

KM

Nr. 113 · August 2016 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



Risiko



Liebe Leserinnen und Leser,

„no risk, no fun“ scheint als Leitspruch bei der Themenwahl für unsere aktuelle Ausgabe des KM Magazins nahe zu liegen. Tatsächlich aber war die Redewendung zu keiner Zeit inhaltlicher Impulsgeber für unsere Redaktionsarbeit. Im Rückblick finden wir es seltsam, da wir uns gerne bestimmter Floskeln bedienen, um einen Ideeneinstieg zu finden. Aber vielleicht zeigt es, dass das Thema zu wichtig ist, als dass man es mit einem Augenzwinkern betrachten sollte:

Wirtschaft und Politik werden in den vergangenen Jahren nicht müde mehr Risikofreude auf vielen Ebenen einzufordern, vor allem soll man mehr für Innovationen riskieren und in sie investieren; vieles sei verkrustet und veraltet und soll nun durch mehr Risikobereitschaft für neue Wege und Strukturen aufgebrochen werden. Auch für den Kulturbetrieb wird vehement mehr Risikobereitschaft eingefordert, um die Kultur und ihre Institutionen zukunftsfähig zu machen. Doch was genau bedeutet hier Risikobereitschaft? Hat sie die ihr zugesprochene Kraft, Veränderungen zu unterstützen? Kann man sie überhaupt so schlicht einfordern? Und die viel wichtigeren Fragen: Geben die Rahmenbedingungen das her? Kann man frei weg Risiken als Organisation oder im Beruf eingehen?

Fakt ist: Man muss nicht fortschrittsgläubig sein, um zu wissen, dass Verharren, ob aus Bestandswahrung oder Furcht vor Veränderungen, fatale Folgen haben kann. Denn die Entwicklungen warten nicht darauf, dass alles mit Netz und doppeltem Boden gesichert ist. Man muss nicht lange auf Recherche nach Fallbeispielen gehen, die Geschichte ist voll davon. Natürlich bedeutet es wiederum nicht, dass man sich nun kopflos in Abenteuer stürzen soll. Aber ohne Risikobereitschaft ist Stillstand vorprogrammiert. Um neue Wege zu gehen, braucht es jemanden – ob nun einzelne Personen, Gruppierungen oder ganze soziale Systeme wie Organisationen –, der die Risiken auf sich nimmt. Denn keiner weiß, was auf bisher nicht betretenen Pfaden zu erwarten ist. Dennoch muss jemand den ersten Schritt wagen. Noch besser ist, wenn man dies mit Lust und Freude aus eigenem Antrieb heraus tut.

Was bedeutet das nun für den Kulturbetrieb und dessen Risikobereitschaft? Wir werden keinen Blick auf die Risikobereitschaft für neue künstlerische Formen und Experimente richten. Kunst ist sicher für niemanden ohne das Wagnis für Neues und das Eingehen von künstlerischen Risiken vorstellbar. Da mag man auch vielfach dem deutschen Kulturbetrieb nichts vorwerfen können. Dass dieses Risiko aber eingegangen werden kann, ist nicht der Einrichtung selbst oder dessen Management zu verdanken, es ist das deutsche öffentlich subventionierte Kultursystem, das dies ermöglicht. Und das ist nicht unerschütterlich, das wissen wir alle.

Die strategischen Herausforderungen, für die im Kulturbetrieb auch Risiken eingegangen werden müssten, sind zahlreich, ob es sich nun um neue struk-



Editorial

turelle Ansätze für die Organisation, neue Wege der Kommunikation, der Vermittlung oder der Finanzierung usw. handelt. Und das sind nur die Risikofelder, die die eigene Handlungsbereitschaft betreffen – man also etwas wagen kann, ohne in eine Risikoentscheidung gezwungen zu sein. Dabei ist man aber etwaigen Risiken nicht hilflos ausgeliefert. Sie lassen sich mit einem umsichtigen und vorausblickenden Management aufdecken, bewerten und somit ganz real minimieren, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren oder in seinen Ergebnissen zu schmälern.

Vom Kulturmanagement muss folgerichtig erwartet werden dürfen, dass es sich mit diesem Thema abseits der künstlerischen Ebene beschäftigt (das besorgen Kunst und Künstler in ihren Entwicklungen). Aber: Wie viele Kulturinstitutionen kennen Sie, bei denen es ein etabliertes Risikomanagement – sowohl für die kleinen als auch für die großen strategische Vorhaben – gibt? Sollte ein Risikomanagement nicht selbstverständlich sein? Würden dann Projekte, die auch mal scheitern – und das sollen sie auch unbedingt dürfen! –, besser abgefedert sein und nicht erhebliche Folgen nach sich ziehen? Stattdessen wird lieber von Neuem gleich ganz die Finger gelassen und man verstrickt sich in Diskussionen über Sinn und Unsinn des Risikos (ohne je zu einem Ergebnis zu kommen). Und viel wichtiger ist: Vielleicht würden mit einem bewusst aufgebauten Risikomanagement und der nötigen Unterstützung von Seiten der Kulturpolitik und öffentlichen Geldgeber auch mehr Risiken eingegangen werden, die der Kulturbetrieb dringend bräuchte.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre, die vielleicht auch Ihre Lust an mehr Risiko weckt.

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz

- Anzeige -

**KULTUR
PERSONAL**

» DAS SCHÖNSTE GESCHENK EINER JEDEN KULTURORGANISATION
IST DAS PASSENDE PERSONAL. GERNE HELFEN WIR IHNEN
BEI DER SUCHE UND UNTERSTÜTZEN SIE BEI DER AUSWAHL VON
QUALIFIZIERTEN PERSÖNLICHKEITEN.

GETREU UNSEREM MOTTO: **PASST PERFEKT!**«

www.kulturpersonal.de



Schwerpunkt

Risiko

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Bühne frei für Risiken und Chancen

Wirksames Risiko- und Krisenmanagement im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Frank Romeike

..... Seite 9

Hochrisiko Architektur?

Über Risikofaktoren beim Bauen im kulturellen Umfeld

Ein Beitrag von Bernd Nentwig

..... Seite 15

Die „eierlegenden Wollmilchsäue“

Die Risikofaktoren bei Besetzungsverfahren

Ein Kommentar von Oliver Scheytt

..... Seite 18

Riskantes Unternehmertum = riskante Kreativwirtschaft?

Ein Beitrag von Bastian Lange

..... Seite 26

KM IM GESPRÄCH

Risikobereitschaft ist höchst individuell

Niemand wird risikofreudiger, nur weil es einem anderen nützt

..... Seite 5

Oper darf nicht verharren

Über das „Risikopotenzial“ von Uraufführungen

..... Seite 13

Risikofreude ist nicht das Wichtige

Warum der Ruf nach mehr Risikobereitschaft in der Gründerszene nicht immer stichhaltig ist

..... Seite 22

IMPRESSUM

..... Seite 29



PROF. DR.

THOMAS DOHMEN

ist seit 2013 Professor für Angewandte Mikroökonomik an der Universität Bonn. Seit 2007 ist er Professor am Research Centre for Education and the Labour Market (ROA), Maastricht University und seit 2013 zudem Vorsitzender des dortigen Scientific Advisory Board. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Verhaltensökonomik, Experimentelle Wirtschaftsforschung und Personal- und Organisationsökonomik.

Risikobereitschaft ist höchst individuell

Niemand wird risikofreudiger, nur weil es einem anderen nützt

Die deutsche Wirtschaft fordert mehr Risikofreude von jungen UnternehmerInnen und von der Gründerszene. Das hat seine guten Gründe, denn mit Risikofreude erreicht man im Schnitt tatsächlich mehr. Aber ist das so leicht? Was steckt hinter der Risikofreude und ihrem Gegenspieler, der Risikoaversion? Wir unterhalten uns mit dem Mikroökonom, Prof. Dr. Thomas Dohmen, was es mit der Risikobereitschaft auf sich hat.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Dohmen, was ist Risikoaversion?

Prof. Dr. Thomas Dohmen: Es gibt einen Unterschied zwischen Unsicherheitsaversion und Risikoaversion. Um Risiken bewerten zu können, gehen wir von bestimmten Wahrscheinlichkeitsverteilungen über die möglichen Outcomes, also die folgenden möglichen Ereignisse, aus. In vielen Fällen kennt man aber die Wahrscheinlichkeitsverteilung gar nicht und dann sprechen wir von Unsicherheit. Ein Beispiel für die Risikobereitschaft, bei der man die Wahrscheinlichkeiten kennt, ist die Lotterie: Sie haben bei einer Lotterie beispielsweise eine gleichbleibende 50:50-Wahrscheinlichkeit, dass man am Ende entweder 0 oder 100 Euro gewinnt. Es existiert also im Durchschnitt ein Gewinnwert von 50 Euro. Nun wird man gefragt, ob man lieber Lotterie spielen oder 30 Euro als sichere Auszahlung erhalten möchte. Würde man sich für die 30 Euro entscheiden, wäre man risikoavers, denn man würde trotz des Erwartungswerts von 50 Euro, den geringeren, aber sicheren Wert von 30 Euro vorziehen. Man meidet das Risiko zugunsten eines geringeren Mehrwerts. Wenn nun jemand bereits bei 20 Euro die Sicherheit wählt, würden wir ihn als risikoaverser bezeichnen.

KM: Wie bewerten Menschen das „Risiko“ und treffen ihre Entscheidung – also nehmen lieber weniger Geld als auf die höhere Gewinnchance zu setzen?

TD: Menschen machen sich zuerst Gedanken darüber, welches die möglichen Ereignisse sind und wie wahrscheinlich diese sind. Und erst dann werden der Erwartungswert und die existierenden Unsicherheiten abgewogen.

KM: Also braucht der Mensch ein gewisses Wissen, um die Wahrscheinlichkeiten abschätzen zu können?

TD: Natürlich. Wenn jemand die Wahrscheinlichkeiten nicht kennt, dann setzt er subjektiv festgelegte Wahrscheinlichkeiten an, mit denen er bestimmte Ereignisse bewertet. Diese subjektiven Einschätzungen beruhen



... Risikobereitschaft ist höchst individuell

sehr häufig auf Erfahrungswerten, die auch mit anderen psychologischen Charakterzügen wie Optimismus, Pessimismus usw. korrelieren können. Da man aber in den meisten Fällen die Wahrscheinlichkeiten nicht kennt, können auch die Erwartungswerte nicht abgeschätzt werden. Daher bewegen wir uns eigentlich, auch wenn wir über Risikobereitschaft sprechen, im Bereich der „Entscheidungen unter Unsicherheiten“.

KM: Und wann trifft der Mensch, auch unter Unsicherheiten, die Entscheidung, das Risiko einzugehen?

TD: Wenn ihm der Erwartungswert unter Unsicherheit mehr wert ist als der Wert des sicheren Ereignisses. Bleiben wir beim Beispiel einer Lotterie mit den Ereignissen 0 und 100 Euro. Wenn man die Wahrscheinlichkeiten der Ereignisse nicht kennt und beide für gleich wahrscheinlich hält, läge der subjektive Erwartungswert bei 50 Euro. Wenn man von Natur aus risikoneutral ist und es wird einem weniger als 50 Euro als sichere Auszahlung angeboten, dann würde man die unsichere Lotterie bevorzugen. Wir wählen letztlich die Situation, die uns nach unserer Bewertung mehr Nutzen bringt. Um eine Entscheidung zu treffen, muss man den Nutzen kennen. Der Weg dahin wird durch verschiedene Aspekte gestaltet: Zunächst muss man den Wert der Ereignisse kennen und deren Wahrscheinlichkeiten abschätzen. Daraus kann man den Erwartungswert bilden und einschätzen, wie groß die Unsicherheiten um diesen Erwartungswert herum sind. Dies sind Grundlagen für den Bewertungs- und Entscheidungsprozess, der aber letztlich zu individuellen Entscheidungen führen kann. Bei der Bewertung einer Lotterie schaltet sich einerseits der Teil des Gehirns ein, der für das Belohnungssystem zuständig ist. Man bewertet, wie toll es wäre, 100 Euro zu gewinnen und wie schlecht es wäre, leer auszugehen, oder wie schön es wiederum ist, beispielsweise 40 Euro sicher zu erhalten. Dann kommen andererseits emotionale Aspekte hinzu, die den Impuls geben, jegliches Risiko zu vermeiden.

KM: Welche weiteren Faktoren wirken bei der Risikobereitschaft mit - Erziehung, Charakter, Erfahrungen, Alter oder Geschlecht?

TD: Das ist ein anderer Punkt. Das bisher Gesagte würde davon ausgehen, dass die Risikoparameter spezifisch und unveränderbar sind. Es gibt aber erste Studien, die zeigen, dass es sehr wohl darauf ankommt, wie man aufwächst, um die Risikopräferenzen zu entwickeln. Dabei korrelieren die Risikopräferenzen der Eltern mit denen der Kinder. Wir wissen aber tatsächlich noch sehr wenig darüber, in welchem Alter die Risikopräferenzen ausgebildet werden und inwieweit man diesen Prozess beeinflussen kann. Auch deutet sich an, dass man mit wachsendem Alter risikoaverser wird. Das wiederum hängt damit zusammen, dass kognitiv starke Menschen auch eher Risiken eingehen, und kognitive Fähigkeiten nehmen mit dem Alter ab. Das ist also mehr ein biologischer Effekt. Dann gibt es Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Bei Befragungen, bei denen es um die subjektive Einschätzung geht, gehen Männer mehr Risiken ein. Aber das heißt nicht, dass Frauen Ri-



... Risikobereitschaft ist höchst individuell

siken scheuen, sondern es kann auch bedeuten, dass sie den Status quo nicht verlieren möchten. Sie sind also eher verlustavers als risikoavers. Was man beachten muss, ist, dass es eine sehr große Heterogenität bei der Risikobereitschaft gibt. Nicht alle jungen Menschen sind risikobereit, nur weil sie im Durchschnitt risikobereiter sind als ältere Menschen. Auch ist nicht jeder Mann risikobereit und nicht jeder ältere Mensch risikoavers usw. Diese Tendenzen sind nach unseren Erhebungen in 76 Ländern überall gleich. Es gibt zwar viele Anhaltspunkte, aber die Forschung steht hier noch am Beginn.

KM: Schätzen Menschen in unterschiedlichen Lebensbereichen ein Risiko auch unterschiedlich ein? Bewertet man zum Beispiel im Privatleben anders als im beruflichen Kontext, im Sport oder im Verkehr?

TD: Die Entscheidungen in den unterschiedlichen Kontexten korrelieren. Aber das heißt nicht, dass jemand in allen Lebensbereichen die gleiche Risikobereitschaft hat. Denn die Kontexte sind nicht vergleichbar, da die Nebenbedingungen stets andere sind. Wenn ich sehr schlecht sehe, verhalte ich mich im Straßenverkehr sicher wesentlich vorsichtiger, da auch die Ereignisse und deren Folgen wesentlich schwerer wiegen. Das heißt aber nicht, dass ich im Berufsleben nicht volles Risiko eingehe. Daher ist eine Vergleichbarkeit aus wissenschaftlicher Sicht schwierig, da die Rahmenbedingungen stark schwanken. Wenn ich den Kontext konstant halten könnte, dann ist natürlich jemand, der im Berufsleben risikofreudiger ist, auch im Straßenverkehr tendenziell risikofreudiger.

KM: Kann man beschreiben, wann ein Mensch risikofreudig ist – gibt es hier Parameter?

TD: Nehmen wir wieder das Lotteriebeispiel. Risikofreudig ist derjenige, der die Lotterie spielt, auch wenn ihm 60 Euro geboten werden. Also der Erwartungswert niedriger ist als der sichere Auszahlungswert. Der allgemeine Sprachgebrauch nutzt das Wort Risikofreude aber häufiger, als es eigentlich der Fall ist. Meistens meint man tatsächlich eher risikoneutral.

KM: Welche Menschen sind risikofreudiger als andere – gibt es hier einen bestimmten Typus, der eher Risiken eingeht? Ist es der „typische“ Broker, wie man sich das Klischee vorstellt?

TD: Menschen in solchen Jobs sind risikofreudiger, da die Belohnungsstruktur variabler ist. Wird man Lehrer ist dagegen alles sehr sicher, sicherer Job, sichere Bezahlung. Nach der Einstellung kann man sich ausrechnen, was man bis zur Rente verdienen wird. Dieser Job ist eher für Menschen, die risikoaverser sind. In anderen Berufe, bei denen das Einkommen variabel ist und Bonuszahlungen und Prämien mit hinein spielen, wie zum Beispiel als Autoverkäufer, ist es anders. Man weiß nicht so genau, was man verdienen wird. Und das ist eher etwas für risikobereitere Menschen. Deshalb trifft man in solchen Bereichen natürlich Menschen, die als generell risikobereiter oder -freudiger gelten. Aber auch hier spielt die extrem große Risikoheterogenität eine Rolle.




... Risikobereitschaft ist höchst individuell

KM: Sind Menschen, die risikofreudiger sind, auch die erfolgreicheren Menschen?

TD: Bleiben wir im Lotteriekontext: Im Erwartungswert gewinnt derjenige, der das Risiko eingeht, mehr. Spielen 1 Millionen Menschen die oben genannte Lotterie, kann man davon ausgehen, dass 50 Prozent 100 Euro verdienen. Im Durchschnitt verdienen die Lotteriespieler also 50 Euro. Nähmen diese 1 Millionen Menschen aber die 30 Euro, würden sie im Schnitt nur 30 Euro verdienen. Im Durchschnitt sind risikobreitere Menschen also bei Lotterien mit positivem Erwartungswert auch erfolgreicher. Nur beinhaltet der Durchschnittswert ja auch, dass im Einzelfall mindestens die Hälfte schlechter gestellt ist, als diejenigen, die die sichere Auszahlung genommen haben. Denn die Hälfte hat nur 0 Euro bekommen. Man kann also nur die Aussage treffen, dass risikofreudige Menschen im Schnitt erfolgreicher sind, im Einzelfall aber nicht. Schauen sie auf das Highrisk-Feld der IT-Branchen: Hier ist das Risiko extrem hoch, aber auch der Gewinn. Geht man das Risiko ein, kann man immensen Erfolg haben. Man feiert diesen Star natürlich und zitiert ihn gerne. Aber in diesem Bereich gibt es nur sehr Wenige mit diesem Erfolg und eben wesentlich mehr, die gescheitert sind.

KM: Viele Stimmen rufen, dass Innovationen nicht ohne Risikofreude möglich sind. Aber ist dann die Forderung nach mehr Risikofreude, gerade in der Gründerszene, in der viele scheitern, nicht trügerisch?

TD: Der Schnitt entscheidet, und hier ist man im Erwartungsfall mit Risikofreude besser gestellt. Würde man das Risiko nicht eingehen, verharrt man im Stillstand. Wäre ich ein Sozialplaner, müsste ich eigentlich sagen, alle sollen die Lotterie wählen, da die Chancen besser stehen und im Schnitt gibt es 50 Euro. Allerdings muss ich dementsprechend dafür Sorge tragen, dass man auch wieder umverteilt und diejenigen bedenkt, die dabei leer ausgegangen sind. Ähnlich agiert eine Versicherung. Wenn ich das Wirtschaftswachstum vorantreiben möchte, und die Start-up-Szene ist dafür entscheidend, dann muss man die Risikofreude fördern. Aber man muss bedenken, dass man risikoaverse Menschen nicht risikobereiter machen kann. Das geht schlicht nicht. 



WEITERE INFORMATIONEN

- Armin Falk, Anke Becker, Thomas Dohmen, Benjamin Enke, David Huffman, Uwe Sunde: The Nature and Predictive Power of Preferences: Global Evidence, 2015: <http://ftp.iza.org/dp9504.pdf>



FRANK ROMEIKE
geschäftsführender Gesellschafter, RiskNET GmbH – The Risk Management Network sowie Mitglied des Vorstands der „Association for Risk Management and Regulation“. Frank Romeike hält regelmäßig Vorträge auf nationalen und internationalen Konferenzen rund um die Themen Risikomanagement, wert- und risikoorientierte Steuerung, Szenarioanalyse und Unternehmensbewertung.

WEITERE INFORMATIONEN

www.risknet.de

www.romeike.info

Bühne frei für Risiken und Chancen

Wirksames Risiko- und Krisenmanagement im Kulturbetrieb

Wie sieht zeitgemäßes Risikomanagement aus? Man kann altbewährte und erfolgreiche Literatur sowie Methoden heranziehen und im Do-it-yourself-Vorgehen ein mehr oder weniger passables Konzept entwickeln. Doch Risikomanagement ist vielschichtig und bekommt in diesen Tagen eine völlig neue Bedeutung. Frank Romeike, einer der versiertesten Risikomanager und -berater, wirft für unser Magazin einen Blick auf den Kulturbetrieb. Er macht eine Dringlichkeit auf vielen Ebenen deutlich.

Ein Beitrag von Frank Romeike

„Eine zeitgemäße Kulturpolitik sollte von einem Begriffsverständnis der Kultur im weiteren Sinne geprägt sein, das von Kultur als einem gesamtgesellschaftlichen Phänomen und von gesellschaftlichen Wirkungen kultureller Gestaltung ausgeht.“ So schreibt Oliver Scheytt schon 2008 in seinem Buch „Kulturstaat Deutschland“. Doch wie viel Zeitgemäßes können sich die Kommunen heute noch leisten – in Zeiten leerer Kassen? In dieses Bild passt die vom „Deutschen Kulturrat“ veröffentlichte „Rote Liste Kultur“, in der bedrohte Kultureinrichtungen. Ein Blick auf die Listen der letzten Jahre verheißt nichts Gutes. Dort finden sich ebenso kleinere wie auch große und seit vielen Jahren etablierte Institutionen, wie etwa das Kunstfest Weimar, The English Theatre in Frankfurt/Main oder die Deutsche Zentralbibliothek für Medizin (ZB MED) in Köln/Bonn. Ganz zu schweigen von den vielen Einrichtungen und Projekte, die Land auf, Land ab, in den letzten Jahren schließen mussten. Die Befürworter des Prinzips, wonach weniger mehr sei, applaudieren sicher. Denn der polemische Vorwurf der „Geld- und Steuerverschwendung“ ist so alt, wie das Für und Wider unterschiedlicher Kunstformen. Und doch zeigt sich auch eine Kehrseite der Medaille, nämlich wenn es um „Leuchtturmprojekte“ im kulturellen Bereich geht. Plötzlich spielen Kosten keine Rolle, üben Politiker, Planer und Kulturvertreter den Schulterchluss im „Durchdrücken“ des Großprojekts – koste es was es wolle. Die Elbphilharmonie in Hamburg oder auch die Staatsoper Unter den Linden sind nur zwei Beispiele die Bände sprechen. Schlecht kalkulierte Sanierungsprojekte im Kulturbereich sind längst schon an der Tagesordnung, siehe die Theaterhäuser in Köln und Stuttgart.

Die Risiken dieser Entwicklung liegen auf der Hand und werden seit vielen Jahren im Kulturbetrieb diskutiert: Zunehmende Kommerzialisierung von Kultur, Sponsoring und Einflussnahmen durch Politik und Wirtschaft (Stichwort: „erpresste Förderung“), Spaltung der Kultur und weitere Kürzungen



... Bühne frei für Risiken und Chancen

gen von Kulturetats für kleinere Einrichtungen sowie Spartenprogramme. Diese Entwicklung birgt die Gefahr, dass die kulturelle Vielfalt in Deutschland auf der Strecke bleibt. Im Kontext der „Ökonomisierung“ von Kultur schreibt Scheytt: „Der Wert von Kultur lässt sich nicht allein mit ökonomischen Faktoren beschreiben.“ Und er schlussfolgert: „Der Wert der Kultur besteht in ihrer Unbezahlbarkeit.“

Von der Finanzierung der „Ware Kultur“

Und doch müssen Kulturbetriebe wirtschaftlich denken und handeln. Gerade in diesem Punkt klemmt es in vielen Bereichen der Kulturarbeit. Hintergrund ist der permanente Widerspruch und das Spannungsfeld zwischen Sach- und Formalziel öffentlicher Organisationen. Öffentlich-rechtliche Institutionen verfolgen primär andere Aufgaben und Ziele als die Gewinnmaximierung. Die Verwaltungen müssen vielfältige politische und wirtschaftliche Ziele unter einen oftmals zu kleinen Hut zu bekommen – bei gleichzeitig diversen Interessengruppen und Zielsetzungen. So kam der Deutsche Kulturrat bereits 2004 in seiner Schrift „Kultur als Daseinsvorsorge!“ zu dem Ergebnis, dass in „kulturellen Gütern und Dienstleistungen“ ein Doppelcharakter stecke: „Zum einen werden sie als Waren gehandelt, andererseits sind sie Träger von Bedeutung, von Identität und als Ergebnis kreativen Schaffens ein kultureller Ausdruck von Menschen und Gruppen.“ Und die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) schreibt in einem Beitrag zu „Querschnittsaufgabe mit Lücken – Zur Finanzierung kultureller Bildung“: „Wesentliches Kriterium einer sinnvollen Förderung muss sein, dass die Projekte nachhaltig wirken und möglichst viele Menschen erreichen.“ Und weiter heißt es: „Wer sich am Leitbild einer kulturellen Grundversorgung orientiert (leicht zu begründen, jedoch schwer umzusetzen), wird letztlich dazu tendieren, kulturelle Bildung als Element der (durch die allgemeine Schulpflicht geregelten) Allgemeinbildung zu fordern.“ In diesem Sinne liegt in einer fundierten Betrachtung von Finanz- und Finanzierungsrisiken und in einem proaktiven Risikomanagement ein wesentliches Element zukunftsorientierter, tragfähiger Kultureinrichtungen und deren Arbeit.

Der Blick nach vorne als Chance für den Kulturbetrieb

Die modernen Broschüren, Werbeauftritte, Vermittlungsprogramme und vor allem die Inszenierungen von Kultureinrichtungen zeugen von der Innovationskraft, die Kunst und Kultur innewohnt. Mutig wird Neues probiert, Altes neu interpretiert, werden alle nur erdenklichen Formen und Orte „bespielt“ und für den Gedankenaustausch von und mit Künstlern genutzt. Darin steckt viel Engagement, Kreativität und Risikobereitschaft, denn in den Experimentierfeldern der Kunst ist der Ausgang offen. Im Umkehrschluss heißt das: Kunst ist per se Risiko und Chance zugleich.

Über Erfolg oder Misserfolg entscheiden die Hände und Füße der Besucher durch ihren Beifall, durch ihren Besuch oder Nicht-Besuch. Kunst folgt Im-



... Bühne frei für Risiken und Chancen

pulsen, in denen das Neue, Außergewöhnliche gewagt wird. Nur so entstehen Chancen, wirklich neue Wege zu beschreiten.

Im Gegensatz zu dieser oft zukunftsweisenden Sichtweise der Kulturschaffenden, mangelt es im Bereich eines Gesamtrisikomanagements an klaren Strukturen – nicht nur im Finanzierungsumfeld. Weitere Felder, wie beispielsweise Projekt- und Veranstaltungsrisiken und denen sich daraus ergebenden Notfall- und Reputationsrisiken, erfordern ein strukturiertes Vorgehen in puncto Risikomanagement. Gerade die künstlerische Auseinandersetzung mit politischen, sozialen und gesellschaftlichen Entwicklungen erfordert mittlerweile eine solide und vorausschauende Planung. Den Herausforderungen muss sich dringend gestellt werden, wenn der Kulturbetrieb möglichst frei im Gedanken und Handeln bleiben möchte. Das dahinterliegende Stichwort lautet: Governance.

Selten findet man in der Praxis eine Governance-Struktur vor, die sich an den Grundsätzen ordnungsgemäßer Unternehmensführung und -überwachung orientiert. Hinzu kommt, dass der öffentliche Bereich häufig reaktiv – anstatt präventiv und proaktiv – arbeitet.

Im Umkehrschluss heißt das für Kulturbetriebe, funktionierende Risikomanagementprozesse zu etablieren und diese regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin zu untersuchen. Ein Blick über den eigenen Tellerrand in die Privatwirtschaft würde hier helfen. Erfolgreiche Unternehmen haben nämlich erkannt, dass ein professioneller Umgang mit dem Faktor Risiko (und damit auch der Chance) aus existenziellen Gründen unumgänglich ist. Ohne Risiken gäbe es aber auch keinerlei Chancen und der verantwortungsvolle Umgang mit Risiken stellt in Wirklichkeit einen wesentlichen Werttreiber für das Unternehmen und damit auch für alle Stakeholder dar. Chancen und Wagnisse sind die zwei Seiten ein und derselben Medaille. Der Erfolg eines Unternehmens (und auch eines Kulturbetriebs) ist maßgeblich dadurch bestimmt, dass die „richtigen“ Risiken eingegangen werden. „Risiken sind die Bugwelle des Erfolgs“, sagt der deutsche Schriftsteller Carl Amery.

Und zu einem proaktiven Chancen- und Risikomanagement gehören vor allem die Identifikation, Bewertung, Aggregation und Überwachung von Risiken sowie die Risikobewältigung. Das ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht anders als in Kulturbetrieben. Und das war in der Antike auch nicht anders als in der heutigen Zeit. Ein gutes Beispiel liefert uns hier Odysseus, König von Ithaka und Held der griechischen Mythologie, als er seine Fahrt vorbei an den liebreizenden aber zugleich gefährlichen Sirenen plante. Er befolgte den Rat der Zauberin Kirke. Die schlug ihm und seinen Männern eine Art „Verhaltenskodex“ vor, um mit seinem Schiff die gefürchteten Sirenen zu passieren. Die Chancen auf ein weiteres Leben während und die Risiken des getötet werden minimierend, verstopften sich die Männer die Ohren mit Wachs. Somit konnten diese die betörenden Gesänge der Sirenen nicht hören. Odysseus selbst ließ sich an den Mast des Schiffes binden, damit er



... Bühne frei für Risiken und Chancen

den Lockungen der Sirenen nicht erliegen konnte. Im Grunde handelt es sich bei dem von Homer beschriebenen Abenteuer des Odysseus um ein praxisnahes, präventives und effektives Risikomanagement.

Im Kern handelt es sich um ein Chancen- und Risikomanagement par excellence: Die beste Route wählen. Chancen und Risiken in Abstimmung mit Kirke, als eine Art „Risiko-Analystin“ fungierend, im Vorfeld abwägen, um die richtigen Schlüsse zu ziehen und vorausschauend zu agieren. Der eine oder andere Kulturbetrieb könnte aus dieser scheinbar simplen Geschichte rund um den Kapitän sowie Risikomanager Odysseus für das hier und jetzt lernen.

Und eines haben die stürmischen Zeiten der vergangenen Jahre deutlich gemacht: Rettungsboote werden nicht erst im Sturm gebaut. Laozi hatte die Grundregeln eines wirksamen Risiko- und Krisenmanagement bereits sehr viel früher erkannt: „Befasse dich mit den Dingen, bevor sie geschehen; bringe sie in Ordnung, bevor sie durcheinander sind. Denn die schwierigen Dinge auf der Welt fangen stets einfach an, und die großen Dinge fangen stets klein an.“¹



ZUM WEITERLESEN

- Erben, Roland F. / Romeike, Frank (2016): Allein auf stürmischer See – Risikomanagement für Einsteiger, 3. komplett überarbeitete Auflage, Wiley Verlag, Weinheim 2016.
- Romeike, Frank / Hager, Peter (2013): Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, 3. komplett überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden 2013.



GUY MONTAVON

ist seit August 2002 Generalintendant des Theaters Erfurt und künstlerischer Leiter der DomStufen-Festspiele. Von 1985 bis 1988 war er Regieassistent und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bremer Theater, von 1992 bis 1995 im festen Engagement als Oberspielleiter und stellvertretender Operndirektor an der Oper Bonn. Für die Eröffnung der Finnischen Nationaloper im Dezember 1993 inszenierte Guy Montavon Bizets Carmen. Ab 1996 war er Intendant und Geschäftsführer der Stadttheater Gießen GmbH. Seit mehr als 15 Jahren ist Montavon Mitglied des Direktoriums der Jeunesses Musicales Deutschland. Regelmäßig lehrt er an den Universitäten Tokio und Montreal.

Oper darf nicht verharren

Über das „Risikopotenzial“ von Uraufführungen

Uraufführungen sind eine wichtige Plattform, um neue Wege in der Musik zu suchen. Aber sie bergen auch Risiken, wenn das Publikum diese Wege nicht mitgehen möchte. Keine andere Spielstätte führt so viele Opern-Uraufführungen auf wie das Theater Erfurt. Wir sprechen mit Guy Montavon darüber, warum diese Risiken Teil seines künstlerischen Schaffens sind.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Sehr geehrter Herr Montavon, warum haben Sie sich entschieden, Uraufführungen so intensiv in Ihrem Programm zu berücksichtigen?

Guy Montavon: Der Impuls kam bereits als sich das neue Theatergebäude im Erfurter Brühl noch im Bau befand. Meine Intention war, Bildung und Forschung in der Musik zu ermöglichen. Also haben wir begonnen, in jeder Spielzeit etwas tatsächlich Neues zu realisieren. Uraufführungen sind seitdem eine zentrale Säule meiner Programmgestaltung. Sie sind unsere Plattform für Experimente.

KM: Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen, honorieren Fachwelt und Publikum, dass Sie Neues wagen? Hat sich das Risiko bisher „gelohnt“?

GM: Wir haben in den letzten 10 Jahren gut 17 Uraufführungen in verschiedenen Räumen und Spielstätten realisiert. Dafür haben wir 2 Publikumspreise erhalten und das Publikum schätzt und honoriert dieses Programm. Natürlich war die eine oder andere Uraufführung nicht so erfolgreich, wie wir uns das gewünscht haben, aber wir können nur ein äußerst positives Zwischenfazit ziehen. Man muss sich dabei bewusst sein, dass das Publikum nicht immer Lust auf Neues hat. Aber dennoch ist es unser kulturpolitischer Auftrag, neue Oper zu ermöglichen und anzubieten. Unser Konzept hat die neue Musik in Erfurt gesellschaftsfähig gemacht. Und darauf bin ich natürlich stolz. Dass diese Strategie sich nicht nur bewährt hat, sondern in Erfurt erwünscht ist, zeigen die Verhandlungen um meinen neuen Vertrag, bei denen Uraufführungen von Seiten der Stadt ausdrücklich eingefordert wurden. Das verstehe ich als hohe Auszeichnung meiner Arbeit.

KM: Inwieweit dienen die Uraufführung auch der Profilierung des Theater Erfurts, verstanden als Teil einer Markenstrategie?

GM: Sie sind besonders wichtiger Teil davon. Wir sind das einzige Theater weltweit, das so bewusst und intensiv mit Uraufführungen arbeitet und das macht uns sicherlich einmalig.

KM: Mit Uraufführungen geht ein gewisses Risiko einher, dass sie von der Fachwelt und dem Publikum nicht angenommen werden. Eventuell sinken die Besucherzahlen und die Einnahmen. Wie berücksichtigen Sie in Ihrem Management dieses Risiko bzw. wie minimieren Sie das Risiko dahingehend?



... Oper darf nicht verharren

GM: Was man heute Management nennt, verstehe ich als Aufgabe guter Programmgestaltung. Um die Risiken – wie Sie es bezeichnen – zu minimieren, braucht man Erfahrung und Fingerspitzengefühl. Man muss wissen, wann man dem Publikum Neues und in welcher Form anbieten kann. Ich kenne mein Publikum in Erfurt nach den vielen Jahren gut, und ich weiß, dass ich eine Balance zwischen Neuem und Altbewährtem finden muss. Wir wählen unsere Uraufführungen sehr bewusst aus, denn das Publikum muss einen Bezug dazu aufbauen können: Wir haben berühmte Komponisten wie Philip Glass eingeladen oder auch „exotischere“ wie Jeffrey Ching und immer wieder gibt es enge Bezüge zu Erfurt selbst, so wurde das Theater mit einer Oper zu Martin Luther eröffnet. Natürlich investieren wir bei Uraufführungen in die Vermittlung, in die Werbung, in die Besprechung und Einführungen für das Publikum, in die Informationen bei der Programmheftgestaltung usw.

KM: Uraufführungen sind auch eine wichtige künstlerische Entscheidung: Warum braucht Oper genau dieses Risiko?

GM: Damit Oper am Puls der Zeit bleibt und nicht in veralteten Strukturen und ästhetischen Vermittlungsprozessen verharrt. Man muss das Medium Oper, die Musik und Dramaturgie infrage stellen, immer wieder neu erforschen und neue Wege suchen. Kunst muss in Bewegung bleiben. Das ist seit Mozart Teil der Musikgeschichte.

KM: Wie gehen Sie dabei mit bisher nicht erprobten künstlerischen Formen und deren eventuellen Risiken um? Wie arbeiten Sie mit Ihrem Ensemble bei Uraufführungen?

GM: Risiken gibt es immer, sowohl bei Uraufführungen als auch bei neuen Inszenierungsansätzen. Genau darin sehen wir die Herausforderung. Es ist ein Prozess mit allen Beteiligten und Ressourcen. Manchmal bedarf es natürlich mehr Probezeit oder Annäherung an das Stück als üblich.

KM: Können Uraufführungen neues Publikum gewinnen, oder sind sie doch eher ein Ereignis für Kenner, die dieses „Neue“ einschätzen können?

GM: Es ist nicht meine Aufgabe, für das Publikum von morgen zu sorgen – das ist mir wichtig zu sagen. Mein Auftrag ist es, das Publikum im Hier und Jetzt für unsere Oper zu begeistern. Uraufführungen zielen dabei sicher eher auf ein Publikum, das mit dem Fach Oper vertraut ist und sie als Teil ihrer Unterhaltung und Bildung sehen. Diesem muss man Neues anbieten, sonst werden sie sich langweilen und nicht mehr in unser Haus kommen. Und an dieses Publikum richtet sich meine Arbeit.

KM: Wie stehen Sie ganz persönlich zum Thema Risiko?

GM: Ich liebe Risiken und gehe diese gerne und bewusst ein. Mein künstlerisches Schaffen lebt davon. Und es ist fantastisch, dass ich sie in diesem Theatersystem, auch Dank der Subventionen, eingehen darf!🙏





PROF. DR. BERND
NENTWIG

seit 1998 Professor für Baumanagement und Bauwirtschaft an der Bauhaus-Universität Weimar. 2002 Gründung der N+ Objektmanagement GmbH. 2007 Gründung der Bauhaus-Gesellschaft mbH. Von 2008 bis 2012 Direktor des Institutes für Europäische Urbanistik an der Bauhaus-Universität Weimar. U. a. Mitglied im Arbeitskreis Planungs- und Bauökonomie, Mitglied der Baukostensenkungskommission des Ministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Zahlreiche Veröffentlichungen, u. a. Herausgeber der Schriftenreihe Bau- und Immobilienmanagement im VDG-Verlag.

Hochrisiko Architektur?

Über Risikofaktoren beim Bauen im kulturellen Umfeld

Die Medien sind voll von Meldungen über Baukostenüberschreitungen, Terminverzug und Änderungen im laufenden Bauprozess bei größeren Bauvorhaben. Den Kulturbetrieb begleitet das medienwirksame Verfahren um die Hamburger Elbphilharmonie bereits seit Jahren und auch die Sanierung der Oper Unter den Linden generiert zu einem vermeintlichen Bauskandal. Ist Bauen ein Hochrisikofeld? Prof. Dr. Bernd Nentwig beschreibt die Risikofelder moderner Bauprojekte für Kunst und Kultur.

Ein Beitrag von Bernd Nentwig

Bevor wir uns der Thematik „Bauen im kulturellen Umfeld“ widmen, gilt es zunächst, die Prozesse des Bauens bei komplexeren Bauvorhaben in ihrer besonderen Charakteristik zu betrachten. Im Gegensatz zur stationären Industrie, welche die Produkte in Serien herstellt, haben wir es bei Bauvorhaben mit einer einmaligen Herstellung, der davorliegenden Planung und der Suche nach geeigneten Firmen für die Ausführung zu tun. Im Bereich des Kulturbetriebs gibt es regelmäßig höchst spezielle Anforderungen an die Räume und insbesondere an die technische Infrastruktur. Die Integration der technischen Disziplinen wie Heizung, Lüftung, Elektro und Sanitär stellt hohe Anforderungen an die Planer und ausführenden Firmen. Zwischen dem Architekten, dem Bauherren und den ausführenden Firmen herrscht im Idealfall ein Klima „konstruktiver Reibung“, um eine hohe Bauqualität zu erreichen. Das magische Dreieck Kosten, Termine und Qualität muss dabei in einer Art dynamischen Gleichgewicht gehalten werden. Entsteht eine Verzerrung hinsichtlich eines Aspektes, wie z. B. extremer Termindruck, geht das zu Lasten der Qualität und sorgt für Kostensteigerung.

Künstlerische Planung vs. baulicher Machbarkeit

Betrachtet man die dabei beteiligten Personen, kommt sowohl den Nutzern als auch den potenziellen BauherrInnen eine besondere Funktion zu. Sie müssen im Rahmen ihres kulturellen Engagements Entscheidungen von hoher Tragweite und Auswirkungen auf den Kulturbetrieb übernehmen. Zur Einschätzung der Richtigkeit dieser Entscheidungen fehlt ihnen aber oftmals der fachliche Hintergrund. Zugleich sind Architekten und Fachplaner in den frühen konzeptionellen Phasen oft noch nicht eingebunden. Weiterhin gibt es den/die BauherrIn als Einzelperson seltener, in der Regel sind es Gremien in vielfältiger Zusammensetzung mit unterschiedlichem fachbezogenen Wissensstand.

Aus diesem und weiteren Gründen ist das Berufsfeld des Projektsteuerers entstanden, der als „Bauherr auf Zeit“ Entscheidungen vorbereitet und Priorisierungen einleiten kann. Er unterstützt den Bauherren durch eine konti-



... Hochrisiko Architektur?

nuierliche, umfassende und konstruktive Beratung, die z. B. in einer qualifizierten Wettbewerbsauslobung mündet, legt das Budget fest und wirkt bei der Auswahl der Fachleute mit.

Für Bauaufgaben im Kulturbereich ist eine besondere Empathie gegenüber den Nutzern und allen Beteiligten notwendig, um einen sachlichen Diskurs zu ermöglichen. Die tiefere inhaltliche Auseinandersetzung mit den anstehenden Aufgaben des Kulturbetriebs wird hier mit den Fragen der baulichen Machbarkeit und den ökonomischen Zwängen aus der anstehenden Investition, aber auch den Kosten des voraussichtlichen Betriebs gekoppelt. Das Denken in „Investitionstöpfen“ muss durch Aspekte der lebenszyklischen Betrachtung von Bauteilen ersetzt werden.

Abweichungen mit Voraussicht einplanen

Die Risikofelder bei komplexen Bauvorhaben lassen sich generell in vier große Bereiche aufteilen:

1. Planung
2. Vergabe (Ausschreibung und Auswahl von Firmen)
3. Ausführung
4. Betrieb

Diese generellen Bereiche unterteilen sich noch in weitere Subgruppen mit spezifischen Aufgaben, wie zum Beispiel die Genehmigungsplanung.

Probleme entstehen im Grunde immer aus einer Abweichung zwischen einer Soll-Situation und einer Ist-Situation. Diese Abweichungen können in der Phase der Planung oft noch kostenneutral umgesetzt werden, da die Beeinflussbarkeit noch hoch ist. Je weiter das Bauvorhaben voranschreitet, umso schwieriger und teurer werden Änderungen. Der Bauherr und die Nutzer benötigten daher bereits im Bereich der Planung eine Art Übersetzung des Planungsstands in die Realität, um nicht später beim Bau vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden. Ein Beispiel für eine solche voraussichtige Planung: Bei einem meiner Projekte, einem Neubau eines Hörfunkgebäudes, habe ich gemeinsam mit dem Bauherren 1:1-Modelleinbauten zukünftiger Studiosituationen veranlasst, um den Nutzern Sicherheit über Raumfolgen und Sichtbeziehungen zu geben.

Bestimmte Risiken, wie z. B. Änderungen durch den Nutzer, sind daher beeinflussbar. Andere Risiken dagegen nicht. Die aktuelle Neuausschreibung des Rohbaus des Bauhaus-Museums in Weimar ist auf vollkommen überbewertete Ausschreibungsergebnisse, sogenannte Abwehrangebote, zurückzuführen. Die Marktsituation für potenzielle Bauunternehmen ist allerdings so günstig, dass sie sich es leisten können.



... Hochrisiko Architektur?

Weitere Risiken liegen in der Sanierung und im Umbau von Bestandsobjekten, da z.B. substanzielle Beeinträchtigungen des Tragwerks oft erst durch Öffnen von baulichen Strukturen sichtbar werden.

Vermeidung von Risiken durch umfassende Vorbereitungen

Welche Lösungen bieten sich zur Vermeidung der oben angesprochenen Risiken an? Zunächst ist in den frühen Konzeptions- und Planungsphasen die bereits angesprochene Beeinflussbarkeit des gesamten Projektverlaufs auszunutzen und durch umfassende Vorbereitungen und Machbarkeitsstudien abzusichern. Wettbewerbe stellen nach wie vor ein sehr gut geeignetes Mittel dar, um technische und gestalterische Lösungen zu ermitteln. Der Auslobung kommt eine hohe Bedeutung zu; bei sehr hoher Komplexität können auch Fachplaner bereits in den Wettbewerb integriert werden. Im laufenden Projekt geht es dann um die Transparenz der Prozesse und einen kontinuierlichen Abgleich des „Solls“ (Planung) mit dem „Ist“ (Vergabe und Ausführung). In diesem Zusammenhang wird auch die vertragliche Konstellation der Ausführung wichtig.

Eine Vergabe der Bauleistung an einem Generalunternehmer sichert zwar nur einen vertraglichen Ansprechpartner, bedingt aber hohe planerische Durchdringung aller Leistungen schon zu Vertragsschluss. Einzelvergaben können dem Bauherrn hier eine größere Flexibilität hinsichtlich des Budgets und des Planungsvorlaufs schaffen. Abzuraten ist von einer Kopplung von planerischen Leistungen mit einem Generalunternehmer, dem sogenannten Generalübernehmer. Die oben angesprochene positive Reibung zwischen Planern, Bauherrn und der ausführenden Seite bleibt bei dieser Konstellation aus.

Was ist zu tun? - Fazit

Bauen, speziell im Kulturbereich, ist eine komplexe, hochkommunikative Herausforderung. Aufwand, der in die frühen konzeptionellen Phasen eines Projekts gesteckt wird, rentiert sich in hoher Planungs- und Ausführungsqualität. Je nach Größenordnung und Komplexität ist der Einsatz eines Projektsteuerers als Bauherrenvertretung auf Zeit sinnvoll. Auf Bauherrenseite definierte Kostentransparenz gegenüber den am Bau Beteiligten fordert und fördert „Design to Budget“ und damit die Einhaltung der Kostenziele. Die Auswahl geeigneter Fachfirmen und die damit verbundene Konstellation der vertraglichen Gestaltung haben großen Einfluss auf die Steuerung und Risikominimierung der Projekte. ¶



ZUM WEITERLESEN

- Peter C. Slansky, Die Rolle des Nutzers im Hochschulbau – Nutzervertretung und Nutzerkoordination am Beispiel von Filmhochschule, (Dissertation Weimar) VDG Verlag 2013



PROF. DR. OLIVER
SCHEYTT

ist Inhaber der Personal- und Strategieberatung KULTUREXPERTEN GmbH sowie Geschäftsführer der KULTURPERSONAL GmbH. Er war von 1993 bis 2009 Kulturdezernent der Stadt Essen und betreute viele Jahre lang auch die Ressorts Bildung und Jugend. Von 2006 bis 2012 war er Geschäftsführer der RUHR.2010 GmbH. Oliver Scheytt ist seit 1997 Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. und seit 2007 Professor für Kulturpolitik an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Er war von 2003 bis 2007 Mitglied der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages.

Die „eierlegenden Wollmilchsäue“

Die Risikofaktoren bei Besetzungsverfahren

Sie alle kennen die Suche des Kulturbetriebs nach dem real gewordenen Mythos: Stellenausschreibungen geben ein beredtes Bild davon. Was wird nicht alles von den Bewerberinnen und Bewerbern erwartet, um endlich alle Vorzüge vereint in einer Person zu finden. Aber wie es so ist mit Mythen: Sie sind nicht real, sie werden es auch nicht. Ihnen nachzujagen ist mit vielen Risiken verbunden und führt letztlich sehenden Auges zum Scheitern.

Ein Kommentar von Oliver Scheytt

Sie geistern immer wieder durch die Beratungen – insbesondere wenn es um die Stellenbesetzung bei Kulturinstitutionen geht: Die „eierlegenden Wollmilchsäue“. Sie sollen es sein, sie sollen es richten, die hätten wir dann gerne. Eine eierlegende Wollmilchsäue ist eine Persönlichkeit, die alles bietet, alles kann, alles macht, weil sie bestens geeignet ist und selbstverständlich alle Kriterien des (vielleicht gar nur vermeintlichen) Anforderungsprofils erfüllt. Ganze Herden dieser Spezies könnten garantiert Stellen erhalten, von klugen Personalberatern empfohlen werden, und in der neuen Position durchstarten. Und man würde sie ganz bestimmt direkt klonen, denn sie werden überall gesucht und gebraucht... Warum aber gibt es sie nicht längst? Halt, stopp! Der oder die ausgebildeten Kulturmanager und -managerinnen sind doch umfassend vorbereitete und auf allen Feldern kundige und damit in jeder Hinsicht passende Persönlichkeiten!? Sie können doch sämtliche Programme innovativ konzipieren, Produktionen effektiv arrangieren, Kommunikation publikumsadäquat gestalten und Administration effizient abwickeln. Da wird genau diese eierlegende Wollmilchsäue ausgebildet, nach der alle Auswahlkommissionen suchen. Wir alle wissen: Trotz der (glücklicherweise) immer größer werdenden Zahl von Absolventinnen und Absolventen der Kulturmanagement-Studiengänge gibt es die gesuchte Spezies nur in der Fantasie, nicht im echten Leben. So bleibt das Risiko auf beiden Seiten: Die Kulturorganisationen einerseits und die (sich bewerbenden) Personen andererseits kommen nicht umhin, riskante Entscheidungen zu treffen. Es geht jeweils um die „richtige“ Auswahlentscheidung. Welche Position passt zu mir? Welche Person passt auf diese Stelle? Doch das Wort „passt“ kann trügerisch sein: Es kann nicht darum gehen, alles und jede(n) „passend zu machen“. Denn Spannung und Reibung sind entscheidende Momente für Innovation, für Fortentwicklung einer Organisation, ja einen „exzellenten Kulturbetrieb“ (A. Klein).



... Die „eierlegenden Wollmilchsäue“

Die mit der Auswahlentscheidung in Besetzungsverfahren verbundenen und damit (bewusst) einzukalkulierenden Risiken auf beiden Seiten sollen daher im Folgenden anhand der unterschiedlichen Elemente der „eierlegenden Wollmilchsäue“ kurz charakterisiert werden, auch aufgrund eigener Erfahrungen aus der unmittelbaren Verantwortung und/oder Mitwirkung bei der Besetzung von über 300 Stellen in den unterschiedlichsten Kulturinstitutionen.

Überraschungseier

Den Inhalt von Überraschungseiern kennt man vorher nicht. Umso schöner ist es, wenn sich dieser dann zu einem kleinen Wunderwerk zusammensetzen lässt und man damit eine Weile spielen kann. Aber bei Stellenbesetzungsverfahren geht es nicht um kurzweilige Spielzeuge, sondern (meist) um die Anbahnung langfristiger Bindungen. Daher sollten Überraschungen in Form nicht erkannter Risiken vermieden werden. So ist es sehr verwunderlich, dass oft entscheidende Punkte, die zur „Nichtbesetzung“ führen können, von beiden Seiten nicht frühzeitig geklärt werden. Zu nennen sind etwa: mit der Position verbundene Verantwortlichkeiten, Höhe des Gehaltes, Vertragsbedingungen, familiäre Situation (Umzug etc.). Unsere Aufgabe als Personalberater besteht beispielsweise darin, bereits vor den Vorstellungsgesprächen all solche Fragen weitgehend zu klären. Angesichts des erheblichen Zeit- und Energieaufwandes stellen sich so dem Auswahlgremium nur solche Kandidatinnen und Kandidaten vor, bei denen all diese Fragen geklärt sind. Anderenfalls realisiert sich das Risiko eines „Neins“ zu einem Zeitpunkt, der so spät ist, dass die Beteiligten sich erheblichen Aufwand (und Enttäuschungen) hätten sparen können.

Den Inhalt von Überraschungseiern kann man nicht einmal durch Schütteln erraten. Und selbst wenn das möglich wäre, man wird nie 100prozentig sicher sein, ob man die Rüttelgeräusche richtig interpretiert. Ich rate nicht dazu, die Verfahren oder gar die Kandidatinnen und Kandidaten „durchzuschütteln“. Doch gibt es zahlreiche in der Praxis erprobte und praktizierte Verfahren, um das Risiko von „Fehlentscheidungen“ zu minimieren. Nach Erkenntnissen aus der Psychologie ist das strukturierte Interview, an dem mehrere Personen beteiligt sind, eine der validesten Methoden. Gut geeignete Fragen zu formulieren, gepaart mit Aufgabenstellungen, die dem künftigen Betätigungsfeld entsprechen, ist zwar eine zeitaufwändige Angelegenheit. Aber um ein tragfähiges Ergebnis zu erzielen, ist die Erarbeitung eines qualifizierten Fragenkatalogs aller Mühen wert.

Wohlige Wolle – Das Risiko der Emotionen

Wie fühlt sich Wolle an? Sie kratzt hoffentlich nicht, sondern wärmt und schützt, gibt ein „behagliches Gefühl“. Sollten sich Bewerberpersönlichkeiten und Auswahlgremien bei der Besetzung auf ihr „Bauchgefühl“ verlassen? Sicher sollte man sich nicht ausschließlich vom Bauchgefühl leiten lassen.



... Die „eierlegenden Wollmilchsäue“

Sich vom ersten Eindruck leiten zu lassen, ist riskant. Dieser kann durch vieles beeinflusst sein, das uns im Moment der Begegnung nicht bewusst ist. Allerdings: Wenn „die Chemie nicht stimmt“, ist das Risiko späterer Explosionen relativ hoch. Die Anbahnung und die Dauerhaftigkeit menschlicher Beziehungen sind und bleiben ein von emotionalen Elementen geprägtes Phänomen. Und Emotionen sind beileibe nicht immer kalkulierbar und risikofrei. Wir entscheiden uns in Besetzungsverfahren nicht für ein technisches Gerät mit entsprechenden Herstellergarantien, sondern gehen menschliche Bindungen ein. Und da spielt das Moment des „Wohlfühlens“ nun einmal eine ganz entscheidende Rolle.

„Milch macht müde Männer munter“

Ein merkwürdiger Werbespruch aus den 50er Jahren ist zu einem geflügelten Wort geworden. Es wurde eine Behauptung aufgestellt, die letztlich keinen Wahrheitsgehalt hat, da Milch an sich weder einen anregenden noch einen leistungssteigernden Effekt hat. In „Bewerbungsverfahren“ geht es auf Bewerberseite immer auch darum, für sich zu werben. Fehleinschätzungen sollten vermieden werden. Auch das gilt wiederum für beide Seiten. Umso wichtiger ist es, das jeweilige Anforderungsprofil der Stelle und das Kompetenzprofil der Person möglichst aus vielfachen Perspektiven miteinander abzugleichen, „ohne sich dabei in die eigene Tasche zu lügen“. Das ist viel leichter gesagt als getan. Vor allem, weil in den Unterlagen und Gesprächen oft einzelne Punkte für das Ganze genommen werden. Milch mag vielleicht nicht munter machen, doch lässt sie sich wiederum zu so vielen unterschiedlichen Produkten verarbeiten, die uns mehr Potenziale eröffnen, als uns der dumme Werbespruch der 50er Jahre zu vermitteln vermag. Die vielfachen Facetten und Optionen der Bewerberinnen und Bewerber mit zu bedenken und ihre Potenziale zu erkennen, ist bei den Besetzungsentscheidungen eine der wichtigsten Aufgaben.

Coole Säue

Wollmilchsäue gibt es nicht, doch hier und da gibt es eine „coole Sau“. So lautete auch der Titel der Ausgabe 6/2015 des Magazins brand eins, die dem Schwerpunkt „Talent“ gewidmet war. Wir verwenden diesen Begriff dann, wenn jemand bereit ist, etwas zu riskieren. Trotz Gefahren, Widerständen, ja Anfeindungen beschreitet jemand seinen Weg, entscheidet sich so, wie es andere vielleicht nicht gewagt hätten. Solche Entscheidungen sind von „Wagemut“ geprägt, von der Bereitschaft ein (durchaus vorher kalkuliertes) Risiko einzugehen. Ich bin davon überzeugt, dass Kulturorganisationen wagemutig sein sollten. Dies gehört geradezu zu ihrem Auftrag, denn sie sollten das, was ist, nicht wichtiger nehmen als das, was (noch) nicht ist. Der „Möglichkeitssinn“ ist nur einzulösen, wenn etwas riskiert wird (junges Alter, ungewöhnliche Karriere, Quereinsteiger, unkonventionelles Auftreten etc.). Personalbesetzungen sollten nicht nur vom „Wirklichkeitssinn“ geprägt sein – denn dieser ist, wie zuvor skizziert, in Bezug auf die emotionalen und sons-



... Die „**„eierlegenden Wollmilchsäue“**“

tigen Unwägbarkeiten ohnehin von Risiken durchzogen –, vielmehr sollte der „Möglichkeitssinn“ mit Blick auf die Personalauswahl geschärft werden. Aber nicht nur Kultureinrichtungen sollten bei ihrer Personalwahl „Möglichkeiten“ sondieren. Auch Kulturmanagerinnen und Kulturmanager müssen den Mut aufbringen, sich vielleicht auch auf eine andere, zuvor nicht ins Kalkül gezogene Position zu bewerben. Auch sie können durch das Risiko des Perspektivwechsels wachsen und sich entwickeln.

Für alle Beteiligten lohnt es sich also, Risiken einzugehen, vor allem dann, wenn sie sich die Kulturinstitution voranbringen wollen. All das gilt in besonders hohem Maße für die der Kunst gewidmeten Organisationen und Positionen. Denn Kunst sollte uns Fragen stellen und nicht schon die Antworten liefern. Im Fragen und Befragen unserer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zeigt sich: Das Leben ist ein einziges Risiko. Und damit haben alle zu tun, die in Kunst- und Kultureinrichtungen arbeiten. Wer Wollmilchsäue sucht, wird garantiert scheitern. Wer coole Säue sucht, kann gewinnen, doch das ist (zum Glück) nicht garantiert. ¶





DR. JESSICA DI
BELLA

Studium und Promotion Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim, u.a. 2010-2012: Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Gründungsberaterin, Institut für Mittelstandsforschung (ifm), Universität Mannheim, 2012-2013 Programmleiterin „Entrepreneurship Education“, Straßegger Center for Entrepreneurship (SCE), München, 2013-2014 Leitung des „Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation“ (MCEI), Institut für Mittelstandsforschung (ifm), Universität Mannheim, Seit 2014 Postdoc in Entrepreneurship und Startup Management, German Graduate School of Management and Law, Heilbronn

Risikofreude ist nicht das Wichtige

Warum der Ruf nach mehr Risikobereitschaft in der Gründerszene nicht immer stichhaltig ist

Das deutsche Wirtschaftswachstum braucht mehr Risikofreude bei Unternehmensgründungen! Diese Forderung von Wirtschaft und Politik wird in den vergangenen Jahren zunehmend lauter. Die Gründerzahlen gehen spürbar zurück. Warum das aber kein Nachteil sein muss und welche Risiken es bei Existenzgründungen gibt, erklärt uns im Gespräch Dr. Jessica Di Bella, Postdoc für Entrepreneurship und Startup Management.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Sehr geehrte Frau Dr. Di Bella, die Forderungen ist überall zu vernehmen, dass Deutschland mehr GründerInnen braucht, um ein Wirtschaftswachstum zu gewährleisten. Meist wird im selben Atemzug mehr Risikofreude bei Unternehmensgründungen gefordert, nicht zuletzt da die Überzeugung herrscht, ohne sie gäbe es keine Innovationen. Was genau bedeutet in diesem Zusammenhang die Forderung nach mehr Risikofreude?

Dr. Jessica Di Bella: Grundsätzlich können Innovationen ohne Risikofreude entstehen. Allerdings werden sie ohne Risikofreude nicht auf dem Markt umgesetzt. Das betrifft sowohl bestehende Unternehmen, wenn es etwa um den Start neuer Geschäftseinheiten geht, als auch die Startup-Szene. Man muss für die Umsetzung tatsächlich ein unternehmerisches Risiko auf sich nehmen. Ausschlaggebend ist hier die individuelle Risikobereitschaft. Aber potenzielle GründerInnen haben höchst unterschiedliche Risikoneigungen und diese lassen sich mit diesen Forderungen nicht einfach verändern.

KM: Wie würden Sie die aktuelle Risikobereitschaft der Gründerszene in Deutschland beschreiben?

JDB: Die Risikoneigung der einzelnen Personen selbst hat sich in den vergangenen Jahren nicht wesentlich verändert. Die Gründungsquoten allerdings gehen spürbar zurück und sind in den letzten 10 Jahren um etwa 50 Prozent gesunken, was allerdings nicht unbedingt an einer sinkenden Risikobereitschaft liegt. Ein stichhaltiger Grund hingegen sind die erstarkten Marktgelegenheiten: Es existieren mehr und höher dotierte Arbeitsplätze als noch vor 10 Jahren. Das bedeutet mitunter, dass Projekte bei größeren Schwierigkeiten, Widrigkeiten oder Krisen schlicht schneller aufgegeben werden, weil sich parallel dazu andere Möglichkeiten in einem Angestelltenverhältnis ergeben. Auch sind die sogenannten „Notgründungen“ zurückgegangen, also Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus. Es wird also durchaus weiterhin



... Risikofreude ist nicht das Wichtige

gegründet, aber was sich verringert hat, ist eine Notwendigkeit ein Gründungsprojekt unbedingt zur Erfolgsgeschichte zu machen.

KM: Ist es eine negative Entwicklung, dass Gründungen, die sich nicht tragen, schneller aufgegeben werden?

JDB: Hier sollte man zuerst die individuelle Perspektive der GründerInnen einnehmen, denn es hat wesentlich mit den persönlichen Zielen zu tun. Wenn junge GründerInnen mit einem anderen Jobangebot eher ihre Lebensziele erfüllen können als mit ihrem eigenen Projekt, ist es nicht negativ, dass sie ihre Energien in einem bestehenden Unternehmen umsetzen – falls ihnen das ermöglicht wird. Wenn durch deren Gründererfahrungen im neuen Unternehmen neue Arbeitsplätze geschaffen oder Innovationen entwickelt werden, hat auch das einen positiven Effekt auf Wirtschaft, Gesellschaft und auf die Person selbst. Eine positive oder negative Beurteilung lässt sich hier schwer treffen. Gründen heißt, unternehmerische Erfahrung sammeln – egal, ob diese letztendlich von Erfolg gekrönt sind, oder nicht. Es kann sehr positive Auswirkungen haben, wenn GründerInnen aus diesen Erkenntnissen lernen und dann ein neues und möglicherweise erfolgreiches Projekt starten. Die wesentlichste Veränderung dieser Entwicklungen kann man im Bereich Digital Entrepreneurship beobachten: In der Szene lässt sich ein starker Anstieg an „Nebenerwebsgründungen“ beobachten. Aufgrund des oft geringeren Bedarfs an Startkapital lassen sich Startups schnell und effizient gründen. Ideen können – ohne ein großes persönliches oder finanzielles Risiko – ausprobiert, intensiviert oder auch wieder verworfen werden. Das hat natürlich die Dynamik erhöht.

KM: Aber die Forderung nach mehr Gründungen bleibt ja gerade mit einer solchen Perspektive bestehen – vor allem mit dem Blick auf Wachstum.

JDB: Ich denke, dass diese Forderung nach mehr Unternehmensgründungen nicht zielführend ist. Wir brauchen mehr nachhaltige Gründungen – mehr Qualität als Quantität. Die Tendenz bestätigt das auch: Es werden weniger Firmen aus einer „joblosen“ Verlegenheit gegründet, sondern mit tragfähigen Anlagen und Konzepten. Dafür benötigt es unter anderem ein fundiertes Geschäftsmodell und ein gut aufgestelltes, komplementäres Team. Unternehmen, die heute über die Testphasen hinauskommen, zeigen dementsprechend eine wesentlich höhere Qualität. Und: Nur wachsende, innovative und dynamische Startups bringen einen spürbaren wirtschaftlichen und arbeitspolitischen Effekt.

KM: Also geht es nicht nur darum, mit großen Zahlen mediale Aufmerksamkeit zu erreichen?

JDB: Ja, mehr hilft nicht mehr. Was vor allem nötig ist, dass GründerInnen, die wirklich etwas erreichen wollen, besser mit Wissen, Netzwerkressourcen und Kapital ausgestattet werden. Ein weiteres zentrales Thema ist die Ideenfindung. Ideen müssen aus wirklichen Markt- und Kundenbedürfnissen he-



... Risikofreude ist nicht das Wichtige

raus entwickelt werden. Sie müssen getestet und verbessert und nochmals getestet und verbessert werden, bis alles stimmig ist. Das sind einige Aspekte, die nicht nur als Grundlage wichtig sind. Sie minimieren auch erheblich das Risiko für GründerInnen.

KM: Das bedeutet auch, weniger schauen, was andere tun? Also sich nicht immer nur am Silicon Valley zu orientieren, sondern stärker entsprechend den Bedürfnissen der deutschen Gründerszene zu fördern und entwickeln?

JDB: Wir können viel vom Silicon Valley lernen: Vor allem können wir dort lernen, dass Scheitern nur eine Phase und ein Neustart nach einem Scheitern selbstverständlich sind. Man ist sich dort sehr bewusst, dass ein gescheiteres Startup einen positiven Effekt auf den Lernprozess hat. Was wir auch lernen können, ist die unternehmerische Vernetzung – ein zentraler Erfolgsfaktor für ein Startup. Sich mit Akteuren der Branche zu vernetzen, über Wissen und Erfahrungen auszutauschen, ist wesentlich. Allerdings ist die viel zitierte Risikobereitschaft nur scheinbar größer als in Deutschland. Die GründerInnen haben dort eine ganz andere finanzielle Ausstattung, die sie selbst ein geringeres Risiko eingehen lässt. Sie starten meist erst, wenn die Unternehmensgündung durchfinanziert ist.

KM: Welche typischen Risikofaktoren würden Sie für Unternehmensgründungen beschreiben?

JDB: Die Faktoren liegen in den Gründerpersonen, dem Projekt oder dem Umfeld. Die Gründerperson braucht unbedingt Branchenkenntnisse, sie sollte bereits einschlägige Erfahrungen gesammelt haben. Die finanzielle Ausstattung sollte im besten Fall von Eigenkapital oder Geld von Investoren begleitet werden und einen gewissen Puffer zur Verfügung stellen. Das Team ist tatsächlich ein enorm wichtiges Thema und kann zu einem sehr großen Risikofaktor werden, wenn zwischenmenschliche Konflikte auftreten. Weitere Risikofaktoren sind Managementfehler oder strategische Fehlentscheidungen. Nicht selten gibt es auch kritische Entwicklungen im privaten Umfeld, bei der eine wichtige finanzielle, praktische oder emotionale Unterstützung verloren geht.

KM: Geben Universitäten und andere Ausbildungsstätten hier eine Grundlage, um sensibel auf solche Risikofaktoren zu reagieren?

JDB: Was das technische Know-how betrifft sicher. Die harten Faktoren werden gründlich beobachtet, also die Branchenkenntnis, finanzielle Ausstattung usw. Die Person selbst und deren Umfeld wird nicht immer thematisiert.

KM: Welches sind die häufigsten externen Risikofaktoren für GründerInnen und welchen Einfluss üben diese aus?

JDB: Das sind ganz klassische Faktoren wie eine Wirtschafts- und Finanzkrise, Veränderungen auf dem Markt, ein wichtiger Kunde geht verloren, ein neuer Wettbewerber steigt in die Branche ein, neue Technologien kommen auf den



... Risikofreude ist nicht das Wichtige

Markt – also dass sich die Opportunitätsstrukturen ändern. Ebenso können es kritische Ereignisse wie Naturkatastrophen oder politische Umbrüche sein. Solche Faktoren können zu fundamentalen Einschnitten führen.

KM: Wie kann man diesen Risiken begegnen, wenn man praktisch keinen Einfluss auf deren Entwicklung nehmen kann?

JDB: Es gibt zwei Wege, die zu guten Ergebnissen führen können: Man kann eine Adaption, also eine Anpassung des Geschäftsmodells an die Umstände, vornehmen oder eine Transformation, das heißt eine Umwandlung als Reaktion auf die Dynamiken. Wenn man keinen der Wege nimmt, bleibt man passiv ohne Reaktion, was in Fällen, bei denen das Gleichgewicht nicht wieder hergestellt wird, auch das Ende des Unternehmens bedeuten kann. Welchen Weg man einschlägt, kommt sicher auf die Dauer der negativen Rahmenbedingungen an. Ein Beispiel, das ich in naher Zukunft publizieren werde, kann beides näher ausführen: Auf dem Frozen Joghurt-Markt gibt es zwei Unternehmen, die relativ zeitgleich gestartet sind. Es hat sich gezeigt, dass deren ursprüngliches Geschäftsmodell sich nicht finanzieren ließ. Der eine Anbieter hat mit einem Coffeshop-Anbieter fusioniert, also ein Shop in Shop-Modell gewählt. Bisher hat sich dieser Weg der Adaption nicht als günstig herausgestellt. Der andere hat seine Shops aufgegeben und ein Frozen-Joghurt für Supermärkte entwickelt. Diese Transformation des Geschäftsmodells hat sich tatsächlich sehr erfolgreich entwickelt.

KM: Welche Instrumente gibt es für GründerInnen, um solche Risiken in Bezug auf das eigene Unternehmen frühzeitig zu identifizieren und dann proaktiv vorzugehen?

JDB: Es ist eigentlich ganz einfach: Das wichtigste ist, ein sehr gutes und detailliertes Finanzcontrolling. Leider sind viele GründerInnen hier nachlässig und nicht weitsichtig genug. Man sollte die Finanzen und die Effekte aller Maßnahmen die man vornimmt, im Blick behalten und einschätzen. Ein gutes Warnsystem ist einfach der wichtigste Baustein. Das unternehmerische Netzwerk und vor allem externe, qualifizierte BeraterInnen sind weitere wichtige Details. Egal wie erfahren man selbst als GründerIn ist, Berater mit einem unabhängigen Blick von außen sind unersetzlich. Auch die Kunden sollte man in „Krisensituationen“ nicht aus den Augen verlieren und in diesen Zeiten klug mit ihnen kommunizieren. Man muss eine hohe Aufmerksamkeit für die Belange des Unternehmens pflegen und ein System an Warnsignalen von Beginn an installieren, um nicht überrascht zu werden. Proaktiv handeln heißt auch, überlegt zu handeln. ¶





DR. BASTIAN
LANGE

ist Stadt- und Wirtschaftsgeograph und spezialisiert auf Kreativwirtschaft, Governancefragen, Innovationsprozesse und Raumentwicklung. Er leitet das Forschungs- und Strategieberatungsbüro Multiplicities-Berlin und hatte 2011-2012 eine Gastprofessur an der Humboldt Universität zu Berlin inne. Er befasst sich mit Transformationsprozessen und macht sie für Politik, Wirtschaft und kreative Szenen handhabbar.

Riskantes Unternehmertum = riskante Kreativwirtschaft?

Ein Beitrag von Bastian Lange

Der dynamische Siegeszug der Kreativwirtschaft scheint in den letzten beiden Jahren etwas ins Stocken zu geraten. Zwar wächst die Branche, ebenso aber das Wissen um die Prekarität eines Teils ihrer Vertreter (Manske 2016) sowie der eklatanten Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen (Schulz/Ries/Zimmermann 2016). Das verwundert, weil doch jeder Studierende mit dem Bild des verarmten Künstlers fachlich vertraut gemacht wird, oder zumindest den elterlichen Signalton vernimmt, der vor dem Kulturstudium warnt und für „etwas Solides“ – sprich Einkommenssicheres – in der Ausbildungswahl plädiert. Einzig, beide Perspektiven sind als empirische Diagnose wichtig, als Erklärung für den ins Stocken geratenen Siegeszug der Kreativwirtschaft aber wenig zielführend: Während die Arbeitsmarktsoziologen überrascht sind, dass hohe Qualifikationserträge und Investitionsaufwendungen nicht mehr die erwartete sichere Amortisierung mit sich bringen, nehmen Studierende das Wissensangebot der Arbeitsmarktsoziologen nicht wahr: Was kann man denn Studierenden schon raten, die heute etwas Spannendes wollen und morgen zugleich ein solides Einkommen haben sollen, ohne riskant zu leben? Und was erachten Studierende für sich selbst als solide? Denn immer noch entscheidet sich eine hohe Zahl von Studierenden bei klarem Bewusstsein für Studienfächer, die aufgrund der Distanz zum Markt und ohne klare Arbeitsprofile relativ risikobehaftet sind.

In den vergangenen zwei Dekaden hat paradoxerweise dieses strukturell doppelte Prekariat – Unklarheit über die Amortisierung der Ausbildungsinvestition und ungebrochene Neugier an kreativorientierten, kunst-, medien-, gestaltungsaffinen Studienfachausrichtungen – vielen Städten einen passablen Imagegewinn verschafft, da sich dort viele werdende oder selbsterprobende Kreative sichtbar ansiedeln. Neben dem ökonomischen und symbolischen Kapital, das diese Studierenden, Gründer und Beschäftigten in Stadtregionen ansammeln, transportieren diese Sektorvertreter auch die strukturellen Unwägbarkeiten der Kreativwirtschaft mit in die Stadtregionen: Da der Sektor mit einem „hohen Risiko“ verbunden wird, geht mit ihm eine gesteigerte Risikobereitschaft, so Färber (2009), ihrer Protagonisten einher, und – so argumentiere ich weiter – findet sich auch in den volatilen und risikobehafteten Märkten und ihren emergierenden Start-up-Ökonomien wieder.

Das ist – mit dem Soziologen Beck (2007) gesprochen – eine Begleiterscheinung der von ihm diagnostizierten Risikogesellschaft und nicht etwa Ausdruck eines (strukturellen oder individuellen) Versagens, sondern Kennzei-



... Riskantes Unternehmertum = riskante Kreativwirtschaft?

chen des Erfolgs der kapitalistischen Gesellschaftssysteme. Die Risikogesellschaft zeichnet sich nach Beck durch die zunehmende „Bedeutung von Entscheidung, Unsicherheit und Wahrscheinlichkeit“ (Beck 2007, S. 19) aus. Damit sind drei Bestandteile von Risiko benannt. Von dieser Warte aus ist der Sprung zu den sektoralen Gründungsbedingungen der Kreativwirtschaft sowie generell zu Entrepreneuren naheliegend.

Neben der Entrepreneurship-Perspektive gilt es gleichsam eine Beobachtungsperspektive einzunehmen, die Aufschluss darüber geben kann, wie Entscheidungen, Unsicherheiten und Wahrscheinlichkeiten individuell verhandelt und verarbeitet werden. Damit kann gezeigt werden, dass das Agieren in Risikokontexten, wie dem der Kultur- und Kreativwirtschaft, immer einem Prozess des Abwägens zwischen individuell passenden Risikoverhältnissen und kollektiven, gesellschaftlichen Anteilen der Risikoausprägung unterliegt. Im Folgenden werden daher Varianten vorgestellt, die Auskunft über Risikotypen geben jenseits des oberflächlichen Verständnisses, dass „Gründen in der Kreativwirtschaft“ an sich risikobehaftet sei, so Grüner/Kleine in ihrem Buch, „Kreative gründen anders“ (Grüner/Kleine et al. 2007).

Der Typ Culturepreneur: Risikobewältiger oder Risikosuchender?

In komplexer werdenden Ökonomien sind kulturelle Unübersichtlichkeiten und Marktunsicherheiten ernstzunehmende Kontextparameter und als solche Risikotreiber auch für kreativwirtschaftlichen Handelns. Der Strukturtypus Culturepreneur stellt einen systemischen unternehmerischen Typus dar, der sich als Brückenbildner zwischen den vormals tendenziell getrennt operierenden Subsystemen Wirtschaft und Kultur positioniert (Lange 2007). Er stellt Verbindungen her, hilft, vereinfacht gesagt, bei der risikobehafteten Zusammenarbeit unterschiedlicher Sektorenvertreter. Als kultureller Vermittler ist er in der Lage, soziales Neuland zu schaffen. Er operiert mit den Potenzialen des Unbekannten, erkennt Optionen und eben „Neuland“, wo andere das Grauen des Unkontrollierbaren und das Risiko aufleuchten sehen.

Der Typ unvollständiger Akteur

Eine weitere Grundfigur, die, in Anlehnung an den Institutionsökonom Birger Priddat als „unvollständiger Akteur“ charakterisiert werden kann (Priddat 2005), basiert auf der Annahme, dass westeuropäische Ökonomien einen Grad an Komplexität aufweisen, der die subjektiven und sozialen Positionierungsbeschreibungen von neuen Unternehmern und deren unvollständige Perspektive auf Marktprozesse – da strukturell unübersichtlich – maßgeblich prägt.

Der risikobehaftete Entscheidungsvorgang, der mit der Überführung einer individuell erlernten Tätigkeit in die unternehmerische Selbstständigkeit einhergeht – und damit in eine neue soziale Welt –, ist zugleich hochgradig voraussetzungsreich wie optionsreich. Aufgrund des begrenzten Überblicks über Markt-, Kultur- und Interaktionsgeschehen müssen Entscheidungen, so Birger Priddat, gerade in komplexeren Systemen nicht mehr „verknappt“;





LITERATUR

Beck, Ulrich: Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit, 2007

Färber, Alexa: Alltagszustand „Risikobereitschaft“? Ethno-grafisch-kulturwissenschaftliches Wissen über Risiko in der Kreativwirtschaft. In: Lange, B. et al.: Governance der Kreativwirtschaft, 2009, S. 83-97.

Grüner, Herbert/Kleine, Helene/Puchta, Dieter/Schulze, Klaus-Peter: Kreative gründen anders!: Existenzgründungen in der Kulturwirtschaft. Ein Handbuch, 2009

Lange, Bastian: Die Räume der Kreativszenen. Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin, 2007

Manske, Alexandra: Kapitalistische Geister in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Kreative zwischen wirtschaftlichem Zwang und künstlerischem Drang. 2016

Priddat, Birger P.: Unvollständige Akteure: komplexer werdende Ökonomie, 2005

Schulz, Gabriele, Ries, Carolin/Zimmermann, Olaf: Frauen in Kultur und Medien - Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge. Studie des Deutschen Kulturrates, 2016

... Riskantes Unternehmertum = riskante Kreativwirtschaft?

sondern vielmehr „ent-knappt“, d.h. systematisch erweitert und vermehrt werden. Dieser Typ praktiziert einen Variantenreichtum an Produkten, Kooperationen und Projektorganisation, der systematisch als eine Steigerung von Optionen – und somit als Prozess der Entknappungen – zu lesen ist. Er löst – überspitzt gesprochen – Risikosituationen paradoxerweise mit einem Mehr und nicht einem Weniger an Optionen.

Fazit

Birger Priddat zielt mit dieser zunächst widersprüchlichen aber logischen Schlussfolgerung auf die begrenzten Rationalitätsverständnisse von unternehmerischem Akteurshandeln in komplexer werdenden Ökonomien ab. Neue Optionen des unternehmerischen Handelns entstehen also erst durch systematisches Entknappen und nicht in der Minimierung von Risiken. Individuell-unternehmerisches Verhalten steht somit nicht vor der Unterscheidung von Risiko oder Enttäuschung (z.B. Scheitern), sondern, so Birger Priddat, vor Substituierungsmöglichkeiten, d.h. komplementären Alternativen zur Bewältigung von Risiko und Unsicherheiten.

Aus dieser Perspektive ist es – aus Sicht der Unternehmer während einer Unternehmensgründung – logischer, sich mehrere Alternativen im Marktprozess, d.h. mehrere Optionen, offen zu halten. Mit Alternativen lassen sich mehrere Wege antizipieren. Gründungsprozesse und Unternehmertum sind damit als Entdeckungszusammenhänge zu verstehen. Gerade im Werden begriffene neue unternehmerische Akteure in äußerst instabilen Marktzusammenhängen – wie dies die Kreativwirtschaft repräsentiert – entfalten ihre Praxis in eine als offen bewertete und kaum gesicherte unternehmerische Welt hinein. Sie müssen dabei adaptionsoffen, wandlungsbereit, aber auch eigenwillig sein sowie biografische Strukturprägungen wie lokale Bedingungen berücksichtigen. Das hat wenig mit der heroischen Figur des Schumpeterschen Unternehmertypus zu tun. Ebenso wenig helfen dabei gutgemeinte Coaching und Lernprogramme staatlicher Stützungsprogramme, wie sie seitens des Kompetenzzentrums der Kultur- und Kreativwirtschaft auf Länder- und Bundesebene lange Zeit angeboten wurden. Fokussierung auf Kernprodukte und klare Zielgruppen, wie sie die Apologeten des Business- und Gründercoaching predigen, erscheinen dabei in einem dürftigen und schwachen Licht: Entknappung, nicht Verknappung steht an, ein mehr an wildem Denken, um Neuland zu betreten. Damit wird der Ball in zwei Richtungen gespielt. Zum einen müsste mehr freies, unsicheres Denken die Ausbildung kennzeichnen und nicht standardisiertes Schulwissen. Zum anderen sollten Beratungs- und Coachingangebote nicht nur das Credo der Produktfokussierung, des schlanken Profolioaufbaus, der Entwicklung von zielgenauem Handeln vermitteln, sondern eher Offenheit, Adaptionfähigkeit und Kooperationsfähigkeit gegenüber dem Neuen einüben. ¶



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

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

Abonnenten: ca. 23.000

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>