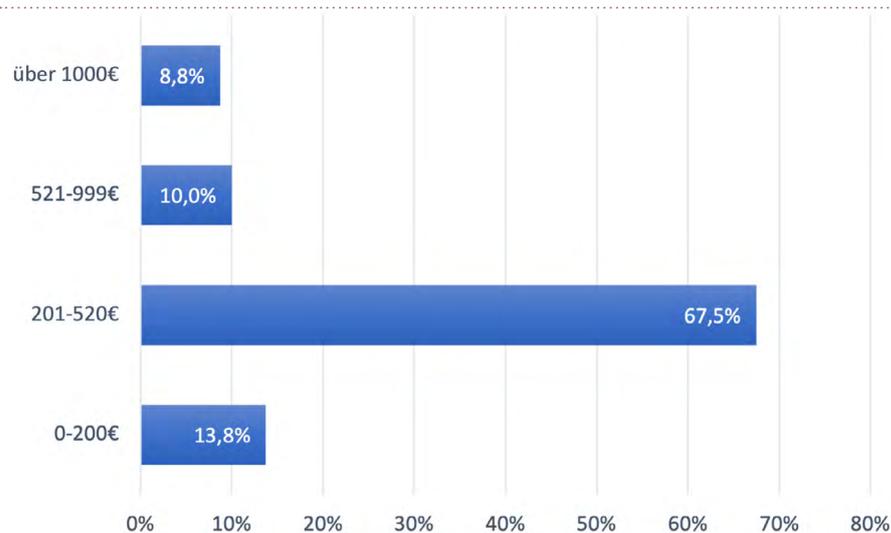


Abb. 3: Prozentuale Aufteilung der finanziellen Entschädigung des zuletzt absolvierten Praktikums in Vollzeit (n = 215)

⁸ Bundesministerium für Gesundheit, 2.09.2023, [online] <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/steuerliche-vorteile.html#:~:text=Bis%20zu%20600%20Euro%20kann,zur%20Förderung%20der%20Gesundheit%20erbringen> [18.09.2023]

Von denjenigen, die eine finanzielle Entschädigung erhielten, gaben 68 Prozent an, dass sie monatlich zwischen 201 Euro und 520 Euro für eine 40-Stunden-Woche erhielten. Von ihnen bekamen 59 Prozent keine betrieblichen Zusatzleistungen (s. Abb. 4), wie ein Jobticket, Vergünstigungen oder einen Essenszuschuss, obwohl sich die zusätzliche Investition auch für Firmen rentiert. Diesen kommt beispielsweise mehr Steuerfreiheit zu, wenn sie die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen unterstützen.⁸

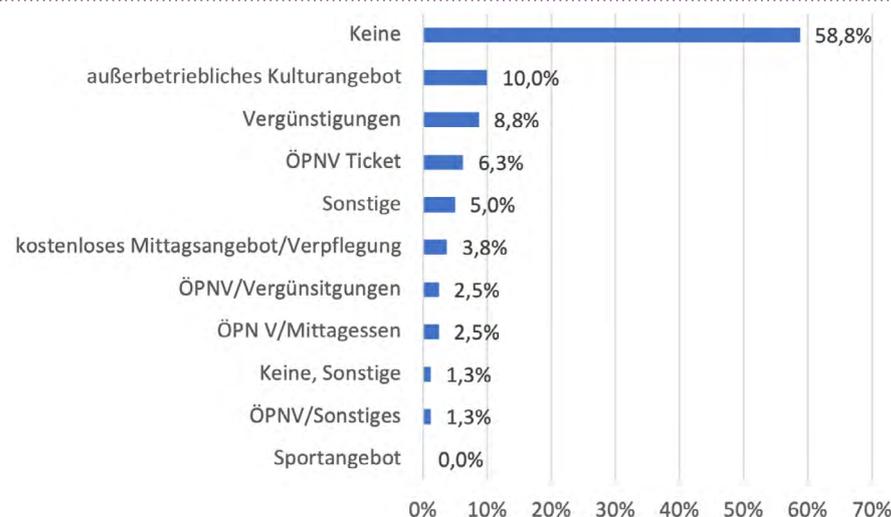


Abb. 4: Prozentualer Anteil der erhaltenen Zusatzleistungen im zuletzt absolvierten Vollzeit Praktikum (n = 308)

⁹ Zum Vergleich: Eine ernüchternde Feststellung, wenn wir die Ergebnisse mit der aktuellen Studie der HR-Beratungsfrma Clevis kontextualisieren. Dort verdienen Praktikant*innen im Schnitt 1.164 Euro im Monat. Mehr dazu: Bakir, Daniel: Praktikanten-Studie - Bezahlung, Homeoffice, Überstunden: So (gut) geht es Praktikanten heute, in: Stern, 21.03.2023, [online] <https://www.stern.de/wirtschaft/job/praktikanten-studie-2023--so-viel-verdienen-praktikanten-heute-33300170.html> [18.09.2023].

¹⁰ BMZ: Agenda 2030 | 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung: <https://www.bmz.de/de/agen-da-2030/sdg-4> [18.09.2023].

Was das für Studierende bedeutet, wird mit dem folgenden Rechenbeispiel deutlich: Ein*e Studierende*r absolviert ein Pflichtpraktikum von 3 Monaten, arbeitet dabei 40 Stunden pro Woche und erhält eine monatliche Vergütung von 520 Euro. Das ergibt einen Stundenlohn von 3,25 Euro pro Stunde und liegt somit 8,35 Euro unter dem Mindestlohn. Das ist keine Ausnahme, sondern bei den Teilnehmenden der Studie bislang oft die Realität.⁹ Das Konzept 'Praktikum' steht demnach im Konflikt mit dem Bestreben des BMZ nach gleichberechtigter und hochwertiger Bildung und der Förderung des lebenslangen Lernens für alle.¹⁰ Immerhin: 75,3 Prozent der Befragten gaben an, dass das Absolvieren von Praktika ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt positiv beeinflusst. 42 Prozent der Teilnehmenden bestätigten, dass sie während ihres Praktikums wertvolle Kompetenzen für ihre zukünftige berufliche Laufbahn erlernten.

Aber wer kann sich eine solche befristete Vollzeitstelle ohne Aussicht auf Übernahme mit wenig oder keinem Gehalt leisten? Wie Abb. 5 zeigt, gaben 66 Prozent der Befragten an, dass sie mindestens auf zwei Finanzierungsquellen angewiesen sind, um ihre Lebenshaltungskosten zu decken. Davon sind 56,25 Prozent auf familiäre Unterstützung angewiesen. Menschen ohne finanzielles Vermögen und/oder Sicherheit werden von diesen Strukturen jedoch ausgegrenzt und Karrieren im Kulturbetrieb dadurch verhindert. Denn wenngleich auch sie nach Berufserfahrungen und „Praxistauglichkeit“ streben, sind eine Unterkunft und Lebensmittel lebensnotwendig(er) und werden nicht durch den Obstkorb im Büro abgedeckt. Chancengleichheit und -gerechtigkeit in der Kulturarbeit sind demnach durch die aktuellen Praktikumsbedingungen gefährdet und das erklärte Ziel des BMZ bleibt so ein leeres Versprechen.

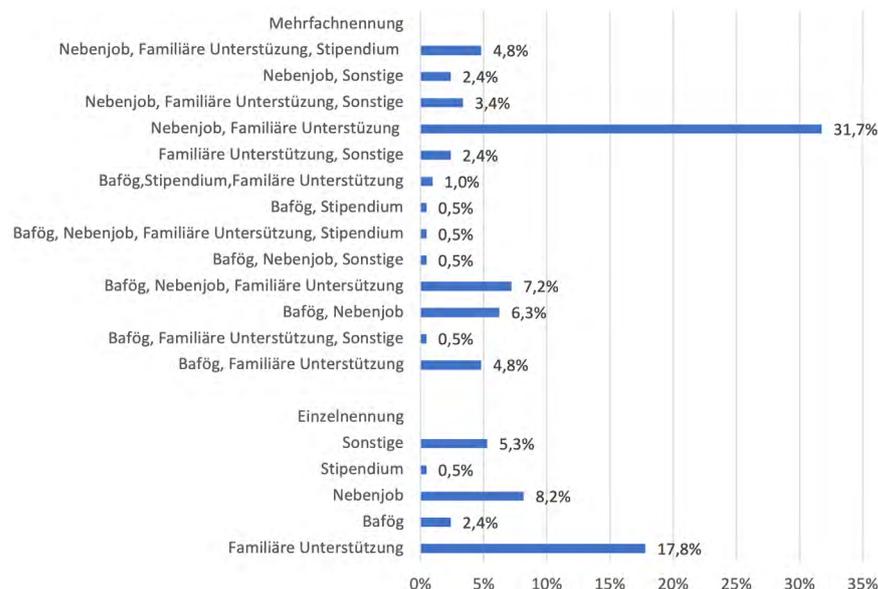


Abb. 5: Prozentuale Verteilung der Finanzierungsquellen zur Deckung der Lebenshaltungskosten (n = 208)

¹¹ Atkinson, John (1984): *Manpower Strategies for Flexible Organisations*, in: *Personnel Management* 16 (8/1984), S. 28-31.

Noch prekärer wird die finanzielle Situation von Studierenden im Kulturbereich, wenn berücksichtigt wird, dass viele Studierende das Praktikum nicht an ihrem Wohnort absolvieren können und sich somit nicht selten eine (zusätzliche) Unterkunft finanzieren müssen. In der erhobenen Umfrage gaben 30 Prozent aller Befragten an, keines ihrer Praktika an ihrem Wohnort absolviert zu haben (a. Abb. 6).

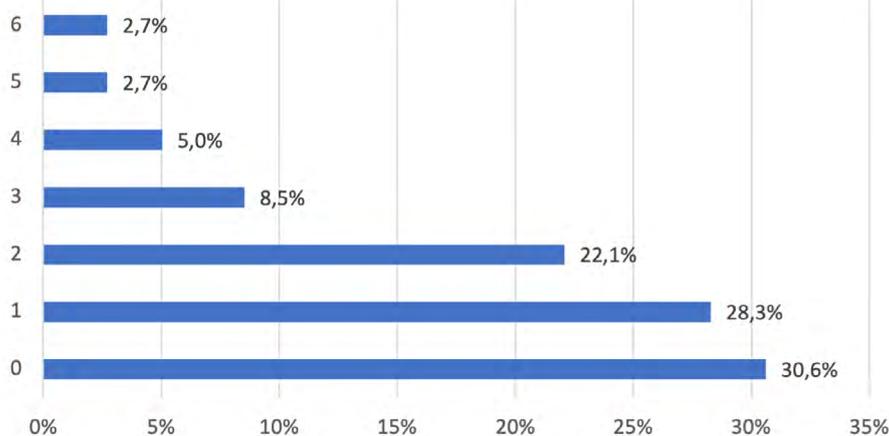


Abb. 6: Prozentualer Anteil der absolvierten Praktika am Wohnort (n = 258)

Aus Unternehmenssicht ist es sicherlich sinnvoll, durch eine optimale Mischung verschiedener Beschäftigungsverhältnisse eine sogenannte Flexible Firm zu ermöglichen. Nur führt diese oftmals zu negativen personalwirtschaftlichen Konsequenzen und geht zu Lasten der Arbeitnehmer*innen. Insgesamt handelt es sich hierbei um ein strukturelles Problem, bei dem eine verstärkte politische Intervention erforderlich ist, um

FLEXIBLE FIRM MODELL

Das Flexible Firm Modell nach Atkinson (auch flexible Organisation) versucht durch eine optimale Mischung verschiedener Beschäftigungsverhältnisse, unterschiedlichen Herausforderungen an die funktionale, numerische und finanzielle Flexibilität gerecht zu werden. Ziel ist es, eine möglichst große Flexibilität durch Kombination verschiedener Flexibilisierungsstrategien zu erreichen. Dabei wird die Belegschaft in Stamm- und Randbelegschaft segmentiert, für die unterschiedliche Personalstrategien verwendet werden.¹¹ Das Beschäftigungsverhältnis Praktikum fällt hierbei in die Kategorie Randbelegschaft und bietet dem Unternehmen u.a. die Möglichkeit, einfach und schnell Mitarbeitende zu rekrutieren, ohne finanzielle Bindung.

¹² Grulke et al.: Sorgen um den Arbeitsplatz, die Familie, die finanzielle und die gesundheitliche Situation – Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung, Ulm 2006.

im Sinne sozialer Nachhaltigkeit eine tragfähigere Lösung zu finden. Die Frage, ob nicht für gleiche Arbeit auch gleicher Lohn gelten sollte, stellt sich insbesondere im Kultursektor, denn sie verdienen oft weniger als ihre Kolleg*innen in anderen Branchen. Dies liegt zum großen Teil daran, dass die meisten Einrichtungen, in denen diese Praktika absolviert werden können, von öffentlichen Geldern finanziert werden. Dieser Umstand bietet jedoch eine wichtige Möglichkeit für Kulturpolitiker*innen, aktiv zu werden und bessere Arbeitsbedingungen für Praktikant*innen auszuhandeln und durchzusetzen.

Die Frage, ob nicht für gleiche Arbeit auch gleicher Lohn gelten sollte, stellt sich insbesondere im Kultursektor, denn sie verdienen oft weniger als ihre Kolleg*innen in anderen Branchen.

Physische und psychische Konsequenzen

Stress und finanzielle Sorgen können zu einer erheblichen Beeinträchtigung der physischen und mentalen Gesundheit führen. Bereits 2006 zeigte eine bevölkerungsrepräsentative Studie zum Thema Sorgen auf, dass finanzielle Nöte am höchsten bewertet werden.¹² Wenn Studierende bereits in der Ausbildung solche Erfahrungen machen müssen, bleiben Frustration und Zweifel nicht aus. Ist man neben einer unbezahlten Vollzeitstelle darauf angewiesen, in einem weiteren Job zu arbeiten, um sich die Miete oder Lebensmittel leisten zu können, kann nicht mehr von „Praxistauglichkeit“ und „Orientierung“ die Rede sein. Wie Abb. 7 zeigt, haben fast die Hälfte der Befragten im Zuge ihres Praktikums und dem damit verbundenen Leistungsdruck gesundheitliche Folgen erfahren: Sie gaben zum einen Symptome wie Rückenschmerzen, Herzrasen, Schlafstörungen, Erschöpfung und Überforderung an. Aus den Freitextantworten geht zum anderen hervor, dass insbesondere die beiden zuletzt genannten Symptome nicht (ausschließlich) aus der Beschäftigung selbst entstanden, sondern eher im Zuge der damit verbundenen Doppelbelastung von Praktikum und Nebenjob. Denn zwischen Praktika, Studium und Nebenjob bleibt wenig Zeit, um sich mental und körperlich eine nötige Pause einzuräumen.

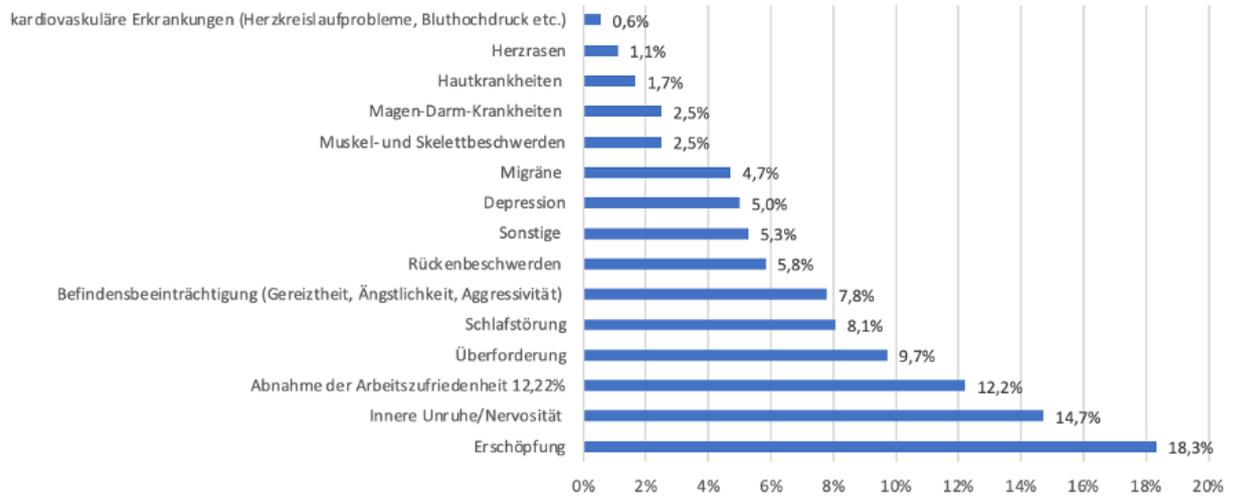


Abb. 7: Prozentualer Anteil der psychischen und physischen Auswirkungen auf das Wohlbefinden (n = 98)

Fachkräftemangel

Nicht nur Studierende sind durch die curriculare Festschreibung auf einen Praktikumsplatz angewiesen – auch die Kultureinrichtungen selbst sind insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels von Praktikant*innen abhängig: Denn aus motivierten und versierten Praktikant*innen können bestenfalls ebenso motivierte und noch versiertere feste Mitarbeitende werden. Schlechte oder gar prekäre Arbeitsbedingungen hindern sie jedoch zu oft daran, erfolgreich in das Berufsleben zu starten. Dies bestätigt auch die Erkenntnis, dass knapp 51 Prozent der Teilnehmenden den Anspruch haben, das Praktikum mit höchster Motivation und mittels voller Leistungskapazität zu absolvieren (s. Abb. 8).

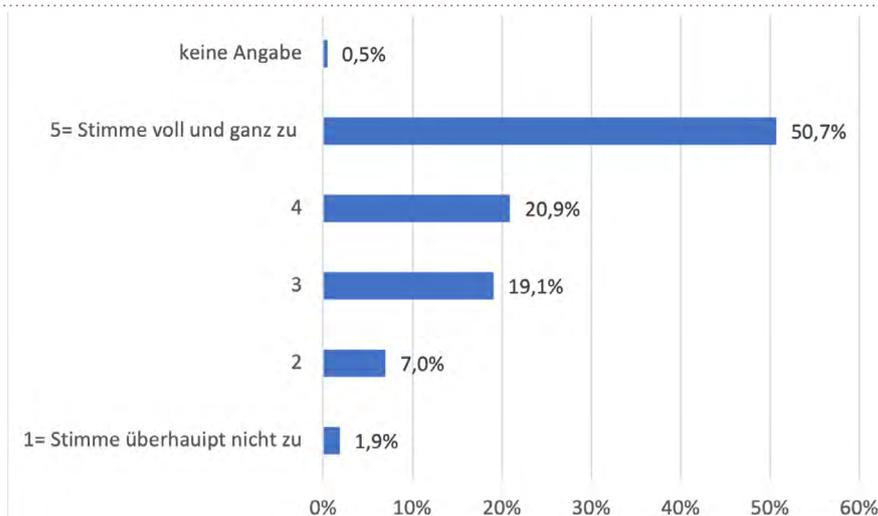


Abb. 8: Prozentualer Aufteilung auf die Frage „Ich hatte die Motivation, das Praktikum mit meinen vollen Leistungskapazitäten zu absolvieren.“ (n = 215)

¹³ Fraunhofer IIS. Arbeitsgruppe für Supply Chain Services des Fraunhofer IIS: Nachhaltigkeit in der digitalisierten Supply Chain, [online] <https://www.scs.fraunhofer.de/de/forschungsfelder/nachhaltigkeit-in-einer-digitalisierten-wertschoepfung.html> [18.09.2023].

¹⁴ Schick Gerhard: Auf die Europäische Investitionsbank setzen, in: Deutschlandfunk, 2.05.2012, [online] <https://www.deutschlandfunk.de/europaeische-investitionsbank-setzen-100.html> [18.09.2023].

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sollten Unternehmen sich den aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt anpassen. Hierzu gehört auch der gegenwärtige Wertewandel, bei dem Aspekte wie Work-Life-Balance, Fairness und ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Wahl des Arbeitsplatzes spielen.

Der Wertewandel führt bei den Praktikant*innen zu einer hohen bis vollkommenen Identifikation mit der Institution und deren Prinzipien. Dabei stehen 62 Prozent im Kontrast zu den lediglich 2,4 Prozent der Befragten, die sich mit der Einrichtung überhaupt nicht identifizieren. Zunehmend sehen sich Unternehmen durch den Wertewandel und die daraus resultierenden Erwartungen der (zukünftigen) Arbeitnehmer*innen nicht nur darin bestätigt, nachhaltig zu wirtschaften, sondern auch, nachhaltig Personal zu beschaffen – auch die rechtlichen Vorgaben verpflichten Institutionen verstärkt dazu.¹³ Dazu gehört unweigerlich auch das Motivieren und idealerweise die langfristige Bindung von Personal. Umso wichtiger erscheint angesichts dieser „neuen“ Herausforderungen eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Aspekt der Sozialen Nachhaltigkeit. Denn erst wenn der Kulturbereich von heute in die Fachkräfte von morgen investiert, kann weiterhin qualifiziertes und motiviertes Personal sichergestellt werden. Auch wirtschaftlich rentiert sich die Förderung junger Talente, denn Wirtschaftswachstum entsteht nicht durch stetiges Einsparen – insbesondere nicht an den falschen (Arbeits-)Stellen.¹⁴

Erst wenn der Kulturbereich von heute in die Fachkräfte von morgen investiert, kann weiterhin qualifiziertes und motiviertes Personal sichergestellt werden.

Mut zu mehr sozialer Nachhaltigkeit

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass ein dringender Arbeits(klima)wandel im Hinblick auf Praktika im Kultursektor notwendig ist. Praktika dürfen kein Privileg mehr sein, sondern eine berufliche Erfahrung, die für alle zugänglich ist. Im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit ist eine bessere Finanzierung von Praktika und verstärkter Schutz durch Gesetze und politische Maßnahmen für Studierende und Praktikant*innen im Kulturbereich, aber auch für die Institutionen selbst, von entscheidender Bedeutung. Denn Praktikant*innen übernehmen für einen kurzen Zeitraum

vielseitige betriebliche Aufgaben und Inhalte, in die sie eingearbeitet werden müssen. Das kostet die Organisation Zeit und Ressourcen, weshalb sich verständlicherweise der Einsatz von Praktikant*innen auch für die Organisationen lohnen muss. Damit ein Unternehmen sich nicht nur Praktikant*innen leisten kann, sondern auch dazu beiträgt, dass diese sich erste Erfahrungen in der Kulturarbeit leisten können, braucht es andere Lösungen. Die Regulierung von Praktikumsplätzen gemäß dem Mindestlohngesetz ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass die kommende Generation von Praktikant*innen finanzielle Wertschätzung erfährt und ihnen damit einen erfolgreichen Start ins Berufsleben ermöglicht wird. Es ist daher nicht ausreichend, wenn einzelne Kulturorganisationen individuell bessere Arbeitsbedingungen schaffen. Stattdessen bedarf es einer einheitlichen gesetzlichen Lösung. Veränderung erfordert Mut. Nur durch gemeinsame Organisation und Engagement von Kulturarbeiter*innen für gerechte Arbeitsbedingungen kann langfristig etwas bewirkt werden.

Wenn alle Mitglieder der Gesellschaft an der Kulturbranche mitwirken und auch langfristig an dieser teilhaben sollen, darf Chancengleichheit nicht bloß ein Ziel sein, sondern muss Realität und Normalität werden.

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen könnte zudem dazu beitragen, psychische und physische Belastungen bei betroffenen Personen zu reduzieren oder ganz zu verhindern. In diesem Kontext muss auch der Gesundheit und Motivation von Jungakademiker*innen eine größere Priorität zukommen. Wenn alle Mitglieder der Gesellschaft an der Kulturbranche mitwirken und auch langfristig an dieser teilhaben sollen, darf Chancengleichheit nicht bloß ein Ziel sein, sondern muss Realität und Normalität werden.



Anne-Carolin Seebeck absolvierte ein Studium der Kunstgeschichte sowie Germanistik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Aktuell studiert sie den Masterstudiengang Kunstvermittlung und Kulturmanagement an der HHU Düsseldorf, hier ist sie zudem als wissenschaftliche Hilfskraft tätig. Außerdem absolvierte sie Praktika und Tätigkeiten bei ARTE, Fondation Beyeler, Random House und dem SWR.



Loreen Danch absolvierte ein Studium der Slavistik und Kunstgeschichte und studiert aktuell an der Düsseldorfer Heinrich-Heine-Universität Kunstvermittlung und Kulturmanagement. Nach Praktika und Projektarbeiten im Muzeum Narodowe Krakau oder im Bonner Kunstverein, arbeitet sie seit Oktober 2021 im Bereich des Partner*innenmanagements und Ticketings bei der Kölner Kultur- und Eventplattform Rausgegangen.



Julia Carina Kaminski studiert derzeit den Masterstudiengang „Kunstvermittlung und Kulturmanagement“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Zuvor absolvierte sie ein Studium der Kunstgeschichte und Geschichte an der Ruhr-Universität Bochum. Zuletzt war sie unter anderem als studentische Hilfskraft in der Situation Kunst in Bochum tätig.



Sofia Unger absolvierte ein Studium der europäischen Kunstgeschichte und studiert aktuell in Düsseldorf den Master Kunstvermittlung und Kulturmanagement, in welchem sie auch wissenschaftliche Hilfskraft war. Bis 2023 unterstützte sie den Landschaftsverband Rheinland in der Öffentlichkeitsarbeit für Kultur und sammelte praktische Erfahrungen in unterschiedlichen Kulturinstitutionen. Seit 2023 ist sie Werkstudentin bei Kultur Management Network.

Systemcheck

Lebens- und Arbeitsrealitäten in den darstellenden Künsten

Ein Beitrag von Cilgia Gadola

„Ich arbeite seit nunmehr dreißig Jahren, davon seit 25 Jahren mit dem Performancekollektiv She She Pop. Ich bin Quereinsteigerin und habe nach dem Hochschulabschluss eine Ausbildung [...] gemacht. Ich bin Mutter von zwei Kindern, meine eigene Mutter braucht auch seit längerem immer wieder pflegerische Unterstützung. Ich habe all die Jahre in verschiedenen Bereichen, auch ehrenamtlich, gearbeitet, kulturpolitisch und sozial. Sollte ich bis zum Rentenbeginn Beiträge wie im Durchschnitt der letzten fünf Jahre einzahlen, bekäme ich ohne Rentenanpassung eine monatliche Rente von 594,66 Euro. Bei Rentenanpassung ohne Berücksichtigung des Kaufkraftverlustes beim jährlichen Anpassungssatzes von zwei Prozent erwarten mich 840 Euro. Ich denke nicht, dass ich, vor allem in Hinblick auf die steigenden Mieten, ohne Eigentumswohnung oder zu erwartendes Erbe, davon leben kann. Und da geht es mir wie vielen anderen freien darstellenden Künstler*innen.“¹

Brüche im System – Von Versicherungslücken und Altersarmut

Die soziale Absicherung ist, wie für Fanni Halmburger, für zahlreiche Erwerbstätige in den darstellenden Künsten unzureichend, vielen Kunstschaffenden droht die Altersarmut. In Phasen ohne Aufträge, Förderung oder Gastspiele, in denen sie Sorgearbeit leisten, krank oder verletzt sind, sind Solo-Selbstständige und Hybrid-Beschäftigte in den darstellenden Künsten nicht ausreichend abgesichert. Die lediglich als Empfehlung geltende Honoraruntergrenze (HUG), die nicht immer eingehalten und zu selten überschritten wird, reicht kaum für ein privat angelegtes Polster, zum Beispiel für die Rente. Natürlich gibt es auch in den darstellenden Künsten dahingehend Unterschiede: Wer beispielsweise ein Erbe erwarten kann, ist klar im Vorteil.

¹ Halmburger 2022.

² Vgl. Künstlersozialkasse.

³ Halmburger 2022.

Um diesen ökonomischen Herausforderungen Stand zu halten, wird in den darstellenden Künsten seit Jahren versucht, die prekäre Situation selbstverantwortlich und mit innovativen Arbeits- und Lebensmodellen zu verbessern – partizipativ, kollaborativ, hybrid. Vielfach sind dadurch Modelle wie Genossenschaften oder Kollektivformen entstanden und weiterentwickelt worden. „Wir haben am Anfang Dinge wie Krankengeld für uns eingeführt. Das heißt, bei She She Pop bekommt man auch die Arbeit bezahlt, wenn man krank ist, bis die Künstlersozialkasse greift, weil das ja auch sehr spät ist [nach 6 Wochen², Anm. der Autorin]. Später [haben wir] auch Krankengeld bei Erkrankung der Kinder [eingeführt]. Seit Kurzem bezahlen wir uns auch dreißig Tage bezahlten Urlaub und [...] zuletzt hatten wir einen Homeschooling-Bonus. [...] Aber was die Rente angeht, war bisher jede*r selbst verantwortlich“³, berichtete Halmburger aus der Praxis im Performancekollektiv She She Pop in ihrem Impulsvortrag beim Workshop „Sozial abgesichert!? Solo-Selbstständige in den freien darstellenden Künsten“ am 24. November 2021 im Rahmen von „Systemcheck“.

Bei der Mehrzahl der Akteur*innen in der Kunst- und Kulturwirtschaft verbindet sich die Freiheit unabhängigen künstlerischen Arbeitens mit einem Mangel an sozialer Absicherung.

Dieses Forschungsprojekt des Bundesverband Freie Darstellende Künste (BFDK) erforscht die Arbeitssituation von Solo-Selbstständigen und Hybrid-Beschäftigten in den darstellenden Künsten und deren soziale Absicherung, und das ist auch dringend nötig: Bei der Mehrzahl der Akteur*innen in der Kunst- und Kulturwirtschaft verbindet sich die Freiheit unabhängigen künstlerischen Arbeitens mit einem Mangel an sozialer Absicherung. Es gilt, sich in Systeme einzugliedern, die kreative Arbeit verunmöglichen oder zumindest erschweren. Wer beispielsweise vorübergehend auf Arbeitslosengeld II angewiesen ist, muss künstlerische Praxis, Recherche, Dokumentationsarbeit oder Training unterbrechen, um dem allgemeinen Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stehen. Im Laufe der Coronapandemie, deren Einschränkungen die gesamte Breite der Gesellschaft erfasst haben, wurden insbesondere bei Solo-Selbstständigen und Hybrid-Beschäftigten im Bereich Kunst und Kultur die Lücken in der sozialen Absicherung deutlich. Die Notwendigkeit einer mittel- und langfristigen, zukunftsfesten und fairen Weiterentwicklung der Systeme im Bereich des

⁴ Vgl. Bundesverband Freie Darstellende Künste e. V.

⁵ Vgl. Klug 2020.

⁶ Vgl. Bundesregierung 2021: 12.

künstlerischen Arbeitens ist daher aktueller denn je. Dass es um die soziale Absicherung der Betroffenen in den darstellenden Künsten und ihren Interessenvertretungen schlecht steht, war schon lange vor der Coronapandemie klar. So setzt sich der BFDK auf Bundesebene für die Interessen seiner Mitglieder ein. Dabei sind die zentralen Anliegen unter anderem die nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen der Akteur*innen und die Entwicklung und Implementierung verbindlicher sozialer Mindeststandards.⁴ Die Maßnahmen, die im Sommer 2020 für diese zwei Gruppen der Erwerbstätigen in der Coronapandemie entwickelt wurden, haben jedoch gezeigt, dass die Lebensrealitäten von Kunstschaffenden vielen Verantwortlichen in politischen Gremien und der öffentlichen Verwaltung nicht ausreichend bekannt sind. Das zeigte sich auch am Beispiel zahlreicher freier Schauspieler*innen, die durch die Raster der Coronahilfen fielen.⁵ Um die Arbeits- und Lebenswirklichkeit der Solo-Selbstständigen und Hybrid-Beschäftigten in den darstellenden Künsten inklusive der Schwierigkeiten bei Auftragslosigkeit, Krankheit und Elternschaft ausreichend zu erfassen und zu dokumentieren, werden nun Daten gefordert, am prominentesten zuletzt im Vertrag der aktuellen Regierungskoalition.⁶

Die Lebensrealitäten von Kunstschaffenden sind vielen Verantwortlichen in politischen Gremien und der öffentlichen Verwaltung nicht ausreichend bekannt.

„Systemcheck“ durch Realitätscheck

Diese Daten trägt der BFDK nun im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Forschungsprojekt „Systemcheck“ zusammen. Eine konkrete empirische Analyse der Erwerbssituationen in den darstellenden Künsten steht in Hinblick auf die soziale Sicherung aus, wenngleich immer wieder die mangelnde soziale Absicherung und die Einkommenssituation diskutiert werden. Mit dem Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover, dem ensemble-netzwerk e.V. und dem Institute for Cultural Governance Berlin werden bis Ende 2023 wissenschaftlich fundierte und partizipativ im Feld entwickelte Handlungsempfehlungen erarbeitet. Im Rahmen mehrerer Themendossiers werden einzelne Aspekte näher beleuchtet und drei quantitative beziehungsweise qualitative Studien durchgeführt.

⁷ Vgl. Kislinger, Schieck 2022:

20.

⁸ Vgl. Auerbach et al. 2022: 47.

Dabei werden die Erwerbstätigen in den darstellenden Künsten aktiv in die Forschung einbezogen: In Workshops geht das Projektteam in direkten Austausch mit den Akteur*innen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass so entstehende Handlungsempfehlungen an die Arbeits- und Lebenswirklichkeit der Betroffenen angepasst sind. Die zentrale Forschungsfrage lautet: Wie können die bestehenden sozialen Absicherungssysteme mittel- und langfristig auch für die besonderen Arbeitssituationen von Solo-Selbstständigen und Hybrid-Beschäftigten im Bereich der darstellenden Künste wirksam gemacht und ausgebaut werden? Ziel ist die Überarbeitung des Sozialversicherungssystems hin zu dynamischen und fairen Instrumenten, die den Wert der Kunst und ihres kreativen Entstehungsprozesses auch sozialpolitisch anerkennen.

Für Erwerbstätige, die in hybriden Arbeitsverhältnissen wirken, ist der Sozialversicherungsschutz durch die Künstlersozialkasse oftmals gar nicht möglich, beziehungsweise der Verbleib ist fragil.

Wie es ist, kann es nicht bleiben

Zum Einstieg in den partizipativen Forschungsprozess wurden im November 2021 zwei Workshops durchgeführt. Solo-Selbstständige und Hybrid-Beschäftigte erarbeiteten den Status Quo ihrer sozialen Absicherung. Unter anderem wurden die Möglichkeiten und Grenzen der Künstlersozialkasse aufgezeigt. Rechtsanwalt Andri Jürgensen, der seit fast zwanzig Jahren zur Künstlersozialversicherungsgesetz berät, nannte einige Korrekturbedarfe dieses Systems: die Notwendigkeit einer Öffnung für technische und organisatorische Berufe sowie die Berücksichtigung von Einnahmen, zum Beispiel aus soziokulturellen Projekten, die Überbrückung von nicht abgesicherten Phasen zwischen Projekten, Gastspielen und Förderungen sowie die Bereitstellung einer ausreichenden Altersvorsorge.⁷ Für Erwerbstätige, die in hybriden Arbeitsverhältnissen wirken, ist der Sozialversicherungsschutz durch die Künstlersozialkasse oftmals gar nicht möglich, beziehungsweise der Verbleib ist fragil: Beim Wechsel zwischen selbstständigem und angestelltem Status oder künstlerischer und sogenannter nicht-künstlerischer Tätigkeit kommt es einem Balanceakt nahe, die erlaubten Grenzwerte der Nebeneinkünfte so zu organisieren, dass der Pflichtversichertenstatus gehalten werden kann.⁸ Gelingt dies

⁹ Vgl. Auerbach 2022: 44.

¹⁰ Vgl. Bundesverband Freie Darstellende Künste e.V. 2021: 22f., 26.

¹¹ Vgl. Bundesamt für Soziale Sicherung.

¹² Vgl. Familienportal.

¹³ Vgl. Familienportal.

nicht, kann der Verwaltungsaufwand hoch sein, und die Abgabesätze oder Rückzahlungen an Sozial- und Steuersysteme ebenso. Nachvollziehbare Anliegen, die im Workshop mit Hybrid-Beschäftigten für einen Wandel der Künstlersozialkasse formuliert wurden, sind unter anderem die Versicherungspflicht für alle Erwerbstätigen in den darstellenden Künsten und die Erweiterung um eine freiwillige Arbeitslosenversicherung. Außerdem sind – oftmals hybrid arbeitende – Gastkünstler*innen wegen tageweiser Anstellung sozialrechtlich benachteiligt, weil bei der Beitragsermittlung die sogenannten Tagesbeitragsbemessungsgrenzen angewendet werden. Dadurch verringern sich die Beiträge in die Kranken-, Pflege- und Rentenversicherungen, was sich auf die Absicherung im Alter negativ auswirkt.⁹

Oftmals hybrid arbeitende Gastkünstler*innen sind wegen tageweiser Anstellung sozialrechtlich benachteiligt, weil bei der Beitragsermittlung die sogenannten Tagesbeitragsbemessungsgrenzen angewendet werden.

Künstlerisches Arbeiten wird vielfach durch Förderungen aus öffentlicher Hand ermöglicht. Förderstrukturen können aber nicht für die Lücken in der sozialen Absicherung herhalten und sollten das auch nicht tun müssen. Die Teilnehmenden des Workshops „Sozial abgesichert!? Solo-Selbstständige in den freien darstellenden Künsten“ diskutierten die Problematik der projektbezogenen Förderung, die für die meisten Künstler*innen die Realität darstellt. Dabei sind Förderungen, die über ein Projekt hinaus gehen und die künstlerische Arbeit überjährig ermöglichen, selten.¹⁰ Für belastbare Arbeitsstrukturen müssen die Sozialversicherungssysteme greifen, auch im Falle einer Familiengründung. Wer ausschließlich selbstständig tätig ist, hat keinen Anspruch auf Mutterschaftsgeld vom Bundesamt für Soziale Sicherung.¹¹ Krankengeldanspruch, der auch während der Mutterschutzfristen als Mutterschaftsgeld in Höhe des Krankengeldes ausgezahlt wird, erhält nur diejenige, die eine Zusatzversicherung abgeschlossen hat.¹² Die Fortführung der künstlerischen Arbeit während des Elterngeldbezugs gestaltet sich ebenfalls schwierig: Der Bemessungszeitraum berechnet sich allein aus dem letzten Kalenderjahr vor der Geburt des Kindes, sodass die Ersatzgeldzahlung oftmals, beispielsweise aufgrund weniger Engagements oder Aufträge in diesem Zeitraum, nicht ausreicht.¹³

Fanni Halmburger beschrieb in ihrem Impulsvortrag außerdem die bis heute nicht gelöste Herausforderung, eine ausreichende Altersab-

¹⁴ Vgl. Kislinger, Schieck 2022:

29.

¹⁵ Halmburger 2022.

¹⁶ ebd.

sicherung, selbst bei langjährig erfolgreichen Erwerbsbiografien, zu erreichen,¹⁴ denn es fehlten schlichtweg stets Ressourcen, um eine Altersvorsorge zu betreiben. Gleichzeitig gäbe es unterschiedliche Bedarfe und Voraussetzungen: Künstler*innen, meist aus den alten Bundesländern, hätten bereits geerbt oder würden ein Erbe erwarten. Ein Großteil der Künstler*innen aus den neuen Bundesländern hingegen müsse sich selbst versorgen und habe keine Aussicht auf eine Erbschaft. Weiter führte sie an: „[...] In Bezug auf die] Altersabsicherung [herrscht] eine ziemliche Ungleichheit. [...] Einige können sich vorstellen, irgendwann in Rente zu gehen, während andere, weil sie nichts haben, davon ausgehen, weiterzuarbeiten und – wenn alle Stricke reißen – ein Zimmer bei der Kollegin in deren Eigentumswohnung zu beziehen.“¹⁵ Rücklagen für die private Altersvorsorge sind bei geringem Einkommen nur schwer zu bilden. Im aktuellen Fördersystem ist es nicht möglich, Rücklagen aus Fördergeldern zu finanzieren. „Es geht immer noch darum, dass die Mindestjahre [in Hinblick auf die Bemessungsgrundlage für die Grundrente, Anm. der Autorin] nicht erreicht werden oder dass die volle Höhe des Prozentsatzes, der zu erreichen ist, nicht erreicht werden kann. [...] Ich glaube es geht immer darum, dass sich die meisten Leute in der Politik nicht vorstellen können, wie wenig Geld freie darstellende Künstler*innen im Durchschnitt verdienen“¹⁶, so Halmburger.

Rücklagen für die private Altersvorsorge sind bei geringem Einkommen nur schwer zu bilden. Im aktuellen Fördersystem ist es nicht möglich, Rücklagen aus Fördergeldern zu finanzieren.

Nachhaltige Veränderung? Coronapandemie, Systemcheck und neue Regierung

Nicht zuletzt durch die Coronapandemie werden diese Themen nun auch in wirkungsmächtigen Gremien diskutiert. Die Kulturministerkonferenz hat sich unter Vorsitz von Ministerin Isabel Pfeiffer-Poensgen die systematische Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Lage von Künstler*innen vorgenommen. In der Pressemitteilung vom 9. März 2022 wird konstatiert, dass der „Hintergrund [...] die häufig prekäre Situation von freischaffenden Künstlerinnen und Künstlern [ist]. Dass viele Künstlerinnen und Künstler schlicht zu wenig verdienen, um notwendige Rücklagen zu bilden, stellt dabei ein Grundproblem dar: Obwohl meist ein abgeschlossenes

¹⁷ Pressestelle der Kultusministerkonferenz 2022.

¹⁸ Bei den hier angegebenen Beträgen ist immer von Bruttobeträgen die Rede.

¹⁹ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Bund.

Hochschulstudium vorliegt, bewegt sich das Jahreseinkommen oft nah der Armutsgrenze. Laut Statistik der Künstlersozialkasse beläuft es sich im Schnitt auf 16.737 Euro im Jahr. Hinzu kommt, dass die Höhe des Einkommens erheblich schwankt bzw. das Einkommen teilweise vollständig entfällt, etwa in Phasen ohne Engagement.¹⁷ Diesem Gesamtdurchschnitt entsprechend gelingt es den Künstler*innen, die in der Künstlersozialkasse versichert sind, den benötigten Durchschnittsverdienst für den Eintritt in die Grundrente zu erreichen. Der Durchschnittsverdienst darf dabei nicht höher als 80 Prozent des bundesweiten Durchschnittsverdienstes sein und nicht unter 30 Prozent liegen. Im Jahr 2021 belief sich der monatliche Durchschnittsverdienst auf rund 3.462 Euro¹⁸. Um Anspruch auf die Grundrente zu haben, müsste der monatliche Verdienst demnach im Jahr 2021 mindestens 1.038 Euro gewesen sein. Nur die Zeiten, in denen dieser Betrag erreicht wird, können für die Berechnung eines Grundrentenzuschlags berücksichtigt werden.¹⁹ Die Voraussetzungen für einen teilweisen Zuschlag sind mindestens 33 Jahre Grundrentenzeiten.

Obwohl die meisten Künstler*innen ein abgeschlossenes Hochschulstudium haben, bewegt sich das Jahreseinkommen oft nah der Armutsgrenze.

Dabei werden nicht alle Zeiten, in denen Einnahmen generiert werden, von der Deutschen Rentenversicherung berücksichtigt: Steuerfreie Einnahmen, wie einige Stipendien, werden beispielsweise nicht auf den Grundrentenzuschlag angerechnet, ebenso wenig Einkünfte aus ehrenamtlichen Tätigkeiten und Minijobs (ohne eigene Beitragszahlung). Das jährliche Einkommen von Erwerbstätigen in den darstellenden Künsten belief sich im Jahr 2021 laut eigenen Schätzungen auf durchschnittlich 16.226 Euro; dabei schätzen Männer ihr Durchschnittseinkommen auf 19.470 Euro, Frauen auf 13.036 Euro. Diesem Durchschnitt folgend, erreichen beide Geschlechter mit ihrem Verdienst die nötigen 30 Prozent, um Rentenpunkte für das Jahr 2021 zu erwerben.

Auf die durchschnittlichen Jahreseinkommen soll nun aber genauer geschaut werden: Wenn nämlich der oben genannte Durchschnitt mit den verschiedenen Untersparten der darstellenden Künste verglichen wird, fällt auf, dass die in der Künstlersozialkasse gelisteten Berufsgruppen „Moderator/in, Conférencier/cière" und „Kabarettist/in, Comedian,

²⁰ Vgl. Künstlersozialkasse: Versicherte je Tätigkeitsbereich mit Schätzeinkommen (Jahresarbeitseinkommen - JAE) für KJ 2021, Stand 13. März 2021.

²¹ Frauen, Lesben, intersexuellen, nicht-binären, trans und agender Personen.

²² Vgl. Künstlersozialkasse 2022.

Unterhaltungskünstler/in“ bei den Männern weit über dem Durchschnitt liegen. Sechs Berufsgruppen, Tänzer*innen, Schauspieler*innen, Puppen-, Marionetten-, Figurenspieler*innen, Zirkus-Performer*innen, Theaterpädagog*innen und Sängerdarsteller*innen“, gehören nicht zu den 13 von insgesamt 19 gelisteten Untersparten der darstellenden Künste, die den benötigten Durchschnitt erreichen – bei den Frauen. Männer sind in vier dieser sechs Bereiche benachteiligt: im Tanz, Puppen-, Marionetten-, Figurenspiel, Zirkus und bei den Sängerdarsteller*innen.²⁰

Runter mit den Barrieren

In den oben genannten Durchschnittseinkommen werden Menschen, die sich nicht in der binären Geschlechtszuordnung wiederfinden, nicht berücksichtigt, weil sie sich entweder bei den Frauen oder den Männern zuordnen müssen. Entsprechend gibt es dazu auch keine Daten. Der barriere- und diskriminierungsfreie Zugang zur Künstlersozialkasse wird in den bisher durchgeführten Interviews der qualitativen Studie thematisiert. Formulare sind beispielsweise für Künstler*innen mit Sehbehinderung nicht ausfüllbar. Um zusätzliche Barrieren auch in anderen Vorsorgeangeboten zu identifizieren, bedarf es gesonderter Daten(-erhebungen) zur Situation von FLINTA*-Personen²¹, Schwarzen und Indigenen, People of Color, Menschen mit Behinderung, Klassismus- und weiteren Diskriminierungserfahrungen. Für die Gruppe der Erwerbstätigen in den darstellenden Künsten bleibt außerdem zu untersuchen, ob die für die Grundrente erforderlichen 33 Beitragsjahre erreicht werden. Die Zuverdienstgrenze bei der Künstlersozialkasse, also das, was nicht-selbstständig oder nicht-künstlerisch verdient werden darf, belief sich vor der Coronapandemie auf 450 Euro pro Monat. Die Zuverdienstgrenze wurde während der Pandemie auf 1.300 Euro pro Monat erhöht.²² Für die Arbeits- und Lebensrealität der Solo-Selbstständigen und Hybrid-Beschäftigten in den darstellenden Künsten ist es nun nach Abflachen der pandemischen Lage absolut notwendig, diese Zuverdienstgrenze beizubehalten und keinesfalls auf die vorpandemische Grenze von 450 Euro pro Monat zurück zu kürzen.

Um zusätzliche Barrieren auch in anderen Vorsorgeangeboten zu identifizieren, bedarf es gesonderter Daten(-erhebungen) zur Situation von FLINTA*-Personen, Schwarzen und Indigenen, People of Color, Menschen mit Behinderung, Klassismus- und weiteren Diskriminierungserfahrungen.

²³ Halmburger 2022.

Ohne neue Honorarempfehlungen geht es nicht

Die Einkommen von Betroffenen, die nicht in der Künstlersozialkasse versichert sind, sind bisher nicht in quantitativen Erhebungen vertreten. Halmburger merkte an: „Alle derzeit bestehenden Absicherungsmodelle beruhen auf einer monetären Leistung, die erbracht wurde. Ich glaube, dass wir [...] darüber nachdenken müssen, wie das anders [gehen] kann. Da gibt es natürlich die Überlegung der Grundsicherung, die dieses System an sich aushebeln würden.“²³ Darüber hinaus sei wichtig, die Frage zu stellen, wie schnelle Lösungen für derzeit akut Betroffene, also die, die nun in Rente gehen (wollen), unverzüglich herbeigeführt werden können. Gleichzeitig sei es wichtig, langfristige Strukturen zu etablieren.

Es sollte nicht vorausgesetzt werden, dass Akteur*innen der Darstellenden Künste die Lücken im System ausgleichen, indem sie beispielsweise länger arbeiten, um die Rente aufzustocken.

Auch erste Zwischenergebnisse der qualitativen Interviewstudie zeigen, dass Altersarmut eines der Hauptthemen darstellt. Es zeigt sich – obwohl alle bisher Interviewten in der Künstlersozialkasse versichert sind – dass sich keine*r als angemessen für das Alter abgesichert bezeichnet, auch nicht mit privaten Vorsorgeangeboten. Dies ist das unumstößliche Argument dafür, dass eine Umstrukturierung der sozialen Sicherungssysteme an eine Überarbeitung der empfohlenen Honoraruntergrenzen gekoppelt sein muss. Es braucht Honorarempfehlungen, die höher sind als die aktuelle Untergrenze, um adäquate Entlohnung zu erreichen. Der BFDK strebt an, die Honoraruntergrenze im Zusammenschluss mit anderen Verbänden zu überarbeiten und diese als Richtwert zu formulieren. Die Verhältnisse müssen analysiert und transformiert werden, die Akteur*innen brauchen Hilfestellung und Qualifizierung im Umgang mit rechtlichen Fragen rund um die Arbeit in den darstellenden Künsten. Dabei sollte nicht vorausgesetzt werden, dass sie die Lücken im System ausgleichen, indem sie beispielsweise länger arbeiten, um die Rente aufzustocken. „Mittlerweile bin ich fünfzig geworden und habe ein Zwischenresümee gezogen. [I]ch stelle mir vor, vielleicht nochmal dreißig Jahre zu arbeiten [... – es ist] nicht ohne, wenn ich jetzt auf die [letzten] dreißig Jahre [... und ...] die Leistungsfähigkeit meines Körpers [zurückblicke]: Dann merke

²⁴ Halmburger 2022.

²⁵ Vgl. Bundesverband Freie Darstellende Künste e.V. 2021.

ich doch, dass es so nicht weiter gehen kann und dass die Beschäftigung damit, wie ich im Alter arbeiten [will], wie ich Geld verdienen [kann] und was ich überhaupt [habe], mehr und mehr in den Fokus rückt“²⁴, so Fanni Halmburger.

Es ist dringend: Systemcheck jetzt!

An die aufgeführten Fragestellungen und Leerstellen knüpft das Forschungsprojekt „Systemcheck“ an und untersucht sie gründlich, bevor im kommenden Jahr auf Basis der neu erhobenen Daten Handlungsempfehlungen veröffentlicht werden. „Systemcheck“ wird nicht alle Lücken schließen können. Aber das Projekt will einen wichtigen Beitrag leisten, darüber aufzuklären und sie zu minimieren. Dass es den Systemcheck jetzt braucht, bestätigte der Referatsleiter „Koordinierung, Internationale Angelegenheiten der Sozialversicherung, Künstlersozialversicherung“, Uwe Müllenmeister-Faust, beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales bei der Projekt-Fachkonferenz im Dezember 2021. Es brauche eine verbesserte Daten- und Erkenntnislage, damit die Erfahrungen der Erwerbstätigen in den darstellenden Künsten mit konkreten Zahlen hinterlegt werden, um eine Basis für notwendige Reformen zu schaffen.²⁵

Wird Kunst als gesellschaftlich relevant erachtet, so müssen die sozialen Absicherungssysteme derart gestaltet werden, dass die Erwerbstätigen dieser Branche weder in ihrer aktiven Zeit noch im Rentenalter permanent im Prekariat leben.

Wird Kunst als gesellschaftlich relevant erachtet, so müssen die sozialen Absicherungssysteme derart gestaltet werden, dass die Erwerbstätigen dieser Branche weder in ihrer aktiven Zeit noch im Rentenalter permanent im Prekariat leben. Dies gilt auch für die Phasen, in denen die Akteur*innen keine Förderung erhalten, kein konkretes Projekt umsetzen oder Sorgearbeit leisten. Alternative oder optimierte Systeme sollen dahinführen, den Solo-Selbstständigen und Hybrid-Beschäftigten in den darstellenden Künsten zu ermöglichen, ihrer Arbeit nachzugehen, ohne dass Auftragslosigkeit, Krankheit oder Familiengründung hierfür unüberwindbare Hindernisse darstellen. Dennis Rohde, der als Mitglied des Deutschen Bundestages für die SPD die Finanzierung dieses bisher einmaligen Forschungsprojektes maßgeblich unterstützt hat, bekräftigte ebenfalls: „Die

²⁶ Vgl. Bundesverband Freie Darstellende Künste e.V. 2021.

²⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz.

²⁸ Halmburger 2022.

Pandemie hat uns im Bundestag gezeigt, dass Kulturschaffende nicht nur oft prekär, sondern auch in höchst unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten. Uns ist klar geworden: Wir können nicht die eine Lösung zur sozialen Absicherung bieten, wir müssen diese Unterschiedlichkeit berücksichtigen. ‚Systemcheck‘ trägt in der Zusammenarbeit mit Betroffenen dazu bei, das zu erarbeiten, was wir als Politik als soziale Sicherung auf den Weg bringen müssen.“²⁶ Und noch einmal Fanni Halmburger: „Ich glaube, letztlich bedarf es für die Altersabsicherung und alle sozialen Sicherungen von Künstler*innen eine gesamtgesellschaftliche Lösung. [...W]ir können als Beispiel [für andere Branchen, Anm. der Autorin] fungieren. Ich finde, dass wir stolz sagen können, dass die Umsätze, die wir produzieren, [einen] wesentlichen Teil [der volkswirtschaftlichen Gesamtleistung ausmachen²⁷, Anm. der Autorin] und dass der gesellschaftliche Wert der kreativen künstlerischen Tätigkeit anerkannt werden muss und nicht in Altersarmut enden [darf]. Wichtig ist, dass wir hierbei alle Kulturschaffenden berücksichtigen [...].“²⁸

„Ich glaube, letztlich bedarf es für die Altersabsicherung und alle sozialen Sicherungen von Künstler*innen eine gesamtgesellschaftliche Lösung.“

Fanni Halmburger

Ein Leben für Kunstschaffende mit sozialer Absicherung und ohne vorprogrammierte Altersarmut? Wenn Kultur- und Sozialpolitik mit den betroffenen Erwerbstätigen und ihren Interessenvertretungen an einem Strang ziehen und offen sind für neue Wege und alternative Systeme, können diese Brüche im System behoben werden.

ÜBER DEN BFDK UND „SYSTEMCHECK“

Der **Bundesverband Freie Darstellende Künste e. V.** setzt sich als kulturpolitische Interessenvertretung bundesweit für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Akteur*innen der freien darstellenden Künste ein. Er fördert Qualifizierung und Vernetzung der Mitglieder und berät Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Er engagiert sich in zahlreichen nationalen und internationalen Verbänden und Gremien. Mitglieder sind 16 Landesverbände und sieben assoziierte Verbände: <https://darstellende-kuenste.de/>.

Das Forschungsprojekt „**Systemcheck**“ (2021–2023) erforschte die Arbeitssituation und soziale Absicherung von Solo-Selbstständigen und Hybriderwerbstatigen in den darstellenden Künsten und entwickelte Handlungsempfehlungen, um sie zu verbessern: <https://darstellende-kuenste.de/projekte/systemcheck>.

LITERATUR

Auerbach, Nora; Fenner, Sören; Happich, Anica; Kiehne, Laura; Laaser, Sonja; Manske, Alexandra; Pohl, Friedrich (2022): *Das Schlechteste aus zwei Welten? Hybrid-Erwerbstätige in den darstellenden Künsten*, 4. Februar 2022, S. 47, zuletzt abgerufen am 6. April 2022.

Bundesamt für Soziale Sicherung: *Mutterschaftsgeld. Häufige Fragen*, zuletzt abgerufen am 17. März 2022.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: *Kultur- und Kreativwirtschaft*, zuletzt abgerufen am 6. April 2022.

Bundesregierung (2021): *Koalitionsvertrag 2021. Soziale Lage in Kunst und Kultur*, S. 12, zuletzt abgerufen am 5. April 2022.

Bundesverband Freie Darstellende Künste e. V.: *Über uns*, zuletzt abgerufen am 5. April 2022.

Ders. (2021): *Darstellung in Zahlen. Statistische Standortbestimmung der freien darstellenden Künste in Deutschland. Erhebungen in den Bundesländern in den Jahren 2019 und 2020*, Dezember 2021, S. 22f. und S. 26, zuletzt abgerufen am 6. April 2022.

Ders. (2021): *„Systemcheck“ für die darstellenden Künste. Soloselbstständige und Hybrid-Beschäftigte im Fokus der Wissenschaft (Pressemitteilung)*, 9. Dezember 2021, zuletzt abgerufen am 6. April 2022.

Deutsche Rentenversicherung Bund: *Fragen und Antworten zum Grundrentenzuschlag*, zuletzt abgerufen am 16. März 2022.

Familienportal: *Welche Leistungen kann ich bekommen, wenn ich selbstständig bin?*, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, zuletzt abgerufen am 4. April 2022.

Familienportal: *Welches Einkommen wird für mein Elterngeld berücksichtigt, wenn ich vor der Geburt meines Kindes selbstständig war?*, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, zuletzt abgerufen am 17. März 2022.

Halmburger, Fanni (2022): *Impulsvortrag im Workshop „Sozial abgesichert!? Solo-Selbstständige in den freien darstellenden Künsten“*, am 24. November 2022, zuletzt abgerufen am 4. April 2022.

Kislinger, Friedericke; Schieck, Isabel (2022): *Die große Freiheit? Solo-Selbstständige in den darstellenden Künsten und ein Check ihrer sozialen Absicherungssysteme*, 4. Februar 2022, S. 20, zuletzt abgerufen am 6. April 2022.

Klug, Thomas (2020): *Probleme mit Corona-Hilfen. Kunst ohne Brot*, Deutschlandfunk Kultur, 24. November 2020, zuletzt abgerufen am 4. April 2022.

Künstlersozialkasse: *Leistungen. Vorgezogenes Krankengeld*, zuletzt abgerufen am 6. April 2022.

Pressestelle der Kultusministerkonferenz (2022): *Kultusministerkonferenz stößt konkrete Vorhaben zur Verbesserung der sozialen Lage von Künstlerinnen und Künstlern an*, 9. März 2022, zuletzt abgerufen am 16. März 2022.



Cilgia Gadola leitet beim Bundesverband Freie Darstellende Künste e.V. die Projekte „Systemcheck“ und „Studie Soziale Lage“. Sie studierte zeitgenössischen Tanz, Theater- und Tanzwissenschaft, arbeitete u.a. als Produktionsleitung und Kuratorin in den darstellenden Künsten und ist Teil des Sprecher*innenkreis der Koalition der freien Szene Berlin.

Foto: Jörg Melzner

Dieser Text von Cilgia Gadola erschien zuerst im Sammelband „War schön. Kann weg ... Alter(n) in der Darstellenden Kunst“, hrsg. von Angie Hiesl und Roland Kaiser 2022 im Verlag Theater der Zeit: <https://tdz.de/shop/produkt/war-schoen-kann-weg>

Kulturarbeit mit Multipler Sklerose

Der Erfahrungsbericht soll zum Verständnis vom Arbeitsalltag mit MS im Kulturbereich beitragen. Vorgesetzte von MS-betroffenen Kulturmanager*innen haben meist kaum Bezug zur Erkrankung und den damit verbundenen Herausforderungen. Oft gibt es simple Lösungen, die die Arbeitssituation erleichtern. Ebenso sollen mit diesem Beitrag MS-betroffene Kulturschaffende erreicht werden, die mit ähnlichen täglichen Hürden wie Reizüberforderungen, dem Fatigue-Syndrom, einer hohen Sensibilität oder wiederkehrenden Symptomen alter und neuer Schübe zu kämpfen haben.

Ein Erfahrungsbericht von Annemarie Arnold

Leben und Arbeiten im Kulturbetrieb mit MS

Kulturmanager*innen mit chronischen Erkrankungen wie Multipler Sklerose befinden sich oft im Konflikt zwischen Selbstfürsorge, Leistungsdruck und Ergebnislieferung im Arbeitsalltag. Das Problem: Chronische Erkrankungen sind noch immer ein Tabuthema, weshalb auch Kolleg*innen und Vorgesetzte zu wenig darüber wissen, welche Spannung zwischen dem Leistungsdruck der Kulturarbeit und der Notwendigkeit der Selbstfürsorge in Hinblick auf die Erkrankung besteht. Die Balance zu halten und die Spannung abzuwägen, ist tägliche Aufgabe von Kulturmanager*innen in einem Arbeitsumfeld, das ein hohes Stressniveau aufweist. Gerade aber ein zu hohes, auch destruktives Stresslevel, kann sich negativ auf einen MS-Krankheitsverlauf auswirken.

Das Leben mit einer MS ist eine tägliche Hürde, zugleich aber auch eine tägliche Erinnerung an die Selbstfürsorge. Jeder Tag ist bereits dadurch strukturiert, nicht zu vergessen, die Medikamente einzunehmen, welche weitere Schübe vorbeugen können. Auch diese haben Einfluss auf den gesamten Körper und die Psyche. Ich nehme beispielsweise täglich ein Immunsuppressiva, da so die Gefahr der Autoimmunerkrankung gesenkt werden soll. Das Medikament führt jedoch wiederum dazu, dass das Immunsystem im Gesamten noch mehr geschwächt wird. Dadurch sind Erkältungen oder auch die Infektion mit dem Corona-Virus weitaus wahrscheinlicher und die

¹ Die Definition von Multipler Sklerose und das hier genutzte medizinische Vokabular beruhen auf der Erklärung der Erkrankung durch die Züricher Universitätsmedizin: <https://www.usz.ch/krankheit/multipl-le-sklerose/>.

Erkrankungsphase ist oft schwerer und länger andauernd als bei Menschen, die ein intaktes Immunsystem haben. Für längere Krankheitsphasen gibt es in unserer Leistungsgesellschaft jedoch so gut wie kein Verständnis. Erst kürzlich stieß ich beim Arbeitgeber auf Unverständnis, da ich aufgrund meiner „unsichtbaren“ Schwerbehinderung drei Tage während des ersten Arbeitsmonats krankgeschrieben war. Die Immunschwäche wie auch die schnellere Überlastung mit einer MS sind nur zwei Beispiele für Herausforderungen, die im Alltag gestemmt werden müssen. Die tägliche Konstitution von MS-Betroffenen ist schwankend, da ein besonders fordernder Tag zu weniger Energiereserven am Folgetag führen kann. Ruhephasen, Reizabschottung oder bewusste Entspannung in den Alltag einzubauen, sind kaum leichte Aufgaben. Jedoch sind sie notwendig in Anbetracht der schweren Folgen, die ein weiterer MS-Schub bedeuten kann. Das schlechte Gewissen bei der Einforderung eigener Rechte als chronisch Erkrankte ist im Übrigen ständiger Begleiter, trotz der Förderungen, die Arbeitgeber*innen teilweise vom Land erhalten, wenn sie eine*n Schwerbehinderte*n einstellen. Besonders gilt dies für eine chronische Erkrankung, die nicht sichtbar ist.

Für längere Krankheitsphasen gibt es in unserer Leistungsgesellschaft so gut wie kein Verständnis.

Erläuterung zur MS und ihren „1000 Gesichtern“

Die Erkrankung in Kürze erklärt

Bei der MS handelt es sich um eine „chronisch-entzündliche Erkrankung des zentralen Nervensystems (ZNS)“, wozu das Gehirn und Rückenmark zählen. Entzündungszellen (Lymphozyten), die eigentlich zum Schutz des Körpers bei Krankheitserregern da sind, greifen die sich um die Nervenzellen befindliche Myelinschicht im Gehirn an. Diese „Schutzschicht der Nervenfasern“ dient dazu, Reize möglichst schnell weiterzuleiten. Dies wird durch ihre Zerstörung verhindert. Da die Entzündungszellen körpereigenes Gewebe angreifen, zählt die MS zu den Autoimmunerkrankungen. Zusammengefasst bedeutet dies, dass das Immunsystem das eigene Gehirn und Rückenmark angreift. So kommt es zu Entzündungen im zentralen Nervensystem, was wiederum zu Empfindungs-, Sehstörungen oder Muskellähmungen führen kann.¹

Die vielseitigen Symptome treten bei Patient*innen individuell auf, weshalb die MS auch als die „Krankheit mit 1000 Gesichtern“ bekannt ist.

Darunter können Gehbeeinträchtigungen, Sehstörungen mit Doppelbildern, Lähmungserscheinungen im Gesicht, Krämpfe oder Sensibilitätsstörungen auftreten, um nur einige zu nennen. Die Symptome können durch die Gabe von Cortison rückgängig gemacht werden, ist der Verlauf ein schubförmig wiederkehrender (remittierender). Die entstandenen Narben im Zentralnervensystem bleiben jedoch ein Leben lang. Bei einem primären oder sekundären chronisch-fortschreitendem (progredientem) Verlauf bleiben die Symptome entweder teilweise oder vollständig bestehen.

Die schwierige Entscheidung bei Frühwarnzeichen eines Schubs

Vor einem anstehenden Schub kommt es häufig zu Vorzeichen durch Überbelastung, die der*dem Betroffenen helfen können, sich präventiv zu schützen, um einen Schub abzuwenden, was durch Ruhe, Abschottung von Reizen sowie Stressentlastung unterstützt wird. Diese Methoden der Vorbeugung stoßen nicht bei allen Arbeitgeber*innen oder Kolleg*innen auf Verständnis. Für mich als Betroffene steht häufig die Frage im Raum, ob ich das Risiko eines sich ankündigenden Schubs eingeehe oder ob ich mich vorbeugend schütze und den Arztbesuch begehe.

Ein ernsthaft auftretender Schub bedeutet einen meist mehrwöchigen Krankenhausaufenthalt mit MRT-Diagnostik (Magnetresonanztomographie),

KÖRPERLICHE & GEISTIGE ENERGIE BEI CHRONISCHEN ERKRANKUNGEN ANHAND DER LÖFFEL-THEORIE VERSTEHEN

Chronische Erkrankungen wie Multiple Sklerose wirken sich mitunter stark auf den Alltag der Betroffenen aus. Mit der sogenannten Löffel-Theorie (Spoon-Theory) hat die US-amerikanische Bloggerin Christine Miserandino einen Ansatz entwickelt, um Außenstehenden deutlicher zu machen, wie sich die gesundheitlichen Probleme von Menschen mit einer chronischen Krankheit auf das Ausüben alltäglicher Aufgaben und Aktivitäten auswirken können. Denn während gesunde Menschen in der Regel mit einer ausreichenden Menge an Energie aufwachen, starten Menschen mit chronischen Erkrankungen hingegen jeden Tag mit einer begrenzten Menge an Energie – in Form einer festen, geringeren Zahl an Löffeln (bei Christine Miserandino waren es 12 Stück).

Diese Löffel müssen sie jeden Tag genau einplanen und verteilen, um die Aufgaben oder Tätigkeiten zu bewältigen. Kleinere (alltägliche) Aufgaben wie Duschen können beispielsweise einen Löffel kosten, während größere Aufgaben mehr Energie und damit mehrere Löffel auf einmal verbrauchen. Sind alle Löffel aufgebraucht, ist es zum Teil möglich, Löffel aus dem Kontingent des nächsten Tages zu nutzen. Das bedeutet aber auch, dass am nächsten Tag bereits entsprechend weniger Löffel zur Verfügung stehen, um den Alltag zu bewältigen.

Quelle und weitere Infos dazu: [AOK Gesundheitsmagazin](#)

Cortison-Behandlung und der Hoffnung auf dessen vollständige Wirkung sowie einer zum Teil monatelangen Erholungsphase. Die zweite Option der Prävention bedeutet einen Arztbesuch, Selbstfürsorge, einen Rückzug vom Alltagsstress, aber dafür eine wieder funktionsfähige Mitarbeiterin nach verhältnismäßig kurzer Zeit. Dennoch kann eine solche Erholungsphase oft nur schwer von Arbeitgeber*innen nachvollzogen werden, da sie die Erkrankung, wie in meinem Fall, nicht „sehen“ können. Dabei können unsichtbare, aber dennoch spürbare Symptome der MS wie das Fatigue-Syndrom, Konzentrationsschwäche oder eine eher niedrige Stressresistenz tägliche Begleiter von MS-Erkrankten sein.

Erfahrungen aus zwei Arbeitsstellen in der Kulturarbeit

Das Ziel, eine unbefristete Stelle im Kulturbetrieb zu bekleiden, ist ein oft schwer zu erreichendes – ganz egal, ob mit oder ohne chronischer Erkrankung. Deshalb war ich durchaus stolz auf den sicheren Arbeitsplatz als Kulturmanagerin in einer Seniorenresidenz, den ich nach meinem befristeten Traineeship in der Kulturanalyse im selben Unternehmen bekam. Beide Stellen ließen sich jedoch nicht zugleich mit meiner MS-Erkrankung vereinbaren, wie die folgenden Einblicke zeigen.

Analytische und konzeptuelle Kulturarbeit

Meine erste Anstellung im Unternehmen umfasste die Assistenz der Kulturbeauftragten bei der Evaluierung der Kulturangebote für Senior*innen in den über 20 Seniorenresidenzen. Diese führten die jeweiligen Kulturmanager*innen durch und waren trotz der Corona-Pandemie, abgewandelt und auf Abstand, möglich, wie Feste in verkleinerten Gruppen, Balkon-Konzerte oder Sportangebote im Freien.

Insgesamt verlief die Arbeit in dieser Position sehr strukturiert mit eigener Zeiteinteilung und wenig bis gar keinen Abhängigkeiten von anderen Personen oder äußeren Einflüssen. In diesem Setting war es mir möglich, sowohl qualitativ wie auch quantitativ eine hohe Leistung zu erzielen, was mir stetig durch meine Vorgesetzte und andere Kolleg*innen rückgemeldet wurde. Mein persönliches Stresslevel lag relativ niedrig, da die Recherchen, Analysen wie auch der Austausch mit den Kolleg*innen und der Vorgesetzten sehr positiv verliefen.

Veranstaltungsorganisatorische Kulturarbeit

Als die Stelle als Kulturmanagerin in einer der Seniorenresidenzen frei wurde, bekam ich diese angeboten. Da die Stelle unbefristet war und ich vor

Ort bleiben konnte, nahm ich sie mit Enthusiasmus an. Dennoch hatte ich Bedenken, da ich durch meine Zeit als Aushilfe bei einer Kulturmanagerin im operativen Geschäft wusste, welche hohe Stressbelastung dieser Beruf bedeutet. So hatte ich fortan für über 380 Senior*innen mehrere Veranstaltungsorte zu bespielen, unter anderem einen Theater- und Kinosaal mit fast 300 Plätzen oder einen Brunnenhof für Sommerkonzerte. Auch externes Publikum sollte nach der Corona-Pandemie wieder eingelassen werden.

Neben der Künstler*innen-Akquise und des gesamten Managements von Kulturveranstaltungen fielen zum Teil der Auf- und Abbau von Veranstaltungen, die Planung und Begleitung von Tagesausflügen – mitunter drei im Monat –, Cocktails-Mixen, die Organisation der Sportkurse, Beschwerdemanagement, Termin-, Raum- und Personalplanung in meinen Aufgabenbereich. Auch die Dankesblumen oder der Rotwein für die Aufführenden musste ich organisieren oder nach Konzerten selbst Getränke ausschenken. Nebenher besuchte ich Tagungen, Fortbildungen und sollte ein Einzelcoaching durchlaufen. Kurzum: Die Aufgaben wurden nicht nur zahlreicher, sondern immer fachfremder und damit für mich als Kulturreferentin zunehmend absurder. Ich wurde die sogenannte „Kultur dame“: Mädchen für alles, bei der man sich gleichfalls über die unzulänglichen „Schinkennudeln“ beim Mittagstisch beschwerte.

Ob mit oder ohne chronischer Erkrankung ist eine solche Aufgabenvielfalt wie auch der -umfang für eine Einzelperson nicht zu stemmen, was ein grundsätzliches Problem der Arbeit in der Kulturbranche darstellt.

Von Tag zu Tag wurde durch die Vielzahl der Aufgaben, die wenige Entlastung durch Kolleg*innen oder der Vorgesetzten, die fehlenden Erfolgserlebnisse und die weniger werdende aktive Wertschätzung meiner Arbeit mein Stresslevel aufs höchste getrieben. Die Arbeit erforderte nicht nur die Erbringung von Leistung, sondern brachte einen Leistungsdruck hervor, dem ich mit einer MS-Erkrankung nicht Stand hielt. Ob mit oder ohne chronischer Erkrankung ist eine solche Aufgabenvielfalt wie auch der -umfang für eine Einzelperson nicht zu stemmen, was ein grundsätzliches Problem der Arbeit in der Kulturbranche darstellt. Die oft prekären beruflichen Situationen hinterlassen den Eindruck, dass Kulturarbeitende ‚dankbar‘ sein sollten für ihre Anstellung und sich daher vieles gefallen lassen (müssen), um diese zu halten.

Beide Stellen im Vergleich

Die beiden Stellen in der Kulturarbeit unterscheiden sich auf der Art der Leistungserbringung, aber auch in ihrem Modus grundsätzlich. Der Workload einer Traineeestelle ist natürlich nicht direkt vergleichbar mit jenem der Kulturmanagerin, was sich jedoch weder finanziell noch in anderen Anerkennungsformen widerspiegelt. Die Art der Leistungserbringung ist grundverschieden, da die kulturalanalytische Stelle mit eigener Zeiteinteilung, wenig äußeren personellen Abhängigkeiten und viel Raum für Kreativität einhergeht, während jene im Kulturmanagement viele personelle, räumliche und andere strukturelle Abhängigkeiten mit sich bringt. Zwar wollte ich die Stelle als Kulturreferentin mit Leib und Seele, denn Konzerte, Lesungen und Ausflüge zu planen, Künstler*innen kennenzulernen und zu engagieren, in einem dynamischen Team zu arbeiten – das klingt nach einem wirklichen Traumberuf. Doch sind es leider häufig die äußeren Bedingungen, die das gesamte System und am Ende die Kulturmanagerin mit MS aufgeben lassen und mit dem Gefühl des Versagt-Habens zurücklassen.

Die Überlastung von Kulturschaffenden ist grundsätzlich ein Problem, das sichtbarer gemacht werden muss und nicht auf MS-Erkrankte beschränkt bleibt.

Dieses systematische Scheitern gründet meiner Ansicht nach sowohl in der Umgangsweise der jeweils unterschiedlichen Vorgesetzten mit der Erkrankung wie auch mit gesteigertem Leistungsdruck und der Vielzahl der fachfremden Aufgaben. Der erste Grund bezieht sich rein auf die Ebene des Verständnisses für Mitarbeiter*innen mit chronischen Erkrankungen. Allerdings ist die Überlastung von Kulturschaffenden grundsätzlich ein Problem, das sichtbarer gemacht werden muss und nicht auf MS-Erkrankte beschränkt bleibt, hier aber die Perspektive des Berichts bietet.

Wünsche, Lösungsvorschläge und Ausblick

Als Wunsch möchte ich daher äußern, dass die Kulturarbeitsstellen im Verhältnis zur zu leistenden Arbeit dringend aufgestockt werden müssen. Das führt jedoch zum Querschnittsthema des Fachkräftemangels und fehlender Gelder für Stellen. Ein einfacher Lösungsvorschlag für meine zugegebenermaßen Überforderung der Balancehaltung zwischen einer Stelle als Kulturreferentin und meiner Gesundheit wäre ein*e Mitstreiter*in gewesen. Zusammen ist man weniger allein und ein*e Kolleg*in im

² Weitere Ansätze, mit denen Organisationen Strukturen schaffen können, in denen alle Menschen – insbesondere mit chronischen Erkrankungen – im Rahmen ihrer Möglichkeiten gut arbeiten und ihre Potenziale entfalten können, finden sich beispielsweise im *Chronische-Krankheiten-Canva* von Neue Narrative.

³ Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung verweist auf weiterführende Informationen zu diesem Thema auf ihrer Internetseite: <https://www.ghst.de/arbeiten-mit-ms>.

Kulturbüro wäre ein emotionaler, aber vor allem ein arbeitserleichternder Faktor gewesen. Leider las ich erst nach meiner Zeit als Kulturreferentin von einer Ausschreibung des Unternehmens für ein Volontariat. Nach einer solchen Unterstützung in meinem Bereich hatte ich bereits mehrfach, aber ergebnislos gefragt.

Weitere einfache Lösungen wie einen Tag Home-Office in der Woche zum tatsächlichen Planen des Kulturprogramms oder Urlaub ohne die Sorge, Meldung von der Arbeit zu erhalten, sind simple Methoden zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes und zur Entlastung der*des Mitarbeitenden.² Eine gezielte oder gesonderte Entlastung einer*s Mitarbeiter*in aufgrund einer MS-Erkrankung ist nicht notwendig, sondern Verständnis und Respekt für deren täglichen Balanceakt zwischen Arbeitsalltag und ihrem Leben mit der chronischen Erkrankung des zentralen Nervensystems.

Eine gezielte oder gesonderte Entlastung von Mitarbeitenden aufgrund einer MS-Erkrankung ist nicht notwendig, sondern Verständnis und Respekt für deren täglichen Balanceakt zwischen Arbeitsalltag und ihrem Leben mit der chronischen Erkrankung des zentralen Nervensystems.

Es gibt einige Projekte, die zur Sichtbarkeit von chronisch Erkrankten im Arbeitsleben beitragen und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für sie anstreben: Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung setzt sich seit 1974 für die Erforschung von MS wie auch für die Förderung von Initiativen und Einzelfallhilfen für MS-Betroffene ein. Von der Stiftung gibt es die „Kampagne zu MS im Arbeitsleben“, die sich für mehr Sichtbarkeit und bessere Arbeitsbedingungen von MS-Erkrankten engagiert.³ Im Rahmen der Kampagne wurde im Auftrag der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsunternehmens Civey durchgeführt. Es wurde bei 2.500 Befragten festgestellt, dass circa 50 Prozent der Entscheider*innen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen konkrete Strategien fehlen, die zur Unterstützung und Integration von MS-erkrankten Mitarbeitenden beitragen. Auch das Personaldienstleistungsunternehmen Hays hat an der Befragung teilgenommen. Der Managing Director Hays Carlos Frischmuth schätzt die besonderen Kompetenzen der Empathie von MS-betroffenen Mitarbeitenden gegenüber anderen Menschen mit Leidenserfahrungen hoch ein. Er betrachtet Veränderungen in der Unternehmenskultur

⁴ Pressemitteilung der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung vom 26.04.2022.

⁵ Informationen zur Unterstützung von MS-Erkrankten durch die DMSG können auf ihrer Homepage nachgelesen werden: <https://www.dmsg.de/>.

⁶ Mehr Informationen dazu gibt es auf der Seite der Agentur für Arbeit: <https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/inklusion-bringt-weiter>.

durch Strategien wie beispielsweise Teilzeitarbeitsmodelle für chronisch Erkrankte als Prozess, der durchaus stattfindet. Auch die Leiterin der Multiple-Sklerose-Projekte bei der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung Dr. Eva Koch erkennt in der Arbeitswelt einen prozesshaften „Bewusstseinswandel“, der sich in den Einstellungen gegenüber MS-Erkrankten vollzieht, jedoch ist dieser strukturell als langsam zu beobachten: Es gibt noch viel, das sich ändern muss.⁴ Zusätzlich zu dieser umfangreichen Befragung verfolgt die Stiftung ihr Awareness-Projekt für die Sichtbarkeit von MS-Kranken in der Arbeitswelt auf ihren Social-Media-Kanälen.

Auf die umfängliche Unterstützung von Menschen mit MS durch die Deutsche MS-Gesellschaft verweist die gemeinnützige Hertie-Stiftung ebenfalls. Seit über 70 Jahren berät, begleitet und unterstützt die DMSG Betroffene in allen Belangen des Lebens mit der chronischen Erkrankung.⁵ Unterstützung für den Arbeitgeber gibt es auch, worauf die Stiftung weiterhin verweist: Zur Verbesserung des Verständnisses der Situation von chronisch Erkrankten und behinderten Menschen bietet die Agentur für Arbeit durch den „Aktionsplan Inklusion“ Beratung für Arbeitgeber rund um das Thema der UN-Behindertenrechtskonvention an. Der Aktionsplan beinhaltet die Bearbeitung der Themen „Bewusstseinsbildung und Qualifizierung“, „Barrierefreiheit“, „Partizipation und Konsultation“ sowie „inklusive Teilhabe am Arbeitsleben“ (Artikel 8, 9, 4, 24, 26 und 27 der UN-BRK).⁶ Durch den Kontakt zu Karen Schallert, die u.a. als Unternehmensberaterin, HR-Expertin und Vorständin bei der Deutschen Gesellschaft für Muskelkranke (DGM) tätig ist, erfuhr ich zudem vom Projekt „Innklusio“. Begründet wurde es von der Dialogue Social Enterprise GmbH (DSE) und wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Ziel des Projekts ist es, Mitarbeiter*innen mit und ohne Behinderung in Kommunikation miteinander zu bringen. Dabei werden eine Ausstellung zum Thema der Inklusion, ein Führungskräfte-seminar und ein sechsmonatiges Bildungsprogramm in Unternehmen von der DSE durchgeführt. Insgesamt nehmen 14 Pilotfirmen an dem Programm teil, darunter der Hauptpflege-Konzern Beiersdorf, Hamburg Airport und das unabhängige Medienunternehmen Deutsche Welle.

Generell ist die Sichtbarkeit von MS-Erkrankten im Arbeitsleben jedoch (noch) sehr niedrig. Grund dafür kann sein, dass Menschen mit MS den Arbeitsmarkt oft frühzeitig verlassen (müssen) oder sie ihre Erkrankung aufgrund der noch bestehenden gesellschaftlichen Tabuisierung nicht preisgeben.

Grundsätzlich haben Arbeitgebende Pflichten gegenüber Angestellten mit einer Schwerbehinderung, die ab einem Behinderungsgrad von 50 gilt. Auch eine MS-Erkrankung kann zu einer Schwerbehinderung führen. Laut dem neunten Buch des Sozialgesetzbuchs im Abschnitt „Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen“, § 164, Absatz 4, Satz 4 haben Arbeitgebende die Pflicht, für eine „behindertengerechte Einrichtung“ des Arbeitsplatzes zu sorgen. Dazu zählen auch die „Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsumfelds, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit“. Daraus lässt sich schließen, dass eine Überbelastung durch zu zahlreiche sowie fachfremde Aufgaben oder die weitläufige Ausdehnung der Arbeitszeiten für MS-Betroffene vermieden werden müssen, insbesondere wenn Symptome der Erkrankung in Erscheinung treten. Zur Verdeutlichung: Arbeitgeber*innen sind laut Gesetzbuch sogar dazu verpflichtet, auf die Belange der schwerbehinderten Mitarbeitenden zu achten und ein angepasstes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Wichtig ist es, die jeweiligen Sorgen und Probleme der betroffenen Mitarbeitenden anzuhören, ernst zu nehmen und ihre Notwendigkeit der Selbstfürsorge zu achten.

Wichtig ist es, die jeweiligen Sorgen und Probleme der betroffenen Mitarbeitenden anzuhören, ernst zu nehmen und ihre Notwendigkeit der Selbstfürsorge zu achten. Das sollte allerdings für alle Mitarbeitenden im Kulturbetrieb gelten, weshalb es umso wichtiger ist, den Faktor Mensch stärker in den Fokus der Kulturarbeit zu stellen.



Annemarie Arnold ist Kulturanalytikerin und arbeitet in der Redaktion bei der Altmark-Zeitung. Schon früh faszinierten sie kulturelle Praktiken im performativ-künstlerischen sowie literarischen Bereich. Deshalb singt sie und spielt Gitarre, ist Teil eines Ensembles im Theater im E.Novum in Lüneburg und schreibt Gedichte. Sie ist außerdem Mitglied der ENUSP, einem politischen Netzwerk, das sich für Menschenrechte von Psychiatrie-Nutzer*innen und -Überlebenden einsetzt.

Organisationale Kreativität am Theater

Durch organisationale Kreativität lässt sich die kreative Leistung von Kulturbetrieben verbessern – wenn die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Wie Theater von den Ansätzen profitieren können, wurde in einer Masterarbeit über digitale Innovationsprojekte herausgearbeitet.

Ein Beitrag von Ian McMillan

Organisationale Kreativität am Theater

„Seid doch mal kreativ!“ – In dieser kurzen Aufforderung wird ein Dilemma sichtbar, das Organisationen im künstlerischen Bereich und darüber hinaus herausfordert. Kreativität ist der Rohstoff für Innovation und damit eine erfolgskritische Ressource. Viele Organisationen wollen und sollen deshalb kreativ sein. Doch Kreativität kann man weder befehlen noch verordnen. Wie also verhilft man Mitarbeitenden stattdessen zu mehr Kreativität? Dieser Frage nähert sich organisationale Kreativität an, die das Zusammenwirken der kreativen Potenziale aller Mitglieder einer Organisation bezeichnet. Das Ziel besteht darin, die vorhandenen kreativen Potenziale von Mitarbeitenden und Arbeitsgruppen zu mobilisieren und so die kreative Performance, also den Output an kreativen Leistungen einer Organisation zu steigern. Grundlage dafür ist jeweils die Analyse von kreativitätsfördernden und -hemmenden Faktoren.

Vor diesem Hintergrund stellen Theater in öffentlicher Trägerschaft eine besondere Organisationsform dar: Im Rahmen von Proben wird laufend nach Neuem, Originellem und dem „Noch-nie-da-Gewesenen“ gesucht. Die administrativen Bereiche hingegen sorgen für die Aufrechterhaltung von Struktur und Stabilität eines komplexen Betriebs. Beschleunigte gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie die digitale Transformation stellen aber auch Theater vor immer neue Herausforderungen und ver-

langen nach kreativen Antworten. Welcher Content soll für die Social-Media-Kampagne einer Inszenierung produziert werden? Wie kann Augmented Reality in Theaterproduktionen eingesetzt werden? Welche digitalen Werkzeuge eignen sich, um Betriebsabläufe effektiver zu gestalten? Fragestellungen wie diese fordern die Einbeziehung verschiedenster Abteilungen und Bereiche – von der Probephase über das Marketing bis zum Künstlerischen Betriebsbüro.

Beschleunigte gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie die digitale Transformation stellen aber auch Theater vor immer neue Herausforderungen und verlangen nach kreativen Antworten.

Im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg ging ich anhand von zwei Case-Studies der Frage nach, welche Faktoren organisationale Kreativität an Theatern in öffentlicher Trägerschaft begünstigen und welche diese behindern. Als Untersuchungsgegenstand dienten dabei digitale Innovationsprojekte an zwei Theatern, in denen die Häuser jeweils kreative Antworten auf Herausforderungen durch die digitale Transformation suchen. Die Bandbreite reichte dabei von digitalen Kommunikations- und Marketing-Aktivitäten bis hin zu digitalen Theaterprojekten in einem interdisziplinären Team. Dazu führte ich Expert*inneninterviews durch und sichtete zusätzliches Material zu den untersuchten Organisationen.

Als Leitlinie diente dabei das Conceptual Framework der Kreativitätsforscherin Teresa Amabile (siehe Abbildung), in dem sie verschiedene Faktoren in ihrer Auswirkung auf organisationale Kreativität beschreibt. Amabile identifiziert darin zum einen Faktoren, die sich positiv auf Kreativität auswirken. Dazu zählt beispielsweise *organizational encouragement*, das organisationsübergreifende Faktoren wie die Förderung von Risikobereitschaft bei der Ideenentwicklung, eine faire und wertschätzende Bewertung von Ideen sowie eine kollaborative Zusammenarbeit zusammenfasst. Darüber hinaus werden positive Einflussfaktoren betrachtet, die durch Führungsfunktionen beeinflusst werden (*supervisory encouragement*) oder sich innerhalb von Arbeitsgruppen auf die Kreativität auswirken (*work group encouragement*). Auch die Ausstattung mit Ressourcen und Gestaltungsfreiräumen wird berücksichtigt. Auf der anderen Seite werden

negative Einflussfaktoren wie übermäßiger Druck (*workload pressure*) und organisatorische Kreativitätshemmnisse (*organizational impediments to creativity*) abgebildet, zu denen unter anderem interne Konflikte, Konservatismus und übermäßig formalisierte Organisationsstrukturen zählen. Amabile definiert Kreativität dabei als die Erstellung einer neuartigen und angemessenen Lösung für eine ergebnisoffene Aufgabenstellung.

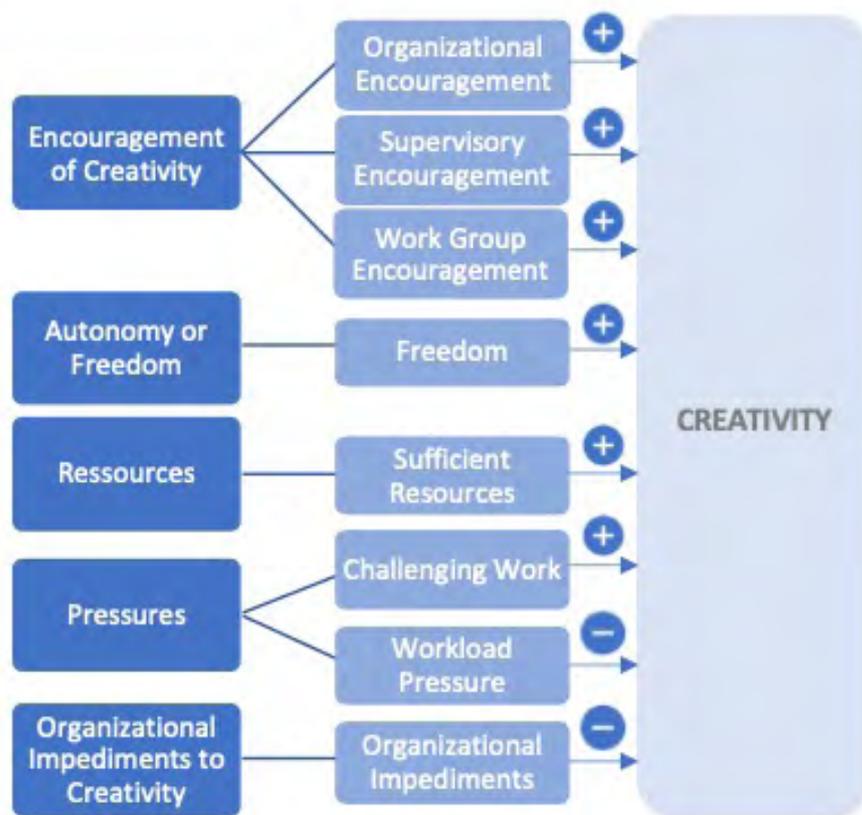


Abb.: Conceptual Model nach Amabile, eigene Darstellung.

Organisationale Rahmenbedingungen für Kreativität am Theater

Freiräume für neue Ideen und Arbeitsbelastung

Mit *workload pressure* identifiziert die Forschung übermäßige Arbeitsbelastung als kreativitätsbehindernden Faktor. Auch die interviewten Expert*innen sehen hohes Arbeitsaufkommen und mangelnde zeitliche Freiräume als hinderlich: Übermäßiger Druck steht der kreativen Entfaltung im Rahmen der Arbeit im Weg. Wo hingegen von innovativen Projekten mit Raum für Kreativität berichtet wird, gehen diese einher mit

der Bereitstellung von Ressourcen und Freiräumen, die die Beteiligten vom Tagesgeschäft entkoppeln. So wurden für die untersuchten Projekte teilweise eigene Stellen geschaffen, um die Mitarbeitenden so den Anforderungen des regulären Betriebs zu entziehen.

Übermäßiger Druck steht an Theatern der kreativen Entfaltung im Rahmen der Arbeit im Weg.

Wenn aber der intensive Normalbetrieb am Theater Ideenentwicklung und Kreativität behindert, stellt sich die Frage, wie solche Freiräume neben dem Tagesgeschäft zur Verwirklichung innovativer Vorhaben geschaffen werden können. Knappe Budgets und Personal-Ressourcen machen dies noch schwieriger, wobei die dem Theaterbetrieb zuweilen zugeschriebene Tendenz zur Überproduktion gegebenenfalls überdacht werden sollte: hin zu weniger Projekten, die den Beteiligten dafür größere Freiräume zur Ideenfindung lassen.

Wer darf mitreden? – Hierarchische Strukturen und partizipative Entscheidungsbildung

Auch hierarchische Strukturen werden in den *organizational impediments* als kreativitätsbehindernd benannt und treten in beiden Cases zu Tage. Die Strukturen gehen dabei auf theatertypische Rahmenbedingungen zurück: Hochkomplexe Prozesse, lange Planungsvorläufe und eine Vielzahl verschiedenster Mitarbeitender stellen hohe Anforderungen an die Koordination von Personal und Ressourcen und behindern so in beiden Cases kurzfristige, agile Projekte und kreative Prozesse.

Für diese sind stattdessen flache Hierarchien und flexible Strukturen nötig: Um kreative Herausforderungen zu lösen, müssen vielfältige Expertisen in einem Projekt zusammengebracht werden. Zum Beispiel in innovativen, technologiegetriebenen Projekten, in denen künstlerischer und technologischer Erfindungsgeist Hand in Hand gehen. Flache Hierarchien und flexible Strukturen sind an den untersuchten Theatern jedoch nur schwer mit den Anforderungen des Betriebs vereinbar. In einem Interview wird hervorgehoben, wie sehr ein „basisdemokratischer“ Entscheidungsbildungsprozess von der normalen Ordnung im Betrieb abweicht. Dies zeigt, wie sehr sich hierarchiearme Teams an den traditionellen Theaterstrukturen reiben. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Hierarchien abgebaut und stattdessen partizipative Entscheidungsprozesse an Theatern ermöglicht werden könnten, ohne dabei die laufenden Prozesse zu beeinträchtigen.

Heterogene Teams in starren Strukturen

Innovative Projekte beruhen in den untersuchten Cases vorwiegend auf heterogenen Teams. Theatermitarbeitende arbeiten dabei vielfach mit organisationsexternen Personen zusammen, die ihre Fachexpertise in innovative Projekte einbringen. So trifft die strukturierte Denkweise von Programmierer*innen auf die künstlerische Expertise eines Produktionsteams, oder die Zielgruppenorientierung eines Social-Media-Redaktionsteams auf die etablierten Methoden einer Theaterabteilung für Öffentlichkeitsarbeit.

Es stellt sich grundsätzlich die Frage, wie Theater als Arbeitsorte durchlässiger für die Außenwelt werden können und damit aufnahmefähig für wertvolle externe Impulse.

Da hier die Theaterwelt und die Lebens- und Arbeitswelten von Außenstehenden zusammentreffen, führt dies teilweise zu Differenzen und Kommunikationsproblemen. Dies wird zusätzlich durch unterschiedliche Fachsprachen erschwert. In solchen Fällen muss die Herausforderung durch die Heterogenität des Teams erkannt und organisiert werden. Theater sind hierbei insbesondere aufgefordert, auf der Ebene der Organisation anchlussfähiger für externe Mitarbeitende zu werden. Die Eigenarten und Eigenlogiken des Theaterbetriebs müssen vermittelt werden. Ein zentraler Aufgabenbereich von Regieassistenten besteht darin, die reibungslose Kommunikation und Koordination zwischen Produktionsteam, Haus und externen Bezugspersonen zu gewährleisten. Gerade in heterogenen Teams gewinnt diese Position noch mehr an Bedeutung für das Gelingen eines Projektes. Sie können mit Betriebswissen und Kommunikationsfähigkeit Missverständnissen entgegenwirken. Es stellt sich allerdings grundsätzlich die Frage, wie Theater als Arbeitsorte durchlässiger für die Außenwelt werden können und damit aufnahmefähig für wertvolle externe Impulse.

Handlungsansätze für mehr Kreativität in der (Theater-)Organisation**Angstfreier Raum und positives Menschenbild**

Neben den von Amabile in ihrem Conceptual Framework benannten Einflussfaktoren auf organisationale Kreativität wurden in den Interviews weitere Faktoren benannt, die Rückschlüsse auf die besonderen Bedingungen an den untersuchten Theatern zulassen. Große Bedeutung kommt dabei

gegenseitigem Vertrauen und einem angstfreien Raum zu, der den freien Austausch über Ideen in der Organisation ermöglicht. Dies setzt allerdings ein positives Menschenbild voraus, das laut Interviewangaben an Theatern in Deutschland auch unabhängig von den untersuchten Häusern teilweise nicht gegeben ist. Die damit verbundene Angst hat ihren Ursprung sowohl im Binnenklima der Organisation als auch in Unsicherheiten über die Zukunft von Kulturorganisationen, über denen häufig das Damoklesschwert drohender Einsparungen hängt. Zumindest innerbetrieblich kann ein Ansatzpunkt für mehr Kreativität in Bemühungen hin zu einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre und einem angstfreien Raum liegen.

Angst an Theatern hat ihren Ursprung sowohl im Binnenklima der Organisation als auch in Unsicherheiten über die Zukunft von Kulturorganisationen, über denen häufig das Damoklesschwert drohender Einsparungen hängt.

Wo solls hingehen? – Klare Ziele und Strategien

In den Cases wurde die Bedeutung von Zielen im Zusammenhang mit Kreativität vielfach deutlich: Wo eine klare Zielstellung formuliert und kommuniziert ist, können Kräfte über die Organisation hinweg gebündelt werden. Ideen werden kollaborativ weitergegeben und vielfältige Perspektiven für eine Problemlösung eröffnet. Wo kein Ziel formuliert ist, können Mitarbeitende schwer unterscheiden, ob sie ein innovatives Projekt nur zu ihrem „Privatvergnügen“ initiieren oder damit einen erwünschten Beitrag zur betrieblichen Zielstellung liefern. Klar formulierte Ziele sind eine notwendige Grundlage für die Zusammenarbeit in Teams mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund. Sie setzen dabei gleichzeitig Grenzen, die als Leitplanken eine essenzielle Hilfestellung für kreative Prozesse sein können. Um die Kreativität in der Organisation zu begünstigen, müssen sie aber auch genügend Freiräume zur Ausgestaltung lassen.

„10 % Inspiration, 90 % Transpiration“ – Perfektionismus und Prototypen

Ein weiterer Faktor mit besonderer Bedeutung für Kreativität an Theatern wurde in den Interviews deutlich: Die konkurrierenden Ansprüche zwischen künstlerischer Perfektion und der Entwicklung von Prototypen. Künstlerische Schaffensprozesse an Theatern streben eine Perfektion an, die zu einem vollkommenen Endprodukt in Form von Vorstellungen führt. Dieser Perfektionismus ist wiederum in die DNA von Theatern

eingeschrieben. So blickt der Großteil des Personals auf Ausbildungen und eine berufliche Praxis zurück, die von einer restriktiven Fehlerkultur geprägt sind. Prototypische Entwicklungsprozesse sind allerdings genau dann gefordert, wenn noch nicht klar ist, wie die Lösung für eine Problemstellung oder die Implementierung einer innovativen Technologie im Theater aussehen wird. Im Gegensatz zu künstlerischer Perfektion geht es in prototypischen Entwicklungsverfahren um das Lernen aus Fehlern und unvollkommenen Zwischenergebnissen. In innovativen Projekten an Theatern wird dieses Konkurrenzverhältnis sichtbar. Ein Ansatz für mehr Kreativität an Theatern in öffentlicher Trägerschaft könnte darin liegen, ein Bewusstsein für diese restriktive Fehlerkultur zu schaffen und agile Arbeitsweisen und Prozesse zu entwickeln, die diese aufbrechen. Damit könnte der Boden für mehr Experimentierfreude und zahlreichere Entdeckungen bereitet werden.

Ein Ansatz für mehr Kreativität an Theatern in öffentlicher Trägerschaft könnte darin liegen, ein Bewusstsein für die restriktive Fehlerkultur zu schaffen und agile Arbeitsweisen und Prozesse zu entwickeln, die diese aufbrechen.

Fazit

Theater in öffentlicher Trägerschaft können von Ansätzen der organisationalen Kreativität profitieren. Sie eröffnen neue Möglichkeiten zur Analyse und Verbesserung von Bedingungen, die Einzelpersonen, Teams und ganze Organisationen zu neuartigen und nützlichen Ideen verhelfen. Damit kann organisationale Kreativität Theatern dabei helfen, sich selbst neu zu denken. Gute Ideen sind zudem notwendig, um die gegenwärtig teilweise als krisenhaft beschriebene Situation deutscher Theater zu bewältigen. Die Auseinandersetzung mit und die Beeinflussung von organisationaler Kreativität kann daher wertvolle Beiträge für die Zukunftsfähigkeit von Theatern in öffentlicher Trägerschaft leisten.

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung der Kreativität von Organisationen ein kulturmanageriales Handlungsfeld, das an Bedeutung gewinnt. Kulturmanager*innen können ihren Wirkungsbereich dabei positiv beeinflussen, indem sie hinderliche Faktoren für Kreativität erkennen und einschränken und Kreativität fördern, wo dies in den betrieblichen Rahmen-

bedingungen möglich ist. Bei Schauspieler*innen ist zuweilen von einer Spielfreude die Rede, die sich von der Bühne auf das Publikum überträgt. Mithilfe von Ansätzen der organisationalen Kreativität könnten Theater diese Freude am eigenen kreativen Wirken noch mehr Mitarbeitenden ermöglichen. Eine Freude, die sich dann möglicherweise noch stärker auf die Besucher*innen überträgt und zu überraschenden Entdeckungen und Angeboten führt.

LITERATUR

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996): *Assessing the Work Environment for Creativity. The Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.

Mauroner, O. (2021): *Kreativitäts- und Innovationsmanagement. Stuttgart.*

West, M.A. (2002): *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. Applied Psychology An International Review* 355–424.



Ian McMillan ist Kulturmanager und Schauspieler mit einem Bachelor in Schauspiel und einem Master in Kultur- und Medienmanagement des Institut KMM Hamburg. Er arbeitet als Berater bei actori, einer Strategieberatung in den Bereichen Kultur, Bildung und Entertainment. Neben seiner Erfahrung als Schauspieler führten ihn berufliche Stationen u. a. zu NDR-Kultur, der Bayerischen Staatsoper und der Looping Group.

Wie exzellent ist Exzellenz?

Ein Beitrag von Alexander von Nell

„Soli Deo Gloria“ (Gott zu Ehren) – das vielleicht sinnfälligste Exzellenzlabel, mit dem im 17. Jahrhundert Komponisten wie Georg Friedrich Händel oder Johann Sebastian Bach ihre Werke versahen. Offenkundig sollten diese Werke höchsten Zwecken dienen. Die besondere Andacht der Komponisten fand ihren Ausdruck in herausragender harmonischer Gestaltung und innovativer melodischer Textausdeutung. Der Zweck heiligte hier also im eigentlichen Wortsinne die Mittel. Im 21. Jahrhundert steht die kompositorische Exzellenz dieser Werke kaum zur Debatte, gehören sie doch zu einem sehr stabilen Werkkanon, der überwiegend männlich geprägt ist und alte oder sehr alte – mindestens 100 Jahre bitte sehr – Werke versammelt.

Exzellenz ist die wohlfeile Begründung für eine weitgehend „irritationsfreie Zone“ des klassischen Musikbetriebs: Alles, was sich nicht als exzellent erweist, kann berechtigterweise als störend aussortiert werden.

Heute sind es die reproduzierenden Musiker*innen, für die Exzellenz zu einem prägenden und mitunter überlebensnotwendigen Prinzip wird. Als zentrale Handlungs- und Bewertungsmaxime beherrscht Exzellenz bereits den musikalischen Ausbildungsweg von Nachwuchsmusiker*innen. Hochleistungs-Formate wie „Jugend musiziert“ werden abgelöst von Aufnahmeprüfungen für das Hochschulstudium, das aufreibende internationale Wettbewerbsgeschäft, die Jagd nach Agenturen, Plattenverträgen, Orchesterstellen... Exzellenz dient der „Bestenauswahl“, bringt Held*innen und Genies hervor, huldigt dem Konkurrenzkampf und bestätigt gleichzeitig die Abgrenzung zu all denen, die es nicht geschafft haben. Exzellenz ist gleichermaßen die wohlfeile Begründung für eine weitgehend „irritationsfreie Zone“ des klassischen Musikbetriebs: Alles, was sich nicht als exzellent erweist, kann berechtigterweise als störend aussortiert werden.

Innovation als Fortschrittmotor?

Eine bedeutende Geburtshelferin für den Siegeszug der Exzellenz war ab dem frühen 20. Jahrhundert die Möglichkeit, Musik und ihre Interpretation technisch zu reproduzieren und damit vergleichbar zu machen. Und wenn Paul Valéry in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts analysiert: „Weder die Materie, noch der Raum, noch die Zeit sind seit zwanzig Jahren, was sie seit jeher gewesen sind. Man muß sich darauf gefasst machen, daß so große Neuerungen die gesamte Technik der Künste verändern, dadurch die Invention selbst beeinflussen und schließlich vielleicht dazu gelangen werden, den Begriff der Kunst selbst auf die zauberhafteste Art zu verändern“, dann klingt das heute noch und wieder sehr zeitgemäß.

Die Vorstellung von Exzellenz in der klassischen Musik zielt auf eine einwandfreie Reproduktion des klar definierten musikalischen Kanons.

Das optimistische Fortschrittsversprechen durch fortwährende technische Transformation und die damit einhergehende Öffnung für neue künstlerische Ausdrucksformen ist allerdings an der klassischen Musik weitgehend vorbeigezogen. Vielmehr zielt die Vorstellung von Exzellenz in diesem spezifischen Kontext auf die einwandfreie technische und künstlerische Reproduktion des klar definierten musikalischen Kanons durch Musiker*innen. Dabei sind die technischen Aspekte von Exzellenz (korrekte Intonation, exakter Rhythmus, Dynamik und Artikulation) dank Vervielfältigungstechniken heute leicht überprüfbar. Herausfordernder ist es, Kriterien für künstlerische Exzellenz zu finden. Die generative künstliche Intelligenz des Chatbots ChatGPT bietet an: „Im Allgemeinen wird künstlerische Exzellenz als ein Maßstab für die höchste Qualität in der musikalischen Interpretation angesehen. Dabei geht es nicht nur um technische Fähigkeiten, sondern auch um die Fähigkeit, Musik auf eine Weise zu interpretieren, die den emotionalen Gehalt und die künstlerische Vision des Komponisten widerspiegelt.“ Diese Definition bestätigt die Trennung von Werk und Interpret*in und stellt letztere*n – einem Medium gleich – in den Dienst der Intentionen des / der Komponist*in.

Höher, schneller, weiter? Wenn Wettbewerbe immer so klare Maßstäbe hätten...

Keine leichte Aufgabe, hält man sich vor Augen, dass die Schöpfer*innen kanonischer Werke meist schon lange tot sind und für einen Dialog nur noch mittelbar zur Verfügung stehen. Daher ist es auch verständlich, dass die nationalen und internationalen Musikwettbewerbe eher schmallippig werden, wenn sie ihre Auswahlkriterien preisgeben. Die Nachwuchsschmiede „Jugend musiziert“ lässt immerhin verlauten: „Wesentliche Kriterien sind: Künstlerische Gestaltung, Tonqualität (Stimmqualität), Spieltechnik, Texttreue, das stilistische Verständnis und die Qualität des gemeinsamen Musizierens“, und verweist noch darauf, dass es sich bei den Wettbewerbsteilnehmenden um Jugendliche handelt, weshalb „andere Maßstäbe anzulegen [sind] als bei Prüfungen und professionellen Wettbewerben im Hochschulbereich“. Der Deutsche Musikwettbewerb lässt auf seiner Website gar keine Schlüsse auf Wertungskriterien zu und der renommierte ARD-Musikwettbewerb ist ähnlich präzise wie „Jugend musiziert“: „Die Bewertung soll nach Maßstäben erfolgen, wie sie an junge Künstler*innen mit Podiumsreife (und nicht an begabte Student*innen) angelegt werden müssen. Bewertet werden: I Technisches Können, II Musikalische Gestaltung, III Klang- bzw. Stimmqualität, IV Künstlerische Persönlichkeit, V Sicheres Stilempfinden.“

Welches Stilempfinden ist denn beispielsweise exzellent und damit auszeichnungswürdig? Wie bemisst sich die Exzellenz einer künstlerischen Persönlichkeit?

Auch hier bleibt die Wettbewerbsleitung eine nachvollziehbare Bewertungslogik schuldig. Welches Stilempfinden ist denn beispielsweise exzellent und damit auszeichnungswürdig? Wie bemisst sich die Exzellenz einer künstlerischen Persönlichkeit? Ex post ließe sich das möglicher Weise auszählen, über die Prominenz ehemaliger Preisträger*innen. Im Wettbewerb selbst bleibt es offenbar den Juror*innen überlassen, ihre individuellen Maßstäbe auf die Bewerber*innen zu übertragen. Immerhin, der ARD Wettbewerb verfolgt das klar formulierte Ziel, die Preisträger*innen „nachhaltig in der Klassikszene zu verankern“, also diejenigen Musiker*innen zu finden, die „Star-Potential“ haben. Das Bekenntnis zeigt die deutliche Konzentration auf die irritationsfreie Zone der Klassikszene. Eine solche Engführung ist

aber gerade dann selbstreferenziell, wenn diese Kunstform in der eigenen Lebenswirklichkeit für einen großen Teil von Gesellschaft kaum eine oder gar keine Rolle spielt. Der Rückzug in den Elfenbeinturm der Exzellenz wird besonders augenfällig, wenn der Komponist Gordon Kampe in der Pressekonferenz zum Auftakt des diesjährigen ARD-Wettbewerbs seine Vorstellung von Krawall (den er ausdrücklich in seiner Komposition für die Kontrabass-Wertung fordert) so schildert: „Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Sternerestaurant und hobeln ihre Trüffel und da kommt einer rein und bewirft Sie mit Currywurst. So stelle ich mir Krawall vor.“ Das, was sich „die Klassikszene“ als maximalen Krawall vorstellen kann, findet in einem Sternerestaurant statt. Darauf ein Glas Pausenchampagner.

Das, was sich „die Klassikszene“ als maximalen Krawall vorstellen kann, findet in einem Sternerestaurant statt.

In Förderprogrammen heißt die Mission Exzellenz – Der Weg dahin und das Ziel bleiben oft im Ungefähren

Auch in Förderprogrammen wird freizügig mit dem Exzellenz-Begriff hantiert. Seit 2017 stärkt zum Beispiel das Programm „Exzellente Orchesterlandschaft Deutschland“ der Beauftragten für Kultur und Medien der Bundesregierung „die deutsche Orchesterlandschaft und verschafft ihr Freiräume zur Weiterentwicklung“. Dabei richtet sich das Programm darauf, „herausragende und innovative Projektideen zu verwirklichen, die über das gewohnte Tätigkeitsfeld von Orchestern hinausgehen, neue Wege in der Kunstmusik, in ihrer Erarbeitung, Präsentation und Vermittlung beschreiten“. Im Ganzen ist die Etikettierung dieses Programms als „Exzellenzinitiative“ verwirrend, wie Hartmut Welscher bereits 2017 in VAN Magazin bemerkt: „Auch was mit dem Exzellenzbegriff genau gemeint ist, bleibt in der Ausschreibung nebulös. Geht es um den Aufbau von Exzellenz, oder die Förderung derer, die bereits exzellent sind?“ Aus dem Ausschreibungstext – und in der Vergabepaxis der letzten Jahre – wird deutlich: Die hier gewünschte Exzellenz backt etwas kleinere Brötchen. Spitzenleistungen werden weniger gefordert, gefördert werden solche Projekte, die beispielsweise „den gesellschaftlichen Wirkungskreis ausweiten“, „nachhaltig in kulturelle Bildung investieren“ oder „interkulturelle Arbeit leisten“. Welche Exzellenz-Kriterien werden für diese Arbeit angesetzt und bleiben die über zwei Jahre Förderzeitraum geschaffenen Strukturen auch

ohne die Unterstützung des Bundes weiter überlebensfähig? Unklar, denn analog zu den Wettbewerbskriterien bleibt der Fördergeber hier eine Zieldefinition oder gar eine Matrix zur Messung der ergriffenen Maßnahmen schuldig.

In der alltäglichen Verwendung scheint sich im klassischen Musikbetrieb eine Wortwolke etabliert zu haben, die Exzellenz umfassend beschreibt: Technische Brillanz – Musikalisches Genie – Werktreue – Vermarktbarkeit. Mit dem Blick zurück auf die kulturelle Herkunft und Tradition klassischer Musikpraxis sind diese Zuschreibungen so nachvollziehbar, wie sie eben auch rückwärtsgewandt darauf ausgerichtet sind, den irritationsfreien Raum möglichst reinzuhalten.

In der alltäglichen Verwendung scheint sich im klassischen Musikbetrieb eine Wortwolke etabliert zu haben, die Exzellenz umfassend beschreibt: Technische Brillanz – Musikalisches Genie – Werktreue – Vermarktbarkeit.

Gegenwartsorientiert ist es aber anzuraten, diese Maßstäbe zu hinterfragen, denn die deutsche Gesellschaft hat sich im vergangenen Jahrhundert mitunter disruptiv verändert, ist vielfältiger, digitalisierter, älter geworden und kann auf ein deutlich reichhaltigeres Freizeitangebot zurückgreifen als noch in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts. Wie viele andere Kulturtechniken und -rituale steht auch die klassische Musik daher vor den Fragen: Veränderung „by design“ – also selbstbestimmt und geleitet von einem Qualitätsbewusstsein, das transdisziplinäre und transtraditionelle Öffnungsprozesse mitdenkt? Oder Veränderung „by disaster“ – in der die vertrauten Verhaltensmuster und Exzellenzkriterien noch so lange beibehalten werden, wie es eben ein Publikum gibt, das sich dafür interessiert?

Design oder Disaster? Können wir die Entwicklungen noch selbst bestimmen?

Entschieden ist in dieser Frage nichts. Einerseits ist die Behauptung von Exzellenz aktuell eine der zentralen und wirkmächtigsten Mechaniken des klassischen Musikbetriebs, die zu Ausschlüssen und Abgrenzungen führt und somit aktiv die Partizipation bestimmter gesellschaftlicher Gruppen

verhindert. Erschwerend kommt hinzu, dass das „kulturelle Kapital“ in den vergangenen Jahren in Deutschland zunehmend ungleich verteilt ist, wie der IQB-Bildungstrend deutlich zeigt. Vor diesem Hintergrund ist eine Fokussierung auf Exzellenz als Leitstern für neue Akteur*innen vor, auf und hinter der Bühne möglicherweise nicht die geschickteste Wahl. Wenn obendrein in der Debatte um neues Publikum formuliert wird, dass musikalische Bildung Anstrengung erfordere, wird davon eher kein Impuls ausgehen, die tradierten Kriterien zu hinterfragen. Einfacher scheint es dann, dem Bildungssystem Versagen vorzuwerfen und das schwindende Interesse an der klassischen Musik zu externalisieren.

„Ein ‚Exzellenz‘-Begriff, der die Chancengerechtigkeit ausschließt, ist für mich nicht mehr zeitgemäß.“

Simone Keller, Pianistin

Andererseits gibt es innerhalb der Szene Stimmen, die eine Veränderung by design forcieren, wie die schweizerische Pianistin Simone Keller, die eine neue Definition findet: „Ein ‚Exzellenz‘-Begriff, der die Chancengerechtigkeit ausschließt, ist für mich nicht mehr zeitgemäß. Die Legitimation meines künstlerischen Schaffens darf sich nicht aus einer einseitigen Betonung von technisch-handwerklichem Perfektionismus ergeben, sondern erfordert ein umfassenderes Kunst- und Menschenbild, das Privilegien hinterfragt und Zugänge schafft.“

Exzellente Relevanz? Ein zukunftsfähiger Musikbetrieb wird durch Prozesshaftigkeit lebendig

Wenn es gelingen soll, für das klassische Musikleben den Exzellenzbegriff neu mit Bedeutung aufzuladen, dann steht daher eine grundsätzliche Diskussion über Strukturen, Beweglichkeit und gesellschaftliche Bedeutung dieser künstlerischen Praxis an. Denn noch genießen klassische Kulturinstitutionen höchste Anerkennung in der Gesellschaft, wie der erste Relevanzmonitor Kultur der Bertelsmann Stiftung gezeigt hat. Die Ergebnisse der Studie hat der Hamburger Kultursenator Carsten Brosda zur 91/80 Formel verdichtet: 91 Prozent finden Kultur wichtig, 80 Prozent gehen aber gar nicht hin. Soweit, so beruhigend und auch wenn es abzuwarten bleibt, wie (und ob) sich die Zahlen in künftigen Umfragen verändern werden – der Umfragezeitraum schloss schließlich auch einige „Corona-

Monate“ ein. Es gilt nun diese Anerkennung in tatsächliche Teilhabe an kulturellen Angeboten umzusetzen. Auf diese zentrale Aufgabe müssen sich alle Akteur*innen des Kulturbetriebs unbedingt einlassen. Leitstern dafür könnte ein Exzellenzbegriff werden, der sich über Prozesshaftigkeit definiert und das „Streben nach dem Besten“ in den Fokus rückt. Denn eine solche Definition von Exzellenz, gern Aristoteles zugeschrieben, existiert auch und dominiert seit Jahrzehnten die Managementratgeber-Literatur: „Exzellenz ist eine Kunst, die durch Training und Gewöhnung erlernt wird. Wir handeln nicht richtig, weil wir Tugend oder Exzellenz haben, aber wir nähern uns diesen, wenn wir richtig handeln. Wir sind, was wir wiederholt tun. Exzellenz ist also keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.“



Foto: Peter Adamik

Alexander von Nell studierte Musikwissenschaften, Germanistik und Kulturmanagement. Er war als Künstler*innen-Agent im internationalen Opern- und Konzertbetrieb sowie für das Ensemble Collegium Novum Zürich tätig. Nach Stationen beim Österreichischen Kulturforum Berlin und der Kanadischen Botschaft leitete er beim NJO zunächst den Bereich Consulting und ist seit 2019 Teil der Geschäftsführung.

Hier spielt die Musik für alle

Was Musizierende und Publikum zusammen leisten können

Ein Beitrag von Isabel Aguirre Siemer

Was kann Musik leisten? Und wo kann Musik stattfinden, damit sie etwas zu leisten vermag? Und wer ist in der Lage, diese Leistung zu vollbringen? Musiker*innen, Hörer*innen, Tutor*innen? All dies sind Fragen, mit denen sich Musethica beschäftigt.

Lässt sich Auftreten lernen?

Innerhalb eines klassischen Musikstudiums sammeln die Studierenden sowohl Erfahrungen in der Theorie als auch in der Praxis. In den meisten Hochschulen wird pro Semester die Möglichkeit von bis zu drei Auftritten innerhalb der Schule geboten, es gibt Meisterkurse mit herausragenden Solist*innen und natürlich persönliche Engagements. Doch das reicht noch nicht aus, um ein*e professionelle*r Musiker*in zu sein. Deshalb verfolgt Musethica den Ansatz: Mehr Auftrittsmöglichkeiten und mehr Publikumsbegegnungen sollen schon in das Studium aufgenommen werden.

Denn um ihr Instrument zur größtmöglichen Wirkung zu bringen, benötigen die Musiker*innen frühestmöglich die Begegnung mit dem Publikum, welche jedoch außerhalb der Universität und Konzertsäle stattfinden muss. Regelmäßig vor Live-Publikum zu spielen, sollte daher fundamentaler Bestandteil einer musikalischen Ausbildung sein. „Ich sehe unsere Auftritte nicht als Entertainment, sondern als Antwort auf das humanistische Bedürfnis aller, Musik live zu erfahren. Wir missionieren nicht, sondern wir musizieren!“, so Avri Levitan, Bratschist und Mitbegründer von Musethica. Mit diesem Ansatz gründete er gemeinsam mit Carmen Marcuello, Professorin für Sozialwirtschaft, die Musik-Ausbildungsinitiative: Musethica. Auf diese können sich Musiker*innen aus aller Welt in einer Ausschreibungsphase alle 1,5 Jahre über ein Antragsportal von Musethica bewerben.

So gehören zur Performance als Gesamtkunstwerk demnach nicht nur theoretisches Wissen oder bloßes Spielen: Es bedarf neben Herzblut und Enthusiasmus, Freude und Empathie vor allem auch Erfahrung. Diese ergibt sich automatisch, wenn die Musiker*innen über die Scheinwerfer hinweg direkt ins Publikum blicken und dort ihre eigene Begeisterung widergespiegelt sehen. Musethica hebt die Distanz auf und stellt sowohl physische als auch emotionale Nähe zum Publikum her. Dabei sitzen die Musiker*innen etwa mitten im Freizeitraum der Charité, im Sportsaal einer Schule oder im Gemeindesaal eines Gefängnisses – jeweils nur wenige Schritte vom Publikum entfernt. Da die Emotionen in den Gesichtern der Zuschauer*innen Bände sprechen, ist es den Musizierenden möglich, direkt zu fühlen, ob Rhythmus, Intonation und Puls stimmen.

Zur Performance als Gesamtkunstwerk gehören nicht nur theoretisches Wissen oder bloßes Spielen: Es bedarf neben Herzblut und Enthusiasmus, Freude und Empathie vor allem auch Erfahrung.

Die Saiten stimmen und Ländergrenzen überwinden

Das Internationale künstlerische Komitee (IAC) ist verantwortlich für die Selektion der Musiker*innen, die am Musethica Programm teilnehmen. Sie sichern das hohe musikalische Niveau, das ein wichtiger Aspekt der Musethica Methode ist. Avri Levitan leitet das Komitee. Es ist besetzt von Persönlichkeiten aus der klassischen Musikwelt, Musiker*innen, renommierten Ensemble-Mitgliedern und Professor*innen wie:

- > Johannes Meissl, Artis Quartett, Vizerektor der Universität für Musik, und darstellende Kunst Wien,
- > Jonathan Brown, Cuarteto Casals, gegründet in Madrid,
- > Alexander Pavlovsky, Jerusalem Quartet,
- > Mor Biron, Berliner Philharmoniker,
- > Sonia Simmenauer, Impresariat Simmenauer und
- > Erica Wise, Conservatorio Superior de Música del Liceu in Barcelona.

Studierende (Ensembles oder Einzelbewerber*innen) von internationalen Musikuniversitäten, Akademien und Konservatorien können sich bei

Musethica bewerben, um an einwöchigen Sessions oder Festivals in verschiedenen Partner-Ländern teilzunehmen. Gemeinsam mit Avri Levitan trifft das künstlerische Auswahlkomitee aus jährlich 300 Bewerbungen eine Vorauswahl und lädt die Nachwuchsmusiker*innen ein. Um ein faires und unvoreingenommenes Auswahlverfahren zu gewährleisten, erhält die Jury, die die Vorspielvideos entgegennimmt und bewertet, keine Lebensläufe oder Hintergrundinformationen über die Musiker*innen, die sie bewertet. Außerdem bewerten die Jurymitglieder nur Musiker*innen, die in einem anderen Land leben und studieren als sie selbst, um zu vermeiden, dass sie sich untereinander kennen.

Musethica-Sessions – die Trainingseinheiten der Klassik

Musethica-Sessions sind einwöchige Arbeitsphasen mit Proben, Meisterkursen und Konzertaufführungen, an denen kleinere Ensembles, Einzel-Musiker*innen oder sogar ein Oktett teilnehmen, um im gemeinsamen Spiel mit Tutor*innen die interpretatorischen Fähigkeiten intensiv weiterzuentwickeln. Bei den Tutor*innen handelt es sich um erfahrene Solist*innen und Professor*innen von weltweit renommierten Musikhochschulen oder Konzerthäusern. Es geht keineswegs darum, die etablierten Lehrmethoden herunterzustufen oder abzutun, sondern lediglich darum, sie zu ergänzen. Musethica greift auf die langjährige Erfahrung dieser Profis zurück und ergänzt den Aspekt der Auftrittserfahrungen.

Es geht keineswegs darum, die etablierten Lehrmethoden herunterzustufen oder abzutun, sondern lediglich darum, sie zu ergänzen.

Nach zwei intensiven Proben Tagen spielen die Musiker*innen gemeinsam mit ihren Tutor*innen an fünf Tagen 10–14 Konzerte in sozialen Einrichtungen und an öffentlichen Konzertorten. Lokale Musethica-Teams organisieren die kostenlosen Konzerte in enger Absprache mit sozialen Einrichtungen und Bildungsträgern. Für jede Konzertwoche gibt es ein Organisationsteam von zwei bis fünf Personen. Inzwischen ist Musethica in zwölf Ländern aktiv: Deutschland, Spanien, Frankreich, Israel, Polen, China, Österreich, Finnland, Holland, Schweden, Norwegen und Litauen. Länder, in denen die Musethica-Methode überzeugen konnte. In Frankreich ist Musethica an der Conservatoire National Supérieur Musique et Danse de Lyon verwurzelt, in Polen an der Sinfonia Varsovia, in den Niederlanden an den Zeist Music Days u. v. m.

Das Netzwerk wächst stetig. Auch geschieht dies durch die Teilnahme Musethicas am European Academy of Chamber Music (ECMA Pro) Programm. Das Programm lädt Musethica ein, in verschiedenen Ländern, an verschiedenen Hochschulen oder Konzerthäusern Pilotprojekte durchzuführen, welche anschließend zu neuen Kooperationen führen.

Im Unterschied zu Outreach-Programmen der Klassik wählen bei Musethica die Nachwuchsmusiker*innen gemeinsam mit den jeweiligen Tutor*innen das Repertoire selbst aus. Hierbei handelt es sich stets um anspruchsvolle klassische Werke, in keinem Fall um ein Repertoire, das explizit auf das Publikum zugeschnitten ist. Sei es ein Schubert-Oktett, ein Beethoven-Quartett oder ein Solo von Ligeti, jedes Stück kann gespielt werden. Bei den Konzerten in den sozialen Einrichtungen spielen die Musiker*innen dann eine Woche lang dieses Repertoire. Dies bietet den teilnehmenden Musiker*innen zum einen die Möglichkeit, inhaltlich am Projekt mitzuwirken und zum anderen können die Musiker*innen Stücke einstudieren, an denen Sie die Unterstützung eines Tutors / einer Tutor*in suchen.

Es wird den Musiker*innen durch das Programm in Erinnerung gerufen, die zwischenmenschliche Beziehung zuzulassen, anzunehmen und von den geteilten Emotionen nachhaltig zu profitieren.

Durch die Teilnahme an dem Ausbildungsprogramm machen die Musiker*innen in kurzer Zeit beeindruckende Fortschritte. Sie lernen auf intuitive Art zu spielen und durch die Musik zu kommunizieren. Musiker*innen und Publikum können voneinander lernen, was es heißt, sich selbst und andere zu hören. Es wird den Musiker*innen durch das Programm in Erinnerung gerufen, neben der Fingerfertigkeit und der Perfektion im Spiel die zwischenmenschliche Beziehung zuzulassen, anzunehmen und von den geteilten Emotionen nachhaltig zu profitieren.

Musik für alle!

Jenseits des von Wettbewerb geprägten Hochschulalltags gelingt es den Musiker*innen in unmittelbarer Resonanz mit dem Publikum, ihren Fokus und ihre Leistungsfähigkeit in der Woche zu steigern, voneinander zu lernen und ihren eigenen Klang wahrzunehmen. Dies gelingt u. a. durch

die Wiederholungen, das Ausprobieren und das Erspüren des Feedbacks, die Gespräche mit dem Tutor / der Tutorin und den Mitmusiker*innen. Es liegt aber vor allem an der Vielzahl an Konzerten und der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der Darbietung dessen. An allen Orten, sei es im Konzertsaal oder im Kindergarten, nehmen die Musiker*innen die Konzerte sehr ernst und behandeln ihr Publikum mit großem Respekt. Es handelt sich nicht um ein musikpädagogisches Programm mit Erläuterungen und Belehrungen – die Musik spricht für sich selbst. Nach jedem Konzert wird ein Raum für ein Gespräch zwischen Publikum und Musiker*innen geschaffen, der zu berührenden Begegnungen führt. Dabei bieten die Musiker*innen selbst das Gespräch an, bitten das Publikum um Rückmeldung und Kritik. Je nach Publikum sind die Rückmeldungen manchmal sehr emotional, manchmal ist es nur ein Wort, ein Blick und manches Mal folgen eine Reihe von Fragen zu den Instrumenten, zum Probenprozess, zu den Herkunftsländern oder zum Leben der jeweiligen Musiker*innen. Der Austausch fällt dabei ganz unterschiedlich lang aus.

An allen Orten, sei es im Konzertsaal oder im Kindergarten, nehmen die Musiker*innen die Konzerte sehr ernst und behandeln ihr Publikum mit großem Respekt.

Für die teilnehmenden Musiker*innen ist das Spielen in den sozialen Einrichtungen eine wunderbare Erfahrung und weckt mitunter besondere Emotionen. Denn sie spielen vor einem Publikum, welches nicht durch die sozialen Konventionen eines klassischen Konzertes befangen ist. Die Zuhörer*innen klatschen nur, wenn es ihnen gefällt, manchmal besonders laut, manchmal inmitten eines Satzes und in manchen Fällen gar nicht. Diese Interaktionen und Reaktionen bieten den Nachwuchsmusiker*innen die Möglichkeit, sich tiefer mit ihrem Spiel, dem Puls oder dem Rhythmus auseinanderzusetzen. Viele Musethica-Musiker*innen äußerten sich nach einer Konzertwoche ganz beflügelt und sagten, sie hätten ihre Liebe zur Musik wiedergefunden und wüssten wieder, warum sie eigentlich damit angefangen haben, ein Instrument zu spielen.

Die Rückmeldungen des Publikums sind bei jedem Konzert besonders relevant: „Warum war dieses Instrument lauter als das andere?“ (Kita), „Die Musik macht mich fröhlich / traurig.“ (Werkstatt für Menschen mit Behinderung), „Habt ihr Angst, bevor ihr hier herkommt und vor uns spielt?“

(JVA Männer) „Wie lange probt man für dieses eine Stück?“ (Grundschule). Oder Aussagen wie: „Ich habe mich plötzlich frei gefühlt.“ (JVA Frauen) sowie „Ich konnte für einen Moment schlafen und ausruhen“ (Psychiatrie) u. v. m. geben den Musizierenden direkte Rückmeldungen.

Der Abstand zwischen Musiker*innen und Zuhörer*innen verschwindet, alle Teilnehmenden werden nahbar und vor allem menschlich.

Dieser Austausch ist wert- und eindrucksvoll und beruht auf einem Vertrauen, welches nur durch persönlichen Kontakt aufgebaut wird. Deshalb ist es auch so wichtig, dass die Konzerte in kleinen Räumen, direkt vor Ort stattfinden, auf Klappstühlen und ohne Scheinwerferlicht. Der Abstand zwischen Musiker*innen und Zuhörer*innen verschwindet, alle Teilnehmenden werden nahbar und vor allem menschlich, wie auch die Leiterin des Neukirchner Erziehungsvereins, einem Wohnheim für Autisten bestätigt: „Nie war ein Konzert näher, engagierter, emotionaler, berührender, barrierefreier. (...) Musethica ist ein wunderbares Projekt und sollte integraler Bestandteil des gesellschaftlichen Austausches sein. Es bringt Menschen zusammen, Musiker*innen und Publikum auf Tuchfühlung, fördert die Verständigung und macht die Welt schöner.“

Wie die Musikausbildung der Zukunft aussehen könnte

Musethica arbeitet aktiv daran, ein fester Bestandteil der Ausbildungsprogramme von Musikhochschulen, Orchesterakademien und Universitäten zu werden. Es liegt Musethica viel daran, die klassische Musikausbildung zu verbessern und weiterzuentwickeln und nirgendwo geht dies besser als am Ort des Lernens selbst. Dort können die jungen Musiker*innen am besten erreicht werden.

Seit 2020 hat die Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (mdw) Musethica offiziell als Teil des Postgraduiertenstudiengangs Kammermusik für Studierende aufgenommen. Überdies kooperiert Musethica inzwischen mit der Escuela Superior de Música de Cataluña (ESMUC) in Barcelona. In Frankreich finden Kooperationen mit dem Conservatoire National Supérieur de Musique et Danse (CNSMD) in Paris und Lyon statt. Zusätzlich bestehen weitere Kooperationen der Forbidden City Concert Hall in

China oder der Sinfonia Varsovia in Polen. Musethica ist Teil der European Academy of Chamber Music (ECMA Pro) und erreicht über dieses Programm von Jahr zu Jahr weitere Länder und Nachwuchsmusiker*innen.

Nicht nur Zukunftsmusik

Leider lassen sich Initiativen wie diese nicht nur durch Passion und Hingabe aufrechterhalten, sondern müssen gefördert werden, sei es von der Kultur, der Bildung oder der Wissenschaft. Musethicas internationales Kammermusikfestival in Berlin hatte die große Ehre, durch die Deutsche UNESCO-Kommission mit einer Schirmherrschaft ausgezeichnet zu werden. Anders als während einer Musethica-Session sind beim Musethica Festival zwei bis vier Tutor*innen und mehr Nachwuchsmusiker*innen beteiligt. Es werden mehrere Konzerte parallel zueinander gespielt und noch mehr Einrichtungen erreicht. Die Realisierung dieser Projekte wird nur möglich durch die Finanzierung der Senatsverwaltung für Kultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt, die Deutsche Bank Stiftung sowie der Neumayer Stiftung. Dabei arbeitet die Initiative Jahr für Jahr an der Finanzierung des jeweils folgenden Jahres und kann entsprechend dem Budget Konzertwochen realisieren.

Musethica bietet ein Zusatzangebot zum klassischen Konzertsaal, dessen Besuch und Atmosphäre für viele Menschen etwas Besonderes bleiben: Denn

ÜBER MUSETHICA

Musethica wurde 2012 Avri Levitan, Bratschist, und Carmen Marcuello, Professorin für Sozialwirtschaft, in Saragossa, Spanien gegründet. Es handelt sich dabei um eine Ausbildungsmethode, die ausgewählten jungen Musiker*innen die Möglichkeit bietet, innerhalb einer Woche eine große Anzahl von Klassik-Konzerten außerhalb von Konzertsälen in Begleitung eines Tutors oder einer Tutorin zu spielen.

Musethica wurde aus einem Bedürfnis heraus entwickelt, das bisher in der klassischen Musikausbildung nur wenig berücksichtigt wurde: das regelmäßige Spielen vor Publikum. Denn die Aufgabe und Befähigung der Musiker*innen, eine Brücke zwischen einer musikalischen Komposition und den Zuhörenden zu sein, kann nicht alleine in einem Proberaum erlernt werden.

Weitere Infos: <https://germany.musethica.org/>, www.musethica.org
Instagram: [musethicaorg](https://www.instagram.com/musethicaorg)

Musethica geht zu den Menschen hin, die ihren Standort nicht verlassen können oder wollen, und wird dort herzlich empfangen. Hierbei werden viele Menschen angesprochen, auch diejenigen, die sich bisher nicht als Konzertpublikum identifiziert hatten. So wird es allen Beteiligten ermöglicht, einen Moment des Genusses, des Lernens und des Austauschs zu erleben, der aus einem Orchestergraben heraus nur bedingt machbar ist.

Musik kann vor allem dort etwas leisten, wo Menschen sich zusammenfinden und sie gemeinsam hören.

Durch das Zuhören und Spielen entsteht eine Verbindung zwischen allen Beteiligten, in einem Raum in dem ein nonverbaler Austausch von Gefühlen stattfindet. Musiker*innen und ihr Publikum sind alle gleichermaßen Teil des Austausches, der während eines Konzerts geschieht. Deshalb kann Musik vor allem dort etwas leisten, wo Menschen sich zusammenfinden und sie gemeinsam hören.



Foto: Buro Ritter by Jubal Battisti

Isabel Aguirre Siemer, Geschäftsführung Musethica e.V., studierte Spanische, Englische und Italienische Literaturwissenschaften. Sie arbeitete seit 2005 als Projektmanagerin u.a. beim poesiefestival berlin, am Haus der Kulturen der Welt und bei *relations Klingan und Darian GbR. Seit 2013 ist sie die Künstlerische Leitung des Vereins No Boundaries e.V.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Kaufstraße 1, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0)3643 - 878 58-64

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 6.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: Gemeinsame Idee von Anja Schwarzer, Kristin Oswald und Julia Jakob, umgesetzt mit Bing Image Creator am 04.10.2023

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371