



### Schwerpunkt

Freiberufler

#### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Vergesst

Erfolgskonzepte!

• Seite 3

Volle Kraft voraus!

• Seite 7

Existenzgründung -  
Planung und Coaching

• Seite 11

#### INFOSHOT

Der Cultural  
Entrepreneur

• Seite 15

#### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Selbstmanagement -  
Tugend oder Laster?

• Seite 17

Juristisches 1 x 1

• Seite 26

Kleinkunst macht  
auch Stress

• Seite 30

kreativORTungen

• Seite 33

Der Sprung in die  
Selbstständigkeit

• Seite 35

#### SEITENSPRÜNGE

• Seite 37

### Liebe Leserinnen und Leser,

ihr Anteil unter den Kulturmanagern nimmt stetig zu - die Freiberufler. Gerade die dynamischen Entwicklungen in den Creative Industries, aber auch die zunehmende Projektförderung haben dazu beigetragen, dass es immer mehr Einzelunternehmer in den Kulturberufen gibt. Höchste Zeit also für uns, sich schwerpunktmäßig diesem Thema zu widmen. Stärker als in den bisherigen Ausgaben von KM soll es darum gehen, Ihnen konkrete Handlungsanleitungen zu geben. So finden Sie fast in allen Beiträgen Checklisten und nützliche Websites. Hinzu kommen Literaturempfehlungen in der Rubrik Seitensprünge - alle diese Bücher können Sie wie immer in unserem Online-Buchshop bestellen.

Einer der erfolgreichsten Berater für junge Kulturunternehmer ist Christoph Backes aus Bremen. Er meint in seinem Beitrag: es gibt keine Erfolgsrezepte, sondern einen stets sehr individuellen Weg. Je größer das Potential ist, desto größer sind die Schwierigkeiten, wenn es um die wirtschaftlich tragfähige Umsetzung der eigenen Ideen geht! In aller Regel steht nach einer kritischen Selbstüberprüfung der Idee die Erstellung eines Businessplans. Was man hierbei beachten muss, sagt Ihnen unsere Korrespondentin Irene Knava. In ihrem Verständnis ist ein solcher Businessplan später ein Anker im operativen Geschäft. Die Berater Gesa Birnkraut und Markus Engel widmen sich in ihrem Beitrag insbesondere den Themen Planung, Coaching und Scheinselbstständigkeit. Ausführliche Tipps zum Zeit- und Selbstmanagement gibt Ihnen anschließend Birgitta Borghoff. Das juristische und steuerrechtliche 1 x 1 für freiberufliche Kulturmanager liefern Ihnen die Anwälte Jens O. Brelle und Dr. Eric Pawlitzky. Abgerundet wird der Schwerpunkt durch zwei Rückblicke auf Veranstaltungen in Berlin und Ludwigsburg zu diesem Thema. In der nächsten Ausgabe im Juli wird es im übrigen noch einen Beitrag zur Altersvorsorge für Freiberufler geben.

Ende dieser Woche startet unser Schweizer Portal für Kulturmanager. Es soll dazu beitragen, die Entwicklungen in diesem Land noch besser zu verfolgen und die Vernetzung unter Schweizer Kulturmanagern zu erleichtern. Seit Oktober 2008 betreiben wir dazu in Winterthur ein eigenes Redaktionsbüro, das seither die Berichterstattung intensiviert hat. Wir hoffen, dass das neue Angebot unseres Netzwerks auf positive Resonanz stößt, viele Besucher, aber auch Autoren findet. Besuchen Sie <http://schweiz.kulturmanagement.net>



## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

Innovativ unterwegs

• Seite 38

### KOMMENTAR

Elbphilharmonie

• Seite 43

### VORGESTELLT

17. Sibiu International Theatre Festival

• Seite 47

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

1. Kulturforum

Thüringen

• Seite 51

### ... Editorial

Ebenfalls neu ist der *Treffpunkt Kulturmanagement*. Bereits die erste Ausgabe unseres Online-Gesprächsformats am 19. Mai übertraf all unsere Erwartungen. Fast 40 Kulturmanager waren dabei, als Christian Henner-Fehr Chancen des Social Web für den Kulturbereich aufzeigte. Die Möglichkeit, sich unmittelbar in die Diskussion einzuschalten und dem Referenten Fragen zu stellen, überzeugte auf Anhieb. Wer die erste „Sendung“ verpasst hat, kann die Aufzeichnung unter <http://treffpunkt.kulturmanagement.net> abrufen. Beim nächsten *Treffpunkt Kulturmanagement* erwarten wir erneut einen ausgewiesenen Experten. Dr. Elmar Konrad wird – passend zu diesem Magazin – am 16.6. ab 9 Uhr zum Kulturunternehmertum referieren. Wir würden uns freuen, wenn Sie dabei wären.

Nicht nur dieses spannende Gesprächsformat bietet Ihnen Kulturmanagement-Wissen in Echtzeit. Auch unser *Twitter-Service* ist drei Monate nach seinem Start ein voller Erfolg. Bereits 118 Nutzer folgen uns. 62 Tweets wurden veröffentlicht. Dabei erwies sich der Nachrichtendienst dann am erfolgreichsten, wenn er live von wichtigen Branchentreffs berichtete. Neueste Trends konnten z.B. aus Nürnberg von der *Mai-Tagung* „Museums and the Internet“ direkt nach außen vermeldet werden. Folgen Sie uns auf <https://twitter.com/kmnweimar> – dann sind Sie einfach näher dran!

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

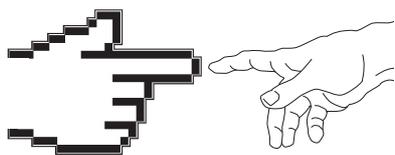
st  
art.  
10

## CONFERENCE KULTUR | WEB 2.0

9.+10.Sept. 2010 · Duisburg Mercatorhalle

- stARTconference findet zum 2. Mal statt
- Über 50 Vorträge, Workshops und Podiumsdiskussionen
- 750 Experten aus Kunst, Kultur und Social Media
- Schwerpunkte 2010: Mobile Web und die Suche nach Geschäftsmodellen im Internet

Mirko Lange: Social Media – zurück in die Zukunft ++ Carsten Winter: Von der Push zur Pull-Kultur ++ Markus Kucborski: Warum das mobile Internet Social Media verändern wird ++ Tino Kressner: Crowdfunding als Förderinstrument für Unternehmen und Stiftungen ++ Annette Schwindt: Einführung in Facebook ++ Antonia Wanske: Web-Analytics und Kennziffern im Web 2.0 ++ Sebastian Hartmann: Evolution als Konzept für das Neanderthal Museum im Social Web ++ Marc van Bree: A Framework for Social Media Strategy



Information/Tickets: [www.startconference.org](http://www.startconference.org)  
Ermäßigte Tickets für Abonnenten des KM-Magazins (-20%): Code **kmmnetwork**



## CHRISTOPH BACKES

ist selbständiger Kulturunternehmer und Strategieberater; Autor diverser Studien für Kulturwirtschaft (z.B. Kulturwirtschaftsbericht Aachen und Sachsen-Anhalt, Gutachten für die Enquetekommission Kultur des Deutschen Bundestages und 1. Forschungsgutachten der Initiative der Bundesregierung für Kultur- und Kreativwirtschaft.); Lehrbeauftragter an der Hochschule Bremen und am Studienzentrum Kulturmanagement Basel.  
[www.ideenlotsen.de](http://www.ideenlotsen.de)

# Vergesst Erfolgsrezepte!

## Anregungen der Bremer Ideenlotsen für kreative Kulturunternehmer

Ein Beitrag von Christoph Backes, Bremen

Ideen auch wirtschaftlich erfolgreich auf die Straße zu bringen, ist das Ziel des Gemeinschaftsprogramms IDEENLOTSEN der Unternehmensberatung Creative Business Consult, der Bremer Wirtschaftsförderung (WFB) und dem RKW Bremen.

Was wäre, wenn dieses Land, das sich selbst permanent als blockierte und ideenlose Gesellschaft diagnostiziert, wüsste, was die KulturunternehmerInnen und Kreativen für die Zukunft dieses Landes wissen? Welche überraschenden Lösungen, kulturell hochwertige und wertvolle Ideen von Querdenkern, andersartige Visionen, eigen- und einzigartige Projekte würden von hochqualifizierten Menschen mit herausragenden sozialen und gestalterischen Kompetenzen in die Welt gebracht!

### Die Bretter, die die Welt bedeuten, sind besonders dick!

Aus der intensiven Begleitung von über 700 Kulturunternehmen –egal ob Einzelkämpfer oder Gruppe - weiß das Team der IDEENLOTSEN ein Klagelied zu singen: Je größer das Potential ist, desto größer sind die Schwierigkeiten, wenn es um die wirtschaftlich tragfähige Umsetzung der eigenen Ideen geht! Dabei steht und fällt die kulturelle Unternehmensentwicklung stets mit der Entwicklung der Persönlichkeit der/des jeweiligen Unternehmerin und Unternehmers.

„Ich wurde mit meiner Idee UND meiner Person so ernst genommen, wie ich es selbst nicht gewagt hätte. Ich habe jetzt mehr Selbstbewusstsein und handle weniger mit vorseilendem Gehorsam.“ (Teilnehmer am Programm am IDEENLOTSEN)

### Freiheit, das höchste und knappe Gut

oder

### Wer tapeziert wem das Wohnzimmer?

Viele KulturunternehmerInnen sehen zu Beginn ihres Unternehmertums die Umsetzung und Gestaltung des eigenen Unternehmens nicht als eine ebenso kreative und künstlerische Aufgabe an, wie die Herstellung einer kulturellen und kreativen Leistung oder eines kulturellen Produktes. Es besteht die Hoffnung einen Berater oder Experten zu finden, der dabei hilft, von den lästigen Zwängen des Geldverdienens unabhängig zu werden, um in aller Freiheit die eigene kreative und künstlerische Produktion weiterzuentwickeln! Galeristen, Manager, Banker, Mäzene, Steuerberater, Kulturamtsleiter, der Staat, Unternehmensberater und andere sollen die Bedingungen zur freien Produktion herstellen und die Leistung bitte anständig vermarkten! Es ist unbestritten, dass in bestehenden und funktionierenden Märkten - mit und ohne staatliche Subventionierung - für eine überschaubare Gruppe von



**... Vergesst Erfolgsrezepte!**

Künstlern und Kreativen diese Arbeitsteilungen als gängige Muster funktionieren. Weiterhin ist unbestritten, dass die Aus-, Fort- und Weiterbildung in Deutschland keine gute Vorbereitung auf selbstbestimmtes kulturell-ökonomisches Unternehmertum darstellt.

*„Mir fehlte es an Marketing-, Vertriebs- und generellen BWL-Kenntnissen. Ich will geschickter verhandeln und mehr Kunden akquirieren.“*

(Teilnehmer am Programm am IDEENLOTSSEN)

Für die Entwicklung des eigenen Unternehmens ist die Hoffnung entdeckt zu werden und/oder durch einen Agenten erfolgreich vermarktet zu werden eine Strategie, die 98% aller KulturunternehmerInnen mit mäßigem Erfolg betreiben. Die meisten Gespräche bei den IDEENLOTSSEN drehen sich daher zunächst um die Bestimmung der jeweils eigenen künstlerischen Freiheit und den damit verbundenen Ängsten und Missverständnissen: Fast alle schöpferisch Tätigen haben zu Beginn ihrer Unternehmensentwicklung Angst vor einer Kommerzialisierung, die die künstlerische und kreative Freiheit beschneidet und einschränkt. Doch: Wer seine Freiheit so betrachtet, schränkt seine Freiheit durch die Anforderungen von Kunden und Märkte bereits ein.

*„Ja, die Begleitung hatte katalytische Wirkung. Ich habe gemerkt, dass ich mich beruflich ganz verändern will. Wichtig dabei: Kill Your Darlings! Also weniger einer Vorstellung von mir als Künstlerin hinterher zu laufen, als den ganzen Kram realistischer einzuschätzen.“*

(Teilnehmerin am Programm IDEENLOTSSEN)

Es geht zu Beginn der Entwicklungsbegleitung meist darum, sich zu verorten: Bin ich frei von Zwängen oder frei für ein schöpferisches Kulturunternehmertum? Wer seine individuelle Aufgabe darin sieht, seine Kunst und Kultur aus der (staatlichen) Abhängigkeit zu befreien, betritt oft Neuland und wird mit standardisierten ökonomischen Erfolgsrezepten meist genauso weit kommen, wie mit der künstlerischen Malanleitung „Malen nach Zahlen“! Wer mit dem eigenen unternehmerischen Weg ernst macht, beginnt – meist gut geschult durch den Kulturbezug – sich selbst und alles in Frage zu stellen: Worum geht es bei meinem Unternehmen? Wer tapeziert wem das Wohnzimmer? Gibt es eigentlich noch Wohnzimmer?

*„Die IDEENLOTSSEN haben immer wieder Fragen gestellt, denen ich lieber ausgewichen wäre. Zum Glück hat sich sehr viel geändert in meinem Selbstverständnis als Unternehmer. Ich war nämlich kurz davor, meine Selbstständigkeit aufzugeben, weil ich keine Chance für mich sah, was sich jetzt geändert hat.“*

*„Ich habe meine ganzen Inhalte auf den Kopf gestellt. Meine standardmäßig als „brotlos“ angesehenen Ideen und Pläne wurden ernst genommen. Es herrscht eine Schatzsucher oder Gründerstimmung in den Gesprächen, in dem ganzen Laden der IDEENLOTSSEN.“*

*„Es gibt noch ungeahnte Möglichkeiten und Entwicklungspotentiale. Wir haben unsere Einstellung zum Unternehmen, zum Produkt und zur Idee upgedated. Die Kompagnons sehen jetzt auch anders aus.“*

(Teilnehmer am Programm am IDEENLOTSSEN)



**... Vergesst Erfolgsrezepte!**

**Ermutigung der eigenen Sprache und das Erlernen einer weiteren Sprache!**

Als kreativ-schöpferische „Unternehmensgestalter“ erweitert sich mit der Selbstständigkeit die individuelle Gestaltungsaufgabe, um die Gestaltung des eigenen Unternehmens und der zu schaffenden Beziehungen zu den das Unternehmen umgebenden möglichen Kunden und Märkten. Kultur- und Kreativunternehmer verfügen dabei meist über implizite Ressourcen und Kompetenzen, die sie dabei anwenden können. Selbstverständlich lernen Schauspieler, Regisseure, Architekten, Graphiker, Filmemacher etc... etwas über das Wesen und Unwesen von Planung. Es ist hilfreich, wenn der Illustrator sein zukünftiges Unternehmen illustriert, der Architekt eine Bauplanung seines zukünftigen Unternehmens macht und ein Modell fertigt. Wer, wenn nicht der Musiker und Schauspieler, wüsste besser, wie er seine Unternehmensentwicklung komponiert und inszeniert!

*„Mir ist klar geworden, dass ich zwischen freier künstlerischer Arbeit und Auftragsarbeit nicht in dem Maße unterscheiden sollte, wie ich es vorher dachte: Mein künstlerischer Motor sollte im Optimalfall auch der sein, der meine wirtschaftliche Grundlage antreibt.“ (Teilnehmer am Programm IDEENLOTSSEN)*

Allerdings bedienen sich die Kulturunternehmer selten der eigenen wertvollen Ressourcen, wenn es um die Entwicklung des eigenen Unternehmens geht. Man ist fast versucht zu sagen, der Schuster hat die schlechtesten Leisten. Häufiger geht es einfach nur um die Ermutigung, den eigenen Ideen und Planungsmöglichkeiten zu vertrauen und diese um simple betriebswirtschaftliche Grundaxiome zu erweitern, anstatt sich am vorherrschenden Businessplan-Mantra abzuarbeiten.

*„Ich war vor zwei Jahren bei einer Existenzgründungsberatung. Fürchterlich, nur Businessplan-Fragen“*

*„Ich war auf der Suche nach Beratern, die Interesse an und Sachverstand für nichtstandardisierbare Unternehmungen haben. Wir wollten verstanden werden. Die IDEENLOTSSEN nerven uns nicht mit Beispielen von Spediteuren und mittelständischen Maschinenbauern, sondern sie wissen, was wir machen und können darauf eingehen.“ (Teilnehmer am Programm am IDEENLOTSSEN)*

Wie effektiv es ist, in diesem Feld eine andersartige und kreative Begleitung von Unternehmen zu ermöglichen, belegen die zentralen Ergebnisse der Arbeit der IDEENLOTSSEN und das Feedback von Teilnehmern aus einer noch unveröffentlichten und unabhängigen Evaluation, die der Senator für Wirtschaft und Häfen Bremen in diesem Jahr in Auftrag gegeben hat.

o Im Auswertungszeitraum Juni 2007 bis Januar 2010 = 700 Beratungen /Coachings

o Es besteht ein Bedarf an Beratung mit spezifischer Ansprache und spezifischem Knowhow für Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft.



**... Vergesst Erfolgsrezepte!**

- o Durch das Programm "IDEENLOTSSEN" werden unternehmerische Kompetenzen vermittelt.
- o Durch das Programm "IDEENLOTSSEN" artikulieren die Akteure ihre Geschäftsideen klarer und schärfen ihr unternehmerisches Profil. (Mehr Klarheit in der Einschätzung der Geschäftsidee kann auch zur Abberatung von Ideen führen, die nicht erfolgsversprechend sind.)
- o Die Coaches vernetzen die Akteure untereinander und stellen Kontakte zu relevanten Personen oder Institutionen her.
- o Die Akteure lernen in dem Programm, ein marktorientiertes Angebot zu entwickeln.
- o Von den 218 Erstberatungen haben 78 gegründet, bzw. konnten ihre Unternehmung oder Freiberuflerschaft im Zeitraum der Beratung stabilisieren. Beraten wurden 57 Projekte. Weiterhin wurden 47 Akteure an weiterführende Institutionen, wie Beratungsstellen des Bremer B.E.G.I.N. - Netzwerks oder der Kammern, weitervermittelt. Die verbleibenden 36 Akteure sind weiterhin in Beratung.

**Professionalisierung:**

- o 81% können ihre (Unternehmens-) Idee mit Hilfe der Begleitung klarer formulieren und ihr Angebot besser vermitteln. 68% schätzen ihre Geschäftsvorhaben realistischer ein. 54% haben ihre Ansprache gegenüber dem Kunden/Publikum verändert. 64% gehen professioneller mit ihren Kunden um und 32% fällt es im Verlauf bereits leichter, auf Kunden zuzugehen.
- o In der Auswertung der Ergebnisse der Begleitung geben die Akteure bezüglich der betriebswirtschaftlichen Entwicklung Ihrer Gründungsidee an, dass sie höhere Preise am Markt durchsetzen (55%), ein neues oder verändertes Produkt entwickelt haben (52%), besseres Marketing (52%) und mehr Umsatz (42%) machen und mehr Kunden haben (93%).
- o Für 92% der Befragten war das Feedback, das sie in der Begleitung erhalten haben, ausschlaggebend für die weitere Projektentwicklung. 89% war es sehr wichtig, die eigene Situation gespiegelt zu bekommen und sie geben an, dass sie sich bei den IDEENLOTSSEN als Kulturunternehmer ernst genommen und verstanden fühlten. Mit Hilfe der Reflexion konnten 73% sich selbst, die eigenen Fähigkeiten und die eigene Unternehmensidee besser einschätzen. 63% bieten aufgrund dessen ein ausgefeilteres Produkt bzw. Dienstleistung an. Durch das erhaltene Feedback schätzen 68% ihre Geschäftsvorhaben realistischer ein und 62% sind motivierter, unternehmerisch tätig zu sein. ¶



**MMAG. IRENE  
KNAVA, MAS**

ist Gründerin und Inhaberin des Kulturconsulting-Unternehmens AUDIENCING, das seine Schwerpunkte bei Besucherbindung, Fundraising und Vermittlung für Theater und Museen hat. Sie studierte Theater- und Handelswissenschaften und Kulturmanagement in Wien und war mehrere Jahre als Kulturmanagerin in leitenden Funktionen tätig. Sie hat Lehraufträge an mehreren Universitäten. Zuletzt erschienen ihr Buch „AUDIENCING“  
[www.audiencing.net](http://www.audiencing.net)

## Volle Kraft voraus!

### Erfolg durch einen Businessplan

Ein Beitrag von Irene Knava, Korrespondentin, Wien

Ich mache mich selbständig. Ich gründe mein eigenes Unternehmen. Du bist aber mutig, das könnte ich nicht. Sagen Freunde und Bekannte und sind beeindruckt. Was bietest du an? Wie machst du das? Wovon wirst du leben? Ah ja, da fängt es an kniffliger zu werden. Und genau um diese kniffligen Fragen geht es im Gründungsprozess. Es geht vor allem um die Beantwortung dieser kniffligen Fragen. Denn wenn man diese für sich nicht im Vorfeld beantworten kann, dann wird es im operativen Arbeitsprozess schwierig.

Gegründet ist ein Unternehmen schnell. Vor allem dann, wenn man keine Infrastrukturen schaffen muss wie z.B. bei einem Restaurant, wo man Genehmigungen braucht, Bewilligungen einholen muss und einen Haufen Behördenwege hat. Wenn man Know-How verkauft, geht Gründen rasch. In Österreich ist das ein Gang zum Gründerservice der Wirtschaftskammer und in zehn Minuten ist alles erledigt. Für manche Berufe braucht man nicht einmal das.

Aber bevor man diese zehn Minuten im Gründerservice in Angriff nimmt, sollte man einige Zeit in die Beantwortung der kniffligen Fragen investieren. Das heißt, man sollte einen Businessplan schreiben. Warum? 98% der erfolgreichen Unternehmer haben einen Businessplan, 80% der Unternehmer die scheitern, haben keinen. Antwort genug? Viele sagen: Die Zeit habe ich nicht. Oder: Schreiben ist nicht meines, ich lege lieber gleich los. Ich habe auch einen Businessplan geschrieben, denn ich wollte nicht scheitern, sondern erfolgreich sein. Bis jetzt hat es gut geklappt.

Das Schreiben des Businessplans gehört zu den besten Phasen meines Lebens. Ich habe es als beglückend empfunden, mich über einen längeren Zeitraum nur mit mir und meinen Ideen und Zielen auseinanderzusetzen. Ich habe insgesamt ca. sechs Wochen gebraucht und habe den Businessplan nur für mich gemacht. Wenn Sie einen Kredit für die Unternehmensgründung brauchen, dann ist das anders. Jede Bank will einen Plan sehen, um zu wissen, ob das Hand und Fuß hat, was Sie auf die Beine stellen wollen. Ich habe den Businessplan für mich gemacht, um zu wissen, was meine Ziele sind, was ich auf meine Website schreibe, wie ich meine Visitenkarten beschrifte. Um mir Gedanken darüber zu machen, was mein USP (Unique Selling Proposition oder Alleinstellungsmerkmal) ist. Wer meine Mitbewerber sind, auf welche Zielgruppen ich zugehen will.

Der Businessplan war und ist mein wichtigster Anker im operativen Alltag. Denn wenn ich ihn nicht hätte, dann hätte ich einfach keine Orientierung. Deshalb ist die Schriftform so wichtig, dass man auch einfach nachlesen



### ... Volle Kraft voraus - Erfolg durch Businessplan

kann, welche Ziele man sich gesetzt hat, wen man sich als Netzwerk überlegt hat, wie man seinen Finanzplan aufgestellt hat. Da reichen Gedanken nicht aus, das muss man niederschreiben, denn dann bekommt es eine andere Kraft und eine stärkere Aussage. Der Business-Plan ist also ein wichtiges Controlling-Instrument. Puh, so ein böses betriebswirtschaftliches Wort.

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Boot auf einem See. Sie legen vom Ufer ab und rudern vor sich hin. Wohin rudern Sie denn? Zum anderen Ufer, zur Badeinsel in der Mitte? Zum Kiosk um sich ein Eis zu holen? Haben Sie wen im Boot dabei oder sind Sie alleine? Wie viele Ruder haben Sie eingepackt? Haben Sie auch einen Motor dabei? Sie brauchen einen Plan und Sie brauchen ein Ziel. Wenn Sie zum anderen Ufer wollen und plötzlich taucht die Badeinsel vor Ihnen auf, dann werden Sie darum herum rudern und Ihren Kurs ändern. Und wenn Sie merken, dass Sie mit Rudern zu langsam sind, dann drehen Sie vielleicht den Motor auf und tuckern ein bisschen schneller dahin.

Einen Plan können Sie nur ändern, wenn Sie überhaupt einen haben. Ihren Businessplan nämlich. Der Businessplan gibt Ihnen vor allem Orientierung. Orientierung dann, wenn das Geschäft so richtig losgeht. Dann haben Sie nämlich überhaupt keine Zeit zum Überlegen. Sie sind damit beschäftigt, Aufträge zu akquirieren, diese abzuarbeiten, Ihre Website zu befüllen, Leute zu treffen, Rechnungsbelege zu sammeln, Honorarnoten zu schreiben, sich neue potentielle Kunden zu überlegen. Sie sitzen in Ihrem Boot und wenn Sie nicht wissen, dass Sie ans andere Ufer wollen, machen Sie zwischendurch schlapp, drehen sich im Kreis und steigen am Ende bei der Badeinsel aus.

Naja, sagen Sie vielleicht, wo bleibt denn da der Raum für Zufälle im Leben, Glücksfälle und dergleichen? Man kann ja nicht alles im Leben planen. Das ist richtig, aber wenn Sie gar keinen Plan haben, dann wissen Sie auch nicht, dass Sie diesen glücklichen Zufall jetzt beim Schopf packen sollten, weil er Ihnen nämlich gerade wunderbar in Ihren Kram passt. Dann wissen Sie auch nicht, wo Sie Ihr Werbebudget investieren, wenn Sie sich zuvor keine Zielgruppen überlegt haben. Und dann wissen Sie auch nicht, ob Sie am Sonntag arbeiten müssen, um Ihr finanzielles Ziel zu erreichen. Denn es ist Ihre Zeit, es sind Ihre Ressourcen und es ist Ihre Familie, die Sie für einen längeren Zeitraum bei der Unternehmensgründung nur rudimentär zu Gesicht bekommt.

Der Business-Plan besteht aus den Kapiteln: Geschäftsidee und Produkt, Management und Organisation, Unternehmen, Markt, Marketing, Analyse der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken, Finanzen und Steuerfragen. Sie setzen sich also strukturiert damit auseinander, was ihre spezielle Geschäftsidee ist und welche konkreten Produkte sie anbieten. Auch wie sich diese Idee / diese Produkte von bestehenden Ideen und Produkten am Markt unterscheiden. Sie recherchieren wer Ihre Mitbewerber sind. Wie unterscheiden Sie sich von diesen Personen? Was macht Sie speziell? Warum soll ein potentieller



### ... Volle Kraft voraus - Erfolg durch Businessplan

Auftraggeber Ihre Leistungen kaufen und nicht die im Laden nebenan? Wo ist der Unterschied?

Sie setzen sich mit Ihren Zielgruppen und Ihrem Marketing-Konzept auseinander. Wer sind Ihre potentiellen Kunden und wie werden Sie diese ansprechen? Haben Sie ein bestehendes Netzwerk an Kontakten? Wie sieht Ihr Werbe-Auftritt aus? Haben Sie überhaupt einen? Haben Sie ein Logo? Einen Unternehmensnamen? Eine Website? Flyer? In welcher Struktur werden Sie arbeiten? Alleine oder mit anderen? Wer ist wofür verantwortlich und wie setzt sich Ihr Team zusammen? Von wem erhalten Sie Unterstützung? Haben Sie einen Steuerberater? Einen IT-Spezialisten? Was sind Ihre persönlichen Stärken und Schwächen? Was können Sie besonders gut, was delegieren Sie lieber? Und welche Chancen bietet der Markt? Wo gibt es aber auch Risiken? Wie viel wollen / müssen Sie verdienen, um überleben zu können? Wie schaut Ihre Preispolitik aus? Und vor allem: Wo wollen Sie hin? Welche Ziele haben Sie? Kurzfristig, mittelfristig und langfristig?

Als One Man oder One Woman Show sind Sie ja alles in einem: Steuermann, Lotse, Kapitän, Schiffsjunge, Gallionsfigur. Das ist ganz schön viel und kann auch überfordern. Da ist es gut, wenn Sie Ihren Kompass, Ihr Logbuch, Ihr Steuerrad dabei haben und sich nicht nur nach dem Sonnenstand orientieren. Selbständigkeit und der Aufbau eines Unternehmens sind viel Arbeit. Sich die Zeit zu gönnen, alles in Ruhe zu überlegen, Pläne zu schmieden, ist gut investierte Zeit. Und nach einem Jahr können Sie nachlesen. Sie machen neue Pläne, überlegen warum Sie was erreicht haben, warum was nicht und adaptieren Ihren Plan. Sie sehen Ihren Erfolg und können aus Ihren Misserfolgen lernen. Auch das ist wichtig.

Wenn Sie Ihren Businessplan nach Ihrem ersten Geschäftsjahr lesen und neu formulieren, neue Ziele festschreiben und weiter an Ihrem Unternehmen tüfteln, dann ist das ist ein wirklich gutes Gefühl. Stoßen Sie darauf an und feiern Sie Ihren Erfolg! 🍷



... Volle Kraft voraus - Erfolg durch Businessplan

## Der Business-Plan besteht aus folgenden Themenfeldern

### ◆ **Geschäftsidee und Produkt**

Welchen Nutzen bieten Sie? Was ist Ihr USP? Warum ist Ihre Idee rentabel?

### ◆ **Management und Organisation**

Wie sind die Aufgaben im Team verteilt? Wie ist Ihr externes Netzwerk? Welche fachlichen, persönlichen, kaufmännischen, organisatorischen Kompetenzen besitzen Sie?

### ◆ **Unternehmen**

Wie ist die Rechtsform? Was sind Ihre Ziele? Wie wollen Sie wachsen?

### ◆ **Markt**

In welcher Branche arbeiten Sie? Wer sind Ihre Zielgruppen? Wer ist Ihr Mitbewerber?

### ◆ **Marketing**

Wie sind Ihre Preise? Wie schaut Ihre Werbung aus? Haben Sie ein Marketing-Budget?

### ◆ **Analyse von Stärken/Schwächen & Chancen/Risiken (SWOT- Analyse)**

Was sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens? Was die Chancen und Risiken des Marktes?

### ◆ **Finanzen und Steuern**

Welchen Monatsumsatz planen Sie? Welchen Jahresumsatz? Welche Kostenblöcke haben Sie? Wie sieht Ihre Liquiditätsplanung aus? Vergessen Sie nicht, dass Sie auch Einkommenssteuer und Kranken- und Pensionsversicherung zu zahlen haben!



# Grundfragen der Existenzgründung

## *Strategische Planung und Coaching*

Ein Beitrag von Dr. Gesa Birnkraut, Dipl.Kauffrau und Dipl. - Kulturmanagerin, und Markus Engel, M.A., BIRNKRAUT|PARTNER / Institut für Kulturkonzepte Hamburg e.V.

### **Einleitung**

Berufseinsteiger, Branchen-Quereinsteiger und Existenzgründer im Kulturbereich stehen am Anfang ihrer Karriereplanung vor vielen Entscheidungen. Dabei scheinen praktisch-operative Fragen zur konkreten Umsetzung eines Berufseinstiegs bzw. zur Realisierung einer Geschäftsidee häufig nahe liegender zu sein als die diesen zugrunde liegenden Fragekomplexen nach den grundsätzlichen Wünschen, Eignungen, Stärken und Schwächen. Um eine wohlüberlegte strategische Karriereplanung zu gestalten, sollten jedoch diese elementaren Überlegungen angestellt werden, bevor konkrete Planungen ergriffen werden. Dies hört sich wie eine Selbstverständlichkeit an, in unseren Coachings, Seminaren und Beratungen erleben wird jedoch immer wieder, dass hier häufig der zweite Schritt getan wird, bevor der erste durchdacht ist.

Im Folgenden wollen wir auf einige Fragekomplexe eingehen, die bei den ersten Schritten in eine Berufstätigkeit, einem Quereinstieg oder einer Existenzgründung als Selbstständiger bzw. Freiberufler gestellt werden müssen.

### **1. Was habe ich eigentlich vor?**

Eine fundamentale Entscheidung betrifft die inhaltliche Ausrichtung der späteren Arbeit: Will ich künstlerisch tätig sein oder organisatorisch? Will ich gestalten oder verwalten? Mit welchen Inhalten möchte ich dabei hantieren? Möchte ich vor allem „etwas mit Musik“ zu tun haben, oder will ich auf jeden Fall in die Pressearbeit, unabhängig vom konkreten Inhalt?

Besonders für künstlerisch Tätige gibt es dabei eine Besonderheit: Bei ihnen steht das Produkt, also die Kunst an erster Stelle und alle Ausgestaltungen des konkreten Berufes ordnen sich ihm unter. Daher muss hier genau analysiert werden, in welcher Weise damit eine Existenz aufgebaut werden kann, da hier eine Abkehr vom Inhalt häufig (erstmal) keine Option darstellt.

Eine weitere Besonderheit stellen Einsteiger dar, die mehrere Tätigkeiten verfolgen wollen. Hier gilt es, die verschiedenen Tätigkeiten zu benennen, sie zu sinnvollen Einheiten zu sortieren und zu bündeln.



**... Existenzgründung - Planung und Coaching**

Hieraus kann sich das Modell verschiedener paralleler beruflicher Standbeine ergeben: Ein freischaffender Künstler z.B. geht seiner oftmals mit höherem Risiko belasteten künstlerischen Tätigkeit mit halber Arbeitszeit nach und sorgt mit den anderen 50% seiner Zeit für ein absicherndes Grundeinkommen.

**2. Wie will ich arbeiten?**

Wir leben in einem Zeitalter, in dem es immer normaler wird, eine so genannte Patchwork-Biografie zu haben – die Zeiten der lebenslangen Anstellung bei einer Firma gehören der Vergangenheit an. Vielmehr wird es eine Mischung geben zwischen freiberuflichen und angestellten Zeiten, großen und kleinen Teams, verschiedenen Branchen, sich überlappenden Aufgabengebieten und Projektarbeit.

Viele Einsteiger haben zunächst keine klare Vorstellung davon, ob sie selbstständig, freischaffend oder angestellt sein wollen. Deshalb ist es notwendig, sich die jeweiligen Besonderheiten und Rahmenbedingungen zu vergegenwärtigen und sich zu fragen, für welchen Kontext man geeignet ist:

Selbständig/Freischaffend	Angestellt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Private soziale Absicherung notwendig</li><li>• Persönliche Haftbarkeit</li><li>• Inhaltliche Freiheit / Selbstbestimmung der Inhalte</li><li>• Freie Zeiteinteilung / Ungeregelte Arbeitszeiten</li><li>• Hohe Disziplin notwendig (Freizeit muss selber geschaffen werden.)</li><li>• Viel Administration</li><li>• Verantwortung für Akquise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soziale Absicherung ist gegeben</li><li>• keine persönliche Haftung (außer bei grober Fahrlässigkeit)</li><li>• wenig inhaltliche Freiheit / an Weisungen anderer gebunden</li><li>• Geregelte Arbeitszeiten / erwartete Überstunden</li><li>• Garantierte Urlaubszeiten / Wochenende</li><li>• Einbindung in betrieblichen Strukturen</li></ul>

Allerdings ist anzumerken, dass sich viele dieser Aspekte in der Kultur immer mehr angleichen. Einerseits ist unternehmerisches Denken in der Kultur grundsätzlich von allen Beteiligten gefordert und andererseits werden Angestellte dadurch stärker in strategische Entscheidungen, Netzwerken und Akquise mit einbezogen. Dadurch erhalten sie höhere Verantwortung, aber auch mehr Möglichkeiten einer inhaltlichen Gestaltung.

Zu unterscheiden ist gerade im Kulturbereich, ob man als fester freier Mitarbeiter arbeitet oder tatsächlich eine eigene Firma gründet.

Dies ist ein eklatanter Unterschied, denn als fester Freier arbeitet man kontinuierlich für einen oder mehrere Kunden und ist dort zwar nicht weisungsgebunden, aber eben oft stärker in das tägliche Geschehen und die organisatorischen Gegebenheiten eingebunden. Hier besteht durchaus auch die Gefahr der Scheinselbstständigkeit (mehr Infos zu Scheinselbstständigkeit



### ... Existenzgründung - Planung und Coaching

können bei den meisten Handelskammern gefunden werden, so z.B. bei der IHK Leipzig unter [www.leipzig.ihk.de](http://www.leipzig.ihk.de) bei den Merkblättern).

Wenn man dagegen eine eigene Firma gründet, bildet man auch eine eigene Firmenidentität mit Logo und Marke, Leitbild und Profil. Das bedeutet eine sehr viel stärkere Auseinandersetzung mit den Zielen, die man verfolgt. Weiterhin ist die Bindung an die einzelnen Kunden meist kürzer und eher projektbezogen.

Letztendlich können damit zusammenhängend die Antworten auf folgende Fragen helfen, heraus zu finden in welche Richtung man sich orientieren möchte:

- Will ich in einem Team oder lieber alleine arbeiten?
- Brauche ich ein kontinuierliches Büroumfeld oder macht es mir Spaß in mehreren Unternehmen als fester Freier zu arbeiten?
- Bin ich eine Unternehmerpersönlichkeit – bin ich also gewillt das Risiko, aber auch die Profilbildung eines Unternehmens zu übernehmen?
- Kann ich gut andere Personen anleiten oder möchte ich lieber eine Anleitung erfahren?
- Wie wichtig ist mir eine soziale Absicherung?

### 3. Nächste Schritte

Bevor es also darum geht, die konkretere Planung und Umsetzung anzugehen, sollten die oben aufgeworfenen Fragen möglichst umfassend und genau beantwortet werden. Wichtig erscheint uns – egal wie man sich entscheidet – dass es möglichst den Wünschen und Idealen des Einzelnen entspricht und nicht von außen erzwungen wird.

Bei der Wahl der Selbstständigkeit ist ein meist folgender sowie oftmals notwendiger formeller Schritt die Erstellung eines Businessplanes. Der Businessplan ist vor allem ein strategisches und konzeptionelles Instrument, das berufliche Vorhaben systematisch zu beschreiben und dessen Chancen realistisch einzuschätzen vermag. Fraglich ist manchmal, ob ein Businessplan im Kulturbereich überhaupt sinnvoll ist – unserer Meinung nach ist er es nur, wenn es sich hinterher um ein selbst erarbeitetes, an das Projekt angepasstes Dokument handelt, mit dem man nicht nur als Mittel zum Zweck Gründungszuschüsse abfordert, sondern das man als reales Instrument für die Aufbauarbeit des Unternehmens Schritt für Schritt benutzen kann.

### Fazit

Egal wie man es angeht, ob mit Coaching oder nicht, ob selbstständig oder frei – entscheidend ist das Auseinandersetzen mit diesen Fragen und eine möglichst genaue Beantwortung für jeden einzelnen. Nur so wird langfristig



... Existenzgründung - Planung und Coaching

ein Karriereweg daraus, in dem man zufrieden und erfolgreich agieren kann. 

**WEITERE INFORMATIONEN ZU DEN AUTOREN:**

- Das Kulturmanagementberatungsunternehmen *BIRNKRAUT/PARTNER* bewegt sich an der Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft. Schwerpunkte der Arbeit sind u.a. Evaluation & Optimierung von Prozessen, Strategische Konzeption und Kommunikationsarbeit. [www.birnkrout-partner.de](http://www.birnkrout-partner.de)
- Das *Institut für Kulturkonzepte Hamburg* bietet maßgeschneiderte Coachings und ein umfangreiches Fortbildungsprogramm u.a. in den Bereichen „Existenzgründung in der Kultur“ und „Kulturmanagement“ an. Neben zahlreichen Tagesseminaren gibt es die dreiwöchige „Sommerakademie für Kulturmanagement“, in der Grundlagen kulturellen Projektmanagements vermittelt werden. [www.kulturkonzepte.de](http://www.kulturkonzepte.de)

- Anzeige -

**STARKES STUDIUM.  
PRIMA ZUKUNFT.**

**BETRIEBSWIRTSCHAFT  
UND KULTUR-, FREIZEIT-,  
SPORTMANAGEMENT**

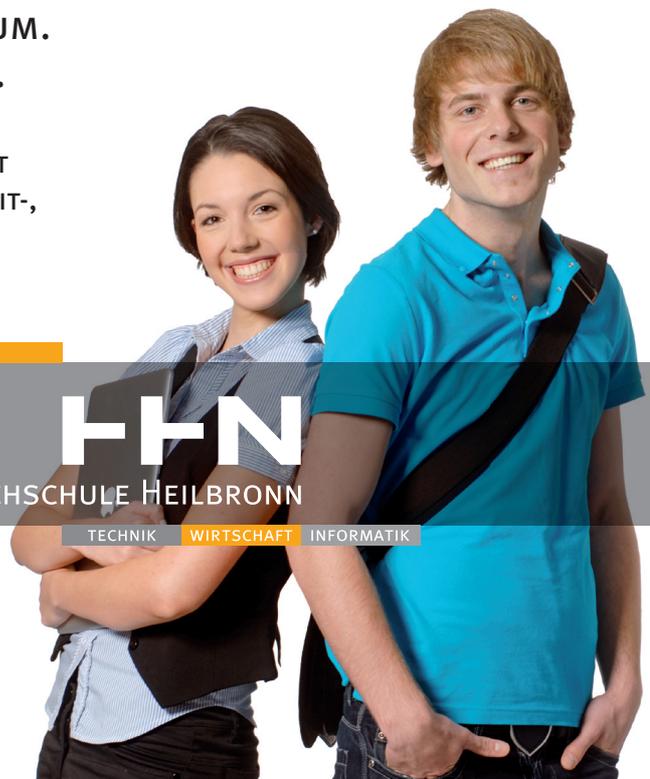
Bachelor of Arts (B.A.)  
Master of Arts (M.A.)

**HN**

HOCHSCHULE HEILBRONN

TECHNIK WIRTSCHAFT INFORMATIK

Hochschule Heilbronn  
Campus Künzelsau  
Reinhold-Würth-Hochschule  
Daimlerstr. 35  
74653 Künzelsau  
Tel. 07940 1306-239  
[bk@hs-heilbronn.de](mailto:bk@hs-heilbronn.de)  
[www.hs-heilbronn.de/bk](http://www.hs-heilbronn.de/bk)





# Der Cultural Entrepreneur

Kulturmanagement-InfoShot XIV

Ein Beitrag von Prof. Dr. Andrea Hausmann, Leiterin des Studiengangs Kulturmanagement und Kulturtourismus, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), <http://www.kuwi.euw-frankfurt-o.de/kulturmanagement>

In der Literatur zum Thema wird der Kulturunternehmer – auch „Culturepreneur“ oder „Cultural Entrepreneur“ genannt – mit seinen persönlichen Voraussetzungen und seinem fachlichen und unternehmerischen Know-how als zentraler Faktor für den langfristigen Gründungserfolg gesehen. Am Beginn jeder Existenzgründung muss dabei zunächst ein Gründungsimpuls beim angehenden Unternehmer vorhanden sein, der sich aus einem oder mehreren Motiv(en) speist. Bei so genannten „Opportunity Entrepreneurs“ erfolgt die Gründung freiwillig und meist aus einer hohen intrinsischen Motivation heraus. In empirischen Untersuchungen zu den Motivatoren von Kulturunternehmern spielten diesbezüglich v.a. die Selbstverwirklichung bzw. Verwirklichung einer (Geschäfts-)Idee, das Streben nach Unabhängigkeit, die Selbstbestimmung und inhaltliche Gestaltungsfreiheit sowie der Wunsch nach hoher (auch zeitlicher) Flexibilität eine Rolle.

Hiervon heben sich die „Necessity Entrepreneurs“ ab, deren Vorhaben eher unfreiwillig entstehen. Typisch hierfür sind bereits bestehende Arbeitslosigkeit, drohender Arbeitsplatzverlust oder anhaltende Unzufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation. Beide Arten des Entrepreneurs kommen naturgemäß auch im Kulturbereich vor. Darüber hinaus ist v.a. der Künstlerberuf i.e.S. dadurch gekennzeichnet, dass die Selbstständigkeit der klassische Weg der Berufsausübung ist, da keine oder nur wenige Möglichkeiten für eine Erwerbstätigkeit im Angestelltenverhältnis existieren; dies gilt z.B. für Schriftsteller, Komponisten oder Maler.

Ein weiteres Charakteristikum von Unternehmertum in Kunst und Kultur ist die hohe Humankapitalausstattung der Gründer. So verfügt die Mehrheit der Selbständigen über eine hohe Bildung, mehrheitlich sogar über einen akademischen Abschluss. Dieser wurde in der Regel in Bereichen erzielt, die vor allem auf reflexive und kreative Kompetenzen setzen (Kunst, Kultur- und Geisteswissenschaften etc.). Häufig fehlt ein betriebswirtschaftliches (Zusatz-)Wissen, das beim analytischen und strategisch orientierten (Management-)Teil der Arbeit als Existenzgründer Anwendung finden müsste. Dies fällt insbesondere auch deswegen ins Gewicht, weil Existenzgründer in der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Regel Alleinunternehmer sind, die keine



### ... Der Cultural Entrepreneur

festen Mitarbeiter beschäftigen (können) und daher alle unternehmerischen Funktionen – von der Produktentwicklung über die Vermarktung bis hin zu den finanziellen und vertraglichen Abwicklungen – in Eigenregie wahrnehmen (müssen).

Existenzgründer in Kunst und Kultur weisen darüber hinaus typischerweise vielfältige Berufserfahrungen und weit verzweigte Netzwerke auf. Diese Netzwerke, d.h. lose Zusammenschlüsse von autonomen Mitgliedern auf horizontaler Ebene, sind von besonderer Bedeutung – nicht zuletzt aufgrund der angesprochenen Tatsache, dass die meisten Kunst- und Kulturunternehmer ohne Mitarbeiter auskommen müssen und im Hinblick auf die Ausschöpfung ihrer eigenen Kapazitäten und Ressourcen schnell an ihre Grenzen stoßen.

Weiteres Augenmerk kommt der materiellen Existenzfähigkeit von Gründern in Kunst und Kultur zu. In der Regel wird von den Klein- und Kleinstunternehmen nur ein vergleichsweise geringer Umsatz erwirtschaftet. Vor diesem Hintergrund erfordert die Selbständigkeit häufig genug die Aufnahme weiterer Nebentätigkeiten und Gelegenheitsjobs, so dass eine Art „Arbeitspatchwork“ entsteht; ergänzend werden andere Finanzierungsquellen (Eltern, Lebenspartner, Freunde etc.) angezapft. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass es ein Charakteristikum dieses Bereichs ist, den Terminus „Erfolg“ sehr relativ zu sehen: So sind für viele Kulturunternehmer nicht in erster Linie finanzielle Erfolge, sondern andere Aspekte, wie z.B. eine hohe Arbeitszufriedenheit und die Realisierung eigener Ideen, wichtig.

Abschließend seien kursorisch typische Probleme von Cultural Entrepreneurs aufgeführt, die v.a. im Kleinstunternehmerbereich virulent sind. So kommt es hier häufig zu einer Verwischung der Grenzen von privatem und beruflichem Leben: Kontakte knüpfen, neue Kunden gewinnen, Kooperationen anbahnen – das alles findet oft genug auf Vernissagen am Abend oder Konferenzen am Wochenende statt. Hieraus kann eine fehlende bzw. in eine Schieflage geratene Work-Life-Balance resultieren, die zu Erschöpfungszuständen, Leistungsnachlass und allgemeiner Unzufriedenheit führen kann. Dazu kommt aufgrund der fehlenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse oftmals die Schwierigkeit, die tatsächlichen Lebenshaltungs- und Betriebskosten realistisch einzuschätzen. Die mangelnden Managementkenntnisse können sich zudem in einer einseitig starken Orientierung am Produkt und in einer fehlenden Orientierung am Markt bzw. der Nachfrage ausdrücken. Aber auch die häufig auftretenden Schwankungen bei der Einkommenssituation durch periodisch unterschiedlich anfallende Zahlungsströme können eine wesentliche Gefahr für die Liquidität des (Kleinst-)Kulturunternehmens und eine erhebliche psychische Belastung für den Cultural Entrepreneur darstellen. ¶



**BIRGITTA  
BORGHOFF**

ist Diplom-Betriebswirtin FH, Kulturmanagerin (MAS Arts Management) und Biosens. Sie verfügt über 10 Jahre Erfahrung in der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie mehrere Jahre im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitspflege. Neben ihrer Leidenschaft als selbständige Kulturunternehmerin von INNOVANTIQUA Cultural Entrepreneurs engagiert sie sich als Studienleiterin und Projektleiterin am Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW. Seit November 2008 leitet sie die Redaktion von Kulturmanagement Network in der Schweiz.

## Selbstmanagement – Tugend oder Laster?

Ein Beitrag von Birgitta Borghoff, Winterthur,  
Email: [schweiz@kulturmanagement.net](mailto:schweiz@kulturmanagement.net)

Kreative, Kulturschaffende und Künstler fungieren oftmals als Unternehmer in eigener Sache, die als One-Man-Show oder Freelancer entweder ein Produkt selbst herstellen oder eine Dienstleistung erbringen. Persönliche Merkmale von Freischaffenden in der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie Unternehmern können hinsichtlich ihrer Erfolgsrelevanz verglichen werden. Merkmale können persönliche Eigenschaften, Beweggründe und Kompetenzen sein. Vorherrschende Motivbündel für die Selbständigkeit von Unternehmern und freien Kulturschaffenden sind **Unabhängigkeit**, **Selbstverwirklichung** und **Existenzaufbau**. Signifikante Erfolgsfaktoren beider Berufsgruppen spiegeln sich neben der Produkt/Dienstleistungs- bzw. künstlerischen Qualität in einem **hohen Leistungsstreben**, **starken Machbarkeitsdenken** sowie dem **innovativen und kreativen Schaffensimpuls** wider.

Menschen, die sich für den Weg in die Selbständigkeit entschieden haben, sind mit vielschichtigen Herausforderungen konfrontiert, die nicht nur äußerer Natur sind, sondern vornehmlich im eigenen Inneren stattfinden und tagtäglich bewältigt werden müssen. Diese Tatsache erfordert ein hohes Maß an persönlicher Energie, um die eigenen Träume und Visionen zielgerichtet in die Tat umsetzen zu können. Wie ist es nun möglich, das eigene Energiepotenzial überhaupt zu erkennen und die persönlichen Energieressourcen bestmöglich für sich nutzbar zu machen? – Ein erster Schritt ist sicher der Wunsch und Wille, sich selbst mit seinen Fähigkeiten, Eigenschaften und Eigenheiten so gut wie möglich zu verstehen. Ist man hier bereit, genauer hinzuschauen, den eigenen Stärken und Schwächen bzw. Ängsten ins Auge zu blicken, hat man sich selbst angenommen und damit die ersten und wichtigsten Schritte in Richtung **Selbstmanagement** bereits getan.

### Selbstmanagement – Ein ganzheitlicher Ansatz

Was verstehen wir nun unter Selbstmanagement? - Der vom österreichischen Professor für Psychologie und Begründer der so genannten Selbstmanagement-Therapie Frederick Kanfer (+ 2002) verhaltenstherapeutisch geprägte Begriff umfasst Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken, die Zielfindung, Planung, effektives Handeln sowie das Zeitmanagement einer Person betreffen. In der Managementliteratur impliziert Selbstmanagement das Management der eigenen Person bzw. des eigenen Handelns (basierend auf Managementsystem „Management by Objectives“, Peter Drucker). Der selbständi-



### ... Selbstmanagement - Tugend oder Laster?

ge Berater, Coach und Führungskräfte-trainer Roland Jäger betrachtet „Selbstmanagement ... (als) gezielte, selbstgesteuerte und eigenverantwortliche Entwicklung Ihres Lebens in die Richtung, die Sie für sich als die beste empfinden, um erfolgreich zu sein. Die Parameter für Erfolg und das Beste sind persönlich einzigartige Komponenten und entsprechend individuell festzulegen.“ (Quelle: Jäger, R., 2007: S. 15). In diesem Sinne integriert Selbstmanagement die persönliche Lebensplanung in privater und beruflicher Hinsicht sowie dessen Realisation im Alltag als auch die individuellen Lebensumstände wie Familie, Freunde, Gesellschaft & Kultur, Gesundheit etc.

### Persönliche (Erfolgs)Orientierung durch Selbstführung

Offensichtlich korreliert erfolgreiches Selbstmanagement stark mit der Fähigkeit, sich selbst führen zu können und dem Willen, die Verantwortung für das eigene Leben bewusst zu übernehmen. Dies bedingt ein hohes Maß an Selbstbeobachtung und -reflexion, Selbstmotivation und Zielklärung, Flexibilität, Ausdauer und Geduld. Der Umgang mit Angst, Sorge und Schmerz, das Annehmen der eigenen Frustrationstoleranz sowie das bewusste Inkaufnehmen des jederzeit möglichen Risikos des Scheiterns sind wesentliche Begleiterscheinungen im Alltag, denen man sich tagtäglich wieder aufs Neue stellen muss.

Wie gehe ich nun idealerweise vor, um ein möglichst glückliches und erfolgreiches Leben in persönlicher und beruflicher Hinsicht führen zu können?

Roland Jäger - beispielsweise - schlägt folgendes Rezept vor, welches mir tref-fend und sehr nützlich erscheint (Quelle: Jäger, R. 2007: S. 31):

#### 1. Man stelle sich die Frage nach dem Sinn des eigenen Lebens (**Mission**).

Bei der Mission handelt es sich um den persönlichen Auftrag, den man für sich in dieser Welt sieht, eine Art Aufforderung zu einer bestimmten Handlung (z.B. Menschen helfen und dienen).

#### 2. Man frage sich, von welcher Vision man erfüllt ist (**Vision, Lebensbild**).

Die Vision ist eine Art innere Vorstellung von der Umsetzung der Zukunfts-pläne. Sie dient uns als Motivation, um in Bewegung zu kommen und er-streckt sich über den privaten und familiären über den beruflichen Bereich bis hin zur Umwelt und Gesellschaft, in die wir eingebettet sind (z.B. Ge-sundheit, persönlicher Erfolg, gesellschaftliche Anerkennung etc.).

#### 3. Man denke über die eigenen Überzeugungen und Werte nach (**Werte und Überzeugungen**).

Diese basieren auf unterschiedlichen Rollen, die wir im Leben einnehmen (z.B. Geschäftsführerin, Vater, Ehefrau, Pädagoge, Ehrenamtliche Mitarbeit etc.)

#### 4. Man kläre und definiere die eigenen Ziele (**Ziele**).



... Selbstmanagement - Tugend oder Laster?

5. Man plane das weitere Vorgehen mittels Methoden (**Planung**).

6. Man setze die nächsten Schritte mittels Tools und Arbeitstechniken um (**Konkrete Aktivitäten**).

Bevor wir uns später damit beschäftigen werden, was man tun kann, um leichter und besser ins konkrete Tun und Handeln zu kommen, scheint es mir unabdingbar, zunächst einen tieferen Blick auf die Zusammenhänge zwischen den beiden Phänomenen Gesundheit und Erfolg zu werfen.

**Gesundheit und Erfolg**

„In der einen Hälfte des Lebens opfern wir die Gesundheit, um Geld zu erwerben; in der andere opfern wir Geld, um die Gesundheit wieder zu erlangen. Und während dieser Zeit gehen Gesundheit und Leben von dannen.“ So brachte schon der französische Autor der Aufklärungszeit François Marie Voltaire (\*1694, † 1778) den bedeutsamen Zusammenhang zwischen Gesundheit und Broterwerb auf den Punkt, den es im Rahmen der Thematik Selbstmanagement näher zu betrachten gilt.

Eine gute und stabile Gesundheit ist eines der existentiellen Grundbedürfnisse des Menschen (vgl. Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow). Diese bildet die Basis für den nachhaltigen persönlichen Erfolg in Familie und Beruf.



Abb. 1: Gesundheitsmodell nach Birgitta Borghoff

Im Laufe meines Lebens habe ich mich immer wieder mit verschiedensten Informationen zum Thema Gesundheit befasst, die einerseits auf profundem Wissen, andererseits auf ganz konkret gesammelten Erfahrungen im Bereich meines Denkens, Fühlens und Handelns beruhen. Diese Informationen habe ich in Abb. 1 zusammengefasst. Schauen wir uns dieses Gesundheitsmodell



### ... Selbstmanagement - Tugend oder Laster?

etwas näher an. Grundlage für die Gesundheit und damit verbunden für den persönlichen Erfolg ist meines Erachtens das gesunde, positive Denken („Der gute Wille“), welches den engen Zusammenhang zwischen **wissen und fühlen**, **denken und können** sowie **handeln und wollen** berücksichtigt. Ist man sich der eigenen Mission bewusst und hat das nötige gefühlte theoretische und praktische **Wissen**, um beispielsweise ein Projekt zu lancieren oder ein Problem bzw. eine Fragestellung zu lösen, sollte man in einem zweiten Schritt darüber nachdenken, ob man die nötigen **Kompetenzen** mitbringt, um z.B. ein Projekt in Form einer Vision gedanklich planen und formulieren zu können. Ist das Wissen lückenhaft oder nicht vorhanden, müssen weitere Informationen eingeholt werden. Fehlt es an den notwendigen Fähigkeiten für die Umsetzung, müssen entweder neue Kompetenzen selbst angeeignet oder – z.B. im Falle eines Projekts – extern eingekauft werden. In einem dritten Schritt muss als nächstes überprüft werden, ob man selbst die **Motivation** aufbringt, ein Projekt umsetzen bzw. die formulierten Ziele durch zielorientiertes Handeln auch tatsächlich realisieren zu wollen. Spätestens hier sollte man sich darüber klar werden, ob die eigene Motivation groß genug ist, um das gesetzte Ziel auch tatsächlich erreichen zu können. Dabei sollte man stets ehrlich zu sich selbst sein, um zu verhindern, dass man evt. aufgrund fehlender Begeisterung zu viel Energie verliert. Dies könnte möglicherweise zur Folge haben, dass das Projekt mangels Engagement nicht erfolgreich umgesetzt werden würde, was wiederum zu Enttäuschungen über die eigenen Person führen könnte. Aus der anfänglichen Enttäuschung (=Energieverlust) entstehen oftmals Unmut, Lustlosigkeit und Antriebschwäche ebenso wie Minderwertigkeitsgefühle gekoppelt mit Versagensängsten. Dies bringt häufig auch negative Gedanken mit sich und kann bis zu Trägheit, im schlimmsten Fall auch Depressionen und Burn-Out-Syndrom führen. Um dies weitestgehend zu verhindern, scheint es mir äußerst wichtig, die eigene Arbeitsmotivation näher anzuschauen. Fehlt es hier an Tatendrang und Schöpfergeist, um in Bewegung, d.h. ins Handeln zu kommen, sollte man sich nochmals ernsthaft bewusst machen, ob die Mission für das eigene Leben bzw. Projekt wirklich tragfähig ist.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die persönliche Lebensqualität nur aus eigenem Antrieb und durch die Übernahme der Verantwortung für die eigene Gesundheit gesteigert und verbessert werden kann. Der gewünschte Lebens- oder Projekterfolg stellt sich ein, wenn man den Kopf freimacht, indem Körper, Geist und Seele in einen ausbalancierten, entspannten Zustand gebracht werden, z.B. durch **Meditation** (Tief entspannendes Nachdenken), **Kondition** (Bewegung und Sport) und **Ernährung** (Essen und Trinken). Ist man gesund und darum bemüht, dies auch zu bleiben, wird dadurch die gesamte Persönlichkeit gestärkt. Dies wiederum ist die beste Basis für eine langfristige, sich kontinuierlich optimierende, nachhaltige Geschäftsentwicklung, die ihrerseits die Grundlage für die Arbeit als Freiberufler bildet.



... Selbstmanagement - Tugend oder Laster?

### **Zeitmanagement – Von der Mission bis zur konkreten Umsetzung**

„Wir können die Zeit gar nicht managen, sondern nur uns selbst.“, so der deutsche Zeitmanagementexperte Prof. Dr. Lothar Seiwert (Quelle: Seiwert, L. J. et al, 2003, S. 17). Wie wir bereits gesehen haben, ist Zeit gleichbedeutend mit Lebenszeit. Dies impliziert die Aufteilung von Zeit auf die verschiedenen Lebensbereiche Arbeit, Familie, Hobbies, etc. Wir leben in einer Welt mit einer festen Zeitstruktur. Ein Tag hat 24 Stunden. Das heißt, jeder Mensch hat gleich viel Zeit zur freien Verfügung. Zeit kann nicht angehäuft werden, sie muss ausgegeben werden. Da sich nur die Gegenwart konkret gestalten und beeinflussen lässt, kommt es also im Wesentlichen darauf an, was man selbst in und mit der Zeit tut (Handeln im Hier und Jetzt).

Nun gilt es, Ziele zu setzen und zu formulieren, aber wie? - „Zuerst: Habe ein klar umrissenes, praktisches Ideal - eine Zielvorstellung. Zweitens: Sei im Besitz der nötigen Mittel zur Erreichung deines Ziels - Weisheit, Geld, Material und Methoden. Drittens: Stimme alle deine Mittel darauf ab, dieses Ziel zu erreichen.“ (Aristoteles). Vielfältige Tipps zur konkreten und umfassenden Zielformulierung findet man in der Literatur des NLP, einer Methode, die sich in den letzten 20 Jahren mit zeitgemäßen Erfolgsmodellen (z.B. Walt-Disney-Kreativitätsstrategie, Zielformulierung mit PARAT & SAUBER) zur Verbesserung von Selbstmanagement und Kommunikation weltweit durchgesetzt hat.

Unter Zeitmanagement im engeren Sinne versteht man die Fähigkeit, die im Berufsleben anstehenden Termine und Aufgaben möglichst optimal, planen, koordinieren und umsetzen zu können. Basierend auf der eigenen Mission und Vision, den persönlichen Werten, der Klärung individueller Ziele für verschiedene Zeithorizonte und Rollen, kann nun die **Jahresplanung** gestaltet werden. Hieraus leiten sich **Etappenpläne** und **Meilensteine** sowie die entsprechenden **Monats-**, **Wochen-** und **Tagespläne** ab (vgl. Checklisten). Praxistipp: Behalten Sie den übergeordneten Zweck der Jahresplanung im Auge: Stimmt die Balance von Beruf, Familie, Gesundheit, Freizeit, etc.? (Regel: Nie mehr als 60 % der verfügbaren Zeit verplanen; Hilfsmittel: Elektronischer Organizer, Zeitplanbuch).

Ein **realistischer Tagesplan** sollte grundsätzlich nur das enthalten, was man an einem Tage erledigen will bzw. muss und auch kann. Je größer der Glaube an die Erreichbarkeit der Zielumsetzung, umso stärker die Konzentration und Mobilisierung der eigenen Kräfte. Tagespläne entlasten das Gedächtnis und fördern die Motivation zur Bearbeitung der einzelnen bevorstehenden Aufgaben.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind wie bereits erwähnt Klarheit und innere Balance gerade in der freiberuflichen Arbeit: **Disziplin**, **Fleiß** und **Streben** werden insbesondere in der westlichen Welt häufig falsch verstanden, da sie oftmals mit strengem Reglement gleichgesetzt werden. Für Buddhisten steht



### ... Selbstmanagement - Tugend oder Laster?

Disziplin jedoch für die Konzentration auf das Wesentliche und die volle Übernahme der Verantwortung für das eigene Handeln.

### Hilfreiche Techniken bei der (Ziel)Umsetzung

Bei der konkreten Projektrealisierung oder Auftragserfüllung steht die Abarbeitung von Aufgaben, sowie das Controlling von Terminen, Kosten und Qualität der erzielten Resultate (Zieldreieck) an. Im Sinne des Projektmanagements spricht man hier auch von der **Feinplanung**. Eine häufige Problematik bei der **Arbeitsorganisation** ist die mangelhafte Ausrüstung und Einrichtung des Arbeitsplatzes. Abhilfe schafft hier die Durchführung einer sorgfältigen Arbeitsplatzanalyse. Tagtäglich stürmen Unmengen von Informationen auf uns ein (eMail, Telefon, Internet, TV). Die für die Arbeit relevanten Informationen sind oftmals schwer zu identifizieren. Ein **effizientes Informationsmanagement** hilft, Informationen zielgerichtet zu gewinnen, systematisch zu ordnen und abzulegen, schnell wieder zu finden und für die Arbeit zu nutzen. Zur Optimierung von Informationsmanagement, -speicherung und -ablage empfehlen sich **Gedächtnistrainings** (z.B. Brettspiele), verschiedene **Konzentrationsstechniken** (z.B. Karate, Meditation) und individuelle **Lesetechniken** (quer lesen, Konzentration auf Fragestellung: „Was muss ich wissen?“). **Mindmaps** eignen sich ebenfalls ideal zur Ideensammlung und Gedankenstrukturierung. Häufige Probleme bei der **Aufgabenklärung** können **Aufschieberitis** verursachen. Hier gilt es zu untersuchen, welche (negativen) Gedanken und Gefühle mit der Aufgabe verbunden sind oder wie ich die Aufgaben für mich attraktiver gestalten kann. Ziel sollte sein, jede Aufgabe in irgendeiner Form erledigen zu können oder andernfalls zu delegieren. Das **Eisenhower-Prinzip** zum Beispiel, ein einfaches, aber sehr effiziente Hilfsmittel, dient der Einteilung von Aktivitäten in **Dringendes** (Terminieren oder in Papierkorb verschieben) und **Wichtiges** (sofort erledigen oder delegieren). **Checklisten und Formulare** (z.B. Projektablaufpläne) bringen Zeitgewinn durch Rationalisieren und Automatisieren wiederkehrender Aufgaben und erleichtern zudem das Gedächtnis. Eine weitaus nicht zu unterschätzende Schwierigkeit – gerade bei Freiberuflern – ist der effiziente Umgang mit dem **Telefon** sowie dem Abarbeiten von **eMails**. Hier empfiehlt es sich, feste Blockzeiten einzurichten und diese einzuhalten, um in der verbleibenden Zeit nicht von der aktuellen Arbeit (z.B. Schreiben eines Angebots oder Konzepts) abgelenkt zu werden. Bei Akquise-Telefonaten macht es z.B. Sinn, vorab nähere Informationen über den Gesprächspartner einzuholen, während des Gesprächs wichtige Themen zügig anzusprechen, beim Gesprächsabschluss die wichtigsten Ergebnisse festzuhalten sowie das weitere Vorgehen und Timing festzulegen. Zur Nachbereitung empfiehlt sich ein stichwortartiges Gesprächsprotokoll (Memo) als Hilfsmittel und Reminder für die weitere Zusammenarbeit.

### Selbstmanagement – „Allheilmittel“ für erfolgreiches Freelancing?

Selbstmanagement bzw. die Fähigkeit, sich selbst zu führen, kann – wie wir gesehen haben – ein wichtiger Baustein sein, um nachhaltige Erfolgserleb-



... Selbstmanagement - Tugend oder Laster?

nisse im beruflichen als auch persönlichen Alltag zu bewirken. Sicher kann man sich hiermit nicht allen negativen Einflüssen, die tagtäglich ungefragt auf uns einprasseln oder plötzlichen Schicksalsschlägen wie Krankheit, Unfall oder Tod entziehen. Dennoch ist es möglich, durch die bewusste und kontinuierliche Auseinandersetzung mit sich selbst, den eigenen Träumen, Wünschen und Zielen, verschiedenste Probleme und Schwierigkeiten (ob groß oder klein), die uns im Leben immer wieder begegnen, leichter zu lösen bzw. zu bewältigen. Motivation und Leidenschaft, Spaß und Freude bei der Arbeit und im Leben sowie eine stetig wachsende Zufrieden- und Ausgeglichenheit sind nur einige der vielfältigen, nennenswerten „Nebenwirkungen“, die ein effektives Selbstmanagement (verbunden mit einem gesunden Umgang mit sich selbst) aus uns hervor locken kann. Vielleicht kein „Allheilmittel“, aber durchaus eine gute „Methode zur Stärkung und Erhaltung der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit“ mit Potenzial – welche es auszuprobieren gilt, würde ich meinen! 

- Anzeige -

Kultur- und Museumsmanagement bei transcript



Gottfried Fliedl,  
Gabriele Rath,  
Oskar Wörz (Hg.)  
**Der Berg im Zimmer**  
Zur Genese, Gestaltung  
und Kritik einer innovativen  
kulturhistorischen  
Ausstellung

Juni 2010, 148 Seiten, kart., zahlr.  
z.T. farb. Abb., 21,80 €,  
ISBN 978-3-8376-1248-6



Joachim Baur  
**Die Musealisierung  
der Migration**  
Einwanderungsmuseen  
und die Inszenierung der  
multikulturellen Nation

2009, 408 Seiten, kart., zahlr.  
Abb., 34,80 €,  
ISBN 978-3-8376-1264-6



Patrick S. Föhl,  
Iken Neisener (Hg.)  
**Regionale  
Kooperationen im  
Kulturbereich**  
Theoretische Grundlagen  
und Praxisbeispiele

2009, 398 Seiten, kart.,  
29,80 €,  
ISBN 978-3-8376-1050-5

[www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)



... Selbstmanagement - Tugend oder Laster?

### Selbstmanagement: Tipps & Tricks

„Der Kern des Glücks: Der sein zu wollen, der du bist.“

(Erasmus von Rotterdam 1466-1636)

- Die eigene Mission – Vision – Werte, Überzeugungen – Ziele – Methoden – Aktivitäten bewusst machen
- Ein unterstützendes Umfeld schaffen
- Die Bedeutsamkeit der eigenen Gesundheit in Bezug auf die selbständige Arbeit verstehen und ernst nehmen
- Das eigene Fühlen, Denken und Handeln in Einklang bringen
- Den Zusammenhang zwischen Wissen, Können und Wollen erkennen
- Den Überblick über die anstehenden Aufgaben behalten (Etappen-, Tages- und Wochenpläne)
- Den Sinn der Aufgaben verstehen und sich diesen mit Freude und Leidenschaft widmen
- Zeit gewinnen durch methodisches Arbeiten (Checklisten, Arbeits- und Projektpläne)
- Zeit sinnvoll organisieren durch Aufgabenbündelung (Achtung vor Überstrukturierung)
- Sich auf das Wesentliche konzentrieren (weniger ist mehr), Unwichtiges und nicht Dringliches delegieren
- Alle Aufgaben zu Ende bringen
- Blockzeiten für eMails und Telefonate einplanen
- Kreative Pausen einplanen und Orte des Rückzugs finden (nichts tun, entspannen und reflektieren)
- Mit Überstimulation umgehen lernen, um Ängsten, Depressionen und Burn-Out vorzubeugen
- Hektik und Stress abbauen durch ausreichend Schlaf, Sport, ansprechende Entspannungsmethoden sowie gesunde Ernährung nach der Intuition
- Erfolgserlebnisse und positive Gefühle über erreichte Tagesziele am Abend aufschreiben
- Den eigenen Rhythmus finden und der Intuition vertrauen (Lebenslanges Lernen)



... Selbstmanagement - Tugend oder Laster?

### Literaturempfehlungen zum Thema

- Fischer, Holger, Sie sind Ihr bester Coach. Gesundheit, Glück, Erfolg – was hätten SIE denn gern?, München: mvgVerlag, 2009.
- Jäger, Roland, Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken, Giessen: Verlag Dr. Götz Schmidt, ibo Schriftenreihe: Band 8, 4. Auflage, 2007.
- Seiwert, Lothar J., Praxishandbuch Einfach organisiert!, Bonn: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, 2008.
- Scaric, Marianne, Zart besaitet und erfolgreich im Beruf - sensibel kompetent, Wien: Festland Verlag ingrid Peternell-Eder: 2007.
- Spezzano, Chuck, Erfolg kommt von innen, Petersberg: Verlag Via Nova, 1. Auflage, 2005.

### Nützliche Links

- [www.hfcoaching.com/](http://www.hfcoaching.com/)
- [www.nlp-institut.ch](http://www.nlp-institut.ch)
- [www.rolandjaeger.de](http://www.rolandjaeger.de)
- [www.seiwert.de](http://www.seiwert.de)
- [www.einfach-organisiert.de/checklisten.asp](http://www.einfach-organisiert.de/checklisten.asp)

### Checklisten

- Erfolgsprinzipien: Unternehmerisches Handeln
- Ziele setzen mit PARAT & SAUBER (NLP Institut Zürich)
- Stärkenanalyse: Die 16 Lebensmotive (Seiwert, Lothar J.)
- Entscheidungen treffen: So nutzen Sie Ihre Intuition (Seiwert, Lothar J.)
- Planung: Erfolgreiche Jahresplanung (Seiwert, Lothar J.)
- Planung: Wochenplanung nach dem Kiesel-Prinzip (Seiwert, Lothar J.)
- Planung: Tagesplanung mit der ALPEN-Methode (Seiwert, Lothar J.)
- Zeitmanagement (Selbsttest): Mono- oder polychronisch?
- Aufgabenmanagement: Checklisten erstellen (Seiwert, Lothar J.)
- ICH-Management: Selbstdisziplin leicht gemacht (Seiwert, Lothar J.)
- Energie tanken: Gezieltes Erholungsmanagement (Seiwert, Lothar J.)



**JENS O. BRELLE**  
15.11.1968 in der Hansestadt Lübeck; 1989-1995 Studium der Rechtswissenschaften, Politologie, Philosophie und Soziologie (Universität Passau); 1996-1998 Kultur- und Medienmanagement (Hochschule der Musik "Hanns Eisler", Berlin); seit 2003 Autor und Experte bei "Neue Gegenwart"; seit 2003 Contributor bei M-109 Network "M-Publication", Frankfurt; seit 2003 Dozent an der Akademie Mode und Design GmbH (AMD), Hamburg; seit 2004 Dozent am K | M | M - Institut für Kultur- und Medienmanagement, Hamburg; seit 2002 Rechtsanwalt, Hamburg

# Juristisches 1 x 1 für freiberufliche Kulturmanager

Ein Beitrag von Rechtsanwalt Jens O. Brelle - Art-Lawyer, Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht, Hamburg

## 1) Vertragsrecht

Der freiberufliche Kulturmanager wird es häufig mit folgenden Verträgen zu tun bekommen:

- Ausstellungsvertrag
- Galerievertrag
- Gastspielvertrag

Folgende Punkte sollten diese Verträge beinhalten:

- Bezeichnung der Vertragsparteien
- Bezeichnung des Vertragsgegenstandes
- Wer trägt welche Kosten, zum Beispiel für den Transport oder die Anreise
- Wer haftet für Schäden?
- Kündigung
- Rückgabe
- salvatorische Klausel

Kostenpflichtige Vorlagen gibt es zum Beispiel unter [www.formblitz.de](http://www.formblitz.de).

Verträge können zwar grundsätzlich auch mündlich abgeschlossen werden, es empfiehlt sich jedoch aus Gründen der Beweisbarkeit, Verträge schriftlich abzuschließen. In Deutschland herrscht Vertragsfreiheit, d.h. in Verträgen kann alles vereinbart werden, solange es nicht sittenwidrig ist. Im Zweifel sollte jedoch ein Anwalt hinzugezogen werden.

## 2) Arbeitsrecht

Grundsätzlich gelten für Arbeitsverträge im Bereich Kultur die allgemeinen Regelungen des Arbeitsrechts. Ausnahmen stellen die Tarifverträge Normalvertrag Bühne ([www.buehnengenossenschaft.de](http://www.buehnengenossenschaft.de)), TVK, TVÖD ([www.oeffentlicherdienst.de](http://www.oeffentlicherdienst.de)) und die Tarife für Orchester dar.

Zunächst muss geklärt werden, welche Art von Arbeitsverhältnis geschlossen werden soll. So können Arbeitnehmer in Vollzeit, Teilzeit, befristet oder unbefristet eingestellt werden. Ohne sachlichen Grund können Verträge bis zur Dauer von zwei Jahren befristet werden. Bis zu einer Gesamtdauer von zwei



### ... Juristisches 1 x 1 für freiberufliche Kulturmanager

Jahren ist eine dreimalige Verlängerung (sog. Kettenbefristung) zulässig. Zur Wirksamkeit eines befristeten Arbeitsvertrages bedarf es immer der Schriftform. Kulturmanager können auch als freie Mitarbeiter, sog. Freelancer, tätig sein. Hier ist jedoch das Problem der Scheinselbstständigkeit zu beachten. Sobald ein freier Mitarbeiter ein fester Bestandteil eines Unternehmens ist, liegt eine Scheinselbstständigkeit vor. Der freie Mitarbeiter hätte dann die Möglichkeit im Wege der Feststellungsklage vor einem Arbeitsgericht, das Unternehmen zur Einstellung zu verpflichten. Der Kulturmanager sollte sich beim Abschluss von Arbeitsverträgen auch im Klaren darüber sein, welche Fragen in einem Bewerbungsgespräch gestellt werden dürfen. Eine gute Übersicht über unzulässige und zulässige Fragen gibt es hier:

[www.dgfp.de/perdoc/document.php?id=83175](http://www.dgfp.de/perdoc/document.php?id=83175).

### 3) Urheberrecht

Das Urheberrecht ist im Urheberrechtsgesetz geregelt und dient dem Schutz von Werken, die als „persönliche geistige Schöpfungen“ angesehen werden können. Geschützte Werke sind gem. § 1 Urheberrechtsgesetz Sprachwerke, Werke der Musik, pantomimische Werke einschließlich der Werke der Tanzkunst, Werke der bildenden Kunst, Lichtbildwerke, Filmwerke sowie Darstellungen wissenschaftlicher oder technischer Art. Der Urheber eines Werkes hat einen Anspruch auf eine angemessene Vergütung. Das Urheberrecht ist nicht übertragbar, es verbleibt immer beim Urheber eines Werkes. Jedoch können Nutzungsrechte übertragen werden. Hierbei unterscheidet man einfache und exklusive (ausschließliche) Nutzungsrechte. Einfache Nutzungsrechte berechtigen den Inhaber das Werk auf die erlaubte Art zu nutzen, ohne dass eine Nutzung durch andere ausgeschlossen ist. Im Umkehrschluss bedeutet das für das exklusive (ausschließliche) Nutzungsrecht, dass dieses nur den Inhaber des Rechts berechtigt, das Werk zu nutzen. Eine Nutzung durch Dritte ist ausgeschlossen. Es kann jedoch vereinbart werden, dass der Urheber selbst das Werk nutzen darf.

### 4) Versicherungen und Rechtsschutz

Es empfiehlt sich der Abschluss einer All-Risk-Versicherung (Allgefahrenversicherung). Diese kann in verschiedenen Sparten abgeschlossen werden, so auch für die Sparte Kunst. Vorteil einer solchen Versicherung ist, dass der Versicherungsschutz grundsätzlich für alle Gefahren, d.h. für alle unvorhersehbaren und plötzlich eintretenden Sachschäden gilt. Auch gegen eventuelle Rechtsstreitigkeiten sollte man sich versichern. Hier bieten eine Vielzahl von Versicherungen Rechtsschutz für Selbstständige an. Einen kostenlosen Versicherungsvergleich gibt es zum Beispiel auf folgenden Seiten:

[www.rechtsschutzversicherung-selbstaendig.de](http://www.rechtsschutzversicherung-selbstaendig.de) oder

[www.versicherung-online24.com/gewerberechtsschutz/gewerblicher-rechtsschutz.php](http://www.versicherung-online24.com/gewerberechtsschutz/gewerblicher-rechtsschutz.php)

### 5) Künstlersozialversicherung



### ... Juristisches 1 x 1 für freiberufliche Kulturmanager

Die Künstlersozialversicherung bietet freischaffenden Künstlern, Musikern, Journalisten, Publizisten etc. den Zugang zu den Sozialversicherungen, wie Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung. Für die Einziehung der Beiträge ist die *Künstlersozialkasse* zuständig. Der Beitrag beläuft sich im Jahr 2010 auf 3,9 %. Zur Besonderheit der Künstlersozialversicherung zählt, dass nur die Hälfte der Beiträge von den Versicherten aufgebracht wird, den anderen Teil zahlen die „Verwerter“ von künstlerischen Leistungen.

[www.kuenstlersozialkasse.de](http://www.kuenstlersozialkasse.de)

### 6) Medienrecht

Beim Medienrecht handelt es sich um eine Querschnittsmaterie, die sich aus öffentlichem Recht, Zivilrecht und Strafrecht zusammensetzt. Als verfassungsrechtliche Grundlage gelten die sog. Kommunikationsfreiheiten, wie die Meinungsfreiheit, Informationsfreiheit, Rundfunk- und Pressefreiheit, Kunstfreiheit und das Fernmeldegeheimnis. Kenntnisse über aktuelle Entwicklungen im Medienrecht gehören zum Handwerkszeug eines jeden Kulturmanagers. Besonders der Jugend(medien)schutz hat sich in der Vergangenheit stark entwickelt und muss verstärkt beachtet werden.

### 7) Rechtsformen

Kulturmanager müssen sich als Selbstständige entscheiden, unter welcher Rechtsform sie handeln. In Frage kommen dabei unter anderem Einzelunternehmen, wie zum Beispiel der eingetragene Kaufmann, bzw. die eingetragene Kauffrau, Personengesellschaften wie zum Beispiel die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die offene Handelsgesellschaft oder die Kommanditgesellschaft oder auch juristische Personen des Privatrechts, z.B. die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die Unternehmensgesellschaft oder die Kommanditgesellschaft auf Aktien. Die Gründung einer Unternehmensgesellschaft (UG) ist in Deutschland seit dem 01.11.2008 möglich. Sie wird häufig auch als Mini-GmbH bezeichnet und stellt das Pendant zur englischen Limited dar. Die Besonderheit einer UG liegt in der Höhe des Stammkapitals. Im Gegensatz zur GmbH, bei deren Gründung ein Stammkapital in Höhe von 25.000 Euro erforderlich ist, kann die UG schon ab 1 Euro gegründet werden. Allerdings unterliegt die UG dann gewissen Einschränkungen, so muss jährlich eine Rücklage in Höhe von 25 Prozent des Jahresgewinnes gebildet werden, bis ein Gesamtkapital in Höhe von 25.000 Euro erreicht wird. Anschließend ist die Umwandlung in eine GmbH möglich. Außerdem muss bei Rechtsgeschäften und im Geschäftsverkehr der Zusatz „haftungsbeschränkt“ geführt werden. Hilfestellung zur Selbstständigkeit bieten folgende Internetseiten: [www.hk24.de/produktmarken/startseite/index.jsp](http://www.hk24.de/produktmarken/startseite/index.jsp), [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de), [www.kfw-mittelsstandsbank.de](http://www.kfw-mittelsstandsbank.de)

### 8) Kunstfreiheit

Die Kunstfreiheit ist verfassungsrechtlich verankert in Art. 5 Abs. 3 des Grundgesetzes und genießt eine herausgehobene Stellung, denn in Art. 5



### ... Juristisches 1 x 1 für freiberufliche Kulturmanager

Abs. 1 GG ist die Meinungsfreiheit enthalten, welche durch Bestimmungen zum Schutz der Jugend oder Persönlichkeitsrechte des Einzelnen, eingeschränkt wird. Von diesen Einschränkungen ist die Kunst ausgenommen, ebenso die Wissenschaft. Das heißt, für Künstler stellt die Kunstfreiheit ein individuelles Freiheitsrecht dar.

### 9) Verwertungsgesellschaften (Leistungsschutzrechte)

Verwertungsgesellschaften nehmen die Urheberrechte und verwandten Schutzrechte von Komponisten, Autoren, Dichtern, Musikverlegern etc. wahr. Deutschlandweit gibt es ca. 12 Verwertungsgesellschaften. Die wohl bekannteste Verwertungsgesellschaft in Deutschland ist die *Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte*, kurz GEMA. Die Bedeutung der Verwertungsgesellschaften nimmt stetig zu, Grund dafür ist vor allem die schnelle technische Entwicklung. Aber auch die Kritik an den Verwertungsgesellschaften wird immer lauter, so soll das Abrechnungssystem teilweise undurchsichtig sein und auch die mangelnde Flexibilität wird häufig kritisiert. Weitere Informationen für Nutzer und Verwerter gibt es auf den folgenden Seiten: [www.gema.de](http://www.gema.de), [www.vffvg.de](http://www.vffvg.de), [www.vgwort.de/gesellschaften.php](http://www.vgwort.de/gesellschaften.php)

### 10) Steuerrecht

Das Steuerrecht sollte Kulturmanagern in Grundzügen bekannt sein, denn es spielt eine wesentliche Rolle bei der Finanzierung von Kultur. Steuern stellen zum einen, einen nicht unbeachtlichen Kostenfaktor dar, aber auch bei der Beurteilung, ob es sich um Spenden oder Sponsoring handelt, ist eine korrekte steuerliche Zuordnung wichtig. So können Spenden bspw. das steuerpflichtige Einkommen des Spenders mindern. Beratung und Informationen speziell für Künstler gibt es zum Beispiel hier: [www.in-stereo.com/index2.html](http://www.in-stereo.com/index2.html), [www.ratgeber-steuer24.de/Kuenstler\\_und\\_Steuern\\_Teil\\_1](http://www.ratgeber-steuer24.de/Kuenstler_und_Steuern_Teil_1)



DR. ERIC  
PAWLITZKY

ist Rechtsanwalt und Geschäftsführer einer Steuerberatungsgesellschaft. Er ist zugleich als bildender Künstler und Galerist tätig.

## Kleinkunst macht auch Stress

Ein Beitrag von Dr. Eric Pawlitzky

Während Politiker immer wieder den Bürokratieabbau für sich reklamieren, hat sich in den letzten Jahren insbesondere für kleinere Unternehmen die Situation durch eine ganze Reihe von gesetzgeberischen Maßnahmen verschlechtert. Das trifft auch die kreative Zunft.

Wer sich als Künstler zu einer freiberuflichen Tätigkeit entschließt, braucht oft einen langen Atem, bis er von seiner Kunst akzeptabel leben kann oder aber das Heer der Absolventen künstlerischer Hochschulen verstärkt, die - immerhin 90% - nach spätestens 10 Jahren das Handtuch werfen und sich von der Kunst verabschieden.

Auf dem Weg zu tragfähigen Gewinnen oder eben der Kapitulation gilt es, zahlreiche Klippen zu umschiffen.

Während es vor einigen Jahren noch ausreichte, für die freiberufliche Gewinnermittlung eine simple Excel-Tabelle als Einnahmen-Überschuss-Rechnung zu führen und den Saldo in die Anlage GSE der Einkommensteuererklärung einzutragen, verlangt der Fiskus nun unabhängig von der Unternehmensgröße das zusätzliche Ausfüllen der Anlage EÜR bei der Erstellung einer Einkommensteuererklärung zu freiberuflichen Einkünften. In dieser Anlage sind die Ausgaben in verschiedene Gruppen zu gliedern. Wird ohnehin eine professionelle Buchhaltung geführt, ist das kein Problem. Wer hier aber zur Selbsthilfe greift, ist mit deutlichem Mehraufwand konfrontiert. Lässt man alle Arbeiten für den Fiskus, also Buchhaltung, Jahresabschluss und Steuererklärung, bei einem Steuerberater realisieren, kommen auch bei geringen Gewinnen oft jährliche Kosten von ca. 2.000 € zusammen.

Die Sofortabschreibung für geringwertige Wirtschaftsgüter (alles was damals weniger als 400 € netto kostete) wurde stark eingeschränkt. Sie gilt nur noch für Wirtschaftsgüter, die weniger als 150 € kosten. Für Wirtschaftsgüter, deren Anschaffungskosten zwischen 150 € und 1.000 € netto liegen, sind Sammelposten zu bilden, die ausnahmslos über fünf Jahre abzuschreiben sind - selbst dann, wenn darin verbuchte Wirtschaftsgüter bereits nach drei Jahren wertlos sind oder aus dem Betriebsvermögen ausscheiden. Für die Sammelposten sind entsprechende Verzeichnisse zu führen. Das bedeutet nicht nur einen höheren Verwaltungsaufwand, es führt auch zu einer latenten Senkung des Abschreibungsvolumens und dadurch zu höheren steuerlichen Gewinnen.

Nervig für Existenzgründer ist die so genannte Kleinunternehmerregelung nach § 19 des Umsatzsteuergesetzes. Wer im laufenden Jahr voraussichtlich



### ... Kleinkunst macht auch Stress

nicht mehr als 50.000 € Umsatz macht und im vorangegangenen Jahr weniger als 17.500 € Umsatz hatte, kann auf den Ausweis der Umsatzsteuer in eigenen Rechnungen verzichten. Gleichzeitig entfällt jedoch auch das Recht zum Vorsteuerabzug aus Eingangsrechnungen. Wer also zu Beginn seiner unternehmerischen Tätigkeit größere Investitionen hat, muss sich der hellseherischen Anforderung stellen und genau überlegen, was ihm wichtiger ist: die Möglichkeit, bei Investitionen und Fremdleistungen knapp 16% (die Umsatzsteuer) zu sparen oder alle Rechnungen – je nach Art der Tätigkeit – 19% oder 7% günstiger als der Wettbewerb auszustellen, indem auf den Ausweis der Umsatzsteuer in den eigenen Rechnungen verzichtet wird.

Arbeitet man als Künstler für andere Unternehmen, ist der Ausweis von Umsatzsteuer kein Problem, denn der Leistungsempfänger kann seinerseits die Umsatzsteuer vom Fiskus als Vorsteuer zurückerhalten. Stellt sich jedoch heraus, dass die meisten Aufträge von Privatleuten oder der öffentlichen Hand kommen, die also in der Regel mangels unternehmerischer Tätigkeit selbst nicht zum Vorsteuerabzug berechtigt sind, bleiben die Auftraggeber auf der Umsatzsteuer sitzen. Dann wäre die Nutzung der Kleinunternehmerregelung (kein Ausweis von Umsatzsteuer in den eigenen Rechnungen) die bessere Alternative und ein deutlicher Preisvorteil gegenüber den Wettbewerbern, die aufgrund ihrer Größe oder einer entsprechenden Option Umsatzsteuer ausweisen müssen bzw. wollen.

Für einen erfolgreichen Künstler kann daher sogar die tragische Situation entstehen, dass er nach einem Jahr unter 17.500 € Umsatz am Ende seines zweiten Geschäftsjahres die Grenze von 50.000 € Umsatz deutlich überschreitet: dann nämlich kann der Fiskus rückwirkend das Abführen von Umsatzsteuer für alle in dem betreffenden Jahr bereits ohne Umsatzsteuer fakturierten Rechnungen verlangen.

Apropos Umsatzsteuer: sollte die Bundesregierung tatsächlich den Umsatzsteuersatz auf 19% vereinheitlichen, dann wird das nicht nur die Hersteller von Hundefutter um ihr Privileg eines auf 7% ermäßigten Umsatzsteuersatzes bringen – richtig! – es träfe auch fast alle künstlerischen Tätigkeiten.

Entfallen sind auch die Möglichkeiten, mittels der Bildung von Investitionsrücklagen nach § 7g Einkommensteuergesetz, Gewinne zwischen starken und schwachen Jahren nachträglich „zu schieben“.

Viele Künstler empfinden die Regelungen zu Hartz IV als eine Art Grundversicherung. Doch im Sozialversicherungsrecht wurden auch neue Hürden aufgebaut.

War es bis vor einigen Jahren kein Problem, sich in der attraktiven *Künstlersozialkasse* zu versichern und so einen staatlichen Zuschuss zu Kranken- und Rentenversicherung zu erhalten, verlangt die *Künstlersozialkasse* nunmehr einen jährlichen Gewinn von mindestens 4.000 €. Wer darunter bleibt, gilt als Hobbykünstler und bleibt außen vor.



... Kleinkunst macht auch Stress

Gleichzeitig verschärft die *Künstlersozialkasse* jedoch gemeinsam mit anderen Sozialversicherungsträgern den Druck auf Unternehmen, die künstlerische Leistungen in Anspruch nehmen, ihren Pflichten zur Abführung der Künstlersozialabgabe nachzukommen. Das fördert nicht unbedingt das Mäzenatentum.

Wer also glaubt, sich als Künstler auf harmloses bürokratisches Terrain zu begeben, irrt sich. Im Gegenteil: es lauern organisatorische Fallstricke, die existenziell, zumindest aber teuer werden können. Freiheit gibt es in der Kunst, aber nicht unbedingt im Leben als Künstler. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

[www.pawlitzky-saeltzer.de](http://www.pawlitzky-saeltzer.de)

- Anzeige -



hochschule für musik und theater



**KMM**  
HAMBURG  
Institut für Kultur- und Medienmanagement

**KMM Forum 2010**  
**Reformieren statt renovieren**  
Kultur und Kreativität brauchen Mut zum Wandel  
Freitag, 16. Juli 2010 // Landschaftspark Duisburg-Nord

**PROGRAMM UND ANMELDUNG AUF [WWW.KMM-HAMBURG.DE](http://WWW.KMM-HAMBURG.DE)**  
Vorteilspreis für Abonnenten des KM-Magazins. Stichwort: „KM.NET“

Museen und Klangkörper, Bühnen und Bibliotheken stehen vor einem umfassenden Strukturwandel. Immer mehr Einrichtungen müssen sich immer weniger Geld teilen, das Publikum wechselt vom Abonnement zum Freiverkauf, die Konkurrenz für Künstler und Ensembles macht vor nationalen Grenzen nicht halt. Kultureinrichtungen und Kulturpolitik brauchen neue Ideen und neue Denkansätze.

Auf dem KMM Forum begeben sich Experten aus Kultur, Politik, Wirtschaft und Medien auf die Suche nach Ansatzpunkten für das Kulturmanagement und die Kulturpolitik von morgen.

In Kooperation mit:





Kulturpolitische Gesellschaft e.V.



KULTUR  
MANAGEMENT  
NETWORK



## Rückblick

## kreativORTungen

**Wirtschaften, arbeiten und leben in der Kultur- und Kreativwirtschaft**

von Juliane Breternitz

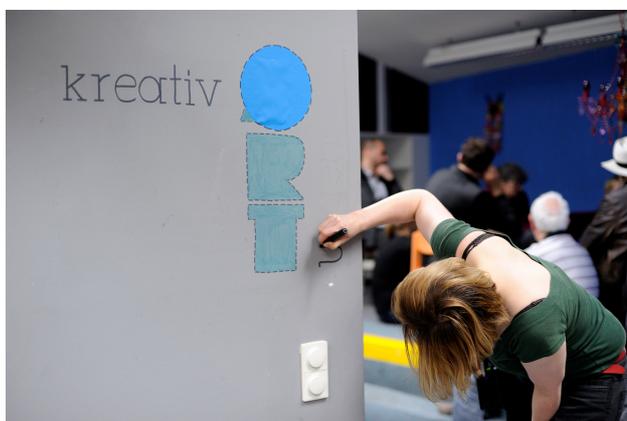
Das Symposium *kreativORTungen*, organisiert und konzeptioniert von der Diplom-Kulturarbeiterin Linn Quante, fand am 28. und 29. Mai 2010 in der *Platform3* in München statt. Unter der Fragestellung: Wie möchten wir in Zukunft arbeiten und leben, versammelten sich etwa 50 Interessierte zu Vorträgen und Diskussionen. Das Symposium thematisierte die vernetzten Arbeits- und Lebensentwürfe von Freelancern und kleinen Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft und forcierte die Frage nach einer kollektiven Organisation der Branchenzugehörigen.

Die *Platform3* ist ein vom Referat für Arbeit und Wirtschaft der Stadt München geschaffener und finanzierter Ort, um jungen Kulturmanagern und angehenden Kuratoren einen Raum für eigene Projekte zu geben. In seiner Begrüßung formulierte J.-Peter Pinck, Geschäftsführer vom *Wohnforum München*, dem Träger der *Platform3*, dass dieser Ort vor allem durch kooperatives und interdisziplinäres Zusammenarbeiten möglich geworden ist. Eine Anmerkung, die sich im Verlaufe des Symposiums immer wieder finden wird, wenn es um die Entstehung und Realisierung von Neuem gehen wird.

Als erste Referentin des Tages gab Inga Wellmann, Geschäftsführerin des *Einstein Forums Potsdam* und Mitherausgeberin der Anthologie "Governance der Kreativwirtschaft", einen tieferen Einblick in die Strukturen der Kreativwirtschaft. Sie fasste mögliche Strategien und Handlungslogiken der Akteure und deren Zusammensetzung unter dem Begriff der Fragmentierten Ordnung zusammen. Schlussfolgernd war die Erkenntnis, dass gerade die kleineren, dynamischen Strukturen nicht durch eine von oben nach unten gesteuerte Regelung, son-

dern vielmehr in einem kollaborativen Miteinander gestaltet werden können.

Sebastian Sooth, u. a. Mitbegründer der Co-working-Plattform *hallenprojekt.de*, sprach über eine mögliche positive Veränderung unserer Arbeits- und Lebensweise, die sich in einer selbstbestimmten Flexibilität niederschlägt. Diese erlaubt uns, zu arbeiten wann, wie und wo wir wollen. Neben der Vernetzung der mobilen Digitalarbeiter hat sich *hallenprojekt.de* zur Aufgabe gemacht, all jene Orte zu kartografieren und vorzustellen, in denen das neue Arbeiten allein mit Laptop und Internet ausgestattet, bereits praktiziert wird und möglich ist. Sebastian Sooths Vision bezieht sich dabei nicht allein auf den Bereich der Freelancer und Kleinstunternehmer der Kreativwirtschaft. Für ihn können und sollten viel mehr Menschen die Möglichkeit haben, sich ihren Arbeitsort frei zu wählen. Das betrifft insbesondere auch den Bereich der Festangestellten.



Ganz im Sinne der Verortung, begann Tag Zwei an einem anderen Ort in München und es sollten zwei weitere interessante Ortswechsel folgen. Das Puerto Giesing, eine ehemalige *Hertie Filiale* im Münchner Südosten, die zur Zeit von Künstlern und Kreativen als Veranstaltungs- und Arbeitsraum zwischengenutzt wird, gewährte den Teilnehmern der *Walking Conference* die erste Gesprächsplattform. Janet Merkel, Stadtsoziologin



am WZB Berlin, sprach über die Faktoren, die kreative Milieus ausmachen und beleuchtete den Themenkomplex der Kreativ- und Kulturwirtschaft aus einer urbanen Forscherperspektive. Wie bereits am Tag zuvor beteiligte sich das Publikum mit regen Wortmeldungen, wobei die Bandbreite der Teilnehmer vom Bau- und Kulturreferat, über Freelancer aus der Kultur- und Kreativwirtschaft und Künstlern bis hin zu Interessenvertretern derselben reichte.

Angesteckt von dem positiven Elan Christoph Fahles, lauschte das Publikum seinen Ausführungen zum *betahaus Berlin*. Fahle ist seit nun mehr über einem Jahr und mit fünf Mitstreitern Gründer und Geschäftsführer des aktuellen Vorzeigeprojektes in Deutschland, wenn es um Coworking Spaces geht. Mit der Beschreibung des *betahauses* nahm die vielleicht bisher noch nicht für alle vorstellbare Idee eines neuen Arbeitens endgültig Konturen an.

Teil Zwei des Tages fand im 4 km entfernten Streitfeld statt. Am Rande eines Medienindustriegebietes wird ein Komplex für Ateliers und Wohnraum für Künstler und andere Kreative entstehen. Wir konnten vorbeisichtigen, was aus der einstigen Kleiderfabrik einmal werden soll. Das Streitfeld ist genossenschaftlich durch die Kunst-WohnWerke eigenfinanziert. Der Plan ist es, diesen Komplex nicht nur temporär sondern langfristig zur Verfügung zu stellen.

Elisabeth Mayerhofer, Kulturwissenschaftlerin und Vorstandsmitglied von FOKUS aus Wien, rückte noch einmal deutlich die Schwierigkeiten und Bedenken im Bezug auf ein rein positivistisches Handeln im Kontext der Veränderung von unserer Arbeitswelt ins Licht der Aufmerksamkeit, z.B. das Entgrenzung ergo Flexibilisierung auch Prekarisierung unter der derzeit noch bestehenden sozialen Gesetzeslage bedeuten kann. Somit war sie eine wichtige, kritische Beobachterin. Denn wenn seitens der Regierung die volle Unterstützung der Kreativwirtschaft posaunt wird, sich aber im we-

sentlichen Dinge verschlechtern und nicht bessern, weil erstarrte Rahmenbedingungen (z.B. die Öffnungszeiten eines Kindergartens) nicht mit der Flexibilisierung der Arbeit einhergehen, sollten diese Punkte kritisiert und öffentlich diskutiert werden.

Nichts desto trotz benötigt es einen gesunden Grad an Optimismus und Willenskraft, um Neues zu versuchen. Ela Kagel, freischaffende Kuratorin und Produzentin, stellte Projekte vor, die sich trotz Absurditäten und dem Unkenruf: Das kann gar nicht funktionieren!, nicht entmutigen lassen und fleißig interdisziplinäre Kompetenzen vereinen. Sei es die Idee von Ozean-Städten wie bei dem Projekt *Open Sailing* oder ein in fünf Tagen verfasstes, publiziertes, druckreifes Buch wie in diesem Jahr die Festival-Publikation "Collaborative Futures" der *transmediale*.

Schlussendlich brach die Gruppe gemeinsam zur letzten Station auf: Die *Republik* in Schwabing, eine kulturelle Zwischennutzung eines ehemaligen Architekturbüros, lud zu einer letzten Reflexion des Gehörten und Gesagten in kleinen Runden ein.

Das Konzept der mobilen Konferenz, an vier verschiedenen Orten Themen zu diskutieren und somit Personen, Initiativen und Projekte im Stadtraum miteinander ins Gespräch zu bringen und zu verknüpfen, scheint aufgegangen.

Die ersten *kreativORTungen* bieten eine gute Grundlage für weiteren regen Austausch. Zudem haben diese Tage dazu beigetragen, sich erste Gedanken für eine zeitgenössische Form von Interessenvertretung zu machen. Mein Anliegen daher zum Schluss: Bitte mehr *kreativORTungen!*

#### WEITERE INFORMATIONEN

<http://platform3.de/programm/28-05-2010/kreativortungen>



## Rückblick

### „Der Sprung in die Selbständigkeit“

#### Unternehmer und Freelancer im Kulturbereich

Beitrag von Petra Schneidewind

Am 29. April luden das *KulturNetz e.V.*, Ehemaligen-Netzwerk des *Instituts für Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg*, und die *Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* ein zur Podiumsdiskussion „Der Sprung in die Selbständigkeit – Unternehmer und Freelancer im Kulturbereich“.

Im Podium versammelten sich unter der Moderation von Lerke von Saalfeld sowohl Vertreter aus Wirtschaft (Dieter K. Zimmermann) und Wissenschaft (Prof. Dr. Birgit Mandel) als auch aktive Kulturschaffende, die ein Kulturmanagement-Studium in Ludwigsburg absolvierten (Simone Enge, Sabrina Fütterer, Claudia Fenkart-N'jie). Sie traten gemeinsam in den Dialog, um den rund 80 Zuhörern einen Einblick in die derzeitige Situation der Kultur- und Kreativwirtschaft zu gewähren.

Längst ist man sich einig: die Ära der Festanstellungen und Langzeitverträge im Kulturbereich neigt sich ihrem Ende entgegen. Auf den Staat als sicheren Träger der Kultur ist kein Verlass mehr. Auch und gerade im Kulturbereich drohen Personalabbau und Mittelkürzungen also schlechte Perspektiven für Kulturschaffende. Wird Selbständigkeit da nicht zum Fluchtweg aus der drohenden Arbeitslosigkeit?

Nein, beweist Prof. Dr. Birgit Mandel, Professorin am *Institut für Kulturpolitik an der Hochschule Hildesheim*. Die Ergebnisse ihrer Befragungen von Selbständigen aus dem Kulturbereich sprechen eine andere Sprache: Selbständigkeit wird immer häufiger als echte Alternative zur Arbeit im öffentlichen Kulturbetrieb empfunden, die Selbstbestimmung und Unabhängigkeit ermöglicht. Den Mut zur Selbständigkeit ziehen die Kulturschaffenden aus zahlreichen Best-Practise-Beispielen. So zeigen auch die erhobenen Zahlen diesen Paradigmen-

wechsel an: weg von der Vorherrschaft öffentlich-rechtlicher Modelle, hin zur Kreativwirtschaft. Dabei organisieren sich die neuen Kulturunternehmer, die sich nach wie vor auch als Kulturschaffende verstehen, vor allem in kleinen Unternehmen.

Wachstum spiele dabei kaum eine Rolle, so Birgit Mandel. Auch Simone Enge, Leiterin des *Career Service der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart*, bestätigt diesen Trend, denn immer mehr Studierende äußern ihr Interesse, sich als Musiker selbständig zu machen.

Jedoch lauere dabei die Gefahr Deutschlands einzigartige und reichhaltige Kulturlandschaft, die ohne öffentliche Förderung so nicht denkbar wäre, allzu schnell aufzugeben, betont Lerke von Saalfeld. Ein wichtiger Aspekt, findet Birgit Mandel, denn es bestehe eine existenzielle Wechselwirkung zwischen der kulturellen Infrastruktur in Deutschland, die durch öffentliche Mittel erst ermöglicht wird, und der Kulturwirtschaft. So gewinne der selbständige Kulturunternehmer als Mittler zwischen Kultur und Wirtschaft immer mehr an Bedeutung.

Aber wie geht man vor, um als Selbständiger im Kulturbereich erfolgreich zu sein?

Nicht anders als in anderen Bereichen auch, meint Dieter K. Zimmermann, Berater beim *Gründerbüro Stuttgart* und Vorstandsmitglied des ExpertenNetzwerks *Senioren helfen Junioren Baden-Württemberg e.V.*. Ohne ein gutes Business-Konzept und eine zuverlässige Markt- und Konkurrenzanalyse werde jede noch so kreative Idee im Sande verlaufen. Notwendig seien damit jene betriebswirtschaftlichen Grundlagen, die sich Sabrina Fütterer am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg habe aneignen können. Mittlerweile ist sie Inhaberin von *ikum - internet kultur marketing*, einer Beratungsagentur für Kulturbetriebe. Auch die Vernetzung spiele eine tragende Rolle beim erfolgreichen Bestehen in der Selbständigkeit, findet Fütterer. Nur auf diese Weise könne man sich wichtige Ratschläge einholen, die in schwierigen



Entscheidungen weiterhelfen, so Simone Enge. Glücklicherweise steht der potenzielle selbständige Kulturunternehmer im Raum Stuttgart nicht völlig alleine vor seinen Aufgaben. Servicestellen, wie das Gründerbüro der Stadt Stuttgart oder universitäre Einrichtungen, wie der *Career Service* an der *Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart*, stehen ihm beratend zur Seite. Claudia Fenkart-N'jie, Herausgeberin des *Kulturkalenders Baden-Württemberg*, ist davon überzeugt, dass letztendlich vor allem der feste Glaube an ihre Idee und den Erfolg sie in schweren Zeiten getragen haben. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturnetz.net](http://www.kulturnetz.net)

### Kulturmanagement Stellenmarkt

Unser Stellenmarkt ist eine Dienstleistung, die optimal beide Seiten verbindet - die qualifizierten Arbeitskräfte aus allen Tätigkeitsfeldern und Sparten des Kulturmanagements mit den Kulturorganisationen und den Unternehmen in der Kulturwirtschaft.

#### Ihre Vorteile:

- ✓ Quantität durch die umfangreichste Auswahl an Stellenangeboten für Kulturmanager im deutschsprachigen Raum
- ✓ Verlässlichkeit durch von den Stellenanbietern autorisierte und durch die Redaktion bearbeitete Anzeigen
- ✓ Schnelligkeit durch laufende, fast tägliche Aktualisierung
- ✓ Zeit- und Kostenvorteile durch Wegfall der mühevollen Suche in anderen Print- und Onlinemedien

#### Informieren Sie sich jetzt:

<http://abo.kulturmanagement.net>



# Seitensprünge

Fachliteratur zum Thema *Freiberufler*

- Mandel, Birgit (2007): Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien, Transcript-Verlag, ISBN: 3899426533  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_581/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_581/index.html)
- Weinhold, Kathrein (2003): Selbstmanagement im Kunstbetrieb, Transcript-Verlag, ISBN: 3899421442  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_346/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_346/index.html)
- Demmel, Hermann (2002): Artmanagement. Von Kunst leben können, Primus Verlag, ISBN: 3896782274  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_47/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_47/index.html)
- Bammer, A., Korinek, K., Potz, R., Wieshaider, W. (2004): Kulturrecht im Überblick, Facultas Universitätsverlag, ISBN: 3851148088  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_251/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_251/index.html)
- Hofert, Svenja (2007): Existenzgründung im Medienbereich, UVK, ISBN: 9783896695918  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_546/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_546/index.html)
- Kammerer, Till (2003): Berufsstart und Karriere in Kunst, Kultur und Medien, Bertelsmann Verlag, ISBN: 3763930825  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_227/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_227/index.html)
- Lindner, David (2004): Von Kunst leben. Marketing für kreative Freiberufler, Traumzeit-Verlag, ISBN: 3933825148  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_258/cs\\_11/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_258/cs_11/index.html)
- Grüner, H., Kleine, H., Puchta, D., Schulze, K.-P. (2009): Kreative gründen anders, Transcript-Verlag, ISBN: 3899429818  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_702/cs\\_11/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_702/cs_11/index.html)
- Felixberger, Peter (2001): Networking im Beruf, Hanser Fachbuch, ISBN 3446217401  
[http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_206/index.html](http://kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_206/index.html)
- Hausmann, A. (2010): German Artists Between Bohemian Idealism and Entrepreneurial Dynamics: Reflections on Cultural Entrepreneurship and the Need for Start-up Management, in: *International Journal of Arts Management*, Vol. 12, No. 2, S. 17-29;
- Konrad, Elmar.D. (2006) (Hrsg.): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich, Münster;  
[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_596/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_596/cs_11/index.html)
- Söndermann, M./Backes, C./Arndt, O./Brünink, D. (2009): Kultur- und Kreativwirtschaft, Berlin.



## Innovativ unterwegs

### Kulturprojekte und Kreativ-Workshops für Unternehmen

In der Wirtschaft ist nicht nur Know how, sondern auch künstlerisches Handeln gefragt. Kultur und Wirtschaft zusammenzubringen, ist das Credo von Dagmar Frick-Isplitzer. Sie entwickelt und führt Kulturprojekte und Kreativ-Workshops für Unternehmen durch. Kultur bietet eine Vielzahl an Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie eröffnet Potenziale für Firmen, neue Sichtweisen, kreative Handlungsansätze und Teamkompetenz. Die Auseinandersetzung mit Kultur dient der Förderung, Weiterentwicklung und Gesundheit von Mitarbeitenden.

Ein Beitrag von Dagmar Frick-Isplitzer, [frick@kubus.li](mailto:frick@kubus.li)

Kunst und Kultur können ein Instrument sein, das ermöglicht, Regeln zu durchbrechen, festgefahrenen Konventionen entgegen zu wirken. Durch die Vermittlung künstlerischer Kompetenzen in ökonomische Kontexte können neue Perspektiven eröffnet und den Blick für Alternativen geschärft werden. Die möglichen Ansätze hierfür sind zahlreich. So können kreative Prozesse und künstlerische Interventionen zur Innovationsförderung genutzt werden, sie können dazu dienen, die Werte im Firmenleitbild im Unternehmen selbst zu verankern. Künstlerische Aktivitäten in Unternehmungen und Auseinandersetzungen mit den kulturellen Ressourcen des Menschen tragen dazu bei, unternehmerische Werte, aber auch Abläufe von Arbeitsprozessen zu hinterfragen und überholte Strukturen zu erneuern. Kunst und Kultur in den Unternehmungen können zu Konfrontation führen. Die Auseinandersetzung im kreativen Prozess – „der als unerschöpfliche Ressource, gar als Öl des 21. Jahrhunderts mystifiziert wird“<sup>(1)</sup> – lässt Platz für neues Gedankengut, eröffnet neue Perspektiven, begünstigt die Unternehmensidentifikation und steuert unternehmerische Kompetenzen.

#### Kultur wirkt sinnstiftend und leistungssteigernd

Dr. Ulrich Reinhardt (2) von der *Stiftung für Zukunftsfragen* prognostiziert eine Verdoppelung des Kulturinteresses in Österreich bis 2020. Eine ähnliche Tendenz zeichnet sich in anderen deutschsprachigen Ländern ab. In einer europaweit angelegten Studie über Zukunftserwartungen zeigte sich, dass Kultur etwas Sinnstiftendes sein kann, von dem immer höhere Bildungsschichten, die nach vorne kommen, älter und erfahrener werden, profitieren wollen. Deshalb würde künftig das Kulturinteresse zu- und die reine Unterhaltung abnehmen. Was für Privatpersonen gilt, gilt für Unternehmen genauso. Anregung des Geistes, der Empfindungen, Aufgeschlossenheit, Kreativität – all diese Faktoren wirken motivierend, sinnstiftend, verhindern ein Abgleiten in den Trott der Monotonie, halten lebendig, fordern und fördern neue Fähigkeiten, verändern den Standpunkt, ermöglichen neue Betrachtungswei-



### ... Innovativ unterwegs

sen. Sie können helfen, eingefahrene, aber längst überholte Praktiken und Strukturen in Frage zu stellen und zu überwinden. Oder, um mit den Worten Jan Teunens, eines renommierten Unternehmensberaters, zu sprechen: „Kunst beschleunigt das Entstehen einer echten Unternehmenskultur, das heißt, Kunst trägt dazu bei, dass im Unternehmen ein Gleichgewicht entsteht zwischen wirtschaftlicher und ethischer Verantwortung. Darüber hinaus trägt sie zur Identitätsstiftung bei und motiviert die Mitarbeiter.“<sup>(3)</sup>

Manche Unternehmen sind sich über die positiven Auswirkungen künstlerischer Aktivitäten durchaus bewusst und nutzen diese aktiv. Ausfälle durch Krankheiten, Burnouts, Unzufriedenheit am Arbeitsplatz – alles dies verursacht hohe Kosten für die Arbeitgeber. Die Beschäftigung mit Kunst und Kultur birgt offensichtlich ein hohes positives Potenzial. Doch nur wenige Unternehmen machen sich dieses zu Nutze, indem sie bewusst künstlerische Aktivitäten mit ihrem Mitarbeitern durchführen. So äußerte sich ein Unternehmen, das Dagmar Frick-Isplitzer im Rahmen einer Umfrage <sup>(4)</sup> im Schweizer und Vorarlberger Rheintal durchführte: „Ich kenne Studien, die belegen, dass Menschen immunstärker sind, wenn es ihnen gut geht, wenn sie glücklich sind. Das ist eine Korrelation. Wenn man Kunst und Kultur als Bestandteil des Glücks und der Ausgewogenheit definiert, so stimmt die Studie. Das muss aber jeder Mensch für sich entscheiden. Den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass sie mehr sind als eine arbeitende Nummer, hat einerseits bestimmt einen positiven Einfluss auf die Gesundheit, andererseits binden gute Gefühle und entsprechende Rahmenbedingungen den Arbeitnehmer an ein Unternehmen. Letztendlich hat jedes Unternehmen solche Bestrebungen. Jeder Weggang eines Mitarbeiters ist ein Verlust für ein Unternehmen. Wissen, Loyalität, Beziehung gehen verloren.“ Das Unternehmen zeigt sich diesem Bereich sehr offen und fortschrittlich gegenüber, der Nutzen von Kunst und Kultur wird klar erkannt und sukzessive ins Unternehmen integriert:

*„Wir wissen, dass es gute zehn Jahre für einen Kulturwandel braucht. Wir sind jetzt dabei, die Themen Kunst, Kultur, Nachhaltigkeit, Soziales (...) in Schulungen für unsere Mitarbeiter zu integrieren.“*

### Kultur für und mit der Wirtschaft praktisch umgesetzt

Durchgeführte Projekte wie „Living Electronics“, ein Kulturprojekt zur Vertiefung von Unternehmenswerten, zeigten eine nachhaltige Wirkung. Eine Namens- und Führungsänderung des Unternehmens zog etliche Anpassungen nach sich, u. a. auch im Leitbild. Die Berufsbildung reagierte darauf mit einem Kulturprojekt. Drei Tage erprobten Lernende das Firmenleitbild und seine Werte mit künstlerischen Mitteln. Konkret sah das wie folgt aus: Die Teilnehmenden suchten Personen und Figuren aus, die sie faszinierten und die mindestens einen Wert des Firmenleitbildes verkörperten. Sie wählten zum Beispiel Einstein, Newton, Medusa, Samurai, Sumo-Ringer, Spiderman, Fee. Dann gestalteten sie entsprechende Kostüme und setzten sich selbst in Szene. Ausgangsmaterial waren Gegenstände und Gebrauchsmaterialien, die



### ... Innovativ unterwegs

täglich in der Firma benutzt werden, deren Alltagsfunktionen sie jedoch hinterfragten, veränderten und zu neuem Leben erweckten. Kabel mutierten zu Haarschmuck, Klebebänder verselbständigten sich und einer Teilnehmerin wuchsen tatsächlich Flügel. Dann schrieben die Lernenden ein Stück, in der jede/r eine Rolle hatte. Daraus entstand eine 20-minütige Performance mit Video und Live-Musik-Einlagen, von den Lehrlingen gezeigt vor Firmenmitgliedern, Eltern und jungen Interessierten. „Was war für Dich am Spannendsten?“ Der angehende Physiklaborant meinte: „Wir waren wirklich innovativ! Und wir haben uns als ein Team erlebt, weil wir alle super zusammen gearbeitet haben. Das war eine tolle Erfahrung.“ Eine junge Teilnehmerin schilderte: „Der Workshop ist etwas ganz anderes als der Betriebsalltag. So habe ich eine andere Seite von mir ausleben können.“ Zwei Kauffrauen waren sogar überzeugt: „Wir sind über unsere eigenen Grenzen hinausgewachsen. So ein Projekt sollte es jedes Jahr geben.“

Mit diesem Kulturprojekt erreichte die Berufsbildung nicht nur, dass sich ihre Lernenden intensiv mit Leitbildwerten beschäftigen und ihre Auftrittskompetenzen festigten, sondern sicherte sich innerhalb des Unternehmens eine Aufmerksamkeit und einen höheren Stellenwert.

In einem eintägigen Leadership Workshop setzten sich Führungskräfte konkret und vertieft mit Führungswerten auseinander. Zur nachhaltigen Um- und Auseinandersetzung wurde bewusst der Ansatz, Gedanken- und Gestaltungsprozesse mit kulturellen und künstlerischen Aspekten zu verbinden, gewählt. Die Ausgangslage zeigte sich in einer neuen Führung, bestehenden und frischen Leitungspersonen, ambitionierten Strategie und klaren Zielvorgaben. Am Ende des Tages sollten die Führungswerte durch Nachdenken, Selbsterfahrung und Austausch in der Führungscrew verinnerlicht worden sein. Nach einer Einführung in den Wertewordungsprozess des Menschen klärten die Führungskräfte Bezüge zu eigenen Werten, aber auch zu persönlichen Führungswerten, die dann in Gruppen in aufeinander abgestimmten Vertiefungsstufen konsolidiert wurden. Dann ging es an die kreative Umsetzung ihrer persönlichen Führungswerte und derer des Unternehmens. Dafür standen Holz in verschiedenen Längen und Größen, Werkzeuge, Befestigungsmaterialien sowie Farben zur Verfügung. Durch die Gestaltung wurden Werte visualisiert und erfahrbar gemacht. Die Krönung bestand darin, alle Werke zu einem gemeinsamen Ganzen zu verbinden. Die Aufgaben lösten tiefgehende Diskussionen aus, die die einzelnen Führungspersonen genauso wie das Team betrafen. Daraus leiteten sie konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen für ihren Führungsalltag ab. Eine Führungskraft resümierte: „Ich würde gerne in meinen Alltag mehr Kreativität einbringen, um noch zielgerichteter arbeiten zu können.“ Für einen anderen Teilnehmer war es spannend, wie man in einer Kleingruppe unter Berücksichtigung verschiedener Stärken und Schwächen der Teilnehmer ein großartiges künstlerisches Werk zustande bringen konnte, während eine Teilnehmerin den Firmennutzen auf den Punkt brachte: „Leidenschaft setzt Kreativität frei und fokussier-



### ... Innovativ unterwegs

te Kreativität bringt uns als Firma weiter.“ Um den Werteprozess im Unternehmen nach „unten“ zu bringen und auf der operativen Ebene zu verankern, wurde beschlossen, dass Vorgesetzte der nächsten beiden Hierarchiestufen einen verkürzten Kulturworkshop durchlaufen sollten.

### Auftanken durch kreatives Tun

Kreativ-Workshops beinhalten eine sinngebende Komponente. Sie können Menschen ermutigen, ihre markt- und leistungsorientierte Lebenswelt durch einen künstlerischen Gegenpol zu durchbrechen und auf diese spielerische Weise Lebenselan, Sinn, Offenheit und persönliche Wertschätzung zu erfahren. Eigenes Gestalten entspannt, regeneriert und schafft einen idealen Ausgleich zum anstrengenden Berufsalltag.

Was passiert konkret in den Kreativkursen? Auf eine kurze Einführung in Techniken wie Acrylmalerei, Collage, Keramik, Papierschnittkunst folgen Einstiegsübungen, die Entspannung, Loslassen und Geschehenlassen fördern. Die Übungen können kreatives Visualisieren, intuitives Zeichnen, Gestalten mit Ton, Zen-Painting, aktives Imaginieren oder körperliche Bewegungen beinhalten. Nachher gestalten die Teilnehmenden ihre persönlichen Werke im eigenen Tempo. Dass sie dabei zur Ruhe kommen ist wichtiger als das Endresultat.

Wenn Menschen sich auf diese Übungen einlassen, fühlen sie sich meist entspannt und bereichert. Rückmeldungen der Teilnehmer reichen von „Abschalten vom beruflichen Alltag, Erholung, Zurückkehren von Energien, Zusammengehörigkeitsgefühl bis hin zu Freude, Glück und Gelassenheit.“ Die dadurch freigesetzte Kreativität ist nicht nur die Basis für ihr weiteres, eigenes Gestalten, sondern unterstützt sie in verschiedenen Lebens- und Berufsbereichen. Schöpferischer Ausdruck fördert auch die berufliche Kreativität. Und während der Kreativ-Workshops ergeben sich ungezwungene Gespräche: Mitarbeitende lernen sich besser und von einer andern Seite kennen - das fördert die Zusammenarbeit im Betrieb. Eine Teilnehmerin ist überzeugt, „dass solche Kreativ-Workshops genau die richtige Abwechslung zum stressigen Alltag sind und somit einen Beitrag zur seelischen Gesundheit leisten.“<sup>[1]</sup>

### Anmerkungen

(1) Zwerger und A. Medosch

(2) Dr. Ulrich Reinhardt, Stiftung für Zukunftsfragen, Hamburg. Untersuchung in 10 europäischen Ländern mit jeweils über 2000 Personen, durchgeführt zwischen 2008-2010.

(3) Jan Teunen, Frankfurter Rundschau vom 19. Juni 2009, Wirtschaft Rhein-Main, Interview von Regine Seipel, [www.revisionsverlag.de/wordpress/wp-content/uploads/2009/07/kunst-in-der-wirtschaft.pdf](http://www.revisionsverlag.de/wordpress/wp-content/uploads/2009/07/kunst-in-der-wirtschaft.pdf)



... Innovativ unterwegs

(4) Qualitative Befragung in Unternehmen im Raum St. Gallen/Schweiz und Vorarlberg/Österreich, durchgeführt im Rahmen des Nachdiplomstudiums MAS in Arts Management an der ZHAW Winterthur, Mai 2010

ÜBER DIE AUTORIN

Dagmar Frick-Isplitzer kommt von einer 25-jährigen Berufstätigkeit in der freien Wirtschaft zur Kulturvermittlung. Sie weist eine kaufmännische und künstlerische Ausbildung, profunde Kenntnisse in der Erwachsenenbildung sowie langjährige Erfahrung im Marketing, Produkt-, Projekt- und Kulturmanagement verschiedener Industrie- und Kulturunternehmen auf. Im Jahr 2006 gründete Dagmar Frick-Isplitzer das Unternehmen kubus Kulturvermittlung. und bietet Kulturprojekte und Kreativ-Workshops für Unternehmen, Konzeption und Kommunikation von Ausstellungen sowie Dienstleistungen im Kulturmarketing an.

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

**Abonnieren Sie jetzt!**

- > [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)





UTA PETERSEN

ist Journalistin, Kulturmanagerin und Projektleiterin aus Hamburg. Aktuell ist sie vorrangig freischaffend journalistisch tätig mit Schwerpunkt auf internationalen Künstlerinterviews, Porträts und Kulturinformationen.

# Der Wahnsinn von der Wasserkante

## Richtfest für die Hamburger Elbphilharmonie

Eine Glosse von Uta Petersen, Korrespondentin Hamburg

Hafenrundfahrten in einer Barkasse in Hamburg, dem Tor zur Welt erfreuen sich außerordentlicher Beliebtheit, ganz besonders seit der zügig voranschreitenden Hafenerweiterung und dem spektakulären Bau der Elbphilharmonie, von den Hamburgern auch zärtlich „Elphie“ genannt. Seit dem opulenten, tagelangen Richtfest im Mai 2010 für alle Hamburger und Hamburgerinnen stürmen Touristenmengen in nie gekanntem Ausmaß die Hansestadt und die Barkassen, zusätzlich sind halbstündliche Rundfahrten mit Unterwasserbooten samt Panoramafenstern hinzugekommen, denn die Menschen wollen sich kein einzelnes Detail der Elbphilharmonie entgehen lassen; Findige Geschäftsleute eröffnen einen Tauchanzugverleih, nichts bleibt unversucht, nach Elphie-Souvenirs zu fischen, es werden bereits eilig Bruchstücke der einzigartigen Glasfassadenfenster nachproduziert. In einem mitgebrachten Kescher einer älteren, etwas verwelckt aussehenden Dame verfangen sich sogar Teile der Richtkrone ... doch der Reihe nach.

2003 dümpelt Hamburgs Kulturszene unter Leitung von Dana Horáková so vor sich hin, als plötzlich ein Gedanke in den Kulturbehördenköpfen Format annimmt: warum bauen wir nicht einen Konzertsaal auf einem alten Kaispeicher an der Elbe, wie es Architekt Alexander Gérard vorgeschlagen hat. Hurá, freut sich die deutsch-tschechische Kultursenatorin, dann könne man dort ein Aquarium einbauen und immer schön Händels Wassermusik spielen. Schon unken böse Kollegen, dass mit der Klimakatastrophe über kurz oder lang Hamburg eh unter Wasser stehen wird, wozu also noch ein Konzertsaal an der Elbe?

2004 löst Freifrau Karin von Welck als neue Senatorin den Kulturhorror ab. Plötzlich ziehen die Schweizer Architekten Jacques Herzog & Pierre de Meuron ihre Vision eines Konzertgebäudes auf dem alten Kakaospeicher aus dem Hut – mit drei Konzertsälen, Hotel, internationalem Konferenzbereich, einer Plaza in 37 m Höhe, mit 360 Grad Rundumblick über den Hafen und vor allem mit einem 500-Plätze-Parkplatz. Einfach so. Die Idee lässt nun niemanden in Hamburg mehr schlafen, und das für viele Jahre. Endlich Weltstadt! Spontan gründet sich ein Jahr später eine Stiftung, man fährt die ersten großzügigen Spenden ein. ReGe, eine Realisierungsgesellschaft mit nur fünf Nasen realisiert nun das immer kolossaler werdende Projekt. Man spart schon mal wo man kann, um die Ausgangssumme von 77 Millionen zusammenzukriegen.



### ... Richtfest für die Hamburger Elbphilharmonie

Wenig später erhöht sich der Kostenplan lautlos auf 186 Millionen Euro. Ein unerschrockener Intendant für das Leuchtturm-Projekt ist 2006 rasch gefunden, der Wiener Christoph Lieben-Seutter. Der erneute Kostenanstieg auf 241 Millionen erschreckt nur kurz, unverzüglich stimmt die Bürgerschaft dem Bau zu, sonst wird's am Ende noch teurer ... Der Auftrag geht an den Baukonzern HOCHTIEF – wir schreiben Anno 2007.

Dass bei der Grundsteinlegung noch im selben Jahr die Musikgruppe Hot-Schrott spielt, mögen nur ewige Pessimisten als Omen sehen, denn die Euphorie kennt nun keine Grenzen mehr:

Anstecknadeln, Münzen, Fähnchen, T-Shirts, Elbphilharmonie-Plakate mit dem eigenen Namen ... Hamburg kommt immer mehr in Wallungen: Die weltweite Werbetournee mit Bürgermeister Ole von Beust und der Kultursekretärin erklärt andernorts, was in der Hansestadt abgeht bzw. aufgebaut wird. Die Fotomontage des fertigen Gebäudes geistert bereits durch diverse Kultursendungen im TV, alles freut sich auf die Elbphilharmonie. Eine eigens aus Tokyo angereiste Reisegruppe steht kürzlich ratlos und enttäuscht auf der Baustelle herum. Im japanischen Fernsehen sah das Gebäude doch schon völlig fertig aus!?

Völlig fertig ist mittlerweile auch der Hamburger Senat. Massive Baumängel lassen sich nicht mehr von HOCHTIEF verheimlichen: die Betonrippen, auf denen der ausgeklügeltste Konzertsaal der Welt ruhen soll, sind zu tief montiert. Betonschlamm habe nicht nur die historische Außenmauer des Kaispeichers verunziert, sondern gelangt in das poröse Gestein. Der Versuch des Abschleifens beschädigt folgerichtig den Speicher. Ja, so ist es immer mit Beton: es kommt darauf an, was man daraus macht. Die Kosten steigen wie die Flut nach der Ebbe, jeder Hamburger Bürger ist nun gehalten, mindestens zweimal am Tag immer wieder neuen Personen gegenüber die Elbphilharmonie zu erwähnen sowie der Baustelle und dem Info-Pavillon einmal im Monat einen Besuch abzustatten. Für den Nachwuchs sei ebenfalls ein lebenslanges Abonnement abzuschließen, Spenden sind natürlich von der Steuer absetzbar, von dem Steuergeld, von dem die Hamburger bereits sowie so ... Was solls. Sondertöpfe mit Millioneninhalt werden angelegt und gleich wieder entleert, eine Traditionswerft wird an die Abu Dhabis verhökert, Kindergartenbeiträge erhöht, die Galerie der Gegenwart, eines der beliebtesten Museen der Stadt, kurzerhand geschlossen. Unstimmigkeiten beim Lieferdatum verzögern die Montage der 1100 orkansicheren, konvex-konkaven Glasfassadenscheiben, der Traum vom fantastischsten Konzerthaus der Welt kostet überraschend(?) um ein vielfaches. Sogar das extra schöne Sichtbeton in den Flucht-Treppenhäusern. Dieser ist jedoch deshalb sinnvoll, weil man es in Hamburg selbst auf der Flucht schön haben möchte.

So zu tun als ob erwies sich schon häufig als hilfreich, so preist man wildentschlossen die Konzerte der organisatorisch mit Elphie verknüpften *Laeiszhalle* jetzt schon als „Elbphilharmoniekonzerte“ an, sucht abseits des Klassik-Ka-



### ... Richtfest für die Hamburger Elbphilharmonie

nons erfolgreich nach neuen Klängen und sinnlichen Eindrücken auf *Kampnagel*, St. Pauli oder am Mümmelmannsberg. Na bitte, geht doch. Brauchen wir die Elbphilharmonie überhaupt noch? Die *Körper-Stiftung* hält mit „Zukunftsmusik“ Jugendliche, Kinder und Ungeborene bei Laune, monatlich wird der Eröffnungstermin verschoben. Wie die täglich benötigten rund 5 000 Besucher anzulocken sind, die zur Füllung der Säle und annähernder Kostendeckung notwendig sind, weiß eigentlich niemand genau. Is' ja auch egal, zumal der steigende Unterhaltungswert des BauProjekts sicher in Kürze eine Vergnügungssteuer abwirft. Der Weg ist das Ziel. Oder etwa nicht? Die Hamburger wenden sich derweil den vielen Luxus-Kreuzfahrtschiffen zu, die regelmäßig den Hafen anlaufen. Für den gut gemeinte, gigantische Ausbau der Hafencity gilt sowieso bis auf Weiteres der gemeine Blondinenwitz: es ist Licht an, aber keiner zuhause.

Das Tempo zieht an: HOCHTIEF erhöht wöchentlich die Kosten, heiße 24-Stunden-Sitzungen bei Bürgerschaft, Sponsoren und Freundeskreis, schließlich ist man mittlerweile bei 323 Millionen Euro Baukosten angekommen, die zu erwartenden jährlichen Betriebskosten von 7 bis 8 Millionen Euro nach tatsächlicher Eröffnung noch gar nicht mit eingerechnet. Allgemeines Klagen an der Kaimauer. Kultur- und Sportsenatorin Karin von Welck, obendrein Präsidentin des 32. Deutschen Evangelischen Kirchentages, kann es nicht mehr sportlich sehen fällt vom Glauben ab, reicht im April diesen Jahres Klage gegen HOCHTIEF ein. Eine 12-monatige Verzögerung mit Eröffnung im Mai 2013 sei nicht hinnehmbar. An der genialen Idee, das vielfach verschobene Eröffnungskonzert stattdessen im Mai 2012 mirnichtsdirnichts in die *Laeiszhalle* zu verlegen, wird emsig gefeilt. Wie gesagt, es ginge auch ohne.

Baustopp! Gerade erst im April seien die vielen Baumängel aufgefallen, sagt HOCHTIEF-Vorstandschef Herbert Lütkestratkötter (!) und gibt alles zu. Zugabe! Mut, die Baufirma zu wechseln, fehle dem Senat, ergänzt Bauwissenschaftler und Elphie-Gutachter F.J. Schlapka, der das Ganze als Pokerspiel und Millionengrab sieht. In der Bauindustrie sei es üblich, bewusst niedrige Angebote abzugeben und Gewinne aus Nachforderungen zu generieren. Außerdem bezeichnet er die Kostensteigerungen beim Bau des Vorzeige-Konzertsaals als unplausibel. Wegen dieser Aussage hat er nun eine Klage von HOCHTIEF am Hals. Nach dem brandaktuellen Kassensturz will Hamburg nur noch das Geld ausgeben, dass es auch hat. Richtig so. Was aber mag das für Elphie bedeuten? Vielleicht wird der Bau beendet wegen „Erneuerung der Brandschutzklappen“ und der Rohbau als Hafen-Kletterparadies freigegeben? Oder Frau von Welck ruft mal in Abu Dhabi an? Unser schönes Volksparkstadion heißt ja auch „HSH-Nordbank-Stadion“ (doch möglicherweise werden dort in naher Zukunft die HSH-Nordbank-Vorstände öffentlich den Löwen zum Fraß vorgeworfen – doch das ist ein anderes Thema). Warum nicht *Emirates-Elphie!*? Oder *Aldi-Philharmonie* ... Geld ist ja da. Nur nicht da, wo es sein soll.



### ... Richtfest für die Hamburger Elbphilharmonie

Wie auch immer - sogar die Federn, auf denen der Konzertsaal schwingen soll, seien schief eingebaut worden, tickert es neulich durch die Nachrichten. Ja, kann man denn einen 12 500 Tonnen schweren Konzertsaal auf Federn aufhängen? Der Fachmann staunt und der Laie wundert sich. Es könne zu Schallübertragungen kommen, der die Konzertqualität im Saal erheblich stört, sollte draußen im Hafen ein Schiff ins Horn tuten. Der Intendant soll sich beharrlich geweigert haben, sein Konzertprogramm auf dieses Tuten abzustimmen. Er empfängt angeblich seit kurzem keine Künstler und Agenten mehr in seinem Büro, sondern nur noch seine engsten Verwandten. Einmal wöchentlich. In Wien-Steinhof.

Die einst spendablen Bürger sind erschöpft, fühlen sich mehr und mehr durch den Kakao gezogen, der gar nicht mehr in dem Speicher lagert und halten ihre Geldbörsen vorerst fest verschlossen. Ersmakucken, jetzt beim Richtfest zum Beispiel. „Es ist die Hölle, aber da müssen wir durch“, bestätigt endlich auch Bürgermeister OvB grundehrlich den aktuellen Stand. Doch wie das Leben so spült, ergibt es für jedes Problem eine Lösung: Der Kapitän des Luxusliners „Celebrity Destruction“, der im Morgengrauen nach dem Richtfest den Anleger 'Sandtorhöft' mit dem benachbarten Kreuzfahrtterminal verwechselt und bei auflaufendem Wasser seinen Pott mit 50 Knoten vor den ungläubigen Augen von tausenden Frühaufstehern frontal in die Elbphilharmonie rammt, soll sechs Promille im Blut gehabt haben. Das Schiff ist unversehrt. Hummel Hummel. ♪

### WEITERE INFORMATIONEN

- [www.elbphilharmonie.de](http://www.elbphilharmonie.de)
- [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de)



ULLA-ALEXANDRA  
MATTL

geboren in Finnland,  
diplomierte Fotografin und  
Finno-Ugristin, studierte an  
den Univeristäten Wien,  
Helsinki und an der Sorbon-  
ne Nouvelle in Paris. Nach  
mehreren Jahren „Europa“-  
Erfahrung in Brüssel, unter  
anderem bei der Europäi-  
schen Kommission und zu-  
letzt beim Österreichischen  
Kulturforum Brüssel, absol-  
vierte sie ein MA-Programm  
in Arts Management an der  
City University in London.  
Ihre Interessenschwerpunk-  
te liegen in internationaler  
kultureller Kooperation und  
vergleichender Kulturpolitik  
sowie im Event- und  
Projektmanagement.

## Ein Festival regiert die Stadt

### Das 17. Sibiu International Theatre Festival in Rumänien

Am 6. Juni ging das diesjährige internationale Theaterfestival in Sibiu zu Ende. Eine Einladung zum Festival nach Sibiu und ein Treffen mit Direktor Constantin Chiriac sowie Künstlern und Partnern während der Festivaltage ermöglichte einen hervorragenden Einblick in die Hintergründe zur Veranstaltung, auch in Zusammenhang mit Sibiu als Kulturhauptstadt im Jahr 2007.

Beitrag von Ulla-Alexandra Mattl, Korrespondentin, London,  
Email: [um@kulturmanagement.net](mailto:um@kulturmanagement.net)

Das Festival, welches es seit 17 Jahren gibt, ist seit seinem Beginn jedes Jahr stetig gewachsen und mittlerweile zu einer Veranstaltung mit 350 Aufführungen aus 70 Ländern in 66 Veranstaltungsorten geworden und zählt täglich etwa 35.000 Besucher. Nach den Festivals von Edinburgh und Avignon ist Sibiu mittlerweile weltweit das drittgrößte Theaterfestival. Von Anfang an hatte es gute Beziehungen zu Deutschland und Großbritannien, wo es auch eng mit Universitäten zusammenarbeitet, um Austauschprogramme und Workshops zu organisieren. Großbritannien war auch dieses Jahr mit etwa 20 Darbietungen gut vertreten. Die Beziehungen zu Deutschland sind aufgrund der Geschichte Sibius und der historischen Bedeutung der Sachsen besonders gut. Klaus Johannis, der sächsische Bürgermeister von Sibiu, wurde in 2008 mit einer Mehrheit von 83% wiedergewählt, obwohl der Anteil der deutschsprachigen Einwohner mittlerweile nur mehr rund 2% beträgt. Laut Direktor Constantin Chiriac liegt die überzeugende Wiederwahl unter anderem an den zahlreichen Initiativen im Kulturbereich und den positiven Entwicklungen im Rahmen der Kulturhauptstadt. Deutschland half auch mit, das maßgeblich an der Festivalorganisation beteiligte Nationaltheater nach dem Ceausecu-Regime wieder zu errichten.

Chiriac, der nicht nur das Festival gegründet hat, sondern auch die Hauptrolle dabei spielte, Sibiu im Jahr 2007 zur Kulturhauptstadt zu küren, erklärt mir stolz, dass die Stadt bis heute eines der besten Erfolgsbeispiele für eine Kulturhauptstadt ist. Aufgrund des Festivals sei der Besucherstrom nie abgerissen wie in anderen Kulturhauptstädten, sondern hätte sogar zugenommen. So kamen 2007 dreimal so viele Touristen nach Sibiu als 2006 – 2008 waren es nochmals 20% mehr als im Jahr zuvor. Das Festival zählt 600 Freiwillige, hauptsächlich aus Rumänien, aber es reisen auch Freiwillige aus der ganzen Welt wie zum Beispiel aus Japan an, um beim Festival mitzuhelfen. Die Stadt selbst zählte 2007 sogar 6000 freiwillige Helfer. Für Chiriac ist eines



### ... 17. Sibiu International Theatre Festival

klar: er sieht mit einer drastischen Auswahl der Darbietungen und in einer Selbstverpflichtung zur Exzellenz den Schlüssel zum weiteren Erfolg. Highlights dieses Jahr waren unter anderem eine fantastische Inszenierung von Goethes Faust von Silviu Purcărete (Radu Stanca Sibiu/Rumänien), die auch beim *Edinburgh Festival* für Aufsehen gesorgt und der Schauspielerin Ofe- lia Popii einen Preis eingebracht hatte; sowie unter anderem Aufführungen des *Odin Teatret* (Dänemark) und der *Kibbutz Contemporary Dance Company* (Israel). Das Thema des Festivals, "Questions", handelte davon, welche Rolle Rumäni- en in Europa spielen soll, welche Rolle unter anderem Künstler, Produzenten spielen sollen. Fragen, die laut Chiriac sehr ernst sind, aber auf die die Ge- sellschaft aufmerksam gemacht werden muss.



Foto: Kibbutz Contemporary Dance Company (Israel)

Chiriac hat große Pläne für Sibiu und dazu gehört der Bau eines neuen, durch EU-Gelder finanzierten Theaters mit drei Sälen für bis zu tausend Gäste, das gänzlich mit Hilfe von Solarenergie durch eine Anlage auf dem Dach betrieben werden soll. Ein neues Theater ist auch notwendig, um ein wachsendes und ausverkauftes Festival in dieser Form weiterhin zu ermöglichen und den Besucherstrom zu bewältigen, denn viele Räume sind zu klein oder es handelt sich um ehemalige Fabrikshallen am Stadtrand. Kulturhauptstadt und Festival haben die Wirtschaft praktisch Hand in Hand angekurbelt, und Chiriac möchte das neue Theater außerhalb der Festivalwoche als Konferenzzentrum für Geschäftsreisende nutzen. Ein Muss, um auch außerhalb der Festivalsaison ein Einkommen für die vielen Hotels, Cafés und Restaurants zu gewährleisten.



### ... 17. Sibiu International Theatre Festival

Nachdem dies mein erster Besuch in Sibiu war, kann ich nur erahnen, wie die Stadt vor der Nominierung zur Kulturhauptstadt ausgesehen hat und mich auf die Berichte von früheren Festivalteilnehmern verlassen. Chiriac hat die einst bedeutende, aber lange schlummernde Stadt Sibiu erneut auf die Landkarte gebracht. Das Stadtzentrum wurde restauriert und die Fußgängerzone ist von Cafés gesäumt. Die Logistik stellt jedoch nach wie vor ein Problem für das Festival dar, obwohl der neue glänzende Flughafen von Sibiu laut Chiriac mittlerweile Direktflüge zu 28 Destinationen anbietet (die Frage ist aber wie oft) und eine Reihe von neuen Hotels aus dem Boden gestampft wurden, um die wachsende Zahl an Touristen unterzubringen. Viele internationale Gäste und Theatergruppen müssen weiterhin nach einem Flug nach Bukarest einen etwa fünfstündigen Bustransfer über sich ergehen lassen.

Auf den ersten Blick scheint sich alles für Sibiu zum Positiven gewandt zu haben. Doch es gibt auch den zweiten Blick. Nur 6-10% der Einwohner von Sibiu besuchen das Festival, 40% sind Gäste aus dem Ausland, die in den vielen kleineren Theaterräumen eine Mehrheit darstellen. Laut Chiriac sehen sich viele Bewohner Veranstaltungen auf dem Hauptplatz oder in der Fußgängerzone an und entschließen sich oft erst nach mehreren Jahren, eine Karte zu kaufen. In der Seitengasse zur Fußgängerzone wühlen drei Romakinder in einer Abfalltruhe und es ist schnell klar, dass sich nicht alle hier vom Festival ernähren. Die Armut beginnt für viele unweit des restaurierten Zentrums. Ein Großteil der Häuser nur Straßen weiter sind renovierungsbedürftig, viele davon historisch bedeutende Gebäude. Natürlich hat sich in Sibiu außerordentlich viel getan, aber die Stadt hat noch viele Probleme zu meistern. So lässt auch die regionale Koordination einige Fragen offen. Die zwei größten Veranstaltungen in der Gegend, das *Sibiu International Theatre Festival (SIFT)* und das *Transilvania International Film Festival (TIFF)* in Cluj fanden dieses Jahr zeitgleich statt.

Erst nach drei Tagen in Sibiu höre ich, dass die *Roşia Montană Gold Corporation* der Hauptsponsor des diesjährigen Festivals ist. Obwohl das "Gold"-Logo auf diversen Plakaten zu finden ist, ist bei den Hauptsponsoren in Pressemitteilungen oder auf der Website hauptsächlich von der Präsidentschaft, der Bezirkskommune und der Europäischen Kommission die Rede. Bei *Roşia Montană* handelt es sich um ein hochumstrittenes, sowie national und international verurteiltes Projekt zum Gold- und Silberabbau mit Hilfe der Zyanidtechnik, rund 90 km nordwestlich von Sibiu. Zweitausend Jahre altes römisches Kulturerbe und Beweise des frühen Abbaus durch die Römer sowie der Großteil der Häuser, Kirchen und Friedhöfe wurden durch das Projekt zerstört; und laut eines Berichts von 2003 könnte das Gebiet sogar als UNESCO-Weltkulturerbe klassifiziert werden. Die Kanadisch-Rumänische *Roşia Montană Gold Corporation* macht Druck, kauft nach und nach ein Dorf auf und zwingt die Bewohner umzusiedeln. Bei der Katastrophe von Baia Mare im Jahr 2000 gelangte in Transilvanien Zyanid in die Theiß und die Donau, was



### ... 17. Sibiu International Theatre Festival

zu weitgehendem Fischsterben und schweren Umweltschäden in Ungarn und Serbien führte. Noch dazu kommt, dass auch der Fluss in Roșia Montană in die Theiß mündet. Roșia Montană wäre das größte Goldbergwerk in Europa.



Vor den vielen Veranstaltungsräumen standen als Bergleute verkleidete Männer und Mitarbeiter, verteilen in ganz Sibiu Broschüren sowie Festivalprogramme an Touristen, in denen Werbung für das Projekt gemacht wird; aber das Logo der Gold Corporation war im Programm nicht zu finden.

Noch fehlen notwendige Lizenzen, um mit dem Bergabbau und den Sprengungen zu beginnen, und der Druck auf die Regierung wächst von allen Seiten. An den positiven Auswirkungen des Festivals auf die Bevölkerung gibt es keinen Zweifel, auch wenn es hierzu noch keine umfassende Studie gegeben hat und noch viel geleistet werden muss. Es stellt sich jedoch die Frage, in welcher Form ein Sponsoring durch die Roșia Montană Gold Corporation für das Festival in Sibiu mit einem guten Gewissen vereinbar ist. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN

#### Sibiu International Theatre Festival 2010

[www.sibfest.ro/The-Sibiu-International-Theatre-Festival-2010.aspx](http://www.sibfest.ro/The-Sibiu-International-Theatre-Festival-2010.aspx)

#### Projekt Roșia Montană

[www.rmgc.ro/en/](http://www.rmgc.ro/en/)

#### Transsilvania International Film Festival (TIFF)

[www.tiff.ro/en](http://www.tiff.ro/en)



## Rückblick

### Kulturpolitischer Paradigmenwechsel in Thüringen

Ein Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur

Es klingt nach einem Paradigmenwechsel: "Was kann die Kultur für unser Land leisten", möchte Thüringens Kultusminister Christoph Matschie wissen und rief am 21. Mai die Kulturschaffenden des Freistaates zum 1. *Kulturforum* nach Sondershausen. Mit der Tagung in der Residenzstadt beginnt die Arbeit am Leitbild "Kulturland Thüringen", das als Basis der künftigen Kulturpolitik dienen soll. Keine Frage: damit verbindet die Landesregierung auch die Hoffnung auf Handlungsempfehlungen, die bevorstehende Entscheidungen zur Kulturförderung erleichtern soll.

Zahlreiche Städte im deutschsprachigen Raum, u.a. Dresden, Freiburg oder Zürich, haben seit Jahren ein Kulturleitbild bzw. einen Kulturentwicklungsplan. Meist hervorgegangen aus einem Leitbildprozess, legt ein solches Konzept beispielsweise fest, wo Akzente gesetzt werden sollen, weil es in diesen Bereichen entweder besondere Traditionen gibt oder man sich Chancen aus deren Weiterentwicklung erhofft. Das Entscheidende aber ist, wie es gelingt, eine kluge Balance zwischen Tradition und Innovation zu erreichen. Eine sich verfestigende Kulturförderpolitik hat die Tendenz, Innovatives, Neues, Chancenreiches eher zu verhindern und vielmehr Strukturen zu erhalten, die nicht mehr hinterfragt werden.

Dies gilt auch und gerade für Thüringen. Seit 20 Jahren wurde, von Ausnahmen abgesehen, zu meist der Status quo gesichert. Bemerkenswerte Aufbauleistungen insbesondere bei der Rettung des reichen kulturellen Erbes, von Schlössern, Museen oder Theaterbauten bis hin zu ganzen Stadtensembles erstrahlen in neuem Glanze. Allerdings hat das mitunter eher das Baugewerbe als die Kultur gestärkt. Bei der touristischen Vermarktung oder der Etablierung erfolgreicher Kunstprojekte mangelt es erkennbar.

Minister Matschie "möchte eine Diskussion darüber anstoßen, welche Chancen aus der reichen Kulturlandschaft ... erwachsen". Damit meint er nicht nur die Möglichkeiten für die Identitätsstiftung und Bildung, sondern auch wirtschaftlich und touristisch. Hier kommt es spürbar zu einem Zusammengehen mit Interessen des Wirtschaftsministeriums, das seit dem Regierungswechsel 2009 für die Kultur- und Kreativwirtschaft verantwortlich zeichnet. Auf Nachfrage von Kulturmanagement Network, ob es hier auch eine interministerielle Abstimmung gäbe, verwies Matschie auf eine Arbeitsgruppe, die eigens dafür gegründet wurde. Es bleibt abzuwarten, ob die Aktivitäten beider Häuser tatsächlich in die gleiche Richtung gehen. Eine Arbeitsteilung zwischen dem öffentlichen (Kultus) und privaten Kulturbetrieb (Wirtschaft) könnte angesichts der Verzahnungen zwischen beiden Sektoren, aber auch wegen der wachsenden Bedeutung des gemeinnützigen Bereichs gefährlich sein.

Ein beeindruckendes Eingangsreferat konnten die Zuhörer in Sondershausen von Michael Schindhelm erleben. Der renommierte Kulturmanager und Theatermann hat seine Wurzeln in Eisenach, dort, wo Bach geboren und Luther die Bibel übersetzte. Nimmt man Goethe hinzu, so seien die drei einflussreichsten Deutschen in Thüringen zuhause gewesen. Schindhelm betonte, dass das Verhältnis zwischen Wurzel und Gegenwart stimmen müsse. Er sprach vom Betriebssystem, das gelegentlich ein Update benötige. Kultur sei zweifellos Kernstück der Identität Thüringens - umso mehr müsse sie nun auch im Sinne einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe weiterentwickelt werden. Dabei käme es auf ein Bündnis zwischen Kunst auf der einen und Forschung, Bildung, Tourismus sowie kreativer Industrie auf der anderen Seite an. Mobilisierung von Kreativität - darauf käme es jetzt an, so der Kulturmanager. Ein gutes Beispiel sei das *Zentrum für Kunst und Medientechnologie* in Karlsruhe, wo die Rolle von Medien in der Gesellschaft neu definiert wurde. Eine solche Plattform brauche auch Thüringen.



Eine Reform von Traditionsbetrieben gelänge im übrigen nur, wenn Politik sie umsetzen und schwierige Entscheidungen treffen will. Schindhelm verwies in diesem Zusammenhang durchaus mit kritischem Unterton auf die *Berliner Opernstiftung*, an deren Gründung er selbst beteiligt war.

Ein immer wieder geäußertes Vorurteil ist bekanntlich das Wachstum der Städte und in Verbindung damit die geringe Chance von Regionen abseits solcher Metropolen, im Bereich Kultur- und Kreativwirtschaft zu punkten. Schindhelm widersprach dieser These mehrmals. Thüringen brauche sowohl mehr Urbanität als auch mehr Ländlichkeit. Nicht alle Kreativen zöge es in die Städte. Google hat seinen Ursprung im 6.000-Seelen-Ort Palo Alto. Auch die Toskana zieht ihren Reiz aus den Landschaften, die Künstler und Touristen gleichermaßen inspirieren. Allein diese Beispiele waren geeignet, den angereisten Kulturschaffenden Mut zu machen, wenn gleich im Verlauf des Vormittags dann auch Vortragende eher die Probleme als die Chancen betonten. Am deutlichsten war dies bei Norbert Sievers, von der Kulturpolitischen Gesellschaft der Fall. Ob das zerstörte Vertrauen in die Handlungsfähigkeit des Staates angesichts der Finanzkrise, die Überalterung und Unterjüngung der Gesellschaft, der nach seiner Meinung ruinöse Wettbewerb um das Publikum - all dies argumentierte Sievers leider nahezu ohne Verweise auf Zukunftsoptionen. Er gab aber den Zuhörern mit auf den Weg, dass Leitbildprozesse zwar nie 1 : 1 umgesetzt werden, aber immer etwas hängen bleibe.

Ulf Großmann, ehemaliger Kulturbürgermeister von Görlitz, konnte aus seinen Erfahrungen als Gestalter von Leitbildprozessen hier nur zustimmen. Seine Stadt hat insbesondere von der Kulturhauptstadtbewerbung profitiert. Allein aufgrund der (für die Öffentlichkeitsarbeit der Stadt unbezahlbaren) Medienpräsenz, aber auch die wachsende Profilierung in der Entwicklungsplanung sowie die Stärkung des WIR-Gefühls in der ganzen Region hat sich diese Bewerbung gelohnt, auch wenn man dem Ruhrgebiet letztlich knapp

unterlag. Großmann schloss mit einem Zitat Friedrich Dürrenmatts: "Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall". ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

[www.thueringen.de](http://www.thueringen.de)

### Kultur für alle zugänglich - eine Illusion?

Ein Rückblick auf die Konferenz „Shortcut Europe 2010 von Angela Meyenburg, *Kulturloge Berlin*

Kann es kulturelle Teilhabe für alle geben? Leben wir in einer Gesellschaft, die es über soziokulturelle Angebote vermag, integrationsstiftend zu wirken? Wie kann Kulturpolitik auf Armut und soziale Ausgrenzung reagieren? Diese Fragen diskutierten vom 03.-05. Juni 2010 Akteure der Soziokultur aus ganz Europa auf dem Kongress *Shortcut Europe 2010* in Dortmund.

In Deutschland existieren viele Einrichtungen und Projekte, die sich zum Bereich der Soziokultur zählen. Die inhaltliche Gewichtung wird oft unterschiedlich gehandhabt: Für die einen stehen soziale Aspekte verstärkt im Vordergrund, während andere eher die Kultur bzw. deren Vermittlung als Schwerpunkt ihrer Arbeit sehen. Die Grenzen sind verwischt und es hat den Anschein, dass gerade in Zeiten der verstärkten Einsparungen auf dem kulturellen Sektor immer weiter das Profil geschärft und eine systematische Zielgruppendefinition herausgearbeitet werden muss. Bislang ist die öffentliche Wahrnehmung soziokultureller Initiativen in Deutschland eher gering und nimmt international betrachtet das hintere Mittelfeld ein. Nur durch eine aktive politische Haltung zur Soziokultur, guter Vernetzung und Kommunikation auf Augenhöhe zwischen den Partnern kann hier eine Bewusstseinsveränderung erfolgen, damit nicht nur Leuchtturmprojekte wie das Education-Projekt *Rhythm is it!* der *Berliner Philharmoniker* in den Köpfen der Menschen ankommen. Es ist wünschenswert, dass von Initi-



ativen dieser Art in Zukunft noch stärkere Impulse ausgehen mit Blick auf Vernetzung und Kooperation, um auch die vielen kleineren wichtigen soziokulturellen Projekte in Deutschland in den Blickpunkt der Öffentlichkeit zu rücken.

Neben soziokulturellen Zentren stehen vor allem Kultureinrichtungen vor der wichtigen Aufgabe, sich sozialer Verantwortung noch deutlicher bewusst zu werden. Besucherorientierung zur Gewinnung neuer Zielgruppen und Beziehungsmanagement hinsichtlich der nachhaltigen Bindung von Besuchern an die Institution sind heute fester Bestandteil des Marketingkonzepts von Kulturveranstaltern. Nicht zuletzt geht es schließlich darum, das wirtschaftliche Überleben ihres Hauses langfristig zu sichern. Aber was ist mit Menschen, die das Bedürfnis nach kultureller Teilhabe verspüren, aber aus finanziellen Gründen und oft auch aus einer Schwellenangst heraus die Angebote nicht wahrnehmen bzw. wahrnehmen können. Sicher – die meisten Einrichtungen bieten ermäßigte Eintrittskarten für Menschen mit geringem Einkommen an. Viele Menschen haben monatlich dennoch zu wenig Geld zur Verfügung, um am kulturellen Leben regelmäßig partizipieren zu können. Die Verantwortlichen in den Kulturbetrieben sind hier gefordert, ein neues Bewusstsein zu entwickeln und sich zu fragen: Was heißt Partizipation für mein Haus? Wie kann ich Schwellenängste abbauen? Welche Möglichkeiten habe ich auch in rechtlicher Hinsicht? Hier ist vor allem die Kulturpolitik gefragt, eine neue Geisteshaltung zu entwickeln, ihre Strukturen zu überprüfen und neue Handlungsspielräume zu schaffen.

Und dass Kultureinrichtungen soziales Engagement leisten, gleichzeitig wirtschaftlich verantwortungsbewusst agieren können und dabei noch neue Zielgruppen erschließen, zeigen nicht zuletzt die Erfahrungen der *Kulturloge Berlin*. ¶

**WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:**

[www.shortcuteurope2010.eu](http://www.shortcuteurope2010.eu)

[www.kulturloge-berlin.de](http://www.kulturloge-berlin.de)



# Impressum



## KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar (**Neu!**)

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.750

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

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)