



Kultur weiter denken

JETZT!

Die Zukunft

der Arbeit

Alle sprechen von der Zukunft der Arbeit. Warum spekulieren und fabulieren, wenn man doch schon jetzt vieles ändern kann?

Schwerpunkt ab Seite 15



Das Jetzt gestalten!

Zahllose Schlagwörter bestimmen die Diskussionen über die Zukunft der Arbeit: Umbruch der Strukturen, Entgrenzung, Kooperation, Gesundheit, Flexibilisierung, Mobilisierung, Selbstbestimmung, Teilhabe ... Themen, die dominieren werden, soweit ist man sich einig. Man muss sich aber die Frage stellen, warum sie vornehmlich mit Blick auf die Zukunft diskutiert werden. Denn eigentlich führen sie schon heute zu Veränderungen. Die Herausforderungen, die gerne bemüht werden, sind in ihren Auswirkungen bereits sehr real: Digitalisierung, Globalisierung, Demografie – alles bekannt. Woran liegt es, dass die Gestaltung neuer Arbeitswelten so gar nicht vorankommen will und wenn, nur bei gern zitierten Best practice stattzufinden scheint? Ist es die Angst vor den grundlegenden Veränderungen, vor einem vermeintlichen Kontrollverlust der „Machtinhaber“? Scheut man schlicht den Aufwand und die Kosten? Doch ein Aussitzen wird das Unvermeidliche nur hinauszögern und im schlechtesten Fall dafür sorgen, dass man der Möglichkeiten mitzugestalten schlicht entmächtigt wird. Die Gestaltung unserer Arbeitswelt wird nur noch in einem Prozess des Aushandelns möglich sein. Denn Arbeitnehmer werden neue Entscheidungs- und Handlungsräume erhalten und ein gewichtiges Wort mitreden. Und das ist gut so. Unser Appell: Verschieben wir die Veränderungen nicht länger auf morgen. Lassen Sie uns mit der Zukunft schon jetzt beginnen. An die Arbeit!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

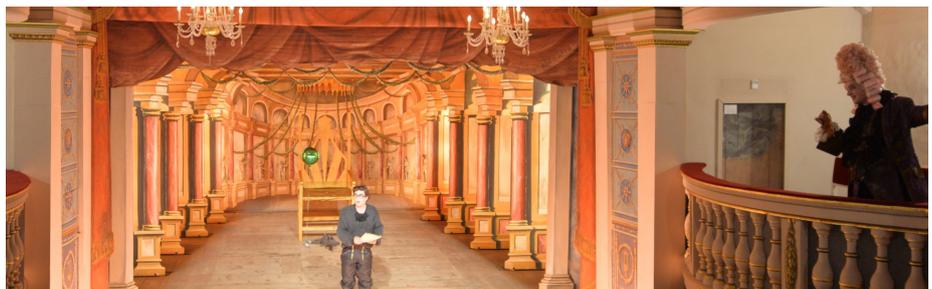
- 02** Editorial
- 04** Rundschau
- 05** Unsere Fragen an: Mughtar Al-Ghusain, Dezernent für Jugend, Bildung und Kultur, Stadt Essen
- 07** Lesetipps: Lorenz Pöllmann, Professor für Medien- und Eventmanagement an der HMKW Berlin
- 49** Meine Arbeitswelt: Marco Karthe, Stiftung Schloss Friedenstein Gotha
- 65** Impressum

Schwerpunkt: Die Zukunft der Arbeit – Jetzt!

- 15** Arbeitswelt im Wandel – von Sebastian Wehrstedt
- 20** Mut zur aktiven Gestaltung – von Carsten Winter
- 26** Eine Frage des Aushandelns – Interview mit Thomas Rigotti
- 31** Schon heute mit der Zukunft beginnen – von Jürgen Kurz
- 38** Bildung radikal umdenken – Interview mit Peter Spiegel
- 44** Verschiebung der Grenzen – von Christian Schön

... weiter denken

- 08** Kultur politisch ... Häuser der Öffentlichkeit – Ein Interview mit Marc Grandmontagne
- 50** Kultur strategisch ... Den Blick auf den Menschen richten – Ein Interview mit Jürgen Pelz und Karsten Wiegand
- 55** Kultur strategisch ... Entwicklung und Nachhaltigkeit für Kultur – von Cornelia Dümcke und Ralf Ebert
- 60** Kultur wissenschaftlich... Netzwerke. Potenziale für die Zukunft – von Raphaela Henze



VOLONTARIAT

**Fit für die Museumszukunft. Der neue Leitfaden
Volontariat des Deutschen Museumsbundes**

Nach beinahe zehn Jahren hat der Deutsche Museumsbund eine Neufassung des Leitfadens wissenschaftliches Volontariat herausgegeben. Wir haben uns angeschaut, ob die neue Version den aktuellen Veränderungen gerecht wird und Museen wie Volontären die passenden Inhalte an die Hand gibt.

von **Kristin Oswald**

http://bit.ly/Leitfaden_Volontariat_DMB_2018

STUDIE

**Veränderungen und aktuelle Tendenzen im
Arbeitsmarkt für KulturmanagerInnen**

Verändern sich die Kompetenzen, die Kultureinrichtungen suchen, entsprechend der gesellschaftlichen Entwicklungen? Und was bedeutet das für Studiengangsanbieter?

von **Carsten Winter, Sascha Ponikelsky und Christopher Buschow**

http://bit.ly/Studie_Arbeitsmarkt_Kultur

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet @kmmnweimar · 13. Apr.
Was tun, wenn es mit der wissenschaftlichen Laufbahn nicht klappt?
#Geisteswissenschaftlern stehen viele Berufsfelder offen. Wie man sie erkennt,
erklärt das Buch "Karriere nach der #Wissenschaft": bit.ly/Rez_Karriere_n...



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **3.000 Stellen** jährlich.

NEU AB RELAUNCH:

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „FÜHRUNG“

**Vom Menschen aus Denken. Interviews zu
Führung in der Kulturmanagement-Praxis**

Führung klingt im Management-Kontext oft sehr abstrakt und technisch – und damit so gar nicht nach Kultur. Deshalb haben wir Führungspersonen aus verschiedenen Kultursparten gefragt, wie sie Führung in ihrem Arbeitsalltag umsetzen.

Teil I: http://bit.ly/Interview_Fuehrung_KM_I

Teil II: http://bit.ly/Interview_Fuehrung_KM_II

ARTS MANAGEMENT QUARTERLY

Issue 128 „Quality in Arts Management“

Quality in the cultural field is mostly related to the artistic product. But how about the services and administration of arts organisations? How can they be defined, quantified and measured – taking into account the perspectives of the different artistic sectors, institutions and countries? With this issue of Arts Management Quarterly, we shed light on existing approaches and inspire new ideas.

<http://bit.ly/AMQuarterly128>



Foto: Stadt Essen

UNSERE FRAGEN AN...

Muchtar Al-Ghusain

Seit März 2018 ist der studierte Musiker und Kulturmanager Dezernent für Jugend, Bildung und Kultur der Stadt Essen. Zuvor war er nach Stationen als Musikschulleiter und Referatsleiter im niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur mehr als 11 Jahre Kulturdezernent der fränkischen Stadt Würzburg.

AUF WELCHE HERAUSFORDERUNGEN FREUEN SIE SICH BEI IHREM WECHSEL NACH ESSEN BESONDERS?

Essen bietet kulturelle Highlights, die mit Alleinstellungsmerkmalen und hoher Qualität eine international herausragende Arbeit leisten. Es ist aber auch eine Stadt, die unter Defiziten der öffentlichen Infrastruktur leidet. Hinzu kommen neue Herausforderungen bedingt durch Demografie und Migration. Die schiere Größe und der neue Zuschnitt des Amtes für Jugend, Bildung und Kultur hat mir erstmal Respekt abverlangt und zwingt mich täglich, strukturiert und analytisch vorzugehen. Dabei bietet dieser Zuschnitt viele interessante Perspektiven für eine gemeinsame Strategie beim Thema kulturelle Bildung. Schwerpunkt meiner Tätigkeit wird aber zu Beginn der schulische Bereich sein. Hier gibt es den größten Handlungsbedarf und wir müssen bei den jungen Menschen an Glaubwürdigkeit gewinnen und zeigen, dass man gemeinsam etwas erreichen kann.

„BAROCKES“ ERBE IN WÜRZBURG KONTRA „ARBEITERSTADT“ ESSEN. WIE WIRD SICH DAS AUF IHRE ARBEIT AUSWIRKEN?

Man darf sich nicht von den Äußerlichkeiten wie „barockes Erbe“ kontra „Arbeiterstadt“ täuschen lassen. Die Aufgaben unterscheiden sich vielleicht in Quantität und nicht jedes Thema wird mit gleicher Intensität diskutiert, aber die gesellschaftlichen Herausforderungen haben insgesamt deutlich mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Und so gibt es fast keinen Bereich, wo ich nicht aus früheren Erfahrungen profitieren könnte.

WORIN SEHEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN FÜR ESSEN SICH IN DIESEM GROSSEN KONKURRENZFELD ZU PRÄSENTIEREN?

Es gibt tatsächlich ein beeindruckendes Kulturangebot in einem hoch aggregierten Umfeld – doch hat jede Stadt ihren eigenen Charakter und ihr eigenes Kulturpublikum. Ich rate zu Gelassenheit und Mut zur Eigenständigkeit. Essen hat mit dem Kulturhauptstadtjahr „Ruhr 2010“ einen großen Wurf gewagt und mit Bravour ein neues Image entwickelt. Mich interessiert aktuell auch wo wir heute stehen. Man könnte nach 10 Jahren im Jahr 2020 andere Kulturhauptstädte einladen, um über die Strategien der kulturellen Profilierung im europäischen Kontext nachzudenken. Ich glaube, dass Europa mehr als je zuvor kulturpolitisch verstanden werden muss und es hier allen Unkenrufen zum Trotz noch viel Potenzial für die Zukunft gibt.

.....

Wege aus der Filterblase

Behavioral Economics

*Hanno Beck,
Springer Gabler, 2014*

Einen äußerst spannenden Blick auf unser oft irrationales aber eben immer menschliches Entscheiden und Verhalten ermöglichen Methoden und Studienergebnisse der verhaltenswissenschaftlichen Ökonomik. Zahlreiche Theorieansätze und Effekte unterstützen auch Fragen des Kulturmanagements. Beispielsweise kann das Phänomen des „Mental Accounting“ als Argument für den Einsatz von digitalen Tickets genutzt werden. Der Effekt des „Flat-Rate-Bias“ erklärt wiederum, warum einige Besitzer einer Jahreskarte für ein Museum dieses dann doch nicht häufig besuchen.

Newstral.com

Auf der Suche nach Wegen aus der Filterblase bin ich auf das Medienportal Newstral gestoßen: Auf dieser Seite werden Nachrichten verschiedener Medien nebeneinander gezeigt. Beispielsweise gibt die Rubrik „Seite 1“ eine Übersicht über jeweils drei Schlagzeilen, die auf den Online-Portalen verschiedener Medien erscheinen (z.B. Spiegel Online, Welt.de, FAZ.net, SZ.de bis hin zu Fachmedien wie t3n oder Rolling Stone). Somit werden Nachrichten nicht mehr nur von einer Redaktion gefiltert und man bekommt einen Eindruck, über welche Themen insgesamt aktuell berichtet wird.

Oder Florida

*Christian Bangel,
Pieper Verlag, 2017*

Ein derzeit kurzweiliger Zugbegleiter ist der Debütroman des ZEIT-Journalisten Christian Bangel. „Oder Florida“ spielt Ende der Neunziger in Frankfurt (Oder). Bangel gelingt in seinem Buch zahlreiche wertvolle Beobachtungen, die sich zu einem größeren Bild über die Nachwendezeit verdichten. Dabei ist seine Geschichte humorvoll, auch nostalgisch und auf besondere Art angenehm zu lesen. Und als Entwicklungsroman empfiehlt sich das Buch auch für Leser, die keinen direkten Bezug zu Frankfurt (Oder) haben.



Prof. Dr. Lorenz Pöllmann ist Professor für Medien- und Eventmanagement an der HMKW Berlin. Zudem vertritt er derzeit die Professur für Kulturmanagement an der Viadrina in Frankfurt (Oder), wo er Leiter des Masterstudiengangs „Kulturmanagement und Kulturtourismus“ ist.

Wir unterhalten uns mit Marc Grandmontagne, der seit dem 01. Januar 2017 Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins ist, über sein erstes Jahr in diesem Amt und welche Herausforderungen dringend anzugehen sind.

Häuser der Öffentlichkeit

Das Gespräch führten Julia Jakob und Dirk Schütz

Herr Grandmontagne, Ihr erstes Jahr als Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins ist vorüber. Können Sie ein erstes Fazit ziehen?

Ein Ziel, das ich mit meinen MitarbeiterInnen gemeinsam angehen wollte, war es, den Bühnenverein zu dynamisieren, die Kommunikation zu beleben, mehr Partizipation zu ermöglichen und insgesamt zu einer anderen Art des Sprechens und Handels zu kommen. Letzteres ist vornehmlich durch den Generationswechsel gelungen: Ich versuche, die Dinge immer direkt anzusprechen. Dadurch ist natürlich ein höherer Bedarf an Aussprache nötig. Diesen versuchen wir durch eine intensive Weiterentwicklung der Kommunikationsstrukturen innerhalb des Verbands zu bedienen. So haben wir etwa auf der letzten Jahreshauptversammlung Workshops angeboten, in denen über die zukünftige Ausrichtung des Bühnenvereins debattiert wurde. Die Ergebnisse dieser Diskussion werden eine Grundlage für die Erstellung eines Leitbildes sein.

Wie hat sich diese Veränderung bei den Stakeholdern und Trägern bemerkbar gemacht?

Neben mir gab es ja noch andere Neuzugänge beim Bühnenverein: Wir haben einen neuen Präsidenten und in verschiedenen Ausschüssen neue Vorsitzende. Außerdem haben wir in der Politik neue AnsprechpartnerInnen. Es hat in einer Reihe von Städten einen Generationswechsel in den Kulturdezernaten gegeben, erfreulicherweise verbunden mit einem neuen Interesse an Kulturpolitik. Die Folge ist eine größere Belebung der Debatten durch kritische Auseinandersetzungen darüber, was die Theater- und Orchesterlandschaft braucht, um sich weiterzuentwickeln. Die Aufgabe des Bühnenvereins ist es nun, die vielen Verbesserungsvorschläge wahrzunehmen, sich damit intensiv auseinanderzusetzen und Wege der Umsetzung zu finden.

Mit dieser Lust an kritischer Auseinandersetzung wendet sich der Bühnenverein auch klar von seinem langjährigen Paradigma „Theater muss sein!“

ab. Braucht es das Theater dennoch und wenn ja, warum?

Dieser Satz stammt aus einer Zeit, die weit vor meiner liegt und in der diese affirmative Aussage zur Bewusstseinsweiterung beigetragen hat. Im Jahr 2018 kann man das nicht mehr als finale politische Aussage formulieren. Natürlich bin ich der Meinung, dass Theater sein muss, das steht außer Frage. Aber Theaterförderung muss Ergebnis eines kultur- und gesellschaftspolitischen Aushandlungsprozesses sein. Theater und Orchester haben einen Auftrag, der gerade in Kommunen mit einer freiwilligen Kulturförderung verbunden ist. Erklärt man diesen Auftrag aber für unverhandelbar, entreißt man es dieser Debatte.

Demnach ist eine Sicherung der Theaterlandschaft als UNESCO-Weltkulturerbe, so wie es aktuell mit der deutschen Orchesterlandschaft versucht wird, für den Bühnenverein nicht verhandelbar?

Nein, das stimmt nicht. Der Antrag der UNESCO bezieht sich auf beides, also die deutsche Theater- und Orchesterlandschaft als immaterielles Kulturerbe. Dabei geht es aber nicht um eine Einzementierung dessen, was ist, sondern es geht um eine politische Aufwertung des immateriellen Kulturerbes, also der Praktiken und des soziokulturellen Anteils.

Wie wird aus Ihrer Sicht das Theater in der gesamten Gesellschaft und nicht nur bei den Kulturbürgern wahrgenommen? Spielt es für den Großteil überhaupt eine Rolle?

Ich glaube, dass es eine Zeit gab, in der das Theater vielen Teilen der Gesellschaft „egal“ war. Die von uns erhobene Theaterstatistik zeigt aber, dass wir bisher nicht mit großen Zuschauereinbrüchen konfrontiert sind, auch wenn wir an vielen Punkten leider noch zu wenig über das Publikum wissen. Das ist aber ein Forschungsdefizit, das der Bühnenverein nicht schließen kann. Dennoch bleibt die Erschließung verschiedener Gesellschaftsschichten und Altersgruppen für das Theater eine große Aufgabe. Ebenso müssen wir die demografischen Herausforderungen und den damit möglichen Rückgang der Besucherzahlen im Blick behalten. Die Theater gehen diese Themen im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereits an. Dabei hat zum einen die digitale Gesellschaft einen großen Stellenwert. Zum anderen ist aber vor allem eine hohe Diversifizierung des Programms erkennbar. Ein wichtiger Baustein sind partizipative Programme zur kulturellen Bildung wie „Kultur macht stark“ für Kinder und Jugendliche. Es ist ein Weg, Theater in anderen Stadtteilen als den gewohnten stattfinden zu lassen und so gesellschaftliche

Schichten zu erreichen, die normalerweise keinen regelmäßigen Zugang zum Theater haben. Das Theater wandelt sich und auch das gesellschaftliche Interesse wächst. Es gibt allerdings auch eine andere Öffentlichkeit, mit der sich das Theater massiv konfrontiert sieht: So bekommt es insbesondere in den letzten Jahren heftigen Widerstand aus rechtsautoritären Kreisen wie der AfD und der Identitären Bewegung zu spüren. Dieser richtet sich in einigen Städten vor allem gegen das Programm und gegen die künstlerischen Auseinandersetzungen mit dem Thema Flüchtlinge. Das findet sowohl im eher zivilisierten Rahmen in den Stadträten und den Ausschüssen statt, aber auch über Proteste oder Shitstorms in den sozialen Medien bis hin zu Demonstrationen vor dem Theater. Es zeigt deutlich, dass das, was dabei verhandelt wird, offensichtlich auch Menschen erreicht, die normalerweise nicht ins Theater gehen. Wenngleich es kein Interesse ist, das es uns besonders leicht macht, so ist es dennoch da.

Wie verhält es sich dabei bei den Orchestern?

Bei den Zuschauerzahlen im Konzertbereich können wir auch keine Rückgänge verzeichnen. Was etwaige Angriffe betrifft, ist Musik selber nicht so leicht angreifbar wie Worte oder Bühnenstücke. Dennoch gab es verschiedene Aktionen, bei denen durch Musik politische Haltung bewiesen wurde: Im Mainz haben MitarbeiterInnen eine Demonstration der AfD vor dem Staatstheater durch das Singen von Beethovens „Ode an die Freude“ gestört. Daraufhin erhielt das Staatstheater sogar eine Anzeige. Aber generell steht bei diesem Thema der Musikbereich nicht so im Fokus wie beispielsweise das Schauspiel.

Wenn es um die Herausforderungen für Theater und Orchester geht, kann man einen Unterschied zwischen großen Städten und dem ländlichen Raum feststellen?

Den gibt es, aber es ist unheimlich schwierig, ihn allgemein zu beschreiben. Gerade Programme wie „Kultur macht stark“ stehen grundsätzlich jedem Theater oder Orchester offen, da gibt es also keine geografische Vorauswahl. Oft sind es sogar Stadtteile, die sehr problembehaftet sind, wie Vorstädte oder zum Teil auch der ländliche Raum, die an solchen Programmen teilnehmen. Ein funktionierendes Theater agiert aber auch mit den Voraussetzungen vor Ort. Es gibt wunderbar ausgestattete Theater in ländlichen Räumen ebenso wie in Städten, die ein tolles Programm haben und bei denen die Abstimmung mit der Politik funktioniert. Aber es gibt in beiden Fällen auch Bereiche mit strukturellen Problemen und schwierigen Rahmenbedingungen, weshalb die Kulturpolitik eine wichtige Rolle einnimmt.

In wie weit nehmen Sie das in der Weiterentwicklung des Bühnensvereins als Organisation auf?

Der Bühnensverein hat strukturell den Vorteil, dass die Kulturpolitik schon mit an Bord ist. Das heißt, wir haben viele Kommunen, Städte sowie die Landespolitik mit am Tisch sitzen. Aber in den letzten Jahren sind diese Plätze vielfach leer geblieben: Oft gibt es schlicht keine KulturdezernentInnen mehr, und die, die es noch gibt, haben so viele Aufgabengebiete, dass sie schlicht keine Zeit mehr haben, um an den hier geführten, wichtigen Debatten teilzunehmen. Zudem hat die Kulturpolitik durch den in den letzten 20 Jahren fehlenden politischen Resonanzraum einen schwachen Stand. Die Häuser können zwar bestimmte Dinge alleine angehen und auf ihrer kommunalen Ebene diskutieren. Aber im Großen geht es nicht ohne die Politik. Denn Kulturpolitik ist keine exklusive Domäne des Kulturamtsleiters oder des Kulturdezernenten, sondern es ist eine gesellschaftliche Querschnittsaufgabe.

Die Schlagzeilen über das Theater geben aktuell kein besonders positives Bild. Welche Herausforderungen hat das Theater zu bewältigen?

Die Forderungen sind zweischneidig: Zum einen sollen sich die Theater ästhetisch weiterentwickeln und innovative Sachen machen, zum anderen sollen sie aber nicht am Publikum vorbei produzieren. Das sind zwei Dinge, die in einem Spannungsverhältnis stehen. Es gibt Häuser, die sind hoch innovativ, aber diese Ideen kommen noch nicht beim Publikum an, das braucht Zeit. Dann gibt es Häuser mit einem sehr klassischen Programm. Sie sind zwar ausverkauft, aber im Gegenzug wirft man ihnen die immer gleiche „Leier“ vor. Ob das nun gut oder schlecht ist, kann eigentlich nur in jedem Einzelfall mit der jeweiligen finanzierenden Politik entschieden werden: Ist eine stabile Refinanzierungsquote das Ziel, mit einem Theater in einer touristisch ausgerichteten Stadt, das entsprechend vermarktet wird? Oder soll das Theater der ästhetischen Avantgarde angehören und ausprobieren, wie das Theater der Zukunft sein könnte? Als KulturpolitikerIn muss man wissen, welches Theater oder Orchester man für die eigene Stadt möchte und dazu Haltung zeigen. Politische oder gesellschaftliche Relevanz mit dem Theater zu erlangen, bedeutet nicht automatisch Zuspruch von außen. Bei großen, vor allem künstlerischen Veränderungen, dauert es im Schnitt vier bis fünf Jahre, bis man sich in der Stadtgesellschaft damit etabliert hat. Das ist ein Weg, den die Kulturpolitik gemeinsam mit den Häusern gehen muss. Aber vor allem muss man endlich weg von der Vorstellung, dass ein neuer Intendant/eine neue Intendantin oder ein neues künstlerisches Leitungsteam Wunder vollbringt.

Wie wird die Verbandsstruktur genutzt, um die Herausforderungen anzugehen und dafür zu sensibilisieren?

Aufgrund unserer hohen Mitgliederzahl haben wir eine umfangreiche Gremienstruktur, die sich in Gruppen für die einzelnen Theaterbereiche sowie Arbeitsgemeinschaften für Betriebswirtschaft und andere Themen untergliedert. Diese treffen sich und debattieren von arbeitsrechtlichen Themen über Datenschutzrecht und Brandschutz bis hin zu Sanierungsaufgaben. Es geht aber auch um gesellschaftliche Relevanz, Theaterformen, Digitalisierung und den ländlichen Raum. Wir versuchen, die wichtigen Debatten und Entwicklungen in diesen Wissens- und Diskursplattformen zu bündeln und einen Mehrwert zu generieren, der wieder in die Mitgliedschaft und die teilnehmende Politik zurück gespielt wird.

Das sind sehr viele Themen. Wie gehen Sie dabei strukturellen Herausforderungen wie etwa Fragen der Personalentwicklung nach?

Personalentwicklung ist ein Thema, das wir sehr ernst nehmen. Der Fachkräftemangel ist sicher ein gesamtgesellschaftliches Problem. Bei den Theatern trifft das vor allem auf den technischen Bereich zu. Gleichzeitig ist die Nachbesetzung von Stellen, so sie denn überhaupt im Budget- und Personalplan vorgesehen sind, sehr schwierig. Die Bedingungen, zu denen Theater Arbeitsplätze anbieten, sind für viele im Vergleich zur Wirtschaft einfach unattraktiv. Bei den Orchestern ist das etwas anders. Diese sind institutionell in vielerlei Hinsicht besser dran als die Kolleginnen und Kollegen vom NV-Bühne-Bereich, denn auch die Bereitschaft der Politik, die Orchester auszustatten, war in der Vergangenheit sowie Gegenwart erfreulicherweise immer recht hoch. Auch der Fachkräftemangel ist hier eher gering, da auf dem Arbeitsmarkt deutsche Orchester weltweit sehr begehrt sind.

Wenn man jetzt einen Blick in die Zukunft wagt, wie muss sich die Theater- und Orchesterlandschaft künftig entwickeln? Braucht es noch die festen Häuser oder sind neue Formen und Orte ein Baustein für die Zukunft?

Ich würde die Frage inklusiv beantworten, denn ich glaube, man braucht beides. Denn dort wo es ein starkes Theater gibt, profitiert auch die freie Szene und wo es eine starke freie Szene gibt, profitiert das Theater. Ich glaube, dass beide Ebenen ihre Berechtigung und ihren Sinn haben, sowohl gesellschaftlich als auch ästhetisch. Die künstlerischen Impulse, die aus der freien Szene kommen, sind in einem Stadttheater schwieriger zu generieren. Dafür schafft es das Stadttheater, die Kunst in die Gesellschaft zu übersetzen und in die breite Öffentlichkeit zu tragen. Diese beiden Bereiche müssen sich in Zukunft noch mehr gegenseitig befruchten und durchdringen.

Wer sind denn dabei für Sie die wichtigen Partner, wenn es darum geht, Theater und Orchester in die Zukunft zu bringen?

Vor allen Dingen die Kulturpolitik vor Ort. Also die Kommune oder das Land, die das Theater fördert. Mit diesem Förderer muss man sich darüber unterhalten, was er oder sie möchte und sich die entsprechenden Freiräume sichern. Denn wenn die Erwartung besteht, möglichst viele neue gesellschaftliche Schichten anzusprechen, dann ist die Politik in der Pflicht, für diese Aufgabe das Haus auskömmlich auszustatten, sonst kann es dieser Aufgabe schlicht nicht nachkommen. Zudem versuchen wir noch stärker, auf gesamtpolitischer Ebene zu agieren. Zudem treiben wir die Kooperation mit anderen Verbänden und Netzwerken voran, etwa dem Deutschen Kulturrat, der Dramaturgischen Gesellschaft, der DTHG, der Vereinigung der europäischen Theater- und Orchesterverbände PEARLE* u.a.. Auch wenn wir mit diesen nicht immer einer Meinung sind, erhält die Debatte eine ganz andere Dynamik und mediale Aufmerksamkeit, von der alle profitieren. Das betrifft eher die „interne Arbeit“ der Theater- und Orchesterlandschaft. Auf der anderen Seite möchten wir die Diskussionen in die breitere Öffentlichkeit bringen. Als Kooperationspartner der Initiative „Die offene Gesellschaft“ konnten wir in den Häusern Podiumsdiskussionen über die Frage „Welche Gesellschaft wollen wir?“ abhalten. Das Theater diente als öffentlicher Diskussionsort. Das hat großen Anklang gefunden. Denn Demokratie braucht Öffentlichkeit und Theater sind genau das: Häuser der Öffentlichkeit.

Um dieses Interview abzuschließen: Welche Wirkung möchte der Bühnenverein in den nächsten zwei drei Jahren erzielen? Oder gibt es konkrete Entwicklungsschritte, die der Bühnenverein in den nächsten Jahren für sich, aber auch für die Theater und Orchester selbst erreichen will?

Momentan arbeiten wir an einer höheren Transparenz. Ich möchte, dass der Bühnenverein keine Projektionsfläche für Ärger und Frustration ist, sondern dass er als ein relevanter Partner wertgeschätzt wird, der mit aller Konsequenz die Debatte sucht und bereit ist, dafür seine Leidenschaft und Zeit zu investieren. Hierzu arbeiten wir an einer Neuordnung und Flexibilisierung unserer Strukturen. Es ist wichtig, dass wir schneller auf brisante Themen reagieren können. Darüber hinaus arbeiten wir an den Konsequenzen der MeToo-Debatte. Diese nehmen wir sehr ernst, denn es ist eine Debatte über Macht und Struktur. Wir wissen, dass die Fehltritte Weniger unsere ganze Branche in Reputationsschwierigkeiten bringen können. In diesem Zusammenhang haben wir jetzt den ersten Schritt zur Entwicklung eines wertebasierten Verhaltenskodex gemacht. Außerdem streben wir eine paritätische Gremienbesetzung an. Die Umsetzung unseres selbst-

stverordneten Pflichtenkatalogs wird nicht ganz einfach, aber wir wissen, dass es unabdingbar ist. Auf politischer Ebene würde ich mir wieder mehr Diskursfähigkeit wünschen, um Reformvorschläge oder konstruktive Kritik anbringen zu können. Dazu gehören natürlich auch solche Schritte, wie die Erhöhung der Mindestgage im Bereich NV-Bühne auf 2000 Euro vom 01.04.18 sowie die Etablierung eines Mindestschutzes für Schwangere. Das ist nicht ausreichend, aber ein Anfang. Insofern wollen wir hier in Zukunft noch mehr vorankommen.



Foto: Cornelis Gollhardt

Marc Grandmontagne ist seit 2017 Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins. Er war von 2007 bis 2010 als Leiter des Büros der Geschäftsführung der RUHR.2010 – Kulturhauptstadt Europas GmbH sowie anschließend als Programmleiter bei der Stiftung Mercator in Essen tätig. Von 2013 bis 2016 war er Geschäftsführer der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. in Bonn.


Anzeige

**WIR FINDEN DAS PERSONAL,
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.**

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE

Arbeitswelt im Wandel

Spannungslagen in Kulturinstitutionen

Ein Beitrag von Sebastian Wehrstedt

Für Museen und andere Kultureinrichtungen hat eine neue Zeit begonnen. War vor 10 Jahren noch nicht absehbar, welchen Einfluss Facebook und Co. ausüben würden, lassen sich die Möglichkeiten, Grenzen und Probleme der neuen Technologien heute gut abschätzen. Und doch lässt sich beobachten, dass sich die öffentlichen Diskurse oft nur auf einzelne, gerne technische Aspekte wie Datensicherheit, die „Vierte industrielle Revolution“ oder andere Buzzwords beziehen. Synthesen oder Visionen, die sich mit der Frage auseinandersetzen wie wir arbeiten werden, sind eher selten. Und in Konsequenz genießt diese im Kontext der Kulturarbeit schon fast Exotenstatus. Oder muss, um es diplomatischer auszudrücken, bewusst in den Blick genommen werden. Es ist höchste Zeit das zu tun: Denn zum einen trifft diese tiefgehende Entwicklung kulturelle Einrichtungen in ihrer Funktion als gesellschaftliche Medien der Aushandlung, zum anderen verändert sie die Art und Weise wie diese arbeiten.

Synthesen oder Visionen, die sich mit der Frage auseinandersetzen wie wir arbeiten werden, sind eher selten.

Auch gilt es zu beachten, dass sich zwar das Tempo der technologisch-gesellschaftlichen Entwicklung rasant erhöht hat, aber viele der Aufgaben mit denen sich Kultureinrichtungen auch in Zukunft auseinandersetzen haben werden, bemerkenswert gleichbleiben werden. Sie „verdauen“ und reduzieren Komplexität, vermitteln und veranschaulichen Dynamiken. In diesem Spannungsfeld sind sie immer wieder gefordert, über die richtige Wahl der Mittel zu befinden, die sie in ihren physischen und bald auch digitalen Räumen nutzen. Sie müssen regelmäßig Veränderungen durchlaufen, um weiter als relevante Orte im Fokus zu stehen. Und

das oft ganz unsichtbar. Die folgenden Ausführungen, die einen kurzen Blick auf die wichtigsten Veränderungsprozesse außer- wie innerhalb der Institutionen werfen, sind schwerpunktmäßig im Zusammenhang mit meiner alltäglichen Arbeit im Museumsbereich entstanden. Ein leichter Schwerpunkt sei mir daher verziehen.

Externe Faktoren

Der digitale Wandel ist in aller Munde. Wie zu Zeiten der Cyperspace-Begeisterung in den 1990er Jahren hat er in unserem Bewusstsein einen Raum eingenommen, der mehr oder minder abstrakten Zukunftsoptimismus genauso beinhaltet wie konkrete-technische Erlösungshoffnungen und damit die Hoffnung auf eine (Wieder-)Belebung alter Institutionen. Digital steht für Zukunft.

Es ist kaum abzusehen, dass sich diese Trends abschwächen werden. Eher werden sie sich vehement ihren Weg in die Kulturinstitutionen bahnen.

Doch anders als zur vorgenannten Begeisterungswelle prägen smarte Systeme, neue Arbeitsorganisationen und die digitale Bilderflut heute den Alltag und bilden den Hintergrund vieler Betrachtungen. Und es ist kaum abzusehen, dass sich diese Trends abschwächen werden. Eher werden sie sich vehement ihren Weg in die Kulturinstitutionen bahnen. In Form von neuen MitarbeiterInnen, denen der Umgang mit komplexen Systemen, Tools und Technologien beigebracht werden muss, von diesen aber oft schon mitgebracht wird. Aber auch in Gestalt von Ansprüchen, die sich aus den großformatigen Entwicklungen der Arbeitswelt ergeben. Hier sei auf die großen Trends der Digitalisierung, globalen Vernetzung und den demografischen Wandel verwiesen. Vor allem letzterer formt eine Arbeitswelt, die weiblicher, älter und bunter, das heißt durch Biografien der Migration und Mobilität, geprägt ist. Die klassischen Herausforderungen mit denen Organisationen zu kämpfen haben, sei es die Frage nach dem Verhältnis von Geschlechtern oder Generationen, werden bereichert um weitere, die sich stärker auf die Ideale, den Sinn sowie Inhalt der eigenen und gemeinsamen Arbeit beziehen. Es sind diese Werte und weniger der technologische Wandel selbst, die das Potenzial besitzen zur Veränderung. Diese Phase der Komplexitätszunahme hält noch für die allermeisten Einrichtungen, etwa große Museen, starke Geburtsschmerzen bereit.

Noch stehen bei der Diskussion um Veränderungen entweder konkrete Häuser oder Projekte im Mittelpunkt. Oder es werden die gewachsenen Anforderungen an die MitarbeiterInnen in den Fokus gerückt.

Es wird nur zaghaft gewagt, was an anderer Stelle zur Normalität gehört. Wird hier ein wenig flexibilisiert, werden dort Arbeitsprozesse dynamisiert.

Dabei sind Kultureinrichtungen angehalten, es der Wirtschaft gleichzutun und umfassende und zugleich angepasste Strategien der Veränderung, also Antworten auf die Frage zu entwickeln, mit welchem Ziel und für wen genau Projekte geplant, Personal entwickelt oder neuartige Lösungen angegangen werden. Da diese häufig noch fehlen, bleibt es bei Versatzstücken und kleineren Projekten, die erhöhte Anforderungen stellen ohne Teil eines größeren Ganzen zu sein. Das birgt für alle Beteiligten großes Frustranzpotenzial. Und stellt ein Hemmnis dar. Es wird nur zaghaft gewagt, was an anderer Stelle zur Normalität gehört. Wird hier ein wenig flexibilisiert, werden dort Arbeitsprozesse dynamisiert. Oder Raum geschaffen für Experimente, zu denen unter anderem die Nutzung von digitalen Tools der Arbeitsorganisation und Projektplanung gehört. Es wird versucht den Wandel hinauszuzögern, um mit dem Problem nicht vorhandener Filter, Leitlinien und Wissenslücken umzugehen. Frei nach dem Motto, dass man sich nicht weitere Probleme und Spannungen ins Haus holen will.

Interne Faktoren

Nimmt man nun die Innenperspektive ein, werden die Herausforderungen greifbarer. Zwar mag es überzogen sein, dem Kulturbereich pauschal fehlende Expertise zu unterstellen. In den letzten Jahren hat sich jedoch ein Fachkräftemangel neuer Art offenbart. Während die alltäglichen Tätigkeitsfelder vieler älterer MitarbeiterInnen zum Teil auf den Kopf gestellt wurden, hat sich dies bis dato nur vereinzelt in konkreten Anforderungen an ihre Fähigkeiten und die der nachrückenden Generationen niedergeschlagen. Nicht selten trifft man auf Einrichtungen, die nicht wissen was ihnen fehlt und/oder keine Gründe für die Weiterentwicklung in eine bestimmte Richtung im Blick haben. Man kann an ihrer Arbeitsorganisation erkennen, dass die im Hintergrund steigenden Anforderungen einer zunehmenden Mobilität, Flexibilität und einer immer größeren

Komplexität, noch nicht als bestimmende Probleme ausgemacht sind. Das reicht soweit, dass man in einem Haus vielleicht gerade soweit ist, interne Vorgänge nun digital zu steuern, sich der nächste Schritt, der ein konkretes Umgehen mit jeweils sehr eigenen Qualifikationen, Biografien, Fähigkeiten und Erwartungen der Beteiligten erfordern würde, aber meist noch hinter dem Horizont verbirgt. Unentdeckt und bedrohlich.

Nicht selten trifft man auf Einrichtungen, die nicht wissen was ihnen fehlt und/oder keine Gründe für die Weiterentwicklung in eine bestimmte Richtung im Blick haben.

Und das hat verschiedene Gründe, die sich kaum mit Anspruch auf Vollständigkeit nennen, jedoch umreißen lassen. Der wichtigste dürfte im immer noch stark hierarchischen Aufbau vieler Einrichtungen und vor allem Museen bestehen. Er unterbindet nicht nur offene Fragestellungen, die sich klar auf die Motivation, den Auftrag und den Modus des gemeinsamen Arbeitens beziehen. Vielmehr werden Konzepte der Offenheit und Spontanität oft im Rahmen ganz klassischer Konzepte von Arbeitnehmerschutz, Tradition oder gar der Besonderheit von Kultureinrichtungen betrachtet. Und diese abgelehnt. Gerade letztgenannter Punkt, der auf die diskussionswürdige Notwendigkeit der Orientierung an anderen Medienformen anspielt, ist leider ein Thema, das etwa im Museumsbereich heiß diskutiert wird, aber leider nur sehr schleppend zu konkreten Ergebnissen, das heißt Neuverortungen führt, obwohl man die Verunsicherung spüren kann. Hier müssen Museen und andere Einrichtungen selbstbewusster zur eigenen Sprache finden. Doch auch andere Tendenzen der meist durch öffentliche Gelder getragenen Einrichtungen sind ablesbar. Es fällt ihnen schwer, prototypisch zu denken oder (kreative) Prozesse iterativ, das heißt in klarer Verbesserungsabsicht, zuzulassen. Denn anders als das dominierende Denken in klar definierten Phasen, wohnen den Methoden der offenen Frage nach dem „Wie“ und „Warum?“ zahlreiche Momente der Unsicherheit, ja sogar des potenziellen Scheiterns inne. Ein Stress, der in Museen und andernorts vermieden wird, wo es nur geht. Und doch gibt es Beispiele, die zeigen, wie erfolgreich sich die obigen „externen“ Faktoren als innere Potenziale nutzen lassen. Diskussionen, die nötig sind im Angesicht absehbarer Entwicklungen, werden offen geführt – intern und im Dialog mit der „Außenwelt“. Gerade Museen führen vor, welchen grundlegenden Unterschied das machen kann.

Organisationen im Wandel

Die wichtigste Aufgabe auf der Suche nach neuen Strategien, die in der Lage sind, mit dieser komplexen Zukunft umzugehen, wird neuen Formen der Organisation zukommen. Denn nur durch deren wirksame (Weiter-)Entwicklung kann es gelingen, einen Umgang mit den neuen technischen Möglichkeiten, deren potenziellen Einsatzfeldern sowie den immer wichtiger werdenden Werten zu vermitteln. Die Fragen nach dem Erhalt oder der Stärkung von Teilhabe, Partizipation und der eigenen Identität spielen eine immer größere Rolle für die Motivation der Kultur-Anbieter, aber vor allem ihrer Konsumenten. Entsprechend darf das Ziel, einer frei, offen und flexibel gestalteten Arbeit nicht als Kür bezeichnet werden. Sondern muss als gemeinsamer Weg verstanden werden.



Sebastian Wehrstedt studierte in Halle (Saale) Geschichte und Philosophie. Der „Ausstellungsmacher“ begeistert sich für alles was technisch auf der Höhe der Zeit und gesellschaftlich relevant ist. Sein Volontariat absolvierte er in Dortmund in der DASA Arbeitswelt Ausstellung. Seit Februar 2017 ist er dort wissenschaftlicher Referent.

Anzeige



**School of
Management and Law**

**Info-Veranstaltung
30. Mai 2018, Zürich**

Denken Sie Ihren Kulturbetrieb weiter

CAS Kulturbetriebsführung
Teil des MAS Arts Management
Kursstart: 7. September 2018

Zürcher Fachhochschule

Mut zur aktiven Gestaltung!

Die Zukunft der Arbeit wird im Hier und Jetzt ausgehandelt. Auch für alle Kulturschaffenden. Vor allem das Kulturmanagement als gestaltender Akteur kann von den Innovationen anderer lernen. Die Musikbranche und deren AkteureInnen machen es vor.

Ein Beitrag von Carsten Winter

Erneut tut sich Erstaunliches im Kontext „Digitalisierung und Musikwirtschaft“, in dem sich seit der Mitte der neunziger Jahre die Musikwirtschaft als Labor der Kultur-, Kreativ- und Medienwirtschaft etabliert, da hier neue Prinzipien, Praktiken und Prozesse im Umgang mit digitalen Medien und Möglichkeiten oft zuerst entwickelt und erprobt wurden. Der Ausgangspunkt dieser Entwicklungen ist die CD, die im Herbst 1981 auf der IFA in Berlin präsentiert wurde und eine enorm rasche Verbreitung fand: Mit der CD wurde die Musikindustrie zur kommerziell erfolgreichsten Medienwirtschaft¹. Die globale Verbreitung von Musik in digitaler Form bescherte ihr aber auch die größte Krise, die eine Medienwirtschaft je erlebte, und in deren Folge sie weltweit mehr als die Hälfte ihrer Umsätze und Gewinne einbüßte, als die CD zur Verteilung von Musik in digitaler Form seit MP3, Napster (1999) und dann neuartigen digitalen Netzwerkmedien immer entbehrlicher wurde. In dieser Krise begannen nun immer mehr und vor allem neue Akteure die Zukunft musikbezogener Wertschöpfung grundlegend neu zu erfinden. Ihre Innovationen sind die Ursache dafür, dass die Musikwirtschaft seit 2013 als eine digital-medial und strukturell auf grundlegende Weise transformierte Branche, in der Musik immer weniger durch ihre

In dieser Krise begannen nun immer mehr und vor allem neue Akteure die Zukunft musikbezogener Wertschöpfung grundlegend neu zu erfinden.

¹ vgl. zu ihrer Entwicklung die vom Bundesverband Musikindustrie e.V. jährlich publizierten Reports unter <http://www.musikindustrie.de>

industrielle Produktion sowie Verteilung refinanziert wird, wieder relativ stabil wächst. Die im Kontext der Digitalisierung entwickelten neuartigen Netzwerk-Strukturen in der Musikwirtschaft und digitalen Medien sowie die immer persönlicheren Innovations- und Transformationsaktivitäten und Geschäftsmodelle haben die Musikbranche zum Labor für weitere digitale Entwicklungen gemacht. Und ein Blick darauf lohnt sich auch für andere Bereiche.

Kulturmanagement kann von diesem Umgang mit Spannungsfeldern lernen

Kulturmanagement-Akteure können von den bisherigen Innovations- und Transformationsschritten, die insbesondere in (Musik-)Städten angestoßen wurden, nur lernen. Denn es sind Entwicklungen, die auch für das Kulturmanagement Chance und Herausforderung zugleich sind bzw. sein werden. Aktuelle Entwicklungen zeigen diese Tendenz zur Notwendigkeit der Veränderung bereits an.

Wie sehen diese Innovationen nun aus? In Musikstädten wie Berlin oder Hamburg oder auch den UNESCO Cities of Music Hannover und Mannheim profitieren alle Akteure, davon, dass sich immer mehr und immer unterschiedlichere Menschen produktiv und innovativ an der Verteilung und der Produktion, der Orientierung und Organisation der Musikwahrnehmung sowie ihrer zumindest Co-Kreation und sogar Co-Finanzierung beteiligen können. Denn in der Kultur- und Medienwirtschaft kam es im Umfeld von Musik seit Napster zu einer erneuten Kehrtwende: Jetzt ist nicht mehr nur für immer mehr Leute Musik in digitaler Form verfügbar, sondern auch eine größere Anzahl von Mitteln mit denen jeder etwas mit Bezug auf Musik machen kann – sei es das Teilen oder Verteilen digitaler Musik, ihre Co-Kreation, ihre Kritik und Kommentierung oder bloß im Modus des Likens, des Vernetzens sowie zunehmend im Modus des Co-Finanzierens. Die ange deuteten Entwicklungen werden jedoch von den meisten als eine Krise der Musikindustrie verstanden. Doch das ist eine sehr einseitige Sicht.

Soziokulturelle Aktivitäten verändern den „Markt“

Mit der Sicht auf die Gestaltung der Zukunft der Arbeit passiert im „Jetzt“ – verstanden als Entwicklungsstand der letzten 20 Jahre – etwas völlig anderes: Wir erkennen, dass der Umgang der AkteurInnen, in gesteigerter Anzahl und diversifizierterer Zusammensetzung (von gewöhnlichen Leuten

² dazu meinen Beitrag über Media Prosumer zu deren sozialen Innovationen und der Entstehung einer neuartig vernetzten Musikkultur und Musikwirtschaft: https://musicbusinessresearch.files.wordpress.com/2012/04/volume-1-no-2-october-2012-_winter_.pdf

bis zu MusikkünstlerInnen), mit diesen neuen digitalen Musikmitteln nicht nur disruptive und dramatische Folgen für unsere Musikindustrie hatte, sondern er außerdem unseren Musikwohlstand, so, wie wir Wohlstand heute definieren, explodieren ließ (siehe unten).

Das Problem mit den Begriffen „Wohlstand“ und auch „Arbeit“ ist nun, das wir damit gerade neue und wichtiger werdende Wertschöpfungsaktivitäten nicht angemessen beschreiben können. Aus der Perspektive des etablierten Blickes auf Arbeit hat es den Anschein, dass es sich bei diesen neuen digitalen Praktiken und Prinzipien des Teilens, Kommentierens, Kritisierens, Likens usf. nicht um „Arbeit“ handelt bzw. diese nicht sinnvoll als solche verstanden werden können: Die Erkenntnis, dass wir wertschöpfende Aktivitäten nicht mehr als auf Märkte und monetäre Gewinne ausgerichtet klassifizieren können, ist aber nicht nur ein Problem. Wir müssen lernen, sie unterscheidbar zu verstehen und auch wie diese sozialen, symbolischen, kulturellen und ästhetischen Aktivitäten die Wirtschaft transformieren. Denn sie sind in dieser Breite ein neues sozial-ökonomisches Phänomen von grundlegender Bedeutung für die klassischen kommerziellen Wertakteure, deren Erfolg immer häufiger davon abhängt, ob und wie gut es ihnen gelingt, diese Aktivitäten und Akteure in ihre Wertaktivitäten zu integrieren oder sich mit ihnen lose zu vernetzen².

Wir müssen unsere Vorstellung davon verändern, wie wir arbeiten und wie wir vermeintlich jenseits von Arbeit leben und auch mit Medien agieren möchten.

Aktive Gestaltung der Veränderungen als Verantwortung verstehen

Um die Zukunft der Arbeit im Jetzt und die dringende Notwendigkeit ihrer Gestaltung zu verstehen, müssen wir unsere Vorstellung davon wie wir meinen, dass wir arbeiten sollten ebenso verändern, wie unsere Vorstellung davon, wie wir jenseits von Arbeit leben und mit Medien agieren. Vor allem aber sollten wir uns an der Gestaltung der Vorstellungen von Arbeit und der Organisation der Arbeit selbst sehr viel verantwortlicher und zukunftsorientierter beteiligen – und zwar nicht nur weil sie uns alle betrifft, sondern weil wir an ihr tatsächlich schon beteiligt sind. Diese Verantwortung müssen wir aber aktiv wahrnehmen und nicht als Beobachter. Das ist eine sehr

³ vgl. hierzu insbes. *Arbeiten in der Tradition etwa des Wirtschaftsnobelpreisträgers Amartya Sen*

⁴ Von den Ende 2014 fast 127.616 Erwerbstätigen in der Musikwirtschaft waren 59.725 Selbständige oder Inhaber, vgl. http://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/Musikwirtschaftsstudie/musikwirtschaft-in-deutschland-2015.pdf

große Herausforderung, die uns vor allem jene, die sich dafür bisher verantwortlich wählten, wie die Parteien, die Gewerkschaften und die Unternehmerverbände, natürlich zu recht noch nicht zutrauen, die aber ohne unsere nachhaltigst (!) fordernde Unterstützung vermutlich zu wenig dafür tun, dass wir uns alle an dieser Gestaltung beteiligen – so, wie es in den Musiknetzwerken für immer mehr Musikakteure zu einer Regel geworden ist und zu einem Teil ihres kulturellen und politischen sowie natürlich auch wirtschaftlichen Selbstverständnisses.

Es reicht nicht, darauf zu verweisen, dass der erreichte Musikwohlstand (die Tatsache, dass wir heute prinzipiell zu jeder Zeit, an jedem Ort etwas mit Bezug auf alle digitalen Formen von Musik tun können) für alle eine feine Sache ist und wir darum wissen, dass wahrer Wohlstand nicht mehr nur auf der Basis vorliegender Geldströme gemessen werden sollte.

Besonders die Wirtschaft hat immer noch ein Problem, dass wir uns diesen neuen Musikwohlstand erarbeitet haben und das auch noch in der Krise.

Viel bedeutsamer ist es, dass wir die Gesamtheit unserer Möglichkeiten auch nutzen, um Probleme zu lösen und um damit nicht nur etwas Wertvolles für uns zu erreichen, sondern für alle³. Diese Möglichkeiten freilich sind schwer zu entwickeln, so lange die Lehrbücher solche Formen der Partizipation – also nicht nur politischer und kultureller sondern gerade wirtschaftlicher – kaum berücksichtigen. Besonders die Wirtschaft hat immer noch ein Problem, dass wir uns diesen neuen Musikwohlstand erarbeitet haben und das sogar in der Krise. Das ist nach der Logik der meisten Wirtschaftslehrbücher überhaupt nicht möglich, da Wachstum in der Regel an ein „Industriewachstum“ gebunden ist.

Eine aktuelle Studie zur Musikwirtschaft scheint zu belegen, dass diese über mehr und bessere Vernetzung und um mehr kleinteilige Spezialdienstleister und Kreative wächst, von denen vor allem kleine und mittelständische sowie große Unternehmen profitieren⁴. Die Zahl neuer selbstständiger Akteure wuchs insbesondere in Städten, in denen die Musikwirtschaft gegen den von 1999-2013 anhaltenden Negativ-Trend früh zu wachsen begann. Eigene Studien zu dieser zuerst schwer nachzuvollziehenden positi-

⁵ vgl. hierzu exemplarisch die Aktivitäten der BMC (<http://www.berlin-music-commission.de>)

⁶ https://projektzukunft.berlin.de/fileadmin/user_upload/BeyondBefore/Bright_01062016-2.pdf

ven Entwicklung, etwa der Berliner Musikwirtschaft, bestätigen eine neue offene Dynamik bei der musikbezogenen Wertschöpfung, die von neuen Netzwerken, wie etwa der BerlinMusicCommission e.G. (BMC) oder dem Clustermanagement Musikwirtschaft in Mannheim & Region und ihren Co-Organisatoren unterstützt wird. Neu ist, dass sich solche Netzwerke offener vernetzen und von neuen Co-Organisatoren unterstützen lassen. Diese Vernetzung geschieht auf eine neue Art und Weise, unmittelbar und persönlich, wie es so bisher unmöglich war, weil Akteure füreinander nicht über diese Möglichkeiten und Mittel virtueller Ko-Präsenz in Raum und Zeit verfügen konnten. Heute ist sie in der Musikwirtschaft an der Grenze von Musikkultur üblich geworden und zu der prinzipiell jeder beitragen kann. Das lehrt andere Branchen viel über die Zukunft der Arbeit und die Möglichkeiten ihrer partizipativen Gestaltung. Nirgendwo ist die digitale Vernetzung in der Bevölkerung in der Breite und Tiefe weiter fortgeschritten als im Umfeld von Musik, in dem viele überhaupt erst den Umgang mit digitalen Medien als den „post industrial means of production“ und in diesem Sinn auch Arbeitsmitteln der Zukunft erlernt haben.

Die Zukunft ist digital und vernetzt

Neue städtische Musik-Netzwerke unterscheiden sich von älteren sozialen Netzwerken aus der Zeit vor der Digitalisierung grundlegend. Sie sind offene und institutionalisierte Formen von und für co-organisierte vernetzte Unterstützung, die eine völlig neue Wertschöpfungs-Organisation erlaubt. Und das, weil zentrale, unterstützende Wertaktivitäten nun viel besser – im Sinne von flexibler, effektiver und auch kostengünstiger – und in größerer Qualität in einem Netzwerk co-organisiert werden⁵. Eine neue Studie zur Digitalisierung der Berliner Musikwirtschaft mit Handlungsempfehlungen zu ihrer weiteren Entwicklung belegt sowohl die entscheidende Bedeutung von Vernetzung als auch die der vernetzten Beteiligung von immer mehr Akteuren als vernetzten Unterstützern und Unterstützungssuchenden⁶.

Damit die digitale und vernetzte Zukunft auch eine Zukunft für alle sein kann, erfordert ihre Gestaltung mehr Kompetenz und vor allem Verantwortung auf der Seite nicht nur von „Betrieben“, „Organisationen“, dem „Staat“ oder „Gewerkschaften“ – sie erfordert von uns allen mehr Kompetenz und Verantwortungsbereitschaft. Die Entwicklung der Musikwirtschaft im Kontext von Digitalisierung lehrt uns, dass diese Zukunft derzeit vor allem in der Stadt entwickelt wird, in neuen Netzwerken auf der Basis von neuen Akteurs-Konstellationen, aus der Kreativ- und Kulturmanagement-Szene,

aus der Politik, aus den Interessensvertretungen aus der Industrie heraus, und das die Netzwerke dort erfolgreich sind, wo sie offen sind und maßgeblich von neuen Musik-Akteuren im Verbund entwickelt werden. Diese neuen Strukturen und mit ihnen die neuen Anforderungen an Kooperation und Kollaboration eröffnen KulturmanagerInnen und Kulturschaffenden sowie auch Kulturbetrieben neue, insbesondere virtuelle Handlungs- sowie Entwicklungsräume, die sich im Umfeld der Musik als die Räume der Zukunft erwiesen haben. Diese Räume, die oft als „Räume der (Daten-)Ströme“ im Vergleich zu den „Räumen der Orte“ (wie z.B. Städten) bezeichnet werden, und in denen andere Abstands- und Naheverhältnisse vorherrschen, könnten künftig von noch mehr KulturmanagerInnen und Kulturschaffenden mitentwickelt und zur Gestaltung der Zukunft ihrer Arbeit genutzt werden.



Prof. Dr. Carsten Winter ist Universitätsprofessor für Medien- und Musikmanagement an der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover. Er lehrt und forscht schwerpunktmäßig zur strategischen Entwicklung von Medien, Kultur und insbesondere Musik zuletzt insbesondere mit Bezug auf Management Innovationen im Kontext der Entwicklung neuer Musikakteurs-Netzwerke und von Städten als Musikstädten.



Flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten gilt als der wichtigste Baustein für die Zukunft der Arbeit. Doch wie kann dieses gestaltet werden, sodass beide Seite davon profitieren? Wir unterhalten uns mit dem Arbeitspsychologen Prof. Dr. Thomas Rigotti von der Universität Mainz.

Eine Frage des Aushandelns

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Prof. Dr. Rigotti, verstärkt wird die Losung „flexibel und selbstbestimmt“ für die Zukunft der Arbeit ausgegeben. Was bedeutet sowohl das eine als auch das andere?

Flexibles Arbeiten hat immer zwei Seiten. Zum einen die Anforderungen, die von den Arbeitgebern an die Beschäftigten gestellt werden. Das betrifft die Arbeitszeiten – also die Beschäftigten sollen dann arbeiten, wenn die Arbeit anfällt, und das auch in Schichtarbeit oder in Notbereitschaften. Es bezieht sich aber auch auf den Arbeitsort, um flexibel dort eingesetzt werden zu können, wo Bedarf besteht. Zum anderen gibt es die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten in Bezug auf flexibles Arbeiten, z. B. in bestimmten Lebensphasen durch Flexibilisierung Arbeit und Privatleben besser vereinbaren zu können. Das ist kein Trend oder Zukunftsmusik, sondern bereits in der breiten Arbeitswelt angekommen. Selbstbestimmtes Arbeiten wiederum ergibt sich aus den Arbeitskontexten und den Möglichkeiten, selbstverantwortlich Arbeit zu können. Der Extremfall dabei ist die Vertrauensarbeitszeit, bei der es keine formale Kontrolle der Arbeitszeit oder auch Arbeitsweise gibt. Das bedeutet, die Beschäftigten setzen selbstverantwortlich ihre Ressourcen ein, um die erwarteten Ergebnisse zu erzielen. Selbstbestimmtes Arbeiten ist auf Arbeitgeberseite durchaus mit der Hoffnung verbunden, dass mit dem Mehr an Verantwortung und Vertrauen in die Beschäftigten auch eine höhere Motivation einhergeht.

Wie kann flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten gestaltet werden?

Nur eine Anmerkung vorab: Aktuell wird der Diskurs zu flexiblem und selbstbestimmtem Arbeiten von dem Bild der „totalen Entgrenzung“,

also die zeitlichen und örtlichen Grenzen zwischen dem Arbeitsleben und anderen Lebensbereichen lösen sich auf, für die Zukunft der Arbeit bestimmt. Doch diese Entgrenzung findet nicht überall gleichermaßen statt, denn es gibt zahlreiche Arbeitsbereiche, bei denen flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten schlicht nicht möglich ist und auch in Zukunft eher nicht der Fall sein wird. Der Arzt wird eine dringend notwendige Operation nicht einfach verschieben können und ebenso kann die Kassiererin nicht frei entscheiden, wann sie an ihrem Arbeitsplatz sitzt. Die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsgestaltung betreffen also vornehmlich die Tätigkeiten am Schreibtisch, kreative Berufe, oder durchaus auch einige Jobs im Dienstleistungsbereich. Ebenso existiert bei selbstbestimmtem Arbeiten keine 100-prozentige Freiheit. Es sind immer Absprachen notwendig, die diese in gewissem Maße einschränken. Die Beschäftigten arbeiten immer noch in einem Abhängigkeitsverhältnis, das natürlich den Rahmen vorgibt. Für die Gestaltungen von Arbeitsmodellen gibt es zahlreiche Beispiele. Dabei ist eigentlich immer das zentrale Thema, wie die eher negativ konnotierte Entgrenzung, also das Verschwimmen der Grenzen von Arbeitszeit und Privatleben, zu beider Gunsten gestaltet werden kann.

Welche Voraussetzungen müssen aber sowohl beim Arbeitgeber als auch beim Arbeitnehmer vorherrschen, dass das funktioniert? Also diese Entgrenzung nicht zulasten der einen oder anderen Seite geht.

Zentral ist der Grad der Freiwilligkeit. Macht es demjenigen Spaß am Abend zuhause noch Dinge zu erledigen oder wird es von ihm implizit erwartet und damit Stress erzeugt? Wird auf die E-Mail um 22 Uhr eine Reaktion erwartet oder nicht? Wie flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten daher gestaltet wird, muss gemeinsam im betreffenden Team erarbeitet werden. Es muss die Frage geklärt sein, welche Erwartungen damit auf beiden Seiten verbunden sind. Es geht um klare Absprachen und eine Kultur gemeinsam über die Erwartungen zu sprechen. Nur so kann eine Gestaltung von flexiblen Arbeitsmodellen funktionieren. Das dabei Regeln festgehalten werden, ist unabdingbar. In der Folge dann aber etwa Unternehmensübergreifend einzugreifen, indem die Server am Wochenende ausgeschaltet werden, oder gesetzliche Regelung eingeführt werden, welche die berufliche Erreichbarkeit regulieren, führt dazu, dass die Freiheiten dieses flexiblen Arbeitens wieder aufgehoben werden.

Aber fühlen sich viele nicht doch eher unter Druck gesetzt, am Abend um 22 Uhr noch diese E-Mail bearbeiten zu müssen?

Generell ist es tatsächlich so: je flexibler die Arbeitszeit desto größer ist das Risiko, unbezahlte Mehrarbeit zu leisten. Das lässt sich nachweisen. Dieses freiere Arbeiten müssen Arbeitnehmer lernen, und es ist eine Frage des Zeitmanagements und der Selbststeuerung. Das Arbeitsleben ist komplexer geworden und soziale Aspekte sowie gegenseitige Erwartungen spielen eine große Rolle für das Verhalten. Mehrarbeit in flexiblen Arbeitsmodellen entsteht auch durch Konkurrenz: Man versucht so viele Aufgaben wie möglich und so schnell wie möglich zu erfüllen – vielleicht um sich als besonders geeignet für den nächsten Karriereschritt zu präsentieren. Damit ist die Messlatte gesetzt, an der sich die Führungskraft orientiert. Das sorgt dann für eine Verschiebung der Ansprüche. Frau Müller hat das in dieser und jener Zeit geschafft, warum nicht auch Herr Mustermann? Unter welcher Mehrarbeitszeit das geleistet wurde, ist dann eventuell zweitrangig oder wegen mobilen Arbeitens auch nicht direkt ersichtlich.

Braucht selbstbestimmtes Arbeiten andere Voraussetzungen als Flexibilisierung?

Selbstbestimmtes Arbeiten gibt es in sehr vielen verschiedenen Nuancen. Wichtig dabei ist immer, die Freiheit eigene Entscheidungen treffen zu können. Also etwa in welcher Reihenfolge welche Arbeiten ausgeführt, welche Prioritäten gesetzt werden oder auf welche Art und Weise etwas angegangen wird. Es gibt den Trend, die Beschäftigten noch stärker in die Entscheidungsprozesse einzubinden und ihnen verstärkt Verantwortung zu übertragen, um im Sinne der Organisationsziele ökonomisch denken und handeln zu können. Man spricht von Intrapreneuren. Auf der einen Seite bietet dies Anreize, aber auf der anderen Seite erhöht das den Druck und Stress, dem sich die Angestellten auch gewappnet sehen müssen. Selbstbestimmtes Arbeiten führt dazu, dass eine gewisse Unklarheit über die jeweiligen Rollen und Aufgaben herrscht. Bei extremer Freiheit kann das dazu führen, dass die wichtigen Anker fehlen, also die Regulative, die widerspiegeln, ob etwas korrekt oder eventuell schlecht verläuft. Bis zu einem gewissen Grad ist Selbstständigkeit tatsächlich besonders erstrebenswert, aber irgendwann kann der Effekt sich umkehren...

Aber kann und will das jeder, sich vollends mit der Arbeit, der Firma, dem Unternehmen identifizieren?

Natürlich ist der Beruf, die Arbeit ein wichtiges Thema für Selbstverwirklichung. Aber es gibt hier große individuelle Unterschiede und Vorstellungen

BAROCKES SALZBURG
VIRTUELLER SPAZIERGANG
ZUR DIGITALEN KUNSTVERMITTLUNG



Treffpunkt Kulturmanagement
am 09.05.2018 um 9 Uhr
wie immer online, wie immer kostenlos



gen darüber, wie wichtig einem die einzelnen Lebensbereiche sind. Es gibt durchaus eine sehr hohe Zahl an Angestellten, die nach der Arbeitszeit die Bürotür schließen und eine klare Grenze zu ihrem Privatleben ziehen möchten. Wo diese Grenze liegt ist höchst individuell. Eine Bewertung darüber, was nun besser ist, kann aber nicht getroffen werden.

Aber liest man die Literatur einiger Zukunftsforscher, bekommt man den Eindruck vermittelt, dass die Identifizierung mit der Arbeit eine gemachte Sache und der 9-to-5-Job eine Sache für die Vergangenheit ist.

Das Besondere an der Zukunft ist, dass wir sie nicht kennen. Aber, und das konnte man in den vergangenen Jahren beobachten, das Erwerbsleben und die Erwerbsbiografien werden bunter. In Zukunft wird es noch vielfältigere Arbeitsmodelle geben, denn die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten werden eine wichtigere Rolle spielen. Arbeitgeber haben das erkannt und reagieren mit diversen und individuelleren Angeboten. Es ist eine Frage des Aushandelns. Natürlich gibt es Berufe und Arbeitsbereiche, bei denen die Verhandlungsmacht eher auf der Seite der Beschäftigten liegt und andere bei denen die Vorgaben von Arbeitgeberseite gesetzt werden. Diese Schere wird vermutlich zukünftig noch stärker erkennbar sein.

Werden also der Arbeitsmarkt, die Unternehmen und deren Beschäftigten die Arbeitswelt gestalten – nicht die Politik?

Im Rahmen der Koalitionsverhandlungen gab es die Diskussionen, um eine Liberalisierung des Arbeitszeitgesetzes. In Deutschland haben wir

einen recht guten Arbeitnehmerschutz, den wir auch nicht weiter auflösen sollten. Bei diesen Diskussionen herrscht definitiv reines Arbeitgeberinteresse vor. Es hat nichts mit mehr Freiheit für Arbeitnehmer zu tun. Es muss darum gehen, wie die aktuellen Arbeitszeiten und -volumen gemeinsam und für alle gewinnbringend gestaltet werden. Es bieten sich sowohl Chancen, mehr Partizipation und Demokratie in Unternehmen zu leben, aber auch Risiken der Fremd- und Selbstaussbeutung.



Prof. Dr. Thomas Rigotti ist Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und Leiter einer Arbeitsgruppe am Deutschen Resilienz Zentrum. Seine Forschungsinteressen umfassen u.a. Auswirkungen der Flexibilisierung, Stress und Resilienz im Arbeitskontext, Multitasking und Arbeitsunterbrechungen sowie soziale Beziehungen in Organisationen.

Schon heute mit der Zukunft beginnen

Selbstbestimmtes Arbeiten richtig umsetzen

Ein Beitrag von Jürgen Kurz

Selbstbestimmt arbeiten zu können – davon träumen viele. Und das nicht nur, weil sie sich das selbstbestimmte Arbeitsleben viel angenehmer und stressfreier vorstellen als den oft starren, weisungs- und strukturgebundenen Büroalltag. Es ist viel mehr und es wird einer der wichtigen Bausteine für die Zukunft der Arbeit sein. Auch für die Unternehmen selbst wird es der Weg in die Zukunft sein. Doch schon jetzt könnten selbstbestimmte Arbeitsstrukturen häufiger umgesetzt werden als das bisher passiert.

Starre Strukturen aus der Vergangenheit

Die meisten Jobs in Unternehmen sind nicht selbstbestimmt, sondern weisungsgebunden und in einen strikt durchgeplanten Arbeitsablauf integriert. Dieser Ablauf orientiert sich aber häufig noch an alten Strukturen, nach denen man zu einer sehr frühen Uhrzeit zu arbeiten begann, zu festgesetzten Zeiten Pausen machte und nach neun Stunden Feierabend hatte. Effizient war und ist das aber längst nicht immer.

Doch schon jetzt könnten selbstbestimmte Arbeitsstrukturen häufiger umgesetzt werden als das bisher passiert.

Mit der Moderne hat sich auch der Lebenswandel verändert. Menschen haben heute andere Vorstellungen von Arbeit und Privatleben. Dank der Digitalisierung könnten manche dieser Vorstellungen auch heute schon in die Realität umgesetzt werden. Aber die Unternehmen hinken noch

hinterher, was nicht nur zu Lasten moderner Gestaltung von Arbeitswelten geht, sondern auch zu Lasten der Effizienz im Betrieb selbst.

Selbstbestimmtes Arbeiten „leicht gemacht“

Selbstbestimmt arbeiten kann man auf vielerlei Weise. Dazu gehört unter anderem mehr Verantwortung, freiere Zeiteinteilung und auch eine freiere Wahl des Arbeitsortes. Ihnen als Führungskraft und Leitungsperson mögen sich nun alle Haare sträuben und das Aber liegt Ihnen schon auf der Zunge. Doch das ist nicht nötig. Selbstbestimmtes Arbeiten lässt sich ohne befürchtete Reibungsverluste integrieren. Ich möchte Ihnen hier drei Tipps geben, die es Angestellten erlauben, selbstbestimmt(er) zu arbeiten, und die zu mehr Effizienz führen.

1. Tipp: Lernen Sie Ihre MitarbeiterInnen wirklich kennen. Es beginnt eigentlich mit einer recht simplen Frage: Wie gut kennen Sie Ihre MitarbeiterInnen? Und weitere Fragen sind nötig: Wissen Sie, was Ihre MitarbeiterInnen wirklich können? Welche Arbeit ihnen liegt? Welche Herausforderungen sie bei der Arbeit und im familiären Umfeld haben? Wie gut sie eigenständig arbeiten können? Wie viel Verantwortung ihnen (fachlich und bei dem aktuellen Gehalt) zuzumuten ist? Wie viel Verantwortung sie gerne übernehmen würden? Welche Fähigkeiten sie haben, die für ihre Arbeit und Ihr Unternehmen interessant sein könnten, die aber nicht abgerufen werden?

In einem ersten Schritt ist es unabdingbar, dass Sie Ihre MitarbeiterInnen kennenlernen. Finden Sie heraus, welche Arbeit sie genau machen, welche Prozesse ihre Arbeit bestimmen, was sie besonders gut können und tun, und in welchen Bereichen sie aufgrund ihrer Fähigkeiten noch viel mehr tun könnten. Werden Sie dabei ruhig etwas persönlicher. Denn selbstbestimmt zu arbeiten geht tiefer als nur bis zum Büroschreibtisch. Viele Väter möchten z. B. gerne mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen können, viele Erwachsene übernehmen die Pflege von Angehörigen – solche familiären Herausforderungen müssen Sie kennen, um darauf reagieren zu können. Es gibt heute viele Möglichkeiten für MitarbeiterInnen, solche Herausforderungen mit ihrer Arbeit in Einklang zu bringen. Zu Ihrem Vorteil. Denn diese fallen nicht aus, im Gegenteil sie sind dankbar und hoch motiviert.

¹ Hierzu können Sie Vorlagen und Weitere Materialien unter www.buero-kaizen.de herunterladen.

² <https://www.buero-kaizen.de/wertvolles-knowhow/>

Legen Sie sich ein erweitertes Wissensprofil von allen MitarbeiterInnen an, pflegen Sie dieses regelmäßig¹. Oder nutzen Sie eine Mindmap, um sich Klarheit über berufliche und private Themen Ihres Teams zu verschaffen. In meinem Artikel „Ach, was wissen die denn schon! – Warum vielen Unternehmen wertvolles Knowhow entgeht“² habe ich Ihnen zum Abfragen des Knowhows Ihrer Angestellten auch noch weitere Tipps zusammengestellt.

2. Tipp: Analysieren Sie Ihre Einrichtung nach den Möglichkeiten.

Mit dem Wissen um das, was Ihre MitarbeiterInnen leisten können und wollen, überprüfen Sie nun Ihr Unternehmen oder Ihre Institution. Verstricken Sie sich dabei nicht in „Das wurde aber schon immer so gemacht“-Gedanken, sondern seien Sie offen für neue Möglichkeiten, neue Wege. Auch wenn es schwer oder unmöglich scheint. Schauen Sie, wo es Möglichkeiten für ein selbstbestimmtes Arbeiten geben könnte. Wie könnte diese Selbstbestimmung im Einzelnen aussehen? Wäre Gleitzeit möglich oder gar freie Zeiteinteilung und freie Wahl des Arbeitsplatzes (zu Hause oder im Büro)? Oder hieße das sogar „selbstbestimmt“ Projekte – also selbstverantwortlich – umzusetzen? Könnte es Möglichkeiten geben, Projekte selbstbestimmt in Arbeitsgruppen zu erarbeiten, anstatt wie bisher linear und hierarchisch? Wie sieht es mit den Prozessen aus – lassen diese sich so flexibel gestalten, dass die MitarbeiterInnen selbstbestimmter daran arbeiten können?

Verstricken Sie sich nicht in „Das wurde aber schon immer so gemacht“-Gedanken, sondern seien Sie offen für neue Möglichkeiten, neue Wege.

An welchen Stellen müssten Sie umstrukturieren, Zuständigkeiten bewegen, modernisieren, an der Effizienzschraube drehen? Wie könnte dieser neue Weg aussehen? Welche Kosten und Einsparungen würde er mit sich bringen? Welche Investitionen wären nötig? Wer muss noch überzeugt werden – etwa Hierarchien in öffentlich-rechtlichen Strukturen? Welche Argumente dafür können Sie dabei vorbringen? Wie können Sie Bedenken entgegentreten?

3. Tipp: Schaffen Sie die Grundlagen. Haben Sie schon Wege gefunden, um es Ihren MitarbeiterInnen zu ermöglichen, selbstbestimmt(er) zu

arbeiten, dann wird das natürlich nicht automatisch reibungs- und problemlos funktionieren. Ein paar grundlegende Regeln sollten Sie dafür schon aufstellen. Hier ein paar Beispiele:

Datenschutz. Wenn MitarbeiterInnen z. B. jederzeit auch von zu Hause arbeiten können, muss der Datenschutz gewährleistet sein. Stellen Sie sicher, dass diese MitarbeiterInnen eine gründliche Datenschutz-Schulung erhalten und die Rechner, an denen sie im Homeoffice arbeiten, den Datenschutzbestimmungen Ihres Unternehmens und den staatlichen entsprechend mit Firewalls, Viren- und Malware-Schutz, Passwörtern etc. ausgestattet sind.

Kommunikation. Selbstbestimmt arbeitende MitarbeiterInnen müssen genauso in die Kommunikationsstruktur des Unternehmens eingebunden sein wie alle anderen auch. Die Kommunikationswege müssen der neuen Situation angepasst werden, damit Memos ankommen und Telefonate weitergeleitet werden. Aber auch, damit der Austausch über Projekt-Fortschritte, Schwierigkeiten beim selbstbestimmten Arbeiten und ganz normale Unternehmensneuigkeiten weiterhin gewährleistet ist. Und damit Daten und Dokumente bspw. über das Intranet auch allen anderen zugänglich sind und bleiben. Machen Sie Jour Fixe-Meetings zur Bedingung. Legen Sie auch einzelne Gesprächstermine mit Ihren MitarbeiterInnen fest, um mit ihnen über ihren persönlichen Fortschritt zu sprechen.

Verlässlichkeit. Selbstbestimmt arbeiten – so herrlich das klingt, so wichtig ist aber auch, dass die MitarbeiterInnen verlässlich bleiben. Denn Verlässlichkeit ist das Tüpfelchen auf dem i, das Sie von der gesamten Konkurrenz abheben kann. Legen Sie die Grundsätze fest, die eine Verlässlichkeit garantieren. Ob in der selbstbestimmten Projektarbeit oder dem Home Office – diese Grundsätze bilden dann die Basis für den reibungslosen Ablauf mit den anderen Abteilungen, mit der Kundschaft und den Lieferanten.

Grundsätze für die Zukunft

1. Zwingen Sie niemanden dazu, selbstbestimmt zu arbeiten. Manche laufen bei selbstbestimmter Arbeit erst zu großer Form auf. Andere aber kommen mit zu viel Selbstbestimmtheit nicht so gut klar, weil sie festere Strukturen und Vorgaben bevorzugen. Und manche wollen aus vielerlei

Gründen auch gar nicht mehr Verantwortung übernehmen. Stellen Sie es deshalb allen frei, wie viel Selbstbestimmung sie im Rahmen des betrieblich Möglichen übernehmen möchten.

2. Bleiben Sie flexibel. Das selbstbestimmte(re) Arbeiten im Betrieb einzuführen darf nie bedeuten, dass das jetzt alles für die Ewigkeit festgeschrieben ist. Bleiben Sie offen und flexibel, um auf die Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen zu reagieren. Hat sich jemand vielleicht ursprünglich gegen selbstbestimmtes Arbeiten ausgesprochen, kann ein Notfall in der Familie doch noch dazu führen, dass Sie es diesem Mitarbeiter ermöglichen, dass er von zu Hause aus arbeitet, um sich um seine pflegebedürftigen Angehörigen zu kümmern. Auch umgekehrt sollten Sie flexibel bleiben. Stellt eine Mitarbeiterin fest, dass ihr das selbstbestimmte Arbeiten doch nicht liegt, sollte es ihr möglich sein, weitgehend in ihre alten Strukturen zurückkehren zu können.

Die Früchte, die Sie ernten können

Es bedeutet so manchen Aufwand, um die MitarbeiterInnen selbstbestimmt arbeiten zu lassen. Aber wann war Modernisierung und Optimierung jemals nicht mit Aufwand verbunden? Dass er sich tatsächlich lohnen kann, dieser Aufwand, dafür gibt es viele Beispiele.

Das selbstbestimmte Arbeiten kann z. B. die Zufriedenheit der Angestellten erhöhen. Sie werden gehört, sie werden ernst genommen, und ihre Ideen zählen im Unternehmen. Selbstbestimmtes Arbeiten befördert auch das Mitdenken der MitarbeiterInnen. Sie werden aktiver in das Unternehmen eingebunden und entwickeln eine stärkere Bindung an den Betrieb. Deshalb wird eine Haltung wie „Ist mir alles egal, Hauptsache am Ende des Monats ist das Geld auf dem Konto“ immer seltener, je selbstbestimmter die MitarbeiterInnen arbeiten dürfen. Und auf diese Weise wird die Effizienz gesteigert, denn es wird immer weniger Leute geben, die einfach nur den Arbeitstag hinter sich bringen wollen und auf der Schreibtischunterlage schon die Tage abzählen, bis sie endlich in den Urlaub fahren können.

Auch für die MitarbeiterInnen hat selbstbestimmtes Arbeiten Vorteile. Zum einen können sie flexibler werden, was ihnen besonders (aber nicht nur) in der Zeit der Familiengründung die Möglichkeit gibt, mehr Zeit mit den Kindern zu verbringen, anstatt dies nach traditionellem Mus-

**Masterstudium
Theater- und Orchestermanagement
an der Hochschule
für Musik und Darstellende Kunst
Frankfurt am Main**



Hochschule für Musik
und Darstellende Kunst
Frankfurt am Main

Der 4-semestrige Masterstudiengang richtet sich an Absolventen künstlerischer oder kultur-, medien- und managementorientierter Studiengänge (BA), die sich auf eine Karriere im Theater, Konzertbetrieb, in der freien Theaterszene, bei Festivals oder in theaternahen Kultur- und Medieneinrichtungen vorbereiten. Der Studiengang ist mit den 15 Theatern und Hochschulen der Hessischen Theaterakademie vernetzt.

Bewerbungen für das Wintersemester 2018/19 bis zum 15. Mai 2018.

Weitere Informationen unter
<http://www.hfmdk-frankfurt.info/studium-und-lehre/fachbereich-3/theater-und-orchestermanagement-master/>

ter allein den Müttern, Großmüttern und Erzieherinnen zu überlassen. Dadurch steigt die Lebensqualität erheblich. Aber auch die Tatsache, dass Sie ihnen mehr zutrauen, ihnen wichtigere oder komplexere Arbeit anvertrauen, dass Sie das Vertrauen in sie setzen, dass sie Projekte gut und verlässlich abschließen werden – das allein kann schon bewirken, dass sie sehr viel mehr Spaß an ihrer Arbeit haben und sich viel stärker für das Unternehmen engagieren. Auch das kann ihre Lebensqualität und Zufriedenheit deutlich steigern.

Mein Extra-Tipp

Was Sie bei all dem aber nicht aus den Augen verlieren sollten, sind Ihre Unternehmensziele. Beziehen Sie künftig das selbstbestimmte Arbeiten mit ein. Überprüfen Sie regelmäßig, inwieweit das selbstbestimmte Arbeiten die Unternehmensziele vorangetrieben hat, welche Möglichkeiten es noch eröffnet, aber auch, was vielleicht nicht oder nicht so gut funktioniert hat und womöglich einen kleinen Rückschritt bedeutet.

Geben Sie dem selbstbestimmten Arbeiten aber Zeit. Ihre Angestellten werden sich erst daran gewöhnen müssen, was diese Selbstbestimmung in jeder Hinsicht bedeutet und mit sich bringt. Kippen Sie das Projekt nicht schon bei den ersten Anzeichen, dass es schwierig werden könnte. Besprechen Sie stattdessen mit Ihren Angestellten die Unternehmensziele und fragen Sie sie, inwiefern sie mit ihrer neuen selbstbestimmten Arbeitsweise zu diesen Zielen beisteuern können. Schließen Sie dann mit den Betreffenden eine Zielvereinbarung ab, die beiden die Grundlage für das gibt, was kommt: für das Vertrauen, das Sie in sie setzen, und für die Arbeit, die die Angestellten abliefern.



Jürgen Kurz ist Geschäftsführer von tempus und tempus-Consulting sowie Geschäftsführender Gesellschafter der Kurz Büro-Kaizen GmbH. Er besitzt viele Jahre Erfahrung in der Geschäftsführung von mittelständischen Unternehmen und bringt diese in seine Seminar- und Beratungstätigkeit mit den Schwerpunkten Büro-Kaizen und Zielvereinbarungen ein.

Unserer Bildung wird diagnostiziert, dass sie uns nicht für die zukünftigen Herausforderungen rüsten könne. Ist das so? Wir unterhalten uns mit dem Soziologen und Bildungsstrategen Peter Spiegel.

Bildung radikal umdenken

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Spiegel, bei der Recherche zu unserem kommenden Schwerpunkt „Zukunft der Arbeit“ bin ich immer wieder auf die „Diagnose“ gestoßen, dass den neuen Herausforderungen, etwa die sich verstärkende Automatisierung und damit zu erwartende Massenarbeitslosigkeit, nicht mit Bildung beizukommen sei. Auf welchen anscheinenden „Symptomen“ kann eine solche Feststellung fußen?

Die Veränderungen, die wir in den letzten 20 Jahren beobachten können, sind in der Tat sehr einschneidend und gehen mit einem unglaublichen Tempo einher. Man muss nur schauen, wie in nur 10 Jahren das Smartphone unser Leben verändert hat. Die Digitalisierung, Automatisierung, Künstliche Intelligenz bringen grundlegende Veränderungen mit sich. Aber diese Diagnose, Bildung als solches könnte dem nicht Rechnung tragen, ist nicht nachzuvollziehen. Denn, mit welchen Mitteln außer mit Bildung sollen wir diesen Herausforderungen begegnen können? Was aber durchaus stimmt, ist, dass Bildung sich radikal ändern, ja sogar neu erfinden muss. Es ist schon jetzt mehr als deutlich, dass der Zugang zu Wissen – als bisher zentrale Aufgabe der Bildung – nicht länger ein Thema für die Zukunft sein muss. Stattdessen müssen wir Bildung zu einem Instrument machen, das jedem einzelnen Menschen eine völlig neue Handlungsmacht ermöglicht in der Nutzung von Wissen.

Was bedeutet das konkret?

Wir müssen den Wandel schaffen von einer wissensbasierten Bildung hin zu einer Bildung, die sich als „Ermöglichung des Erwerbs von Schlüsselkompetenzen“ versteht. Die Möglichkeit, auf den Kosmos des Wissens jederzeit zuzugreifen, ist bald schon zu 100 Prozent abgedeckt und das durch die Vielfalt digitaler Angebote besser, als es jeder Lehrer kann. Aber

Schlüsselkompetenzen – ich nenne sie Lebensschlüsselkompetenzen – sind es, die heute die entscheidende Stärkung für den einzelnen Menschen und dessen Handlungsmöglichkeiten in der Zukunft bedeuten. Diese Kompetenzen sind etwa vertieftes, kreatives und systemisches Nachdenken, unbedingt auch Umsetzungskompetenzen und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Verantwortung zu übernehmen. Alles Themen, die aktuell in der Schule noch viel zu wenig stattfinden.

Wie genau kann ein Bildungssystem aussehen, das diese Kompetenzen vermittelt – nehmen wir das Beispiel der Schule.

Dafür sind viele kleine Schritte nötig. Und bei den ersten wird jeder sicher erst einmal denken, dass man selber hätte darauf kommen können. Ich beschreibe Ihnen ein Beispiel aus Kolumbien: Ich konnte dort ein Bildungsprojekt besuchen, bei dem man sehen kann, was bereits möglich ist und welche fantastischen Ansätze es gibt. In den Landregionen dort leben die im doppelten Sinne „Zurückgebliebenen“. Menschen, die nicht in die Stadt gegangen sind und zudem mehrere Jahrzehnte unter dem Terrorismus und Repressalien der Terror-Herrschaft der Farc gelebt haben. Es herrschte dort im wörtlichen Sinne eine nahezu lehrerfreie Zone, denn kaum einer ließ sich überzeugen, dort tätig zu werden. Aus der Not heraus sind völlig neue Wege der Bildung entstanden: Dabei wurde unter anderem der Kommunikation ganz besondere Aufmerksamkeit geschenkt. In Teams haben sich die Schüler gemeinsam Wissen angeeignet, sich dieses wechselseitig vermittelt und auch abgeprüft. Es war absolut verblüffend, wie diese jungen Menschen ihre Themen präsentieren konnten. Ich kann ohne Übertreibung sagen, dass so mancher europäische Top-Manager das nicht so gut hinbekommen hätte. Und das waren nicht etwa nur „Ausnahmeschüler“, die wir beobachtet haben, die gesamte Klasse verfügte über eine fantastische Kommunikationskompetenz. Erlauben Sie mir noch ein weiteres Beispiel. Das betrifft die Entwicklung von Selbstbewusstsein. Eine Kompetenz, die ganz dringend benötigt wird. Die Schüler der Evangelischen Schule Berlin-Zentrum (ESBZ) haben sich die Frage gestellt, warum an anderen Schulen so viele Schüler derart große Motivationsprobleme haben und Lehrer viel zu oft nicht wissen, wie sie Schüler erfolgreich motivieren können. Und sie zogen daraus ein mehr als ungewöhnliche Konsequenz: Sie stellten fest: Sie, die Schüler dieser sehr motivationsstarken Schule können Lehrern vermitteln, wie und auf welche Weise sie ihre Schüler motivieren können. Das klingt abgehoben, aber die Schüler der ESBZ haben gemeinsam mit Ihren Lehrern ein Lehrerfortbildungsprogramm für Lehrern anderer Schulen angeboten und bisher haben mehr

als 10.000 Lehrer die Fortbildungen an dieser Schule wahrgenommen. Diese Schüler haben somit etwas erreicht, das kein Kultusministerium bisher geschafft hat. Was denken Sie, welches Selbstbewusstsein diese jungen Menschen für das zukünftige Tun daraus gewinnen konnten?

Heißt das nicht auch, dass sich nicht nur das was wir lernen, sondern auch das wie wir dies tun, ändern muss?

Unbedingt. Schlüsselkompetenzen zu lernen, kann nur in Prozessen stattfinden. Lehrer sind somit nicht mehr vorrangig Wissensvermittler, sondern Coaches, die das selbstständige und das Lernen in Teams begleiten und unterstützen. Es wird eine völlig neue Rolle sein, in die Lehrer hineinwachsen. Und ganz nebenbei: Diese Art zu „unterrichten“ wird für Lehrer unendlich viel spannender sein.

Genug Lehrer berichten, dass der Lehrplan ihnen kaum die Freiheiten gibt, auf Bedürfnisse der Schüler einzugehen oder auf anfallenden Redebedarf zu reagieren. In dieser Konsequenz müssen doch auch die Lehrpläne infrage gestellt werden?

Und das grundlegend. Die Redaktionen, die früher unsere Enzyklopädien erstellt haben, also das Wissen der Welt verwaltet haben, existieren nicht mehr. Das Projekt der Wikipedia-Gründer, das viele Jahre belächelt wurden, tut dies noch. Das hat einen Grund. Wikipedia hat eine Plattform ins Leben gerufen, die die Menschen auffordert, gemeinsam unser Wissen zu gestalten. Genauso wird die Diskussion darüber, was und wie wir lernen wollen, eine völlig neue Basis finden, die wir gemeinsam entwickeln. Selbst der Direktor für Bildung bei der OECD, Andreas Schleicher – im Übrigen der Bildungsforscher, der den Pisa-Test entwickelt hat – hat dahingehend grundlegend umgedacht. Er ist überzeugt, dass wir heute Fähigkeiten entwickeln und vermitteln müssen, mit denen wir selbst auf jene wirtschaftlichen und sozialen Probleme, die wir noch nicht kennen, lösen können. Also die Kompetenzen, auf heute noch Ungewisses reagieren zu können. Ein solch radikaler Wandel der Bildung macht natürlich manchen Menschen Angst. Aber für eine ungewisse Zukunft brauchen wir – durch die Entwicklung der dafür erforderlichen Kompetenzen – das Vertrauen, dass wir sehr wohl mit dem Ungewissen klarkommen können. Denn, wenn wir wissen, wie man dies lernt, dann können wir auf das, was wir noch nicht kennen, schnell und gut reagieren.

Das bedeutet aber auch, dass Bildung nicht nur ein Thema der Schule ist, sondern viel weiter in die Gesellschaft greift?

Es gibt Untersuchungen, die nachweisen, dass alles, was wir Menschen heute wissen und können, zu höchstens 30 Prozent in der Schule gelernt wurde. Unsere Kompetenzen und unser Wissen haben wir etwa aus persönlichem Interesse, aus dem Sozialleben heraus, mit Trainings, im Berufsleben erworben. Kompetenzorientiertes Lernen und Arbeiten heißt, dass man dem Problem direkt gegenübersteht, also zum Beispiel in Form einer konkreten Aufgabenstellung, und gemeinsam eine Lösung findet und den Weg dahin selbstständig sucht. Alle Studien zeigen auf, dass jeder Mensch viel mehr, schneller, intensiver und nachhaltiger lernt, wenn er das in praktischer Anwendung tut und Gelerntes somit unmittelbar anwendet – und nicht, wenn er mit Theorien vollgetankt wird, deren „Praxis-Test“ er, wenn überhaupt, erst viele Jahre später erleben darf.

Immer wieder trifft man auf die Einstellung „Wissen sei Macht“ ... Egal, wo wir beginnen, wird uns vermittelt: Du weißt erst einmal nichts – ob nun im Studium, in der Ausbildung, beim Berufseinstieg, Jobwechsel usw. Ist dieses Denken nicht noch zu sehr verankert, um den von Ihnen gezeichneten Weg gehen zu können?

Dieses Denken wird nicht mehr funktionieren. Die Welt belohnt schon jetzt die Menschen nicht mehr für das, was sie wissen, sondern für das, was sie mit ihrem Wissen anfangen können.

Wer muss denn dieses neue Bildungsverständnis gestalten? Müssen die Erwartungen an die Politik gerichtet werden?

Politik kann und sollte weiterhin gestalten – beispielsweise die Rahmenbedingungen dafür offensiv verbessern, dass alle Menschen ihre Lebens-Schlüsselkompetenzen in jeder Lebenslage und -phase optimal weiterentwickeln können. In unseren Schulen bedürfte es für diesen Transformationsprozess auf Jahre hinaus erheblich mehr Personal und die bisherigen Lehrer bräuchten Zeit auch für ihr Transformationslernen. Gleichzeitig sollten unsere Bildungseinrichtungen sehr viel mehr Entscheidungsspielräume haben, wie sie die Lernprozesse gestalten, damit die Schüler möglichst kompetenzstark werden. Eine Schlüsselkompetenz ist dabei, dass jeder in die Lage kommt, selbst für sein Leben herausfinden, welches die besten nächsten Wissenslernschritte und welches die nächsten Kompetenzlernschritte sein sollten. Es geht einerseits darum, dass wir unser Leben selbstbestimmt, autark und erfüllend gestalten und leben können. Lernen wird einerseits radikal individualisiert sein. Und das ist schon heute kein Problem mehr: Das Wissen wie auch die Lern- und Trainingsmöglichkeiten sind jederzeit online abrufbar. Lernen wird

andererseits aber gleichzeitig radikal kollaborativer sein. Allein das, was die Methode des Design Thinking schon jetzt erreicht hat, ist unglaublich. Immer mehr Schulen nutzen diese Methode, um den Schülern das kollaborative Entwickeln von Innovationen zu vermitteln. Junge Menschen, die Design Thinking lernen, stellen wesentlich radikalere Fragen und tauschen sich wesentlich offener und kollaborativer aus. Und das ist es, was Innovationen möglich macht. Was bringt uns der hochspezialisierte Jurist? Soll er wirklich alle Bücher nach dem für ihn wichtigen Gesetz durchforsten? Warum, wenn es ein Algorithmus bereits viel schneller und gründlicher kann? Viel wichtiger ist doch die Kompetenz des Juristen, Probleme vertieft und kollaborativ zu durchdenken, die Fehlstellen aufzudecken. Verstehen Sie worauf ich hinaus will?

Durchaus. Und das hört sich ganz stark nach einer Renovation der Geisteswissenschaften an...

Das ist sehr wahrscheinlich. Kulturkompetenzen wie interkulturelles Denken und Handeln wird unsere Zukunft gestalten. Es ist tatsächlich eine Frage der Kulturgestaltung und -entwicklung. Computer können bereits besser Bach'sche Kompositionen variieren und imitieren als Bach das selbst konnte...

Aber einen Bach hatten wir ja schon...

Genau das ist es. Ein Computer wird nicht wirklich etwas Neues schaffen, kreativ sein, Dinge vertieft durchdenken können. Zu völlig neuem Denken sind nur wir fähig. Die Lösung für unsere Zukunft ist es, dass wir endlich erkennen, dass wir uns zwar enormes Fachwissen angeeignet haben, aber nicht gemerkt haben, dass wir dabei in Silos gelandet sind. Kreativität ist ein Vorgang, der immer dann stattfindet, wenn sich das begegnet, was sich vorher noch nicht begegnet ist. Diese 360°-Grad-Neugier und Offenheit, da liegt die Brutstätte für Kreativität.

EDUACTION BILDUNGSGIPFEL RHEIN-NECKAR 2018

WeQ – more than IQ: Zukunftskompetenzen gemeinsam entwickeln

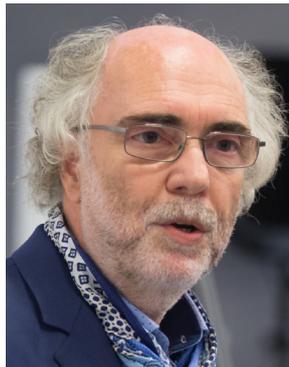
Programm, Anmeldung und weitere Informationen:
<http://edu-action.de>

Aber ist es nicht auch so, dass uns der Frontalunterricht mürbe gemacht hat und wir den Spaß an etwas Neuem verloren haben?

Ja, der Spaß an freiem und neuem Ausprobieren wurde uns systematisch abtrainiert. Wenn sich die Eltern beim Lego-Turm-Bau zu sehr „korrigierend“ oder „helfend“ einmischen, ist das nicht besonders motivierend für das Kind, das sich lieber etwas anschaut und dann alleine ausprobiert, wie ihm ein Turm oder auch ein Phantasiegebilde gelingt. Die Lernlust kommt aber zurück, wenn wir den Menschen – angefangen bei unseren Kindern – wieder das Vertrauen schenken, dass sie sich selbst steuern können auf der Grundlage der offensichtlich allen Kindern angeborenen Lernlust. Es geht darum Ermöglichungsräume zu schaffen, sodass Kinder, Jugendliche, Erwachsene sich neu entdecken und erfinden können.

Haben wir denn trotzdem Hoffnung für unsere Bildungslandschaft – entgegen aller düsteren Prognosen?

Der Psychologe Erik Blumenthal hat einmal gesagt: Optimisten und Pessimisten haben eines gemeinsam: Sie haben in etwa 90 Prozent aller Fälle recht. Das heißt also, wir sollten für uns die Entscheidung treffen, was wir sein möchten. Ich entscheide mich dafür, ein Possibilist zu sein: In offensichtlichen Chancen, aber genauso in Krisen nach dem Möglichen an Lernen und Gestalten zu suchen und die Herausforderung als Chance zu nutzen.



Peter Spiegel ist Zukunftsforscher und Leiter des WeQ Instituts in Berlin. Er initiierte und ist Programmleiter des EduAction Bildungsgipfels, der Leitkonferenz für Bildungsinnovationen im deutschsprachigen Raum, ferner Autor und Herausgeber von mehr als 30 Büchern, darunter „EduAction – Wir machen Schule“ (gemeinsam mit Margret Rasfeld) und „Schmetterlingseffekte – Meine verrückte Bildungsbiografie“.

Verschiebung der Grenzen

Der Wissensarbeiter und sein Ort in der neuen Arbeitswelt

Ein Beitrag von Christian Schön

Angesichts einer Arbeitswelt, in der nicht nur mehr mechanische Vorgänge, sondern zunehmend auch intellektuelle Fähigkeiten standardisiert und automatisiert werden, stellt sich vermehrt die Frage nach dem Ort des Menschen in der neuen Arbeitswelt. Durch die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz übernehmen intelligente Assistenten immer mehr Aufgaben, von denen lange Zeit angenommen wurde, nur Menschen können sie ausführen. Die Zeiten, in denen Anwälte tausende von Seiten nach den entscheidenden Stellen durchforsten müssen, sind angezählt. Intelligente Suchalgorithmen sind nicht nur schneller, sondern auch exakter, weil sie weder unkonzentriert noch müde werden.

Immer dringlicher stellt sich die Frage, welche Funktion zukünftig dem Menschen als arbeitendem Menschen zukommt und wie sich Arbeit definiert.

Auch journalistische Arbeiten, die nach immer gleichen Mustern funktionieren und entsprechend einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen wie etwa Sport- und Wettermeldungen, können nach einfachen Regeln automatisiert erstellt und veröffentlicht werden. Die Algorithmen von Spotify & Co, die automatisch personalisierte Empfehlungen, Listen und Mixtapes erstellen, stellen wiederum unter Beweis, dass Redakteure und ihre musikalische Expertise ersetzbar sind. Immer dringlicher stellt sich die Frage, welche Funktion zukünftig dem Menschen als arbeitendem Menschen zukommt und wie sich Arbeit definiert. Insbesondere der Wissensarbeiter wird als ein wesentlicher Bestandteil der neuen Arbeitswelt angesehen, um dessen Bestimmung und seinen Ort innerhalb der neuen Arbeitswelt es im Folgenden gehen soll.

Der Status des Wissens im digitalen Zeitalter

In nahezu allen Berufen wird der Wissensanteil, der zur Ausübung von Arbeit notwendig ist, immer größer. Menschen, die in der Produktion tätig sind und beispielsweise in Smart Factorys arbeiten, benötigen ebenso IT-Wissen wie Menschen, die klassischer Büroarbeit nachgehen. Aber handelt es sich darum automatisch bei allen wissensintensiven Arbeiten der neuen Arbeitswelt gleich um Wissensarbeit? Wohl kaum. Schon seit jeher gab es den Unterschied zwischen wissensbasierten, also gelernten Tätigkeiten und ungelernten Tätigkeiten.

Unabhängig von dieser Unterscheidung bleibt jedoch die Tatsache bestehen, dass die Arbeitswelt (und auch die Lebenswelt) im digitalen Zeitalter und der damit verbundenen Herausforderungen komplexer ist als jemals zuvor. Wissen nimmt in ihr einen entsprechend hohen Stellenwert ein. Arbeit wird immer abhängiger vom Wissen und dem Zugang dazu. Obwohl Wissen – für diejenigen mit einem Zugang zum Internet – so einfach zugänglich wie wohl noch nie in der Geschichte ist, wird es zugleich immer schwieriger, richtiges von falschem beziehungsweise relevantes von nicht-relevantem Wissen zu unterscheiden.

Was macht den Wissensarbeiter zum Wissensarbeiter?

Als typische Beispiele für Wissensarbeit werden oft Tätigkeiten wie Consulting, Forschung und Wissenschaft genannt, aber auch Autoren, Fachjournalisten, Laboranten, Spezialisten wie Programmierer und Grafiker werden dazu gezählt. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat drei Kriterien für Wissensarbeit aufgestellt: „Neuartigkeit“, „Komplexität“ und „Autonomie“. Doch einer der wesentlichen Unterschiede, der einen Wissensarbeiter zum Wissensarbeiter macht, bleibt dabei außen vor. Er besteht darin, dass ein Wissensarbeiter neues Wissen schafft. Arbeiter, die lediglich ein spezielles Wissen brauchen, um ihre Arbeit auszuführen, sind keine Wissensarbeiter.

Wissensarbeit umfasst damit drei wesentliche Bestandteile: die Schaffung neuen Wissens, der Verwaltung dieses Wissens und der Verbreitung des Wissens. Neues Wissen entsteht nicht aus dem Nichts. Es basiert auf vorhandenem Wissen und entsteht durch den Austausch mit anderen. Ein zentraler Schritt, der notwendig ist, um neues Wissen zu schaffen, ist die Aneignung von vorhandenem Wissen und die Kommunikation und Kollaboration in

Netzwerken. Um der Komplexität der Aufgabenstellungen gerecht zu werden und aufgrund der Neuartigkeit vieler Probleme, der sich Wissensarbeit widmet, wird lebenslanges Lernen zu einer Selbstverständlichkeit.

Die für Wissensarbeit zentralen Fähigkeiten

So vielfältig die einzelnen spezifischen Fachbereich von Wissensarbeit auch sein mögen, so lassen sich doch eine Reihe von Fähigkeiten benennen, die für Wissensarbeiter zur „Grundausrüstung“ gehören. Zunächst müssen Wissensarbeiter die Präsentation ihrer Persönlichkeit und ihrer Fähigkeiten, sprich: ihr Identitätsmanagement beherrschen. Direkt auf das Identitätsmanagement folgt das Netzwerkmanagement, also der Pflege und kontinuierlichen Erweiterung ihrer Kontakte. Dies gelingt, wenn alle Regeln der Kunst der Kommunikation beherrscht werden. Die Kommunikation in Netzwerken wiederum dient dem Austausch von Information und der Kollaboration. Neben die fachliche Qualifikation treten demnach intellektuelle, soziale und kreative Fähigkeiten

Der Wissensarbeiter als Garant für Innovation, Produktivität und Kreativität

Hannah Arendt unterschied in ihrem Buch *Vita activa* zwischen Arbeiten, Herstellen und Handeln. In diesem Sinne „arbeiten“ Wissensarbeiter nicht, sondern sie stellen etwas her. Arbeit setzt Arendt mit dem gleich, das zum Erhalt des biologischen Lebens dienlich ist. Wissensarbeiter stellen Wissen her. Sie gelten darum auch als die Treiber der Innovation und der Produktivität, da dieses Wissen in die Wertschöpfungskette eingebunden ist. Wissensarbeiter stellen im weitesten Sinne Produkte her, weil ihre Arbeit (Kopfarbeit oder Wissensarbeit) sonst im Verborgenen bleiben würde.

Kreativität ist das Ergebnis von Störungen. Sie kann durch Rahmenbedingungen wie beispielsweise heterogene Netzwerke begünstigt werden.

Allgemein lässt sich Wissensarbeit als ein wertschöpfender Prozess beschreiben, bei dem das Erzeugen von Wissen in einen ökonomischen Beziehungen eingebunden ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Überlegung von Peter Kruse, der die Idee der Kreativität und damit der

Möglichkeit der Schaffung von Neuem mit dem Networking in Verbindung bringt: Kreativität ist das Ergebnis von Störungen. Sie kann durch Rahmenbedingungen wie beispielsweise heterogene Netzwerke begünstigt werden.

Der Wissensarbeiter in der neuen Arbeitswelt

Wissen ist nicht an Räume und feste Zeiten gebunden. Wissensarbeit trägt damit zur Flexibilisierung der Arbeitswelt bei. Besonders in Deutschland (sowohl von Arbeitnehmer wie von Arbeitgeberseite aus) werden jedoch die Themen wie mobiles Arbeiten, Vertrauensarbeitszeit und Home Office kritisch gesehen. Die Präsenzkultur ist nach wie vor in vielen Unternehmen vorherrschend. Der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben steht die ständige Erreichbarkeit und die schwerer zu ziehende Grenze zwischen Arbeit und Freizeit gegenüber.

Der Wissensarbeiter ist die komplementäre Größe zur Standardisierung und Automatisierung von Prozessen.

Das Home Office scheint, zumindest wie es im Moment aussieht, kein Modell für Deutschland zu sein. Laut einer aktuellen Studie geben in Deutschland gerade einmal 14 Prozent der Berufstätigen an, dass ihre Arbeit in virtuellen Teams organisiert ist. Dabei können viele wissensbasierte Tätigkeiten ortsunabhängig durchgeführt werden. Allein aus ökologischen Gründen macht es Sinn, dass Wissensarbeiter nicht jeden Tag ins Büro fahren. Zusätzlich führt Pendeln nachweislich zu Stress, Unglück und Krankheit.

Wissensarbeit als nicht-standardisierbarer Bestandteil der Industrie 4.0

Wissensarbeit steht nicht nur der materiellen Arbeit und Produktion gegenüber. Der Wissensarbeiter ist die komplementäre Größe zur Standardisierung und Automatisierung von Prozessen. Damit ist eine Grenze gezogen: Wissensarbeit ist Arbeit, die nicht standardisierbar und automatisierbar ist. Diese Grenze ist nicht ein für allemal festgesetzt, sondern verschiebt sich, wie eingangs gezeigt, permanent. Unabhängig vom genauen Grenzverlauf ist Wissensarbeit die Antwort auf eine immer komplexer werdende und eine schneller sich wandelnde Arbeitswelt, auch Industrie

4.0 genannt. Wissensarbeit hat überall dort ihren Ort, wo Problemlösungen jenseits der Standardisierung erforderlich sind. Entsprechend ist zu erwarten, dass im Bereich der Wissensarbeit große Zuwachsraten zu verzeichnen sind.

Wissensarbeit zwischen Freiheit, Vertrauen und Verantwortung

Vieles von dem, was den Wissensarbeiter charakterisiert, liest sich so, als handele es sich vor allem um Freelancer beziehungsweise Selbstständige. Dabei spielt es keine Rolle, ob jemand bei einer großen Organisation, einer kleinen Agentur, einem Start-up oder selbstständig arbeitet – Wissensarbeit zeichnet sich durch einen hohen Grad an Autonomie, Selbstbestimmtheit, Selbstorganisation und Verantwortung aus. Aus diesem Grund spielt Motivation eine entsprechend große Rolle.

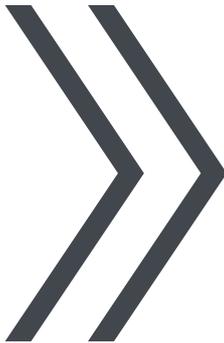
Wissensarbeit und Wissensmanagement wird also nicht nur für Selbstständige, sondern auch für Unternehmen immer wichtiger. Das hat Auswirkungen auf die Arbeits- und Führungskultur. Wissensarbeiter arbeiten oft autonom oder in kleinen, hybriden Teams. Ihre Arbeit ist schwer anleitbar und erfordert entsprechend Vertrauen, dem auf der anderen Seite Verantwortung gegenüber stehen muss.



Christian Schön arbeitet als freier Autor, Ghostwriter und Blogger in Berlin. Zu seinen Schwerpunkten gehören folgende Themen: Die Auswirkung der Digitalisierung auf die Gesellschaft sowie die Transformation der Arbeitswelt durch Big Data, das Internet der Dinge und die Industrie 4.0.



Foto: Stiftung Schloss Friedenstein Gotha, Lutz Ebhardt



Barock hautnah erleben

In der Fürstenloge sitzend, blicke ich auf unsere einmalige barocke Bühne mit der originalen Verwandlungsmaschine von 1683. An kaum einen anderen Ort, kann man barockes Leben so authentisch spüren, wie hier und in unserem Schloss. Gerade im Sommer bei unserem Ekhof-Festival oder dem Barockfest kann man es hautnah erleben. Mich freuen immer die begeisterten Blicke der kleinen und großen Besucher, vor allem wenn im Theater das Glöckchen ertönt und sich quietschend und knarrend das Bühnenbild verwandelt, so wie vor über 300 Jahren – nur da saß der Herzog in der Loge. <<

Marco Karthe ist Direktor Kommunikation und Bildung der Stiftung Schloss Friedenstein Gotha. Sein Blick zeigt die Bühne des barocken Ekhof-Theaters im Schloss bei den Proben des „Sommer-nachtstraums“ zum Ekhof-Festival 2017.

Jede Institution ist in hohem Maße von den Wohl der Menschen abhängig, die dort arbeiten. Allzu oft geraten diese selbst und vor allem auch deren Gesundheit aus dem Blick. Wir unterhalten uns mit Karsten Wiegand und Jürgen Pelz vom Staatstheater Darmstadt über deren sehr aktiv vorangetriebenes Gesundheitskonzept.

Den Blick auf den Menschen richten

Das Gespräch führte Dirk Schütz

Was waren die Auslöser für Ihr Gesundheitskonzept?

Karsten Wiegand: Einen bestimmten Auslöser gab es eigentlich nicht. Es war eher ein Erkenntnisprozess, der sich bei mir während meiner vielen Jahren als Regisseur und Opernleiter entwickelt hat: In Theatern existiert so etwas wie ein Narrativ. Wir beschäftigen uns bei der Auseinandersetzung mit Kunstwerken intensiv und permanent mit uns als Menschen. Wir denken darüber nach, wie wir leben wollen, wer wir sind und was unsere Sehnsüchte und Visionen sind. Die Intensität dieser Auseinandersetzung bedeutet aber nicht, dass wir die ganz praktischen Fragen im Blick haben, die uns und unsere Arbeitswelt direkt betreffen, etwa: „Wie vereinbar sind Familie und Beruf?“, „Wie viel intrinsische und extrinsische Motivation haben die einzelnen MitarbeiterInnen?“ oder „Wie entwickelt sich der Betrieb weiter?“ In vielen Unternehmen werden diese Fragen intensiv diskutiert. Irgendwie schlich sich bei vielen von uns Theaterleuten die Ansicht ein, dass wir das nicht bräuchten, denn wir denken ja schon so viel über uns Menschen nach. Aber für die Unternehmenskultur ist es ungemein wichtig, dass das Theater als Sozialorganismus im Prozess bleibt und prüft, wie das Menschen- und Führungsbild im Betrieb selbst aussieht und ob es Bestand hat. Die Erkenntnisse über die Bedeutung von Gesundheit und Motivation, von Einbindung der MitarbeiterInnen, von Führungskultur und internen Werten usw. entwickeln sich nicht von selbst. Insofern bedurfte es keiner Begründung für unseren Anstoß zu einem Gesundheitskonzept. Wir hätten uns eher rechtfertigen müssen, wenn wir es nicht getan hätten. Mit meinen Vorstellungen bin ich bei Herrn Pelz auf offene Ohren gestoßen.

Wie haben sich die ersten Schritte des Prozesses gestaltet?

Karsten Wiegand: Uns war bewusst, dass diese Auseinandersetzung in anderen Unternehmen, Betrieben oder auch Behörden bereits seit Jahren stattfinden. Wir mussten das Rad nicht neu erfinden. Wir mussten nur die für uns geeigneten Erfahrungen und Expertisen finden und „anzapfen“. Überraschenderweise hat sich mit dem Alice-Hospital ein Unternehmen in der Nähe gefunden, das in seiner Struktur einem Theater sehr ähnlich ist. Auch dort herrscht kein klassischer 9-to-5-Betrieb, die Arbeitsverdichtung und der hohe Zeitdruck greifen dort seit Jahren, und was für uns wichtig war: viele sehr unterschiedliche Tätigkeitsbereiche tragen mit ganz eigenen Ansichten und Ansprüchen zum gemeinsamen Ergebnis bei. Im Alice-Hospital wurde seit etwa 12 Jahren ganz sukzessive ein Gesundheitsmanagement entwickelt und verfeinert. Überzeugt hat uns, dass eine hohe Zufriedenheit mit dem bisher Erreichten vorherrschte. Wir haben uns auch mit anderen Kulturbetrieben ausgetauscht wie etwa mit den Niedersächsischen Staatstheatern Hannover, die ebenfalls seit vielen Jahren ihr Gesundheitsmanagement vorantreibt. Aber gerade die ganz andere Perspektive auf das Thema empfanden wir als sehr fruchtbar.

Und wie haben Sie das in Ihr Haus eingebracht?

Jürgen Pelz: Bei einem solchen Prozess geht es darum, die MitarbeiterInnen – also die Zielgruppe – einzubinden. Ein solches Vorhaben darf nicht ausschließlich am Vorstandstisch entstehen. Und so war der Personalrat die erste Anlaufstelle und mit ihm haben wir unsere Ideen diskutiert. Wir haben einen sogenannten Gesundheitszirkel ins Leben gerufen, bei dem MitarbeiterInnen aus allen Tätigkeitsbereichen vertreten sind und ihre Bedürfnisse formuliert haben. Neben eigenen Weiterbildungen im Bereich Gesundheitsmanagement gab es für interessierte MitarbeiterInnen einen Vortrag, bei dem von einer Krankenkasse aufgezeigt wurde, was Gesundheitsmanagement ist und welche Ziele es verfolgt. Es sollte deutlich werden, dass wir das ernstnehmen und nicht etwa aus Image-Gründen vorantreiben. Parallel haben wir eine Art Steuerungsgremium implementiert, indem auch die Intendanz, Verwaltung und der Personalrat vertreten sind. Hier geht es vor allem darum den Bedarf zu sichten, Maßnahmen festzulegen und die Mittel dafür anzusetzen. Es waren zwei „Arbeitskreise“, deren Arbeit ineinandergriff – die inhaltliche Auseinandersetzung der MitarbeiterInnen im Gesundheitszirkel und die Steuerungseinheit, die das Organisatorische in Angriff nahm.

Wie ist diese Initiative für ein Gesundheitskonzept von den MitarbeiterInnen aufgenommen worden?

Jürgen Pelz: Wir haben unsere Ideen offen in einer Mitarbeiterversamm-

lung dargelegt und die Ernsthaftigkeit von Seiten der Theaterleitung wurde erkannt. Wir haben daraufhin schnell viele Freiwillige gefunden, die bereit waren sich bei der weiteren Entwicklung des Gesundheitsmanagements einzubringen und es gab direkt viele Vorschläge.

Karsten Wiegand: Aber es gab durchaus auch MitarbeiterInnen, bei denen wir Überzeugungsarbeit dahingehend leisten mussten, dass wir es für deren Gesundheit machen möchten. Es gab die Befürchtungen, dass wir das tun, um zum einen den Krankenstand und die damit verbundenen Kosten zu senken und zum anderen den ohnehin schon sehr hohen Leistungsdruck noch mehr erhöhen zu können. Die Arbeitsverdichtung an den Theatern ist in den letzten Jahren in der Tat immens gewachsen und dieses „Miss-trauen“ kann man durchaus nachvollziehen. In intensiven Gesprächen mit dem Gesundheitszirkel, in dem Freiwillige aus allen Bereichen mitarbeiten, wurde dann, glaube ich, deutlich, dass wir es nicht wegen einer Leistungssteigerung tun, sondern dass wir es wichtig und richtig finden, uns um die Gesundheit der MitarbeiterInnen zu kümmern.

Welche Maßnahmen wurden konkret implementiert?

Jürgen Pelz: Das Angebot setzt sich aus unterschiedlichen Bausteinen zusammen. Ein Bereich sind ganz klassisch Bewegungskurse wie etwa Qigong oder Yoga. Diese finden zu bestimmten Zeiten statt und MitarbeiterInnen aus allen Abteilungen können sich hierfür anmelden. Zusätzlich bieten wir aber auch Kurse an, die speziell für bestimmte Arbeitsbereiche und deren Bedürfnisse entwickelt wurden, wie etwa Rückenschulen für die Bühnentechniker. Zudem gibt es nach Wunsch inhouse Massageangebote. Ein sehr wichtiger Baustein sind Vorträge und Workshops zu gesunder Lebensweise, Ernährung oder bewegtem Arbeitsalltag. Es geht um die Wissensvermittlung an unsere MitarbeiterInnen, um selbstgestaltend aktiv werden zu können.

Wie wird das Angebot von den MitarbeiterInnen aufgenommen?

Jürgen Pelz: Die Kurse und Workshops sind ganz gut belegt und die Mindestteilnehmerzahl wird meistens erreicht. Die Teilnahme an den Vorträgen ist allerdings durchaus verbesserungsbedürftig. Wir haben bisher keine negativen Rückmeldungen auf unser Angebot erhalten oder Nachbesserungswünsche. Also denke ich sind wir erst einmal auf einem guten Weg.

Können Sie denn schon konkrete Auswirkungen des Programms erkennen?

Karsten Wiegand: Es ist sicher zu früh, um solche Aussagen zu treffen. Zudem muss man bedenken, dass ein innerbetriebliches Gesundheitsmanage-

ment nur ein Teil sein kann. Der Veränderungsprozess hin zu einer gesunden Lebensweise muss darüber hinausgehen und auch von den MitarbeiterInnen im Privatleben gewollt sein. Ein Beispiel dazu: Wir haben bei einer Umfrage im Haus festgestellt, dass bestimmte Informationen als nicht hinreichend diskutiert empfunden werden und dass das spürbaren Stress erzeugt. Daraufhin haben wir Gesprächsrunden mit 4 bis 5 Abteilungsvertretern, Vertretern aus der Leitung und Dramaturgie initiiert. Diese Runden sollten an Stehtischen stattfinden, denn im Stehen gibt es einen inneren Tonus, der einen dazu antreibt, Probleme zu lösen und konkrete Fragen zu stellen: „Ok, was liegt an? Wo sind die Probleme und wie lösen wir die? Welche können wir gleich lösen? Welche müssen wir delegieren? Danke! Schönen Tag noch! Tschüss!“. Diese Runden waren schnell und sehr effektiv. Trotzdem gibt es manche Woche, bei der wir ermüdet wieder im Stuhlkreis zusammenkommen, obwohl wir wissen, dass wir im Stehen besser arbeiten. Das ist wie beim Stehenlernen: Wissenschaftler haben herausgefunden, dass ein Kleinkind im Durchschnitt 1180 Aufstehversuche macht, bis es mit dem sicheren Stehen einigermaßen klappt. Man muss immer am Ball bleiben und es immer wieder versuchen.

Jürgen Pelz: Was wir aber bereits wissen ist, dass durch die unterschiedliche Zusammensetzung bei den Kursen MitarbeiterInnen aufeinandertreffen, die so kaum bis gar nicht zusammenkommen. In einem 550-Personen-Haus sicher kein Wunder. Aber hier gibt es die 5 Minuten davor und danach, die es ermöglichen, sich und die anderen Tätigkeitsbereiche kennen zu lernen. Hier wissen wir, dass das sehr geschätzt wird. Auch das ist doch ein wichtiger Baustein im gesunden Zusammenarbeiten: die KollegInnen und deren Sorgen und Bedürfnisse kennen lernen und auch in der eigenen Arbeit berücksichtigen zu können. Denn nur zusammen funktioniert unser Haus und nicht im Arbeiten jeder für sich.

Denken Sie Ihr Konzept bereits weiter, über das bisherige Angebot hinaus?

Karsten Wiegand: Die Gedanken gehen natürlich weiter und wir werden uns sicher auch den schwierigeren Themen wie psychische Belastungen und Erkrankungen widmen. Doch hier müssen wir ganz anders vorgehen und genau herausfinden was nötig ist. Es existieren weitaus größere Hemmschwellen als bei physischen Herausforderungen. Unsere MitarbeiterInnen haben uns signalisiert, dass das bisher nicht als Priorität gesehen wird. Wir werden sehen, wie sich unser Gesundheitskonzept entwickelt. Es ist aber auch eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, ein Selbstverständnis zu schaffen, sich offensiv mit psychischen Leiden auseinanderzusetzen und Hilfe anzunehmen. Hier stehen wir sicher noch am Anfang der Möglichkeiten eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Sie haben den Prozess hin zu einem Gesundheitskonzept beschrieben. Haben Sie weitere Vorstellungen für Ihr Haus und Ihre Belegschaft über Themen der Gesundheit hinaus?

Karsten Wiegand: Für mich ist der essenzielle Punkt, auch bei unserem aktuellen Prozess, dass wir immer wieder erkennen, dass Menschen Entwicklungswesen und Werdewesen sind. Es gibt die schöne Erkenntnis, dass wir eigentlich „nicht Human Beings sind, sondern Human Becomings“ und dass es darum geht, wie wir uns weiterentwickeln und welche Potentiale wir noch haben. Dazu ist es sehr wichtig, dass wir nicht statisch denken. Ein „So habe ich das schon immer gemacht“ geht nicht. Natürlich heißt das im Umkehrschluss nicht, dass wir uns als Theater immer panisch dem neusten Zeitgeist anschließen und uns ständig reformieren müssen. Aber wir müssen wahrnehmen, welche Veränderungen in der Welt, in der Gesellschaft, im Zusammenleben stattfinden und dass sich somit auch die Erzählungen auf der Bühne verändern werden. Wir sind Wesen unserer Zeit. Im Moment herrscht viel Angst vor den Veränderungen in der Gesellschaft und auch bei den Institutionen. Meine Vision ist es, dass wir das Neue als Chance nicht als Bedrohung begreifen – und das auf allen Ebenen, auf den kleinen wie auch großen.



Karsten Wiegand ist seit August 2014 Intendant des Darmstädter Staatstheaters. Er begann seine Theaterlaufbahn 1994 als Dramaturg für Schauspiel und Musiktheater am Hans Otto Theater in Potsdam und arbeitete anschließend als freier Regisseur. Von 2008 bis 2013 war er Operndirektor des Deutschen Nationaltheaters Weimar.



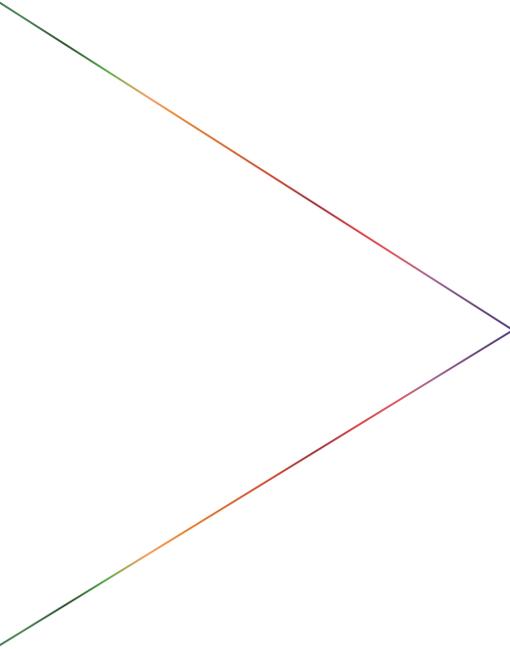
Jürgen Pelz begann seine Theaterkarriere als stellvertretender Verwaltungsdirektor am Theater Ulm. Ergänzend zu seinem Hintergrund als Verwaltungswirt hat er das Studium „Kulturmanagement“ absolviert, was ihn im Anschluss als Kaufmännischer Direktor an das Pfalztheater Kaiserslautern führte. Seit 2010 ist er der Geschäftsführende Direktor am Staatstheater Darmstadt.

Fotos: Michael Hudler

Entwicklung und Nachhaltigkeit für Kultur

Die Bewerbung als Europäische Kulturhauptstadt ist für die Städte Chance und Herausforderung zugleich. Kassel stellt sich diesen für das Jahr 2025

Ein Beitrag von Cornelia Dümcke und Ralf Ebert



Die nordhessische Stadt Kassel mit knapp mehr als 200.000 Einwohnern stellt aktuell die Weichen für die Bewerbung als Europäische Kulturhauptstadt (ECOC) 2025. Ein wesentlicher Baustein auf dem Weg der Bewerbung ist nicht nur für Kassel, sondern auch für viele der andere Bewerberstädte, wie etwa Chemnitz, Dresden, Hannover, Hildesheim, Koblenz, Magdeburg und Nürnberg, eine Analyse der kulturellen Angebotslandschaft, deren Stärken-Schwächen-Abschätzung und ein nachhaltiges und damit resilientes Entwicklungskonzept. Wie letzteres konzeptionell entwickelt und umgesetzt werden kann, das zeigen zwei Studien¹, die von den Autoren im Auftrag der Stadt Kassel erarbeitet worden sind.

Ansatz und zentrale Ergebnisse der Bestandsaufnahme

Voraussetzung für ein nachhaltiges Kulturentwicklungskonzept ist die Erfassung der kulturellen Angebotslandschaft. Über viele Jahrzehnte beschränkte sich diese auf öffentlich geförderte Einrichtungen wie etwa Bibliotheken, Theater oder Museen. Seit den 1990er Jahren wurden dann zumeist auch zivilgesellschaftliche Initiativen einbezogen, zum Beispiel Soziokulturelle Zentren sowie Kunst- und Theatervereine. Angesichts der Ausdifferenzierung der kulturellen Interessen, der größeren Zahlungsbereitschaft breiter Bevölkerungsgruppen für Kultur etc. gibt es heute aber auch immer mehr erwerbswirtschaft-

¹ Cornelia Dümcke, Ralf Ebert (2016/2017): Analyse der Kulturlandschaft der documenta Stadt Kassel (Modul 1) und Arbeitsgrundlage für eine nachhaltige Kulturstrategie der documenta Stadt Kassel (Modul 2 – noch nicht veröffentlicht). Report aus Modul1: https://www.kassel2025.de/downloads/Endbericht_2016_Kurzfassung.pdf

lich getragene Kulturangebote. Dazu zählen deshalb nicht nur Kinos und Kunstgalerien, sondern u.a. private Musik- und Malschulen sowie Musikclubs. Nicht nur in Groß-, sondern auch in Mittelstädten muss man deshalb heute von einer trisektoralen Struktur der kulturellen Angebotslandschaft ausgehen (Übersicht 1). Zudem bedarf es heute eines Mappings des stationären trisektoralen Kulturangebots, da auf diese Weise auch veränderte Standortstrukturen abgebildet und für die Stadtentwicklungsplanung nutzbar gemacht werden können.

Die mit diesem Ansatz für Kassel durchgeführte Bestandsaufnahme kommt bei zwölf Sparten (u.a. Musik, Interkultur, multifunktionale Orte) zu dem Ergebnis, dass jeweils rund ein Drittel der 173 stationären Angebote sich in öffentlicher geförderter, in zivilgesellschaftlicher und erwerbswirtschaftlicher Trägerschaft befindet. Diese trisektorale Angebotsstruktur, zu der noch über 80 temporäre ein- bzw. - mehrtägige Veranstaltungen und Events pro Jahr sowie eine sehr breit gefächerte Akteurslandschaft hinzuzuzählen sind, ist als resilient einzuschätzen, da sie nicht von einer Trägerform dominiert und damit von trägerbezogenen Einflüssen wie etwa der Haushaltssituation der Kommunen oder grundlegenden Veränderungen der Marktbedingungen privater Anbieter unabhängig ist.

Übersicht 1: Trisektoralität des Kulturbereichs in Kassel. Quelle: CULTURE CONCEPTS/STADTart 2016



Exkurs: Kultur und Nachhaltigkeit

Kultur und Nachhaltigkeit ist seit dem Aufkommen der Nachhaltigkeitsdiskussion ein nicht immer sehr ausführlich erörtertes und konsequent verfolgtes Thema in der Kulturpolitik (u.a. Wagner 2002). Ein Ergebnis der Debatten und Konferenzen ist, dass zwischen einer Kultur der Nachhaltigkeit als vierte Säule der Entwicklung neben der ökologischen, der ökonomischen und der sozialen Dimension und der Nachhaltigkeit des kulturellen Angebots unterschieden werden muss (Hawkes John 2001). Nach dem Brundtland-Bericht (1987) darf sich die Entwicklung nicht nur auf die Befriedigung von gegenwärtigen Bedürfnissen der Menschheit richten.

Der Frage der Verteilungsgerechtigkeit zwischen den Generationen ist ein Aspekt, dem bislang bei kulturellen Entwicklungskonzepten nicht immer ausreichend Rechnung getragen worden ist.

Nachhaltigkeit hat deshalb eine dynamische Komponente und impliziert u.a. aus kultureller Perspektive eine Verantwortung gegenüber den Interessen und Möglichkeiten zur Partizipation für heranwachsende, zukünftige Generationen. Damit verbunden ist die Frage der Verteilungsgerechtigkeit zwischen den Generationen, ein Aspekt, dem bislang bei kulturellen Entwicklungskonzepten nicht immer ausreichend Rechnung getragen worden ist. Das kann u.a. zurückgeführt werden auf Konflikte zwischen tradierten Kulturangeboten und der besonderen Beachtung notwendiger Spielräume für neue kulturelle Formate, Träger und Orte.

Nachhaltige Kulturentwicklung als eines der Leitthemen in Kassel

Diese Konfliktlage greift auch das für die documenta Stadt Kassel vorgeschlagene Leitthema „Kulturelle Vielfalt und Erhalt der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen“ im Rahmen der Arbeitsgrundlage zu einer nachhaltigen Kulturstrategie auf. Dabei wird zunächst festgestellt, dass mehr als je zuvor der Erhalt von kultureller Vielfalt eine Herausforderung darstellt. Gründe dafür sind demographische Veränderungen, Gefahren der sozialen Spaltung der Städtebewohner oder die Digitali-

sierung aller Arbeits- und Lebensbereiche. Deshalb müssen Städte sich immer wieder neu über Ziele, Strategien und Instrumente zur Sicherung von kultureller Vielfalt und zum Erhalt der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen verständigen. Dabei besteht eine kulturpolitische Herausforderung darin, wie das bestehende stationäre und temporäre Kulturangebot erhalten werden kann, ohne zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne von Generationengerechtigkeit einzuschränken. Konzepte zu Interkultur bzw. für die interkulturelle Öffnung in die heutige „bunte“ Stadtgesellschaft hinein bilden dabei ein wichtiges Handlungsfeld. Neben dem traditionellen Kulturangebot in kommunaler Verantwortung sind in diesem Zusammenhang die zivilgesellschaftlichen Initiativen sowie die Akteure bzw. Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft von Bedeutung. Ein Handlungsfeld in Bezug auf den zivilgesellschaftlichen Kultursektor ist u. a., wie den Bedingungen der Selbstorganisation verstärkt Rechnung getragen werden kann, beispielsweise mit einem verstärkten Augenmerk auf Information und Austausch sowie hinsichtlich Netzerkennung und Kooperationen. In Bezug auf die kulturpolitisch relevanten Akteure bzw. Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft, wozu nicht nur die Gruppe der KünstlerInnen und MusikerInnen zählt, sondern u. a. auch Musikclubs, private Theater, die über viele Jahre nicht zu den Zielgruppen klassischer kommunaler Daseinsvorsorge im Kulturbereich zählten, ist hinsichtlich der Nachhaltigkeit vor allem eine aktive Liegenschaftspolitik bedeutsam.

Für die kulturpolitisch relevanten Akteure ist hinsichtlich der Nachhaltigkeit vor allem eine aktive Liegenschaftspolitik bedeutsam.

Weitere im Rahmen der Arbeitsgrundlage einer nachhaltigen Kulturstrategie der Stadt Kassel vorgeschlagene Leitthemen sind „Kulturelle Teilhabe und Partizipation“, „Offenheit für Neues (Zeitgenossenschaft)“, „Kulturelle Governance“ und „Monitoring und Evaluation“, wobei für jedes Leitthema jeweils konkrete Handlungsfelder abgeleitet wurden.

Schlussfolgerungen

Wie auch die Kulturentwicklungskonzepte von einigen im Rahmen der beiden Studien für Kassel analysierten Städte zeigen, steckt die Konzi-

pierung und Umsetzung eines generationengerechten und damit nachhaltigen Kulturentwicklungskonzepts weiterhin in den Kinderschuhen. Vor allem hinsichtlich der Umsetzung stellen sich neu zu beantwortende Fragen, zum Beispiel, wieviel Mittel können im Kulturhaushalt einer Stadt für heranwachsende neue Generationen bzw. neue kulturelle Ausdrucksformen veranschlagt werden, welche Konzeptionen sind der Modernisierung der traditionellen kulturelle Infrastruktur zugrunde zu legen, oder, welche Konzepte existieren in Bezug auf stationäre und temporäre Kulturangebote? Für die Beantwortung dieser Fragen gibt es keine Blaupause. Jede Stadt muss vor dem Hintergrund der kulturellen und kommunalpolitischen Ausgangslage sowie der Interessen der städtischen Akteure einen jeweils eigenen Weg vereinbaren und gestalten.

LITERATUR

Wagner, Bernd (2002): Nachhaltige Kultur? Aufgaben einer ökologisch orientierten Kulturpolitik. In: Kultur-politische Mitteilungen Nr. 97, II/2002

Hawkes, John (2001): The fourth pillar of sustainability. Culture's essential role in public planning. [http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon\(2001\)TheFourthPillarOfSustainability.pdf](http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon(2001)TheFourthPillarOfSustainability.pdf)



Dr. Cornelia Dümcke, Kulturökonomin und Moderatorin, 1991 Gründung des Büros CULTURE CONCEPTS in Berlin, seitdem national und international in Kulturforschung und Kulturberatung tätig, Publikationen und Vorträge, Mitglied in Beiräten und Expertengremien, u.a. UNESCO Paris, UNESCO Deutschland, Europäische Kommission, nationale und internationale Stiftungen etc.

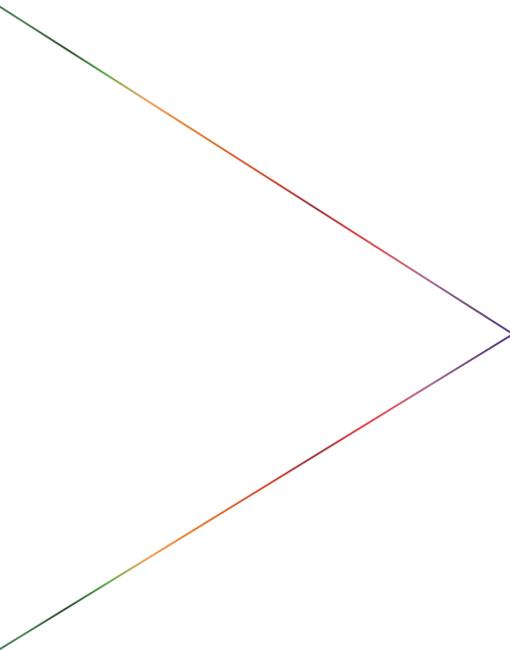


Ralf Ebert, Studium der Raumplanung, Stadtplaner NW, Kulturforscher, Mitbegründer des Dortmunder Künstlerhauses, wissenschaftlicher Angestellter an der Universität Dortmund. 1991 Gründung des Planungs- und Beratungsbüros STADTart. Publikationen und Vorträge im In- und Ausland, Dozent an der Hochschule Bremen.

Netzwerke – Potenziale für die Zukunft

Vor welchen Herausforderungen stehen Netzwerke heute? Wie kann man diesen begegnen? Die Hochschule Heilbronn hat im Rahmen eines studentischen Projekts das Robert Bosch Cultural Managers Network evaluiert und sich mit diesen Fragen näher auseinandergesetzt.

Ein Beitrag von Raphaela Henze



Der Netzwerkgedanke ist alles andere als neu, in den letzten Jahren allerdings schien er eine gewisse Renaissance erlebt zu haben. Zahlreiche Publikationen (Cvjeticanin, 2011; Laaksonen, 2016; Henze, 2018) heben die Bedeutung von Netzwerken insbesondere im und für den Kultursektor hervor. Mehrere neue Netzwerke haben sich gegründet und etabliert. Auch Fördergeber, die jahrzehntelang outcome orientiert gefördert haben, ließen sich zunehmend darauf ein und verstanden, dass es durchaus zielführend sein kann, innovative Menschen zusammenzubringen und abzuwarten, was sich aus diesen Zusammentreffen ergeben kann.

Zu häufig wird das reine Netzwerken, oft reduziert auf Visitenkartenaustauschen, zu Lasten von Inhalten überbetont.

Mittlerweile macht sich allerdings schon eine erste Ernüchterung beziehungsweise Ermüdung nach dem Netzwerk-Hype bemerkbar. Zu häufig wird das reine Netzwerken, oft reduziert auf Visitenkartenaustauschen, zu Lasten von Inhalten überbetont. Die Streuverluste sind mithin zu hoch und der fachliche Mehrwert gering. Insbesondere die Europäische Union fördert kaum mehr neue Netzwerke, sondern will nun doch erst „Ergebnisse“ von

den Förderempfängern sehen. Das ist bedauerlich. Viel mehr Forschung unter anderem über die langfristige Wirkung und die adäquate Organisationsstruktur von Netzwerken insbesondere im Kultursektor wäre notwendig.

Potenziale erkennen und richtig nutzen

Bei der von Dr. Victoria Durrer und mir geleiteten und rege nachgefragten Session ‚Network 4.0. The importance of international and interdisciplinary networks. A practical guide!‘ auf der ENCATC Jahrestagung in Brüssel im September 2017 wurde deutlich, dass gerade die vermeintliche Unverbindlichkeit dieser Zusammenschlüsse durchaus problematisch sein kann und viele in Netzwerken Aktive zu Themen der Organisation und Nachhaltigkeit regen Diskussions- wie auch Beratungsbedarf haben.

Neben großen Netzwerken, wie beispielsweise ‚EUNIC‘, ‚On the Move‘ oder ‚ENCATC‘ mit der entsprechenden administrativen Struktur und finanziellen Ausstattung, gibt es eine Vielzahl von kleineren, die aufgrund ihrer Größe und geringeren Mittelausstattung weitestgehend auf das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitglieder angewiesen sind. Ein solches Netzwerk ist das vor fünf Jahren gegründete Robert Bosch Cultural Managers Network (RBCM Netzwerk), in dem sich AbsolventInnen der renommierten Robert Bosch Kulturmanager-Programme wie auch Alumni der Tandemprogramme Tandem Europe und Tandem Shaml sowie Actors of Urban Change zusammengeschlossen haben. Mithin handelt es sich um ein Netzwerk von rund 300 KulturmanagerInnen aus einer Vielzahl von Nationen, die allesamt über internationale Erfahrungen verfügen und heute in verschiedenen Ländern der Welt tätig sind. Auf Facebook hat das Netzwerk über 5.000 Follower. Dieser Pool hochqualifizierter Personen mit internationaler Expertise in durchaus hochrangigen Positionen im internationalen Kultursektor ist per se schon das, was Betriebswirte gemeinhin als ‚asset‘ bezeichnen. Die Verantwortlichen des RBCM Netzwerks sind sich des Potentials bewusst und wollen sich in Zukunft weiter professionalisieren und das Netzwerk und seine Angebote in einem durchaus unübersichtlichen „Netzwerkmarkt“ noch besser positionieren.

Um diesen Prozess voranzutreiben, wurden die Masterstudierenden des Studiengangs BWL mit Kultur-, Freizeit- und Sportmanagement der Hochschule Heilbronn nach einem erfolgreichen Pitch im Sommer 2017 beauftragt, das RBCM Netzwerk zu evaluieren.

Herausforderungen innerhalb ehrenamtlicher Strukturen

Teil dieser Evaluation war eine quantitative und qualitative empirische Studie. Anhand eines Online-Fragebogens, qualitativen Interviews mit Mitgliedern und ausgewählten ExpertInnen, einer Stakeholderanalyse und einer umfassenden Literaturrecherche sowie genauerer Betrachtung ähnlicher (Alumni-)Netzwerke erarbeiteten die Masterstudierenden im Laufe des Wintersemesters 2017/2018 unter anderem eine umfangreiche Bestandsaufnahme hinsichtlich der Mitglieder, ihrer Tätigkeitsfelder und Interessen, der Mediennutzung und der Kenntnis/Akzeptanz der zahlreichen Angebote. Daraus ergaben sich mehrere Empfehlungen für die Weiterentwicklung und Positionierung des Netzwerks. Am 25. Januar 2018 konnten die Masterstudierenden ihre Ergebnisse den beiden Sprecherinnen des Netzwerks Virag Major aus Ungarn und Gwendolenn Sharp aus Frankreich sowie Sarah Herke von MitOst e.V. aus Berlin am Campus in Künzelsau präsentieren.

Im Wesentlichen haben die Studierenden Themen identifiziert, die den meisten Netzwerkaktiven und -organisatoren durchaus bekannt sein dürften: Kommunikation intern wie extern, Mitgliedermotivation, Finanzierung, Organisationsstruktur, Alleinstellungsmerkmal und Wissensmanagement waren die Eckpfeiler, zu denen nach intensiven Recherchen Empfehlungen für die Weiterentwicklung ausgesprochen wurden. Um den Implementierungsprozess zu optimieren, wurden auch sogenannte key performance indicators benannt. Anhand eines Zeitstrahls wurde dargestellt, wann welche Meilensteine erreicht werden sollten und wie das Erreichte wiederum evaluiert werden kann. Diverse andere, internationale Netzwerke wurden als Benchmarks oder smart practices herangezogen. Die besondere Organisationsform des fluiden Netzwerks mit größerer Fluktuation und ehrenamtlichen Engagement macht dabei die Besonderheit wie auch Herausforderung für die Evaluation und Beratung aus.

Wachsender Arbeitsbereich für Kulturmanagement

Dieser Evaluations- und Beratungsprozess hat es den Studierenden nicht nur erlaubt, sich mit dem in sämtlichen Bereichen zunehmend wichtig werdenden Thema Evaluation auseinanderzusetzen und die dazu dringend notwendigen Kenntnisse der empirischen Sozialforschung zu vertiefen, sondern hat unter anderem auch eine intensive und praxisnahe Auseinandersetzung mit Kulturfinanzierung und innovativen Organisations- und Finanzierungsformen im Kultursektor notwendig gemacht. Nebenbei haben

die Studierenden eine Vielzahl von bedeutenden internationalen Akteuren kennengelernt und sich mit der Wichtigkeit aber auch Schwierigkeit von aktiver, ehrenamtlicher Netzwerkarbeit vertraut gemacht.

Nicht alles, was ein Ökonom zur Sicherung des Fortbestandes eines Netzwerks sinnvoll und richtig finden würde, steht auch in Einklang mit Zielen und Selbstverständnis des Netzwerks.

Der besondere Fokus des RBCM Netzwerks, Projekte zu fördern und voranzutreiben, die die soziale Wirksamkeit von Kunst und Kultur in den Fokus rücken und gesellschaftliche Transformationsprozesse aktiv mitgestalten, führte zu fruchtbaren Diskussionen über die sozialen Gestaltungsmöglichkeiten von Künstlern und Kulturmanagern und durchaus zu dem von Baumann so treffend beschriebenen Spannungsverhältnis von Kunst und Management (Baumann, 2010). Nicht alles, was ein Ökonom zur Sicherung des Fortbestandes eines Netzwerks sinnvoll und richtig finden würde, steht auch in Einklang mit Zielen und Selbstverständnis des RBCM Netzwerks. Unter anderem bei der Wahl von potentiellen Förderern oder gar Sponsoren für Auszeichnungen oder Preise darf das Selbstverständnis des Netzwerks und seiner Mitglieder nicht aus den Augen verloren werden. Mithin fallen einige Partner hier von vorneherein aus.

Aneignung wichtiger Kompetenzen

Zu dem Erkenntnisgewinn, der Ausweitung des Methodenkanons und auch den Überlegungen zur professionellen Präsentation der Studienergebnisse in englischer Sprache, kam der Aspekt der Teamarbeit unter Zeitdruck. Diese Fallstudie war auf vielen Ebenen anspruchsvoll und exzellent geeignet, um neben einer Vielzahl von Kompetenzen auch Diskursfähigkeit und ein Gespür für aktuelle Themen wie auch für die gesellschaftliche Verantwortung von KulturmanagerInnen zu entwickeln.

Für das Vertrauen, das die Verantwortlichen des Robert Bosch Cultural Managers Network den Studierenden des Masterstudiengangs BWL mit Kultur-, Freizeit- und Sportmanagement der Hochschule Heilbronn mit der Beauftragung für dieses Evaluationsprojekt entgegengebracht haben, möchten wir uns herzlich bedanken. Uns wurde versichert, dass es nicht

enttäuscht wurde. Die Vertreterinnen des Netzwerks nahmen viele Anregungen mit, die gleich am nächsten Tag in einem internen Strategietreffen eingehend besprochen wurden und zeitnah implementiert werden sollen. Der umfangreiche Evaluationsbericht wurde allen Mitgliedern des Netzwerks zur Verfügung gestellt. Dieser Wissenschafts-Praxistransfer ist für beide Seiten gewinnbringend und wir hoffen, dass noch mehr Organisationen/Vereine/Netzwerke den Austausch mit den Kulturmanagementstudiengängen suchen.

LITERATUR

Baumann, Z. (2010): *Culture and Management, Parallax*, 10:2, 63-72, DOI: 10.1080/1353464042000208521

Cvjeticanin, B. (2011): *Networks: The evolving aspects of culture in the 21st century*. Cluturelink.org. http://www.culturelink.org/publics/joint/clinkconf/Cvjeticanin_Networks.pdf (6. Oktober 2016)

Henze, R. (2018): *The Dangerous Eurocentrism in European Arts Management*, in: Dragisevic Sestic, M./ Vickery, J. (eds.), *Cultural Policy Yearbook 2017*, Bilgi University Press, Istanbul

Laaksonen, A. (2016): *D'Art Report 49 International Culture Networks*. Media.ifacca.org. http://media.ifacca.org/files/DArt49_International_Culture_Networks.pdf. (14. September 2016)



Prof. Dr. Raphaela Henze MBA ist Professorin für Kulturmanagement an der Hochschule Heilbronn. Ihr Forschungsschwerpunkt ist das internationale und transkulturelle Kulturmanagement. Sie ist Gründerin des interdisziplinären und internationalen Netzwerks *Brokering Intercultural Exchange* www.managingculture.net.

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

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: fotolia, suzbah

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371