



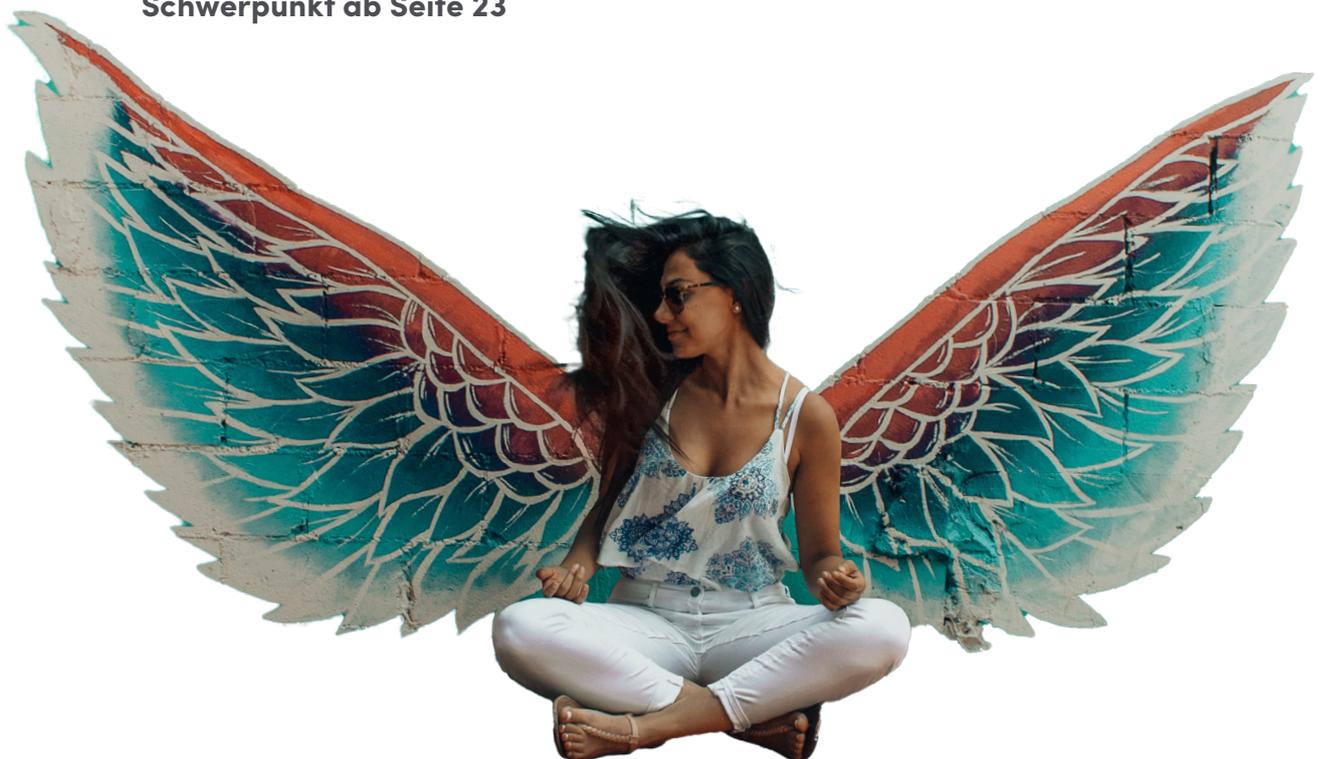
Kultur weiter denken

Freischaffender

Kulturbetrieb

Freiheit ist ein hohes Gut für Akteur:innen der freien Szene und Kultur- und Kreativwirtschaft. Um diese entsprechend nutzen und mit innovativen Ideen abheben zu können, braucht es jedoch mehr als Mut und Risikobereitschaft bei den einzelnen Akteur:innen.

Schwerpunkt ab Seite 23



Freiheit braucht Gerechtigkeit

Freischaffend tätig, freie Mitarbeit oder freie Szene – allein mit der Silbe „frei“ weisen diese Begriffe auf den damit verbundenen Freiheitsgedanken hin. Denn anders als in festen Anstellungen oder im öffentlich geförderten Kulturbetrieb gelten sie alle als Garant für flexiblere Strukturen mit flacheren Hierarchien. Ein Umfeld also, in dem eigene Ideen prima gedeihen können und sich (bestenfalls) easy umsetzen lassen. Das ist die eine Seite der Medaille. Zu ihr gehören auf der anderen Seite aber auch eine gehörige Portion Mut und Risikobereitschaft. Denn nur damit lassen sich die Möglichkeiten solcher „Freiheiten“ sinnvoll nutzen. Die entsprechenden Kunst- und Kulturschaffenden zahlen jedoch für dieses hohe Gut mitunter einen hohen Preis. Denn ihre Motivation ist oft eine tief intrinsische und behält damit nicht immer alle nötigen wirtschaftlichen Aspekte dieser Freiheit im Blick. Wie viel Risiko damit verbunden ist, hat nicht zuletzt die Coronapandemie deutlich gemacht. Dabei zeigte sich auch, wo es bereits vorher hakte: an fehlender Teilhabe, Absicherung und Rückhalt – auch in der Politik. Damit oft einhergehend: das Prekariat. Auch hier gibt es natürlich zwei Seiten: zum einen Kunst- und Kulturschaffende, die sich (nicht nur finanziell) unter Wert verkaufen. Zum anderen können sie mitunter aber gar nicht anders, wenn es an entsprechenden gerechten (!) Strukturen und Interessenvertretungen mangelt. Denn diese sind nötig, um aus Freiheit innovative, kreative Ideen zu schöpfen – und zwar abgesichert und mit Rückhalt. Wie sich das für den (freischaffenden) Kulturbetrieb erreichen ließe, dafür sprechen sich die Autor:innen dieser Ausgabe aus – auch über den Schwerpunkt hinaus. Sie alle machen deutlich: Freiheit ist nur dann ein wertvolles Gut, wenn sie auf Gerechtigkeit und Fairness fußt. Und das ist für uns alle erstrebenswert!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 05 Rundschau
- 06 Lesetipps: Vanessa Hartmann
- 117 Impressum

Schwerpunkt: Freischaffender Kulturbetrieb

- 23 Mehr für die kreativen Köpfe tun! – Interview mit Katja Armbruckner und Christoph Backes
- 35 *Kulturfunke** in Lübeck. Prototyp einer motivierenden Förderung in schwierigen Zeiten – von Lara Bader
- 43 Strukturwandel im Kulturbetrieb dringend gewünscht – von Lisa Bergmann und Christian Müller
- 54 Das Andere als Standard – von Martin Bien
- 65 Weiterbildungsbedarfe von selbstständigen Kunst- und Kulturschaffenden – von Johannes Maria Gerlitz, Anna-Lena Reulein und Elisabeth Strobel
- 75 Den roten Faden finden – Gespräch zwischen Jan Hochkamer und Jérôme Lenzen
- 82 Bildung oder Ballermann? – Interview mit Andreas In der Au
- 88 Mehr Mut, mehr Risiko – Interview mit Bruno Alexander, Emil Belton und Oskar Belton

... weiter denken

- 07 Kultur unternehmerisch ... BCorp Zertifizierung und Benefit Corporation – von Gesa Birnkraut
- 15 Kultur nachhaltig ... Vorzeigeprojekt am Rande des Existenzminimums. Die Hanseatische Materialverwaltung – von Jens Gottschau
- 97 Kultur unternehmerisch ... Welche Führungskräfte brauchen wir? – Gespräch zwischen Fabienne Krause und Helena Tsiflidis
- 103 Kultur entwickeln und planen ... Sich auflösende und verdichtende Ideen in der Hebbelstadt – von Björn Johannsen
- 110 Kultur unternehmerisch ... Wovor Ihre IT-Abteilung Sie nicht schützen kann – von Christoph Geisler



Vorzeigeprojekt am Rande des Existenzminimums **15**



*Kulturfunke** in Lübeck **35**



Sich auflösende und verdichtende Ideen in der Hebbelstadt **103**

INTHEGA-Kongress 2022

Theatermarkt und Fachtagung

20.–22. Juni 2022 | Bielefeld



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

www.inthega.de/inthega-kongress-2022/



INTHEGA – Fachverband für die Gastspielbranche

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

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

INTHEGA – Kooperationspartner des Bundes

- ▶ Projektträgerin des Programms NEUSTART KULTUR – „Theater in Bewegung“
- ▶ Förderung von bis zu 50% der Gastspielkosten in über 300 Gastspielhäusern

www.inthega.de/neustart/



Interessengemeinschaft der
Städte mit Theatergastspielen



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

REIHE „CORONA“

Wie wirkt sich die COVID-19-Pandemie auf Kulturbesuche aus?

(Wieder-)geöffnete Häuser führen keinesfalls zu einem „Ansturm“ von Besuchenden auf Kulturveranstaltungen. Woran das u. a. liegt, hat das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung anhand von Daten aus einer Bevölkerungsbefragung in Berlin ermittelt. Sie geben Einsicht in die Stimmungslage.

von **Vera Allmanritter und Oliver Tewes-Schünzel**

https://bit.ly/Corona_Kulturbesuchsverhalten

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

**Wo können wir radikal(er) sein?**

Klimafreundliche Ansätze entstehen im Kulturbetrieb häufig in Nachhaltigkeits-AGs, die selten abteilungsübergreifend arbeiten können. „HELLERAU“ ist von einer solchen AG in einen ganzheitlichen Change Management-Prozess gekommen.

Interview mit **Rosa Müller und Saskia Ottis**

https://bit.ly/klimafreundlich_Int_HELLERAU

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

What you measure you will manage

Die Klimawirkung der Kunst ist in Deutschland bislang ein blinder Fleck, den zunehmend mehr Akteur*innen in den Blick nehmen wollen. Aber wie beginnen? Die Kulturstiftung des Bundes hat zusammen mit 19 Kulturinstitutionen modellhaft die Klimabilanzerstellung erprobt und erste Erkenntnisse zusammengefasst.

von **Sebastian Brünger**

https://bit.ly/klimafreundlich_KlimabilanzenKSB

AUFZEICHNUNG KM TREFF

Get your audiences back:
Was wirklich funktioniert,
um Zuschauer:innen
zurückzugewinnen

Online-Seminar
mit Hannes Tronsberg
von future demand

TREFFPUNKT
KULTURMANAGEMENT
02. Februar 2022, 10 UHR



REIHE „DIGITALE FORMATE“

Digital, aber bitte inklusiv!

Digitalität und Inklusion sind beides Themen, die den Kulturbetrieb verstärkt beschäftigen. Wie etwa eine Online-Konferenz barrierefrei sein kann, hat das Team der LVR-Kulturkonferenz 2021 für sich herausgefunden.

von **Stephanie Buchholz und Carolin Muser**

https://bit.ly/Inklusion_LVRKulturkonferenz2021

Eine Frage der Perspektive

Frauen Literatur

Nicole Seifert,
Kiepenheuer & Witsch 2021

Ein Buch, das ich momentan allen empfehle, die es hören wollen oder nicht! Wie viele Bücher von Autorinnen habt ihr in der Schule gelesen? Ich zumindest in der Oberstufe kein einziges und auch im

Germanistikstudium (!) waren weibliche Autorinnen in den Seminarplänen die absolute Ausnahme. Genau diese Lücke(n) beschreibt Nicole Seifert, u. a. Lektorin und Übersetzerin, sehr anschaulich in ihrem Buch. Gut recherchiert und voller verblüffender und erschreckender Fakten über die Unterrepräsentation von Frauen im Literaturbetrieb. Dazu liest es sich einfach wahnsinnig gut, so lernt man gerne etwas dazu!

Middle England

Jonathan Coe,
Folio Verlag 2020

Wie konnte es passieren, dass eine knappe Mehrheit der Brit:innen 2016 für den Austritt aus der EU stimmte? *Middle England* ist eigentlich der letzte Teil einer über mehrere Jahrzehnte spielenden Trilogie,

lässt sich aber wunderbar alleine lesen. Mit viel britischem Humor, genauer Beobachtungsgabe und ohne Angst vor „unbequemen“ Fragen schreibt Jonathan Coe von dem Teil Englands, der vielen vielleicht unverständlich war und ist. Ein mittelenglischer Mikrokosmos, in dem sich spätestens von 2011 an der Ausgang des Referendums abzeichnet, ohne dass man als Leser:in etwas dagegen tun kann. Spannend und augenöffnend!

Dear Oxbridge: Liebesbrief an England

Nele Pollatschek,
Galiani Berlin 2020

Diese Mischung aus Autobiografie und romanhafter Analyse spielt auch in England, allerdings in einer Welt, die mit *Middle England* auf den ersten Blick kaum weniger zu tun haben könnte. Nele Pollatschek beschreibt humorvoll und doch kritisch ihr Studium an

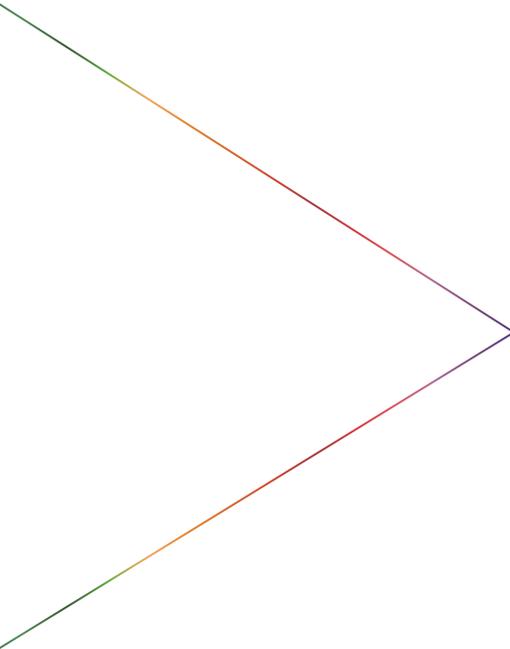
den Elite-Universitäten Oxford und Cambridge, kurz: Oxbridge. Wie sie auf die harte Tour lernen musste, welche Schattenseiten das Leben an so berühmten Unis hat, wie viel im britischen (Bildungs-)System schief läuft, wie sie aber auch Freund:innen fürs Leben findet und viel über sich lernt. Sie ermöglicht somit ihren Leser:innen einen ganz neuen Blick auf diese Welt.



Vanessa Hartmann studiert seit ihrem B.A.-Abschluss in Germanistik und Theaterwissenschaft an der LMU München im Master Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Praktische Erfahrungen erwarb sie in den Bereichen Dramaturgie sowie Presse- & Öffentlichkeitsarbeit. 2021 war sie Forschungsassistentin für ein Forschungsprojekt des Fonds Darstellende Künste im Studienteam von Prof. Dr. Thomas Schmidt.

BCorp Zertifizierung und Benefit Corporation

Ein Beitrag von Gesa Birnkrant



Die Themen der purpose driven economy, der Werteökonomie, sind in den letzten Jahren nicht nur mit Sozialunternehmen und kreativwirtschaftlichen Unternehmen immer stärker in Zusammenhang gebracht worden, sondern auch mit anderen Wirtschaftsbranchen. Branchen, die man nicht automatisch mit Werten und Gemeinwohl in Verbindung bringen würde.¹ In Bezug zu diesen Modellen wird im nachfolgenden die Zertifizierung der BCorporation und die damit zusammenhängende Rechtsform der Benefit corporation beschrieben. Der Artikel gibt einen Einblick in das zugrundeliegende Modell und einige der untersuchten Fälle, die ich im Zuge eines längeren Forschungsaufenthalts 2021 in Kanada analysiert habe.

Worum es geht

Bereits seit 2006 gibt es die Bewegung der BCorp Zertifizierung, die in den USA gegründet und inzwischen weltweit durch BLabs vorgenommen wird. Der Bewegung geht es darum, die bestehenden Wirtschaftssysteme zu ändern und von einer Shareholder- hin zu einer Stakeholder-geprägten Ökonomie zu kommen. Ergänzt wird die Zertifizierung seit 2014 durch die Einführung einer Rechtsform, die die Werte und Grundsätze der Zertifizierung aufnimmt und im Unternehmensrecht des jeweiligen Landes verankert. Diese sogenannten Benefit Corporations sind inzwischen in einer überwiegenden Mehrheit der Bundesstaaten der USA, in Italien, British Columbia in Kanada und weiteren Ländern ins Rechtssystem eingeflossen.²

Die Rechtsform und die Zertifizierung sind grundsätzlich unabhängig voneinander zu sehen.

¹ Taillard 2017, Sanchez-Hernandez 2021.

² Marquis 2020.

Die Rechtsform der benefit corporation kann nur in den Ländern gewählt werden, die diese gesetzlich verankert haben (z.B. Italien). Die Zertifizierung kann aber unabhängig davon in jedem Land durch die privaten gemeinnützigen BLabs durchgeführt werden (z.B. Deutschland).

Die Bcorp Zertifizierung fokussiert auf fünf Bereiche, die allesamt auf einem purpose driven economy Modell basieren. Es geht darum, ein ausschließlich profitorientiertes Handeln so zu verändern, dass Profit neben gleichwertige Aspekte des Gemeinwohls gesetzt wird. Dazu gehören die Bereiche:

- > Personal,
- > Unternehmensführung,
- > Umwelt,
- > Community und
- > Kund:innen.

Oder wie die Gründer der Zertifizierung sagten: Using business as a force of good. Das Zertifikat betrachtet das Unternehmen dabei als Ganzes, um einen systemischen Wandel herbeizuführen. Es geht nicht wie bei einem fair trade Siegel um einen bestimmten Aspekt des unternehmerischen Handelns, sondern um den ganzheitlichen Ansatz, der sich durch alle Belange des Unternehmens zieht.

Im Bereich Personal sind Dinge wichtig wie:

- > faire Löhne zu zahlen, die den Lebenshaltungskosten entsprechen (also keine Mindestlöhne, sondern sogenannte living wages),
- > finanzielle Daten für die Mitarbeitenden transparent zu machen (Umsatz, Gewinne, Verluste),
- > die Mitarbeitenden durch Teilhaberschaft einzubeziehen,
- > flexible Arbeitsmodelle einzuführen, die es Menschen in allen Lebenslagen ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen und
- > eine adäquate Personalentwicklung.

Im Bereich Community werden folgende Dinge abgefragt:

- > gleichberechtigte, diverse Teams in der Führungsebene, genauso wie in der Gesellschafter- und der Mitarbeiterenebene,

³ siehe mehr Details in Honeyman 2019.

- > Balance der Relation zwischen den bestbezahlten und den am schlechtesten bezahlten Mitarbeitenden,
- > Förderung von ehrenamtlichem Engagement der Mitarbeitenden,
- > Formalisierung von Partnerschaften mit NPOs, um eine langfristige Kooperation zu schaffen und
- > Überprüfen der eigenen Lieferkette und Verändern hin zu einer lokalen und nachhaltigen Lieferkette, die Unternehmen unterstützt, die sich für vergleichbare Werte einsetzen.

Im Bereich Umwelt geht es um Aspekte wie:

- > den CO₂ Ausstoß zu reduzieren,
- > erneuerbare Energien zu nutzen,
- > nachhaltige Mobilität bei den Mitarbeitenden zu fördern,
- > klimafreundliche Kriterien für den Einkauf einzuführen und
- > die eigenen Vertriebskanäle auf Nachhaltigkeit zu überprüfen.

Bei der Unternehmensführung werden folgende Kriterien abgefragt:

- > Integration von sozialen / nachhaltigen Zielen in den Unternehmenszweck,
- > Evaluation der Führung und der Mitarbeitenden, inwieweit sie sich nach den gesetzten Werten und Zielen verhalten und
- > Erstellung eines Berichtes, der die Werte und die dazugehörigen Aktionen beschreibt.

Im Bereich der Kund:innen sind folgende Dinge unter anderem wichtig:

- > regelmäßige Qualitätskontrollen und
- > Feedback Management.³

Welche Auswirkungen hat die Änderung auf das Unternehmen?

Die Zertifizierung und die Wahl der Rechtsform verändern bei den Unternehmen eine grundsätzliche Einstellung, bzw. festigen diese bereits vorhandene Einstellung. In einer explorativen Feldforschung habe ich 2021 sechs Fallstudien von kanadischen BCorp zertifizierten Unternehmen durchgeführt. Als besonders wertvoll wurden Effekte in der Personalarbeit und in der Arbeit mit den Lieferant:innen benannt.

In Bezug auf die Personalarbeit sagten fast alle Befragten aus, dass es eine positive Auswirkung auf ihre Personalbeschaffung / ihr Talentmanagement hatte. Viele Bewerbungen bezogen sich auf die BCorp Zertifizierung und die darin angesprochenen Werte. So sagt der Gründer und Geschäftsführer von Keela Nejeed Kassam: „The BCorp certification has made a material difference to our business – both internally and externally. We’ve found it to be an incredibly valuable recruiting tool as both Gens-Y (Millennials) and Z care deeply about impact, and the BCorp certification process reaffirms our commitment to impact. We continually work hard to communicate both our actual impact and the effect of impact on our values. We have an impact officer and have implemented both a donation matching program and a quarterly volunteer program for our staff.“ Keela ist ein Mittelstandsunternehmen, das Software für NPO programmiert und vertreibt.

Fast alle Befragten sagten aus, dass die BCorp Zertifizierung eine positive Auswirkung auf ihre Personalbeschaffung / ihr Talentmanagement hatte. Viele Bewerbungen bezogen sich auf diese und die darin angesprochenen Werte.

Auf die Zusammenarbeit mit Lieferant:innen und den Einfluss der BCorp Zertifizierung auf diese gingen alle Unternehmen ein. Durch die Zertifizierung lag ein sehr viel größeres Augenmerk auf den Praktiken der Lieferant:innen. Lokale Zusammenarbeit wurde gestärkt, es gab in vielen Fällen einen intensiveren Austausch zu Werten und Verständnis von Nachhaltigkeit. Zoe Grams, Gründerin und Geschäftsführerin von ZGstories, sagt dazu: „Essentially the values that being a B corp suggests or proved, we already held as a company. The company when it first started was an extension of me, prioritizing female owned companies, giving back to the community, cutting on our footprint, working with local community. Becoming a Bcorp was an opportunity to do all these things a bit more rigorous, not only what is easy and nice to do.“ Zstories ist eine kleine inhabergeführte Literaturagentur in der Verlagswelt.

Auch der Einfluss auf das strategische Handeln und die Führung wird bei allen deutlich hervorgehoben. So sagt Heena Narula von Spring: „Going through the process makes you learn a lot about your company and makes you document everything. Preparing for the certification for the first time

it will help you also do a five year strategy plan for your company and I think that is very important." Spring ist ein Inkubator, der Sozialunternehmen und kreativwirtschaftliche Unternehmen unterstützt und Impact Investoren ausbildet. Zoe Grams ergänzt: „The assessment helped me to be more strategic and conscientious about the decisions that I make as a leader and helped me be a better leader.“

Für wen kommt es in Frage?

Die Zertifizierung und insbesondere die Umfirmierung in eine benefit corporation können gerade kreativwirtschaftlichen und sozialen Unternehmen die nötige Kreditibilität und ein legales und unternehmerisches Zuhause geben. Sozialunternehmen, aber auch viele kreativwirtschaftliche Unternehmen, arbeiten in Deutschland oftmals an einer Schnittstelle der Akzeptanz. Für die Wirtschaftsförderung, die Investor:innen, die Wirtschaftsbehörden und die Banken sind diese Unternehmen zu sozial orientiert und nicht klar genug ausschließlich auf den Profit ausgerichtet. Für die Kultur- und Sozialbehörden, die Stiftungen und öffentlichen Förderprogramme sind diese Unternehmen andererseits zu kommerziell und nicht ausschließlich gemeinnützig orientiert. Dass wirtschaftliches, profitorientiertes Handeln sich nicht immer ausschließlich auf monetären Profit konzentrieren muss, sondern in der Mischung auch im sozialen, ideellen und künstlerischen Profit liegen kann, ist eine noch nicht weit genug verbreitete Überzeugung.

Die Zertifizierung und insbesondere die Umfirmierung in eine benefit corporation können gerade kreativwirtschaftlichen und sozialen Unternehmen die nötige Kreditibilität und ein legales und unternehmerisches Zuhause geben.

Doch auch von Seite der gemeinnützigen Institutionen ist die BCorp Zertifizierung interessant, insbesondere als Kriterium bei der Suche nach Partnern. Jede Kultureinrichtung muss überprüfen, ob die Unternehmen, mit denen sie Kooperationen eingehen, ihren Werten und Überzeugungen entsprechen. Dabei kann die BCorp Zertifizierung als Orientierung bei der Partnerwahl helfen.

⁴ Marquis 2020.

Wie bekannt ist das System?

Auch wenn die BCorp Bewegung in den letzten Jahren stetig gewachsen ist, verläuft die Skalierung in Relation zu der Gesamtheit der Wirtschaftsakteure eher langsam. Die Bekanntheit in der Wirtschaft, der Politik und auch bei den Investoren ist verbesserungswürdig. So sagt Nejeed Kassam von Keela: „I also believe that the BCorp certification is still in its nascence and relatively unknown. Many of our investors (generally more traditional start-up investors) have never heard of B-Corps and don't understand the value it adds to our business. However, I am excited about the positive momentum of the certification and the growing importance and trends of impact-businesses and ESG.“

Die Bekanntheit der BCorp Bewegung in der Wirtschaft, der Politik und auch bei den Investoren ist verbesserungswürdig.

Gerade auch in der Kreativwirtschaft wird die Zertifizierung nicht immer als einfach und ressourcenschonend angesehen. Zoe Grams sagt dazu: „The publishing industry is an industry with tight margins and so many variables. The publishers do not look at business with the BCorp lense, it feels more corporate to them, they will mostly think about: how do we pay our staff more? How are we making sure that we are publishing diverse voices? It is rather publishing related issues, not energy output or HR, there is maybe a perception you need a lot of room to go through the assessment and it is low on the list. People in the creative industries would say that BCorp is not frivolous but maybe privileged to have the time to answer so many questions.“

Was muss passieren, dass die Bewegung zu einer Systemänderung führt und die entsprechende Kraft entwickelt? Christopher Marquis, Professor an der Cornell University und Autor des Buches „Better Business“⁴ setzt einen besonderen Schwerpunkt auf die politische Lobbyarbeit: „To scale the BCorp movement I think more policy recognition is the fundamental thing. Companies draw on all kinds of resources from society, the fact that they are mainly only accountable to shareholders is a fundamental disconnect. Adopting this policy innovation should become mandatory for companies, as some have suggested, as opposed to a voluntary selection. Also, tax incentives could be created for benefit companies, because they follow a social good.“

Fazit

Deutschland würde es meiner Ansicht nach guttun, die Brücken zwischen gemeinnützigen Organisationen, Sozialunternehmen / kreativwirtschaftlichen Unternehmen und anderen Wirtschaftsbranchen zu stärken, Schnittstellen anzuregen und Mischformen zu unterstützen. Dadurch würde eine Systemänderung angeregt, die Wirtschaften als ganzheitliches System sieht. Verantwortungsvolles Verhalten gegenüber Personal, Umwelt und community wird unabhängig von einem gemeinnützigen Zweck betrachtet und Investoren und Förderern wird es erleichtert, nachhaltig zu handeln. Die bestehende Lücke zwischen der Wirtschaftsförderung und der Subvention sozialer und kultureller Einrichtungen würde schrumpfen. Die Rechtsform der Benefit Corporation ist dabei ein Mittel, um diese mögliche Systemänderung weiter und schneller voranzubringen. Das Assessment als BCorp ist eine gute Anregung, um zu verstehen, worum es bei einer solchen Betrachtung geht. Synergien zwischen Profit und Gemeinwohl werden hier hervorragend beschrieben.

Deutschland würde es guttun, die Brücken zwischen gemeinnützigen Organisationen, Sozialunternehmen/ kreativwirtschaftlichen Unternehmen und anderen Wirtschaftsbranchen zu stärken.

Es geht um mehr als um eine reine Zertifizierung oder Rechtsform, es geht um Bildung der Wirtschaftsunternehmen, aber auch der NPOs. Das Verständnis, was verantwortungsvolles unternehmerisches Wirtschaften bedeutet, wird hier gestärkt. Das betrifft nicht nur das eigene Unternehmen, sondern darüber hinaus auch die Gesellschaft und die gesamte Ökonomie.

LITERATUR

Honeyman, Ryan (2019): *The B Corp Handbook*, Berret Koehler Publishers.

Marquis, Christopher (2020): *Better Business*, Yale University Press.

Taillard, Michael (2017): *Aspirational Revolution The purpose-driven economy*, Springer Nature.

Sanchez-Hernandez, Maria Isabel et al. (2021): *Entrepreneurship in the fourth sector*, Springer.



Prof. Dr. Gesa Birnkraut studierte Betriebswirtschaftslehre, Kulturmanagement und promovierte zum Thema: „Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich USA und Deutschland“. Sie hat eine Professur für strategisches Management im Non Profit Bereich an der Hochschule Osnabrück (50%) und ist die geschäftsführende Gesellschafterin der Kulturberatung BIRNKRAUT|Consulting und die Vorstandsvorsitzende des Institut für Kulturkonzepte Hamburg e.V..

Anzeige

Win back your audiences

Mit future demand gewinnen Sie Ihr Publikum zurück.
Überzeugen Sie Ihr bestehendes und neues Publikum mit individuellen, zielgerichteten Marketing-Kampagnen.
Für mehr Umsatz, mehr Tickets und mehr Zuschauer.

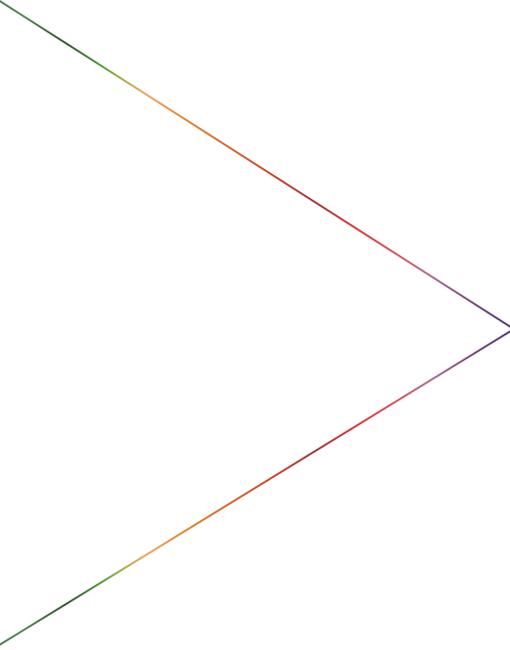
 **FUTURE
DEMAND**

future-demand.com

Vorzeigeprojekt am Rande des Existenzminimums

Die Hanseatische Materialverwaltung

Ein Beitrag von Jens Gottschau



Die Hanseatische Materialverwaltung (HMV) ist eine Material-Kreislauf-Initiative, eine neuartige kulturelle Infrastruktur, ein Quartiers- und Stadtentwicklungsprojekt, ein soziokulturelles Zentrum, ein dritter Ort... Er ist der Versuch, das Richtige im Falschen zu tun. Eine Erfolgsgeschichte und ein Vorzeigeprojekt am Rande des Existenzminimums.

Das Konzept der HMV ist ganz einfach, einleuchtend und schnell erklärt: Statt all die auffälligen Kulissen, Aufbauten und anderen Produktionsmittel schweren Herzens und mit schlechtem Gewissen zu entsorgen, können diese von der Freien Szene (und anderen) noch einmal (und nochmal und nochmal...) zu neuem Leben erweckt werden. Alles, was es dazu braucht, ist ein zentral gelegenes Lager und, wie sich herausstellen sollte, ein schier unerschöpfliches Engagement. Denn von Vorneherein war klar: Das Ganze ergibt nur Sinn, wenn es in der nötigen Größe umgesetzt wird, um relevant für ganz Hamburg sein zu können. Nur wenn die großen Institutionen der Hochkultur regelmäßig einen Teil ihrer überfüllten Lager bei uns „loswerden“, und nur wenn Ausstatter:innen gute Chancen haben, bei uns fündig zu werden, entsteht ein echter Mehrwert.

Ende 2011 wurde ich darauf angesprochen, dass die Stadt auf der Suche nach einem Projekt sei, um den Transformationsprozess des ehemaligen Hauptgüterbahnhofs Oberhafen als Kultur- und Kreativquartier einzuläuten. Zu dem Zeitpunkt lag das Konzept bereits seit einigen Jahren in einer Schublade bei mir Zuhause auf St. Pauli. Ich war jung, freischaffender Handwerker, Künstler, Herumtreiber, und hatte wenig Ahnung von Kulturmanagement, Betriebswirtschaft, Kulturpolitik, Fundraising, Logistik. Ich hätte mich auf die ausgeschriebene Stelle niemals beworben, wenn mir

nicht von einer gemeinsamen Freundin Petra Sommer vorgestellt wurde. Sie hatte, fast genauso lange wie ich, ein fast identisches Konzept in einer Schublade liegen. Nach 20 Jahren Ausstattung und Szenenbildnerie für große Produktionsfirmen war sie gerade auf dem Sprung nach Berlin, um ihren Job an den Nagel zu hängen, sich eine Auszeit zu nehmen und einen neuen Lebensabschnitt zu beginnen. „Keine große Projekte mehr“, sollte ihr neues Motto werden. Ha Ha Ha! Genau.

Als ich ihr von der einmaligen Gelegenheit berichtete, eine zentral gelegene Lagerhalle zu günstigen Konditionen anzumieten, war ihre Reaktion: „Verdammt... das muss gemacht werden! Gibt mir einen Tag Bedenkzeit.“

24 Stunden später hatte sie alle ihre Pläne über den Haufen geworfen. Wir hatten noch genau 11 Tage Zeit, um das Konzept auszuarbeiten, die Kosten zu überschlagen, den Namen zu erfinden. In diesem Moment entstand bei mir ein Gefühl, das bis heute andauert: Es war die richtige Idee, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort. Und diese Idee hat sich uns einfach unter ihren imaginären Arm geklemmt – nicht umgekehrt. Am Anfang waren es nur diese Idee und wir zwei Privatpersonen ohne nennenswerte Mittel oder Einfluss. Aber wir hatten das Glück, das Konzept einer sehr diversen Jury vorzustellen. Dadurch wurde das Ganze schnell weit gestreut. Und der Bedarf bei Materialspender:innen und Nutzer:innen war definitiv groß. Ich erinnere mich noch gut an eine Situation aus der zweiten Jurysitzung. Ein mir damals unbekannter Mensch aus der Kulturbehörde begann, sich wie manisch die Haare zu raufen. Hatte ich etwas Falsches gesagt? „Ich frage mich, wie wir das umgesetzt bekommen!“, sagte er schließlich. Eine Frage, die mich bis heute begleitet.



Foto: Jo Larsson

Einblick in die Halle der Hanseatischen Materialverwaltung.

Wie Ihr Euch denken könnt, bekamen wir den Zuschlag. Außerdem schlossen sich vier städtische Institutionen zum Aufbringen der Anschubsfinanzierung zusammen. Wie mir von einer alten Häsin gesagt wurde, ein extrem ungewöhnlicher Vorgang. Normalerweise wird das finanzielle Engagement Einzelpersonen zugeschoben; alle anderen sind fein raus. Ein frühes Zeichen für die verbindende Kraft der Idee. Aus den zwei Privatpersonen ist mittlerweile ein Team aus zwölf Freien und Festangestellten geworden (im Vollzeitäquivalent ca. fünf Stellen). Aus ursprünglich 600 wurden 1.200 Quadratmeter Lagerfläche. Eine ähnlich große Außenspielstätte mit Bühne wird vor allem im Sommer bespielt. Damit dieser Artikel nicht zu einem Werbetext verkommt, will ich es zunächst bei dieser kurzen Aufzählung unserer Errungenschaften belassen und mich den wirklich interessanten Fragen widmen.

Gesellschaftliches Potential

Der vielleicht spannendste Aspekt ist das gesellschaftliche Potential, das indirekt durch die Weitergabe von Bühnenbildern, Requisiten und Materialien erschlossen wird. Es gibt kaum einen Bereich der Kultur, in dem nicht zumindest zu besonderen Anlässen physische Objekte benötigt werden. So entstehen mit der Zeit neue Verbindungen zwischen zuvor komplett voneinander getrennten Akteur:innen. Da die Materialien oftmals von den großen Institutionen in Richtung der vielen kleinen Kulturschaffenden weitergegeben werden, wird der Graben zwischen Hoch-(subventionierter-)Kultur und Subkultur ganz konkret überbrückt.



Foto: Benne Ochs

Suchbild mit Requisiten: Wer hat die Banane geklaut? Zwischen und hinter den Kulissen versteckt sich das sehr diverse Team der Hanseatischen Materialverwaltung.

Seit dem ersten Jahr veranstaltet die Materialverwaltung zweimal im Jahr große Straßenfeste. Budenzauber, Flohmarkt und Kinderbespaßung gehen über in eine bunt beleuchtete Nacht mit Tanzlustbarkeiten. Das Licht kommt dabei von einem befreundeten Künstler, der sonst die Pyramiden von Gizeh oder die Fashion Week in New York beleuchtet. Über seine Kontakte werden LKW-Ladungen neuester Lichttechnik unentgeltlich angeliefert. Die Musik kommt von DJs aus der Hamburger Club-Szene, die (zum Teil) ansonsten international für hohe Gagen spielen. Dabei ist das wirklich Außergewöhnliche, dass das gesamte Veranstaltungsformat für ein sehr diverses Publikum durchlässig ist: Rentner:innen, Familien, Kulturschaffende und verschiedene subkulturelle Szenen treffen aufeinander. Dabei legen wir viel Wert darauf, die Ankündigung gerade so weit zu streuen, dass kein Massenevent daraus wird. Ein paar Tausend Gäste über ein Wochenende, mehr verträgt das Gelände nicht. Das gelingt uns bisher gut, weil wir zu unseren Veranstaltungen kleine Auflagen liebevoll gestalteter Flyer und Plakate an Orten verteilen, an denen wir uns selbst wohlfühlen, anstatt großflächig zu plakatieren. Ansonsten informieren wir hauptsächlich über unsere eigenen Social Media-Kanäle (ca. 15.000 Abonnent:innen) sowie unsere Rundmail (ca. 3.000). Dadurch erfahren auch Medienschaffende von den anstehenden Festivitäten, und nicht selten fragen diese dann gezielt nach Pressematerial – was wir in Fällen von Blättern mit sehr großer Reichweite (und vielleicht auch zweifelhafter Kompatibilität) auch schon mal ablehnen.

Wirtschaftlicher Überlebenskampf

Die besondere Atmosphäre, die entsteht, wenn sich so viele Akteur:innen uneigennützig einbringen, beruht auf einem speziellen Gefühl. Ein Gefühl,



Foto: Daniel Wolcke

Nach Budenzauber, Flohmarkt und Kinderbespaßung gehen die Straßenfeste der HMV wie hier beim Winterbasar über in eine buntbeleuchtete Nacht mit Tanzlustbarkeiten – musikalisch untermalt von international erfolgreichen DJs aus der Hamburger Clubszene.

das wir gemeinsam zu feiern haben! Und das wiederum beruht darauf, dass wir aus den Werten, die dem Fundus gespendet werden, vorrangig gesellschaftlichen Mehrwert generieren – also unsere Motivation eben nicht in der Verwertung liegt. Ein Dilemma. Denn hier drin liegt die Bedingung für den großen Erfolg des Projekts ebenso wie die Gründe für den andauernden wirtschaftlichen Überlebenskampf. Dieses Dilemma findet sich auch auf anderen Ebenen des Betriebs. So wurde beispielsweise immer wieder vorgeschlagen, dass wir Materialabgabegebühren erheben sollten, um unsere finanzielle Basis zu verbessern. Das hätte allerdings zur Folge, dass viele der wirklich wertvollen Spenden nicht mehr ihren Weg in den gemeinnützigen Fundus finden würden. Aus dem Wunsch uns zu unterstützen, betreiben die Materialspender mitunter einen erheblichen Aufwand. Diese Bereitschaft ginge verloren, wenn wir (zu sehr) ein Geschäft daraus machen würde. Nicht zuletzt beruht das Engagement des Teams auf dem ehrlichen Bekenntnis zum gemeinnützigen Grundgedanken.

Im größeren ökonomischen Rahmen stellt sich die Frage, wie es möglich ist, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit in einem so krassen Widerspruch zu einander stehen. Wenn die Materialverwaltung aus finanziellen Gründen, trotz des enormen Engagements, doch noch scheitern sollte, ergibt sich daraus die Schlussfolgerung: Wir können es uns als Stadtgesellschaft nicht leisten, all diese Werte zu erhalten, sondern müssen sie aus ökonomischer Vernunft verschrotten. Offensichtlich ist das Gegenteil richtig! Wem das nicht sofort einleuchtet, kann vielleicht durch einen Blick nach New York überzeugt werden. Seit 1979 gibt dort die „Materials for the Arts“. Auf 20.000 Quadratmeter werden hier gespendete Materialien umsonst an Schulen und Künstler:innen weitergegeben. Das Projekt



Fotos: Gerhard Kühne



Die mit Fördermitteln und viel Liebesmühe realisierte Corona-Ausweich-Spielstätte unter freiem Himmel wurde dankbar angenommen – von Künstler:innen und Publikum zugleich. Den Auftakt bot 2021 das dreiwöchige Musik- und Kunst-Festival „Hans Resonanz“, das die HMV in Zusammenarbeit mit dem renommierten Ensemble Resonanz kuratierte.

wird fast gänzlich von der Stadt finanziert. Die Effizienz dieses von wirtschaftlichen Zwängen befreiten Systems ist erstaunlich. Mit jedem eingesetzten Dollar können Materialien mit einem Wert von 5,80 Dollar für gemeinnützige Zwecke weitergegeben werden.

Vorteile natürlicher Autoritäten nutzen

Aber kehren wir zurück ins kleine Hamburg, in die relativ kleine Materialverwaltung und werfen einen Blick nach innen: auf die Arbeitswelt. Trotz der zum Teil sehr widrigen Umstände (unsere Hallen sind unbeheizt, ohne Tageslicht und fließend Wasser und die Gehälter nicht gerade üppig) ist die Zufriedenheit im Team sehr hoch. Denn ohne, dass uns das explizit bewusst war oder gar von uns forciert wurde, haben wir neue Formen der Zusammenarbeit und Organisation etabliert, wie sie beispielsweise in dem Buch „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux beschrieben werden. Im Kern geht es darum, dass die Arbeit sich nach den Menschen richtet und nicht umgekehrt. So hat jede:r neue Mitarbeiter:in den Betrieb sowie den physischen Ort mit geprägt und in eine neue Richtung mitentwickelt. Das Prinzip dahinter ist denkbar einfach: Es gibt eine Art „natürliche Autorität“, die immer dann entsteht, wenn Menschen sich selbst durch ihre Arbeit in einem Bereich einbringen. Wenn das respektiert wird, geschehen gute Dinge. Ich bin zwar Geschäftsführer, aber auf ihrem jeweiligen Arbeitsgebiet bestimme ich nicht über die anderen. Wir dienen vielmehr einander, jede:r auf ihre:seine Art.

In diesem Sinne ist der hier beschriebene Blick auf uns als Team, als Kulturort und Herzensprojekt sehr persönlich. Sicherlich würde jede:r andere Mitarbeiter:in andere Aspekte hervorheben.



Foto: Benne Ochs

Gründer:innen Petra Sommer und Jens Gottschau mit Alessa Lippert, die ebenfalls (fast) seit Stunde eins dabei ist, bei dem mit Requisiten, Kulissen und sehr viel Idealismus gefüllten Fundus.

Ausblick

Die langfristige Vision der HMV endet nicht in den eigenen vier Wänden. Das erarbeitete Konzept soll in Teilen oder im Ganzen eine Blaupause sein für Material-Initiativen in ganz Deutschland und darüber hinaus. Neben einer Pop-Up-Version der HMV in Kooperation mit den Urbanen Künsten Ruhr in Bochum häufen sich seit wenigen Jahren Kontaktaufnahmen und Beratungsgesuche von Akteur:innen mit ähnlichen, teils bereits implementierten Ideen. Die Kulturstiftung des Bundes hat 2020/21 ein Programm aufgesetzt, um ähnliche Erfolgsgeschichten möglichst in allen Metropolen in Deutschland zu befördern. Der nächste wichtige Schritt wird in der weiteren Vernetzung und der formellen Gründung eines Verbandes liegen. Wir hoffen, damit mit der neuen Kulturstaatsministerin ins Gespräch kommen zu können, wie sich die Bedingungen für diese Initiativen grundsätzlich verbessern lassen. Dass Materialkreislauf-Initiativen im Kulturbereich nicht nur zukunftsweisend, sondern dringend notwendig sind, wird im allgemeinen Diskurs glücklicherweise nicht mehr in Frage gestellt. Allerdings fehlt eine substanzielle Unterstützung der diversen Initiativen, da sie gerade durch die Verbindung von Nachhaltigkeit – Kulturförderung – Stadtentwicklung – Bildung aus dem bestehenden Raster der Zuständigkeiten fallen. So gerne die HMV neuen Materialinitiativen detailliert mit Rat und Tat zur Seite steht, lautet der heißeste Tipp an die neuen Materialprojekte (und zugleich die lauteste Forderung an die Verantwortlichen): Die Finanzierung muss gesichert sein.

Es fehlt eine substanzielle Unterstützung der diversen Initiativen, da sie gerade durch die Verbindung von Nachhaltigkeit – Kulturförderung – Stadtentwicklung – Bildung aus dem bestehenden Raster der Zuständigkeiten fallen.

Gerade wegen des großen Idealismus, von dem in diesem Artikel so viel berichtet wurde, ein etwas ernüchterndes Resümee. Daher möchte ich mit einem kleinen Bonmont zu diesem Thema schließen. Und zwar mit einem Ausspruch meiner Oma: „Geld spielt keine Rolle, außer man hat keins.“ Nicht nur in diesem Sinne wünsche ich uns allen eine Zukunft, in der Geld eine möglichst kleine Rolle spielen möge.



Jens Gottschau ist 1981 als Sohn eines gebürtigen Hamburgers und einer französisch-mauritianschen Mutter in Hamburg geboren. Nach Abschluss seines Illustrations-Studium wendete er sich zunächst der freien Kunst zu und finanzierte seine Miete als Handwerker. 2013 gründete er die Hanseatische Materialverwaltung die er seitdem leitet.

Anzeige

Der Masterstudiengang Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt bildet für mittlere und höhere Leitungspositionen in Theatern, Festivals, freien Gruppen, Orchestern und Konzerthäusern aus.

Das Studium findet in einer kleinen Seminargruppe von maximal 8 bis 10 Studierenden statt und setzt sich kritisch mit der gegenwärtigen Theater- und Musiklandschaft auseinander. In vier Semestern werden dabei alle wichtigen Kompetenzen vermittelt, auf die es in der Theater- und Orchester-Praxis heute ankommt.

Bewerbungen für das Wintersemester 2022/23 sind bis zum 15. Mai 2022 möglich.

Infos unter www.hfmdk-frankfurt.de

Selbstständig zu sein bedeutet für viele, im Vergleich zu Festanstellungen mehr Freiheiten genießen und nutzen zu können. Für diese nimmt man gern auch die damit verbundenen Risiken in Kauf. Wie heftig letztere jedoch für die Kultur- und Kreativwirtschaft ausfallen können, hat die Coronapandemie deutlich gezeigt. Warum Selbstständigkeit in Krisenzeiten aber auch Chancen eröffnen kann, darüber sprechen wir mit Katja Armbruckner und Christoph Backes vom u-institut e.V.. Im Gespräch ziehen sie Bilanz und machen deutlich, was sich ändern muss, damit die Branche künftig besser abgesichert ist.

Mehr für die kreativen Köpfe tun!

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Frau Armbruckner, lieber Herr Backes, welchen Stellenwert hat die Kultur- und Kreativwirtschaft im Kulturbetrieb?

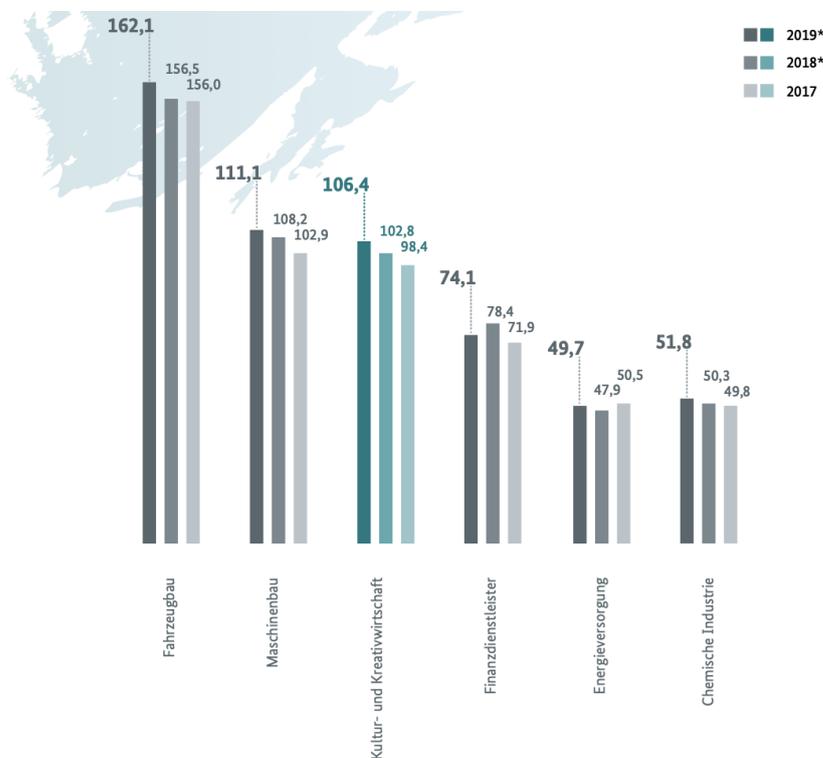
Christoph Backes: Ordnungspolitisch gehört zur Kultur- und Kreativwirtschaft der privatwirtschaftliche Teil des Kulturbereichs. Vor der Pandemie hatte die Gesamtbranche einen Umsatz von 174,1 Milliarden Euro¹, während der öffentliche Kulturbetrieb nur circa 11 Milliarden Euro an Fördermitteln umgesetzt haben dürfte. Für den gemeinnützigen Kulturbetrieb gibt es leider keine verlässlichen Zahlen.

Im Kern des Kulturbetriebs stehen die Akteur:innen, die Kultur herstellen, egal für welchen Sektor. Das lässt sich nicht so trennscharf in Sektoren unterscheiden, wie die Wissenschaft das gerade macht. So gibt es etwa Leute, die arbeiten in der öffentlichen Musikschule und haben abends eine privatwirtschaftlich erfolgreiche Band. Das heißt, sie sind zum Teil in allen drei Feldern gleichzeitig tätig. Es gibt aber auch Akteure, die ausschließlich im privatwirtschaftlichen Bereich tätig sind, sonst würde es diese hohen Umsatzzahlen nicht geben. Prinzipiell besteht die Kultur- und

¹ s. dazu *Monitoringbericht der Kultur- und Kreativwirtschaft 2020 (Kurzfassung)*, S. 7.

Kreativwirtschaft zu 98 Prozent aus den sogenannten Klein- und Kleinstunternehmen. Die Struktur dieses privatwirtschaftlichen Sektors wird demnach maßgeblich von Menschen geprägt, die in Kleinststrukturen unterwegs sind, und weniger von den Großstrukturen, die leichter mehr Aufmerksamkeit bekommen.

Der Fokus der Öffentlichkeit liegt bei „Kultur“ vor allem auf den öffentlichen Institutionen und der Rolle der Künstler:innen im Kulturbetrieb. Wie jedoch das große Meer der Solo-Selbstständigen und der Kleinstunternehmer:innen sich in diesem Bereich strukturiert und vorankommt, wird zu wenig betrachtet. Allerdings sind diese Strukturen mit all ihren Akteur:innen auch schwierig komplett zu erfassen. So gibt es aktuell noch zu wenig verlässliche Daten zu Menschen, die im privatwirtschaftlichen Kulturbereich arbeiten, aber ein Jahreseinkommen unter 17.500 Euro haben. Bei diesen wissen wir nicht genau, ob sie während der Pandemie im Kulturbereich geblieben oder in (feste) Jobs in anderen Bereichen gewechselt sind.



Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur Bruttowertschöpfung im Branchenvergleich, 2017 bis 2019 in Mrd. EUR. Die Bruttowertschöpfung basiert auf Angaben der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen und wurde für die KKW anhand der Verteilung von Umsätzen in der Umsatzsteuerstatistik berechnet.

*Werte für 2018 und 2019 teilweise geschätzt

Quelle: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Destatis 2020d; Umsatzsteuerstatistik, Destatis 2020a; eigene Berechnungen Goldmedia, in: *Monitoringbericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft 2020*.

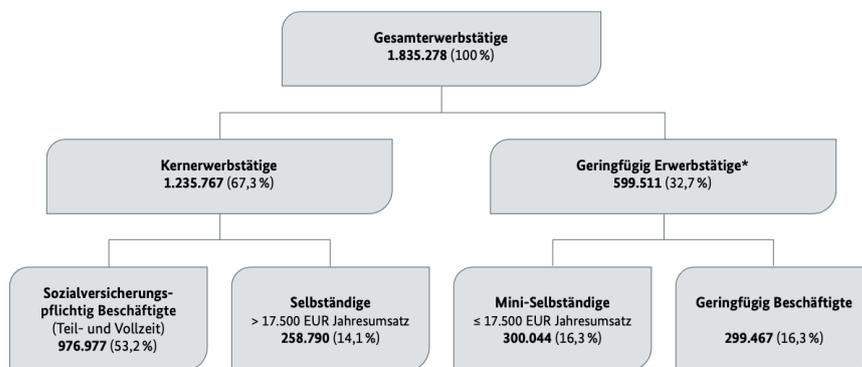
² Die Kultur- und Kreativ-pilot*innen Deutschland sind ein Projekt des u-institut e. V. und Kooperationspartnerin des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Mehr dazu: <https://kultur-kreativpiloten.de>.

Wodurch gestaltet sich die Datenlagen über die kleinteiligen Strukturen hinaus als so schwierig?

CB: Es gibt bereits Ansätze und Möglichkeiten für eine detailliertere Erfassung, allerdings hinkt Statistik immer hinterher. Was wir im Moment verlässlich wissen, beruht auf den Zahlen von 2019 – die sind noch vorpandemisch. Was wir darüber hinaus im Moment erfassen, sind Schätzungen und noch keine harten Fakten. Auch in unserem Betroffenheitspaper des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes arbeiten wir zum Teil mit statistischen Umsatzsteuer-Schätzungen. Dabei gehen wir davon aus, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft durch die Pandemie in einem Worst-Case-Szenario bis Ende 2022 Umsatzverluste von circa 35 Milliarden Euro haben wird – also mehr als dreimal so viel, wie der öffentliche Kulturbetrieb insgesamt an Fördermitteln in Bund, Land und Kommune bekommt. Wir müssen uns diese Zahlen versuchen konkret vor Augen zu führen, um zu verstehen, was das für unsere Zukunft bedeutet.

Trotz dieser pandemiebedingten Einbußen gibt es Akteur:innen, die weiterhin selbständig arbeiten oder gar während der Krise den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt haben. Das beweist nicht zuletzt die Auszeichnung der „Kultur- und Kreativpilot*innen Deutschland“² der vergangenen beiden Jahre. In welchen Bereichen hat sich demnach die Selbstständigkeit als Vorteil erwiesen?

CB: Alle Branchen, die nah an digitalen Vertriebskanäle und Geschäftsmodellen arbeiten, zählen klar zu den Gewinner:innen in der Kultur und Kreativwirtschaft, also etwa der Gaming-Bereich sowie Streamingplattformen jeglicher Art. Hier muss also auch das Verlustfenster insgesamt genauer



Gesamterwerbstätige in der Kultur- und Kreativwirtschaft nach Beschäftigungsart, Stand 2019

*Geringfügig Erwerbstätige umfassen die geringfügig Beschäftigten und, abweichend zu den Vorgängerstudien, die Mini-Selbstständigen. Die sog. „geringfügig Tätigen“ auf Basis des Mikrozensus werden nicht mehr ausgewiesen. Rundungsdifferenzen möglich.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2020; eigene Berechnungen Goldmedia, in: Monitoringbericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft 2020.

betrachtet werden. Allen, die hingegen auf analoge Geschäftsmodelle und auf die Anwesenheit von Publikum angewiesen waren, und nicht in öffentlichen Förderstrukturen abgefangen wurden, geht es sehr schlecht.

Katja Armbruckner: Wir konnten in den letzten beiden Jahren beobachten, dass Kleinunternehmer:innen aus der Kreativwirtschaft ihre Chancen in der Pandemie finden und nutzen wollten: Wo kann man zur Veränderung beitragen? Welche neuen Projekte und Geschäftsmodelle können dabei etabliert werden? Parallel dazu haben wir die Einreichungen der Kultur- und Kreativpilot:innen 2021 einer Trendanalyse unterzogen und können sehen, dass fast alle Einreichungen ungebrochen unternehmerische Antworten auf drängende gesellschaftliche Themen mit Impact sind. Die Kultur- und Kreativpilot:innen agieren als das Transformationslabor der Gesellschaft.

Einige Kreativ-Unternehmer:innen konnten so etwa Alternativen anbieten, um den Einzelhandel digital zugänglich zu machen, sodass lokale Geschäfte weiterhin verkaufen konnten. Oder sie haben für den Health-Bereich spielerische Anwendungen entwickelt. Insofern haben Kleinunternehmer:innen aus der Kreativwirtschaft auf die Pandemie reagiert und auch viel bewegt in der Zeit.

CB: Prinzipiell kann die Kleinteiligkeit der Branche als Vorteil gesehen werden. Mit dieser geht eine größere Anpassungsmöglichkeit einher, um flexibel und schnell zu reagieren. Das ist bei einem Ein-Personen-Unternehmen leichter als mit zehn Mitarbeiter:innen. Diese Anpassungsmöglichkeiten gehen aber in alle Richtungen: Es gibt sicherlich Akteur:innen,



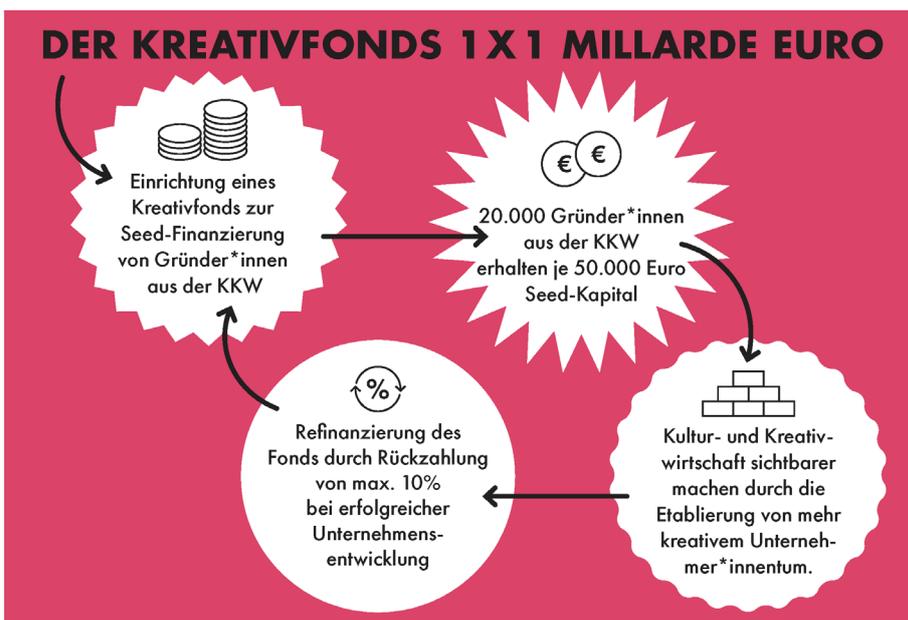
Überblick zu den 32 Berufsgruppen, die als Kreative Berufe definiert werden. Sie gehören zu den 11 Märkten der KKW: Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für Darstellende Künste, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt und Software-/Games-Industrie. Unter „Sonstige“ fallen zudem Wirtschaftszweige, die bei der Teilgruppengliederung der KKW keinem Teilmarkt zugeordnet werden können (z.B. selbständige Dolmetscher:innen).

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2021). Eigene Darstellung und Berechnung des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft, in: Themendossier „Nachwuchs und Fachkräfte in der KKW“.

die sich entschieden haben, die Branche zu verlassen; aber auch jene, die sich neu erfinden und so im kreativen und kulturellen Bereich bleiben. Wir wollen sehr genau dahin schauen, wo diese Kulturschaffenden bleiben und welche Innovations- und Veränderungsdynamik sie haben. Aber man darf auch nicht die verschiedenen Persönlichkeitsprofile oder Menschen außer Acht lassen, die kein Privileg einer solchen Entfaltungsfreiheit haben und dann in eine Anstellung gehen müssen oder keine Alternative zur Selbstständigkeit haben. Die Umsatzzahlen machen das ebenfalls deutlich und zeigen welche erhebliche volkswirtschaftliche Bedeutung die Branche für die Gesellschaft hat. Da ist die Diskrepanz zwischen sozialer Nicht-Ab-sicherung und Zukunftshoffnung überdeutlich und nicht akzeptabel.

Was müsste sich generell ändern, damit solche Risiken besonders in Krisenzeiten geringer werden?

CB: Einer unserer Vorschläge zielt darauf ab, die nächste Milliarde von Neustart Kultur als Kreativfonds ausschließlich für Selbstständige und Freiberufler:innen zur Verfügung zu stellen. Dieser soll nicht nur gebunden an jene Kulturwirtschaft sein, die ausschließlich der bestehenden öffentlichen Kultur-Infrastruktur dient. Stattdessen sollen die Köpfe, die Innovation produzieren und damit in unseren Augen als Treiber:innen die wesentliche Infrastruktur sind, ein bis zwei Jahre grundfinanziert ihr Innovationsvorhaben umsetzen können. Sofern sie erfolgreich sind, werden sie dieses Geld zurückzahlen, andernfalls wären sie aber auch nicht verschuldet. Im Wesent-



Ein Vorschlag des u-instituts zur Errichtung eines Kreativfonds für Gründer:innen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft als Anschubfinanzierung der Bundesregierung, die sich mittelfristig selbst refinanziert.

Quelle: u-institut

lichen könnten wir somit in das Grundfinanzieren, was Solo-Selbständigkeit ausmacht: nämlich Köpfe mit guten Ideen. Das Modell ist ein umgekehrter, nachhaltiger Generationenvertrag. Ebenso ist es eine strukturpolitische Maßnahme, um all jene in der Fläche zu fördern, die als Leistungsträger:innen das Land wirtschaftlich voran- und in der Branche selbst Neues hervorbringen. Wir können die Kulturlinfrastruktur, die wir in Deutschland haben, nicht ohne die Köpfe denken, die alle Sektoren vorantreiben. Und die Pandemie zeigt es überdeutlich: Wir investieren viel zu wenig für diese Köpfe, obwohl wir keine besseren Investitionen machen könnten!

Wir können die Kulturlinfrastruktur, die wir in Deutschland haben, nicht ohne die Köpfe denken, die alle Sektoren vorantreiben.

Inwieweit haben Sie hierbei die Hoffnung, dass sich mit der neuen Koalition etwas verändert?

CB: Diese Hoffnung gibt es ja mit jeder neuen Bundesregierung und die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt. Aber ich muss ehrlicherweise sagen, dass der Koalitionsvertrag für die Kultur- und Kreativwirtschaft eine Enttäuschung ist. Ebenso habe ich nichts dazu gefunden, wie der Kultursektor als Ganzes aber in seiner Diversität betrachtet wird. Das wäre endlich angebracht, auch um ordnungspolitisch zu sortieren, wo privatwirtschaftliche Akteur:innen mit gemeinnützigen und öffentlichen Kulturschaffenden ähnliche Themen haben. Das würde auch den Ländern und Kommunen die Chance geben, sich damit auseinandersetzen könnten. Ich kann nur hoffen, dass die neue Regierung versucht, das in Angriff zu nehmen. Aber das ist ein komplexes, dickes Brett, das es zu bohren gilt. Dafür braucht es sehr viel Sachverstand und auch politischen Mut und Willen. Prinzipiell will die Ampel-Koalition ja mutig sein und Fortschritt wagen – daran werden wir sie also messen. Am Umgang mit der Kultur und Kreativwirtschaft kann man ablesen, ob eine Regierung es ernst meint mit Nachhaltigkeit und Kulturentwicklung. Oder ob es dann so bleiben wird wie bisher. Das werden wir dann in vier Jahren sehen.

Seit der Pandemie fällt vor allem auf, dass die Kultur und Kreativwirtschaft trotz ihrer enormen Wirtschaftskraft nur eine sehr geringe Lobby mit zu wenig Durchschlagskraft hat. Woran liegt das? Und wie ließe sich das ändern?

CB: Die Lobbystrukturen sind so kleinteilig, weil die Branche so heterogen ist. Jede Teilbranche definiert dabei für sich andere Hauptthemen

³ Die Fellows waren ein Teil des Auftrags des Kompetenzzentrums von 2016 bis 2019. Mehr dazu: <https://kreativ-bund.de/fellows>.

und sieht sich selbst als Mittelpunkt der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Kultur darüber hinaus zu denken und gemeinsam aufzutreten, hat im Wesentlichen eine politische Forderung hervorgebracht: Die Verbände fordern von der Politik eine:n Ansprechpartner:in, damit diese:r ihre Probleme löst, weil sie sich untereinander nur auf wenig Konkretes und Sinnvolles einigen können. Sie sind trotz ehrenvoller Versuche Teil des Politikversagens in dem Sektor. Da ist noch so viel Luft nach oben, aber weil das so ist, gilt es umso mehr, einen staatlichen Nachteilsausgleich zu organisieren, wenn verschiedene Branchen nicht auf einen Nenner kommen. Umso wichtiger sind eine Ordnungs- und Strukturpolitik, die darauf reagieren und das zu einer zentralen politischen Aufgabe zu machen.

Es gilt, einen staatlichen Nachteilsausgleich zu organisieren, wenn verschiedene Branchen nicht auf einen Nenner kommen.

KA: Dieses Thema hat uns bereits vor der Pandemie beschäftigt, als wir mit dem Kompetenzzentrum Kultur und Kreativwirtschaft des Bundes etwa die 100 Fellows³ ins Leben gerufen haben. Einer der ersten Wünsche war damals, mit einer Stimme sprechen zu wollen. In der Diskussion haben wir jedoch festgestellt, dass es sinnvoller wäre, sich wegen der Heterogenität breiter aufzustellen und lieber überall vorzukommen. Insbesondere um Schnittstellen und Übersetzungsarbeit zu schaffen sowie überall jemanden aus der Kultur und Kreativwirtschaft zu haben, um diese sichtbar zu machen und teilhaben zu lassen – auch in den Ministerien. Dann würden die vielen kleinteiligen, unterschiedlichen Interessen sich nicht mehr ausbremsen, sondern die Bedeutung der Branche spürbar machen.

CB: Laut Koalitionsvertrag will die Politik eine:n Ansprechpartner:in schaffen – 100 wären angemessen. Das könnte das erste Learning der neuen Fortschrittskoalition sein, die eine lernende Politik sein will.

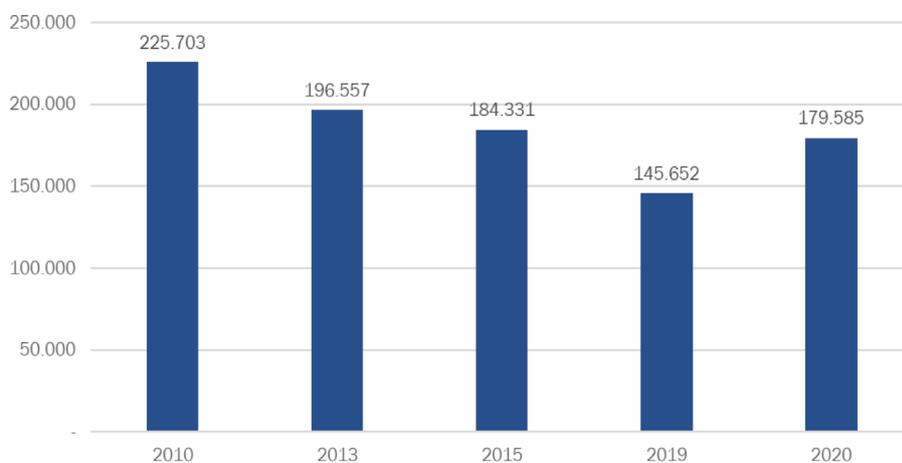
Auch wenn es aktuell nur vage betrachtet werden kann: In welchem Bereich ist bereits ein Rückgang zu verzeichnen?

CB: Ich möchte das nicht pauschalisieren, wenngleich das natürlich ein Top-Thema ist. Einige werden die Pandemie genutzt haben, um Bilanz zu ziehen: Möchte ich so weiterarbeiten? Und sind es nach wie vor *der* Impact und Purpose, für die ich brenne und stehe. Das betrifft nicht nur die Kul-

tur- und Kreativwirtschaft, sondern auch andere Branchen. Ich habe den Eindruck, dass überall da, wo Menschen loslassen können, Veränderung möglich ist. Das ist natürlich nicht so einfach. Freischaffende identifizieren sich sehr mit dem, was sie beruflich machen, sodass sie gar nicht anders können, als zu schreiben, zu malen, zu tanzen oder zu schauspielern. Alle, für die der Frust zu groß war, für die sich die Sinnhaftigkeit nicht mehr herstellen ließ oder es äußere Zwänge gegeben hat, haben vielleicht die Chance genutzt, sich beruflich neu auszurichten. Wenn das, was sie gefunden haben, besser ist als das alte, dann werden sie auch nicht zurückkehren. Das sind eher die Einflussfaktoren als Branchen- oder Segmentszwänge.

Um das aussagekräftig beurteilen zu können, brauchen wir harte Daten und qualitative Interviews. Noch interessanter sind die Fragen nach sozialer Sicherung: Wie viel privates Geld, das etwa als Rücklage gedacht war, ist in unserem Bereich „verbrannt“ worden – weil die Leute gar nicht anders konnten, als an ihr Erspartes zu gehen? Und wahrscheinlich werden in unserem Bereich alle vorhandenen stillen Reserven dort aufgebraucht sein, wo es prekär wurde.

KA: Im Dossier zu „Nachwuchs und Fachkräfte“ des Kompetenzzentrums ist diese Diskrepanz ganz gut beschrieben: Auf der einen Seite gab es bis 2019 ein überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Während auf der anderen Seite pandemiebedingt in vielen kreativen Berufen eine enorme Arbeitslosenquote zu verzeichnen ist. Das betrifft zum Beispiel die veranstaltungsbezogenen Berufe. Entsprechend hat das Paper gezeigt, dass sich der Fachkräftemangel verstärkt



Entwicklung der Arbeitslosenzahlen in Kreativen Berufen von 2010 bis 2020. Während diese seit 2010 bis 2019 kontinuierlich gesunken sind, ist eine Trendwende in der Arbeitslosenentwicklung durch die Pandemie zu erkennen: Von 2019 auf 2020 ist die Arbeitslosigkeit in Kreativen Berufen um rund 33.900 bzw. 23 Prozent innerhalb eines Jahres auf insgesamt rund 179.600 Arbeitslose gestiegen. In der Gesamtwirtschaft ist diese im Vergleich um 19 Prozent gestiegen.

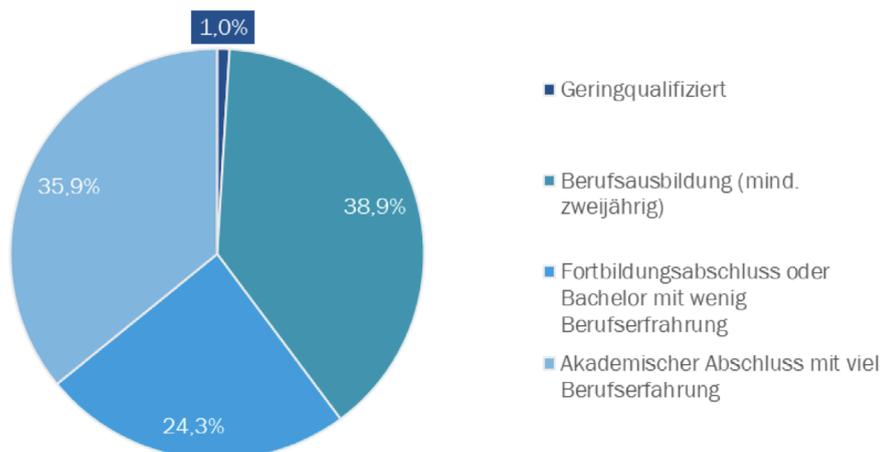
Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2021). Eigene Darstellung und Berechnung des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft, in: [Themendossier „Nachwuchs und Fachkräfte in der KKW“](#).

hat, der unter anderem in den kulturhandwerklichen Berufen längere Zeit zu spüren sein wird und letztendlich auch Branchen über die Kultur- und Kreativwirtschaft hinaus treffen wird.

**Inwieweit kann in diesen Bereichen dem Fachkräftemangel entgegenge-
wirkt werden – insbesondere, wenn sich der Arbeitsmarkt pandemiebe-
dingt so verändert hat, dass sich diese Missstände verschärft haben?**

CB: An manchen Stellen braucht es wahrscheinlich einfach Zeit. Den Fachkräftemangel merken auch die öffentlichen Kulturbetriebe im Bereich Digitales: Dort fehlen bisher Menschen, die Kultur digital verstehen, umsetzen und vermitteln können. Ich glaube, da findet im Moment keine Institution Mitarbeiter:innen, egal wie klangvoll der Namen ist, denn der Markt ist leergefegt. Generell gibt es keinen oder zu wenig passende Aus-, Fort- und Weiterbildungsbereiche für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Zwar leisten wir uns innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft Ausbildungsmöglichkeiten, aber Menschen, die in diesem Bereich arbeiten, qualifizieren sich für die Berufe oft über Learning-by-Doing.

Ich weiß, dass die Veranstaltungsbranche Mitarbeiter:innen halten konnte, weil sie Impfzentren eingerichtet haben – eigentliche Veranstaltungstechniker:innen haben dann Impfzentren-Management betrieben. Das ist natürlich eine sehr wertvolle gesellschaftliche Aufgabe und es bleibt spannend, welche Kompetenz daraus für den Bereich in Zukunft erwächst. Aber insgesamt ist mir wenig bekannt, dass eine große Gruppe an Kreativen durch entsprechende Maßnahmen aufgefangen wurde.



Anforderungsniveau in Kreativen Berufen bei Soloselbstständigen 2019: Soloselbstständige decken ein breites Anforderungsspektrum ab. Die Aufteilungen der Ausbildungsniveaus ist ausgeglichen, wonach fast zwei Drittel aller Soloselbstständigen auf der mittleren bis höheren Ausbildungsebene angesiedelt sind.

Quelle: SOEP (2021). Eigene Darstellung und Berechnung des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft, in: Themen-dossier „Nachwuchs und Fachkräfte in der KKW“.

KA: Es müssen Angebote geschaffen werden für diese Art von Qualifikationen und ein mutigeres Herangehen an Berufsbilder, bei denen Quereinsteiger:innen sowie Zwischen-Qualifikationen gefragt sind. Auch, um in die Breite zu kommen. Hier braucht es andere Förderlogiken und im Bildungs- und Ausbildungsbereich muss entsprechender Mut bewiesen werden, um dieses wichtige Potential als solches zu erkennen, darauf angemessen zu reagieren und beim Nachwuchs zu fördern.

Eine Chance wäre gewesen, die Pandemie frühzeitig als Zäsur für die Branche zu begreifen. Damit hätten rechtzeitig Lösungen für all das entwickelt werden können, was davor bereits problematisch war.

CB: Eine Chance wäre gewesen, die Pandemie frühzeitig als Zäsur für die Branche zu begreifen. Damit hätten rechtzeitig Lösungen für all das entwickelt werden können, was davor bereits problematisch war. Dafür müssten IHKs mehr Ausbildungsberufe anbieten, die es im Bereich der Kulturwirtschaft gibt. Die politische Forderung wäre also: Schafft pro Jahr zehn neue Berufe aus den Qualifikationen, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft entstehen und bildet für diese aus. Bildet für Berufe aus, die es heute noch nicht gibt. Denn alles, was sich um die Pandemie herum an neuen Tätigkeitsprofilen ergeben hat, kann man ausbilden und diese Ausbildung auch staatlich existieren lassen. Aber wir überlassen das Zoom und der Fantasie einiger, während das staatliche Handeln extrem hinterherhängt.

Welche Bereiche wären das denn konkret?

CB: Im Bereich der kulturellen Bildung hätten aktuell kreative und künstlerisch tätige Menschen ein unglaubliches Handlungsfeld. Hier wären Programme wichtig, sodass sie in den Schulen mitarbeiten können. Beim Thema Transformation der Innenstädte wären kultur- und kreativwirtschaftliche Angebote angesagt, bis hin zur Schnittstelle für alles, was online funktioniert. Das sind nur ein paar, der unzähligen Möglichkeiten, wo der Staat Anreizstrukturen schaffen könnte für Innovationsgeschehen. Ich behaupte mal ganz frech und kühn: Es gibt ohne kultur- und kreativwirtschaftliche Akteur:innen und deren Perspektiven kein schnelles Aufhalten der Klimakrise und auch keine Nachhaltigkeitsprozesse. Wenn wir nicht anfangen, Kreative von Beginn an mit reinzuholen, um kluge Fragen zu stellen, um unterschiedliche Prototypen zu bauen, um mitzuwirken an der

frühen Akzeptanz von Maßnahmen in unserer Bevölkerung, dann haben wir nichts gelernt. Und im Moment sitzen die Leute zu Hause und arbeiten nicht mit in und an den Programmen der Zukunft. Das wäre eine schöne Aufgabe für die neue Regierung, hiervon mehr Sinnvolles zu ermöglichen.

Solange die Regierung solche Entscheidungen nicht voranbringt, sind einzelnen Akteur:innen und die Unternehmen selbst gefordert. Wie können sie sich auf solche solche Wandlungsprozesse vorbereiten?

CB: Um sie zukünftig resilienter zu machen, wäre die zentrale Maßnahme, an den Ausbildungssektor heranzugehen. Nur Menschen, die gut ausgebildet sind, können mit Ungewissheit und Unsicherheit gut umgehen. Dafür müssen kreative Kompetenzen in der Schule stärker gefördert werden, anstatt nur naturwissenschaftliche und MINT-Fächer nach vorne zu stellen. Die Akteur:innen können letztendlich keine Vorbereitung treffen, außer so weiterzumachen wie bisher.

Nur Menschen, die gut ausgebildet sind, können mit Ungewissheit und Unsicherheit gut umgehen. Dafür müssen kreative Kompetenzen in der Schule stärker gefördert werden.

KA: Die Kernkompetenz, die wir zumindest immer wieder bei den Unternehmer:innen in diesem Bereich beobachten, ist etwas, was bereits vorhanden ist und dennoch als Leistung wahrgenommen werden sollte. Diese intrinsische Motivation, etwas zu sehen und dafür eine Lösung zu entwickeln, trägt vor allem im Bereich ökologische Nachhaltigkeit dazu bei, dass wichtige Ideen nicht nur von vermeintlichen Expert:innen der eigentlichen Branchen geliefert werden, sondern auch von Akteur:innen der Kultur- und Kreativwirtschaft, wie etwa Alternativen für Leder oder auch Nahrungsmittel aus Insekten und damit auch mehr gesellschaftliche Akzeptanz für relevante Veränderungen schaffen.

CB: Diese Kompetenzen bringen Menschen, die in der Kultur ausgebildet sind oder in der Kreativwirtschaft arbeiten, mit: Wir sind Expert:innen für Improvisation, Expert:innen für Pausen und Expert:innen für Perspektivwechsel. Alles, was wirtschaftliche Resilienz mit erfordert, findet sich in der Kultur- und Kreativwirtschaft bereits. Die Kreativen lernen die ganze Zeit und gestalten dadurch gesellschaftliche Räume. Insofern wäre es

wichtiger zu fragen, was andere von ihnen lernen können. Ihre besondere Verantwortung entsteht dabei, Lebendigkeit in Verantwortungsräume zu bringen. Dieses Bewusstsein könnte auch gesellschaftlich noch ein bisschen stärker ausgeprägt werden. Ich drehe das auch gerne mal um: Hat unsere Branchen 35 Milliarden Euro Verlust erlitten oder ist das – monetär gesprochen – der Leistungsbeitrag der Kreativen, damit die Pandemie vorübergeht? 35 Milliarden hat keine andere Branche gespendet.

Wichtig ist, dass wir spätestens nach der Pandemie mit allen Beteiligten neu und anders ins Gespräch kommen müssen. Denn erstens gibt es wirklich viele, die sehr wütend und enttäuscht sind. Dafür müssen wir einen Austausch schaffen, um das abzubauen. Wir müssen auch das betrauern, was wir verloren haben. Und wir müssen als Kultur- und Kreativwirtschaft mit dem öffentlichen Sektor des Kulturbetriebs neu zusammenfinden, denn aktuell nehme ich hier eine große Spaltung wahr. Ich weiß nicht, wie das geht, aber ihr von KMN seid ja von der Kommunikation. Plattformen wie eure sind dafür wichtig, denn ihr seht die Notwendigkeit und bietet mit euren Nutzer:innen bereits 100 Ansprechpartner:innen, anstatt nur eine:n.



Katja Armbruckner gehört zum Strategie-Team des u-instituts. Ihr Schwerpunkt liegt im Bereich der Kommunikation. Für das u-institut war sie maßgeblich für den erfolgreichen Aufbau der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zuständig und ist an der Weiterentwicklung von Kommunikationsstrategien beteiligt. Sie studierte Publizistik und arbeitete u.a. als Presseverantwortliche in privatwirtschaftlichen und öffentlichen Kulturbetrieben.



Christoph Backes ist Geschäftsführer und Vorstand des u-instituts, dem Projektträger des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes und Initiator und Organisator der Auszeichnung Kultur- und Kreativpiloten Deutschland. Zuvor war der Wirtschaftswissenschaftler, Unternehmensberater und Theaterschauspieler Gründungsgeschäftsführer des GründerZentrum Kulturwirtschaft Aachen (2004-2005).

Kulturfunke*

in Lübeck

Prototyp einer motivierenden Förderung in schwierigen Zeiten

Ein Beitrag von Lara Bader

Der Schock sitzt noch tief: Keine zwei Jahre ist es her, dass sich ganz Deutschland Gedanken darüber machte, was als „systemrelevant“ gilt und was nicht. So trat bei den rund 1,2 Millionen hauptberuflich in der Kulturbranche Beschäftigten neben die hohen finanziellen Einbußen vor allem das psychisch belastende Gefühl der Bedeutungslosigkeit. Nur durch innovative Förderprogramme wie *Kulturfunke** in Lübeck war es einigen Künstler:innen möglich, ihren Job weiterhin ausführen zu können.

Wertschätzung von Kultur

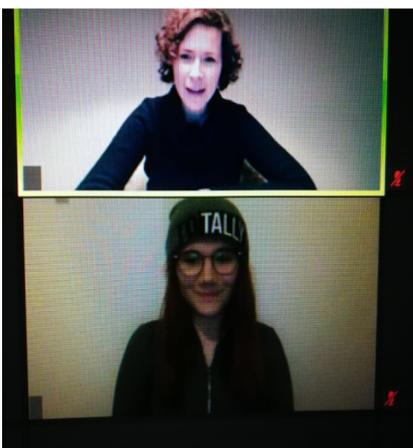
Als Wirtschaftszweig, dessen Bruttowertschöpfung 2019 insgesamt noch bei 106,4 Milliarden Euro lag, ist die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) in Deutschland kein bedeutungsloses „Sahnehäubchen“. Immerhin erzielte die KKW damit eine höhere Wertschöpfung als Branchen wie die Chemieindustrie, die Energieversorgung oder die Finanzdienstleistung. Und doch schienen die staatlichen Hilfspakete die Nöte der vielen in der KuK tätigen Solo-Selbstständigen zunächst nicht ausreichend zu berücksichtigen.

Die *Possehl-Stiftung* und die Arbeitsgemeinschaft Kulturtreibhaus in Lübeck erkannten die Situation hingegen schon früh und reagierten blitzschnell. Bereits am 29. Mai 2020, nur knapp über zwei Monate nach Beginn des ersten Lockdowns, beschloss der Stiftungsvorstand ein umfassendes Kulturförderprogramm. Damals wurde kurzfristig, nach einer Planungsphase von nur zwei Wochen, eine erste Förderung in Höhe von 600.000 Euro für die Initiative *Kulturfunke** bereitgestellt, die seitdem von Stefanie Reis vom Kulturtreibhaus und ihrem dreiköpfigen Team koordiniert wird.

Förderung neu gedacht

Schon nach 10 Tagen hatten sich 117 Kulturschaffende mit 78 Projektideen auf die Ausschreibung von *Kulturfunke** beworben. Ein Zulauf, der die neunköpfige, von der Stiftung unabhängige, Jury überraschte. Mittlerweile – Stand Januar 2022 – wurden insgesamt 308 Projekte von 419 Kulturschaffenden mit einer Gesamthöhe von 2,15 Millionen Euro unterstützt und die vierte Auswahlrunde für Projekte läuft, für die weitere 480.000 Euro zur Verfügung stehen.

Die in Lübeck lebende Theaterpädagogin Katharina Feuerhake betont im Nachhinein, wie wichtig die Spontaneität und Offenheit der Ausschreibung für sie waren. Durch Corona mussten analoge Proben und Aufführungen oft ausfallen. Im Gegensatz zu vielen anderen Förderprogrammen ermöglichte die Possehl-Stiftung von Anfang an Online-Formate, sodass die Theaterpädagogin sich gemeinsam mit ihren Schauspieler:innen im Kleinen an diese Projektform herantasten konnte, um sich schauspielerisch in diesem Feld auszuprobieren, mögliche Ästhetiken via Zoom zu erproben, genauso wie den Einsatz von partizipativen Elementen. Herausfordernd war dabei vor allem der enge zeitliche Rahmen, denn die *Kulturfunke**-Projekte müssen innerhalb eines halben Jahres erstellt und realisiert werden. Da Katharina Feuerhake hauptsächlich mit Laienschauspieler:innen arbeitet, war es umso schöner, dass die Projekte trotz Corona zu einem Abschluss mit Aufführung gebracht werden konnten. Während die Proben für ihr erstes Stück „Vergessene Orte“ noch analog stattfanden, musste die Aufführung im Winter 2020 kurzfristig in den digitalen Raum verlegt werden.



Fotos: Kulturfunke* (links), O. Malzahn (rechts)



Einblicke in Katharina Feuerhakes Projekte „Vergessene Orte“ (links) und „CluBtopia“ (rechts)

Bei ihrem zweiten Projekt „CluBtopia“ war es genau andersherum: Was zunächst digital geprobt wurde, konnte schließlich auf dem Außengelände der Kulturwerft Gollan vor Publikum aufgeführt werden.

Die Arbeitsfähigkeit der Künstler:innen soll mit dem Förderprogramm der Initiative *Kulturfunke** gestärkt und ihr Ideenreichtum genutzt werden, um für die kulturelle Entwicklung der Stadt Lübeck bedeutende Projekte zu initiieren, die im besten Fall auch eine soziale Komponente beinhalten. Jede Einzelperson kann eine Summe von bis zu 6.000 Euro beantragen, die direkt nach Bewilligung abrufbar ist, ohne vorher eine finanzielle Bedürftigkeit oder ähnliches nachweisen zu müssen, wie es sonst oft der Fall war und ist. Die Nachweispflicht der Kulturschaffenden besteht stattdessen darin, die Stadt Lübeck wieder mit Kultur zu beleben.

Wofür das Geld eingesetzt wird, ist jeweils von Projekt zu Projekt unterschiedlich und den Antragsstellenden überlassen. Die Sängerin Jana Nitsch konnte sich beispielsweise bei ihrer One-Woman-Show mit Moped stets sicher eine feste Gage auszahlen, egal wie groß das Publikum war, was ihr Einkommen sicherte. Für andere bedeutet das Geld wiederum, größere Vorhaben – wie die von Katharina Feuerhake – in die Tat umsetzen zu können, weil etwa Sach- und Materialkosten oder Raummieten sicher gedeckt sind oder Gagen für zusätzlich engagiertes Personal gezahlt werden können.



Musikerin Jana Nitsch unterwegs mit Schwalbe-Moped Trudi

Foto: Kulturfunke*

Ein „Trotzdem“ gegen die Krise

Eine Inspiration für das Förderkonzept *Kulturfunke** war unter anderem das Stipendienprogramm „Denkzeit“ der Kulturstiftung des Freistaats Sachsen. Durch dieses konnten Kunst- und Kulturschaffende auch in Krisenzeiten weiterhin kreativ tätig sein. Die Possehl-Stiftung geht bei ihrem Förderkonzept allerdings weiter – nicht nur finanziell. Es geht darum, neue Anreize zu schaffen, die Stadt – auch fernab der bekannten Altstadt – zu beleben und mit einem lauten „Trotzdem“ Kultur innerhalb der Pandemie zu ermöglichen; einen Wert zu schaffen, der über den rein monetären hinausgeht. Schaut man sich die Anzahl der ermöglichten Programmpunkte seit Mitte 2020 an, so könnte man beinahe denken, Corona hätte in Lübeck zwischendurch Pause gemacht. Über 2.500 Veranstaltungen an über 600 Orten konnten dank der besonderen Förderstruktur und trotz der Pandemie bisher stattfinden.

Es geht darum, neue Anreize zu schaffen, die Stadt – auch fernab der bekannten Altstadt – zu beleben und mit einem lauten „Trotzdem“ Kultur innerhalb der Pandemie zu ermöglichen.

Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft würdigte dies, indem er die Aktion *Kulturfunke** 2021 mit dem „Sonderpreis für Projekte mit Bezug zu Covid-19“ aus einer Auswahl von 40 deutschlandweiten Projekten prämierte.

Kleine und große Funken

Beeindruckend ist vor allem die Vielfalt des Programms. Spartenübergreifend werden die verschiedensten Ideen verwirklicht. Diese reichen von Ausstellungen mit jungen deutschen Künstler:innen in leerstehenden Geschäften der Lübecker Innenstadt, über eins-zu-eins Konzerte an ungewöhnlichen Orten, einen Miniatur-Zirkus, clowneske Jonglage, Kunst im Kleingarten bis hin zu Performances auf einem Kunstschiff. Manche der Projekte sind laut und sorgen für viel Aufmerksamkeit in der Innenstadt. Andere wiederum bringen die Kultur in die Peripherie, an Orte die bei der Auswahl von möglichen Spielstätten normalerweise nicht mitgedacht werden. Zu überlegen, welche Kulturformate außergewöhnlich sind, ist für viele Antragsstellende eine Herausforderung mit nachhaltigem Effekt. So

entstanden viele neuartige Projekte, aber auch Weiterentwicklungen von solchen, die es auch vor Corona schon gab, nun aber nicht mehr in ihrer ursprünglichen Form realisierbar waren.

Ein Beispiel sind die „Weckworte“ von Lars Ruppel. Der in der deutschen Szene bekannte Slam-Poet arbeitet schon seit mehreren Jahren eng mit verschiedenen Seniorenheimen und sozialen Einrichtungen zusammen, um in Workshops mit Schüler:innen, Personal und pflegenden Angehörigen durch Gedichte und Worte aktivierende Impulse für den Alltag mit Pflegebedürftigen zu bieten. Zu Beginn von Corona waren jene Workshops nicht mehr möglich, sodass das Förderprogramm für Lars Ruppel genau zur rechten Zeit kam. Die Fördervorgaben führten ihn schließlich zu der Idee eines dreiteiligen Online-Workshops mit pflegenden Personen, in denen niedrigschwellig der Einsatz von Poesie im Alltag erlernt, geprobt und eingesetzt wurde. Durch das digitale Format konnten mehr Personen als gewöhnlich an den Workshops teilnehmen und sich bereichs- und regionsübergreifend austauschen. „Gerade der Vertrauensvorschluss in die Kunst- und Kulturschaffenden ist besonders bei der Förderung und ich würde den *Kulturfunken** wünschen, dass sie damit viele Nachahmende finden und zum Prototypen werden“, meint Lars Ruppel nach Abschluss seines Projekts.

„Gerade der Vertrauensvorschluss in die Kunst- und Kulturschaffenden ist besonders bei der Förderung und ich würde den *Kulturfunken** wünschen, dass sie damit viele Nachahmende finden und zum Prototypen werden“.

Lars Ruppel, Slam-Poet

Bedürfnisse erkennen

Mitten in der Krise, als eh viel Ungewohntes geschah, kehrten die Initiator:innen von *Kulturfunke** die bis dato gewohnte Förderlogik um. Sie hörten auf die Stimmen der Kunst- und Kulturproduzent:innen, ebenso wie auf die der Konsument:innen und schenkten vor allem eins: Vertrauen – und das wirkt sich auf die gesamte Stadt aus.

Katharina Feuerhake berichtet von spürbaren Veränderungen in der Lübecker Kulturszene: „Das betrifft wohl vor allem die Sichtbarkeit von

Kultur, aber eben auch, und das ist wirklich überall spürbar, die Vernetzung der Szene untereinander“. Bei ihrem Antrag für die erste Förderrunde sei sie noch sehr in der Gewohnheit verhaftet gewesen, sich als Solo-Selbstständige zu bewerben, wohingegen sie in späteren Runden ganz bewusst die Möglichkeit der gemeinsamen Bewerbung wahrnahm, zum Beispiel mit der Ausstatterin Katia Diegmann für das Projekt „CluBtopia“. Obwohl die Kulturszene in Lübeck nicht sehr groß ist, funktionierte die Vernetzung untereinander lange nicht gut. Die Hamburger Videoproduzentin Anne Schulte vom Projekt „Screen in a Box“ erzählt, wie überrascht sie bei ihrer ersten Fahrt nach Lübeck für die Vorbereitungen war: „Wir konnten ja gar nicht glauben, als Leute uns sagten, dass es, trotz der geringen Größe der Stadt, keine zentralen Anlaufpunkte für die Kulturszene gibt, wo sich alle treffen, aber so war es dann wirklich, als wir da waren. Unser Plakat haben wir bei den Kulturfunken aufgehängt, sonst gab’s quasi nichts.“

Seit 2021 hat die Kulturszene mit dem *Kulturfunke** Quartier einen festen Anlaufpunkt. Das vierköpfige Team aus Stefanie Reis (Projektleitung), Heide Klingelhöfer, Pascal Simm und Tilo Strauß hilft nicht nur bei Fragen rund um Antragsstellung und Projektrealisierung. Die vier sind auch gerne beratend tätig für alle Interessierten, die in Ergänzung zur kommunalen Kulturarbeit Hilfe bei der Suche nach den richtigen Ansprechpartner:innen in der Stadt benötigen. Neben der fachlich breit aufgestellten Expertise des Teams, zeigt allein die Verortung der Anlaufstelle mitten in der Innenstadt die Wertschätzung der Stiftung gegenüber den Kulturschaffenden. Die Kreativen fühlen sich gut aufgehoben und das zahlt sich aus: So wird die Idee auch stadtübergreifend verbreitet und zieht Künstler:innen aus Hamburg, Berlin, Düsseldorf und vielen weiteren Städten an, um Projekte in Lübeck zu realisieren. Das sorgt wiederum für neue Vernetzungsmöglichkeiten.



Fotos: Kulturfunke*



Einblicke in Lars Ruppels Projekt „Weckworte“ (links) und „Screen in a Box“ von Anne Schulte, Andreas Dorau und Sönke Held (rechts)

Funken sprühen

Neben Lars Ruppel, erfuhren auch die drei Hamburger:innen Anne Schulte, Andreas Dorau und Sönke Held über einen Bekannten von dem Lübecker Förderformat. „In einer Zeit, die vor allem von Absagen dominiert war, war es total toll und schön zu sehen, dass es auch Orte gab, an denen Neues entstand, wo was passierte“, erinnert sich Andreas Dorau. Die künstliche Limitierung durch die Faktoren Corona, Zeitraum, Innovationskraft und Veranstaltungsort setzte bei den beiden Film-/ Videoproduzent:innen Anne Schulte und Sönke Held sowie dem Musiker Andreas Dorau kreative Prozesse in Gang. Entstanden ist eine Art modernes und begehbares Scopitone (Vorgänger des Musikvideos im Jukebox-Format): Je zwei Personen konnten sich in einem umgebauten Pferdeanhänger drei von zehn maximal zwei-minütigen musikalischen Filmminiaturen ansehen, die nur für „Screen in a Box“ entstanden sind und nirgendwo sonst aufgeführt werden. „Es klingt abgedroschen, aber das Format sprach Jung bis Alt an und sorgte eben für flüchtige Vergnügungen im Corona-Alltag“ resümiert Andreas Dorau.

Nachhaltigkeit

Schon jetzt hat das Förderprogramm nachhaltige Effekte auf die Stadt Lübeck: Kultur ist sichtbarer im Alltag der Einwohner:innen geworden, Netzwerke wurden ausgebaut, die Gemeinschaft der Kulturschaffenden wurde gestärkt, es gibt weniger Einzelkämpfer:innen als zuvor.

Kultur ist sichtbarer im Alltag der Einwohner:innen geworden, Netzwerke wurden ausgebaut, die Gemeinschaft der Kulturschaffenden wurde gestärkt, es gibt weniger Einzelkämpfer:innen als zuvor.

Mit dem *Kulturfunke** haben die Possehl-Stiftung und das Kulturtreibhaus in Lübeck einen antizyklischen „Funkensprüher“ erschaffen, der Dinge möglich macht in einer Zeit, in der so vieles für die Kultur zunächst unmöglich schien. Der Zeitpunkt wurde außerdem genutzt, um Förderung neu zu denken. Es ist wünschenswert, dass Lübeck sich diese Agilität weiterhin bewahren kann und viele Nachahmer:innen in Deutschland findet, da sind sich alle Geförderten einig.



Lara Bader studierte Kunst-Medien-Ästhetische Bildung, Erziehungs- und Bildungswissenschaften, Kunstgeschichte und Museumsmanagement. Nach ihrer kuratorischen Assistenz im Pilotprojekt „Transparentes Museum“ an der Hamburger Kunsthalle arbeitet sie heute als freie Kunsthistorikerin für verschiedene Galerien, Kulturinstitutionen und Stiftungen in Hamburg und Schleswig-Holstein. Sie ist Mitbegründerin und Teil des Kuratorinnen Kollektivs „das kurativ“ und der Hamburger Off-Galerie nachtspeicher23 e.V..

Strukturwandel im Kulturbetrieb dringend gewünscht

Perspektiven einer Freien Künstlerin und eines Freien Regisseurs

Ein Beitrag von Lisa Bergmann und Christian Müller

Der Kulturbetrieb ist seit Jahrzehnten unterfinanziert. In Deutschland arbeiten rund 1,2 Millionen Menschen in diesem Sektor. Das sind 400.000 Personen mehr als in der Autoindustrie, inklusive deren Zuliefer:innen. Von den rund 1,8 Millionen Kulturarbeiter:innen sind ca. 30 Prozent Freiberufler:innen. Von ihnen verdienen nur ca. 14 Prozent mehr als 17.500 Euro jährlich.¹

Feste Stellen werden kontinuierlich abgebaut und durch oftmals schlecht bezahlte Freiberufler:innen ersetzt. Bei den Einkünften der freiberuflichen Bildenden Künstler:innen sieht es noch düsterer aus – 65 Prozent von ihnen erzielen unter 5.000 Euro² Brutto im Jahr mit ihrer Kunst, bei gleichzeitig regen Engagements. Hier mangelt es noch immer an rechtlichen Verpflichtungen für Veranstalter:innen, erbrachte Leistungen als solche anzuerkennen und bezahlen zu müssen – auch im kommunalen Bereich.

‘Das Bündnis für gerechte Kunst- und Kulturarbeit Baden-Württemberg’ hat sich vor eineinhalb Jahren gegründet, um in spartenübergreifenden Gesprächen und im Austausch zwischen Freien und institutionell Arbeitenden zu gemeinsamen Forderungen an die Politik zu finden. Gründungsimpuls war die Absage des „Innovationsfonds Kunst“ im Mai 2020. Ein Zusammenschluss von Einzelkünstler:innen und Institutionen konnte daraufhin in einen konstruktiven Dialog mit dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst treten. Nach Monaten intensiver Arbeit im Bündnis kristallisiert sich deutlich heraus, dass nicht weniger als ein umfassender Strukturwandel nötig ist.

¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020: https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2020/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk.pdf?__blob=publicationFile&v=1.

² Bundesverband Bildender Künstlerinnen und Künstler, „Die wirtschaftliche und soziale Situation Bildender Künstlerinnen und Künstler 2016“. Expertise von Dr. sc. Eckhard Priller zur Umfrage des BBK (Hrsg.).

Die damit verbundenen Forderungen lassen sich zusammenfassen unter dem Gesichtspunkt nachhaltiger Transformation:

- > gerechte Bezahlung und gerechte Arbeitsbedingungen;
- > ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit;
- > Anti-Diskriminierungs- sowie Anti-Rassismus-Maßnahmen;
- > Quotenregelungen;
- > Mitsprache an politischen Entscheidungsprozessen.

Spartenübergreifender Erfahrungsaustausch notwendig

Es fällt auf, dass in Öffentlichkeit und Politik einerseits große Missverständnisse herrschen über die Bedingungen der Arbeit im kulturellen Feld. Beispielsweise ist kaum bekannt, dass Bildende Künstler:innen für Ausstellungsbeteiligungen keine Vergütung erhalten. Andererseits gibt es durch eine historisch gewachsene Kategorisierung in künstlerische Sparten wenig Austausch der Professionellen untereinander. Gerade dieser Erfahrungsaustausch erweist sich im ‘Bündnis’ als besonders wertvoll.

Aufklärung und Empowerment sowohl bei Erfahrenen, aber vor allem auch als Teil der Ausbildung im Studium, sind nötig für eine starke Allianz der Berufstätigen.

Es zeichnen sich deutliche Unterschiede in der Durchsetzungsfähigkeit eigener Interessen ab. Hier kann viel von den gut organisierten Berufsverbänden der Darstellenden Künste abgeschaut werden. So wird im Dialog deutlich, dass die Forderungen der einzelnen Sparten vor unterschiedlichen Hürden und an unterschiedlichen Markierungen stehen. Selbstverständliche Standards in der einen Sparte – beispielsweise die Honoraruntergrenzen-Empfehlung des Bundesverbands Freie Darstellende Künste als Argumentationshilfe – sind in anderen noch lange nicht in Umsetzung. Zum Teil ist einigen Künstler:innen noch nicht bewusst, wie statthaft die eigenen Forderungen sind. Aufklärung und Empowerment sowohl bei Erfahrenen, aber vor allem auch als Teil der Ausbildung im Studium, sind nötig für eine starke Allianz der Berufstätigen. So könnten sie diese Hürde abbauen und einheitlich auf arbeitsrechtlichen

Minimalvorgaben bestehen. Auf lange Sicht stärkt die Umsetzung von Mindestforderungen jede:n Einzelne:n in der Branche, und das sollte erklärtes solidarischeres Ziel sein.

Künstlerische Akademien und Auszubildende müssen sich das Thema zu eigen zu machen, um einem missverstandenen Individualismus in Form längst überholter Genie- und Einzelkämpfer-Fantasien nicht länger nachzuhängen. Denn kein:e Künstler:in wird bekannt, die nicht in gut funktionierenden Netzwerken eingebunden ist, für die sich nicht andere stark machen. Die Bildende Kunst steht genau wie andere kulturelle Sparten in sozialen Zusammenhängen. Diesen Umstand zu verschweigen bedeutet, ein proto-neoliberales Phantasma künstlerischer Arbeit lebendig zu halten, in dem es keine Abhängigkeiten von gesellschaftlichen Gefügen gibt, und in denen Künstler:innen keine täglichen Ausgaben für Lebensunterhalt, Miete und Material haben.

Freiheit braucht lebenswerte Bezahlung

Das Schlagwort „Freiheit“ wird in politischen Diskussionen nur zu oft zweckentfremdet und gegen die Bedürfnisse von Künstler:innen instrumentalisiert: Für Künstler:innen besteht Freiheit in einer lebenswerten Bezahlung ihrer Leistungen. Nur so gewinnen Menschen Zeit, ihrer Kunst nachzugehen, statt in einem ungelerten und prekären zweiten Erwerb nach Feierabend einzubringen, was im ersten nicht verdient wurde. Solche ausbeuterischen Ausgangssituationen aber perpetuiert die deutsche Kulturpolitik nach wie vor, indem sie in dieser Hinsicht seit 2005 stillsteht. Immer noch kämpfen freiberufliche Bildende Künstler:innen für eine bundesweite Festschreibung ihrer Arbeitsrechte. Konkret geht es darum, ihren Anspruch auf Vergütung erbrachter Leistungen zu implementieren; so, wie es in anderen europäischen Ländern seit Jahrzehnten gang und gäbe ist.

Für Künstler:innen besteht Freiheit in einer lebenswerten Bezahlung ihrer Leistungen. Nur so gewinnen Menschen Zeit, ihrer Kunst nachzugehen.

Gerade hier warten Künstler:innen ungeduldig auf unmissverständliche Signale der neuen Staatsministerin für Kultur und Medien, Claudia Roth.

³ Bundesverband Bildender Künstlerinnen und Künstler, „Von der Kunst zu leben. Die wirtschaftliche und soziale Situation Bildender Künstlerinnen und Künstler 2020“. Expertise von Dr. sc. Eckhard Priller zur Umfrage des BBK (Hrsg.).

Es ist höchste Zeit, länder- und im besten Fall bundesweit ein absolutes Minimum an Arbeitsrecht für Bildende Künstler:innen unumgänglich festzuschreiben. Seit 50 Jahren erstellen Künstler:innen Modelle und Leitlinien. Anstatt weiterhin auszuweichen oder zu blockieren, müssen Institutionen und Politik endlich auf sie eingehen oder wenigstens eigene umsetzbare und kontrollierbare Vorschläge erarbeiten. Nur mit einer lebenswerten Mindestvergütung kann den ubiquitären Folgeproblemen wie fehlender sozialer Absicherung und bitterer Altersarmut annähernd begegnet werden.

Warum schreibt man sich die Förderung der Kultur auf die Webseiten, wenn man dann den existentiellen Schutz von Künstler:innen nicht umsetzen möchte?

Über diese noch immer fehlende Verpflichtung sind Expert:innen regelmäßig erstaunt – seien es Kolleg:innen aus anderen Sparten, kulturpolitische Sprecher:innen der Parteien, Projektpartner:innen in den Institutionen oder Journalist:innen. Es ist auch logisch nicht nachvollziehbar: Nach einer Studie des BBK Bundesverbandes von 2020³ erhielten Künstler:innen nur in 20 Prozent ihrer Ausstellungen eine Vergütung, darunter in 15 Prozent der Fälle erst nach eigenem Insistieren. Durchschnittlich blieben diese jedoch unter einem einmaligen Betrag von 400 Euro – keine Summe, die einer:m ein Auskommen, geschweige denn die zukunftsfähige Entwicklung der eigenen Kunst erlaubt. Warum schreibt man sich die Förderung der Kultur auf die Webseiten, wenn man dann den existentiellen Schutz von Künstler:innen nicht umsetzen möchte?

Selbstbewusstere kulturpolitische Lobbyarbeit

Dringend müssen Künstler:innenverbände sehr viel selbstbewusster auftreten und sich kulturpolitisch zu Wort zu melden – so, wie das die Kolleg:innen der Darstellenden Künste selbstverständlich tun. Niemand anderes verkörpert die Lobby der Künstler:innen als ihre eigenen Berufs- und Interessenverbände. Sie sollten ihre Rolle als notwendiges demokratisches Sprachrohr für alle Berufstätigen erkennen. Das Tabu, über Bezahlung zu sprechen, hat der Kunst lange geschadet. Jetzt braucht es darüber eine öffentliche und konstruktive Diskussion und anschließende Taten.

Für eine wirklich freie Kultur braucht es eine ernstzunehmende Unterstützung ihrer freiberuflichen Selbstständigen. Künstler:innen, Tänzer:innen, Musiker:innen, freie Kurator:innen, Dramaturg:innen, Schriftsteller:innen, Theatermacher:innen, Kulturvermittler:innen, die vor Ort neue Ansätze entwickeln, sind auf die Einsicht der Kommunen angewiesen, diese Leistungen zu ermöglichen: und zwar in Form einer substanziellen finanziellen Ausstattung der Freien Szene in allen Städten und Regionen. Denn dort sind die Freiberuflichen tätig – in Off Spaces, Produzent:innengalerien, Künstler:innenhäusern, Freien Theatern, Tanzkollektiven, Probenhäusern und Clubs.

Kommunale Haushalte mit hinderlichen Strukturen

Das offensichtlichste Hindernis stellen dabei historisch gewachsene Strukturen in vielen kommunalen Haushalten dar. Bedeutende Teile der Kulturetats sind gebunden an einige wenige große Institutionen. Es bleibt kein Spielraum für eine ernstzunehmende Unterstützung der Freien Szene – sei es in Tanz, Bildender Kunst, Literatur, Musik, Theater. Dabei entsteht vor allem dort Innovation, die niederschwellig, zugänglich, ohne Bildungsschranken und mit großer inhaltlicher Reaktionsfähigkeit auf aktuelle und regionale Themen ist, jenseits überlieferter Spielpläne und Kanons. Sie schafft neue Impulse, hält den öffentlichen Diskurs lebendig, und hat dadurch eine große integrative Kraft.

Off Spaces, Tanz- und Musikensembles müssen als professionelle und wertvolle Kulturorte und -kollektive anerkannt werden.

Die Darstellenden Künste konnten hier noch am ehesten Unterstützung erreichen. Dort herrscht am meisten Verständnis für die Ernsthaftigkeit dieser Arbeit in den Gemeinderäten und Kulturämtern. Doch auch andere Sparten können überzeugende Besucher:innenzahlen vorweisen. Off Spaces, Tanz- und Musikensembles müssen als professionelle und wertvolle Kulturorte und -kollektive anerkannt werden. Damit gerechte Entlohnung nicht mit dem Hinweis auf fehlendes Geld im Haushalt schulterzuckend abgetan werden kann, ohne nach besseren Lösungen zu suchen. Kunst ist kein Hobby. Die Freie Szene ist ein ernstzunehmendes Arbeitsfeld – würde sie denn ernstzunehmend bezahlt.

Man scheut sich jedoch, vorhandene Mittel grundlegend umzuverteilen, um zeitgemäße Strukturen zu ermöglichen. Gleichzeitig werden Erhöhungen der Kulturetats als ebenso aussichtslos verkündet. Geben sich Kulturämter und Politik einfach zufrieden mit diesem deprimierenden Blick in die Zukunft einer gesellschaftlich wichtigen Branche? Oder kann kommunale Kulturpolitik einen Ausweg aus der Sackgasse finden, sozial nachhaltiger werden oder sogar gestärkt aus den letzten zwei Jahren hervortreten?

Zuallererst müssen innerhalb der Branche nachhaltige, also menschen- und ressourcenschonende Arbeitsbedingungen umgesetzt werden.

Gerade im Kulturbereich ist die Diskrepanz zwischen zeitgemäßen Erkenntnissen über faire Arbeitsbedingungen und der Trägheit ihrer Umsetzung im eigenen Feld besonders schmerzlich. Nachhaltigkeit, wie die Beteiligten im Bündnis sie verstehen, bezieht sich nicht nur auf eine gerechtere Verteilung finanzieller Mittel oder auf eine gerechte Bezahlung der Freiberufler:innen allein. Die Angestellten in den Institutionen erhalten oft einen Lohn am untersten Ende des gesetzlich Möglichen. Der umfassende strukturelle Wandel zielt auf alle Ebenen der Arbeit im kulturellen Feld ab. Wenn wir anerkennen, dass Kultur einen wichtigen Beitrag für die Transformation der Gesellschaft leistet, kann sie auch umfänglich auf die siebzehn Nachhaltigkeitsziele eingehen: die „Sustainable Development Goals SDG“, die in der „Agenda 2030“ formuliert sind. Doch dazu müssen zuallererst innerhalb der Branche nachhaltige, also menschen- und ressourcenschonende Arbeitsbedingungen umgesetzt werden.

Strukturelle Diskriminierung überall

Der Bildenden und der Darstellenden Kunst sind strukturelle Diskriminierungen so eingeschrieben wie der gesamten Gesellschaft. Das betrifft sowohl Institutionen als auch Freie Theater, wobei in letzteren Änderungsprozesse leichter in Gang zu bringen sind. Sicherlich haben Stadt- und Staatstheater mittlerweile Methoden der Projektarbeit und Stückentwicklung aus der Freien Szene implementiert und auch begonnen, klassische Stücke zu überschreiben. Dennoch wird an Hochschulen und Universitäten – insbesondere in den Bereichen Schauspiel, Regie,

⁴ Warum sind Kunstwerke von Frauen weniger wert? STRG_F, 16.06.2020, <https://www.youtube.com/watch?v=BwNY-ZYwWDqA>.

Dramaturgie – vorwiegend auf das überlieferte Literaturtheater hin ausgebildet. In diesem dominieren männliche weiße Autoren und männliche, weiße Rollen. Das führt intrinsisch und systemisch zu ungleicher Bezahlung aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit, zu klassistischen Ausschlüssen und zu nach wie vor fehlender Diversität.

Unsere kulturellen Narrative schreiben die Dominanzgesellschaft fort. In der Bildenden Kunst werden die Zahlen zum Gender Pay Gap und Gender Show Gap nicht öffentlich erfasst. Dabei wäre es ein Leichtes, sie in öffentlichen Verwendungsnachweisen abzufragen. Journalist:innen haben in kleinteiliger Arbeit ermittelt, dass in Museen und auf Messen zeitgenössischer (!) Kunst noch immer ungeschriebene Männerquoten von 80 Prozent⁴ und mehr bedient werden – obwohl seit Generationen mehr Frauen als Männer künstlerische Fächer studieren. Es braucht eine Quote – sowohl für Ausstellungen als auch für das gezielte Ausrichten der Sammlungen auf Erreichen eines ausgewogenen Verhältnisses von mindestens 50/50 in den nächsten 10 Jahren. Denn „von selbst“ wird sich keine Besserung einstellen. Das zeigt sich deutlich an anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Politik und Wirtschaft, die auf Basis von Freiwilligkeit aktuell sogar Rückschritte machen. Wenn wir es ernst meinen mit dem demokratischen Ideal der Gleichberechtigung, werden wir verbindlicher arbeiten müssen, um Veränderung in die Wege zu leiten.

Es ist nicht nachvollziehbar, warum seit Jahrzehnten eine informierte, bias-sensible Erforschung und Darstellung der Leistung dieser Künstler:innen auf sich warten lässt.

Das betrifft auch schulische Lehrpläne, die die Errungenschaften von BiPoC, LGBTQA+ und Frauen auf gleiche Weise erwähnen und hochhalten müssen wie die Errungenschaften weißer männlicher Künstler. Hier besteht die größte Aussicht, Diskriminierung nachhaltig entgegenzuwirken. Es ist eine Plattitüde, „dass es ja damals keine Frauen gab“. Aussagen dieser Art sind immer unfreiwillig komisch. Es ist nicht nachvollziehbar, warum seit Jahrzehnten eine informierte, bias-sensible Erforschung und Darstellung der Leistung dieser Künstler:innen auf sich warten lässt. Die Qualität ihrer Kunst wird so lange nicht erkannt werden, solange die dominante Gesellschaft ihre Relevanz verleugnet. Und das allein, weil sie abweicht von bekannten, dominanten Normen. Ein Zirkelschluss,

der mancher:m schwierig zu verdeutlichen ist. Diese möglicherweise unbewussten Vorbehalte sind ausgesprochen wirkmächtig, aber werden zu gerne unter dem Deckmantel einer angeblich „objektiven“ Qualitätsdebatte verschleiert. Es wird nicht eingestanden und nicht zugegeben, dass sich Vorstellungen von „Qualität“ in der Kultur auch immer an den Gerüsten zwangsläufig ideologischer Wertvorstellungen ausrichten.

Theater müssen in ihren Besetzungen auf und hinter der Bühne, genauso wie in der Wahl ihrer Themen endlich diverser werden, um gesellschaftlich relevant zu bleiben und Deutschland als Einwanderungsland anzuerkennen.

Diskriminierung, Rassismus, Sexismus und Machtmissbrauch sind im Kunstbetrieb sowohl in den Institutionen als auch in den Freien ein großes Problem. Die vielen öffentlichen Skandale in der Darstellenden Kunst in den letzten Jahren – die zum Teil mit Entlassungen der Leitungspersonen endeten, zum anderen aber kleingeredet wurden und keinerlei Konsequenzen für die Verantwortlichen hatten – zeigen, wie tief eine patriarchale und rassistische Struktur den Kunstbetrieben eingeschrieben ist. Zwar gibt es mit „Themis“ eine unabhängige und überbetriebliche Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt in der Kultur- und Medienbranche, die immer mehr Anfragen erhält. Auch kommt die von Julia Wissert und Sonja Laaser entworfene „Anti-Rassismus/ Anti-Diskriminierungsklausel“ in immer mehr Verträgen zur Anwendung. Trotzdem müssen die Theater in ihren Besetzungen auf und hinter der Bühne, genauso wie in der Wahl ihrer Themen endlich diverser werden, um gesellschaftlich relevant zu bleiben und Deutschland als Einwanderungsland anzuerkennen.

Für die Bildende Kunst sind aktuell weder eine Vertrauensstelle wie Themis noch ausgearbeitete Verhaltenskodizes zu diskriminierungsfreier Ausstellungs- und Arbeitspraxis im Gespräch. Hier werden unabhängige Stellen zur Hilfe und Beratung bei rassistischen, sexistischen oder ableistischen Diskriminierungserfahrungen, gegen Ausbeutung oder Mobbing aber genauso benötigt.

⁵ Dieser kann hier nur in Ansätzen skizziert werden und konzentriert sich vor allem auf die Situation der freiberuflichen Kulturarbeitenden.

Nachhaltige Veränderungsprozesse anstoßen

Nachhaltigkeit und Klimaneutralität werden in den kommenden Jahren in der Darstellenden Kunst eine immer größere Rolle spielen. Für die Freien Theater werden Förderungen stärker an Nachhaltigkeitsanforderungen geknüpft sein. Bisher war das Klima eher ein Thema, das auf der Bühne verhandelt wurde. Nun muss es auch hinter der Bühne umgesetzt werden. Angesichts steigender Kosten für Energie ist es eine Investition in die Zukunft, wenn sich Theater schon jetzt auf klimaneutrales Arbeiten einstellen. Schließlich werden bei einer staatlichen CO₂-Abgabe in Zukunft wieder Gelder eingespart werden können.

Zudem müssen in der Bildenden Kunst Änderungsprozesse stärker in Hinsicht auf Schonung menschlicher und ökologischer Ressourcen gesteuert und abgefragt werden. Das Bündnis erkennt hier das Potential für die Einrichtung eines „Nachhaltigkeitsfonds für Kunst und Kultur“, der unter vielen anderen Punkten auch die Professionalisierung von Kulturarbeiter:innen im Bereich des Transformations- und Nachhaltigkeitsmanagement ermöglicht. Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit erfordert darüber hinaus einen weitreichenden Abbau von Bildungsungleichheit.

In der Bildenden Kunst müssen Änderungsprozesse stärker in Hinsicht auf Schonung menschlicher und ökologischer Ressourcen gesteuert und abgefragt werden.

Förderprogramme sollten sich auf CO₂-neutrale Reisen und Transporte im Inland konzentrieren. Ein nachhaltiger Material-Kodex für den Kulturbetrieb mit Fokus auf transparenter, sozial gerechter und umweltfreundlicher Produktion wird entwickelt, unter Berücksichtigung von Lieferketten, in denen Umwelt- und Menschenrechtsstandards eingehalten werden. Die Einrichtung überregionaler Plattformen kann praktischen Erfahrungs- oder Materialaustausch, etwa von Veranstaltungstechnik, gewährleisten.

Ausblick

In diesem strukturellen Wandlungsprozess⁵ muss das berufliche Wissen von selbständigen Künstler:innen stärker in die Planungsprozesse der

Kulturpolitik integriert werden. Kulturarbeiter:innen in- und außerhalb der Institutionen wünschen sich einen Dialog auf Augenhöhe, sie wünschen sich, in ihrer Expertise ernstgenommen zu werden.

Freiberufliche Künstler:innen müssen auch ohne Institution für Förderungen antragsberechtigt sein. Als ernstzunehmende Solo-Selbständige müssen sie in allen Ausschreibungen auf lokaler, Landes- und Bundesebene angemessene Vergütungen für sich wirksam machen können. Schließlich kann als positives Beispiel für Baden-Württemberg die Stadt Stuttgart erwähnt werden – nicht nur für die bemerkenswerte Unterstützung Solo-Selbständiger Künstler:innen während der Pandemie. Ab dem Jahr 2023 wird auch Stuttgart Ausstellungsvergütungen zahlen. Sie ist damit die erste Stadt im Süden Deutschlands, die diesen überfälligen und im Jahr 2022 leider noch immer progressiven Schritt geht.

Mehr Fluidität, bessere Finanzierung und der vollständige Abbau der Hierarchie zwischen Freien und Institutionen können die dringend gewünschte Gerechtigkeit innerhalb der Kunst- und Kulturarbeit wirklich machen.

Wir bleiben gespannt auf das bundespolitische Kulturprogramm, das momentan vor allem die Absicht stärkerer Evaluierung betont, und hoffen auf Strukturen, die die starre Einteilung der Kultur in Sparten aufheben. Mehr Fluidität, bessere Finanzierung und der vollständige Abbau der Hierarchie zwischen Freien und Institutionen können die dringend gewünschte Gerechtigkeit innerhalb der Kunst- und Kulturarbeit wirklich machen.

BÜNDNIS FÜR EINE GERECHTE KUNST- UND KULTURARBEIT BW

Das Bündnis ist ein neues, offenes Bündnis, das sich auf viele weitere Beteiligte aus allen Sparten und Kontexten der Kunst und Kultur freut.

Weitere Infos: <http://dasbuendnis.net/>



Foto: Karolina Sobel

Lisa Bergmann ist Bildende Künstlerin und Kuratorin. Sie war von 2018 – 21 Vorsitzende des Karlsruher Künstlerhauses und hat dort wichtige Strukturmaßnahmen umgesetzt. Jetzt ist sie Teil des Karlsruher Social Start-Up ato. Steady Income erzielte sie vor der Pandemie vor allem als freie Veranstaltungsfotografin, seitdem als Lehrerin einer Berufsschule.



Foto: Alex Wunsch

Christian Müller ist Theaterregisseur und hat die Gründung des Bündnisses von Anfang an begleitet. Er ist Teil der Stuttgarter Performancegruppe Citizen.KANE.Kollektiv, die eine erste Förderung der Bündnisstruktur durch den Fonds Darstellende Künste beantragt hat.



Das Andere als Standard

Das Spannungsfeld der Arbeit freier Produktionsleiter:innen in den Freien Darstellenden Künsten¹

Ein Beitrag von Martin Bien

Der informelle E-Mail-Verteiler „Superproducers“ hat sich von einem Vernetzungskanal für freie Produktionsleiter:innen der Freien Theater- und Performance-Szene schnell zu einer Adresse für offene Stellen und Aufträge entwickelt. Über ihn ging z. B. folgender, anonymisierter Auszug eines Gesuchs für eine Produktionsleitung:

„Vom Arbeitsaufwand geht es in dem Projekt um die Abrechnung beim Senat, einfache Verträge mit den Tänzer:innen, Kommunikation mit dem Theater und in den Endproben etwas mehr, auch mit den Tänzer:innen. Vielleicht auch die Organisation von Probenräumen. Insgesamt recht standardmäßig und überschaubar.“

Es erscheint auf den ersten Blick ziemlich paradox: Der Begriff Projekt bezeichnet ein zeitlich begrenztes, einmaliges Vorhaben; ein künstlerisches Projekt muss seinen Status vor allem als einzigartiges Vorhaben vor Geldgeber:innen, Theatern, Publika und auch vor sich selbst herausarbeiten. Demnach ist das künstlerische Projekt per definitionem weit entfernt vom Begriff des Standards. Wie kann aber dennoch in dem zitierten Auszug von einem freien Kunstprojekt die Rede sein, das nach einer freien Produktionsleitung sucht, deren Arbeitsauftrag standardmäßig und überschaubar ist? Mit diesem Essay möchte ich versuchen, das Spannungsfeld zu beschreiben, in dem sich die Arbeit freier Produktionsleiter:innen in der Freien Szene Darstellender Künste in Deutschland bewegt.

Regie: Ablauf & Kunst

Mit der Entwicklung der Regieposition hin zu einer allem voran künstlerischen Leitung eines Aufführungsprojekts ging ein räumlicher Einschnitt

¹ Dieser Beitrag ist eine gekürzte Version des Essays „Das Andere als Standard“, den der Autor 2021 auf seiner Webseite veröffentlicht hat.

einher. Während die Regie um 1800 den künstlerischen mit dem Produktionsprozess noch räumlich verwob, verlagerte sich die Gestaltung und Organisation der Rahmenbedingungen ab ca. 1900 in das Künstlerische Betriebsbüro. Der an Autarkie und Freiheit gewinnende künstlerische Prozess hatte nun seinen alleinigen Platz auf den (Probe-)Bühnen.

Um die räumliche Trennung des koordinativen und des künstlerischen Prozesses unter diesen Entwicklungen weiterhin zu verschränken, entstanden so erste, bis heute bekannte Schnittstellenberufe im Theaterbetrieb: Produktionsdramaturgie und Regieassistentz.

Institution: Gelder & Kunst

Fast parallel zur Entwicklung des Regieverständnisses verlief auch die Institutionalisierung von Bühnen als Spiel- zu Theatern als Betriebsstätten. Mit der Etablierung von Stadt-, Landes-, Staats- und vor allem auch Nationaltheatern entstand eine komplexe Apparatur, die Gelder für sich, ihr Programm und ihre festen Ensembles band.

Spätestens die postdramatischen Theaterästhetiken und aktionsbasierte Performance-Kunst befragten mit ihren neuen Arbeits- und Aufführungsweisen nicht nur die übliche Bühnenpraxis. Sie forderten auch die Organisationsstrukturen von Theatern und ihren festen Ensembles als Aufführungsgruppen heraus. So entstanden freie Produktionshäuser, die mit flexibleren Organisationsmodellen auf Anforderungen der freien Projektteams reagieren konnten. Diese Kontrastinstitutionen und ihre -programme waren nur durch eine komplexer gestaltete Fördersystematik möglich. Eben diese forderte aber auch, dass freie Gruppen neben ihrer freien künstlerischen Tätigkeit auch unternehmerisch organisiert sein mussten.

Seit ihrer Genese war es für moderne freie Theatergruppen also strukturell gar nicht möglich, den künstlerischen vom Produktions-, also auch unternehmerischen Prozess zu trennen. Sie arbeiteten zwar an Produktionshäusern und freien Spielstätten, aber nur zeitlich begrenzt, ohne Anstellung und in eigener inhaltlicher Verantwortung wie unternehmerischer Haftung. Freie Theatergruppen und Einzelkünstler:innen wurden neben der inhaltlichen Autor:innenschaft zu Mittelempfänger:innen, haftenden Rechtssubjekten und nicht zuletzt Auftraggeber:innen.

² Atesci/ Richter/ Schmidt/ Sundermann/ Zwach: Die Erwiderung an Dr. Bernd Stegemann. 12.04.2021; letzter Zugriff am 20.06.2021 unter: https://www.nachtkritik.de/images/stories/pdf/2021/ErwiderungSchmidt_et_al_BerndStegemann_FAZ.pdf.

³ ebenda.

⁴ Lutz, Christiane: „Der Regisseur fing an, mich Sklave zu rufen“. 22.03.2021; letzter Zugriff am 20.06.2021 unter: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/theater-rassismus-vorwuerfe-duesseldorf-1.5243472>.

Leitung: Organisieren von „freier“ Kunst

„Ich kann im Probenprozess jede Form der ‚Entgrenzung‘ herstellen, aber diese ‚Entgrenzung‘ darf nicht auf die Rahmenbedingungen übergreifen, die diesen Kernprozess der Probe schützen und einbetten. Das eine ist der künstlerische, das andere der Produktionsprozess, zwischen beiden muss es eine Grenze geben, damit Künstler:innen geschützt arbeiten und sich zurückziehen können.“²

Mehmet Atesci, Angela Richter, Prof. Dr. Thomas Schmidt, Laura Sundermann und Sabrina Zwach sprechen in ihrer wichtigen „Erwiderung an Dr. Bernd Stegemann“³ von einer Trennung zwischen künstlerischem und Produktionsprozess, zwischen denen eine Grenze zu verlaufen hat. Damit ist auch eine bestimmte Form der Theaterorganisation gemeint: die Arbeit an und mit Stadt-, Landes-, Staats- und Nationaltheatern. Im Falle des Schauspielers Ron Iyamu, der die rassistischen Vorfälle im Probenbetrieb öffentlich und zu Recht kritisierte⁴ und die Gegenstand der zitierten Debatte sind, handelt es sich um das Düsseldorfer Schauspielhaus.

Übertragen wir dieses Trennungsgebot auf Projekte innerhalb der Freien Szene, gestaltet es sich als wenig haltbar. Den freien Produktions- und künstlerischen Prozessen innerhalb der Freien Szene ist eine stetige Wechselwirkung eingeschrieben. Das Künstlerische Betriebsbüro (KBB) organisiert zusammen mit der Verwaltung im Auftrag der Intendanz und Geschäftsführung des Theaters die unternehmerische Verantwortung. Diese liegt im freien Produktionsprozess hingegen bei der mittelempfangenden Gruppe oder den Einzelkünstler:innen. Für die Freie Szene gilt also, dass der künstlerische vom „anderen Prozess“, dem Produktionsprozess, nicht loslös- oder trennbar ist.

Die freien Produktionshäuser üben neben ihrer kuratorischen und infrastrukturenbenden Instanz in der rechtlichen Hinsicht wenig Einfluss aus, leiten Haftungs- und weitere Pflichten vor allem an die Gruppen oder Künstler:innen weiter. Auch die Förderinstitutionen schließen für die einzelnen Projekte keine Verträge mit den Produktionshäusern, sondern nehmen freie Gruppen und Einzelkünstler:innen in die Pflicht. Allein am Beispiel des Haftungsrahmens, in dem sich der Probenprozess abspielt und von dem die künstlerische Leitung wesentlicher Teil ist, wird

⁵ Wie z. B. Szenograf:innen, Bühnenbildner:innen, Performer:innen, Tänzer:innen, Choreograph:innen, Lichttechniker:innen, Sound-Gestalter:innen, Dramaturg:innen, Assistent:innen.

klar: Zwischen Probe und Produktion, Kunst und Organisation im freien Produktionsprozess kann keine Grenze gezogen werden.

Verantwortung, Haftung, Schadenersatz, Liquidität – deshalb also auch Sicherheit, Arbeitsschutz, Versicherung, Mittelakquise hören im freien Projektprozess nicht mit Betreten der Probebühne auf. Die organisatorische Vorarbeit, die Entwicklung produktionsmaterieller Rahmenbedingungen, mag vielleicht abgeschlossen sein, mitnichten aber die begleitende Arbeit im dynamischen Probenprozess. Wenn an Stadt-, Landes-, Staats- und Nationaltheatern künstlerische von unternehmerischer Verantwortung auch räumlich zwischen KBB und Probebühne getrennt bleibt, ist das im freien Produktionsprozess nicht der Fall. Der künstlerische Prozess in der Freien Szene ist stets und ständig mit dem Produktionsprozess verbunden. Rechtlich, inhaltlich, finanziell, strukturell: Die unternehmerische Verantwortung probt mit.

Der künstlerische Prozess in der Freien Szene ist stets und ständig mit dem Produktionsprozess verbunden. Rechtlich, inhaltlich, finanziell, strukturell: Die unternehmerische Verantwortung probt mit.

Diese Verantwortung ist unsichtbar, aber vor allem durch das rechtlich, finanziell und strukturell prekäre Gerüst, in dem die Freie Szene arbeitet, eine sehr präsente Akteurin. Auf der Probe, on stage und im Off. Es gibt keinen einzigen künstlerischen, inhaltlichen Schritt, der losgelöst von unternehmerischer, also finanzieller, struktureller und organisatorischer Verantwortung unternommen werden kann.

Das wird vor allem dann verständlich, wenn wir den klassischen Regiebegriff um diese unternehmerische Perspektive erweitern: Regie oder künstlerische Leitung in der Freien Szene kann auch so gedeutet werden, als dass sie alle Produktionsbeteiligten⁵ beauftragt und deren Leistungen und Werke in einen Ablauf aggregiert, harmonisiert, orchestriert, choreographiert und zu einer Aufführung organisiert. Damit zeigt sich auch: Regie bzw. künstlerische Leitung in der Freien Szene meint strukturell immer beides; künstlerische und unternehmerische Gesamtverantwortung. Kunst und Organisation stehen in der Freien Szene in einer originären Wechselwirkung zueinander.

Diese unternehmerische Organisationsperspektive auf den Regiebegriff in der Freien Szene schwächt den überholten romantischen Gedanken an Regie als solistischem Kunstgenie. Gleichzeitig wertet sie die Eigenständigkeit und Orchestrir- bzw. Choreographierbarkeit beauftragter künstlerischer Positionen und deren Einzelwerke auf. Zudem fügt sie dem oft fehlgedeuteten formalen Organisationsbegriff eine ebenfalls komplexere, hier auch künstlerisch-inhaltliche Ebene hinzu. Die Regieposition verantwortet demnach vor allem die Beauftragung und Organisation künstlerischer Einzelwerke und ihrer Autor:innen und organisiert diese zu einer Gesamtheit.

Produktionsleitung: Organisieren mit „freier“ Kunst

Wenn „Organisation“ das unternehmerische Ergebnis des Organisierens beschreibt, ist dieses Ergebnis für die Darstellenden Künste das Theater als Apparat selbst: Das Stadt-, Landes-, Staats- und Nationaltheater und hier auch das freie Produktionshaus bildet (s)eine eigene Organisation.

Die Freie Szene produziert zwar Aufführungen als Ergebnis, jedoch keine Organisationen. Stattdessen sind es vielmehr anfällige, schutzbedürftige Rechtssubjekte, meist Personengesellschaften, deren Tätigkeit und zugleich Ergebnis das ephemere Organisieren gleichsam ephemerer Kunst gemeinsam mit den Produktionsbeteiligten ist. Zudem sind sie ohne Gewinnerzielungsabsicht, die sie vor Ämtern aufgrund des Fehlens nachhaltiger, rechtlich abgesicherter oder geschützter Rechtsformen nichtsdestotrotz nachweisen müssen. Freie Gruppen und Einzelkünstler:innen stehen so als anfälligste der beteiligten Vertragsparteien und dennoch als Unternehmer:innen in Leistungsschuld und Haftungspflicht in B2B-[sic!]-Vertragsverhältnissen. Diese begründen sie mit komplexen, rechtlich abgesicherten Förderinstitutionen und Produktionshäusern.

Mit dem Fehlen adäquater Organisationsformen für Kunstgruppen oder Einzelkünstler:innen geht jedoch eine nicht weniger anspruchsvolle Erwartungshaltung der Häuser, Förderinstitutionen und Projektbeteiligten an die Leitungen einher. Der Produktions-, Mittelakquise-, Innovations- und letztlich der unternehmerische Druck geht zulasten der künstlerischen Projektleitungen.

In Ermangelung bestehender, belastbarer, nachhaltiger, auch räumlicher Organisationsstrukturen zeigt sich hier die Position freier Produktionsleiter:innen: eine Arbeit als Mimesis, als Imitation einer Theaterorganisation ohne Theater, ohne Organisation.

⁶ Um dieser Rollen- und Kompetenzvielfalt, die sich auch mit der Corona-Krise weiter ausbaut, nachhaltig gerecht zu werden, bilden sich aus dem umbrella term „Produktionsleitung“ die Produktionsleiter:innen eigene Expertisen- und Interessensprofile: Production, Distribution, Administration, Facilitation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/Marketing etc.

Für künstlerische Unternehmungen behaupten Produktionsleiter:innen eine Vielzahl an projektspezifischen Kompetenzen: Sie imitieren das Künstlerische Betriebsbüro in Organisationsfragen; die Verwaltung in administrativen, finanziellen, steuer- und vertragsrechtlichen Fragen; das Marketing in Öffentlichkeits- und Vernetzungsfragen; die Dramaturgie in projektspezifischen, übergeordneten Positionierungs-, Profilierungs- und auch grundlegenden Prozessgestaltungsfragen; und die Geschäftsführung in strategischen, nachhaltigen und strukturellen, kulturpolitischen und zukunftsorientierten Fragen. Zuletzt imitieren sie auch jene Position, die im Begriff der Produktionsleitung aufgeht: diese Rollen- und Expertisenvielfalt zu managen und sie auf die unterschiedlichen Projekte und ihre künstlerischen Leitungen hin bedarfsgerecht zuzuschneiden und anzubieten.⁶

Dem freien künstlerischen Projekt als zeitgenössische Arbeitsorganisationsform ist die Verschränkung von Proben- und Produktionsprozess wesentlich. Insofern bleibt auch nach den bisherigen Ausführungen der Begriff des Standards aus dem Eingangszitat immer noch fragwürdig, wird jedoch lokalisierbar: Standards definieren und performen jene Institutionen, die Organisationen bilden. Oder anders: Standards hat eine Organisation (Theater) und diese ein separates Büro (KBB).

Diese äußeren Pflichten freier künstlerischer Projekte verstehe ich als materielle Verwaltungsakte, weil sie nur in binären Kategorien von „fehlt/vorhanden“, „falsch/richtig“, „verspätet/fristgerecht“ operieren.

Für das freie künstlerische Projekt kommen Standards als Pflicht von außen, von einem anderen Raum als der (Probe-)Bühne, aber nicht vom Projekt selbst. Beispiele solcher äußeren Pflichten sind Anträge, Verwendungsnachweise, Tech Rider, Hygiene- und Sicherheitskonzepte. Diese verstehe ich als materielle Verwaltungsakte, weil sie nur in binären Kategorien von „fehlt/vorhanden“, „falsch/richtig“, „verspätet/fristgerecht“ operieren.

Das Performen materieller Verwaltungsakte, die Behauptung der Standardisierbarkeit eines künstlerischen Projekts – kurz: Projektadministration –, das sich Monate vor dem Eingehen von Mittelzusagen noch der

⁷ Börgerding, Michael: Armin Petras. Michael Börgerding über eine Arbeitsfreundschaft. Letzter Zugriff am 28.06.2021 unter: www.theaterbremen.de/de_DE/das-april-editorial-2021#.

Herausarbeitung der Einzigartigkeit seines Vorhabens verschrieb, bildet das Wesen der Rahmung. Diese bildet die Produktionsleitung gemeinsam mit der künstlerischen Leitung und sie findet innerhalb der künstlerischen Arbeit statt. Damit werden materielle Verwaltungszwänge ohne nachhaltige, belastbare, geschützte Organisationsstrukturen bedient.

Aber verläuft hier nicht doch eine Grenze, eine Trennung zwischen Kunst und Verwaltung, also nun doch zwischen künstlerischem und Produktionsprozess? Mit Blick auf die Arbeitsstrukturen der Freien Szene würde ich weiterhin mit „Nein“ antworten. Denn diese Rahmung bildet keine räumliche Grenze. Vielmehr ist sie eine durchlässige und störanfällige, kontakt- wie kommunikationsfreudige Membran, an der sich künstlerische Projekt- und strukturelle Administrationslogiken berühren. An ihr arbeiten die Produktionsleitungen. Sie erarbeiten und sind zugleich Berührungspunkte, Schnittmengen und Überlappungen von künstlerischer Organisation (Aufführung) und unternehmerischer Organisation (Standardisierung) als Imitat einer Organisation, die nicht vorhanden ist. Produktionsleitungen sind Mittler:innen zwischen der Einzigartigkeit des künstlerischen Projekts und den Statuten administrativer Standards.

Produktionsleiter:innen der Freien Szene bilden eine durchlässige und störanfällige, kontakt- wie kommunikationsfreudige Membran, an der sich künstlerische Projekt- und strukturelle Administrationslogiken berühren.

Bezogen auf die rassistischen Vorfälle während der Proben zur Inszenierung von „Dantons Tod“ in der Regie von Armin Petras am Düsseldorfer Schauspielhaus⁷, die Ron Iyamu öffentlich machte, ist diese Membran, der Austausch zwischen künstlerischem und Produktionsprozess, schlichtweg nicht vorhanden, da Bühne und Büro räumlich und strukturell voneinander getrennt werden. Einzig Regieassistent:innen oder Produktionsdramaturg:innen würden hier als Mittler:innen dienen, wobei erstere rechtlich für ein Haus und hierarchisch unter der Regie arbeiten. So können oder dürfen sie oft keine inhaltliche oder kritische Vermittlung zwischen Probe und Betrieb verantworten. Zweitere sind zudem zuhauf aus der Betriebs- und Ablauflogik dem künstlerischen, also inhaltlichen Projekt verpflichtet und viel zu selten beteiligt an der ebenso relevanten Prozess- und Arbeitsweisengestaltung. Diese ist vor allem beim Reproduzieren eines originär problematischen Kanons maßgeblich.

⁸ Ron Iyamu selbst musste die Vorfälle von der Probebühne in die Räume des Künstlerischen Betriebsbüros, der Geschäftsführung/Intendanz und auch in den öffentlichen Raum tragen. Wenn die Grenze vom künstlerischen Proben- zum Produktionsprozess zwischen geschlossenen Türen verläuft, dann war Iyamu als Opfer von Rassismus in den Proben strukturell genötigt worden, Grenzgänger zu sein: Vom Proben- zum anderen, zum Produktionsprozess.

⁹ Hierfür ist die Anti-Rassismus-Klausel ein gutes Beispiel. Sie sorgt sowohl an den Häusern als auch bei den Leitungen freier Gruppen für interne Diskussionen, weil sie sich als Auftraggeber:innen einer vor allem finanziellen Gefahr gegenübergestellt sehen, die sie oft mit dem Argument abtun, dass diese Klausel ein Misstrauensvotum sei. Dieses Argument verschleierte jedoch die Angst vor eigenen Rassismen anstelle der Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung im Speziellen und verkennt das Wesen des Vertrags im Allgemeinen, ein verschriftlichter, meist einseitiger Misstrauensbeleg von Auftraggeber:innen gegenüber der Leistungserfüllungspflicht von Auftragnehmer:innen zu sein.

Bei der Erwiderung an Dr. Bernd Stegemann wird von einer Grenze zwischen künstlerischem und Produktionsprozess gesprochen, die maßgeblich ist, um den „Kernprozess der Probe“ schützen und auch „Entgrenzung“ vermeiden zu können. Demnach dürfen diese beiden Prozesse weder räumlich getrennt voneinander konzipiert noch organisiert sein und die Prozesse müssen in beide Richtungen vermittelt werden. Wenn eine Rahmenbedingung in der Theaterorganisation so starr ist, dass erst ein Opfer von Rassismus den Weg von der Probebühne zum Betriebsbüro unternehmen muss⁸, ist nicht nur der künstlerische Prozess entgrenzt, sondern auch der – in diesem Falle täter:innenfreundliche – Rahmen selbst.

Zwar ist die räumliche und strukturelle Trennung von künstlerischem und Produktionsprozess in Projekten der Freien Szene in Abgrenzung zu Theaterorganisationsstrukturen nicht möglich. Das bedeutet jedoch keinesfalls, dass solche rassistischen und diskriminierenden Vorfälle nicht auch in der Freien Szene passieren können.⁹ Mein Argument zielt darauf ab, dass die Rahmenbedingungen freier künstlerischer Projekte reaktionsfreudiger gestaltet sind. Denn die freien Gruppen und Einzelkünstler:innen bilden keine Organisation. Zudem stellen sie sich mit jedem Projekt grundsätzliche Fragen der Strukturbildung und -gebung. Für diese können Produktionsleiter:innen wichtige Weichensteller:innen und vor allem Vermittler:innen und Kritiker:innen sein.

Standardmäßigkeit & Überschaubarkeit

Das eingangs zitierte Gesuch nach einer Produktionsleitung spricht von einem „[i]nsgesamt recht standardmäßig und überschaubar[en]“ Organisationsauftrag. Dabei wird das künstlerische Projekt vom Produktionsprozess getrennt und damit auch die gesuchte Produktionsleitung als losgelöst vom Probenprozess skizziert. So wird sie als abgrenzbare Administration im Sinne einer Standardisierungsarbeit verstanden.

Um Aufgaben „standardmäßig“ zu erfüllen, muss aber nicht nur das unternehmerische, sondern auch künstlerische Projekt durchlässig sein. Nur so ließe sich von diesen beiden Wesensmerkmalen der Produktionsleitungstätigkeit aus die Standardisierungsarbeit überhaupt leisten, die mitnichten Standard ist. Bei dem Unterschied zwischen Standard und Standardisierung verhält es sich ähnlich wie zwischen Organisation und Organisierung: Der eine Begriff beschreibt das Ergebnis, der andere die Tätigkeit. Letzterer muss erst erbracht werden, ersterer ist aber keine

¹⁰ Hier kann also die Grenze zwischen künstlerischem und Produktionsprozess, die Atesci/Richter/Schmidt/Sundermann/Zwach beschreiben, als aktiver Ausschluss (Abgrenzung) der gesuchten Produktionsleitung vom künstlerischen Prozess verstanden werden.

¹¹ Lorey, Isabell: *Gouvernementalität und Selbst-Prekariisierung*. 2006, letzter Zugriff am 26.06.2021 unter: transversal.at/transversal/1106/lorey/de; sowie ebd.: *Prekariisierung von KulturproduzentInnen und das ausbleibende „gute Leben“*. 2005, letzter Zugriff: 26.06.2021 unter: transversal.at/transversal/0406/kpd/de.

notwendige Folge der Tätigkeit. Kurzum: Blindes Administrieren ohne Bezug zum künstlerischen Projekt ist wie Controlling ohne Buchhaltung.

Gesucht wird in dem Eingangszitat demnach keine Produktionsleitung, die die unternehmerische Verantwortung und das künstlerische Vorhaben als Einheit denkt. Stattdessen wird eine Person gesucht, die einen klar umrissenen, abgegrenzten¹⁰ Kommunikations- und Abbildungsauftrag hat und damit weisungsgebunden ist. Eine Person also, die ein Künstlerisches Betriebsbüro ohne Büro und ohne künstlerischen Betrieb bildet. Räumlich getrennt, losgelöst vom künstlerischen Projekt und auch dem unternehmerischen Prozess.

Ähnliches gilt für den Aspekt der „Überschaubarkeit“: Über Projektmanager:innen ist bekannt, dass sie die Trias aus Geld, Zeit und Leistung überwachen. Alle finanziellen und administrativen Belange werden meist von Buchhalter:innen geleistet, das Geld kommt von den Kund:innen und die zu erbringende Leistung von den Kolleg:innen. Insofern besteht die Haupttätigkeit des Überblickbehaltens darin, dem Projekt – neben einer zufriedenstellenden Qualität – zu einem möglichst hohen Deckungsbeitrag auf Auftragnehmer:innenseite zu verhelfen.

Es wird eine Person gesucht, die ein Künstlerisches Betriebsbüro ohne Büro und ohne künstlerischen Betrieb bildet. Räumlich getrennt, losgelöst vom künstlerischen Projekt und auch dem unternehmerischen Prozess.

In der Freien Szene der Darstellenden Künste kennen wir aufgrund des Rückstellungs- und Sparverbots und durch neoliberale Selbstprekariierungs- und -ausbeutungspraktiken¹¹ den Begriff des Deckungsbeitrags ohnehin nicht. Außerdem gestaltet sich im Unterschied zu klassischen Projektmanager:innen die Tätigkeit freier Produktionsleiter:innen als komplexer. Zu oft werden sie von künstlerischen Leiter:innen ausschließlich als Administrations- und Finanzexpert:innen gelesen. Ebenso wird diese, wie im vorliegenden Beispielgesuch, abgegrenzte Leistung auch nur angefragt, wenn von Produktionsleitung die Rede ist. Wenn dann Produktionsleiter:innen trotz der Vielzahl an gefragten Zuständigkeiten und nötigen Kompetenzen, die über das eigentlich Angefragte hinausgehen, auch nur als Einzelpersonen besetzt sind, reicht die Fähig-

¹² Roland Barthes unterscheidet zwei Komplexe bei der Betrachtung von Fotografien: *studium* und *punctum*. Das *studium* meint dabei alles banale Wissen, das ich als Betrachter:in in die Fotografie trage, um sie lesen zu können. Im Gegensatz dazu verhält sich das *punctum* als ein Detail, das ich in der Betrachtung der Fotografie hinzufüge, sie aber bereits enthält. Das *punctum* ist nach Barthes das Abenteuer der Fotografie: In der Betrachtung der Fotografie punktiere ich meine Betrachtung, erzeuge in meiner Betrachtung mein Interesse am Gegenstand der Betrachtung. Vor diesem Hintergrund kann Barthes' Fotografietheorie als Theorie fotografischer Betrachtung verstanden werden. (vgl. Barthes, Roland: *Die helle Kammer. Bemerkungen zur Photographie*. Übersetzt von Dietrich Leube. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2014.)

keit des Projektmanagements nicht mehr aus. Denn sie können finanzielle, administrative und prozessgestalterische Fachfragen nicht an andere auslagern, sondern müssen sie oft allein lösen.

Kurz gesagt: Um künstlerische Projekte der Freien Szene der Darstellenden Künste überschaubar zu halten, braucht es Überblick (*studium*) und Tiefgang (*punctum*) gleichermaßen.¹² Demnach sind Produktionsleiter:innen Generalist:innen und Spezialist:innen zugleich.

Wird in dem Gesuch bereits eine Überschaubarkeit antizipiert, trifft also die künstlerische Leitung des Projekts hier bereits Projektmanagement-Aussagen und schließt die gesuchte Person aktiv davon aus. Im Gesuch ist tatsächlich nicht die Fähigkeit, das Projekt zu überblicken, gewollt, sondern die Administrations-, also Standardisierungsexpertise, obwohl nach einer Produktionsleitung gesucht wird. Damit möchte ich keinesfalls die Fachexpertise in der Administrationsarbeit bei freien künstlerischen Projekten limitieren. Mein Anliegen ist es vor allem, die von der künstlerischen Leitung als Absender:in des Gesuchs gezogene Trennlinie aufzuzeigen und ihre impliziten Ausschlüsse in der Verbindung von künstlerischer und unternehmerischer Organisation offenzulegen.

Abschluss

Nach diesen Ausführungen komme ich auf meine Eingangsfrage, bezogen auf das Beispiel des anonymisierten Produktionsleitungsgesuchs, zurück: Wie kann von einem freien Kunstprojekt die Rede sein, das nach einer freien Produktionsleitung sucht, deren Organisationsauftrag standardmäßig und überschaubar ist?

Das Gesuch impliziert und manifestiert jene Grenze, die laut Atesci/ Richter/ Schmidt/ Sundermann/ Zwach zum Schutz des künstlerischen Projekts nötig ist. Diese hat jedoch mit Blick auf die Produktionsleitungsposition in Projekten der Freien Szene Darstellender Künste die explizite Anforderung nach Standards. Wenn also auch für künstlerische Projekte der Freien Szene diese Grenze gezogen wird, heißt das: die Schnittstellen-tätigkeit, die Vermittlung zwischen künstlerischer und unternehmerischer Verantwortung, zwischen Kunstprojekt und Unternehmung aufzugeben und beide Teile voneinander bewusst und vorsätzlich abzugrenzen. Wenn aber die Rahmen- und Prozessgestaltung schon vor der Zusammenarbeit separiert, künstlerische und unternehmerische Verantwortung

trotz ihrer Verbindung getrennt werden, kann eine Produktionsleitung keine Schnittstelle sein. Sie kann, im Gegensatz zur Arbeit der künstlerischen Leitung an der Aufführung, die Probenarbeit mit der unternehmerischen Verantwortung nicht aggregieren, orchestrieren oder harmonisieren. Die freie Produktionsleitung kann das künstlerische Projekt eben nicht organisieren, vor allem nicht mit der künstlerischen Leitung.

Die Produktionsleitung imitiert in diesem Fall also keine Theaterorganisation ohne Theater und ohne Organisation. Vielmehr reproduziert das künstlerische Projekt ein Theater als Organisation und seine Struktur, obwohl es ein jenes nicht ist oder solches hat, indem es Räume schließt und Grenzen als Abgrenzungen zieht.

Wenn es heißt: „Bühne frei und Vorhang auf“, dann sollte das auch für alle Büros und andere geschlossenen Räume, für Kunst und Organisation sowie für Inhalt und Unternehmung gelten. Egal, ob sie als Raum existieren oder – in Ermangelung bezahlbarer Flächen – Homeoffices, Laptops und vor allem letztlich Menschen sind. Produktionsleiter:innen können beim Türöffnen helfen – im Kopf und in Räumen.



Martin Bien ist freier Kulturproduzent und Werbetexter in Frankfurt am Main. Er hat eine Ausbildung zum Bürokaufmann bei einer Dresdner Werbeagentur absolviert und studierte Angewandte Theaterwissenschaft in Gießen. Weitere Informationen: www.martinbien.de

Weiterbildungsbedarfe selbstständiger Kunst- und Kulturschaffender

Ein Blick auf Baden-Württemberg

Ein Beitrag von Johannes Maria Gerlitz, Anna-Lena Reulein, Elisabeth Strobel

Seit Beginn dieses Jahres gibt es ein neues Weiterbildungs- und Coachingprogramm für freie und selbstständige Künstler:innen und Kulturschaffende in Baden-Württemberg: „KUBUZZ – Kultur Business Zukunft“ bietet kostenfreie Workshops, Coachings, E-Learning und Möglichkeiten zum Austausch an, um Künstler:innen und Kulturschaffende in ihrer Selbstständigkeit zu stärken.¹ Dazu sollen ihre Managementkompetenzen und Qualifikationen weitergebildet, ihre Berufsperspektiven verbessert und der Austausch der Kulturschaffenden untereinander gefördert werden. KUBUZZ möchte das Bewusstsein steigern, dass künstlerische Selbstständigkeit auch einer unternehmerischen Haltung bedarf. Das Programm trägt außerdem zur nachhaltigen Stärkung der Weiterbildungsstrukturen für Kulturschaffende in Baden-Württemberg bei.

Für die Programmkonzeption von KUBUZZ wurde zwischen August und Oktober 2021 eine mehrteilige Projektstudie (auch: „KUBUZZ-Studie“) durchgeführt, um Informationen zu den Bedarfen der Zielgruppe im Bereich Weiterbildung und Coaching zu erheben – denn das Angebot soll möglichst nah an den tatsächlichen Wünschen und Interessen der Künstler:innen entworfen werden. Die Ergebnisse wurden mit dem bereits bestehenden Angebot abgeglichen, um auch eventuelle Handlungsbedarfe sichtbar zu machen. Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über den Aufbau und die Erkenntnisse dieser Untersuchung, die die erste Projektphase markiert.

Ausgangssituation und Projektentwicklung

Viele selbstständige Künstler:innen und Kulturschaffende können durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie ihren künstlerischen Beruf nicht mehr oder nur eingeschränkt ausüben, Aufträge und Auftritte werden auf unbe-

¹ Das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) Baden-Württemberg hat bereits im Rahmen des Dialogs „Kulturpolitik für die Zukunft – Kulturdialog 2020“ die These formuliert, dass die soziale Lage von Künstler:innen dringend verbessert werden muss. Durch das mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Projekt „KUBUZZ – Kultur Business Zukunft: Support für Künstler:innen und Kulturschaffende“ wird dieser Handlungsbedarf durch das Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg in Zusammenarbeit mit dem MWK umgesetzt. Aufgebaut wird das Projekt seit Sommer 2021 durch das Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg unter der Projektleitung von Dr. Petra Schneidewind und im Konsortialverbund mit der Hochschule der Medien Stuttgart, der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Mannheim, dem Kunstbüro der Kunststiftung Baden-Württemberg, der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, der Popakademie Baden-Württemberg und dem Zentrum für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg. Das Förderprogramm ist bis zum 31.12.2022 angelegt.

² vgl. Weinhold 2005: 18f.; Heinze 2012.

stimmte Zeit verschoben oder abgesagt. Die verschlechterte Einkommenssituation gefährdet dadurch schnell die finanzielle und künstlerische Existenz der Solo-Selbstständigen.

Allerdings war das Leben von vielen freien Künstler:innen und Kulturschaffenden bereits vor COVID-19 teilweise durch prekäre Verhältnisse gekennzeichnet. Eine der Ursachen dafür liegt in der mangelnden Vorbereitung auf die Realitäten des Berufsalltags und die Herausforderungen der Selbstständigkeit. Die Schwerpunkte der Ausbildung von Künstler:innen liegen auf den künstlerischen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Strategische, unternehmerische und manageriale Kenntnisse kommen dabei oft zu kurz. Seit Anfang der 2000er-Jahre wuchs bei Kunst- und Musikhochschulen das Bewusstsein, dass den Studierenden notwendige Kompetenzen der Selbstvermarktung sowie betriebswirtschaftliche, rechtliche und digitale Kenntnisse vermittelt werden sollten. Daher wurden an vielen Hochschulen sogenannte Career Center etabliert, die die Studierenden mit Informations- und Beratungsangeboten zur Berufsorientierung und dem Leben in der Selbstständigkeit besser vorbereiten sollten.² Viele der Kulturschaffenden, die sich heute in ihrer Haupterwerbsphase befinden, wurden allerdings zu einer Zeit ausgebildet, als Studierende bei der Karriereplanung weitestgehend sich selbst überlassen waren. Insbesondere freie Künstler:innen und Kulturschaffende, die bereits länger im Berufsleben stehen oder erst später aus einem angestellten Beschäftigungsverhältnis heraus den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt haben, müssen sich notwendiges Wissen zu zentralen Themen der Selbstständigkeit (wie beispielsweise Finanzplanung, Buchhaltung, Steuern, Versicherungen und Verträge) mühsam selbst erarbeiten.

Methodischer Aufbau der Bedarfsanalyse

Um der Zielgruppe ein möglichst passgenaues Angebot zu unterbreiten, wurde vor der Programmkonzeption eine umfangreiche Bedarfsanalyse durchgeführt und dabei auch das bereits bestehende Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten in Baden-Württemberg betrachtet. Das KUBUZZ-Team legte daher ein Untersuchungsdesign an, das aus einer Meta-Analyse, einem Workshop, einer Online-Befragung sowie einer Branchen- und Angebotsanalyse besteht. Drei Bausteine (Meta-Analyse, Workshop und Online-Umfrage) bauen aufeinander auf und wurden mit den Ergebnissen der Branchen- und Angebotsanalyse abgeglichen. Aus diesem finalen Vergleich und den daraus hervorgehenden Schlussfolgerungen wurde schließlich das KUBUZZ-Programm abgeleitet (siehe Abb.1).

³ vgl. beispielsweise Netzwerk Promoting Creative Industries/Bundesverband Kreative Deutschland 2021; Deutscher Musikrat/Zentrum für Kulturforschung 2021; Koalition der Freien Szene Berlin 2021; Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestag 2021.

Neben den relevanten Themenfeldern für das KUBUZZ-Weiterbildungsangebot ergab sich im Prozess der Analyse zunehmend ein klares Bild zur Umsetzung der Angebote.

Wenngleich die Zielgruppe der freien Künstler:innen und Kulturschaffenden und ihre ausgeübten Berufe durch eine enorme Heterogenität gekennzeichnet sind, wurde für die Analyse ein Raster nach sechs Sparten (Bildende Künste, Darstellende Künste, Design/Angewandte Künste, Medien/Film, Musik, Wort/Literatur) angewendet, um auch spartenspezifische Besonderheiten identifizieren zu können. Ergänzt wurde diese Aufteilung um die Kategorie „Kulturvermittlung“, damit auch dieses Standbein vieler Kulturschaffenden in der Analyse Berücksichtigung findet.

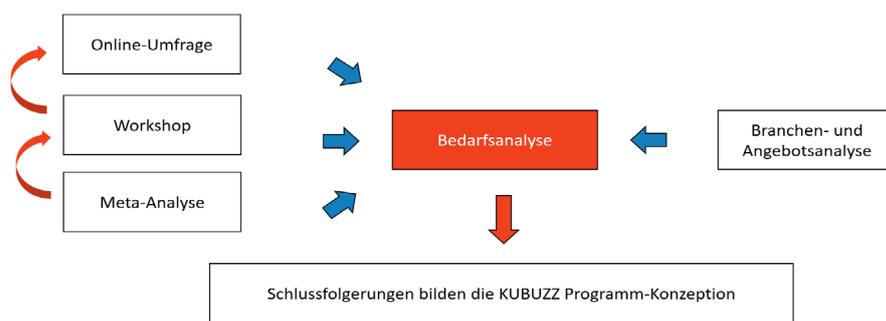


Abb. 1: Bausteine der Bedarfsanalyse (eigene Darstellung).

Durchführung und Ergebnisse der Analysen

Meta-Analyse

Im ersten Schritt wurden im Rahmen der Meta-Analyse 82 deutschsprachige Dokumente (empirische Studien, Berichte, Artikel, Positionspapiere u. a.) zu den Bedarfen von freischaffenden Künstler:innen und Kulturschaffenden gesichtet und ausgewertet. Der zeitliche Schwerpunkt lag dabei auf Veröffentlichungen der letzten zehn Jahre. Auffallend war, dass mit der Corona-Pandemie und der verstärkten öffentlichen Berichterstattung über die prekäre Lage der freien Künstler:innen und Kulturschaffenden auch eine größere Forschungsaktivität zur Situation der Betroffenen einherging.³ Meistens wurden in den Publikationen nur in kurzen Ausführungen oder schlagwortartig Kompetenz- und Informationslücken beziehungsweise Bedarfe nach Weiterbildungen artikuliert. Durch eine strukturierte Inhaltsanalyse konnten letztendlich insgesamt 20 Themenfelder identifiziert werden (siehe Abb. 2). Darunter finden besonders die Themen „Selbst- und Zeitmanagement“,

„Netzwerkaufbau, Kooperationen, Austausch“, „Selbstvermarktung, Marketing, Kundengewinnung“ und „Finanzierung, Buchhaltung, Existenzsicherung“ viel Beachtung.

Workshop

Um die theoretischen Annahmen der ersten Analyse mit der Lebensrealität der Zielgruppe abzugleichen, wurden 27 selbstständige Künstler:innen und Kulturschaffende an die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg zu einem ganztägigen Workshop eingeladen. Bei der Auswahl der Teilnehmer:innen wurde auf eine möglichst heterogene Zusammensetzung geachtet. Am Workshop-Tag wurden drei moderierte Arbeitsphasen anberaumt, die folgende Inhalte zum Gegenstand hatten: Die aktuelle Situation der Künstler:innen, die Bedarfe und Erwartungen an ein Weiterbildungsprogramm sowie gewünschte Formen des Austauschs. In Arbeitsgruppen konnten die Teilnehmer:innen Erfahrungen austauschen und Impulse für das zukünftige Weiterbildungs- und Coachingprogramm einbringen. Dabei wurden auch die 20 Themenfelder diskutiert, die in der Meta-Analyse ermittelt wurden (siehe Abb. 2). Deutlich wurde, dass die Themenfelder „Finanzierung, Buchhaltung, Existenzsicherung“, „Selbstvermarktung, Marketing, Kundengewinnung“, „Versicherung, Vorsorge, KSK“ und „Verträge, Honorarverhandlungen“ für die Künstler:innen sehr wichtig sind. Darüber hinaus regten die Workshop-Teilnehmer:innen an, Themen wie „Internationales Arbeiten“, „Empowerment“ oder „nachhaltiges Arbeiten“ zu berücksichtigen.

Datenschutz	Kommunikation, Presse & Öffentlichkeitsarbeit	Selbstvermarktung, Marketing, Kundengewinnung	Vermittlung, Lehrtätigkeit, Kulturelle Bildung
Digitalisierung	Kulturpolitik	Selbst- & Zeitmanagement	Verträge, Honorarverhandlungen
Finanzierung, Buchhaltung, Existenzsicherung	Netzwerkaufbau, Kooperation, Austausch	Social Media	Versicherung, Vorsorge, KSK
Fördermittel	Projektmanagement	Steuern	Verwertung (GEMA, VG Wort, VG Bild-Kunst)
Gesundheitsprävention, Resilienz, Krisen & Konflikte	Rhetorik & Auftrittstechniken	Urheberrecht	Work-Life-Balance

Abb. 2: Identifizierte Themenfelder im Überblick (eigene Darstellung).

Da bereits in der Meta-Analyse festgestellt wurde, dass Netzwerken und Austausch für freie Künstler:innen und Kulturschaffende von großer Bedeutung sind, erhielt dieses Thema im Rahmen des Workshops eine eigene

⁴ Deutscher Kulturrat 2020: 467.

Arbeitsphase. Es zeigte sich, dass ein Großteil der Teilnehmer:innen den Wunsch hat, sich häufiger und intensiver mit anderen Künstler:innen auszutauschen. Diese Begegnungsmöglichkeiten sollen vorzugsweise in Präsenz und spartenübergreifend stattfinden und durch eine Moderation gelenkt sein, wobei sie sich einem gesetzten Thema widmen können.

Online-Umfrage

Um zu den theoretischen und qualitativen Ergebnissen zusätzlich quantifizierbare Daten zu den Wünschen für ein Weiterbildungs- und Coachingprogramm zu erhalten, wurde eine Online-Umfrage erstellt, die auf den Ergebnissen des Workshops aufbaute.

Da zu Projektbeginn noch keine eigenen Kommunikationskanäle genutzt werden konnten, wurde die Umfrage zunächst über Künstler:innen-Verbände, Interessensgemeinschaften und Hochschulen gestreut. In dem Befragungszeitraum von 10 Tagen nahmen insgesamt 635 Personen teil, wovon 505 vollständige Datensätze von freien Künstler:innen und Kunstschaffenden aus Baden-Württemberg ausgewertet werden konnten. Vor allem Künstler:innen aus den Bereichen Musik und Bildende Künste sowie Teilnehmende, die im Bereich Kulturvermittlung tätig sind, klickten sich durch die Umfrage. Die Befragung wurde mit 63 Prozent mehrheitlich von Frauen beantwortet. In Hinblick auf die Altersverteilung der Teilnehmer:innen gehörte ein Drittel zur Gruppe der 50- bis 59-Jährigen. Dass insgesamt über die Hälfte der Proband:innen angaben, über 50 Jahre alt zu sein, deckt sich weitestgehend mit den Zahlen der Versicherten in der Künstlersozialkasse, anhand derer die „Verschiebung zu älteren Alterskohorten unverkennbar“ ist.⁴

Die Teilnehmer:innen sollten zudem angeben, welche der 20 identifizierten Themenfelder der Meta-Analyse sie am ehesten buchen würden. Die fünf Themenfelder, die hier spartenübergreifend auf das meiste Interesse stießen, sind: „Selbstvermarktung, Marketing, Kundengewinnung“ (56 Prozent), „Fördermittel, Antragsstellung“ (55 Prozent), „Kommunikation, Presse und Öffentlichkeitsarbeit“ (46 Prozent), „Verträge, Honorarverhandlungen“ (41 Prozent) sowie „Finanzierung, Buchhaltung, Existenzsicherung“ (38 Prozent). Die ersten drei genannten Themenfelder sind auch in jeder einzelnen Sparte jeweils unter den Top 5 der ausgewählten Themenfelder. Ebenso haben die Unter-50-Jährigen weitaus häufiger auf die Themenfelder geklickt als die Über-50-Jährigen. Daraus können die Vermutungen abgeleitet werden, dass die Unter-50-Jährigen:

1. mehrere Weiterbildungsangebote in Anspruch nehmen würden,
2. die Bedarfe bei der jüngeren Zielgruppe größer sind als bei der älteren Generation und
3. in dem Thema Weiterbildung eine größere Relevanz für sich sehen.

In der Umfrage konnten die Teilnehmer:innen außerdem weitere Ideen und Vorschläge zu Themenfeldern einbringen. Besonders häufig wurden dabei Themen genannt, die den folgenden Kategorien zugeordnet werden können: „Künstler:innen-Sein im höheren Alter“, „Kulturvermittlung, Pädagogik und Lehrtätigkeit“, „Spartenübergreifendes Arbeiten“ und „Künstler:innen-Sein in der Gesellschaft“.

Auch das Thema „Austausch“ wurde in die Online-Umfrage integriert. Hier gaben 87 Prozent der Befragten an, dass ihnen der Austausch mit Kolleg:innen sehr wichtig oder wichtig ist. Insbesondere Proband:innen unter 50 Jahren artikulierten dieses Bedürfnis noch deutlicher als die über 50-Jährigen. Darüber hinaus machten die Teilnehmer:innen deutlich, dass ihnen bei Begegnungsformaten eine wertschätzende Diskussionskultur und ein regelmäßiger Turnus wichtig ist. Wie im Workshop wurde der Wunsch nach halbtägigen, in Präsenz organisierten Veranstaltungen geäußert, die von einer Moderation begleitet werden sowie spartenübergreifenden Austausch ermöglichen.

Branchen- und Angebotsanalyse

Nachdem die Bedarfe an Weiterbildungen für freie Künstler:innen und Kulturschaffende in drei Analyse-Phasen ermittelt wurden, erfolgte ein Abgleich mit den Angeboten bereits bestehender Anbieter für Weiterbildungen, die dezidiert auf freie Künstler:innen und Kulturschaffende abzielen. Hier wurden für den baden-württembergischen Markt 29 Anbieter identifiziert, die sich folgendermaßen gruppieren lassen:

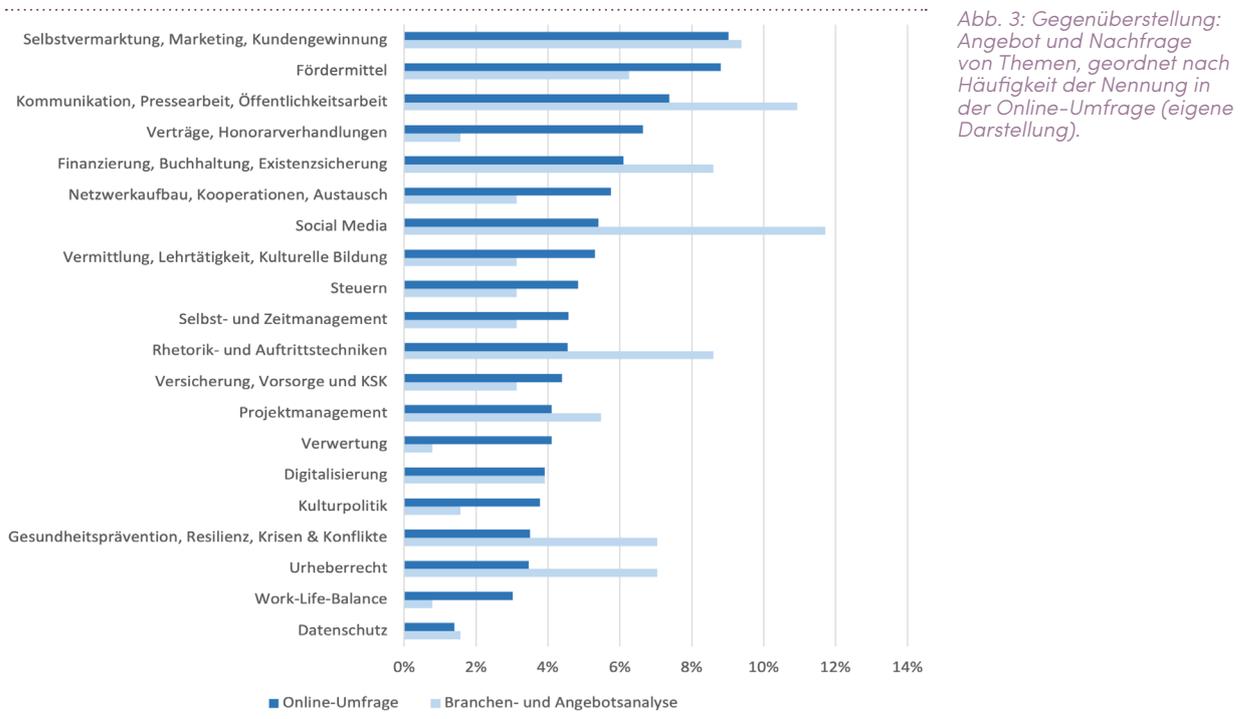
- > **Weiterbildungseinrichtungen**, die im ganzen Bundesland agieren (z. B.: Kunstbüro der Kunststiftung Baden-Württemberg, MFG Akademie der Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg),
- > **Kultur- und Kreativwirtschaftszentren** (z. B.: K3 Kultur- und Kreativwirtschaftsbüro Karlsruhe, Emma Kreativzentrum Pforzheim),
- > **Musik- und Kunsthochschulen** (z. B.: goGründungsoffensive der Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd; Career Center der Hochschule für Musik- und Darstellende Kunst Stuttgart),

- > **Kulturverwaltungen** (z. B.: art up Mannheim des Kulturamts der Stadt Mannheim, Kulturbüro des Kulturamts der Stadt Karlsruhe),
- > **Spartenspezifische Interessensvertretungen** (z. B.: Tanznetz Freiburg, Pop-Büro Region Stuttgart).

2021 wurden circa 30 Weiterbildungen, am häufigsten in den Bereichen „Social Media“ und „Kommunikation, Presse, Öffentlichkeitsarbeit“ angeboten. Weitere häufig angebotene Qualifizierungsmaßnahmen gab es zu den Themenfeldern „Selbstvermarktung, Marketing, Kundengewinnung“ (12 Mal) und „Finanzierung, Buchhaltung, Existenzsicherung“ (11 Mal).

Schlussfolgerungen der Bedarfsanalyse: Vergleich von Angebot und Nachfrage

Werden die Ergebnisse der Online-Umfrage und die der Branchen- und Angebotsanalyse verglichen, so zeigen sich bei den 20 Themenfeldern deutliche Diskrepanzen (siehe Abb. 3):



Es gibt Themenfelder, für die es ein verhältnismäßig großes Angebot gibt, bei denen die ermittelte Nachfrage in der Online-Umfrage allerdings deut-

lich darunter liegt. Dazu gehören die Themen: „Kommunikation, Presse, Öffentlichkeitsarbeit“, „Finanzierung, Buchhaltung, Existenzsicherung“, „Social Media“, „Rhetorik- und Auftrittstechniken“, „Projektmanagement“, „Gesundheitsprävention, Resilienz, Krisen & Konflikte“ und „Urheberrecht“.

Auf der anderen Seite gibt es Themenfelder, für welche ein größerer Bedarf artikuliert wird, als es bisher bestehende Angebote gibt. In diese Kategorie fallen die Themenfelder: „Fördermittel“, „Verträge, Honorarverhandlungen“, „Netzwerkaufbau, Kooperationen, Austausch“, „Vermittlung, Lehr-tätigkeit, Kulturelle Bildung“, „Steuern“, „Selbst- und Zeitmanagement“, „Versicherung, Vorsorge, KSK“, „Verwertung (GEMA, VG-Wort, VG Bild-Kunst)“, „Kulturpolitik“ und „Work-Life-Balance“.

Ausblick

Nach Abschluss der Analysephase im Oktober 2021 begann die auf den Ergebnissen basierende Angebotskonzeption von KUBUZZ. Das KUBUZZ-Programm setzt vor allem bei den Themenfeldern an, für die zum einen eine hohe bis mittlere Nachfrage deutlich wurde und zum anderen der geäußerte Bedarf deutlich höher ist als das bestehende Angebot. Darüber hinaus fließen weitere Themen in das Angebot ein, die nicht zu den anfänglichen 20 Themen der Meta-Analyse gehören und in erster Linie von der Zielgruppe direkt an das KUBUZZ-Team herangetragen wurden. Dabei handelt es sich beispielsweise um „Internationales Arbeiten“, „Profilarbeit, künstlerische Identität stärken“ oder „Diversitätsorientiertes Arbeiten“. Zudem ergänzen die Ergebnisse der Bedarfsanalyse das ursprünglich konzipierte Set von KUBUZZ (bestehend aus Workshops, Coachings und E-Learning) um den Baustein „KUBUZZ Connects“, um dem häufig artikulierten Wunsch nach Austauschmöglichkeiten größere Bedeutung beizumessen. KUBUZZ behält sich durch den dynamischen Projektcharakter weiter die Offenheit, laufend auf Impulse der teilnehmenden Künstler:innen und Kulturschaffenden zu reagieren und das Angebot zu ergänzen.

Seit Januar 2022 können sich alle freien Künstler:innen und Kulturschaffenden mit Lebensmittelpunkt in Baden-Württemberg über die Website www.kubuzz.de zum Programm informieren und die KUBUZZ-Angebote nutzen.

LITERATUR

Deutscher Kulturrat (2020): Frauen und Männer im Kulturmarkt. Bericht zur sozialen und wirtschaftlichen Lage, Berlin. In: <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2020/10/Frauen-und-Maenner-im-Kulturmarkt.pdf> (10.11.2021).

Deutscher Musikrat / Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.) (2021): Eiszeit? Studie zum Musikleben vor und in der Coronazeit, Berlin. In: https://www.musikrat.de/fileadmin/files/DMR_Musikpolitik/DMR_Corona/DMR_Eiszeit_Studie.pdf (09.09.2021).

Heinze, Dirk (2012): Career Center an deutschen Musikhochschulen. In: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Career-Center-an-deutschen-Musikhochschulen,1479> (15.11.2021).

Koalition der Freien Szene Berlin (Hrsg.) (2021): Auswertung der Umfrage zu den Auswirkungen der Coronakrise auf die Akteur:innen der Freien Szene in Berlin sowie zu den Perspektiven und Forderungen der Betroffenen. In: <https://www.koalition-der-freien-szene-berlin.de/wp-content/uploads/2021/04/210408-Auswertung-Umfrage-Freie-Szene-web-03.pdf> (08.09.2021).

Promoting Creative Industries (PCI) / Bundesverband Kreative Deutschland (2021): Coronajahr 2020: Eine Bilanz aus Sicht Selbstständiger in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Auswertung der Umfrage des Netzwerks Promoting Creative Industries (PCI und des Bundesverbandes Kreative Deutschland). In: https://www.kreative-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/03/Bilanz-Coronajahr-2020_Selbstaendige-in-der-Kultur-und-Kreativwirtschaft.pdf (08.09.2021).

Weinhold, Kathrein (2005): Selbstmanagement im Kunstbetrieb. Handbuch für Kunstschaffende, Bielefeld.

Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestag (2021): Arbeitsbedingungen und soziale Sicherung von Künstlerinnen und Künstlern in Deutschland. In: <https://www.bundestag.de/resource/blob/828676/98eb49a74107c6e70329d4dabe-174ad9/WD-6-108-20-pdf-data.pdf> (09.09.2021).



Johannes Maria Gerlitz, M. A., kümmert sich um die Programmkonzeption sowie das Angebots- und Teilnehmendenmanagement im Projekt KUBUZZ. Zuvor war er bei der Stuttgarter Agentur Kulturgold und im Theaterhaus Stuttgart tätig. Er studierte Musiktheaterwissenschaft, Kulturwissenschaft und Kulturmanagement in Bayreuth und Ludwigsburg.



Anna-Lena Reulein, M. A., bewegt sich zwischen den Feldern Kulturmanagement und Museologie. Sie studierte Kulturwissenschaft und Kulturmanagement in Ludwigsburg und konnte durch Tätigkeiten in der Staatsgalerie sowie der Galerie Kernweine vertiefte Kenntnisse im Kunstbetrieb erwerben. Derzeit ist sie für die Konzeption und Kommunikation von KUBUZZ zuständig.



Elisabeth Strobel, M. A., ist für die Kommunikation und Konzeption von KUBUZZ am Institut für Kulturmanagement zuständig. Zuvor war sie mehrere Jahre in der Abteilung Presse & Kommunikation der Pinakotheken sowie am Museum Brandhorst in München tätig. Sie studierte Kulturwissenschaft und Kulturmanagement in Passau, Perugia (IT) und Ludwigsburg.

Den roten Faden herausarbeiten

Der Freie Kulturbetrieb aus Sicht einer Bildungseinrichtung

Ein Gespräch zwischen Jan Hochkamer und Jérôme Lenzen, Co-Geschäftsführung des KIK – Kölner Institut für Kulturarbeit und Weiterbildung

Jan Hochkamer: Als Bildungseinrichtung müssen wir uns jedes Jahr aufs Neue fragen, welche Inhalte wir den Freischaffenden und Fachkräften in Kulturbetrieben mitgeben. Aber besteht ein Unterschied zwischen denjenigen, die in der Freien Szene unterwegs sind und jenen in öffentlichen Einrichtungen?

Jérôme J. Lenzen: Aus meiner Sicht würde ich ganz klar mit Ja antworten. Denn es macht durchaus einen Unterschied, ob wir von einem Opernbetrieb mit 500 Mitarbeiter:innen sprechen, oder einem freien Theater, in dem ein Ensemble-Mitglied zusätzlich auch noch die PR-Arbeit betreut.

JH: Was verändert sich konkret, wenn wir bei der Anzahl der Mitarbeitenden eine Null streichen?

JJL: Ob sich bei einer Null schon so viel ändert, würde ich nicht pauschal unterschreiben. Aber wagen wir das Gedankenexperiment und streichen zwei Nullen. Dann haben wir einen Betrieb mit lediglich 5 Mitarbeitenden, für die die zentralen Aufgabenfelder eines Theaterbetriebs bestehen bleiben: Dramaturgie, Regie, Technik, Bühnenbild, Maske, Requisite, Buchhaltung, Marketing, Presse, Vertrieb. Gar nicht so wenig und dabei ist auch das nur ein Teil der Aufgaben. Der Grad an Arbeitsteilung ist in der Freien Szene demnach deutlich geringer und die Anforderungen an Kulturarbeiter:innen entsprechend komplex. Da entstehen schon sehr spannende Allround-Profile, während große Einrichtungen viele verschiedene Spezialist:innen versammeln.

Daher frage ich mich vielmehr: Wo liegen überhaupt die Gemeinsamkeiten?

JH: Ein Theaterbetrieb hat natürlich einige besonders spezifische Eigenheiten: Das Zusammenspiel von Schauspiel, Musik, Bühnenbild, etc.. Aber auch für andere Branchen gibt uns dieses Modell einen Einblick in die Komplexität des Arbeitsfeldes für freischaffende Kulturarbeiter:innen.

Ebenso gibt es Trends und Megatrends, mit denen sich Fachkräfte im Kulturmanagement beschäftigen müssen – egal wie sehr sich ihre jeweiligen Einrichtungen in der Größe unterscheiden. Dazu gehören aktuell bedeutende Themenfelder wie Diversität und Nachhaltigkeit.

Ein Thema, das ich darüber hinaus für immer wichtiger halte, ist New Work; vor allem in etablierten Kulturbetrieben! Lange Arbeitszeiten bei schlechter Bezahlung als Preis für Purpose mag lange Zeit funktioniert haben. Aber der Fachkräftemangel erreicht mittlerweile auch die Kulturbranche. Spätestens mit dem ersten Kind oder dem ersten Rentenbescheid stellen sich Arbeitnehmer:innen dann die Frage: Was kann mir mein:e Arbeitgeber:in eigentlich bieten?

JJL: Eine berechnete Frage, ganz klar. Und hier sage ich jetzt etwas Überraschendes: Da kann der freie Kulturbetrieb eine ganze Menge bieten, wie etwa die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung. Durch niedrige Hierarchien und kurze Dienstwege zum Beispiel, aber auch das Einbringen eigener Ideen ist unkomplizierter. Zudem gibt es durchaus bezahlbare Weiterbildungsmöglichkeiten für Akteur:innen der Freien Szene. Gleichzeitig bietet die Arbeit in kleinen Betrieben eine autodidaktische Komponente durch die Herausforderung, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen. Wenn kein:e Spezialist:in im Büro nebenan sitzt, muss man selbst zum:zur Spezialist:in werden. Für die Entwicklung eines ganzheitlichen Kulturmanagement-Profiles kann ich die Arbeit in der Freien Szene wärmstens empfehlen. Als Personalverantwortlicher berücksichtige ich daher gerne diejenigen Bewerber:innen, die freischaffend Verantwortung übernommen haben.

Spätestens mit dem ersten Kind oder dem ersten Rentenbescheid stellen sich Arbeitnehmer:innen die Frage: Was kann mir mein:e Arbeitgeber:in eigentlich bieten?

Jan Hochkammer

JH: Kommen wir nochmal zurück zu den Inhalten. Manche Themen haben durchaus universellen Charakter. An Kenntnissen in Projektmanagement beispielsweise kommt keine Fachkraft vorbei. Aber auch Kreativmethoden wie Design Thinking oder generell eine agile Arbeitsweise gehören zum festen Repertoire unseres Curriculums. Was wäre denn ein Beispiel für ein neueres Themenfeld, mit dem sich Freischaffende und Kulturbetriebe neu erdungs auseinandersetzen sollten?

JJL: Hierzu gehören insbesondere die von Dir erwähnten Megatrends. Wer in der Kultur arbeitet, muss sich mit Diversity beschäftigen. Mit einem antiquierten Verständnis von „Kultur für Alle“ von oben kannst Du längst nicht mehr arbeiten. Gesellschaftliche Vielfalt ist schon längst die Gegenwart und diese Vielfalt muss sich selbstverständlich auch in Programm, Publikum und Personal widerspiegeln.

Der Kulturbetrieb von heute muss divers sein und der von morgen muss auch nachhaltig sein. Nachhaltigkeit bedeutet aber nicht nur weniger Müll und Energieverbrauch. Wir müssen Nachhaltigkeit vielmehr ganzheitlich sehen, wozu im Kulturbereich insbesondere ein nachhaltiger Umgang mit Fördermitteln gehört. Das ist allerdings keine Aufgabe, die allein Freischaffende betrifft. Das Zuwendungsrecht spricht zwar von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, aber wenn wir ehrlich sind, wird am Ende doch auch viel Geld aus dem Fenster geworden, damit der Kostenfinanzierungsplan aufgeht. Ich würde mir wünschen, dass mehr Akteur:innen mit Erfahrung in der Freien Szene im Verwaltungsbereich und der Kulturpolitik vertreten sind.

Ich würde mir wünschen, dass mehr Akteur:innen mit Erfahrung in der Freien Szene im Verwaltungsbereich und der Kulturpolitik vertreten sind.

Jérôme J. Lenzen

JH: Und wo siehst Du unsere Aufgabe?

JJL: Unsere Aufgabe besteht darin, dass wir innerhalb einer diversen Kulturbranche den roten Faden herausarbeiten. Wir müssen aber mehr als nur den kleinsten gemeinsamen Nenner definieren, zugleich geht es auch darum, Entwicklungen zu antizipieren und die Fachkräfte auf Herausforderungen vorzubereiten, die wir heute noch nicht kennen.

JH: Hast du da ein konkretes Beispiel?

JJL: Nehmen wir das Thema Marketing. Natürlich können wir vermitteln, was aktuell funktioniert und wie eine Veranstaltung durch die Nutzung bestimmter Tools so beworben werden kann, sodass sie bestenfalls ausverkauft ist. Aber insbesondere Online-Marketing ist schnelllebig. Wir sehen aktuell, dass etablierte Kanäle plötzlich nicht mehr gefragt sind, neue soziale Netzwerke entstehen, die Öffentlichkeit als Kollektivsingular zu pluralen Öffentlichkeiten in Blasenform zerfällt.

JH: Beispielsweise bei Meta. Mit Facebook erreichen wir nur noch wenige, wer kann heute prognostizieren, wie lange wir mit Instagram noch unsere Zielgruppen erreichen.

JJL: Ganz genau. Daher geht es nicht nur darum, das Marketing-Handwerk zu vermitteln, sondern stattdessen lebenslanges Lernen in den Fokus zu nehmen. Wir müssen Kulturarbeiter:innen ausbilden, für die es selbstverständlich ist, permanent dazuzulernen und neuen Entwicklungen gegenüber offen zu sein.

JH: Dazu gehört sicherlich auch Erfahrungen nicht nur top-down weiterzugeben. Wenn jüngere Mitarbeitende in eine Einrichtung kommen, bringen sie nicht nur neuen Schwung mit, sondern vor allen Dingen ein anderes Mediennutzungsverhalten.

JJL: Richtig. Vorgesetzte tun gut daran, ihren Mitarbeitenden genau zuzuhören, auch wenn diese vielleicht noch nicht die riesige Erfahrung haben.

Wir müssen Kulturarbeiter:innen ausbilden, für die es selbstverständlich ist, permanent dazuzulernen und neuen Entwicklungen gegenüber offen zu sein.

Jérôme J. Lenzen

JH: Wir haben jetzt viel über Betriebe gesprochen. Auch wenn diese sehr klein sind, unterscheiden sie sich doch noch einmal wesentlich von Freiberufler:innen. Also gleiche Frage: Was können wir den klassischen Freischaffenden als Bildungseinrichtung mitgeben?

JJL: Zuerst möchte ich eine Lanze brechen. Selbstständigkeit in der Kulturbranche wurde zuletzt vor allen Dingen mit negativen Entwicklungen assoziiert. Die Corona-Pandemie hat vieles offengelegt und Missstände deutlich erkennbar gemacht. Gleichzeitig bekomme ich im Gespräch mit Selbstständigen auch immer wieder zu hören, wie sehr sie die Vorteile genießen: Freie Einteilung der Arbeitszeiten, sein eigener Chef zu sein, von zu Hause oder aus dem Coworking heraus zu arbeiten. Sicherlich ist eine freischaffende Existenz nichts für jede:n. Aber auch aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass es ein spannendes Modell ist.

JH: Neben positiven Aspekten, etwa einer freieren Einteilung der eigenen Zeit, was war als Selbstständiger für Dich besonders schwierig?

JJL: Den Wert der eigenen Arbeit richtig einzuschätzen. Insbesondere nach dem ersten Schritt in die Selbstständigkeit, freut es einen natürlich, wenn spannende Angebote reinkommen. Aber wie berechne ich mein eigenes Honorar, wenn ich unheimlich viel Lust auf das Projekt habe und gleichzeitig Angst, dass meine Forderung als zu hoch abgelehnt werden könnte? Am Ende verkaufen sich viele unter Wert.

JH: Das betrifft sicherlich sowohl Kulturarbeiter:innen in organisatorischer Funktion, als auch diejenigen, die auf der Bühne stehen. Hast Du einen Tipp?

JJL: Es gibt die Möglichkeit, sich bei Berufsverbänden über die üblichen Honorarsätze, Mindesthonorar-Empfehlungen, etc. zu informieren. Das gibt einen guten ersten Eindruck. Aber es reicht bei einer Verhandlung nicht aus, nur die Zahlen zu kennen. Am Ende muss die eigene Forderung auch mit Konsequenz eingebracht werden. Hierzu kann eine zuvor festgelegte Strategie helfen. Womit gehe ich in die Verhandlung, was ist meine Untergrenze? Diese Fragen sollten geklärt sein, bevor ich ein Gespräch beginne. Aber auch das kann gelernt werden. Im März werden wir dieses Thema mit einer Bildungsveranstaltung vertiefen. Dazu gibt es bei uns permanent die Möglichkeit einer Gratis-Beratung, solche Formate kenne ich aus verschiedenen Städten. Wer Hilfe braucht, sollte ruhig nach Hilfe fragen.

JH: Du sprichst da gerade einen weiteren Punkt an, der für Kulturarbeiter:innen von größter Bedeutung ist: Kommunikation. Verhandlungen führen, Teams moderieren, Feedback geben. All das ist unser tägliches Brot, aber nur die wenigsten haben es von der Pike an gelernt.

Ein weiterer Punkt, der für Kulturarbeiter:innen von größter Bedeutung ist: Kommunikation. Verhandlungen führen, Teams moderieren, Feedback geben.

Jan Hochkamer

JJL: Welche professionellen Ansätze gibt es da?

JH: Ach weißt du, auf den Einen möchte ich mich gar nicht festlegen. Prinzipiell gibt es viele Weiterbildungen, aber auch Literatur zu den diversen Ansätzen, die ansprechend aufbereitet und erschwinglich sind. Ich möchte hier

bewusst keinen Ansatz hervorheben, da diese sich oft gegenseitig ergänzen und mit den individuellen Lebens- & Arbeitswelten vereinbar sein sollten. Es macht sicherlich Sinn, die eigene Kommunikation zu reflektieren und an ihr zu arbeiten – vor allem, wenn wir uns häufiger missverstanden fühlen oder den Eindruck haben, dass Andere nicht so auf uns reagieren, wie wir beabsichtigt haben. Denn solche Erfahrungen führen früher oder später zu Konflikten, die oft die Arbeit erschweren, da sie meist für das gesamte Team präsent werden. Ist es so weit, kennen die meisten gar nicht mehr den Ursprung des Konflikts, weil dieser sich aus vielen einzelnen Kommunikationsfehlern der unterschiedlichen Protagonist:innen zusammensetzt.

JJL: Das erinnert mich ein wenig an Asterix bei den Korse. Da wusste auch keiner so richtig, wie der Streit untereinander entstanden ist. Aber das müssen wir nicht vertiefen. Du beschreibst, was ich als Individuum machen kann, um nicht an einen kritischen Punkt zu kommen. Wie kann ich als Teamleitung solche Zustände auflösen?

JH: Am besten antizipierst Du solche Konflikte im Vorfeld und lässt es nicht zu einem solchen Zustand kommen. Hilfreich dafür kann hier ein Einblick in das Feld der systemischen Beratung sein. Eine Weiterbildung in systemischer Beratung empfehle ich gerne. Fehlt dafür die Zeit, oder ist die Situation schon so verfahren, lohnt es sich, eine Beratung von außen ins Haus zu holen. Hier empfehle ich eine Person, die sich auf den Kultursektor spezialisiert hat.

JJL: Ganz ohne konkreten Tipp lass ich dich aber nicht aus dem Thema, was kann ich direkt tun, um meine Kommunikation zu reflektieren?

JH: Ganz klar, besorg Dir den Taschenbuchklassiker von Thomas A. Harris „Ich bin o.k. – Du bist o.k.“. In dem Buch werden Grundeinstellungen beschrieben, die unser Verhalten im Alltag bestimmen. Das kann uns dabei helfen unser eigenes Verhalten im Umgang mit anderen zu verstehen.

KIK – KÖLNER INSTITUT FÜR KULTURARBEIT UND WEITERBILDUNG

Die 1994 gegründete Bildungseinrichtung gehört zum gemeinnützigen Trägerverein Kumbig e.V. – das Kulturgetriebe. Das KIK bietet Weiterbildungen, Workshops und Kurse in den Sparten Kulturmanagement, Kunstpädagogik, Museumspädagogik und Kulturvermittlung an.

Weitere Infos: www.daskulturgetriebe.de

JJL: Du selbst hast auch schon viel freischaffend gearbeitet. Gibt es noch etwas, das du ergänzen möchtest?

JH: Ich würde gerne noch die soziale Dimension der Nachhaltigkeit ergänzen, denn ein nachhaltiger Umgang mit Kolleg:innen ist mir ein Anliegen. Mitarbeiter:innen dürfen nicht ausbrennen, oder noch schlimmer von mir als Führungskraft verbrannt werden. Nur ein achtsamer Umgang mit sich selbst und dem Umfeld, sprich auch mal Pausen machen oder offline sein, kann die Kreativität hochhalten.



Foto: Sebastian Miller

Jan Hochkamer ist Erziehungswissenschaftler und systemischer Berater. Als Leiter des Instituts für Kulturarbeit und Weiterbildung verknüpft er die Pädagogik und die Kultur in Praxis und Lehre. Mit seinen Erkenntnissen möchte er als Berater einen dynamischen Wandel in der Unternehmensführung vorantreiben.



Foto: Philipp Treudt

Jérôme J. Lenzen mag Überraschungen. Als Kulturvermittler und Kurator versucht er folgerichtig klassische Erwartungen an Kunst mit seinen Formaten in Museen, Offspaces und dem öffentlichen Raum zu enttäuschen. Als Leiter des Kölner Instituts für Kulturarbeit und Weiterbildung unterrichtet er die Fachbereiche Kulturmanagement und Kunstvermittlung.



Für viele (Solo-)Selbstständige und Freischaffende ist die Steuererklärung ein ungeliebtes Thema: Sie ist zeitaufwändig und es besteht Angst, böse Briefe vom Finanzamt zu bekommen. Wie man entspannter an dieses Thema gehen kann, darüber sprechen wir mit Andreas In der Au. Der Diplomfinanzwirt hat u.a. als Vertreter des Landes Baden-Württemberg in der Arbeitsgruppe Einkommenssteuer gearbeitet und dort einige jener Formulare entwickelt, in die wir aktuell unsere Steuerdaten eingeben. Er weiß also, warum das Finanzamt welche Infos braucht.

Bildung oder Ballermann?

Warum es mehr Mut für die eigene Steuererklärung braucht

Das Gespräch führte Julia Jakob

Lieber Andreas, warum ist es wichtig, dass Freischaffende und Selbstständige sich um ihre Steuererklärung kümmern?

Jede:r hat steuerliche Abgaben zu entrichten. Entsprechend ist es auch als Künstler:in oder als Freischaffende:r wichtig zu wissen, wie viel man an den Staat abgeben muss – allein schon, um die eigenen Finanzen im Griff zu haben: Mache ich Gewinne oder Verluste mit dem, was ich tue?

Für Künstler:innen ist das insbesondere ein schwieriges Thema, da viele von ihnen über ein Hobby in ihren Beruf gekommen sind. Denn wenn man aus einem Hobby Geld macht, vergisst man ganz schnell, dass das steuerrechtliche Einnahmen sind. Was sie also zunächst aus Spaß und Laune gemacht haben und dann dafür die ersten 5 Euro Fahrtkostenzuschuss erhalten, von denen man sich dann ein Bier oder einen Döner holt, wird bald steuerrechtlich relevant. Dann gibt es die erste Auftrittsgage von etwa 100 Euro netto, von denen man sich Übernachtung und Fahrtkosten leisten kann und so weiter. Und auf einmal erreicht man die endgültigen Grenzen von Einkommens-, Umsatz- oder Gewerbesteuer und ist verpflichtet, Steuern zu zahlen. Das nicht zu wissen, ist gefährlich.

Worauf sollte also zunächst aus steuerrechtlicher Sicht geachtet werden, wenn man selbstständig oder freiberuflich tätig ist?

Es braucht zunächst nur einen Antrag auf steuerliche Erfassung, die gibt es beim Finanzamt unter www.elster.de direkt anmelden und ausfüllen. Danach bekommt man eine Steuernummer und kann damit selbstständig agieren. Wer noch ein Gewerbe hat, muss das noch beim Gewerbeamt anmelden, aber das ist zunächst alles, was du als Selbständige:r beachten musst.

Damit das Finanzamt weiß, wie sich der jeweilige Gewinn von Selbstständigen zusammensetzt, wurde Anfang der 2000er die Einnahmen-Überschuss-Rechnung entwickelt. Bis dahin bestand die Steuererklärung für Künstler:innen und Freischaffende neben dem allgemeinen Hauptvordruck aus der Anlage S. In dieser musste man nur die Berufsbezeichnung „Künstler“ und den Gewinn eintragen – beispielsweise 2000 Euro – und die Steuererklärung war fertig. Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung gab es zunächst nur als Formular, das freiwillig ausgefüllt werden konnte. Das wurde nur kaum genutzt, denn niemand füllt gern noch ein weiteres Dokument aus, wenn es nicht sein muss. Also wurde die Auskunft verpflichtend und das sogar mit Kennziffern wie: Telekommunikationskosten, Raumkosten, Übernachtungs- und Weiterbildungsgebühren, Werbe-, Bewirtungs- oder Beratungskosten, übrige Betriebsausgaben und Fahrtkosten und so weiter. So kann man deutlich sehen, woher welche Einnahmen stammen und wohin die Ausgaben gehen. Diese Mühe für die Einnahmen-Überschuss-Rechnung müssen sich also nun all jene machen, die freischaffend und selbstständig tätig sind.

Und was entscheidet, welche Steuern man als Selbständige:r zahlen muss?

Zunächst gibt es die Einkommenssteuer. Für diese gibt es einen Grundfreibetrag, der grob bei 10.000 Euro liegt. Wenn dein Gewinn unter diesem Grundfreibetrag liegt, kann es sein, dass du keine Steuern zahlen musst. Dennoch muss eine Steuererklärung abgegeben werden. Wenn du etwa 12.000 Euro Einnahmen hast, aber Ausgaben von 4.000 Euro hattest, liegt dein Gewinn bei 8.000 Euro, sodass man guten Gewissens seine Steuererklärung abgeben kann, ohne mit einer Nachzahlung rechnen zu müssen. Das heißt aber auch, wenn der Gewinn über 10.000 Euro liegt, müssen Steuern gezahlt werden.

Damit ist also auch die weitverbreitete Annahme „Wenn ich unter 17.500 Euro verdiene, muss ich nichts zahlen.“ falsch. Denn hier werden zum

einen die Einkommenssteuer und die Umsatzsteuer miteinander vermischt. Zum anderen ist der Betrag veraltet, mittlerweile sind es 22.000 Euro. Richtig ist: Erstmal ist zu unterscheiden zwischen Umsatzsteuer und Einkommensteuer. Die Einkommensteuer beginnt ab 10.000€ Gewinn. Die Umsatzsteuer bemisst sich am Umsatz – nicht am Gewinn. Wer unter 22.000€ Umsatz generiert, hat ein Wahlrecht nach §19 Umsatzsteuergesetz, ob Umsatzsteuer ausgewiesen werden soll – oder nicht. Das ist die sogenannte Kleinunternehmerregelung. Wer über 22.000€ Umsatz erwirtschaftet, hat im darauffolgenden Wirtschaftsjahr die Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer) abzuführen. Das ist wichtig zu wissen und bei Rechnungen entsprechend einzuplanen – damit nicht irgendwann Nachzahlungsaufforderungen vom Finanzamt kommen. Denn die Mehrwertsteuer zahlen immer die Auftraggeber – und nicht die Auftragnehmer.

Eine weitere Steuer, die Selbstständige mitunter betrifft, ist die Gewerbesteuer. Ob man diese abgeben muss, entscheidet sich zunächst danach, ob die selbstständige Tätigkeit freiberuflich und gewerblich ist. Die zugehörigen Berufe sind für die Gewerbesteuer unter § 15 gelistet, für Freischaffende unter § 18. Grundsätzlich kann man hier auch mit folgender Eselsbrücke arbeiten: Gewerblich ist alles, was man mit der Hand macht. Alles, was mit dem Kopf erarbeitet wird und etwa unter das Urheberrecht fällt, sind freiberufliche Tätigkeiten. Wer als Gewerbetreibender einen Gewinn von über 24.500 Euro hat, muss Gewerbesteuer abführen – zusätzlich zur Einkommens- und Umsatzsteuer. Deswegen sollte man als Künstler:in oder als Freiberufler:in darauf pochen, als freiberuflich beim Finanzamt eingestuft zu werden und nicht als gewerblich. Manchmal wird auch die Kleinunternehmerklausel mit dem Wort „Kleingewerbe“ ersetzt, das es steuerrechtlich gar nicht gibt.

Übrigens: Wer keine Steuererklärung abgibt, obwohl er:sie es müsste, dessen Gewinn wird vom Finanzamt geschätzt. Das ist meist zunächst wenig, weshalb sich viele fälschlicherweise freuen, da sie mitunter nichts abgeben müssen. Das Problem ist, dass sich diese Schätzungen von Jahr zu Jahr steigern, sodass sich die zu zahlenden Beiträge kontinuierlich läppern und die Abgaben entsprechend wehtun. Das ist besonders ärgerlich, wenn man etwa als umsatzsteuerpflichtig geschätzt wird und Umsatzsteuer zahlen soll – obwohl man eigentlich keine Umsatzsteuer abgeben müsste. Hier entsprechende Bescheide vom Finanzamt zu beachten und darauf zu reagieren, ist sehr wichtig. Dagegen kann man dann auch Einspruch einlegen, aber man muss es eben richtigstellen, ansonsten steigert sich das

immer weiter. Generell handelt das Finanzamt aber nicht willkürlich und nimmt irgendwelches Geld weg. Sondern es gibt immer entsprechende Ankündigungen dazu, auf die man reagieren kann.

Was sind nach deinen Erfahrungen neben diesem Unwissen über die eigenen steuerrechtlichen Pflichten weitere Hürden, weswegen sich viele Selbstständige vor Steuerthemen scheuen?

Die Angst vom Finanzamt ist eine weitere große Hürde. Das hat auch damit zu tun, dass viele Falschaussagen im Umlauf sind. Ein solcher Mythos ist etwa: „Wenn ich einmal eine Steuererklärung abgebe, muss man immer eine Steuererklärung abgeben.“ Nein, das ist falsch, denn es kommt drauf an: Es gibt eine Antragsveranlagung, das heißt, die Steuererklärung ist freiwillig. Und es gibt eine Pflichtveranlagung, das heißt, es muss eine Steuererklärung abgegeben werden. Was davon zutreffend ist, hängt davon ab, welche Einkünfte man in welcher Höhe hat. Das gilt auch für Studierende, die nicht durch ihren Studierenden-Status automatisch einen Freibetrag haben. Generell führen solche Falschinformationen dazu, dass die Leute unsicher sind oder Fehler machen. Letzteres ist besonders gravierend, wenn sich das Wissen aus verschiedenen Falschinformationen zusammensetzt.

Das Wissen übers Steuerrecht erschwert, dass dieses sich jährlich ändert. Ich selbst besuche dazu jedes Jahr eine umfassende Fortbildung, um auf den aktuellen Stand zu sein.

Solche Fortbildungen sind für all jene, die sich nicht hauptberuflich mit Finanzen und Steuern beschäftigen, sicherlich weniger sinnvoll. Was würdest du ihnen raten, um trotzdem auf dem aktuellen Stand zu sein und entsprechend mutig ihre Steuererklärung machen zu können?

Zum einen bieten manche Programme entsprechende Informationen an, was mitunter aber langwierig werden kann. Wer dahingehend gute Vermittlungsarbeit leistet, sind seriöse Quellen wie Hauffe oder Steuerakademie, die etwa Gerichtsurteile erklären. Allerdings muss hier immer das Datum beachtet werden. Je aktueller ein entsprechender Beitrag ist, umso zuverlässiger sind auch die darin enthaltenen Informationen.

Um aber überhaupt den Überblick über die eigenen Einnahmen und Ausgabe zu behalten, hilft schon eine entsprechende Exceltabelle, in der man alle Eingänge und Ausgänge einander gegenüberstellt. Sich hier ein gutes Ablagesystem zu organisieren, indem man jede Rechnung und jede Quittung für absetzbare Ausgaben direkt sortiert, ist ebenfalls empfehlenswert. Ich selbst

orientiere mich dabei immer an den Posten der Einnahmen-Überschuss-Rechnung. Es kann auch helfen, sich mit Freund:innen oder Bekannten auszutauschen, die schon länger ihre Steuererklärungen machen.

Zudem kann man sich beim Finanzamt für 20 Euro eine verbindliche Auskunft geben lassen. Das eignet sich für Streitthemen wie etwa: „Das Arbeitszimmer von der Eigentumswohnung absetzen.“ Mit dieser verbindlichen Auskunft teilt das Finanzamt mit, wie man als steuererklärende Person vorgehen soll. Wenn man sich daranhält, das Finanzamt aber einen Fehler gemacht hat, kann man sich auf das entsprechende Schreiben berufen. Dadurch sind auch rückwirkende Änderungen ausgeschlossen. Zur Not, wenn man gar keine Ahnung hat und es wirklich umfassend ist, lohnt es sich immer eine:n Steuerberater:in zu nehmen.

Welche Tipps hast du darüber hinaus für Freischaffende und Solo-Selbstständige, um mutiger an die eigene Steuererklärung zu gehen?

Ich bin nebenbei als Slam Poet tätig, wobei ich mitunter auf der Messe Ignition mit Texten zum Steuerrecht auftrete. Das ist dann wie eine kleine, unterhaltsame Fortbildung, bei der ich über die Einnahmen-Überschuss-Rechnung spreche – unter anderem auch darüber: Welche Posten kann man absetzen? Zum Beispiel können Freischaffende und Selbstständige Geschäftsessen über Bewirtschaftungsbelege absetzen. Das vergessen viele, aber solche Quittungen mitzunehmen, lohnt sich, denn davon kann man 70 Prozent bei der Steuererklärung geltend machen. Man muss nur aufschreiben, mit wem man Essen war. Ausgaben für Kleidung kann man hingegen steuerlich nicht geltend machen. Also ist das ein Kostenpunkt, für den ich beispielsweise sehr wenig ausbebe. Sinnvoller ist es hier, mehr Geld in Betriebsausgaben zu investieren: Bei einem neuen Drucker, den ich auch betrieblich nutze, spare ich daher nicht. Auch beim Thema Urlaub kann man überlegen: Will ich Bildung oder Ballermann? Eine private Reise für mehrere Tausend Euro kann man nicht absetzen. Eine Fortbildungs- oder Dienstreise für gleiche Geld, etwa für einen Sprachkurs oder ein Projekt, kann hingegen steuerlich geltend gemacht werden. Es kommt also bei Betriebsausgaben immer auf die Absicht an: Gebe ich das Geld aus, um private Gelüste zu stillen? Oder sind es betriebliche Gelüste? Wer sich das bewusst macht, wird auch effektiver mit dem Geld umgehen.

Generell lohnt sich all dieser Struggle mit den Steuern, da man als Selbstständige:r viel freier ist und mehr Möglichkeiten hat. Vor mögli-

chen Fehler kann man sich durch entsprechendes Wissen schützen. Denn Steuerrecht ist kein Hexenwerk: Man nimmt die Einnahmen, man nimmt die Ausgaben und hat am Ende einen Gewinn.



Foto: Uwe Lehmann

Andreas In der Au ist Diplom Finanzwirt und Slam Poet. Er hat sich am 07.06.2013 selbständig gemacht. Ein mutiger Schritt, der nicht viele Fürsprecher hatte. Mittlerweile hat er beide Seiten kombinieren können und hält steuerliche Vorträge für Künstler:innen und Existenzgründer:innen oder performt Slam Texte zum Thema Steuerrecht.

Mit Anfang 20 ohne Studium erstmal eine Prime-Serie umsetzen? Das geht, wenn einem erfahrene Filmschaffende Vertrauen schenken, entsprechende Türen öffnen, Mut machen und einfach mal machen lassen. So kam zumindest die Kleine Brüder UG an den Serienerfolg „Die Discounter“, mit dem sie zeigen, wie gut unkonventionelle Produktionen funktionieren können. Wir sprachen mit Bruno Alexander, Emil Belton und Oskar Belton darüber, warum die Kultur- und Medienlandschaft mehr Mut und mehr Risiko braucht.

Mehr Mut, mehr Risiko

Das Gespräch führte Julia Jakob

Lieber Bruno, lieber Emil, lieber Oskar, bevor es „Die Discounter“ gab, gab es bereits die „Kleinen Brüder“, eure eigene Produktions-UG. Wie kam es dazu?

Bruno Alexander: Die „Kleinen Brüder“ haben wir zusammen mit Max Mathis und Leo Fuchs vor eineinhalb Jahren gegründet. Dem vorausgegangen ist die Produktion unserer Webserie „Intimate“, für die wir 2016 die erste Staffel gedreht haben und für die wir aktuell auch neue Bücher schreiben. Nach dem Abi haben wir beschlossen, eine Produktionsfirma für Werbung und Film zu gründen, um Sachen zu machen, die witzig und zeitgemäß sind, und die mitunter ohne große Planung umgesetzt werden können. Zudem sind wir alle seit dem Kindesalter als Schauspieler tätig und hatten Bock, mal was Eigenes zu machen.

Oskar Belton: Der Erfolg von „Intimate“ hat uns selbst überrascht. Am Set hat man als Schauspieler viel Wartezeit, die wollten wir nutzen um Geschichten zu erzählen, die wir uns selbst gerne anschauen würden. Und das hat dann natürlich eine Authentizität in der Sprache, den Typen, dem Duktus, die in der arbeitsteiligen deutschen Fernsehlandschaft schwer herzustellen ist. Wir gehen da natürlich volles Risiko: Entweder direkt ins Schwarze oder voll daneben. Der Mittelweg ist für uns keine Option.

Emil Belton: Uns ist natürlich klar, dass wir „Die Discounter“ außerhalb des Systems produziert haben. Das ging auch nur so. Christian Ulmen ist da immer super neugierig und fragt uns ganz viel aus: Was man heutzutage sagt, was bestimmte Worte bedeuten und so. Wenn von der Idee bis zur Umsetzung mehrere Jahre vergehen, was der Normalfall im Fernsehen ist, bleibt zuerst der Zeitgeist auf der Strecke. Gerade die Jugendsprache ändert sich ständig, da ist ein Jahr eine Ewigkeit. Da haben wir dank Christian Ulmen und Carsten Kelber eine Abkürzung nehmen können.

Wenn von der Idee bis zur Umsetzung mehrere Jahre vergehen, was der Normalfall im Fernsehen ist, bleibt zuerst der Zeitgeist auf der Strecke.

Christian Ulmen und Carsten Kelber sind die Produzenten von „Die Discounter“. Wie kam diese Zusammenarbeit zustande?

BA: Bei „Intimate“ haben wir immer darauf hingearbeitet, dass Christian Ulmen die Serie sieht und uns gut findet. Wir haben auch allen Regisseur:innen und Schauspieler:innen, mit denen wir gedreht haben und die Christian kennen, immer gesagt: „Könnt ihr ihm bitte mal „Intimate“ zeigen?“ Und auch auf Instagram haben wir ihm immer wieder geschrieben: „Jo, Christian kannst du vielleicht mal in „Intimate“ reinschauen“ – richtig peinlich!

EB: Und er hat halt nie geantwortet!

OB: Aber irgendwann hat er uns auf Instagram einfach eine Sprachnachricht geschickt...

BA: ...weil er „Intimate“ gesehen hatte und ihm unser Stil und Humor sehr gefallen hat – so unverbraucht, auch weil wir nicht studiert haben, und rough.

OB: Und er meinte so: „Hey, ich habe ich hier das Drehbuch zur niederländischen Serie „Vakkenfullers“ auf dem Tisch. Wenn ihr Bock habt, könnt ihr dazu die deutsche Adaption machen.“ Wir haben uns das dann durchgelesen, wollten aber lieber unser eigenes Ding machen. So haben wir nur die Idee übernommen, dass Jugendliche im Supermarkt arbeiten, dazu eigene Drehbücher geschrieben und die Regie auch gleich übernommen.

Jungen Menschen solche Möglichkeiten zu eröffnen, ist leider nicht selbstverständlich. Stattdessen werden viele Serien über und für junge Menschen von älteren Filmschaffenden umgesetzt, oder?

OB: Ja, voll und deswegen haben wir gedacht „Ey, so geil!“ als Christian uns die Chance gegeben hat, selbst etwas zu machen. Dafür sind wir extrem dankbar! Zumal wir wirklich sehr chaotisch sind, wie auch im Making of zu sehen ist.

EB: Das erfordert Mut und Risikobereitschaft, in die junge Generation zu investieren. Und damit verbunden natürlich auch extrem viel Vertrauen von Christian Ulmen und Carsten Kelber, uns dafür so viel Geld in die Hand zu drücken. Ein solches Budget hätten wir sonst gar nicht gehabt. Gleichzeitig hätten wir das auch richtig vermasseln können.

OB: Darüber haben mit Christian auch immer wieder gesprochen: „Was ist, wenn wir falschliegen? Was ist, wenn wir das gar nicht machen können?“ Und er hat uns immer gesagt: „Vertraut einfach auf euch, lasst euch nicht reinreden.“

BA: Christian war da echt ein guter Mentor. Zudem hatten wir mit den Produktionsteams von Amazon und Pyjama Pictures richtig Glück und konnten krass gut zusammenarbeiten. Sicherlich auch, weil wir mit denen auf dem gleichen Humorlevel sind – die haben auch „Jerks“ gemacht.

„Was ist, wenn wir falschliegen? Was ist, wenn wir das gar nicht machen können?“ Und er hat uns immer gesagt: „Vertraut einfach auf euch, lasst euch nicht reinreden.“

Neben dem finanziellen Rahmen habt ihr also auch eine Crew mit erfahreneren Filmschaffenden bereitgestellt bekommen. Inwieweit hat euch diese Durchmischung des Teams geholfen, eure Möglichkeiten so erfolgreich zu nutzen?

BA: Das ist absolut wichtig für uns gewesen, auch Leute mit Erfahrung dabeizuhaben, die uns im Zweifelsfall gesagt haben, wie etwas in der Umsetzung sinnvoller wäre. Und während sie uns damit super unter die Arme greifen konnten, konnten wir ihnen auch immer wieder die Interessen der jungen Generation nahebringen – auch an neueren, kreativen Prozessen.

EB: Letztlich geht es ja auch darum, dass wir alle voneinander lernen.

OB: Unser Kleine Brüder-Kollege Max war bei „Die Discounter“ der Produzent und hat sich dabei vor allem um die Finanzen und das Bürokratische unserer Produktion gekümmert. Das war richtig gut, denn so hatten wir den Kopf frei, um uns auf den kreativen Part der Produktion zu konzentrieren.

BA: Er sagt auch immer, dass er richtig viel von den Leuten gelernt hat, die bei Pyjama arbeiten und die uns unterstützt haben. Einige von ihnen werden uns auch in unseren nächsten Produktionen begleiten – von der Kamera bis zur Maske. Insofern hat die Arbeit an „Die Discounter“ auch dazu beigetragen, dass wir unser Netzwerk weiter ausbauen.

OB: Von wem wir auch sehr viel mitgenommen haben, ist Thosten Lemke, der bei den Fatih Akin-Filmen das Licht gemacht hat – und das glücklicherweise auch bei uns übernommen hat. Und es war absolut bemerkenswert, wie schnell sich solche Profis umstellen können: Denn wir haben sehr schnell gedreht ohne längere Umbaupausen, sodass am Tag mitunter fünf Stunden Rohfilmmaterial zusammengekommen ist. Das gilt auch für alle anderen Departments, die sich immer wieder sehr flexibel auf uns eingestellt haben.

Es ist absolut wichtig für uns gewesen, auch Leute mit Erfahrung dabeizuhaben, die uns im Zweifelsfall gesagt haben, wie etwas in der Umsetzung sinnvoller wäre.

Was nehmt ihr davon für euer weiteres Schaffen mit?

BA: Für den Schreibprozess unserer weiteren Projekte nehmen wir sehr viel mit: Zum Beispiel, dass wir im Budget berücksichtigen oder entsprechende Genehmigungen einholen müssen, wenn wir für Szenen etwas Bestimmtes haben wollen. In „Die Discounter“ haben wir beispielsweise eine Szene geschrieben, in der eine Taube durch den Supermarkt fliegen sollte. Allerdings wurde uns bei der Szenenbesprechung am Set von der Requisite gesagt, dass das nicht so einfach geht.

EB: Oder in der Folge mit den Skatern wollten wir, dass die vorm Supermarkt auf Grindstangen skaten. Aber so etwas gab es vor Ort nicht, weshalb dann an einem Tag 10 Bauarbeiter den Boden ausgehoben haben, um die dorthin zu bauen.

BA: Sowas haben wir bei „Intimate“ nie bedacht. Wenn wir da in der Uni eine Szene drehen wollten, haben wir das einfach gemacht. Mittlerweile bedenken wir solche Dinge direkt mit – wenn wir etwa ins Drehbuch eine Szene schreiben „Party mit 100 Personen“, dann muss uns bewusst sein, dass dann am Set 100 Personen sein werden. Da hat uns die Produktion bei „Die Discounter“ immer hervorragend bei all unseren Ideen unterstützt. Zudem haben wir uns ein neues Schnittprogramm angeeignet. Und wir haben gelernt, mit einem – für unsere Verhältnisse – riesigen Team zu arbeiten.

EB: Und wir haben gelernt, so zu drehen und zu schneiden, dass die Zuschauer:innen dranbleiben. Denn in unserer heutigen schnelllebigen Gesellschaft muss man die Zuschauer:innen sofort catchen – wenn das TikTok beispielsweise in der ersten Sekunde uninteressant ist, wischt man es sofort weg.

OB: Das beste Beispiel dafür ist aktuell „Don't look up“ auf Netflix mit Leonardo DiCaprio und Jennifer Lawrence. Die erste Szene steigt direkt damit ein, dass Lawrence's Figur den Kometen entdeckt. Als Zuschauer:in lernst du damit gar nicht erst die „gewohnte Welt“ kennen, sondern wirst direkt in die Handlung geworfen. Das war auch etwas, das wir bei „Die Discounter“ lernen mussten: Auch da wollten wir ursprünglich mit „der gewohnten Welt“ von Feinkost Kolinski einsteigen und die einzelnen Charaktere vorstellen.

„Kill your darlings!“ mussten wir bitterhart lernen und das tat oft sehr weh. Aber so konnten wir schließlich die Zuschauer:innen direkt ins Geschehen werfen.

BA: Christian hat uns dazu immer wieder gesagt: „Kill your darlings!“ Das mussten wir bitterhart lernen und das tat oft sehr weh. Aber so konnten wir schließlich die Zuschauer:innen direkt ins Geschehen werfen.

EB: Wir haben uns auch einige Ratgeber fürs Drehbuchschreiben besorgt und gelesen, aber immer wieder gemerkt, dass uns das eher blockiert und wir uns davon nicht beeinflussen lassen sollten. Das ist sind aber auch wichtige Lernprozesse, die dafür gesorgt haben, dass wir verstärkt auf unsere Instinkte hören, um authentisch zu erzählen. Und gleichzeitig ha-

ben wir uns so trotzdem etwas Hintergrundwissen angeeignet. Vieles, was wir bereits bei „Intimate“ gemacht haben, haben wir aber auch beibehalten, sodass unsere Stories weiterhin realitätsnah sind. Paul Ripke hat das auch in einem Podcast kurz analysiert, der sich nach „Die Discounter“ auch nochmal „Intimate“ angeschaut hat. Und er meinte: „So viel hat sich bei den Jungs gar nicht geändert – sie haben jetzt nur ein viel größeres Budget zur Verfügung mit einer besseren Ausstattung und einem größeren Team dahinter.“

„Die Discounter“ habt ihr während der Coronapandemie produziert – musstet ihr deswegen auf bestimmte Dinge verzichten?

OB: Wir hatten auch da richtig großes Glück: Wir hatten das Privileg, arbeiten zu können, was viele andere nicht hatten. Was wir lediglich beachten mussten, waren die Masken- und Testpflicht. Ansonsten sind wir echt sehr smooth aus der Situation herausgekommen – es gab auch keine Coronafälle am Set. Solche Sachen haben wir von Kolleg:innen mitbekommen, bei denen dann die ganze Produktion auf Eis gelegt werden musste – ohne dagegen versichert zu sein. Das war bei uns aber glücklicherweise kein Thema.

EB: Wir haben die Lockdowns auch nutzen können, um konzentriert zu schreiben. Denn damit waren wir nicht abgelenkt durch Feierngehen oder ähnliches. Insofern hatten wir auch hier Glück im Unglück, was wir sehr zu schätzen wissen.

BA: Im ersten Lockdown 2020 haben wir die ganze Staffel „Intimate“ geschrieben, die wir aktuell nochmal komplett überarbeiten, weil wir dazugelernt haben.

Wir hatten das Privileg, während der Pandemie arbeiten zu können, was viele andere nicht hatten.

Welche weiteren Projekte stehen bei euch neben „Intimate“ noch auf dem Plan?

BA: Über zwei unserer Projekte dürfen wir leider noch nicht reden. Eins davon wird aber ein feministisches Drehbuch sein.

EB: Dafür haben wir uns in der letzten Zeit verstärkt mit feministischen Büchern beschäftigt. Das wollten wir schon sehr lange machen, um generell

in unserem weiteren Schaffen sensibler und verantwortungsbewusster zu werden. Das ist uns wichtig, in diesem Thema fit zu sein – und sollten wir dahingehend in unseren weiteren Produktionen Grenzen brechen, dann ganz bewusst und nicht, weil es einfach ein Gag ist. Wenn, dann soll damit eine Message verbunden sein, die ein entsprechendes Umdenken unterstützt.

OB: Außerdem wollen wir unsere Produktionsfirma ausweiten: in andere Departments gehen, um hier auch neue Leute aufzunehmen. Auch, damit wir unsere Zweiteilung in Werbe- und Filmproduktion noch stärker ausbauen können, aber vor allem, um diverser zu werden. Unser Name „Kleine Brüder“ darf dabei auch nicht missverstanden werden: Der kommt daher, dass wir alle im Gründungsteam „kleine Brüder“ sind [Anm. d. Red.: siehe dazu den [Imagefilm](#)]. Damit verbunden ist auch unsere Philosophie, dass kleine Geschwister immer etwas Rebellisches haben, immer über die Stränge schlagen und extremer sein wollen als die großen Geschwister, um sich zu beweisen. Das bedeutet aber nicht, dass bei uns nur Männer arbeiten dürfen, die selbst kleine Brüder sind. Sondern uns ist völlig egal, welches Geschlecht jemand hat und ob der: diejenige Einzelkind oder ein großes Geschwisterkind ist. Kleine Geschwister brauchen immer große Geschwister – allein schon, um voneinander zu lernen. Aber auch, um durch die Gegensätze voranzukommen. Und wir wollen nicht auf Dauer fünf weitere weiße Männer sein, die die deutsche Filmlandschaft bestimmen. Dafür müssen wir diverser werden, worauf wir bereits in unserer Besetzung achten. Wir sind also auch immer offen für Bewerbungen. Das sind – neben dem Schauspiel, das wir natürlich weiterführen werden – wichtige Ziele für die nächsten Jahre.



Foto: Mathias Bothor

Bruno Alexander (*1999) schauspielert seit dem Jugendalter. Seitdem ist er regelmäßig in deutschen Film- und Fernsehproduktionen zu sehen, darunter u.a. als „Michi“ in der Amazon-Serie „Wir Kinder vom Bahnhof Zoo“ (Regie: Philipp Kadelbach). Neben dem Schauspiel arbeitet er auch hinter der Kamera. So führte er Regie in den Serien „Intimate“ und „Die Discounter“. Beide sind Projekte der „Kleine Brüder UG“, die er gemeinsam mit Emil und Oskar Belton sowie Leo Fuchs und Max Mathis gründete.



Foto: Sonja Tobias

Emil Belton (*1999) ist seit dem Jugendalter als Schauspieler in verschiedenen internationalen Film- und Fernsehproduktionen zu sehen, darunter u.a. mit seinem Bruder Oskar in der Hauptrolle des dänischen Kinofilms „Unter dem Sand“. Neben dem Schauspiel arbeitet er auch hinter der Kamera. So führte er Regie in den Serien „Intimate“ und „Die Discounter“, beides Projekte der „Kleine Brüder UG“, die er gemeinsam mit Bruno Alexander, Oskar Belton, Leo Fuchs und Max Mathis gründete.



Foto: Sonja Tobias

Oskar Belton (*1999) schauspielert seit dem Jugendalter und ist seither in verschiedenen internationalen Film- und Fernsehproduktionen zu sehen, darunter u.a. mit seinem Bruder Emil in der Hauptrolle des dänischen Kinofilms „Unter dem Sand“. Darüber hinaus arbeitet er auch hinter der Kamera und führte Regie in den Serien „Intimate“ und „Die Discounter“. Beide Serien sind Projekte der „Kleine Brüder UG“, die er gemeinsam mit Bruno Alexander, Emil Belton, Leo Fuchs und Max Mathis gründete.



Fabienne Krause ist Leiterin der Classical:NEXT, dem größten internationalen Branchentreff zur Zukunft der klassischen Musik. Sie ist Teil einer neuen Führungsgeneration, die Bewegung in die Szene bringen möchte. Mit ihrer Kollegin Helena Tsifildis spricht sie über „female leadership“, Nachhaltigkeit im Führungsstil und die Realitäten der klassischen Musikwelt.

Welche Führungskräfte brauchen wir?

Das Gespräch führte Helena Tsifildis

„Female leadership“ ist in aller Munde und meint grundsätzlich, dass eine Führungsposition nicht automatisch Männern vorbehalten sein muss. Durch die Betonung des „female“, also des Weiblichen, erhofft man sich ein Umdenken in der Unternehmenskultur, die weibliche bzw. diverse Führungspersönlichkeiten begünstigt. Sprache formt das Denken und kann unser Handeln verändern, belegt auch die Wissenschaft. Jüngste Leitungswechsel zeigen, dass diese Entwicklung allmählich auch in der Realität der klassischen Musikwelt ankommt. Ist „female leadership“ der Schlüssel für die Zukunft, Fabienne?

Ich finde den Begriff „female leadership“ problematisch, weil er voraussetzt, dass man in binären Kategorien denkt, also männlicher vs. weiblicher Führungsstil. Dadurch tauchen sofort Stereotype auf und werden verstärkt. Natürlich kommt die Entwicklung daher, dass die Rolle eines „Leaders“ früher kategorisch erstmal nur Männern zugeteilt wurde, zumindest in unserer westlichen, industriegeprägten Gesellschaft. Anstatt also die Unterschiede zwischen Mann und Frau hervorzuheben, wäre es viel besser, dieses Muster aufzubrechen und zu fragen: Welche Qualitäten sind uns in dieser Gesellschaft wichtig? Welche Führungsrollen braucht die Gesellschaft? Und: Was bedeutet gute Führung überhaupt?

Wenn wir in die klassische und Kunstmusikszene schauen, unterliegt diese oft dem Vorwurf, in hierarchischen Systemen verhaftet zu sein. Das gilt insbesondere für große Häuser oder Institutionen. Du triffst durch die Classical:NEXT seit über 10 Jahren internationale Akteur:innen der klassischen Musikwelt. Denkst Du, der Vorwurf ist berechtigt?

Da die Ungerechtigkeit der Geschlechter ein gesamtgesellschaftliches, strukturelles Problem ist, ist das Verhältnis auch in der Klassik noch nicht ausgeglichen. Allerdings geht man das Problem sehr unterschiedlich an: Einerseits unterscheiden sich die Möglichkeiten, Veränderungen voranzutreiben, je nach Kultur oder Land und den entsprechenden Strukturen. Andererseits kommt es auch auf den Sektor an: Institutionen, wie staatlich geförderte Häuser, sind natürlich gefestigter und ändern sich vielleicht nicht so schnell wie beispielsweise die freie Kulturszene, die sich anders organisiert und daher flexibler sein kann. In Ländern wie Deutschland, wo der Staat sehr viel fördert, ist das einerseits natürlich toll, aber auf der anderen Seite kann es die Organisationen auch starr machen. Es gibt weniger Anreiz für Veränderung. Oft höre ich das Argument, man sei dem Publikum eine bestimmte Linie schuldig. Das Problem dabei ist, dass angenommen wird, das Publikum bzw. die Bevölkerung habe sich in den letzten Jahren nicht geändert. Gleichzeitig gibt es zu wenig direkten Austausch, um diese Problematik offenzulegen.

Da die Ungerechtigkeit der Geschlechter ein gesamtgesellschaftliches, strukturelles Problem ist, ist das Verhältnis auch in der Klassik noch nicht ausgeglichen.

Die Klassik-Community diskutiert immer wieder Strategien für einen gleichberechtigteren Zugang zur klassischen Musikwelt, gerade auch für bisher wenig gehörte oder bekannte Perspektiven. Wie können Menschen in Führungsrollen einen Mentalitätswechsel begünstigen und zu mehr Repräsentanz dieser Stimmen beitragen?

Ich denke, es ist eine Frage der Einstellung und der Prioritäten. Gibt es die Risikobereitschaft, etwas anders zu machen sowie den Willen und die Freiheit, etwas inhaltlich oder strukturell zu ändern? Es muss eine Intention geben, sich zu öffnen, um in andere Richtungen zu blicken. Wir sollten über den Tellerrand schauen, um zu sehen, wie Dinge zum Beispiel in anderen Ländern funktionieren, in einem anderen Genre oder in einer ganz anderen Disziplin. Das heißt auch, sich nicht als selbstverständlich

zu nehmen. Wie funktioniert der Zugang zur Klassik in Ländern mit einer hohen Dichte kultureller Einflüsse und multiethnischer Gesellschaftsstruktur? Welche Strategien können dabei helfen, ein Klassik-Publikum, ein Orchester oder eine Institution zu diversifizieren? Was kann die Klassik vom Pop lernen, und gibt es Ansätze, die man etwa aus der Gaming oder Technologie-Welt übernehmen sollte? Aber auch innerhalb eines Genres wie der Klassik ist ein sektorenübergreifender Dialog wichtig: Was kann ich als Orchestermanager:in von Kolleg:innen lernen, die ein Label betreiben, die Festivals organisieren oder einen Streaming-Dienst anbieten? Hier gibt es zahlreiche Beispiele und neue Konstellationen, die es sich lohnt, anzuschauen. Beim diesjährigen Classical:NEXT Innovation Award wollen wir innovative Kooperationen und neue Konstellationen beleuchten, die die traditionellen Grenzen der klassischen Musik erweitern. Gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich, wie wichtig es ist ein starkes Netzwerk zu haben und wie befruchtend die Zusammenarbeit mit anderen sein kann. Zusammenarbeit bedeutet immer auch, sich neuen Ideen und Perspektiven zu öffnen und ist damit wesentlicher Bestandteil von Entwicklung. Themen wie soziale Inklusion, Klimawandel und Diversität sind aktueller denn je und Organisationen bemühen sich daher um Kooperationen, die diese Themen in den Vordergrund rücken. Es wird hoffentlich dazu führen, die klassische Musik für neue Themen, Orte und Menschen zu öffnen und die Grenzen des Genres zu erweitern.

Wir sollten über den Tellerrand schauen, um zu sehen, wie Dinge zum Beispiel in anderen Ländern funktionieren, in einem anderen Genre oder in einer ganz anderen Disziplin. Das heißt auch, sich nicht als selbstverständlich zu nehmen.

In diesem Zusammenhang interessiert mich das Thema Demokratie und Führungsstil sehr, weil Demokratie bedeutet, dass man alle Positionen mit einbezieht. Es gibt nicht eine Person, die sagt, wo es lang geht. Sondern es wird durch einen demokratischen Prozess herausgefunden, was das Beste sein könnte. Das führt dazu, dass mehr Perspektiven einbezogen und ausprobiert werden, aber natürlich ist es auch schwieriger und aufwendiger, so einen Stil zu verfolgen.

Wenn du auf deine persönliche Laufbahn zurückblickst, gab es bestimmte Vorbilder oder Menschen, die Dich beeinflusst haben? Und wie hat das dein Verständnis von Leitung bzw. Leadership beeinflusst?

Für mich war wichtig zu lernen, wie man am besten mit und in einem Team arbeitet. Da ging es nicht vordergründig um männliche oder weibliche Vorbilder. Ich war und bin immer von Persönlichkeiten fasziniert, die sich mit anderen auf eine Ebene begeben können, für alles offen sind und auch nicht geläufigen Perspektiven zuhören. Menschen, die vor allem auch der jungen Generation Gehör verschaffen und Wege eröffnen können. Bei der Classical:NEXT verstehe ich mich als Knotenpunkt und Gedächtnis. Als Medium, als jemand mit Erfahrung, der alle Bereiche und Prozesse des Projekts kennt und selbst durchlaufen hat. Das bedeutet nicht, dass alles so bleiben muss wie es ist. Stattdessen sollte Etabliertes eine Basis darstellen, um Dinge zu verändern. Denn offen zu sein und Neues aufzunehmen, ist wichtig, aber gleichzeitig muss man auch Verknüpfungen kennen, durch die bestimmte Dinge entstanden sind, und wissen, welche Prozesse zu einer bestimmten Entwicklung geführt haben. Genau so wichtig ist die Frage, welche Themen man früher diskutiert hat und was bis heute daraus entstanden ist; welche Diskurse aktuell im Vordergrund stehen und welche Schritte und Menschen wichtig sind, um Entwicklungen voranzutreiben. Letztlich geht es darum, gemeinsam mit einem Team zu schauen, wo wir herkommen und in welche Richtung wir jetzt gehen. Dafür muss man auf vielen Ebenen gleichzeitig reflektieren und agieren können.

Ich war und bin immer von Persönlichkeiten fasziniert, die sich mit anderen auf eine Ebene begeben können, für alles offen sind und auch nicht geläufigen Perspektiven zuhören.

Die Classical:NEXT gibt es in diesem Jahr seit 10 Jahren und du bist von Anfang an dabei. Die Veranstaltung versteht sich als Plattform für die Vernetzung und Förderung der klassischen Musikwelt, gerade auch für unterschiedliche Perspektiven. Kann ein internationaler Branchentreff der Herausforderung gerecht werden, einen Wandel innerhalb der Klassik voranzubringen?

Das liegt in der Natur der Sache und ist und war immer unsere Mission. Das Programm kommt von den Teilnehmer:innen und Mitgliedern der Klassik-Community selbst. Dadurch schaffen wir eine Diversität an Per-

spektiven und neuen Ideen, um die Szene an einen Tisch zu setzen und das gemeinsame Thema – die Zukunft der Klassik – voranzutreiben. Eine Netzwerkveranstaltung, die medial begleitet und international besucht wird, stellt eine ganz andere Relevanz und Sichtbarkeit her. Alles, was diskutiert wird und nach außen dringt, hat dadurch ein viel stärkeres Gewicht. Je mehr innovative Stimmen es gibt, die bestimmte Themen nach vorne bringen, desto schneller wird sich etwas zum Besseren verändern. Der Ansatz ist natürlich auch, dass Menschen, die für einen positiven Wandel stehen, andere mitnehmen und überzeugen und dadurch ein schnelleres Umdenken passieren kann.

Je mehr innovative Stimmen es gibt, die bestimmte Themen nach vorne bringen, desto schneller wird sich etwas zum Besseren verändern.

Wir sind mit der Frage eingestiegen, ob der Schlüssel für die Zukunft in weiblichen Führungskräften liegt. Was ist für Dich denn die Zukunft der Klassik?

Woran ich als erstes denke, ist an ein Duo, das bei der Classical:NEXT auftreten wird und die Frage stellt: „Does music have a gender?“ Das sind zwei Männer, die ausschließlich weibliche Komponistinnen präsentieren. Ich glaube zwar nicht, dass uns ein Denken in binären Kategorien weiterbringt, also die Frage, ob die Zukunft weiblich oder männlich ist, sondern eher die Frage, was wir brauchen damit die Klassik vorangetrieben wird. Dafür ist Offenheit im Denken in alle Richtungen notwendig. Die Gleichstellung und Ausgewogenheit unterschiedlicher Geschlechter, Herkünfte und Positionen ist dabei die Grundvoraussetzung. Solange das nicht gegeben ist, müssen wir diese Themen immer wieder öffentlich betonen und diskutieren.

CLASSICAL:NEXT – DAS INTERNATIONALE FACHFORUM FÜR ALLE BEREICHE DER KLASSIK-BRANCHE

17. bis 20. Mai 2022
Hannover, Germany

Weitere Infos: www.classicalnext.com



Foto: Michael Mann

Fabienne Krause ist Leiterin der Classical:NEXT. Seit der ersten Ausgabe im Jahr 2012 ist sie maßgeblich für die Entwicklung dieser Netzwerkveranstaltung verantwortlich. Seitdem haben sich mehr als 5.000 Klassik-Profis aus über 60 Ländern der Classical:NEXT angeschlossen. Seit 2009 gehört sie zum Team von Piranha Arts, einer unabhängigen Berliner Kreativfirma, und verstärkt jedes Jahr das Team der Weltmusikmesse WOMEX.



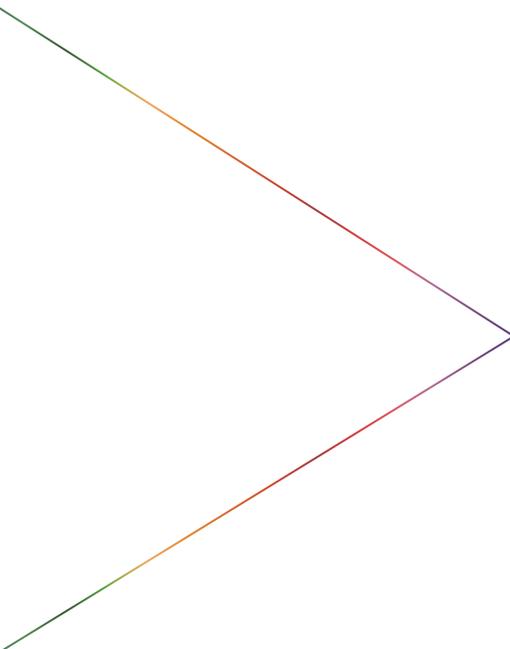
Foto: Piranha Arts

Helena Tsiflidis ist seit 2021 bei der Classical:NEXT für Pressearbeit und Partnerschaften verantwortlich. Seit 2020 arbeitet sie bei Piranha Arts. Neben diversen Tätigkeiten im Bereich Kommunikation und Redaktion ist sie seit 10 Jahren Produktions- und Tourmanagerin für die freien Darstellenden Künste und hat zahlreiche internationale Performance- und Musiktheaterproduktionen realisiert sowie ihr eigenes Produktionsbüro gegründet.



Sich auflösende und verdichtende Ideen in der Hebbelstadt

Ein Beitrag von Björn Johannsen



Aus dem an der schleswig-holsteinischen Nordsee gelegenen Wesselburen stammt der Dramatiker und Lyriker Friedrich Hebbel. Gäste begrüßt der Bürgermeister in der Hebbelstadt Wesselburen. Jedoch ist er nur einer der wenigen aus dem 3.500-Seelen Ort, der sich auf den Sohn der Stadt beruft – für viele andere spielt der Dichter kaum eine Rolle. Gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern haben wir von Fishberg ein Kulturkonzept für Wesselburen erarbeitet. Mithilfe der Kultur soll das Profil der Stadt geschärft, deren Image gestärkt und die Identifikation mit ihr erhöht werden – auch, um in der Nachbarschaft zu touristischen Orten an Reiz zu gewinnen.

Zunächst: Ein Blick in die Praxis

Das Projekt, das Fishberg pro bono durchführte, um während der Pandemie der Kultur unter die Arme zu greifen, erhielt im November 2020 den Startschuss seitens der Stadtverordnetenversammlung. Unsererseits begann es mit einer „Verdeckten Ermittlung“, die Bestandteil der Kennenlernphase als erste von drei Phasen ist: Vor Ort machten wir uns ein Bild von selbigem und sammelten erste Eindrücke. In den folgenden Monaten redeten wir mit unterschiedlichen Menschen, sei es in Einzelgesprächen wie etwa mit dem Leiter des Hebbelmuseums oder in Workshops mit engagierten Personen aus Wesselburen. Gestützt durch die Kenntnisse aus der „Verdeckten Ermittlung“ und unserer Auseinandersetzung mit dem Werk Hebbels konnten wir in einen profunden Austausch treten und die Sicht der Beteiligten auf ihre Stadt analysieren: Vor- und Nachteile wurden identifiziert, Wünsche und Sorgen gehört, Ziele abgeleitet. Unweigerlich entstehen in einem solchen Austausch erste Einfälle, wie Profil, Image und Identifikation verbessert werden könnten. Doch wie Hebbel im Jahr 1836 in sein Tagebuch notierte: „Wie oft verwechselt man Einfälle mit Ideen.“

Zwar ließen wir Einfälle zu, hielten Ideen fest, schenkten ihnen jedoch in dieser Phase keinen Raum: Es ging um das Kennenlernen und darum, ein Fundament für zukünftige Maßnahmen zu bereiten. Um dieses bestmöglich zu gestalten und die gewonnenen Einsichten und Ziele mit einer breiteren Bevölkerung abzugleichen, führten wir am Ende der Kennenlernphase eine Online-Befragung durch. Denn auch wenn dies nicht neu ist: Ein Projekt dieser Art muss transparent aufgebaut sein, um die Menschen mitzunehmen, ihre Ansichten kennenzulernen und den Weg für die Umsetzung zu ebnen. Aus diesem Grund konnte man von Beginn an Impulse in das Projekt über „Hebbel-Boxen“ geben, die im örtlichen Einzelhandel aufgestellt waren. Durch die Pandemie wurde von dieser Möglichkeit jedoch wenig Gebrauch gemacht.

Für die Arbeit in der zweiten, der Weiterdenkenphase, soll Hebbel erneut zu Wort kommen: „Der gemeine Stoff muß sich in eine Idee auflösen und die Idee sich wieder zu einer Gestalt verdichten.“ Nachdem wir den gemeinen Stoff in der Kennenlernphase auflösten, ging es nun darum, gezielt Ideen zu finden, sie zu einer Gestalt zu verdichten und somit in einem stimmigen Zukunftsbild zu bündeln. Eine besondere Herausforderung – nicht nur wegen des digitalen Formats – war die mehrfache Präsentation des Zukunftsbildes vor unterschiedlichen Gremien. Um das zukünftige Wesselburen mit seinem deutlicheren Kulturschwerpunkt zu transportieren und den Funken überspringen zu lassen, entschieden wir uns gegen die Präsentation typischer Beraterfolien. Nicht zuletzt die Konzepte der vergangenen Jahre, die der Ort in Auftrag gegeben hat, basieren auf dem Vorgehen und Präsentieren klassischer Beratungen. Und ein ebenso klassisches Schicksal ereilte sie: Sie verschwanden in der Schublade. Um dies zu vermeiden, war unser Weg ein anderer: Wir stellten Wesselburens Zukunft vor, indem wir auf die Kraft von Geschichten und Bildern setzten.

Eine rund 30-minütige Erzählung über das Wesselburen im Jahr 2024 wurde mit Fotomontagen unterlegt. Zuvor abstrakte Gedanken wurden konkret mitteilbar und das Zukunftsbild Wesselburens konnte imaginierend entstehen. Anfängliche Befürchtungen, es könne ein rein hochkulturelles Angebot entwickelt worden sein – und sich wieder nur an einen kleinen Kreis von Interessierten richten – zerschlugen sich: Wir setzten auf einen weitgefassten Kulturbegriff und berücksichtigten die unterschiedlichsten Bedürfnisse verschiedenster Personengruppen. Dabei behielten wir unseren wichtigsten Anspruch immer vor Augen: Ein in sich stimmiges Kulturangebot zu kreieren, dessen einzelne Maßnahmen miteinander verknüpft sind.

Die Verwirklichungsphase als dritte und letzte startete im November 2021: Die Stadtverordnetenversammlung beschloss die Realisierung des gesamten Konzepts sowie deren sofortigen Start und baute so auf der spürbaren Motivation im Ort auf. Um eine Überforderung zu vermeiden, die zu umfangreiche Maßnahmenpakete in besagter Schublade verschwinden lassen könnte, haben wir mit Blick auf eine realistische Finanzierung, auf unterschiedliche Zielgruppen und auf das Erreichen baldiger Ergebnisse insgesamt acht überschaubare Maßnahmen empfohlen. Diese gilt es, gemeinsam mit der gegründeten Arbeitsgruppe, im nächsten Schritt umzusetzen. Die erste Maßnahme galt der professionellen Entwicklung des neuen Logos der Stadt. Wesselburen hat Mut bewiesen, als es dem Vorschlag folgte, ein Eichhörnchen als Grundlage für das Logo einzusetzen, das eine Zwiebel statt einer Nuss in Händen hält: Die Zwiebel repräsentiert die Kirche mit ihrem für den Norden untypischen Zwiebelturm; das Eichhörnchen steht für Hebbels „Haustier“, dessen Tod ihn in tiefe Trauer stürzte. Beide stehen für die Besonderheiten Wesselburens.



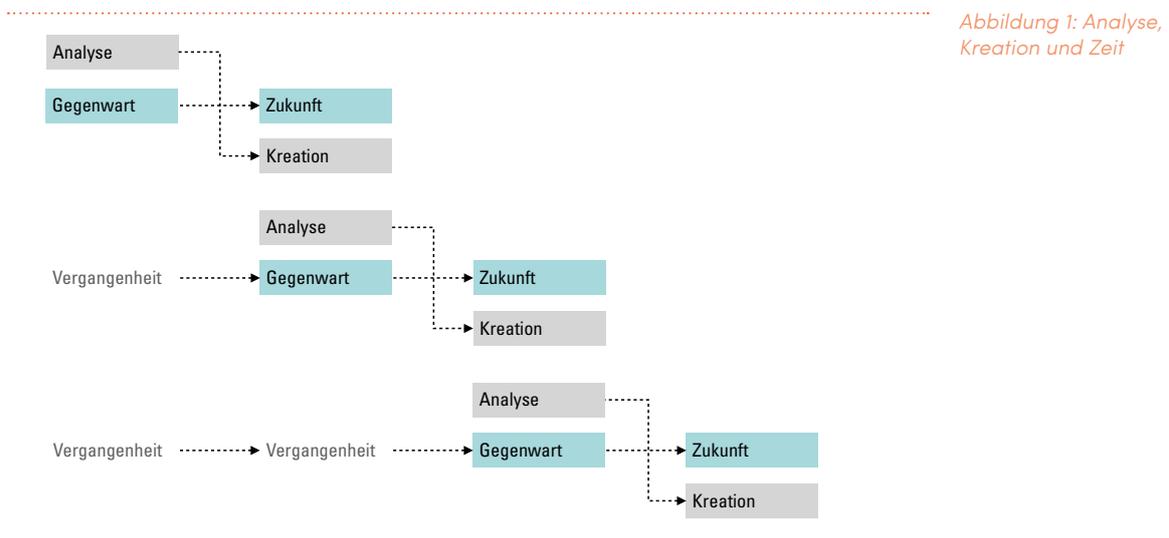
Das neue Logo der Hebbelstadt Wesselburen mit Eichhörnchen und Zwiebel.

HEBBELSTADT WESSELBUREN

In allen drei Phasen unterstützt uns vor Ort die Managerin der Bildungsregion Wesselburen und koordiniert einzelne Schritte und deren Durchführung. Ohne eine derartige Hilfe wäre solch ein Projekt gerade in einer Zeit wie dieser kaum durchführbar.

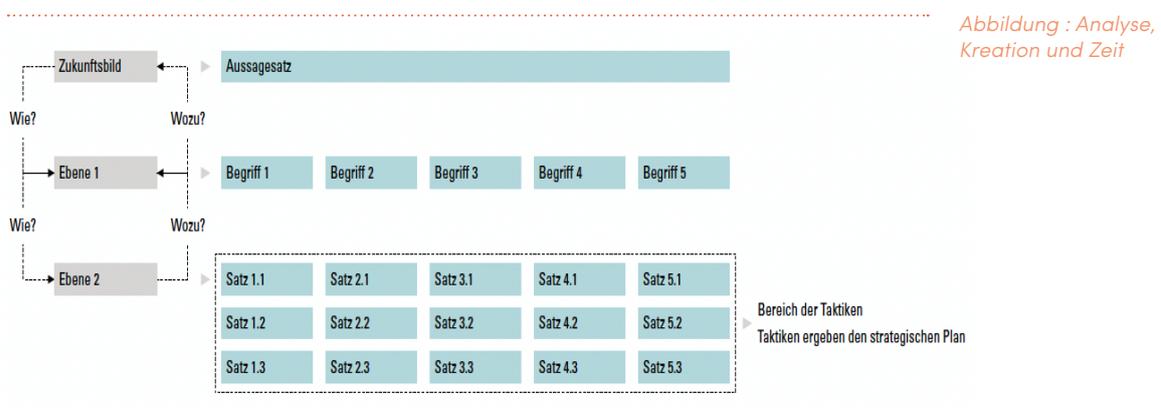
Nun: Ein Blick in die Theorie

In „Strategie und Kultur“ wird eine Strategietheorie entwickelt, die auf folgender Definition basiert: „Strategie ist eine Fähigkeit – die Fähigkeit, komplexe Situationen durch ein entsprechendes Denken und Handeln zu meistern.“ Komplexe Situationen zeichnen sich – anders als komplizierte – durch eine Vielzahl an Variablen aus. Diese können sich in der Analyse der Gegenwart sowie der Kreation der Zukunft und des Weges zeigen (Abb. 1). Es gilt: Je größer die Anzahl an Variablen, desto höher die Anforderung an die Fähigkeit „Strategie“. Wird Strategie angewendet, entsteht der strategische Plan. Anders als statische Pläne wie Fahr- oder Stadtpläne, die zwar änderbar, aber auf eine längere Dauer in der Zeit angelegt sind, zeichnet ein strategischer Plan sich durch ein hohes Anpassungspotenzial aus und wird so dynamischen Einflüssen gerecht. Werden ihm Ideen zugeordnet und aufeinander abgestimmt, werden diese zu miteinander verknüpften Maßnahmen: zu Taktiken. Ein strategischer Plan beinhaltet diese Taktiken und dient damit als Grundlage für ein Konzept, das weiterführende Auskunft gibt, beispielsweise zu Analyseergebnissen, Zwischenschritten, Prozessabläufen.



Wie aber gelangt man zu den Taktiken? Dazu ist nicht nur Kreativität erforderlich, wie oftmals angemerkt wird; bedeutender ist die Phantasie in ihrem ursprünglichsten Sinn als Erscheinung und Vorstellung. Durch sie gelangt man in die Winkel des potenziell Seienden, das verstanden

wird als die Gesamtheit aller bereits gedachten und noch zu denkenden Ideen. Jedoch sind nicht alle Ideen, die sich zu einem gewissen Zeitpunkt zeigen, tatsächlich zielführend. Aufgabe ist es demnach, eine Struktur in die gefundenen Ideen zu bringen. Wir gehen bei der Erarbeitung eines strategischen Plans wie folgt vor (Abb. 2): Durch die Auseinandersetzung mit Gegenwart und Zukunft und dem Erkunden des potenziell Seienden gelangen wir an einen Punkt, an dem nicht nur verschiedene Ideen vorliegen; wir haben auch ein Gespür entwickelt, in welche Richtung sich das Projekt bewegen kann. Die Richtung – oder besser: das Zukunftsbild – wird in einer Aussage festgehalten. Im Falle Wesselburens lautete sie: „Die Hebelstadt Wesselburen ist die Buchstadt.“ Unter diese Aussage subsumieren sich auf einer ersten Ebene Begriffe, die Antworten auf die Frage „Wie?“ geben: Wie wird Wesselburen zur Buchstadt? Die gefundenen Begriffe lauteten: Hebel, Buch, Bildung, Begegnung und Traditionen. Wird je Begriff erneut die Wie-Frage gestellt, gelangt man auf die zweite Ebene. Hier begegnen uns Antwortsätze – die Taktiken. Ein Satz zum Begriff „Buch“ lautet zum Beispiel: „Einmal im Jahr werden die Hebel-Tage als Literaturfestival im weiten Sinne durchgeführt, bei dem es um das Schreiben in all seinen Facetten, für jung und alt, gehen wird.“ Grundsätzlich erlaubt es uns der Begriff „Buch“, Hebel weiterzufassen: Ideen beispielsweise zum kreativen Schreiben oder zum Umgang mit Worten in Poetry Slams – auch auf Plattdeutsch, um eine Verknüpfung zum Begriff „Tradition“ herzustellen – konnten einfließen. Durch den Begriff „Stadt“ werden wir wiederum den örtlichen Besonderheiten und dem Wunsch nach Begegnung in der Stadt gerecht.



Vier Aspekte sind grundsätzlich hervorzuheben:

- 1.** Inhaltlich verknüpft sind die Sätze der Ebene 2 und die Begriffe der Ebene 1. Wir sprechen von taktischen Knoten und können mit ihnen gewährleisten, dass keine Einzellösungen separat existieren. Stattdessen definiert ein tragfähiges Netz aus in sich stimmigen miteinander verknüpften Taktiken den strategischen Plan. Die Suche nach diesen intelligenten Verknüpfungen ist zentralster Baustein unserer Arbeit.
- 2.** Die Sätze der Ebene 2 können hintereinander aufgelistet werden, sodass der strategische Plan praxistauglich ausformuliert vorliegt: auf wenigen Seiten, um die Möglichkeit zu wahren, auf dynamische Änderungen reagieren zu können – ein Umstand, dem die unter anderem in „Strategie und Kulturmanagement“ untersuchten Kulturstrategien von Städten mit ihrem hohen Seitenumfang nicht gerecht werden können.
- 3.** Das Vorgehen ist auf der Ebene 2 nicht beendet. Je häufiger die Frage nach dem „Wie“ gestellt wird, desto feinteiliger werden die Taktiken. Oder anders ausgedrückt: Während die Zukunftsaussage und die Ebene 1 sich abstrakt zeigen, nimmt ab Ebene 2 das Konkret-Operative zu.
- 4.** Dieser Aspekt knüpft einige Zeilen zuvor an: Das Zukunftsbild wird durch seine Themen (Begriffe) und Taktiken (Sätze) bestimmt. Letztere sind es unter anderem, die die Komplexität bestimmenden Variablen füllen. Im Umkehrschluss heißt dies, dass das Zukunftsbild sich verändert, je nachdem, welche Taktiken die Variablen füllen. Das potenziell Seiende auf Basis der Analyse der Gegenwart einerseits zu erkunden und Vergangenheiten als zurückliegende Gegenwarten einzubeziehen, hat bekanntlich unterschiedliche Ideen zur Kreation der Zukunft zutage gebracht. Würde man diese im dargestellten Sinne strukturieren, könnten andere Zukunftsaussagen wie beispielsweise „Wesselburen ist die Stadt der Sinne“ das Zukunftsbild bestimmen.

Fazit

In der Verwirklichenphase, in der sich das Projekt aktuell befindet, verlagern wir unseren Schwerpunkt ins Operative. Kein Wunder, immerhin greift das unter Punkt 3 Gesagte: Durch das Verwirklichen von Taktiken nimmt das Operative zu. Aufgrund der Dynamik und des Wissens,

dass strategische Pläne Veränderungen unterworfen sind, reagieren wir flexibel auf dynamische Situationen, kreieren neue Generationen des strategischen Plans und sind in der Lage, das Kulturkonzept anzupassen. Oder, um mit Clausewitz zu sprechen: Die Strategie „kann also ihre Hand in keinem Augenblick von dem Werke abziehen“. In dem gesamten Projekt kommt uns zugute, neben praktischen Erfahrungen auf ein theoretisches Wissen zugreifen zu können. So können wir das Ziel aller, die Realisierung von Maßnahmen zur Profilschärfung, zur Imageverbesserung und zur Erhöhung der Identifikation, erreichen. Dazu dienen schon jetzt Eichhörnchen und Zwiebel.

LITERATUR

Carl von Clausewitz (2013): *Vom Kriege*, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Friedrich Hebbel (2013): *Tagebücher*, Reclam Verlag.

Björn Johannsen (2019): *Strategie und Kultur*, transcript Verlag.

Ders. (2021): *Strategie und Kulturmanagement*, Studienbrief Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg 2021.

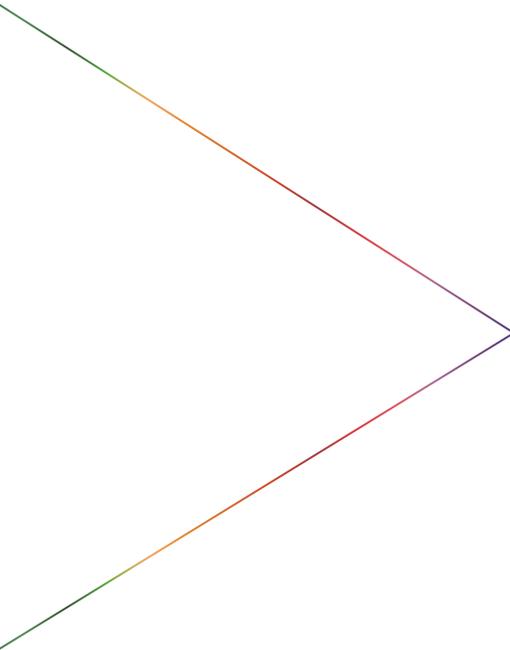


Dr. Björn Johannsen ist studierter Orchesterschlagzeuger sowie Kulturmanager und gründete 2018 die Kulturberatung „Fishberg – die Kulturstrategen“. Seit 2007 ist er Dozent am Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg mit dem Schwerpunkt „Strategie“. Nach einigen Jahren als Strategieberater bei einer Managementberatung war er Strategieverantwortlicher an der Musikhochschule Lübeck. Weitere Infos: www.fishberg.de; [Erklärvideo zu „Wie kommt das Neue in die Kulturinstitution?“](#)

Wovor Ihre IT-Abteilung Sie nicht schützen kann

IT-Sicherheit im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Christoph Geisler



Der Kulturbetrieb digitalisiert sich zunehmend - Online-Angebote, Apps, VR-/AR-Anwendungen, Homeoffice, Digitalisierung der Sammlung, Besuchersteuerung. Das bringt auch eine Erweiterung der Angriffsmöglichkeiten für Hacker¹ mit sich. Was aber heißt das eigentlich, und inwieweit ist die Sicherheit der in einer Kultureinrichtung eingesetzten IT-Systeme Aufgabe der Leitungsebene und nicht der IT-Abteilung?

Wie können sich Angreifer Zugang zu Ihren IT-Systemen verschaffen?

Bei den allermeisten Cyberangriffen geht es darum, sich Zugang zu einem IT-System zu verschaffen, um an dort gespeicherte Informationen zu gelangen oder Kontrolle über das System oder Teile von ihm zu bekommen.

Um sich Zugang zu Ihren IT-Systemen zu verschaffen, kann ein Angreifer die Systeme selbst angreifen und versuchen, ihre technischen Schwachstellen auszunutzen.

Dieser Weg ist aber relativ aufwendig. Der oftmals einfachere und deshalb beliebtere Weg besteht darin, das Verhalten der Menschen auszunutzen, die Zugang zu Ihren Systemen haben. Das sind Ihre Mitarbeiter:innen, das sind Sie selbst und das ist jede:r, dem Sie Zugang gewähren oder irgendwann einmal gewährt haben, ohne diesen wieder entzogen zu haben.

Ihr Verhalten lässt sich ausnutzen, indem man sich den Umstand zunutze macht, dass sie Maßnahmen unterlassen haben, die sie schützen würden. Hier geht es um alles, was man aus Sorglosigkeit, aus Nachlässigkeit, aus

¹ Um die Bedrohung von IT-Angriffen zu verdeutlichen, wird im Folgenden auf Wunsch des Autors bewusst das generische Maskulinum in Form von „Hacker“ und „Angreifer“ verwendet. Dies steht jedoch nicht im Zusammenhang mit dem Geschlecht der angreifenden Person(en).

Bequemlichkeit, aufgrund von Zeitdruck und Stress oder aufgrund fehlender Ausstattung u.Ä. unterlässt, z.B. um Passwortsicherheit oder darum, die Festplatte des Notebooks zu verschlüsseln, Bildschirmsperren zu aktivieren, die Bürotür abzuschließen, Notebooks nicht unbeobachtet zu lassen oder vertrauliche Informationen nicht unverschlüsselt zu versenden.

Das Verhalten der Menschen, die Zugang zu Ihren Systemen haben, lässt sich auch ausnutzen, indem man ihr Vertrauen ausnutzt und sie dazu bewegt, im guten Glauben etwas zu tun, was sie in voller Kenntnis der Umstände nicht tun würden. So könnten sie etwa dazu veranlasst werden, die eigenen Zugangsdaten auf einer gefakten Website einzugeben, vertrauliche Informationen an Unbefugte weiterzugeben oder sich als bereits am System angemeldete Nutzer:innen Schadsoftware (Malware) in den eigenen Account zu holen und zwar auf den Wegen, auf denen sie sich sonst Daten und Anwendungen auf den Rechner laden können (Mail-Anhänge, Downloads, USB-Sticks). Stichworte sind hier Trojaner, Viren, Würmer, Backdoors, Ransomware, Spyware, Keylogger u.ä. Dabei entsteht, anders als der Name Schadsoftware suggeriert, für die einzelnen Nutzer:innen oft erstmalig kein sichtbarer Schaden. Die installierte bzw. aktivierte Malware verbindet sich häufig erstmalig zurück zu einem Server des Angreifers und eröffnet diesem einen Zugang auf das System, über den er weitere Schadsoftware nachladen oder jederzeit unbemerkt auf das System zugreifen kann.

Was tut ein Angreifer, wenn er sich Zugang verschafft hat?

Hat der Angreifer über ein Passwort oder Malware Zugang zum Account eines:r Nutzer:in, hat er auf den ersten Blick zwar nur Zugang zu diesem einen Account. Genauer besehen handelt es sich aber um seinen ersten Zugang in das Zielsystem selbst. Wie tief er dort schon eingreifen kann, hängt davon ab, wie die Organisation ihre Rechtevergabe geregelt hat. In jedem Fall kann er alles machen, was die betreffende Person in diesem Netzwerk auch machen kann. Sollte ihm das nicht reichen, hat er zahlreiche Möglichkeiten, von diesem Account aus seine Befugnisse vertikal oder horizontal zu erweitern und sich im Zielsystem weiter zu hangeln, bis er Zugriff auf die Bereiche hat, an die er rankommen möchte, und am Ende vielleicht sogar auf das gesamte Netzwerk.

Der:Die betroffene Nutzer:in sollte es dabei nicht persönlich nehmen, dass der Angreifer gerade seinen:ihren Account genutzt hat. Das ist lediglich die

Tür, durch die er am leichtesten reingekommen ist. Man kann eben auch dann interessant sein, wenn man meint, man habe nichts zu verbergen. Oftmals ist man es gerade dann.

Welchen Schaden kann ein Angreifer dann anrichten?

- > Zu denken wäre zunächst an die personenbezogenen Daten, die in einer Kultureinrichtung anfallen. Je nachdem, wie und wo Sie die personenbezogenen Daten Ihrer Mitarbeiter:innen, die Anmeldedaten Ihrer Besucher:innen, Ihrer Abonnenten:innen, Ihrer Freunde und Förderer gespeichert haben, haben auch Angreifer die Möglichkeit, an sie heranzukommen.
- > Ob und inwieweit Sie ansonsten Informationen haben, die besonders schützenswert sind, wissen nur Sie selbst. Wenn ein Angreifer Zugang zu Ihrem System hat, wird er aber auch das herausfinden.
- > Zahlreiche Kultureinrichtungen verfügen über hohe und zum Teil hoch versicherte materielle Werte, die durch eigene Zugangs- und Alarmsysteme gesichert sind. Auch zu diesen müssen Menschen aus Ihrer Organisation Zugang haben. Auch zu diesen kann sich also auch ein Angreifer Zugang verschaffen.
- > Das eigentliche Ziel eines Angriffs müssen gar nicht Sie selbst sein. Kultureinrichtungen sind Teil eines weit verzweigten Netzwerks, zu dem auch Stiftungen, Banken, Unternehmen und private Förderer gehören, aber auch die Netze der Länder und des Bundes. An besser gesicherte Ziele kommt man am besten über die weniger gesicherten Partner ran. So könnte ein Angreifer beispielsweise aus Ihrem System heraus Mails mit schädlichen Anhängen oder Links auf manipulierte Websites versenden und damit das Vertrauen ausnutzen, das Ihre Kontakte in Sie haben.
- > Wenn der Angreifer Kontrolle über Ihr System hat, kann er einfach auch Ihren Betrieb lahmlegen. Dabei muss es ihm nicht immer nur darum gehen, durch die Verschlüsselung Ihrer Dateien Geld zu erpressen (Ransomware). Als Kultureinrichtung stehen Sie im Fokus intensiv geführter kulturpolitischer Debatten. Manchmal will man Ihnen deshalb einfach auch nur ihre Verwundbarkeit vor Augen führen. Manchmal kann es aber auch passieren, dass man selbst als Teil der städtischen Infrastruktur zum mittelbar Betroffenen wird, weil diese das eigentliche Ziel des Angriffs war, wie es etwa dem Kulturforum Witten erging. Das Ergebnis ist in all diesen Fällen das gleiche: Die Systeme sind über Wochen nicht verfügbar.

Wo Sie als Leitung gefordert sind

Je mehr Systeme bei Ihnen im Einsatz sind, desto mehr mögliche Zugänge gibt es. Mit zunehmender Digitalisierung steigt also auf Ihrer Seite rein quantitativ der Aufwand, Ihre Systeme abzusichern, während sich gleichzeitig für den Angreifer die Chancen erhöhen – er muss nur an einem einzigen Zugang erfolgreich sein. Inwiefern sind Sie hier als Leitung gefordert, auch wenn Sie selbst über keine IT-Expertise verfügen?

1. Die Zugänge absichern: Gegen Angriffe auf technische Schwachstellen können Sie als Leitung selbst nur wenig unternehmen. Das ist Aufgabe Ihrer IT. Die IT ist aber immer auch Teil Ihres Teams! Wie alle anderen Abteilungen auch müssen Sie sie fordern und fördern, sie mit den erforderlichen Ressourcen ausstatten und dafür sorgen, dass sie die relevanten Schwachstellen im Blick hat, die erforderlichen Sicherheitsmaßnahmen ergreift und sich regelmäßig durch Dritte testen lässt.

Ihre IT-Abteilung kann dabei tun, was in ihrer Macht steht, um die technischen Schwachstellen abzusichern. Sie kann Sie aber nicht vor sich selbst schützen. Der größte Teil der oben dargestellten Versuche, in Ihr IT-System zu gelangen, hat fast immer mit Menschen zu tun und nur wenig mit Technologie. Wenn das Problem ist, dass Angreifer Ihr Verhalten und das Ihrer Mitarbeiter:innen ausnutzen, geht es darum, dass Sie alle Ihr Verhalten an den relevanten Punkten ändern müssen. Die Angreifer jedenfalls werden ihres nicht verändern.

Dafür müssen Sie Ihre Mitarbeiter:innen einbinden, sensibilisieren und schulen - und zwar nicht durch allgemeine Vorträge, sondern bezogen auf ihren jeweiligen Arbeitsplatz. Nur so werden für Ihre Mitarbeitenden die sie selbst betreffenden Risiken greifbar, die je nach Aufgaben, genutzten Anwendungen, eingesetzten Geräten und Einsatzorten sehr unterschiedlich ausfallen können. Und nur so erfahren sie, was sie zu Ihrer aller Schutz tun können und was sie warum tun dürfen und was nicht.

Wie wir alle von unseren Neujahrsvorsätzen wissen, reichen Wissen und Einsicht allein aber nicht aus, um eingespieltes Verhalten zu verändern. Es geht darum, manches zu tun und anderes zu unterlassen und das so, dass es sich gut in den eigenen Alltag integriert. Das braucht Zeit und Aufmerksamkeit. Das ist vor allem nichts, was man an Sicherheitsbeauftragte delegieren oder zur Aufgabe der IT machen kann. Also liegt alles in der

Verantwortung der Einzelnen? Nicht ganz. IT-Sicherheit lässt sich nur in eine Organisation bringen, wenn alle ihr Verhalten anpassen. Für die Leitung aber kommt hinzu, dass innerhalb einer Organisation nur sie den erforderlichen Raum für die notwendigen Verhaltensänderungen schaffen kann. In ihrer Hand liegt es, Prioritäten entsprechend zu setzen und die erforderlichen Ressourcen (Zeit, Geld und Aufmerksamkeit) zur Verfügung zu stellen. Außerdem: Wenn Sie als Leitung das erforderliche Verhalten nicht konsequent vorleben, wird es nicht stattfinden. Das galt schon immer, und gilt hier umso mehr. Fatal ist nur, dass Sie, wenn Sie an dieser Stelle selbst nicht konsequent sind, potentiellen Angreifern die Tore zu Ihren IT-Systemen weit öffnen. Davor kann Ihre IT Sie nicht schützen, sondern davor müssen Sie Ihre IT schützen.

2. Den Weg von Angreifern innerhalb des Systems erschweren: Da Sie nicht jedes Verhalten geändert und niemals alle Zugänge dicht bekommen werden, müssen Sie gemeinsam mit der IT-Abteilung Angreifern, die erfolgreich Zugang zu Ihrem System erlangt haben, den weiteren Weg im System bzw. im Netzwerk erschweren – auch um die Chance zu erhöhen, dass Sie ein Eindringen mitbekommen, bevor es wirklich Schaden anrichten kann. Stichwörter sind hier u.a.: Rechte/Rollen-Konzept, Need-to-know-/Least-Privileges-Prinzip, 4-Augen-Prinzip, Trennung von Systembereichen, Verschlüsselung wichtiger Daten, etc.

3. Vorbereitung auf den Fall der Fälle: Ist doch einmal etwas schief gegangen, wird Ihre IT erstmal viel zu tun haben. In allen denkbaren Szenarien haben aber auch Sie als Leitung alle Hände voll zu tun. Im worst case eines Totalausfalls Ihrer Systeme stehen Sie vor der Herausforderung, Ihren Betrieb, Ihre Kommunikation, Ihren gesamten Alltag erstmal ganz ohne die gewohnte Technologie bewältigen zu müssen – im Zweifel über Wochen und Monate. Da kommt es allein auf Ihre organisatorischen und kommunikativen Fähigkeiten an. Es ist sinnvoll, sich die Frage zu stellen „Was machen wir eigentlich, wenn...?“ und vorzubereiten, was man vorbereiten kann. Stichworte sind hier u.a.: Notfall- und Krisenmanagement, Business-Continuity-Management, Back-Up- und Wiederherstellungsstrategie, Krisenkommunikationspläne, Ausweichstrategien, etc.

Ihre Verantwortung, Ihre Entscheidungen

All die oben vorgestellten Handlungs- und Regelungsbedarfe haben erstmal nichts mit IT zu tun. Sie setzen die Klärung voraus, was Ihnen als

Organisation wichtig ist, was Sie besonders schützen wollen, wer worauf zu welchem Zweck Zugriff haben sollte, wer wie ausgestattet sein muss, wofür Sie Geld ausgeben und wofür nicht, etc. Das sind alles Entscheidungen, die nie allein zugunsten der Sicherheit getroffen werden können, sondern immer eine Abwägung zwischen der benötigten Funktionalität, der Benutzerfreundlichkeit und der Sicherheit erfordern. Das bedeutet aber auch, dass es hier keine absolute Sicherheit geben kann und dass bei diesem Thema immer schon angelegt ist, dass etwas schief gehen kann. Deshalb kann man eigentlich nicht von Sicherheit sprechen, sondern allenfalls vom Umgang mit Risiken, die man sich bewusst machen muss, um selbstbewusst mit ihnen umgehen zu können: Welche Risiken können wir vermindern, welche müssen wir verlagern, und welche nehmen wir in Kauf? Das sind Entscheidungen, die Sie nicht der IT-Abteilung überlassen wollen. Das sind vor allem alle Entscheidungen, bei denen gilt: Wenn Sie sie als Leitung nicht treffen, trifft sie keiner. Oder schlimmer noch: Wenn Sie sie als Leitung nicht treffen, trifft jede:r in Ihrer Einrichtung die Abwägung zwischen Sicherheit, Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit selbst und nach eigenem Ermessen. Nur, verantwortlich, das bleiben weiter Sie – auch davor kann Ihre IT Sie nicht schützen.

Entsprechend sieht auch der rechtliche Rahmen aus, in dem Sie sich bewegen. Außer der DSGVO und insb. den in ihr geforderten technischen und organisatorischen Maßnahmen (Art. 32 DSGVO) gibt es noch keine explizite gesetzliche Regelung, die branchenübergreifend Pflichten der Unternehmensleitung zur Sicherung von IT-Systemen festschreibt. Dieser Umstand darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass solche Pflichten schon längst bestehen. Sie wurden und werden unter die allgemeinen unternehmerischen Sorgfaltspflichten subsumiert, die in mittelbarer Anwendung für Leiter:innen aller Arten von Einrichtungen gelten. Die Verantwortung, auch für die IT-Sicherheit, liegt dabei als Gesamtverantwortlichkeit bei der gesamten Leitung und nicht nur bei dem Leitungsmitglied, das auch für die IT zuständig ist. Deswegen gehen Sie als gesamte Leitung davon aus: Wenn etwas schief geht, wird man sich an Sie und nicht an Ihre IT wenden. Jede:r weiß, dass Sie nicht alle Schwachstellen schließen und jeden Schaden verhindern können. Umso mehr wird es dann aber darauf ankommen, dass Sie mindestens das gemacht haben, was Sie – und zwar nur Sie – machen konnten.



Christoph Geisler ist Rechtsanwalt, Betriebswirt und zertifizierter IT-Sicherheitsbeauftragter. Er sammelte 15 Jahre Berufserfahrung in der Leitung von Wissenschaftseinrichtungen und hat erlebt, was es bedeutet, wenn man Ziel von Cyberangriffen wird. Mit seiner Agentur *thefuturepast* berät er öffentliche Einrichtungen und Unternehmen an der Schnittstelle von Recht, Organisation und Technologie. Er ist Teil des Beraternetzwerks der Projektschmiede Düsseldorf. Kontakt: info@thefuturepast.de

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonnent:innen: ca. 5.700

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: Designcologist/ Unsplash

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371