

Das Magazin von
Kultur Management Network

Nr. 153 | März/April 2020



Kultur weiter denken

Kultur, Krise,

Kommunikation

Krisen sind im Kulturbetrieb nicht neu.
Sie unterscheiden sich nur in ihrer
Dimension. Was aber immer gilt: Ent-
scheidend ist die Kommunikation!

Schwerpunkt ab Seite 6



Anders als gedacht

Was sollen wir Ihnen an dieser Stelle schreiben? Vielleicht, dass unser Schwerpunkt eigentlich ganz anders gedacht war. Denn das Thema haben wir tatsächlich nicht aus aktuellem Anlass gewählt und bereits im vergangenen Jahr festgeschnürt. Warum? Krisen und Konflikte sind für den Kulturbetrieb nicht neu: Kampf um die finanziellen Mittel, schrumpfende Besuchszahlen, drohende Schließungen, Sanierungsvorhaben, Neubauten. 2008 hat vieles noch schwieriger gemacht. Auch die Veränderungen der politischen Landschaft führen zu bisher nicht gekannten Spannungsfeldern. Dann sind da noch die vielen zwischenmenschlichen und organisationalen Konfliktherde. Uns war klar, diesen Herausforderungen muss und kann man nur mit einer gut durchdachten und klaren Kommunikation – sowohl nach innen als auch nach außen – begegnen. Sie ist der zentrale Baustein für das Krisenmanagement im Kulturbetrieb. Also ein eindeutiger Schwerpunkt. Und im März 2020 hat das Thema Krise nun eine ganz andere Dimension angenommen. Aber dann auch wieder nicht. Denn auch wenn die Folgen gewaltig sind, die Bedingungen an das Krisenmanagement sind die gleichen und die Bedeutung der Kommunikation weiterhin ungebrochen. Nichtsdestotrotz mussten wir umdenken und konnten natürlich die aktuellen Geschehnisse nicht ausblenden, wollten sie aber nicht in den alleinigen Fokus stellen. Aber besuchen Sie unbedingt unsere Webseite www.kulturmanagement.net! Dort hat unsere Online-Redaktion in den letzten Wochen hart gearbeitet und für Sie spannende und wichtige Beiträge und (Orientierungs-)Hilfen zusammengestellt. Bleibt uns nur Ihnen und uns allen zu wünschen: Kommen Sie gut durch die nächsten Wochen und Monate!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 59** Impressum

Schwerpunkt: Kultur, Krise, Kommunikation

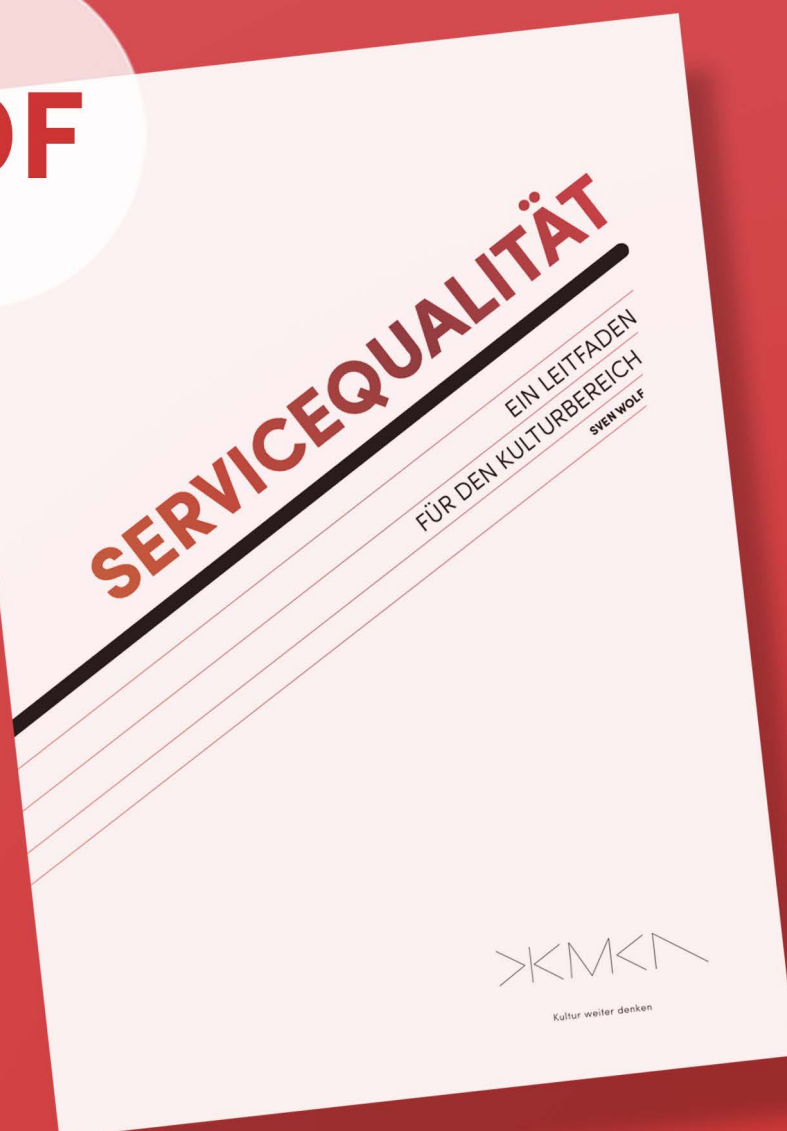
- 06** Zwischen Anbiederung und Autonomie – Ein Interview mit Dr. Stefan Schindler
- 14** Krisen sind uns nicht neu – Ein Interview mit Thomas Koch
- 23** Kontrolle ist ein Mythos – Ein Interview mit Dr. Andreas Schwarz
- 29** Grundlage: Reputation! Über die Rolle der Kommunikation im Krisenfall und davor – Ein Beitrag der Masterstudierenden der Kommunikationswissenschaft der Uni Hohenheim
- 37** Jammern hilft in Krisen wenig – Unsere Fragen an Frank Roselieb
- 41** Eskalation vermeiden! Wie Sie zwischenmenschliche Konflikte erkennen und lösen – Ein Beitrag von Dr. Bernd Geropp

... weiter denken

- 49** Kultur entwickeln ... Strukturen für mehr Klarheit. Über die Festivalförderung der Landeshauptstadt Potsdam – Ein Beitrag von Prof. Dr. Martin Lücke

MEHR SERVICE, MEHR BESUCHER*INNEN

PDF



Leitfaden Servicequalität
mit Tipps und Anleitungen

REIHE „CORONA“

Kultur ohne analoge Orte

Anlässlich der aktuellen Situation hat unsere Online-Redaktion eine spannende und wichtige Sonderreihe gestartet. Sie enthält Beiträge und Interviews zu Themen wie kurzfristige Prozessumstellungen, Führen im Home Office, die aktuellen Schwierigkeiten der Kulturverwaltungen oder die Folgen für die verschiedenen Kultursparten.

Alle Beiträge der Reihe finden Sie hier:

https://bit.ly/KMN_Coronareihe

REIHE „DIGITALE FORMATE“

Foto: dole777-gPet7Pdx1IQ-unsplash

**Kulturerlebnisse für Zuhause**

Im Zusammenhang mit der Schließung der Kultureinrichtungen haben wir auch unsere Reihe zu Digitalen Formaten intensiviert. Die Reihe enthält aktuelle Beiträge zu Themen wie Podcasts, Online-Recht oder Livestreams in Museen und von Künstler*innen.

Alle Beiträge der Reihe finden Sie hier:

https://bit.ly/KMN_DigitaleFormate

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

UND:

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

BUCHREZENSION

Die Aura des Originals im Museum

Der aktuelle Digitalisierungsschub ist enorm. Zugleich wird verstärkt auf die „Aura des Originals“ verwiesen, die Museumsbesucher*innen derzeit nicht genießen können. Wie Roman Weindls Studie zeigt, ist diese aber doch ein Konstrukt, das vor allem der Selbstversicherung der Museums-schaffenden dient und nur bedingt etwas zum Besucherlebnis beiträgt.

von Kristin Oswald

https://bit.ly/Rez_Aura_Museum

PREISMODELLE FÜR MUSEEN

Pay As You Stay – Zahl, solange Du bleibst

Alternativen zum klassischen Eintrittspreis in Museen wie freier Eintritt, Pay What You Want & Co. können zwar zu steigenden Besuchszahlen führen, gehen aber in der Regel mit finanziellen Verlusten einher. Die Weserburg, Bremens Museum für moderne Kunst, testete deshalb im Dezember 2019 die Idee „Pay As You Stay – Zahl, solange du bleibst“. Die Ergebnisse überraschen.

von Tom Schöbler

<http://bit.ly/PayAsYouStay>

Kultureinrichtungen agieren in einem wachsenden Kommunikationsgeflecht mit sich wandelnden Herausforderungen. Wie man in dieser Kommunikationsflut Gehör findet, darüber unterhalten wir uns mit Dr. Stefan Schindler.

Zwischen Anbiederung und Autonomie

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Sehr geehrter Herr Dr. Schindler, gerne würde ich das Heute zu Beginn außer Acht lassen und mit der von Ihnen bereits 2013 festgestellten Kommunikationsflut bei Kulturbetrieb¹ beginnen. Wie hat sich diese Flut der Kommunikation in den vergangenen Jahren weiter verändert?

Die Technologien entwickeln sich zwar rasant, aber nicht immer tragen diese technologischen Fortschritte erfolgreich dazu bei, bestehende Kommunikationsprobleme zu überwinden. Natürlich hat sich einiges getan: Waren beispielsweise im Jahr 2013 für die befragten Kulturmanger*innen noch Websites und die Zugriffszahlen höchst relevante Themen, so geht es heute mehr darum, wie die eigenen Inhalte und Angebote definierte Zielpersonen, Plattformen oder Kanäle zielgenau erreichen und in welchem Kontext sie dann rezipiert werden. Es kommt nach wie vor laufend zur Verschiebung der Relevanz von verschiedenen Kommunikationstechnologien. Im digitalen Raum stehen nur wenige Sekunden zur Verfügung, um die Aufmerksamkeit der Menschen zu gewinnen. Kulturbetriebe haben auch für die Vermittlung komplexer Inhalte nur wenig Zeit. Der Kulturbetrieb hat also bereits viel erreicht, wenn er mit seiner Kommunikation innerhalb von Sekunden Menschen emotional bewegen und „abholen“ kann. Dies funktioniert umso besser, je mehr Anknüpfungspunkte man den Menschen für deren eigene Kulturleistungen, kulturellen Bedürfnisse und Kulturrezeption anbieten kann. Wobei das Marketing zwar oft ein viel diskutierter Bereich ist, aber andere Bereiche – gerade auch in der Erstellung, der Vermittlung oder Konzeptionierung

¹ Stefan Schindler: *Unerhörte Kultur. Kulturbetriebe in der Kommunikationsflut*, Springer Verlag, 2013

der kulturellen Leistung – ebenso große Herausforderungen an die kulturbetriebliche Kommunikation darstellen.

Spricht man aber von Kommunikation haben viele schnell das Bild von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vor Augen. Doch weit mehr muss darunter gefasst werden. Welche Komplexität liegt heute in einem Begriff von Kommunikation für den Kulturbetrieb?

Der Kulturbetrieb weist einige Aspekte auf, die ihn anfälliger für Kommunikationsprobleme machen. Kommunikation ist ein wesentlicher Teil des Erstellungsprozesses der kulturellen Leistung des Kulturbetriebs. Der homo symbolicus hat hohen Kommunikationsbedarf. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit machen nur einen sehr kleinen Teil der kulturbetrieblichen Kommunikation aus. Alleine der Begriff „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ lässt Kulturmanager*innen Gefahr laufen, sich selbst eine Möglichkeit zu suggerieren, dass die Kommunikation des Kulturbetriebs mit einer scheinbaren Außenwelt gesteuert und unidirektional ablaufen kann.

Der Begriff „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ lässt Gefahr laufen, sich selbst eine Möglichkeit zu suggerieren, dass die Kommunikation des Kulturbetriebes mit einer scheinbaren Außenwelt gesteuert und unidirektional ablaufen kann.

Gründe für die Komplexität der kulturbetrieblichen Kommunikation sind beispielsweise die Heterogenität der Kulturbetriebe, ihr Netzwerkcharakter, Abgrenzungsproblematiken in Bezug auf ihre Umwelt, Anspruchsgruppen, Vermittlungsinstanzen und andere Kulturbetriebe. Konfligierende Planungszyklen, das Auseinanderfallen politischer und kulturbetrieblicher Planungsprozesse vor allem im Hinblick auf Förderzusagen, Orientierung an Subventionskriterien und an ökonomischen Bedingungen, Konvergenztendenzen der Profile der Kulturbetriebe und zu ehemals streng abzugrenzenden Branchen, Personenzentriertheit, hohe Fluktuation der Kulturarbeiter*innen und hohe intrinsische Motivation bei Mitarbeiter*innen erhöhen zusätzlich die Komplexität der Kommunikation. Professionell ausgearbeitete und durchgeführte Kommunikationsstrategien in allen kulturbetrieblichen Bereichen erhöhen aber die Wahrscheinlichkeit, dass der Kulturbetrieb in der Kommunikationsflut erfolgreich ist.

Wie können solche professionellen Kommunikationsstrategie dabei aussehen bzw. was muss dann konkret dabei beachtet werden?

Ein Patentrezept für alle Kulturbetriebe gibt es leider nicht. Ich kann nur davor warnen, simplifizierten Handlungsempfehlungen mancher Ratgeber unreflektiert zu folgen. Die Auseinandersetzung mit der Thematik ist ein stetiger Prozess und Workshops können lediglich einen Einstieg darstellen. Der Fokus muss darauf gerichtet sein, die richtigen Strategien und Taktiken für den eigenen Kulturbetrieb in Bezug auf die vier Momente der Kommunikation – der Produktion, der Allokation, der Wahrnehmung und der Nutzung von Kommunikation – abzuleiten. Entscheidend ist aus meiner Sicht, dass jede*r einzelne nachvollziehen und verstehen kann, wie die eigene Kommunikation ein Bestandteil des kulturbetrieblichen Kommunikationsnetzwerks ist und dass man kooperativ, interaktiv und partizipativ innerhalb dieses Kommunikationsnetzwerks verwoben ist.

Entscheidend ist, dass jede*r einzelne nachvollziehen und verstehen kann, wie die eigene Kommunikation ein Bestandteil des kulturbetrieblichen Kommunikationsnetzwerks ist.

Wer ist heute also Adressat*in der Kommunikation bzw. Kommunikationsstruktur eines Kulturbetriebs und wie haben sich dessen Erwartungen geändert? Sind diese Adressat*innen heute mehr als die Empfänger*innen von Botschaften?

Der sich selbst ernst nehmende und von anderen ernst genommene Kulturbetrieb ist heute weniger denn je eine Fabrik, die unidirektional seine Kulturgüter, seine Kunst und seine Botschaften an Empfänger*innen aussendet. Der Kulturbetrieb ist auch kein Gebilde mit starren Mauern, dessen Kommunikation sich inner- und außerbetrieblich trennen lässt. Die Menschen nehmen Kulturbetriebe wahr, die ihnen einen Mehrwert für ihre eigene Kulturrezeption, aber auch Kulturproduktion ermöglichen. Kulturbetriebe sollen Menschen helfen, Sinn zu vermitteln – und auch zu erkennen. In der Kommunikation des Kulturbetriebs ist das Sender-Empfänger-Modell im digitalen Zeitalter Netzwerk-Konstrukten gewichen.

Worin liegen für den Kulturbetrieb dabei die Herausforderungen? Und hat er diese, Ihrer Meinung nach, angenommen?

Kulturbetriebe standen historisch vielfach vor dem Dilemma, die Balance zwischen Kunst und Kommerz, zwischen Tradition und Moderne, zwischen Anbiederung und Autonomie halten zu müssen. Zentrale Kompetenz ist die Kommunikationsfähigkeit, Anschlussfähigkeit und das Potential zur Verkürzung der Abstände in und durch Kommunikation bei gleichzeitiger Stärkung der Beziehung zum Menschen. Die größte Herausforderung für den Kulturbetrieb besteht darin, seine Besucher*innen und Nutzer*innen zu entwickeln. Wie ein Sommelier sowohl Laien für das Thema „Wein“ begeistern als auch Kenner*innen Raritäten empfehlen kann, deren Charakteristika nur ein geübter Gaumen zu erkennen vermag, so muss auch der Kulturbetrieb den Menschen Anknüpfungspunkte und Entwicklungsmöglichkeiten in kultureller Hinsicht anbieten. Erfolgreiche Kulturbetriebe agieren als Netzwerkknoten und bieten kulturelle Bildung, vermitteln Wissen, Konventionen, Praktiken Infrastruktur und Kulturgüter an, die auf eine (Kommunikations-)Gesellschaft wirken.

Erfolgreiche Kulturbetriebe agieren als Netzwerkknoten und bieten kulturelle Bildung, vermitteln Wissen, Konventionen, Praktiken Infrastruktur und Kulturgüter an, die auf eine (Kommunikations-)Gesellschaft wirken.

Meine bisheriges Bild von Kulturbetrieben ist eher ein sehr hierarchisches. Vielleicht irre ich hier. Aber gerade Netzwerke brauchen ja eine sehr agile Kommunikation, kann das der Kulturbetrieb?

Kulturbetriebe sind höchst unterschiedlich organisiert. Je älter und größer sie sind, umso mehr stimmt das hierarchische Bild in der Regel. Wie ich vorhin erwähnt habe, gibt es keine Generalregel für die optimale Kommunikation im Kulturbetrieb. Es ist durchaus als Kommunikationsstrategie in Ausnahmefällen auch legitim und eine geeignete Strategie, sehr zurückhaltend zu kommunizieren. Betrachtet man aber die Entwicklungen über einen längeren Zeitraum, so ist im Bereich der Kommunikation auch in sehr hierarchischen Kulturbetrieben viel passiert. Die Demokratisierung von kulturellen Prozessen und dialogorientierte Prozesse in Kulturbetrieben lösen zunehmend hierarchische unidirektionale Führungskonzepte ab. Ein Verständnis

des Kulturbetriebs als Netzwerk von Bedeutungs- und Beziehungszusammenhängen – als Basis der Kommunikationsstrategie bietet viele Chancen und Potentiale.

Und wer in persona muss diese Herausforderung annehmen? Ist es die gern benannte „Kommunikationsabteilung“? Sind es die Pressesprecher,*innen Leitungspersonen, Führungskräfte, oder ist es jede*r einzeln*e Mitarbeiter*in?

Eine strategische Kommunikationsplanung liegt zwar in der Verantwortung der Führungskräfte, muss aber für jede*n Mitarbeiter*in im Kulturbetrieb praktikierbar, nachvollziehbar und verständlich sein. Kommunikationsstrategien stellen nur ein Grundgerüst dar, das allen Beteiligten im Kulturbetrieb helfen soll, sich zu orientieren. Die Entwicklung der technologischen Möglichkeiten kann bei einem funktionierenden Kommunikationsnetzwerk als ständige Aufgabe integriert werden. Plakativ: Eine Website wird nicht mehr feierlich eröffnet und alle paar Jahre dann durch eine komplett neue ersetzt, sondern die technologische Entwicklung und das Adoptions- und Apperzeptionsverhalten der Menschen sind ein laufende Themen geworden.

Eine strategische Kommunikationsplanung muss von jedem Individuum im Kulturbetrieb praktikierbar, nachvollziehbar und verständlich sein.

Der Titel Ihres Buches war mit „Unerhörte Kultur“ ja vielsagend. Warum wird Kultur trotz der immer mehr umfangreicheren Kommunikation(smöglichkeiten) nicht gehört?

Die klassischen Kulturbetriebe sind existentiell notwendig, aber nicht die einzigen Orte der Kultur. Das Individuum wird zusehends vom Konsumenten von Kultur zum Produzenten, eingewoben in ein Netzwerk von kultureller Kommunikation. Bietet ein Kulturbetrieb diesen Individuen Entwicklungsmöglichkeiten an, wird man auch bestehen und gehört. Und je weiter sich die Menschen in ihrer kulturellen Entwicklung entfalten, umso eher schaffen es Kulturbetriebe, sie trotz ihrer etwigen Ressentiments zu begeistern: Ein großes Oratorium in voller Besetzung live zu hören, die Farben und Stofflichkeit der Impressionisten mit eigenen Augen zu sehen oder das Gesamtkunstwerk einer griechischen Tragödie mit allen Sinnen zu spüren. Und wenn auch nur um die vielen

Zitate und Anspielungen in modernen Spielarten der Kultur überhaupt einmal zu erkennen beziehungsweise zu verstehen. Kulturbetriebe müssen dafür jedoch durch zeitgemäße Kommunikationsstrategien hörbar bleiben, damit sie auch gehört werden. Kulturbetriebe können Friedhöfe kultureller Praktiken und Kulturgüter werden, wenn eine kommunikative Anbindung und Nähe zum Menschen fehlt. Der Kulturbetrieb darf keine in sich geschlossene Kommunikationsblase sein, sonst wird er an Relevanz verlieren.

Ist Kultur trotz der vielen Kommunikationsmöglichkeiten aber sprachlos?

Sprachlos nicht, aber unerhört! Kultur ist zwar allgegenwärtig. Die sozialen Anreize, Kulturinstitutionen als Teil des eigenen Kosmos und Netzwerks zu sehen, haben abgenommen. Die Kulturbetriebe haben es schwer, in der digitalen Welt und modernen Kommunikationsgesellschaft Gehör zu finden. Der limitierende Faktor – wohlgermerkt vor der Covid-19-Krise – ist Zeit. Ein großes Werk oder ein Ausstellungsbesuch dauern eben mitunter drei Stunden. Das kann man nicht einfach in Werkeinzelteile zerhacken, da muss man klug vorgehen, um Menschen dafür zu gewinnen. Um ein anderes Bild außerhalb der Kulturbranche zu bemühen: Ein Ranger im Nationalpark erklärt vielleicht Besucher*innen, die das erste Mal kommen, in ein paar Minuten den Unterschied zwischen einer Haus- und einer Wildkatze und weckt damit die Neugierde, Emotion und Interesse. Beim nächsten Besuch werden bereits tiefer gehende Fragen gestellt werden und der Aufenthalt schon länger dauern oder die Besucher*innen nehmen an einer Exkursion teil. Bis hin zur Expertenschaft und kooperativen Inklusion und Partizipation der Besucher*innen in Projekten wird der Nationalpark als Institution den Besucher*innen etwas anbieten können. Um wieder die Brücke zum Kulturbetrieb zu schlagen: Auch der Kulturbetrieb hat viel zu sagen und ist alles andere als sprachlos! Nur muss er in den gesellschaftlichen Kommunikationsnetzwerken Gehör finden und dort der Gesellschaft etwas Substanzielles anbieten.

Kultur ist zwar allgegenwärtig. Die sozialen Anreize, Kulturinstitutionen als Teil des eigenen Kosmos und Netzwerks zu sehen, haben abgenommen.

Wann und unter welchen Bedingungen entstehen aber solche Momente der „Sprachlosigkeit“?

Die Beschleunigung, Verdichtung und Zunahme von Kommunikation, die Ausbreitung digitaler Netzwerkmedien, die wachsende kulturelle Beteiligung von Individuen führen in Wechselwirkung mit den Charakteristika von Kulturbetrieben und ihren Rahmenbedingungen zu Kommunikationsproblemen, die paradoxerweise einem gesellschaftlichen „unerhört bleiben“ gegenüber stehen. Die Überlastung geschieht sowohl in den Momenten der Produktion, der Allokation, der Wahrnehmung und der Nutzung von Kommunikation. Auch heute noch werden überrepräsentativ die altvertrauten Instrumente des Marketings genutzt und neue Entwicklungen in der Kommunikation als Bedrohung statt als Chance wahrgenommen. Der Kulturbetrieb bleibt dann zunehmend unerhört, wenn er seine Kommunikationsstrategien und -taktiken nicht den Veränderungen anpasst.

Auch heute noch werden überrepräsentativ die altvertrauten Instrumente des Marketings genutzt und neue Entwicklungen in der Kommunikation als Bedrohung statt als Chance wahrgenommen.

Lassen Sie uns dennoch kurz auf die aktuelle Situation eingehen, diese wird auf lange Zeit das Handeln im Kulturbetrieb bestimmen: Bleibt Kultur unerhört – weil ganz andere Probleme auf die Gesellschaft zu kommen?

Nein, Kultur stiftet Sinn und wird gerade in der Krise nötiger denn je gebraucht. Gerade in Zeiten der Krise ächzt alles vor oberflächlichen Symbolen und der verzweifelten Suche nach gemeinsamen Grundlagen. Die Kultur gibt sinnerfüllte Antworten darauf und bewahrt uns davor, in dumpfe angstgetriebene Handlungsschemata zurückzufallen, die wir schon lange überwunden geglaubt haben.

Liegt hierin also eine Chance, die sich augenblicklich keiner vorstellen kann? Ist ein Reset möglich?

Die Krise kann Entwicklungen und Prozesse beschleunigen, aber auch eine Umkehr einläuten. Das wird sich noch weisen. Die Zukunftsforscher*innen und Ratgeber haben in der Krise Hochkonjunktur. Die Kultur wird hier vielleicht einer Gesellschaft andere und bessere Antworten

geben können. Ein Reset im Sinne von kultureller Restauration wird aber nicht kommen. Die Kultur zitiert sich vielleicht oder bringt innerhalb von Retrowellen alte mit neuen Aspekten und Praktiken in Verbindung beziehungsweise setzt sie in neue Kontexte.



Foto: Steve Haider

Dr. Mag. Stefan Schindler, MAS, ist Geschäftsführer von Neusiedler See Tourismus. Zuvor war er Prokurist der Burgenländischen Haydn Festspiele bzw. der Internationalen Haydntage in Eisenstadt, Liszt Festspiele in Raiding und Verantwortlicher für Finanzen & Controlling beim Music Information Center Austria.

Anzeige

MASTERSTUDIENGANG THEATER- UND ORCHESTERMANAGEMENT

Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main

Der 4-semestrige Masterstudiengang ist der einzige Studiengang in Deutschland, in dem sich BA-Absolvent*innen wissenschaftlicher und künstlerischer Studiengänge, aber auch berufserfahrene Kolleg*innen speziell auf Berufe und Leitungspositionen im Theater, Konzertbetrieb, in der freien Theaterszene, bei Festivals oder in theaternahen Kultur- und Medieneinrichtungen vorbereiten.

Mit ihrem spartenspezifischen und auf Innovation ausgerichteten Studiengang bietet die HfMDK wichtige Impulse und praxisnahe Inhalte für Kulturschaffende, die zeitgemäßere Strukturen in Kultureinrichtungen etablieren möchten.

Bewerbungen für das Wintersemester 2020/21 sind bis zum 15. Mai 2020 möglich.

Krisen und Konflikte kennt der Kulturbetrieb recht gut. Gerade Theater haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten immer wieder neuen Herausforderungen gegenübergesehen. Wir unterhalten uns darüber mit Thomas Koch, Direktor Strategische Kommunikation, Staatsoper Stuttgart, und fragen ihn, welche Rolle dabei die Kommunikation nach innen und außen spielt.

Krisen sind uns nicht neu

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Sehr geehrter Herr Koch, lassen Sie uns das Heute, den März und April 2020, erst einmal ausblenden. Mit welchen Spannungsfeldern – politisch, künstlerisch, gesellschaftlich, unternehmerisch – hatten es Theater in den letzten Jahren zu tun?

Die zentrale Frage, die sich ein Theater immer stellen muss, ist seine eigene gesellschaftliche Relevanz. Diese Frage ist tatsächlich ein Seismograf, um Konfliktfelder zu identifizieren. Und das setzt voraus, dass man in einem ständigen Dialog ist und das auf allen Ebenen – auch und vor allem mit der Politik. Was sich oft als Spannungsfeld für unsere Arbeit herauskristallisiert, ist immer auch ein Thema in der gesellschaftlichen Gesamtlage. Erinnern wir uns an die ersten Pisa-Studien. Nach dem Schock der Ergebnisse, bei denen die deutschen Schüler*innen insbesondere in den sogenannten harten Fächern schlecht abschnitten, folgte eine Revision der Curricula. Dabei erhielten Fächer wie Kunst, Musik, Sport eine erhebliche geringere Rolle und wurden spürbar heruntergefahren. Diese Ausdünnung in den Lehrplänen hieß und heißt aber nicht, dass Kunst und Sport weniger Bedeutung hätten. Allerdings wurde auch in der gesellschaftlichen Allgemeinbildung eine gewisse Marginalisierung von Kunst und Kultur erkennbar. Das waren also bildungspolitische und gesellschaftliche Entwicklungen, bei denen die Theater reagieren mussten. Sie waren dann mitunter Auslöser dafür, die Vermittlungsarbeit um ein Vielfaches zu intensivieren. Verbunden damit waren enorme Herausforderungen für die Theater, da ganz neue Ressour-

cen aufgebaut werden mussten: Man brauchte das geeignete Personal, das auch fachlich in der Lage war, Vermittlungsprogramme zu entwickeln. Das hatte Auswirkungen auf die universitäre Ausbildung und die dortige Forschung. Eine vielleicht historisch gesehen kleine politische Entscheidung brachte also die Theater durchaus in Spannungsverhältnisse, die es zu lösen galt.

Die zentrale Frage nach der eigenen gesellschaftlichen Relevanz ist ein Seismograf, um Konfliktfelder zu identifizieren.

Es war aber keine Entscheidung die unmittelbar zu einer Krise an den Theatern geführt hatte.

Die Theater haben aber sehr schnell erkannt, was es bedeuten wird, wenn Kunst und Kultur nicht mehr Teil der allgemeinbildenden Ausbildung sind. Dabei ging es den Theatern nicht vorrangig darum, dass vielleicht ein kulturell gebildetes Publikum wegbrechen würde. Das wäre ein sehr viel späterer Effekt gewesen. Und es wäre mit zu kleiner Münze gerechnet. Das Theater war immer auch ein Beobachter dessen, was bestimmte Entwicklungen für die Gesellschaft im Gesamten bedeuten werden. Und diese Aufgabe hat es auch stets wahrgenommen.

Hat Ihre Kommunikation mit den politischen Ebenen über die Bedeutung dieser Entwicklungen gefruchtet?

Ich denke schon, jedenfalls hier in Baden-Württemberg. So konnten wir durch intensiven Dialog mit dem für das Schulwesen zuständigen Kultusministerium Vereinbarungen über von uns konzipierte Fortbildungsveranstaltungen zum Musiktheater für Lehrkräfte, fächerübergreifenden Projekt-Unterricht mit einem Musiktheaterschwerpunkt und die Erstellung entsprechenden Unterrichtsmaterials treffen. Es wurde sogar eine eigene Koordinationsstelle im Ministerium für diese Zusammenarbeit geschaffen. Das war ein mühsamer, aber durchaus lohnender und für alle Seiten bereichernder Prozess. Es ging eben nicht nur darum, über eventuell wegbrechendes Publikum zu sprechen. Es ging vorrangig darum, die Bedeutung der Vermittlungsaufgabe zu kommunizieren, und dass Theater einen Teil der Aufgaben von Schulen übernommen haben. Damit einher gingen auch wirtschaftliche Entscheidungen. Denn wie sollte dieser neue Arbeitsbereich finanziert werden? Er war ja bisher gar nicht in den Budgets berücksichtigt.

Wird Vermittlung als wichtige neue, gesellschaftlich relevante Aufgabe anerkannt oder wird sie zu einer freiwilligen Aufgabe, die etwa durch Sponsoringelder finanziert werden muss? Gleichzeitig gab es große gesellschaftliche Krisen, wie in den 80er Jahren oder die globale Finanzmarktkrise 2008/2009, die zu Kürzungen in den öffentlichen Haushalten führten. Hinzu kam eine Veränderung in der Gesellschafts- und Familienstruktur, die dazu führte, dass wichtige Bildungsinstanzen wie Eltern oder Großeltern nicht unbedingt mehr den Erstkontakt mit dem Theater möglich machten. Also nicht nur eine finanzielle, sondern wieder eine bildungsrelevante Entwicklung. Was ich darlegen will ist, dass es in den letzten Jahrzehnten viele unterschiedliche Konfliktmomente gab, bei denen die Theater kommunikativ und programmatisch reagieren mussten.

In den letzten Jahrzehnten gab es viele unterschiedliche Konfliktmomente, bei denen die Theater kommunikativ und programmatisch reagieren mussten.

Veränderungen der politischen Landschaft

Im vergangenen Jahr zeigte eine Anfrage der AfD ein Konfliktfeld, das schon seit geraumer Zeit Kultureinrichtungen betrifft: die Veränderung der politischen Lage. Können Sie unseren Leser*innen kurz erzählen, worum es ging, und wie Sie selbst im ersten Moment reagiert haben?

Es gab im Juni 2019 eine kleine Anfrage der AfD im Landtag von Baden-Württemberg, in der danach gefragt wurde, wie sich die staatlich finanzierten Ensembles, etwa die der Ballettcompagnien, der Orchester und der Opernstudios im Hinblick auf die Nationalität der Mitglieder zusammensetzen und wo die Künstler*innen ihre Ausbildung erhalten hätten. Erst einmal ist das ja eine Frage, die man so stellen darf. Aber man muss beachten, wer diese Anfrage gestellt hat und vor welchem inhaltlichen Hintergrund das geschah. Und genau das hat uns immens bewegt. Denn wir haben es immer als Selbstverständlichkeit angesehen und mit ganzem Stolz formuliert, dass wir mit unseren Einrichtungen in einem fantastischen und künstlerisch wie menschlich fruchtbaren internationalen Austausch agieren. Und da wir auch schon vor dieser Anfrage das Kulturprogramm der AfD sehr aufmerksam gelesen hatten, durfte man nichts Unschuldiges hinter einer solchen Anfrage vermuten. Einlassungen von AfD-Funktionären wie Hans-Thomas Tillschneider oder Marc Jongen zeigen, dass die ganze

Programmatik hin zu einer Renationalisierung der Künste führt. Krass formuliert kann man das so zusammenfassen: In deutschen Theatern soll deutsche Kunst von deutschen Künstlern aufgeführt werden. Unsere Reaktion war also, diese Anfrage in den Kontext des zentralen Kulturprogramms der Partei zu setzen und deren ganz bewusste strategische Linie aufzuzeigen: die Renationalisierung von Kunst und Kultur. Für uns war das alles eine sehr unangenehme Lektüre, die man aber unbedingt betreiben musste. Denn die Anfrage war ein unverkennbares Alarmsignal, das wir in einer solchen Form bislang in Baden-Württemberg noch nicht erlebt hatten.

Die Anfrage war ein unverkennbares Alarmsignal, das wir in einer solchen Form bislang in Baden-Württemberg noch nicht erlebt hatten.

Wie war dann aber Ihr genaues Vorgehen, was war Ihnen wichtig?

Uns war wichtig in diesem Zusammenhang aufzuzeigen, dass es schon einmal eine solche Entwicklung hin zu einer enormen Zäsur gab, in der diese selbstverständliche und sich gegenseitig befruchtende Internationalität, bei der Künstler*innen schon seit Jahrhunderten Botschafter*innen und Vermittler*innen kulturellen Dialogs waren, in ihrem Dasein hochgefährdet war und in unvorstellbarem Ausmaß beschnitten wurde. Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten in Deutschland 1933 kam es zu einer Gleichschaltung von Kunst und Kultur, bei der diese in den Dienst der Staatsideologie gestellt wurden. Die Entwicklungen gab und gibt es auch in anderen Ländern, die totalitär geführt wurden und werden. Dass solche Entwicklungen einen zeitlichen Vorlauf haben, also nicht aus heiterem Himmel kommen, konnten wir mit einer sehr schockierenden Erkenntnis aufzeigen, die wir bei Recherchen einige Jahre zuvor gewinnen konnten: 1930 gab es nur einen Abgeordneten der NSDAP im Württembergischen Landtag, Christian Mergenthaler, der mit dem Mittel der kleinen Anfrage die Regierung fragte, wie es sein kann, „dass in einem wahrhaft deutschen Theater ein jüdischer Komponist Negermusik zur Aufführung bringen dürfe und das mit deutschen Steuergeld bezahlt würde.“ Die Rede war hier von dem Singspiel „Schatten über Harlem“, für das der jüdische Komponist Ossip Dymow den Auftrag erhalten hatte. Die Anfrage und die öffentliche Androhung von Krawallen im Theater durch die nationalsozialistische SA führten dann tatsächlich dazu, dass das Kunstministerium das Werk vom Spielplan nehmen ließ.

War das die Basis für Ihre Kommunikation, das Erinnern und Mahnen der Vergangenheit?

Es war ein wesentlicher Baustein, um aufzuzeigen, in welcher historischen Gesellschaft sich die AfD mit ihrem neu formulierten Kulturprogramm befindet. Es war wichtig aufzuzeigen, was unter Anwendung der gleichen Mittel schon einmal passiert ist. Damals gab es bereits die Schlägertrupps der NSDAP, die die Menschen drangsalierten und so politischen Druck aufbauten. Aber die kleine Anfrage der AfD allein schon zeugt von der dahinter stehenden ideologischen Ausprägung. Übrigens, Mergenthaler wurde nur zwei Jahre später nach dem Wahlerfolg der NSDAP zum Landtagspräsidenten und 1933 schließlich zum Ministerpräsidenten und Kultusminister ernannt. In dieser Funktion war er für die Schulen verantwortlich. Innerhalb weniger Monate krepelte er das gesamte Bildungssystem um und unterwarf es der nationalsozialistischen Ideologie. Was man 1930 in bürgerlichen Kreisen noch nicht wahrhaben wollte und mit „es ist ja nur ein Abgeordneter“ und „nur eine kleine Partei“ oder „ein vorübergehendes Phänomen“ abtat, zeigt, dass diese Zögerlichkeit ein Problem der damaligen demokratischen Kräfte war und sie damit dazu beitrugen, den Weg zur Machtergreifung der Nazis freizumachen. Es existierten nicht genügend Widerstand und Warnungen für die Öffentlichkeit, wohin das führen würde.

Wie verhielt es sich nun im Jahr 2019?

Mit der von uns initiierten Aufklärungsarbeit zu den historischen Parallelen bekamen wir eine sehr große öffentliche Aufmerksamkeit, was zur Folge hatte, dass es sehr viele Menschen aufgerüttelt hat. Es gab viele Veranstaltungen dazu, auch eine innerhalb kürzester Zeit organisierte Demonstration mit über 2.000 Teilnehmer*innen. Sehr viele kluge Redebeiträge benannten dabei die drohenden Gefahren und forderten die Landesregierung auf, mit dieser AfD-Anfrage sorgfältig umzugehen. Denn beantwortet werden musste sie ja. Mir hat sehr gut gefallen, dass die Antwort im Wesentlichen dafür genutzt wurde, ein Plädoyer für die Internationalität der Künste und Künstler*innen zu formulieren. In der Beantwortung der eigentlichen Fragen hat man sich auf das Nötigste beschränkt, nämlich, dass es an den staatlich finanzierten Einrichtungen pauschal so und so viele Mitwirkende aus so und so vielen Ländern gibt. Das war es.

Aber die Tendenz dieser politischen Veränderungen bleibt ja bestehen.

Ja, man spürt diese sehr deutlich und wir müssen uns – ob wir es uns gefällt oder nicht – mit der Kulturstrategie solcher Parteien befassen. Es ist eine neue Facette unseres Krisenmanagements. Denn nur so können wir

analysieren und antizipieren, welches Gefährdungspotenzial existiert und nur so können wir mit all unseren künstlerischen Möglichkeiten darauf aufmerksam machen. Denn wir – die Kunst und Kultur – verfügen über die künstlerischen Ausdrucksformen, mögliche Antworten zu formulieren und damit eine ganz andere Wirkung zu erreichen. Kunst hat das Potenzial, uns Menschen Dringlichkeiten vor Augen zu führen und sinnlich-konkret erlebbar zu machen. Empörung allein reicht nicht aus. Wir dürfen in diesem Thema nicht nachlassen.

Empörung allein reicht nicht aus. Wir dürfen in diesem Thema nicht nachlassen.

Und dann kam der Frühling 2020

Bisher war es vielleicht klarer mit „wem“ oder „was“ man zu tun hat. Doch wie ist das heute – was passiert bei Ihnen gerade?

Die Covid19-Infektion ist etwas, mit dem niemand gerechnet hatte. Und wir spüren nun alle, dass es eine Situation ist, die nicht einfach so vorbeigehen wird. Als wir die Dimension des Themas erkannt hatten, haben wir umgehend mit unseren Träger*innen, der Stadt und dem Land, gesprochen und gleichzeitig den Kontakt zu relevanten Expert*innen gesucht. Auch mit dem Leiter des städtischen Gesundheitsamts hatten wir schnell einen Termin bekommen und dessen Einschätzung erbeten. Nach den Gesprächen haben wir die wichtige Konsequenz gezogen und schon am Abend des 11. März beschlossen, bis auf weiteres keine Aufführungen mehr stattfinden zu lassen.

Es sind sehr dynamische Entwicklungen, die von politischen Entscheidungen abhängig sind. Sind Sie dabei eher handlungsunfähig?

Nein, in unseren Möglichkeiten sind wir handlungsfähig. Das eine war die Abwägung und Entscheidung dessen, was wir für wichtig, nötig und möglich gehalten haben. Das andere sind die politischen Entscheidungen, die natürlich zu einem sehr knirschenden Halt geführt haben. Aber dadurch, dass wir in den vergangenen Jahren sehr intensiv in unsere Organisationsentwicklungsprozesse investiert haben, hatten wir einen Krisenplan, den wir nun aufrufen konnten. Zuerst galt es, einen Krisenstab einzurichten, der sich aus den Direktoren der verschiedenen Bereiche zusammensetzt. Bei den täglichen Treffen werden die aktuellen Entwicklungen besprochen und verschiedene Szenarien für unser weiteres Vorgehen entworfen beziehungs-

weise angepasst. Der zentrale Baustein in einem solchen Prozess ist aber das Vertrauen, das man sich vorher erarbeitet hat. Das Vertrauen bei den Mitarbeiter*innen, das Vertrauen zwischen den Direktionen und auch in der Abstimmung mit unseren Träger*innen. Der Spielraum wird politisch gesetzt, und die diskursiven Strukturen innerhalb unserer Organisation machen uns handlungsfähig.

Der zentrale Baustein in einem solchen Prozess ist aber das Vertrauen, das man sich vorher erarbeitet hat.

Wie versuchen Sie dabei, mit der Öffentlichkeit in Kommunikation zu treten?

Es ist eine Herausforderung. Ein Beispiel ist etwa die Produktion der so dringend überall benötigten Mund-Nase-Masken, die wir in unseren Werkstätten sehr schnell begonnen haben zu produzieren. Das war und ist von medialem Interesse, und wir können zeigen, dass auch uns diese Situation sehr belastet und wir versuchen, uns jenseits der künstlerischen Arbeit gesellschaftlich einzubringen. Für das Publikum ist sicher auch die Frage nach den bereits bezahlten Eintrittskarten und dem Umgang damit relevant. Wir haben schnellstmöglich eine automatische Stornosoftware aufgespielt und die Gelder zurücküberwiesen. Aber gleichzeitig haben wir eine Spendenmöglichkeit eingerichtet, um beispielsweise Stipendien für Schüler*innen unserer eigenen Ballettakademie und der künstlerischen Vermittlungsarbeit zu finanzieren.

Ein sehr großes Thema sind natürlich die Mitarbeiter*innen – sowohl die angestellten als auch freien Künstler*innen.

Diese Situation ist für alle dramatisch, vor allem natürlich für unsere Gastkünstler*innen. Aber alle, ob freie oder festangestellte Künstler*innen und Musiker*innen oder die Mitarbeiter*innen der Werkstätten und aller anderen Abteilungen, haben für einen dicht getakteten Spielplan unglaublich viel Zeit und Kraft investiert. Und nun herrscht Stille und Unsicherheit, wie und wann es weitergehen wird. Als Staatstheater haben wir vornehmlich feste Arbeitsverhältnisse und können insofern die Mitarbeiter*innen beruhigen und in das freie Rollen- oder Partiturstudium daheim überführen. Die Werkstätten und die Technik arbeiten unter Einhaltung aller Hygiene-Vorgaben weiter. Viele administrative Mitarbeiter*innen arbeiten im Home-Office. Bei Letzteren haben wir einen riesigen Sprung hin zur Digitalisierung der Arbeit gemacht.

Es bleibt dabei, Theater leben von dem dichten Miteinander eines gebannten Publikums. Museen hingegen können durchaus bestimmte Abstandsregelungen einführen. Welche Szenarien entwickeln Sie für eine Zukunft, die auf Abstand beruht?

Es deutet sich an, dass wir eher später als früher in einen regulären Betrieb zurückkehren werden, sicher nicht vor der nächsten Spielzeit. Und auch hier sind viele Fragen dahingehend offen, wie sich die neue Normalität gestalten wird. Denn eine Aufführungspraxis wie bisher wird es sehr lange Zeit nicht geben können. Für unsere Anspruchsgruppen sind Transparenz und Nachvollziehbarkeit besonders wichtig. Wir müssen auf die Entscheidungen der Politik reagieren und das wird für uns eine Mammutaufgabe werden und unser Selbstverständnis als Ort gemeinsamen Kunsterlebens erschüttern und wandeln. Aber wir haben, als die Schließung stattfand, sehr schnell ein digitales Programm aufgebaut: Man konnte „on-demand“ verschiedene Aufführungen aus unserem Hause streamen oder eigens produzierte kurze Video-Clips mit Mitgliedern unserer Ensembles anschauen. Wir werden noch sehr viel denken und umdenken müssen. Das Virus hat uns in eine neue Zeit katapultiert. Wir werden sehen, wohin uns das führen wird. Allerdings wird bei allen digitalen Ersatzprogrammen deutlich, dass das gemeinschaftliche Erleben von Kunst an einem konkreten Versammlungsort fehlt. Künstler*innen und Publikum müssen sich begegnen und in die Augen blicken können. Erst dann ist die Kunst, ist das Kunstwerk, vollendet.

Es wird für uns eine Mammutaufgabe werden und unser Selbstverständnis als Ort gemeinsamen Kunsterlebens erschüttern und wandeln.

In der aktuellen Krise wird deutlich, welchen Wert das Miteinander hat – Musik nimmt eine neue, eine wichtige Rolle ein. Eine Chance für die Kulturinstitutionen ihre Bedeutung neu im Bewusstsein der Gesellschaft zu verankern?

Ja, die Relevanz von Kunst und Kultur, die wir seit vielen, vielen Jahren versuchen aufzuzeigen, ist mehr als deutlich geworden. Denn nur Kunst kann die wichtigen, die existenziellen Fragen aufwerfen, die unser Menschsein ausmachen. Erst die Kunst ermöglicht es dem Mensch, sich mit sich selbst, mit seiner Vergangenheit, seinen Zukunftsmöglichkeiten und dem, was das Leben in seinem Kern ausmacht, auseinanderzusetzen. Diese Relevanz wurde durch den totalen Entzug deutlich. Digitalisierung ist dabei nur ein

Trostpflaster. Und vielleicht wird diese Zeit auch dazu führen, dass wir neu über unsere Prioritäten nachdenken werden.

Werden die Themen, die vorher so wichtig waren, wieder wichtig werden?

Wir werden uns viel mehr mit den großen, den zentralen Fragen des Lebens und unserer gemeinschaftlichen Existenz beschäftigen. Die bisherigen sehr kleinteiligen Themen und Diskussionen entsprangen doch eher einer gewissen Sättigung. Die aktuellen Erfahrungen haben viele einfach noch nie gemacht. Es ist ein Urkonflikt des Menschen, den wir hier aushandeln, nämlich den zwischen Sicherheit und Freiheit.



Foto: Birgit Unterweger

Thomas Koch ist seit 2014 Kommunikationsdirektor der Staatsoper Stuttgart. Als Mitglied der Intendanz verantwortet er dort seit Herbst 2018 die Strategische Kommunikation. Zuvor war er von 2006 bis 2014 als Kommunikationsdirektor Mitglied des Präsidiums der Bayerischen Theaterakademie August Everding im Prinzregententheater in München.



In einer Krise heißt es, schnell reagieren. Ohne einen durchdachten Plan kann das aber schnell in blindem Aktionismus enden. Wir unterhalten uns mit Dr. Andreas Schwarz, Leiter des Fachgebiets Public Relations und Technikkommunikation und Co-Direktor der Internationalen Forschungsgruppe Krisenkommunikation (IRGoCC) der TU Ilmenau, darüber, wie sich Unternehmen auf den Krisenfall vorbereiten können.

Kontrolle ist ein Mythos

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Sehr geehrter Herr Dr. Schwarz, was genau ist mit Blick auf Unternehmen und Organisationen eine Krise?

In der Wissenschaft gibt es, wie so oft, viele Definitionen, was eine Krise ist oder sein kann. Aber alle haben eins gemeinsam, immer dann, wenn Ereignisse oder Entwicklungen auftreten, die aus Sicht des Unternehmens oder der Organisation die Erreichung dominanter bzw. zentraler Ziele oder Werte gefährdet, werden diese Situationen als krisenhaft beschrieben und es wird in einer Art Krisenmodus darauf reagiert. Aber wann genau das eintritt, das ist tatsächlich vom jeweiligen Beobachter und der subjektiven Betroffenheit abhängig.

Und was können Auslöser für eine Krise sein?

Hier ist jeder erdenkliche Fall möglich. Krisen können dabei intern verursacht werden, z.B. durch Fehlverhalten oder Missmanagement, oder aber auch durch Einflüsse von außen, die auf die Organisation einwirken. Sehr häufig ist es aber eine Kombination aus beiden Faktoren.

Wie kann man drohende Krise erkennen, gibt es hier „Radarsysteme“, die aufgebaut werden können?

Es gibt Frühwarnsysteme und dazu eine ganze Reihe von Techniken und Strukturen, die dabei helfen bzw. die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass man Krisen früher oder sogar rechtzeitig erkennt. Wichtig ist, dass dafür Grundstrukturen in einem Unternehmen etabliert sind. Nehmen Sie das aktuelle Beispiel der Mietzahlungen von Adidas, das ist ein sehr typischer Fall, der

zeigt, dass etwas gar nicht gut gelaufen ist bzw. anscheinend festgelegte Abläufe fehlen: Das Management hat Entscheidungen im Sinne des Unternehmens getroffen und dabei höchst wahrscheinlich nicht die leitenden Kommunikationskräfte eingeschaltet. Denn diese hätten mit Sicherheit mit Hinweis auf den deutlichen Reputationsverlust davor gewarnt, die Mietzahlungen wegen der Ladenschließungen auszusetzen. Das heißt, bei wichtigen strategischen Entscheidungen müssen alle relevanten Ebenen eingebunden und nach ihren Einschätzungen befragt werden. Das kann in vielen Fällen die Auswirkungen von Krisen reduzieren oder im Fall von Adidas sogar eine durchaus selbstverschuldete Krise verhindern. Bei Früherkennung geht es aber auch darum, sich intensiv mit dem Issues Management auseinanderzusetzen. Man beobachtet systematisch Medien, soziale Medien und alle relevanten anderen Quellen und versucht jene Themen zu identifizieren, die die eigene Organisation negativ betreffen oder in Zukunft beeinflussen können. Im Kulturbereich sind es zum Beispiel politische Entwicklungen oder Fragen, die die eigene Finanzierung aus dem öffentlichen Budget betreffen. Wenn man diese Themen intensiv beobachtet und immer wieder analysiert, wie sich diese und damit auch Stimmungen entwickeln, kann man eher einschätzen, ob diese Entwicklungen einen früher oder später beeinflussen, und man kann sich darauf vorbereiten.

Bei wichtigen strategischen Entscheidungen müssen alle relevanten Ebenen eingebunden und nach ihren Einschätzungen befragt werden.

Das heißt aber, dass ein Unternehmen sich irgendwann einmal hingesetzt haben muss, und diese relevanten Themenfelder für sich definiert haben?

Ja, unbedingt. Viele Unternehmen tauschen sich in der Branche intensiv mit internen und externen Expert*innen über relevante Themen aus. Sie diskutieren die Entwicklungen und prüfen, wie diese Einfluss nehmen können oder bereits nehmen. Nur so kann man aus den Erkenntnissen mögliche Krisenszenarien ableiten. Und Medienmonitoring ist dafür ein grundlegender Baustein.

Wie kann man sich auf die Krise vorbereiten?

Es ist vor allem sehr viel Analyse nötig. Man muss wissen, wer man ist, was die Organisation an Werten und Zielen ausmacht. In einem nächsten Schritt sollte man die wesentlichen Anspruchsgruppen und deren Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen kennen. Und das sind nicht nur Kund*innen. Es ist die Gemeinschaft, das sind die Politiker*innen, Partner*innen, die zuliefere-

den Unternehmen, das sind die Mitarbeiter*innen. Man muss sich dieser Gruppen im eigenen Aktionsumfeld bewusst sein und sich die Frage stellen, welche Situationen deren Interessen beeinträchtigen und zu einer Krise führen können. Ausgehend davon kann man Szenarien entwickeln und diese nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgeschäden abstufen. Dann geht es darum, Handlungsoptionen und Pläne zu entwerfen. In der betreffenden Literatur und Beratungslandschaft gibt es ausführliche Leitlinien, wie man solche Krisenpläne mit den wichtigen Prozessabläufen erstellen kann.

Ist eine Krise erkannt, was heißt das dann genau? Welche Abläufe sollten nach der Kenntnisnahme der Krisensituation folgen?

Den einen idealen Prozess gibt es nicht. Wichtig ist, dass in einem Krisenfall vor allem die Entscheidungs- wie auch die Kommunikationsebene eingebunden sind. Diese sind zentral. Dann ist es von der jeweiligen Art und Schwere der Krise abhängig, wer in den Krisenstab berufen werden sollte. Neben dem Management und der Kommunikation betrifft das häufig die Rechtsabteilung und die Abteilungen Sicherheit, Marketing sowie Vertrieb. Wenn vorhanden, sollte bei allen Handlungen auf den entworfenen Krisenplan Bezug genommen und reagiert werden. Aber, und das ist wichtig, über das „Befolgen“ des Plans hinaus, muss man in Krisen improvisieren können. Keine Krise tritt genauso ein, wie man es skizziert hat. Dem muss man sich bewusst sein und ebenso, dass es den 100-Prozent-Plan nicht gibt.

Man muss sich bewusst sein, dass es den 100-Prozent-Plan nicht gibt.

Sie haben es bereits angedeutet, welche Bedeutung der Kommunikation in einer Krise zu kommt. Was heißt nun aber Krisenkommunikation genau?

Kommunikation findet in Organisationen nach innen wie nach außen immer statt. Aber wenn es zu Krisen kommt, steigt der Bedarf an Informationen und damit an Kommunikation stark an. Kommunikation wird gerade bei negativen Ereignissen intensiver. Bei der von der Krise betroffenen Organisation heißt Kommunikation aber an erster Stelle interne Kommunikation. Man muss zuerst mit allen betroffenen Abteilungen und den Mitarbeiter*innen kommunizieren, dabei diese transparent über die Situation informieren, Orientierung geben und beruhigen. Man muss nach innen deutlich machen, mit welcher Kommunikationsstrategie man nach außen auftreten wird. Der nächste Schritt in der Krise ist die Kommunikation mit den verschiedenen

Anspruchsgruppen. Hier muss man schauen, wer am meisten betroffen ist. Wer trägt das höchste Risiko? Mit diesen Gruppen sollte man zuerst kommunizieren und auch demnach die betreffenden Medien auswählen und einbeziehen.

Man muss reden, ohne sich zu verstricken. Welche Regeln gibt es hier?

Es gibt zahlreiche Erkenntnisse – aus der Praxis wie auch aus der Forschung –, wie diese Kommunikation aussehen sollte. Doch Regeln lassen sich schlecht verallgemeinern. Ein Grundsatz ist, dass man zu allererst Informationen verbreiten muss, die den Betroffenen dabei helfen ihr Leben, ihre Gesundheit, ihr sonstiges Wohlbefinden zu schützen, um keinen weiteren Schaden zu nehmen. Man nennt das Instruktionsinformationen. In einem zweiten Schritt sollte man in einer Art und Weise kommunizieren, die es den Betroffenen ermöglicht, die Krise auch psychologisch zu bewältigen. Dazu gehören kontinuierliche Informationen zum Status quo der Krise und die ergriffenen Maßnahmen zur Krisenbewältigung. Das hat aber auch sehr viel mit Emotionen zu tun und benötigt Empathie. Man muss authentisch zeigen, dass man versteht, in welcher Situation sich die Betroffenen befinden. Damit haben Unternehmen und so manche Manager*innen mitunter ihre Schwierigkeiten. Es ist aber grundlegend für eine gelungene Kommunikation. In einem dritten Schritt kommt erst die Frage, wie man mit der Ursache bzw. der Schuldfrage umgeht. Das ist natürlich erheblich komplizierter, denn man braucht wesentlich mehr detaillierte Informationen darüber, wie sich die Situation darstellt: Welches sind die tatsächlichen Ursachen? Wie ist die Rechtslage? usw. Und dann muss man entscheiden, ob man die volle Entschuldigung ausspricht oder man die Verantwortung ablehnt und erklärt, warum man eben nicht ursächlich verantwortlich sei. Das ist eine Entscheidung mit immenser Tragweite und diese braucht Zeit.

Es gibt also die beiden Antipoden um Verzeihung zu bitten und abzustreiten. Gerade bei Letzterem liegen aber sicher die wesentlich größeren Gefahren?

Das Abstreiten der Schuld ist natürlich in der Krisenkommunikation die riskanteste Variante. Man muss sich wirklich sehr sicher sein, dass diese Position 100 Prozent Bestand hat und es keine andere berechtigte Perspektive gibt. Und das ist eher seltener der Fall. Man kann allerdings auch die Graustufen nutzen und etwa die moralische Verantwortung übernehmen, ohne sich dabei auch für die Ursachen verantwortlich zu zeigen.

Aber ist denn eine komplette Entschuldigung auch in jedem Fall die ratsame?

Studien der Kommunikationswissenschaften zeigen, dass wenn man als Organisation die Krise auf irgendeine Weise befördert hat, ist eine Entschuldigung die beste Strategie und hilft, die Reputation zu schützen und den Schaden zu verringern.

Ist eine Krise auch davon abhängig welche Reputation man in der Gesellschaft genießt?

Unbedingt, das ist in der Forschung belegt. Die eigene Reputation, die vor dem Krisenfall existiert hat, hat entscheidenden Einfluss darauf, wie sich die Krise entwickelt und inwieweit das Vertrauen der Anspruchsgruppen verlorengeht. Dabei ist es egal, von welcher Branche wir sprechen. Ein Nachteil ist es ebenso, wenn man vor der Krise in Skandale verwickelt war und mit diesem Ruf in eine Krise schlittert. Da geht es nicht nur viel schneller mit dem Vertrauensverlust, auch die Medien reagieren unmittelbar kritischer.

Die eigene Reputation, die vor dem Krisenfall existiert hat, hat Einfluss darauf, wie sich die Krise entwickelt und inwieweit das Vertrauen der Anspruchsgruppen verlorengeht.

Unterscheidet sich Krisenkommunikation bei Kultureinrichtungen zu anderen wirtschaftlichen Branchen?

Sie haben im Kulturbetrieb mit anderen Anspruchsgruppen zu tun als es die Wirtschaft hat. Das betrifft etwa auch die Kommunikationskanäle. Aber die Grundsätze der Krisenkommunikation sind die gleichen. Kultureinrichtungen verfügen allerdings über weniger notwendige Ressourcen. Das heißt, sie können sich keine teuren Berater*innen leisten, die für sie wichtige Krisenpläne entwickeln. Sie können auch nicht ständig Aktualisierungen vornehmen, da dies immer auch Zeit und Ressourcen benötigt. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Kultureinrichtungen über keine oder nur unterbesetzte Kommunikationsabteilungen verfügen. Das sind durchaus schwierige Voraussetzungen für den Krisenfall.

Kann man Krisensituation immer beherrschen? Gerade wenn man auf das Tempo und die Vielfalt der Kommunikationskanäle blickt?

Krisen durch Kommunikation beherrschen zu können, ist ein Mythos. In freiheitlich, demokratischen Ländern gibt es keine Kontrolle von Krisen. Man kann Krisen und deren Wahrnehmung nur beeinflussen: man kann den Dialog herstellen, man kann in geeigneter Weise auftreten, man kann

Empathie signalisieren, man kann versuchen, den Vertrauensverlust zu kompensieren und zu minimieren, das ist vielleicht möglich. Kontrolle mit Kommunikation aber gibt es nicht.

Welche Rolle haben Medien bei der Entwicklung einer Krise?

Medien verursachen die Krise natürlich meistens nicht. Aber Medien können Krisen durchaus verstärken, indem sie bestimmte Informationen und Probleme sichtbar machen. Manche Medien neigen auch zur Skandalisierung von Sachverhalten. Das kann zudem verstärkend wirken. Da kann man als Organisation eigentlich auch wenig tun. Man kann aber alles dafür tun, um die Situation nicht zu verschlimmern, sich nicht in Widersprüche verstricken oder empathielos oder gar beleidigend auftreten.



Dr. Andreas Schwarz befasst sich in Forschung und Lehre schwerpunktmäßig mit Public Relations, Krisenkommunikation, Künstlicher Intelligenz und internationaler Kommunikation. Andreas Schwarz war Gründungsvorsitzender der Fachgruppe Krisenkommunikation im europäischen Verband ECREA, European Communication Research and Education, Association von 2011 bis 2018.

Anzeige

LUST AUF EIN BEWERBUNGSERLEBNIS MIT
WERTSCHÄTZENDER KOMMUNIKATION?
WWW.KULTURPERSONAL.DE/KANDIDAT

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE
+49 201 634 62 798 | INFO@KULTURPERSONAL.DE

Grundlage: Reputation!

Über die Rolle der Kommunikation im Krisenfall – und davor

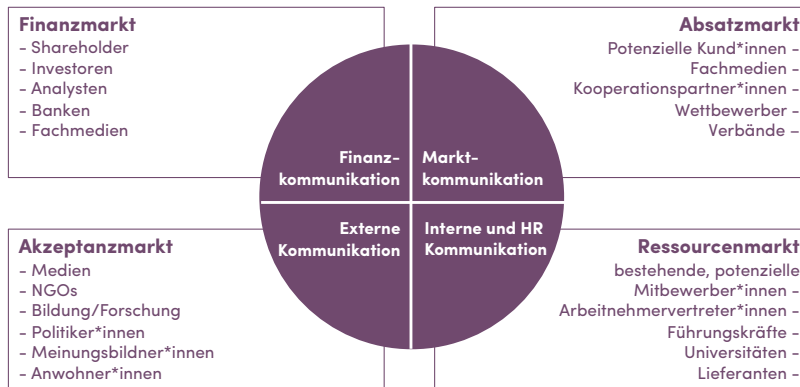
*Ein Beitrag von Masterstudierenden der Kommunikationswissenschaft der Uni Hohenheim
unter Leitung von Prof. Dr. Ulrich Bihler*

Unternehmenskommunikator*innen haben es heute oft nicht leicht: Sie sollen die Botschaften der Organisation vermitteln; sie sollen die Strategie, das Handeln und die Leistungen des Unternehmens überzeugend darstellen; sie sollen damit möglichst die Vertriebs- und Verkaufsziele unterstützen. Und dabei müssen sie auf die Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen der Stakeholder Rücksicht nehmen. Denn „als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“ (Zerfaß 2007: 23).

Somit stehen bei der Unternehmenskommunikation nicht nur die Interessen des Unternehmens im Fokus, sondern auch die Interessen der internen und externen Bezugsgruppen. Ziel ist, diese Interessen durch eine effiziente Unternehmenskommunikation zu steuern, um so einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Das setzt voraus, dass die Unternehmenskommunikation nicht nur Forderungen von oben nach unten kommuniziert. Sie muss auch Stimmen, Stimmungen und Wahrnehmungen nach dem Bottom-up-Prinzip (vgl. auch Dialogveranstaltungen) in die Kommunikationsstrategie und übergreifende Strategie des Top-Managements einbringen – sei es aus dem weiten externen Umfeld des Unternehmens oder aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter*innen.

Bei der Unternehmenskommunikation stehen nicht nur die Interessen des Unternehmens im Fokus, sondern auch die Interessen der internen und externen Bezugsgruppen.

Eine genaue Kenntnis der wesentlichen Stakeholder und ihrer Interessen sowie Einstellungen ist daher für die Unternehmenskommunikation unentbehrlich. Denn nur unter dieser Voraussetzung kann sie den unternehmerischen Handlungsspielraum sichern und so das Wertschöpfungspotenzial der Stakeholder für die Erreichung der Unternehmensziele voll nutzen. Das Modell „Stakeholderkompass“ (Abbildung unten, Rolke 2011) identifiziert diese wichtigen Bezugsgruppen eines Unternehmens und deren Ansprüche. Der Kompass gliedert sich in vier zentrale Stakeholdermärkte: den Beschaffungs- und Absatzmarkt (Wertschöpfungsachse) sowie den Finanz- und Akzeptanzmarkt (Wertsicherungsachse).



Stakeholderkompass in Anlehnung an Rolke (2011)

Durch die strategische kommunikative Einflussnahme auf Stakeholderbeziehungen, -wissen und -einstellungen trägt die Unternehmenskommunikation zum Unternehmenserfolg bei. Sie richtet sich an alle für die Wertschöpfung des Unternehmens mittelbar und unmittelbar wichtigen Bezugsgruppen. Und sie nimmt angesichts der sich verändernden Wettbewerbsbedingungen eine immer wichtigere Rolle ein. Denn Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen werden immer ähnlicher. Stakeholder verlieren angesichts des großen Angebots den Überblick. Kommunikationserfolg wird damit immer mehr zur bestimmenden Variable des Unternehmenserfolgs. Immaterielle Werte wie das Image und die Reputation werden immer wichtiger für Unternehmen, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

Ziel der externen Kommunikation ist deshalb vor allem, den Bezugsgruppen ein positives Bild des Unternehmens zu vermitteln, Orientierung zu schaffen und ihre Einstellungen, Meinungen und letztendlich ihr (Kauf-)

Verhalten zu verändern. Die Unternehmenskommunikation kann die externen Bezugsgruppen allerdings nur überzeugen, wenn sie auch deren Bedürfnisse und Ansprüche kennt. Auf diesem Weg können immaterielle Werte wie die Reputation langfristig aufgebaut und geschützt werden.

Die interne Kommunikation umfasst alle kommunikativen Prozesse, die sich zwischen den Mitgliedern in einem Unternehmen abspielen. Damit hat sie mehrere Ziele beziehungsweise Aufgaben. Eine der wichtigsten Aufgaben ist die „Informationsfunktion“ (Meier 2002: 28). Dies bedeutet eine schnelle, umfassende und effiziente Information aller Mitarbeiter*innen. Die zweite Aufgabe ist die „Dialogfunktion“. Dabei geht es um die Förderung des Dialogs und damit um den „sprachlichen Austauschprozess“ zwischen den Mitarbeiter*innen (ebd.). Durch die Informations- und Dialogfunktion wird eine Vernetzung zwischen den Mitarbeiter*innen hergestellt und so eine bessere Koordination und Abstimmung von Arbeitsprozessen gewährleistet.

Weitere Ziele der internen Kommunikation sind die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit des Unternehmens sowie die Identifikation mit diesem. Dies ist wichtig, um die Mitarbeiter*innen zu motivieren und sie langfristig an ein Unternehmen zu binden. Außerdem kann das Unternehmen sie damit als glaubwürdige Markenbotschafter*innen gewinnen, um das Image und die Reputation aufzubauen und zu stärken. Letztlich soll die interne Kommunikation damit einen Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele leisten (vgl. Mast 2013: 223 f.).

Der immaterielle Top-Wert: die Reputation

Als immaterieller Wert trägt die Reputation dazu bei, Unterstützungspotenziale bei den Stakeholdern des Unternehmens zu schaffen. Mithilfe der Reputation schafft sich ein Unternehmen damit die sehr wichtige „Licence to operate“, erreicht Akzeptanz in der Gegenwart und ein Polster für potenzielle Risiken und Krisen in der Zukunft. Denn die Reputation stellt die Summe aller persönlich erlebten oder über Stakeholder, Medien oder das Unternehmen vermittelten Erfahrungen dar, die die Stakeholder über lange Zeit mit einem Unternehmen gesammelt haben und weiterhin machen.

Verfügt ein Unternehmen damit bei seinen Bezugsgruppen über ein Konto mit überwiegend positiven Erfahrungen, also einer hohen Reputation,

kann dieses in der Krise als Reservoir fungieren: Die positiven Erfahrungen und damit das bestehende Vertrauen in das Unternehmen können die Auswirkungen einer Krise eindämmen. Gerade im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement und insbesondere der Krisenprävention spielt die Reputation eine wesentliche Rolle – auch für die Unternehmenskommunikation.

Die Rolle der Kommunikation im Krisenmanagement

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“ Der Wirtschaftswissenschaftler Walt Whitman Rostow bringt es mit seinem Zitat auf den Punkt: Krisen sind in der Tat am wirkungsvollsten zu managen, bevor sie überhaupt entstehen. Doch die stark wachsende Zahl von Unternehmenskrisen über alle Branchen zeigt, dass dieses Prinzip in der Realität nur bedingt greift – entweder weil Unternehmen nicht den Wert von Krisenprävention erkennen oder weil sie nicht professionell für plötzlich einsetzende Krisen aufgestellt sind. Bei Unternehmenskrisen gilt in immer stärkerem Maße: Sie sind oftmals kommunikative Krisen. Selbstverständlich ist es wichtig, die (nicht kommunikativen) Ursachen einer Krise zu beheben. Im Voraus, während und nach der Krise eine effektive Kommunikation zu betreiben, Stakeholder und Betroffene mit Informationen zu versorgen sowie die Reputation des Unternehmens bestmöglich zu schützen, sind jedoch genauso relevante Bestandteile des Krisenmanagements.

Bei Unternehmenskrisen gilt in immer stärkerem Maße:
Sie sind oftmals kommunikative Krisen.

Der renommierte Krisenkommunikationsforscher W.T. Coombs gliedert eine Krise in die Phasen „Precrisis“, „Crisis“ und „Postcrisis“. Die Unternehmenskommunikation kann vor allem in den aktiven Phasen des Krisenmanagements wirken, also in der Pre- und Postcrisis. In der Precrisis kann sie Risikopotenziale und Signale sehr gut erkennen. Mit einem in das Reputationsmanagement integrierten Issues Management wird die Außenwelt des Unternehmens auf riskante Themen effektiv gescannt und beobachtet. Durch Risk Assessments werden intern Risikopotenziale und Schwächen identifiziert und beurteilt.

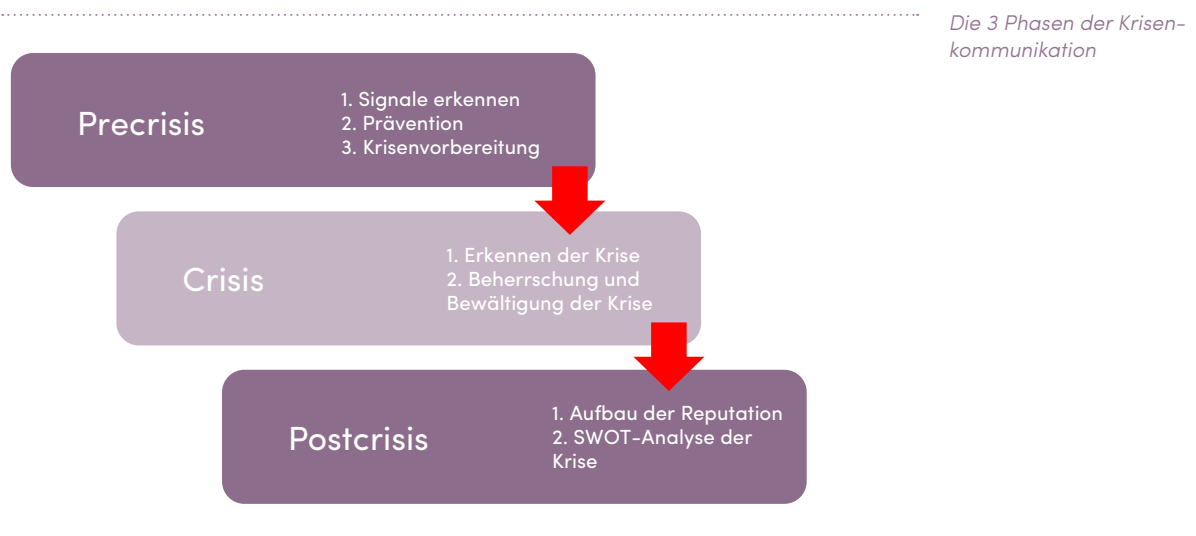
Beide Aktivitäten helfen der Unternehmenskommunikation bei der Krisenprävention, indem sie riskante Themen frühzeitig erkennt, sie aufgreift und diese Risikothemen strategisch in die für das Unternehmen bestmögliche Richtung steuert. Zum anderen kann die Unternehmenskommunikation aber auch auf diese Weise für Stakeholder wichtige, positive Themen identifizieren. Diese Themen kann sie zum Aufbau von Reputation nutzen und damit einen Vertrauensvorschuss für potenzielle Krisen schaffen.

Genauso wichtig sind diese Präventions-Maßnahmen, um das Unternehmen effektiv auf eine Krise vorzubereiten. Denn ist bekannt, aus welchen Themen Krisen entstehen können, ist es möglich, die bestmöglichen Maßnahmen für jedes potentielle Krisenszenario aufzusetzen: So können schon vor dem akuten Krisenfall etwa Handlungsschemata für das Unternehmen und die Unternehmenskommunikation in der Krise oder aber Kommunikationsregelungen im Sinne der One-Voice-Policy entwickelt werden. In der Krise können wichtige Unternehmensvertreter*innen gezielt für ihre Rollen im Auftritt nach innen und außen trainiert und sensibilisiert werden.

Ist bekannt, aus welchen Themen Krisen entstehen können, ist es möglich, die bestmöglichen Maßnahmen für jedes potentielle Krisenszenario aufzusetzen.

In der Phase der Crisis ist der Handlungsspielraum der Unternehmenskommunikation begrenzt. Es gilt, die Krise als Zustand zu erkennen und Bewältigungsstrategien – die bestmöglich schon in der Precrisis entwickelt wurden – umzusetzen. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist in dieser Phase deshalb vor allem reaktiv. Ein Krisenstab ist dabei erfolgsentscheidend: Zu ihm gehört die Unternehmenskommunikation als wesentlicher Baustein. Der Krisenstab entwickelt den Notfallplan, bestimmt die konkreten Botschaften, die Tonalität sowie die Maßnahmen im akuten Krisenfall. Die Unternehmenskommunikation ihrerseits hat die Aufgabe, die bestehenden kommunikativen Umstände so gut wie möglich zu steuern, zu beherrschen und zu bewältigen. Krisenrelevante Informationen müssen frühzeitig und verständlich an die Betroffenen sowie an die relevanten Stakeholder vermittelt werden. Die Information der Stakeholder sollte umfassend und zeitnah geschehen.

In der dritten Phase, der Postcrisis, kann die Unternehmenskommunikation hingegen wieder sehr aktiv handeln: Der beschädigte Ruf des Unternehmens sowie das verletzte Vertrauen müssen schnellstmöglich wieder aufgebaut werden; Maßnahmen gegen erneute Rückschläge müssen entwickelt und umgesetzt, Scanning und Monitoring weiter betrieben werden. Der vergangene Krisenverlauf muss genau analysiert werden, Stärken und Schwächen der Prozesse in der Krise müssen identifiziert werden. Erwartungen, Meinungen und Einstellungen der Stakeholder müssen erneut erhoben sowie die Medien auf weitere riskante Themen untersucht werden. Der Kreislauf beginnt damit wieder von neuem: mit der Krisenprävention. Zusammengefasst lässt sich der wesentliche Beitrag einer Unternehmenskommunikation in den Phasen einer Krise wie in der Grafik darstellen



Die zwei Seiten der Medaille

Ist die Unternehmenskommunikation damit das Heilmittel in der Krise oder sogar der Schutzwall vor der Krise? Nein, denn es muss unbedingt berücksichtigt werden, dass Kommunikation auch das Gegenteil bewirken kann. Insbesondere heute kann unprofessionelle Unternehmenskommunikation Krisen auslösen. Denn gerade in einer Welt vernetzter und sozialer Medien, in der nicht mehr nur Journalist*innen und PR-Expert*innen sich wahrnehmbar äußern, sind Kommunikationsrisiken viel schwieriger zu managen und nur noch schwer zu verhindern. Ein Fauxpas der Unter-

nehmenskommunikation, der von einem Stakeholder besonders negativ wahrgenommen wird, kann jederzeit in einem massenmedialen Auflauf und damit in einem erheblichen Reputationsverlust enden. Kurz gesagt: Unprofessionelle Unternehmenskommunikation vernichtet heute deutlich mehr Unternehmenswert als früher!

Kurz gesagt: Unprofessionelle Unternehmenskommunikation vernichtet heute deutlich mehr Unternehmenswert als früher!

Wird Unternehmenskommunikation professionell betrieben, leistet sie durch den Aufbau und die Pflege der Reputation einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung und dem Erfolg des Unternehmens. Und zu diesem professionellen Reputationsmanagement gehört eine bestmögliche Krisenprävention und Krisenkommunikation, die den guten Ruf des Unternehmens auch in schwierigen Zeiten so gut es geht bewahren.

Externe und interne Kommunikation im Krisenmanagement

Die Strukturen einer effizienten Krisenprävention und -kommunikation sind in den bisherigen Ausführungen skizziert worden. Bei einem vertiefenden Blick darauf tritt zum Vorschein, dass vor allem die Kommunikation mit dem Umfeld des Unternehmens im Mittelpunkt steht, kurzum also die externe Unternehmenskommunikation. Der internen Kommunikation werden zwar auch Aufgaben zugewiesen, wie zum Beispiel die Information der Mitarbeiter*innen, insgesamt nimmt sie aber in der Krisenprävention und -kommunikation bisher doch eher eine Statistenrolle ein, als dass sie Hauptdarstellerin ist. Warum ist das so?

Unternehmen denken zuallererst an die externen Bezugsgruppen, die so schnell wie möglich mit allen relevanten Informationen versorgt werden müssen. Den höchsten Handlungsdruck haben hier alle börsennotierten Unternehmen qua gesetzlicher Vorgaben. Dazu spielt vor allem die Angst der Unternehmen vor einer negativen medialen Berichterstattung eine entscheidende Rolle, die durch eine schnelle Reaktion beeinflusst werden soll. Denn öffentlich verbreitete schlechte Nachrichten bedeuten oftmals einen Reputationsverlust bei den externen Bezugsgruppen wie Journa-

list*innen, Politiker*innen oder Geldgeber*innen, was hohe finanzielle Einbußen mit sich bringen kann. Die internen Bezugsgruppen – also Führungskräfte und Mitarbeiter*innen – werden hingegen häufig später, teilweise sogar weniger informiert als das Unternehmensumfeld. Das ist heutzutage ein großer Fehler! Denn ihre Rolle als glaubwürdige Kommunikatoren für das Unternehmen gerade in der Krise wird nicht hinreichend genutzt.

LITERATUR

Rolke, L. (2011): *Der Stakeholder-Kompass*. In: Paul, Herbert / Wollny, Volrad (Hrsg.): *Instrumente des strategischen Managements – Grundlagen und Anwendung*. München: Oldenbourg Verlag München, S. 111 – 121

Zerfaß, A. (2007): *Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration*. In: M. Piwinger, A. Zerfaß (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler, S. 21-70.

Zerfaß, A. (1996): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Über die Autor*innen: „Die Krise kann mich mal. Interne Kommunikation in der Krise.“ Ein Projekt des Masterstudiengangs Kommunikationsmanagement (Jahrgang 2013/2014) der Universität Hohenheim unter Leitung von **Prof. Dr. Ulrich Bihler**. Bihler forscht und lehrt als Honorarprofessor zu (strategischer) Unternehmenskommunikation. Bei der Audi AG ist er aktuell zuständig für Medien-Trends, -Entwicklungen und -Innovationen. Zuvor hat der promovierte Kommunikationswissenschaftler bereits in verschiedenen Positionen in der internen Kommunikation gearbeitet.

.....



Extremsituationen – wie die Corona-Krise – scheinen für viele Unternehmen und Organisationen unbeherrschbar. Doch das sind sie nicht. Wir sprechen mit dem Krisenforscher Frank Roselieb darüber, wie Krisenkommunikation gut vorbereitet sein kann und ein kreatives Umdenken meist mehr hilft als Jammern.

Jammern hilft in Krisen wenig

Die Fragen stellte Veronika Schuster am 25. März 2020 per E-Mail

Sehr geehrter Herr Roselieb, welche Art von Krisensituationen haben vor März 2020 deutsche Unternehmen und Organisationen hauptsächlich beschäftigt? Kann man diese grob kategorisieren?

Das wissen wir dank unserer jährlichen Krisenpräventionsumfrage recht genau (www.krisenstatistik.de): Es dominieren die menschenbezogenen Krisenfälle wie Unfall, Tod oder Pandemie (55 Prozent der befragten Krisenmanager*innen und Kommunikationsverantwortlichen) bzw. technikbezogene Krisenfälle wie Cyberangriffe oder Brände (44 Prozent). Medienbezogene Krisenfälle wie Skandale oder Enthüllungen folgen auf dem dritten Platz (29 Prozent) fast gleichauf mit umweltbezogenen Problemen wie Verschmutzungen aber auch Unwetterereignissen (27 Prozent) und produktbezogenen Krisenfällen – beispielsweise Kontaminationen und Rückrufe (24 Prozent). Auf dem letzten Platz der sechs Kernkategorien folgen rechtliche Krisenfälle wie Durchsuchungen der Firmengebäude oder Verhaftungen von Führungskräften (21 Prozent).

Wie kann man mit Kommunikation eine Krise beeinflussen? Kann diese richtig oder falsch sein?

Entscheidend für die erfolgreiche Krisenbewältigung ist stets das operative Krisenmanagement. Mit anderen Worten: Sie müssen immer mit erster Priorität das Problem lösen – also im aktuellen Fall von Corona einen Impfstoff entwickeln bzw. die Übertragung des Virus verlangsamen oder im Idealfall stoppen. Das kommunikative Krisenmanagement sorgt für die nötige „Hintergrundmusik“. Es erläutert die teilweise sehr restriktiven

Maßnahmen des Staates. Hierbei kommt bei Pandemien meist eine Art Good-guy-bad-guy-Prinzip zur Anwendung: Der Wissenschaftler (derzeit meist Lothar Wieler, RKI-Präsident) verkündet als bad guy die schlechten Nachrichten – also beispielsweise die Zahl der Neuinfizierten und Toten. Bei Bedarf schimpft er auch mit den Bürger*innen, wenn sich diese nicht an die Vorgaben halten. Der Politiker (Bundesgesundheitsminister Jens Spahn, aber auch Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier) ist als good guy für den „Silberstreif am Horizont“ zuständig („Wir helfen den Unternehmen durch diese Krise.“)

Was heißt nun Krisenkommunikation in Anbetracht des aktuell scheinbar unbeherrschbaren Szenarios?

Unbeherrschbar ist das aktuelle Szenario nicht. Ganz im Gegenteil: Wir folgen einem bewährten Drehbuch. Einerseits gab es „echte“ Fälle wie SARS, die Schweinegrippe, Ebola oder Ehec. Andererseits hat die Bundesregierung dieses Szenario mehrfach geübt – beispielsweise in zwei länderübergreifenden Katastrophenübungen 2007 und 2013. Damals ging man von 400.000 Krankenhauseinweisungen und 100.000 Toten aus. Davon sind wir glücklicherweise noch deutlich entfernt. Krisenkommunikation hat im Kern die Aufgabe, die richtige Dosis für das Krisenmanagement auszuloten. Das Ganze folgt acht „A“s: Aufklären (= Hände waschen), Appellieren (= Home Office), Anordnen (= Schulschließungen), Abriegeln (= Kinderspielplätze), Abschotten (= Ausgangsbeschränkungen), Abwickeln (= Unternehmenspleiten), Aufheben (= Wiederanlauf), Aufarbeiten (= Gesetzesänderungen). Derzeit befinden wir uns in der fünften Phase (Abschotten). Wie restriktiv die Maßnahmen sein müssen, bestimmt nicht das Virus, sondern das Verhalten der Bürger*innen. Wenn Mütter trotz Ermahnungen (= Krisenkommunikation) in der dritten Phase („Schulschließungen“) ihre Kinder trotzdem in Horden auf den Spielplatz schicken, folgt eben die vierte Phase („Spielplatzschließungen“).

An wen kann man denn aktuell überhaupt kommunizieren? Wird man denn überhaupt Gehör finden können?

In der Krisen- und Katastrophenkommunikation können die Behörden immer zwei Kommunikationswege wählen – den direkten und den indirekten. Der direkte Weg wird bei lokal und zeitlich begrenzten Krisen gewählt. Das kennen Sie beispielsweise von der Evakuierung wegen dem Fund von Weltkriegsbomben. Hier kommunizieren die Behörden über Handzettel in den Treppenhäusern oder Lautsprecherwagen der Polizei. Der indirekte Weg kommt bei großflächigen Lagen – wie eben einer Pande-

mie – zum Einsatz. Hier kommunizieren die Behörden und Politiker*innen über die Medien, lassen sich also in Talkshows oder Liveschalten befragen. Ergänzt wird dies durch Expert*inneninterviews. In der Summe haben die Medien in Krisenzeiten damit drei Aufgaben: Sie sollen durch Echtzeitinformationen die Entstehung von Gerüchten verhindern sowie Apokalyptiker und Weltuntergangspropheten unhörbar machen. Sie sollen die notwendigen Maßnahmen der Behörden mit Nachdruck vermitteln und bei Bedarf auch „bebildern“ – Tenor: „Schaut nach Italien. So viele Tote. Bleibt jetzt endlich zu Hause.“ Und sie haben eine Einordnungsfunktion – beispielsweise: „Es gibt noch viel schlimmere Szenarien.“ oder „Der deutsche Weg im Pandemiemanagement ist anders als der in Südkorea, aber deswegen nicht unbedingt falsch“.

Was heißt Krisenkommunikation gerade für Unternehmen und Organisationen, die selbst keine Handlungsherrschaft mehr haben, von gesundheitspolitischen Entscheidungen abhängig sind?

In der Marktwirtschaft hat glücklicherweise jedes Unternehmen „Handlungsherrschaft“ – selbst während einer Pandemie. Anders als in der Zentralverwaltungswirtschaft des Sozialismus mit seinen absurden Fünf-Jahres-Plänen sorgt die Kraft der Marktwirtschaft dafür, dass „echte“ Unternehmer*innen schnell nach dezentralen Lösungen suchen. Mit anderen Worten: Gute Unternehmer*innen oder Solo-Selbstständige erkennt man derzeit in der Krisenkommunikation daran, dass sie nicht jammern oder nach staatlicher Hilfe rufen. Vielmehr beweisen sie, dass sie selbst in schlechten Zeiten ihr Geschäft weiterentwickeln und das Beste aus der aktuellen Situation machen. Beispiele gibt es genug: Ein Hotelier vermietet leerstehende Hotelzimmer als Homeoffice-Arbeitsplätze. Ein Veranstaltungstechniker, der bisher Kongresse gestreamt hat, unterstützt nun Unternehmen bei der Organisation von Videokonferenzen im Homeoffice. Eine Gastwirtin spannt ihre Kellner als Fahrer im Außerhaus-Lieferdienst ein – ganz ohne Kurzarbeit. Das sind Erfolgsgeschichte für die Krisenkommunikation, die auch längerfristig im Gedächtnis bleiben; nicht das Jammern über das so geschäftsschädigende Virus.

... wie aber die eigene Krise nun kommunizieren, wenn die Existenz nicht nur gefährdet ist, sondern eventuell im späteren Verlauf nicht die „Relevanz“ für Rettungsmaßnahmen haben wird?

Glücklicherweise hat die Marktwirtschaft bei uns seit rund 70 Jahren auch eine soziale Komponente. Die Bundesregierung hat mittlerweile zahlreiche Maßnahmen auf den Weg gebracht, die auch Kleinstunternehmer*in-

nen helfen sollen. Viele davon haben sich bereits in der Finanzmarktkrise bewährt. Ich kann nicht erkennen, warum es jetzt nicht nochmals klappen sollte. Etwas Jammern ist in der Krisenkommunikation also durchaus erlaubt. Nur übertreiben sollte man es nicht. Auch diese Krise wird irgendwann zu Ende gehen. Dann laufen die Fördermittel aus und die Marktwirtschaft – also der „böse“ Kunde – tritt an die Stelle des „bösen“ Virus. Er entscheidet per „Abstimmung mit den Füßen“, wer wirklich „relevant“ ist.

Bis vor Kurzem haben uns ganz andere Krisen beschäftigt. Werden die Themen, die vorher so wichtig waren, wieder wichtig werden?

Damit meinen Sie wahrscheinlich „Umweltschutz“, „Mietpreisbremse“ & Co. Diese Themen werden nach der Krise neu bewertet werden. Umweltaktivisten und die diversen Trittbrettfahrer etwa aus dem ganz linken Lager, die wahlweise den Weltuntergang prophezeihen oder den Sozialismus wieder einführen wollen, werden deutlich weniger Resonanz finden. Überspitzt formuliert, werden sich bisher kontrovers diskutierte Themen – beispielsweise eine allgemeine Dienstpflicht für junge Leute (z.B. Zivildienst im Krankenhaus) oder eine allgemeine Impfpflicht – viel leichter durchsetzen lassen. Mit anderen Worten: Es wird deutliche Veränderungen geben. Einige werden diese als „reaktionär“ verunglimpfen; die Mehrheit aber als „richtig“ einstufen. Krisen sorgen manchmal eben doch für ein reinigendes Gewitter.



Frank Roselieb ist geschäftsführender Direktor und Sprecher des Krisennavigators – Institut für Krisenforschung, ein „Spin-Off“ der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Als Leiter der angegliederten „Krisennavigator Unternehmensberatung“ hat er seit 1998 tausende Spitzen- und Führungskräfte in Krisenübungen und Medientrainings, Fortbildungsveranstaltungen und Workshops geschult.

Eskalation vermeiden!

Wie Sie zwischenmenschliche Konflikte erkennen und lösen

Ein Beitrag von Bernd Geropp

Ein Konflikt zwischen zwei Menschen liegt dann vor, wenn die Interessen, Ziele oder Wertvorstellungen miteinander unvereinbar sind oder unvereinbar scheinen – aber trotzdem müssen die beiden Personen miteinander agieren, zusammen leben oder zusammen arbeiten. Funktioniert es, nennt man das gutes Konfliktmanagement. Aber dafür müssen Sie die Konflikte rechtzeitig erkennen. Ich gebe Ihnen ein typisches Beispiel aus dem Unternehmensumfeld: Ein Zielkonflikt zwischen der Produktion und dem Vertrieb.

1. Den Konflikt erkennen: Der Produktionsleiter ist von der Geschäftsführerin angehalten, möglichst wenig auf Halde zu produzieren. Was macht er also? Er versucht, die Lagerbestände so gering wie möglich zu halten. Es wird nur produziert, was an Aufträgen im Haus vorliegt. Der Vertriebsleiter hingegen möchte hohe Lagerbestände. Er hätte gerne Produkte auf Lager, für die es noch keine Aufträge im Haus gibt. Denn so kann er seinen Kunden eine rasche Lieferung garantieren. Es sind sich gegenseitig widersprechende Ziele. Ein klarer Konfliktfall.

2. Die Eskalation des Konflikts: Nun verliert der Vertriebsleiter einen wichtigen Großauftrag. Der Kunde sagt ihm, es täte ihm sehr leid, er hätte ihm gerne den Auftrag gegeben, aber weil der Vertriebsleiter eine sofortige Lieferung nicht garantieren konnte, ging der Auftrag an einen Wettbewerber. Das ärgert verständlicherweise den Vertriebsleiter. Aus der Sicht des Vertriebs hat der Produktionsleiter das Problem verursacht: Er hat die Lagerbestände runtergefahren. Das hat dazu geführt, dass der Vertriebsleiter die Lieferung an den Kunden nicht in der Schnelligkeit zusagen konnte, wie der Kunde das wünschte und dadurch hat der Vertriebsleiter den Auftrag nicht bekommen. Die Frage ist jetzt: Wie verhält sich der Vertriebsleiter nun dem Produktionsleiter gegenüber?

Wie gesagt, der Vertriebsleiter ist stinksauer. Der langjährige Kunde hat den großen Auftrag beim Wettbewerber platziert. „Bloß wegen dem blöden Produktionsleiter!“ Wutschnaubend geht der Vertriebsleiter also in die Produktion und stellt den Produktionsleiter vor seiner Mannschaft zur Rede: „Wegen Euch haben wir den Großauftrag verloren. Unsere Produktion kriegt ja gar nichts hin. Der Wettbewerb kann doch auch direkt liefern. Warum ist denn unsere Produktion die lahmarschigste von allen? Das kann doch gar nicht sein!“

Der Produktionsleiter lässt sich das nicht bieten – schon gar nicht vor seiner versammelten Mannschaft und raunzt zurück. „Ne is klar. Der Vertrieb macht seine Aufgaben nicht und wir sollen es dann gewesen sein. Das ist ja mal wieder typisch. Statt immer nur mit den Kunden lecker Essen zu gehen solltet Ihr mal besser Umsatz mit den Kunden machen.“ Und so geht es munter weiter. Sie können sich sicher gut vorstellen, wie der Konflikt eskaliert.

Die 3 Konfliktebenen

Gehen wir nochmal an den Anfang zurück. Bei jedem Konflikt ist es wichtig, drei Ebenen zu unterscheiden:

- 1. Auslöser des Konflikts.** Gemeint ist hier nicht die Situation sondern die verschiedenen Interessen, Ziele und Wertvorstellungen. In unserem Fall sind es die unterschiedlichen Ziele der beiden Personen hinsichtlich der Lagerbestände.
- 2. Gefühle.** Die Gefühle sind eine Reaktion auf den Konflikt bzw. auf die dadurch entstehende Situation, also in unserem Fall Frust und Wut des Vertriebsleiters wegen des verlorenen Auftrags.
- 3. Verhalten.** Die dritte Ebene beschreibt das darauffolgende Verhalten, hier das aggressive Verhalten des Vertriebsleiters gegenüber der Produktion.

Konfliktmanagement: Das Problem „abklopfen“

Der erste Schritt ist nun zu prüfen, auf welcher Ebene man handlungsfähig ist: Die erste Ebene, also Interessen, Ziele und Wertvorstellungen, die lassen sich manchmal anpassen, vielleicht mittel- oder langfristig sogar

verändern, manchmal aber auch nicht. Manchmal lässt sich ein Zielkonflikt lösen, manchmal bleibt er bestehen. Auch auf der zweiten Ebene, nämlich dem Gefühl, das aus dem Zielkonflikt entsteht, auch das lässt sich meist nicht so einfach abstellen. Man kann es unterdrücken, aber ob das wirklich sinnvoll ist? (Da kommen wir gleich drauf.) Aber was ich als Person immer beeinflussen kann: Das ist die dritte Ebene. Meine Reaktion, mein Verhalten auf den Zielkonflikt. Ich entscheide, wie ich mit meinen Gefühlen umgehe, ob ich ihnen freien Lauf lasse oder mich zurück halte.

Lösen des Zielkonflikts? Meist basiert der Konflikt auf einem Interessengegensatz, der zu gegensätzlichen Zielen führt, wie in dem angeführten Beispiel. Manchmal lässt sich der Zielkonflikt durch ein Gespräch lösen. Es kann aber auch sein, dass er bestehen bleibt. Aber: Beide Parteien können zumindest entscheiden, wie sie auf den Zielkonflikt reagieren. Sie können Ihre Gefühle und Ihr Verhalten dem anderen Gegenüber verändern.

Interessengegensatz oder Missverständnis? Manchmal ist ein Konflikt aber gar keiner. Es sieht nur so aus, denn tatsächlich gibt es gar keinen Interessengegensatz. Es handelt sich dann nicht um einen Konflikt, sondern lediglich um ein Missverständnis aufgrund fehlender, falscher oder falsch verstandener Information. Deswegen ist es so wichtig, erst mal Klarheit zu bekommen, um was es geht und ob denn überhaupt ein Konflikt vorliegt oder nicht.

In unserem Fall könnte es zum Beispiel sein, dass die Geschäftsführung die Vorgabe gemacht hat, die Lagerbestände so gering wie möglich zu halten. Sie hat aber nicht die Vorgabe gemacht, nur Produkte zu produzieren, für die es einen Auftrag gibt. Diese Entscheidung hat der Produktionsleiter getroffen. Wenn das der Vertriebsleiter weiß, dann kann er einen Kompromiss mit dem Produktionsleiter aushandeln. Es wird dann bestimmte Produkte geben, bei denen der Vertriebsleiter weiß, dass er sie immer verkauft bekommt. Sich solche Produkte auch ohne Auftrag aufs Lager zu legen ist kein Risiko, da die Lagerumschlags-Häufigkeit sehr hoch ist. Der Produktionsleiter erreicht sein Ziel, der Vertriebsleiter erreicht es und die Geschäftsführung ist auch zufrieden.

Frühzeitig ansprechen! Je früher Sie einen Konflikt oder einen vermeintlichen Konflikt erkennen und ansprechen, desto besser. Im Gespräch kann sich ein vermeintlicher Konflikt auch häufig als Missverständnis herausstellen. Tatsächlich gibt es gar keine unterschiedlichen Ziele. Wer

hingegen der Aussprache aus dem Weg geht, der sorgt dafür, dass der Konflikt oder der vermeintliche Konflikt unterschwellig weiter wächst und eskaliert. Wenn sich Vertrieb und Produktion also auf diese Produkte einigen können, dann gibt es keinen Zielkonflikt mehr oder zumindest ist er stark reduziert. Aber das funktioniert nur, wenn sich beide Seiten offen miteinander unterhalten, sich austauschen und versuchen den anderen zu verstehen, die Sicht und Zwänge des anderen zu verstehen.

Konflikte nicht vermeiden! Manche glauben, dass man Konflikte möglichst vermeiden muss. Das geht aber nicht. Sobald wir mit anderen Personen agieren, wird es Konflikte geben. Das ist nicht zu vermeiden. Die Frage ist: Wie gehen wir damit um? Konflikte verschwinden nicht einfach. Menschen haben nun mal unterschiedliche Werte und Vorstellungen und auch häufig sich widersprechende Ziele. Nicht immer kann man Konflikte lösen, wenn man darüber spricht. Aber wenn man sie anspricht, kann man zumindest dafür sorgen, dass der Konflikt nicht eskaliert. Bitte bedenken Sie: Konflikte zu vermeiden bedeutet nicht, für Harmonie zu sorgen! Im Gegenteil: Konflikte zu vermeiden, stört die Harmonie. Sich mit Konflikten auseinanderzusetzen, kann hingegen ein Wendepunkt für ein besseres Miteinander sein!

Wie erkennt man Konflikte?

Woran erkennen Sie nun, dass ein Konflikt unterschwellig brodelt? Jeder Konflikt beginnt mit Spannungen. Aber nicht jede Spannung ist auch ein Konflikt. Hin und wieder können Meinungen aufeinanderprallen, es wird laut, ohne, dass es deswegen schon ein Konflikt ist. Aufpassen müssen Sie aber, wenn die Meinungen starre Formen annehmen, wenn sich bisheriges Verhalten ins Negative verändert. Typische Konfliktsignale dafür können zum Beispiel sein:

- > Es wird nicht mehr offen miteinander geredet.
- > Informationen werden bewusst zurückgehalten.
- > Sticheleien, Tratsch, sarkastische Bemerkungen nehmen zu.

Aber neben diesen Signalen gibt es auch weniger offensichtliche Konfliktsignale wie zunehmendes Desinteresse. Es wird nur das Notwendigste getan, Entscheidungen werden nicht gefällt, Fehler häufen sich oder Vorschriften werden zunehmend pedantisch ausgelegt und eingehalten. Diese Signale können auf einen schwelenden Konflikt hinweisen. Ob es sich wirklich um einen Konflikt handelt und welche Probleme sich dahin-

ter verbergen, das gilt es dann im Einzelfall genau zu prüfen. Dazu müssen Sie aktiv werden. Sie müssen das Verhalten, das Ihnen auffällt, ansprechen und Sie müssen nachfragen. Sie müssen sich für den anderen interessieren und versuchen ihn zu verstehen.

Die Rolle der eigene Gefühle. Es kann aber auch sein, dass Sie an sich selbst Gefühle oder Verhalten erkennen, die auf einen Konflikt hinweisen, z. B. Wut, Frust, Ärger. Gönnen Sie sich dann den Luxus, diese Empfindungen erst mal wahrzunehmen, ohne sie zu bewerten und ohne Schuldzuweisungen vorzunehmen. Denken Sie darüber nach, warum Sie wirklich verärgert, enttäuscht oder verängstigt sind. Ist es eine Reaktion auf das Verhalten eines anderen Menschen, z.B. das „nervende“ Micromanagement des Chefs? Oder ist es die Ihrer Ansicht nach fehlende Motivation der Mitarbeitenden? Oder ist es vielleicht die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, weil sich die Wirtschaftslage dramatisch verschlechtert hat? Je früher Sie Ihre Emotionen und Gefühle wahr- und ernstnehmen, desto besser können Sie sie nutzen und steuern.

Was Sie kontrollieren können... Das Verhalten eines anderen Menschen zu verändern ist meist langwierig, manchmal sogar unmöglich. Auch auf viele rahmengebende Konstellationen haben Sie keinen Einfluss. Sie werden die Wirtschaftslage nicht verändern können. Sie haben aber volle Kontrolle darüber, wie Sie reagieren. Das bestimmen Sie selbst. Deswegen unterdrücken Sie nicht Ihre Gefühle und warten Sie nicht bis der Kessel überläuft, sondern hören Sie in sich, um Konfliktsituationen zu erkennen, sie zu analysieren und Ihr eigenes Verhalten zu steuern.

Nur, wenn die Konfliktsituation noch nicht eskaliert ist bzw. Sie die Situation deeskalieren konnten, kann man gemeinsam eine Lösung finden. Diese Lösung vereint die sich widersprechenden Ziele oder die Ziele lassen sich etwas in einer Art justieren, dass der Konflikt sich auflöst.

Nicht jeder Konflikt lässt sich lösen

Es kann durchaus sein, dass ein starker Zielkonflikt bestehen bleibt. Man bekommt die Ziele einfach nicht übereinander. Trotzdem einigen sich beide Parteien auf ein vernünftiges Miteinander. Man versteht und akzeptiert, dass die Ziele der anderen Seite den eigenen Zielen widersprechen und findet einen zumindest gangbaren Kompromiss, wie man trotzdem vernünftig zusammen arbeiten kann. Jede Seite macht kleine Abstriche

bei den eigenen Zielen, um gemeinsam weiterzukommen. Eine Win-Win-Lösung. Aber auch die Feststellung, dass man nicht zusammen arbeiten kann und sich deshalb besser trennt, ist letztlich eine Lösung, die besser ist als eine Eskalation des Konflikts.

Bei eskalierten Konflikten. Manchmal ist eine Situation schon so verfahren – der Konflikt ist so weit eskaliert –, dass die zwei sich streitenden Seiten allein nicht mehr zueinander finden. Hier kann dann nur eine dritte Partei helfen, also jemand der vermittelt. Dessen Aufgabe ist es, erst mal die Situation zu deeskalieren, um dann zu versuchen gemeinsam eine Lösung zu finden.

Nach der Ursache forschen!

Wenn Sie erkennen, dass es einen Konflikt gibt, dann fragen Sie sich immer als Erstes:

- > Was ist der Grund für den Konflikt?
- > Warum ist der Konflikt ausgebrochen?
- > Welche Situation hat den Konflikt ausgelöst?

Forschen Sie nach der Ursache. Was wollen die Beteiligten? Welche Gefühle bewegen Sie und welche vermuten Sie bei den anderen? Bevor Sie den Konflikt oder das Verhalten ansprechen, versuchen Sie sich in die Lage des Gegenübers zu versetzen. Was würden Sie tun, wenn Sie in der Lage Ihres Konfliktgegners wären? Wie würden Sie sich verhalten? Achten Sie darauf, dass Sie ihm nicht automatisch die Schuld zu schieben. Wir sind viel zu häufig versucht, den anderen in die Schublade zu packen: „Er ist schuld“ oder „Der ist dumm!“ und „Ich bin der Gute“, „Ich habe alles richtig gemacht“. Aber eigentlich immer gilt: Es ist nicht so. Jede Seite trägt meist zur Konflikteskalation bei. Daher ist es günstiger, dem anderen erst mal Gutes zu unterstellen. Also: „Im Zweifel für den Angeklagten!“

Versuchen Sie besonders dann daran zu denken, wenn Sie selbst davon überzeugt sind, dass Sie im Recht sind. Bedenken Sie: Je mehr Sie sich im Recht fühlen, desto höher ist die Gefahr, dass es zum Streit kommt! Konflikte eskalieren, weil die eine Seite der anderen schlechte Absichten unterstellt.

Nicht vorschnell urteilen! Ein Beispiel: Sie beobachten, wie Ihr Mitarbeiter wieder Mal in diesem Monat unpünktlich zur Arbeit kommt. Außerdem wirkt er total übermüdet. Wahrscheinlich hat er wieder mal mit seinen

Kumpels die Nacht zum Tage gemacht, zu viel gebechert und ist erst um 4 oder 5 Uhr ins Bett gekommen. Jetzt reicht's. Diesmal gibt's eine Abmahnung. Warum? Nun, das ist doch klar. Dem Kerl scheint sein privates Vergnügen wichtiger als sein Job zu sein. So geht's nicht. Ihr Mitarbeiter hat tatsächlich die Nacht zum Tag gemacht. Er ist wirklich vollkommen übermüdet. Aber nur, weil er den Abschlussbericht für das Großprojekt rechtzeitig fertig gestellt hat. Er hat bis halb fünf in der Nacht durchgearbeitet, um diesen für Ihr Unternehmen so wichtigen Kunden zufrieden zu stellen. Und Sie? Sie wissen ihn zurecht, weil Sie ihm unterstellen, dass er das Private über das Berufliche gestellt hat.

Deswegen: Wenn Konfliktsituationen auftreten und insbesondere, wenn Sie sich ärgern. Nehmen Sie sich zurück und fragen Sie sich: Was sind oder zumindest was könnten denn die guten Absichten des anderen sein? Selbst wenn das manchmal schwer fallen mag. Sie vermeiden dadurch, dass der Konflikt eskaliert.

Konflikte lösen oder zumindest entschärfen: 7 Tipps

1. Forschen Sie nach der Ursache! Warum ist der Konflikt ausgebrochen? Welche Gefühle verursacht dieser Konflikt bei den Beteiligten? Wer leidet am meisten?

2. Vermeiden Sie es, die Schuld anderen zu zuschieben! Suchen Sie nach Lösungen und nicht nach Schuldigen.

3. Wechseln Sie die Perspektive! Versuchen Sie, die Motive des anderen zu verstehen. Dazu müssen Sie empathisch sein, selbst wenn es schwer fällt. Lassen Sie die andere Seite ausreden und hören Sie erst mal wirklich zu – ohne zu bewerten.

4. Unterstellen Sie der anderen Seite Positives! Es gilt: „Im Zweifel für den Angeklagten!“

5. Sagen Sie offen, was Sie fühlen, aber vermeiden Sie Beleidigungen und Unterstellungen. Sprechen Sie über Ihre eigenen Gefühle, also was dieser Konflikt für Sie bedeutet und was er mit Ihnen gefühlsmäßig macht.

6. Fragen Sie den Konfliktgegner, welchen Vorschlag er für die Lösung des Konflikts hat. Lassen Sie sich seine Lösung genau erklären. Fragen Sie

nach und offerieren Sie eine leicht abgewandelte Lösung oder eine Alternative, wenn die vorgeschlagene Lösung nicht akzeptabel ist.

7. Nehmen Sie Hilfe an! Wenn die Situation bereits zu weit eskaliert ist, besteht häufig die einzige Möglichkeit zu deeskalieren darin, eine dritte Partei als Moderator, Mediator oder Schlichter einzuschalten.

Zum Schluss möchte ich Ihnen noch ein inspirierendes Zitat von Charlie Chaplin mit auf den Weg geben: „Ich brauche keine Bücher zu lesen, um zu wissen, dass das Grundthema unseres Lebens Konflikt ist; alle meine Clownereien entspringen dieser Erkenntnis.“

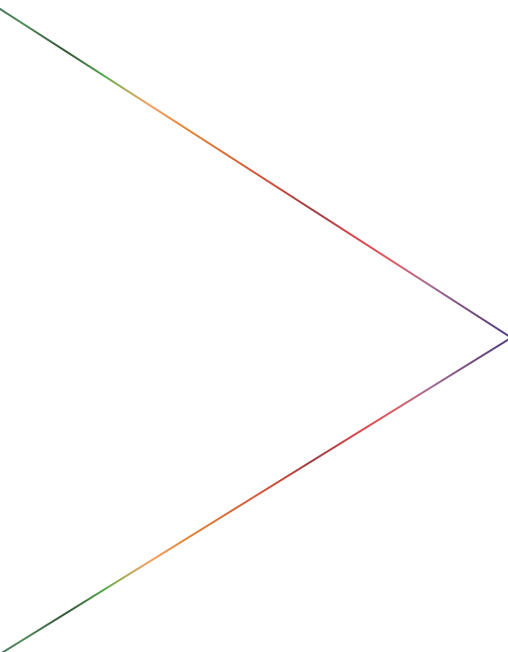


Dr. Bernd Geropp hilft als Geschäftsführercoach, Speaker und Führungstrainer Unternehmen dabei engagierte und motivierte Mitarbeiter zu bekommen. In seinem wöchentlichen Podcast „Führung auf den Punkt gebracht“ gibt er wertvolle und pragmatisch anwendbare Tipps rund um das Thema Führung. 2015 startete seine Online-Leadership-Plattform. Mehr Informationen unter: www.leadership-platform.de

Strukturen für mehr Klarheit

Über die Festivalförderung der Landeshauptstadt Potsdam

Ein Beitrag von Martin Lücke



Die brandenburgische Landeshauptstadt Potsdam mit ihren knapp 164.000 Einwohner*innen verfügt nicht nur über eine breite, in Jahrhunderten gewachsene Kulturlandschaft, sondern auch über eine vielfältige Festival-landschaft unterschiedlicher Kategorien, darunter Kunst- und Kultursparten wie Musik-, Film-, Tanz- und Street-Art-Festivals, aber auch zahlreiche (kulturhistorische) Feste, die Jahr für Jahr ganz unterschiedliche Zielgruppen aus Potsdam und Umgebung selbst, aber auch zahlreiche (Kultur-) Tourist*innen anlocken. Denn laut offizieller Statistik der Landeshauptstadt Potsdam besuchten im Jahr 2014 annähernd 2,7 Millionen Besucher*innen die unterschiedlichen Veranstaltungen und Einrichtungen der Stadt Potsdam wie Schloss Sanssouci (343.831), Filmpark Babelsberg (350.000) oder die Musikfestspiele Potsdam (13.283) und stellen somit auch ein potenzielles Publikum für die zahlreichen Festivals dar. Gleichzeitig sorgten in den Jahren 2014/2015 Schlagzeilen wie „Zukunft des Festes ungewiss“ oder „Absage wegen mangelnder Unterstützung der Stadt“ für Aufregung bei verschiedenen Interessengruppen, bei der Bevölkerung, den unterschiedlichen Festivalmacher*innen aber auch der gesamten Potsdamer Politik.

Ein undurchsichtiges Förderbild

Aus Sicht der Opposition lagen die Gründe für die Absage von zum Teil seit vielen Jahren existierenden Festivals u.a. in einem nicht immer klaren und transparenten Vergabeverfahren von Fördermitteln für die Festivalveranstalter*innen sowie unterschiedlichen Fördertöpfen, unterschiedlichen Ansprechpartner*innen in der Stadtverwaltung und vor allem unterschiedlichen Verfahren bei der Antragstellung und damit der Bewilligung von Zuschüssen für Feste und Festivals. Die aus dieser komplexen, in vielen Jahren in der Verwaltung gewachsenen Gemengelage verbundenen Unklarheiten

fürten letztlich Planungsunsicherheiten bei den Veranstalter*innen – die sich im Umkehrschluss gezwungen sahen ihr Festival abzusagen.

Doch war die Absage von Festivals nur auf interne Gründe zurückzuführen? In einer Stellungnahme der Stadt hieß es daher:

„Absage“ von Festen im Jahr 2014: Die Darstellungen, dass z.B. die „Fête de la Musique“, das „Böhmische Weberfest“, die „Höfischen Festspiele“ oder das „Internationale Filmfestival“ an mangelnder Unterstützung der LHP gescheitert sind, treffen nicht im Ansatz die wirklichen Ursachen der Probleme. Die Ursachen für Absagen bzw. Insolvenzen liegen in konzeptionellen, inhaltlichen, organisatorischen und grundsätzlichen finanziellen Problemen.

Aufgrund dieser verhältnismäßig unklaren Situation vergab die Landeshauptstadt Potsdam den Auftrag, ein nachhaltiges, auf Basis von Evaluationen sicherndes Verfahren samt zugrunde liegendem Konzept mit klaren und nachvollziehbaren Förderkriterien zu entwickeln, das die Fördermittelvergabe an (institutionelle und freie) Veranstalter*innen aus dem Kulturbereich transparent regelt, mit dem Ziel, in naher Zukunft ein faires und klar geregeltes Verfahren zu etablieren.

Nicht zuletzt sollte mit der nachhaltigen Etablierung eines veränderten und nachvollziehbaren Konzepts samt zugrunde liegender Kriterien der Festivalförderung auch Träger*innen neuer kultureller Aktivitäten eine bessere Chance erhalten, von den städtischen Festivalfördermitteln partizipieren zu können. Zudem sollte das gesamte Vorgehen auf Basis von Evaluationen stattfinden und – idealerweise – über den ersten Förderzeitraum hinaus wissenschaftlich begleitet werden, um die Funktionsweise und Nachhaltigkeit des Förderkonzepts zu analysieren.

Konzepterstellung

Ausgehend von dieser hier in Kurzform dargestellten Problematik beauftragte die Abteilung Kultur und Museum im Jahr 2015 den Autor dieses Beitrags zur Erarbeitung einer transparenten, auf klaren Auswahlkriterien fußenden Festivalförderung. Der Erarbeitungsprozess mit mehreren Abstimmungsschleifen mit Verwaltung und Politik, vor allem aber auch der freien Kulturszene Potsdams, dauerte letztlich mehrere Jahre. In dieser Zeit wurde das Konzept in aufeinander aufbauenden Schritten ausgearbeitet:

Schritt 1: Definition. Es wurde eine Festivaldefinition erarbeitet, an denen sich vorhandene und zukünftige Veranstaltungen als Festivals einordnen lassen können: Ein Festival bzw. ein Festspiel: besitzt eine spezifische Konzeption einer künstlerischen Performance; dauert einen oder mehrere (dann in der Regel aufeinanderfolgende) Tag/e; findet gleichzeitig in einer oder mehreren Locations (Veranstaltungsorten) statt; zeigt den Charakter einer Gemeinschaft.

Schritt 2: Sichtung des Status quo „Festivals“. Auf Basis dieser Definition wurden die bis dato (Stand 2015) 37 geförderten Veranstaltungen dahingehend untersucht, ob es sich überhaupt um Festivals handelt. Nach dieser Analyse wurden neun Veranstaltungen nicht als Festivals charakterisiert. Darunter waren der Barocker Theatersommer, der durch das Ensemble I Confidenti organisiert wurde. Der Theatersommer fand über einen langen, von Pausen unterbrochenen Zeitraum von etwa zwei Monaten statt und beinhaltete in dieser Zeit sieben, zeitlich voneinander getrennte Einzelevents. Auch die Potsdamer Winteroper fiel durch das neu definierte Raster, da es sich hierbei um Einzelaufführung jeweils einer Oper an verschiedenen Terminen im Winter durch die Kammerakademie Potsdam handelte. Die Festivals wurden zudem in Absprache mit der Potsdamer Kulturverwaltung in Kulturfestivals, Imageprägende Festivals, Wirtschaftsprägende Festivals sowie Quartierfestivals untergliedert – wobei natürlich Mischformen vorhanden waren. Ein Grund für diese Differenzierung der verschiedenen Festivals lag in erster Linie an den unterschiedlichen Fördergebern innerhalb der Verwaltung. Sowohl reine Wirtschaftsprägende Festivals sowie die Mischform Wirtschafts- und Imageprägend sowie Quartierfestival wurden bei der folgenden Konzeption auf Wunsch des Auftraggebers nicht weiter betrachtet, da hierfür weiterhin Anträge für andere Fördertöpfe außerhalb der Fachbereichs Kultur und Museum (u.a. Stadtmarketing) gestellt werden können. Darüber hinaus wurde für die Konzeption der Festivalförderung seitens des Autors vorgeschlagen, vor allem um Probleme bei fehlender Planungssicherheit der Veranstalter zu reduzieren, dass die Landeshauptstadt Potsdam ihre zur Verfügung stehenden Mittel für die Festivalförderung auf mehrere Jahre (vorgeschlagen wurden drei) vergeben soll.

Schritt 3: Förderkriterien. Nach umfangreichen Recherchen sowie der Sichtung der aktuellen Potsdamer Kulturfestivallandschaft wurden folgende Förderkriterien, zunächst ohne jegliche Gewichtung, ausgearbeitet und begründet. Das Oberziel dieser Kriterien sollte die Förderung und Erhaltung einer vielfältigen Festivallandschaft sein:

- > (Sparten-)Vielfalt
- > Zielgruppen/Publika
- > (Kultur-)Tourismus
- > Innovationsfaktor (inhaltlich und organisatorisch)
- > Nachwuchs
- > Nachhaltigkeit
- > Veranstaltungsort/räumliche Aspekte
- > Effizienz
- > Größe/Auslastung
- > Zeitpunkt/Abstimmung mit anderen Veranstaltern

Anhand von drei Beispielkriterien kann gezeigt werden, welche Ideen hinter den einzelnen Punkten in diesem frühen Konzeptstadium standen:

a) Innovationsfaktor: Die Potsdamer Festivallandschaft sollte sowohl inhaltlich-programmatisch als auch organisatorisch neue Wege gehen. Die Form von Festivals ist – wie gesehen – definitorisch kaum konkret bestimmt, sodass Veranstalter*innen die Option haben, mit neuen, innovativen Ideen sowohl programmatischer Art als auch in Hinblick auf deren Durchführung zu experimentieren. Weitere Innovationskomponenten sind Aspekte wie Crowdsourcing (Programmauswahl) oder Crowdfunding ((Teil-)Finanzierung).

b) Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeit ist ein Begriff, der sich von der Wissenschaft aus in der Gesellschaft etabliert hat. In Zeiten des Klimawandels versuchen immer mehr Bürger*innen (aber auch Unternehmen) nachhaltig zu leben, was auf der einen Seite bedeutet, ökologisch korrekt zu agieren aber auch seinen eignen Lebens- oder Arbeits- und Produktionsstil zu hinterfragen. Der Aspekt der Nachhaltigkeit ist inzwischen auch im Kultursektor angekommen. Vor allem die großen Open-Air-Musikfestivals haben die wichtigen Themen Müll, Anreise, CO₂-Bilanz etc. für sich entdeckt.

c) Effizienz: Der zielgerichtete Einsatz aller, aber vor allem der geförderten finanziellen Mittel, ist sowohl aus Sicht der Veranstalter*innen als auch aus Sicht des Fördergebers von großer Bedeutung. Jedoch ist der effiziente Einsatz der Mittel bzw. der dadurch zu erreichende Kosten-Nutzen-Effekt nur schwer, meist erst im Nachhinein exakt messbar. Abhilfe schafft hier im Vorfeld eine gute, detaillierte Planung, aus der der Einsatz aller Mittel deutlich hervorgeht.

Schritt 4: Gewichtung der Förderkriterien. In einem weiteren Schritt folgte die Gewichtung der zuvor aufgestellten und mit der Verwaltung abgestimmten Förderkriterien. Allerdings eigneten sich nicht alle Kriterien gleichermaßen für eine Punktegewichtung, denn eine schlichte Vergabe von Punkten führt immer dazu, dass Aspekte als positiv (viele Punkte) oder negativ

(wenige Punkte) betrachtet werden können. Zum Beispiel können Kriterien wie die Sparte des Festivals oder die daraus resultierende zu erreichende Zielgruppe nicht in positiv oder negativ unterteilt werden. Aufgrund dessen basierte der Erstvorschlag auf einem Mischsystem aus gewichteten Punkte-kriterien und Kriterien, die in einem weiteren Schritt durch eine noch zu bestimmende Fachjury differenzierter bzw. überblicksartiger zu betrachten sind. Ein erstes Gewichtungskonzept sah folgendermaßen aus:

Innovationsvielfalt 30 Punkte

- inhaltlich = 18 Punkte
- organisatorisch = 12 Punkte

Effizienz, Kosten-Nutzen 30 Punkte

- finanziell = 20 Punkte
- Publikumsinteresse = 10 Punkte

Nachhaltigkeit 25 Punkte

- Umwelt = 18 Punkte
- Traditionsfaktor = 7 Punkte

Nachwuchs 15 Punkte

- künstlerisch = 10 Punkte
- organisatorisch = 5 Punkte

Maximale Punktezahl = 100 Punkte

zzgl. Kulturtourismus (5) = 105 Punkte

Schritt 5: Fachjury und Auswahlprozess. Der Vorschlag für das Antrags- und Entscheidungsprozedere setzte sich aus drei Schritten zusammen:

a) Nach Prüfung der eingereichten Unterlagen durch den Fachbereich Kultur und Museum wird entschieden, ob es sich bei der eingereichten Veranstaltung um ein Festival handelt. Diese Entscheidung erfolgt durch eine im regelmäßigen Turnus wechselnde Fachjury, bestehend aus minimal fünf, idealweise sieben Personen. Der Fachjury angehören muss ein stimmberechtigter Vertreter/eine Vertreterin des Fachbereichs Kultur und Museum. Hinzu kommt ein/eine Wissenschaftsvertreter/in sowie Vertreter*innen der verschiedenen künstlerischen Sparten. Darüber hinaus sollen zwei Mitglieder des Kulturausschusses der Stadt Potsdam als Jurymitglieder berufen werden.

b) Die Fachjury entscheidet auf Grundlage der Kriterien samt deren Gewichtung, ob Festivals überhaupt eine mittelfristige Förderzusage erhalten sollen und erarbeitet einen Vorschlag, wie hoch diese für die kommenden drei Jahre aussehen wird. Die Aufgabe der Fachjury soll durch definierte und gewichtende Förderkriterien sowie einheitliche Entscheidungsformulare erleichtert werden.

c) Die von der Fachjury erarbeiteten Vorschläge werden dem Ausschuss für Kultur und Wissenschaft zur Bestätigung vorgelegt. Dessen Entscheidung stellt die Handlungsgrundlage für den Fachbereich Kultur und Museum dar.

Schritt 6: Weitere Empfehlungen. Zum Abschluss der Erstkonzeption wurden folgende Empfehlungen ausgesprochen, zum einen um das bestehende Festival- und Veranstaltungsangebot weiterhin zu ermöglichen und zum anderen explizit neue Festivals zu initiieren:

- > Einrichtung eines Festivalfördertopfes in Höhe von 360.000 Euro.
- > Einrichtung eines neuen Konzeptfördertopfes für Veranstaltungen, die aus der Festivalförderung herausfallen (siehe dazu Schritt 2), in Höhe von 100.000 Euro.
- > Einrichtung eines Sonderfördertopfes Neue Festivals in Höhe von ca. 6 bis 7 Prozent der Gesamtfördersumme für Kulturfestivals, um neue Festivals zu ermöglichen: ca. 23.000 Euro. (Die Initiative Neue Festivals konnte 2018 erstmals durchgeführt werden. Hierzu wurden neue Veranstalter aufgerufen, innovative Festivalideen einzureichen. Erfreulicherweise haben sich aus dieser Initiative sogar Festivals etabliert, die anschließend in die reguläre Festivalförderung aufgenommen worden sind.)
- > Wissenschaftliche Evaluierung des vorliegenden Konzepts während der ersten Förderrunde.

Schritt 7: Vorbereitung für die erste Durchführung zur Förderperiode

2019/Vorab-Jury. Die Ersterarbeitung der Festivalförderung wurde in weiteren Schritten im Rahmen einer siebenköpfigen Vorab-Jury erarbeitet, die sich aus Vertreter/innen der Stadt Potsdam, Vertreter/innen der freien Kulturszene Potsdams sowie dem Autor der Konzeption zusammensetzte. Im Rahmen der ausgiebigen und teils kontroversen Diskussionen wurden einige Förderaspekte noch einmal überarbeitet, wozu vor allem die Förderkriterien samt Gewichtung zählten (siehe Abb. 1, folgende Seite).

Schritt 8: Förderperiode 2019. Die Jury für die erste Förderperiode bestand aus fünf Personen, wobei drei Jurymitglieder der freien Kulturszene der Stadt Potsdam zuzurechnen waren. Mithilfe des vorbereiteten Kriterienkatalogs samt Gewichtung wurden die eingereichten Festivals besprochen und eine Empfehlung für den Kulturausschuss der Stadt Potsdam erarbeitet. Der Kulturausschuss folgte der Empfehlung uneingeschränkt. Schon in den Jurysitzungen wurden einige Schwachstellen der neuen Festivalförderung deutlich, und so – schon im Vorfeld festgelegt – folgte eine Evaluation der ersten Förderperiode.

Kriterium	ggf. Unterkriterium	Gewichtungsfaktor	Punkte	Ergebnis
Sparte ¹		Text		
Zielgruppen / Publika ²		Text		
Zeitpunkt ³		Text		
Ort ⁴		Text		
Zuschauerzahl ⁵		Text		
Diversität	Publikum ⁶	Text		
	KünstlerInnen ⁷	Text		
Kompetenz, Relevanz und Innovationskraft	Inhaltlich	Punkte	16	
	Organisatorisch	Punkte	14	
Effizienz	Finanzplanung ⁸	Punkte	14	
	Einsatz der Mittel ⁹	Punkte	10	
Nachhaltigkeit	Effektiver Einsatz aller Ressourcen (Umwelt, Logistik etc.)	Punkte	16	
Nachwuchs und Neueinsteiger	Organisatorisch	Punkte	10	
	Künstlerisch	Punkte	10	
	Vermittlung / Education / Partizipation	Punkte	10	
GESAMTPUNKTE			100	

Abb 1: Kriterien, Stand 13. März 2018

Erläuternde Fußnoten:
 1 Hauptsparte(n) und Untersparte(n) angegeben, Legende anbei, 2 Angaben der Zielgruppe(n), 3 Grobe Angabe: Monat des Jahres, 4 An welchem Ort/ an welchen Orten findet das Festival statt, 5 Angabe in geplante Zuschauer*innen/tatsächliche Zuschauer*innen, 6 Wird ein internationales/regionales/vielfältiges Publikum erreicht, 7 Sind die eingeladenen Künstler*innen international/ regional etc., 8 Wie wird/wurde mit den Mitteln umgegangen, gibt es einen verständlichen Finanzplan, werden noch andere Fördermittel genehmigt, 9 Können mit den im Finanzplan genannten Mitteln die Ziele des Festivals erreicht werden

Schritt 9: Evaluation. Die Evaluation erfolgte mithilfe von Onlinefragebögen sowohl für die Gruppe Jury, die Gruppe Festivalmacher*innen und die Stadtverwaltung Potsdam. Die Antworten auf die zum Teil geschlossenen, aber auch offenen Fragen führte zu wichtigen Erkenntnissen und insgesamt sieben Handlungsempfehlungen:

a) Die Jury soll in der bisherigen personellen Stärke fortbestehen, wobei ein stetiger personeller Wechsel anzustreben ist. Die Zusammensetzung der Jury muss sich kurz- bis mittelfristig ändern und unabhängiger in Bezug zur Potsdamer Kulturszene werden.

b) Das Bewertungsformular für die Jury muss angepasst werden. Wichtig ist vor allem eine Ausfüllhilfe, um die Punktebewertung vergleichbarer zu gestalten, um den kommunikativen Aufwand bei den Jurysitzungen zu verringern (siehe Abb. 2, folgende Seite).

Kriterium	ggf. Unterkriterium	Gewichtungsfaktor	Ergebnis	
Sparte ¹		Text		
Zielgruppen / Publika ²		Text		
Zeitpunkt ³		Text		
Ort ⁴		Text		
Zuschauerzahl ⁵		Text		
Diversität	Publikum ⁶	Text		
	KünstlerInnen ⁷	Text		
Kompetenz, Relevanz und Innovationskraft	Inhaltlich	Punkte	16	
	Organisatorisch	Punkte	14	
Effizienz	Finanzplanung ⁸	Punkte	14	
	Einsatz der Mittel ⁹	Punkte	10	
Nachhaltigkeit	Effektiver Einsatz aller Ressourcen (Umwelt, Logistik etc.)	Punkte	16	
Nachwuchs und Neueinsteiger	Organisatorisch	Punkte	10	
	Künstlerisch	Punkte	10	
	Vermittlung / Education / Partizipation	Punkte	10	
GESAMTPUNKTE			100	

Abb. 2: Kriterien, Stand 6. November 2019, inklusive einer Ausfüllhilfe

Erläuternde Fußnoten:
 1 Hauptsparte(n) und Untersparte(n) angeben, Legende anbei, 2 Angaben der Zielgruppe(n), 3 Grobe Angabe: Monat des Jahres, 4 An welchem Ort/ an welchen Orten findet das Festival statt, 5 Angabe in geplante Zuschauer*innen/tatsächliche Zuschauer*innen, 6 Wird ein internationales/regionales/vielfältiges Publikum erreicht, 7 Sind die eingeladenen Künstler*innen international/regional etc., 8 Wie wird/wurde mit den Mitteln umgegangen, gibt es einen verständlichen Finanzplan, werden noch andere Fördermittel genehmigt, 9 Können mit den im Finanzplan genannten Mitteln die Ziele des Festivals erreicht werden

Ausfüllhilfen zu den Punktebewertungen, Beispiele (Hilfestellung)

Kompetenz, Relevanz und Innovationskraft	Inhaltlich	16 Pkt. 8 Pkt. 0 Pkt.	<ul style="list-style-type: none"> überaus innovatives Festivalformat, das (in Potsdam) keinen Vergleich findet interessantes Konzept mit bekannten aber auch neuen Ansätzen keine innovativen Ansätze vorhanden/sichtbar
	Organisatorisch	14 Pkt. 7 Pkt. 0 Pkt.	<ul style="list-style-type: none"> ausgesprochen hohe organisatorische Kompetenz vorhanden/sichtbar, u.a. durch zahlreiche Nachweise (CV), oder durch durchgeführte Festivals etc. erbracht ausreichend vorhandene organisatorische Kompetenz kann aus den Unterlagen erschlossen werden keinerlei organisatorische Kompetenz vorhanden bzw. keine Angaben dazu gemacht
Effizienz	Finanzplanung	14 Pkt. 7 Pkt. 0 Pkt.	<ul style="list-style-type: none"> detaillierter Finanzplan inkl. Aufschlüsselung aller Bereiche vorhanden, keine Nachfrage erforderlich Finanzplan ist vorhanden, Aufschlüsselung der einzelnen Posten in Teilen vorhanden, ggf. einzelne Nachfragen nötig kein Finanzplan vorhanden bzw. detailliert aufgeschlüsselt
	Einsatz der Mittel	10 Pkt. 5 Pkt. 0 Pkt.	<ul style="list-style-type: none"> sämtliche Ziele des Festivals können mit den Mitteln effizient umgesetzt werden, die Bezahlung des Personals / der Künstler ist angemessen das Festival lässt sich mit den Mitteln umsetzen, ggf. sind aber z.B. Personalkosten zu gering kalkuliert etc. die Ziele des Festivals bzw. das Festival selbst können mit den beantragten Mitteln in keinsten Weise umgesetzt werden
Nachhaltigkeit	Effektiver Einsatz aller Ressourcen (Umwelt, Logistik etc.)	16 Pkt. 8 Pkt. 0 Pkt.	<ul style="list-style-type: none"> das Festival ist sich dem Thema Nachhaltigkeit vollumfänglich bewusst und setzt in allen (!) Bereichen konkrete Maßnahmen um Das Festival erkennt, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt ist und versucht bereits einige Dinge umzusetzen keine explizite Nennung von Nachhaltigkeit im Antrag
Nachwuchs und Neueinsteiger	Organisatorisch	10 Pkt. 5 Pkt. 0 Pkt.	<ul style="list-style-type: none"> Nachwuchs/Neueinsteiger werden in allen organisatorischen Bereichen des Festivals fest integriert Nachwuchs/Neueinsteiger werden in einigen organisatorischen Bereichen des Festivals integriert Im organisatorischen Bereich werden keine Neueinsteiger/kein Nachwuchs gefördert/eingesetzt oder keine explizite Nennung
	Künstlerisch	10 Pkt. 5 Pkt. 0 Pkt.	<ul style="list-style-type: none"> Nachwuchs/Neueinsteiger werden in allen künstlerischen Bereichen des Festivals fest integriert Nachwuchs/Neueinsteiger werden in einigen künstlerischen Bereichen des Festivals integriert Im künstlerischen Bereich werden keine Neueinsteiger/kein Nachwuchs gefördert/eingesetzt oder keine explizite Nennung
	Vermittlung / Education / Partizipation	10 Pkt. 5 Pkt. 0 Pkt.	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlungs-, Education- oder Partizipationsangebote stehen im Fokus des gesamten Festivals es findet ein temporäres Vermittlungs-, Education- oder Partizipationsangebote statt es finden keinerlei Vermittlungs-, Education- oder Partizipationsangebote statt oder keine explizite Nennung

- c)** Sowohl Festivalmacher*innen als auch Jury kritisieren zum Teil den späten Zeitraum des Festivalantrags sowie der Bewertung und Bekanntmachung. Hier muss eine radikale Veränderung stattfinden. Schon im Frühjahr des Vorjahres (April, Mai) muss die Ausschreibung erfolgen. Die Antragsfrist kann variabel auf den Beginn der Sommerferien gelegt werden. Die Jurysitzungen finden Anfang/Mitte September statt, sodass über die Bewilligung der Anträge bereits ab Oktober kommuniziert werden kann.
- d)** Zentraler Aspekt der neuen Festivalförderung war von Beginn an eine mehrjährige Förderzusage, die bislang (Stand 2020) aus haushaltspolitischen Gründen nicht umgesetzt worden ist. Aus der Befragung der Festivalmacher geht eindeutig hervor, dass eine Förderzusage über einen längeren Zeitraum gewünscht wird.
- e)** Zwar ist von den befragten Festivalmacher*innen eine Infoveranstaltung als weniger wichtig eingestuft worden, allerdings ergibt sich aus zahlreichen freien Antworten sowie den konkreten Anträgen ein Bedarf an einer solchen. Die Potsdamer Festivalmacher*innen müssen in Bezug auf das Thema Antragsgestaltung und -einreichung besser geschult werden. Eine solche Veranstaltung sollte (als Service des Fachbereichs Kultur und Museum) jährlich, mindestens vier bis sechs Wochen vor Antragsfrist angeboten werden (ggf. in Verbindung mit der Projektförderung).
- f)** Das Antragsformular muss grundlegend geändert und aus Sicht der Antragsteller*innen gedacht werden. Hier muss auf Einfachheit und Eindeutigkeit Wert gelegt werden, um unbürokratisch Anträge (auch für Neueinsteiger) stellen zu können. Ggf. ist auch hier mittelfristig über eine Onlineeinreichung (auch aus Gründen der Nachhaltigkeit) nachzudenken.
- g)** Förderhöhe: Der Festivalförderung standen für 2019 und 2020 jeweils 200.000 Euro zur Verfügung. In der Konzeption ist jedoch die doppelte Höhe veranschlagt worden, um die existierenden und neu entstehenden Festivals optimal zu unterstützen. Hier bedarf es weiterer Anstrengungen, die Höhe der Förderung kurz- und mittelfristig zu erhöhen. Nur mit dieser lassen sich vorhandene Festivals auch in Zukunft (durch steigende Preise, zunehmende bürokratische Hürden etc.) so finanzieren, dass prekäre Kultur-Arbeitsverhältnisse der Vergangenheit angehören. Die gesichteten Anträge verdeutlichen, dass vor allem bei Honoraren für die Festivalmacher*innen etc. gespart wird und Stundenlöhne veranschlagt werden, die unterhalb des Mindestlohns liegen.

Lehren aus dem Verfahren zur neuen Festivalförderung

Der Prozess der Neukonzeption einer Festivalförderung für die Landeshauptstadt Potsdam war langwierig, umfangreich, aber er war erfolgreich! Mit dem Konzept ist es gelungen, wie von der Politik gefordert, ein transparentes Verfahren, das auf nachvollziehbaren Kriterien beruht, zu etablieren. Die hier implementierten Schritte müssen nun von allen Seiten weiter erlernt werden, von den Festivalmacher*innen aber auch von der Verwaltung. Das Oberziel, eine für die Potsdamer Bürger*innen (und Tourist*innen) facettenreiche Festivallandschaft anzubieten und langfristig zu etablieren, scheint nach inzwischen zweimaliger Durchführung der neuen Festivalförderung möglich. Eine zentrale Forderung an die Politik ist dabei auch, die mehrjährige Festivalförderung aus Gründen der Planungssicherheit seitens der Festivalmacher*innen (endlich) zu beschließen und den Förderpotf nach und nach weiter zu erhöhen, um vorhandenen Festivals aber eben auch neuen Ideen eine ausreichende Finanzierung bieten zu können. Es profitieren davon alle, die Veranstalter*innen, die Politik und vor allem die Bürger*innen und Kulturtourist*innen der Stadt.

Solche Förderkonzepte lassen sich auch für andere Kommunen erarbeiten. Eine Übertragung der Potsdamer Version 1:1 ist jedoch nicht ratsam, da die Besonderheiten der jeweiligen Stadt, ihrer gewachsenen Kulturszene samt Akteur*innen und ihrer Festivallandschaft in ein Konzept implementiert werden müssen, um bei allen Seiten Akzeptanz zu erfahren. Dieser Aufwand ist sicherlich hoch, aber er lohnt sich.



Foto: Causalux Fotografie

Prof. Dr. Martin Lücke ist Studiendekan am Campus Berlin der Hochschule Macromedia. Er lehrt dort zudem Musikmanagement und Kulturmanagement und leitet das hochschulweite Competence Center Musikmanagement.

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: Adobe Stock, razihusin

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371