



Kultur weiter denken

Freiwilligen- management

Viele kulturelle Angebote sind nur durch das freiwillige Engagement und Zusammenwirken Ehrenamtlicher realisierbar. Aber ist sich der Kulturbetrieb bewusst, dass er sich dafür ebenfalls engagieren muss?

Schwerpunkt ab Seite 32



Engagiert Euch!

Wer im Kulturbereich arbeitet, hat meist eine ohnehin sehr hohe intrinsische Motivation. Wer das aber auch noch unentgeltlich in der Freizeit – etwa neben einem Vollzeitjob, während des Studiums oder im Rentenalter macht – muss den Kulturbereich offenbar besonders lieben. Gründe, sich ehrenamtlich zu betätigen, gibt es viele und sie sind so individuell wie die Menschen selbst: Manche engagieren sich wegen der Freude, mit Gleichgesinnten einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Andere, um einen Blick über den beruflichen Tellerrand zu bekommen oder weil sie vom Engagement von Familienmitgliedern oder Freund:innen angesteckt werden – um hier nur einige zu nennen. Die Gründe, warum der Kulturbetrieb ehrenamtliches Engagement braucht, sind da deutlich übersichtlicher: Viele kulturelle Angebote wären ohne die Mitarbeit von Freiwilligen schlichtweg nicht realisierbar. Kurz: Ehrenamtlich Engagierte sind für den Kulturbetrieb überlebenswichtig. Damit „diese Energie, sich ehrenamtlich zu engagieren, in geordnete Bahnen gelenkt werden kann“, wie es einer unserer Interviewpartner dieser Ausgabe formulierte, ist ein wertschätzendes Freiwilligenmanagement auf Augenhöhe unerlässlich. Vor allem, um ehrenamtliche Mitarbeiter:innen bestenfalls langfristig an die Einrichtung oder den Verein zu binden. Worauf bei dieser anspruchsvollen Aufgabe geachtet werden sollte, machen die Autor:innen des Schwerpunkts dieser Ausgabe deutlich. Bereiche wie Förderung und Weiterbildung spielen hier eine ebenso wichtige Rolle wie die internen Strukturen. Das eigene Engagement der Kulturbetriebe für die Engagierten lohnt sich dabei für beide Seiten und wird in der Zukunft sicher noch wichtiger. Weitere Zukunftsthemen beleuchten darüber hinaus die Autor:innen des pickepackevollen freien Teils: In Beiträgen zur ökologischen Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb, digitalen und unternehmerischen Entwicklungen, künstlerischen Möglichkeiten und Formen der Partizipation. Na dann: Engagieren wir uns gemeinsam! Für einen Kulturbetrieb mit allen – vor allem aber mit Zukunft.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 06 Rundschau
- 07 Unsere Fragen an: Benedikt Erb, Initiative „Aufwind“
- 09 Lesetipps: Rebecca Gonter
- 101 Impressum

Schwerpunkt: Freiwilligenmanagement

- 32 Engagierte Kultureinrichtungen für ehrenamtlich Engagierte – Interview mit Constanze Pomp
- 41 Freiwilligenmanagement als wichtige Ressource – von Levend Seyhan
- 48 Ehrenamtliches Engagement als Existenzgrundlage – Interview mit Leona Straube und Jérôme J. Lenzen
- 58 Hundert Überzeugungstäter und ein Festival – von Uli Landthaler
- 65 Weiterbildungen zu den Ehrenamtlichen bringen – Interview mit Julia Heinrich und Julia Stürmer
- 71 Eine Stiftung unterstützt das Ehrenamt – von Jan Holze

... weiter denken

- 10 Kultur nachhaltig ... Klimabilanz – fertig – los! – von Vera Hefele und Teresa Trunk
- 17 Kultur interdisziplinär ... Künstlerische Interventionen – von Birgit Mandel
- 27 Kultur entwickeln und planen ... Sinfonieorchester als Gravitationszentrum – Interview mit Beat Fehlmann von Stefan Pieper
- 78 Kultur rechtlich ... Kunstrecht und Kulturmanagement. Chancen und Gefahren für öffentliche Institutionen im Umgang mit NFTs – von Pascal Decker, Simon Braun und Sanem Meyer
- 84 Kultur theoretisch und praktisch ... Der Mehrwert digitaler Formate für Nutzer:innen – von Clara Jansen-Bauer
- 95 Kultur unternehmerisch ... Kultursponsoring wird interessanter für Unternehmen – von Damaris Fischer und Fabienne Schmidli

Anzeige



Whatif Projektbüro für nachhaltige Kultur

Klimabilanzierung
Potenzialanalyse
Nachhaltigkeitsstrategien
und -konzepte
Workshops

Wir entwickeln individuelle Nachhaltigkeitsstrategien für und mit Kulturinstitutionen. Für eine zukunftsfähige Kulturbranche.

www.whatif-projektbuero.de
info@whatif-projektbuero.de

»Die Häuser scheinen viele Menschen, unabhängig vom Alter, (noch) nicht mit ihrem Marketing zu erreichen (...)«

(Hausmann, Braun: 2021)

Das werden wir gemeinsam ändern!

Social Ads, SEO, SEA, CRM, Webanalyse

Jetzt ein Online-Marketing

Upgrade buchen:

holgerkurtz.de/upgrade

INTHEGA-Kongress 2022

Theatermarkt und Fachtagung

20.–22. Juni 2022 | Bielefeld



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

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



INTHEGA – Fachverband für die Gastspielbranche

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

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

INTHEGA – Kooperationspartner des Bundes

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

www.inthega.de/neustart/



Interessengemeinschaft der
Städte mit Theatergastspielen



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

REIHE „CORONA“

Das kann die Kulturbranche von Netflix, Amazon und Co. lernen

Eine beunruhigende Datenlage verhagelt Kulturschaffenden die Vorfreude auf die kommenden Spielzeiten und die damit einhergehenden Lockerungen in Sachen Corona: Ein durch die Pandemie verändertes Publikumsverhalten und ein sich wandelnder Markt treten als neue Herausforderungen zum Vorschein.

von **Hannes Tronsberg**

https://bit.ly/Corona_BigData

REIHE „BERUFSBILD“



Foto: Schneider, TECHNOSEUM

Ehrenamtskoordinatorin und -managerin

Im TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim kümmert sich Dr. Constanze N. Pomp u.a. um die Koordination und das Management der Freiwilligen. Im Interview erklärt sie, was dieses Tätigkeitsprofil ausmacht.

Interview mit Constanze Pomp von Julia Jakob

https://bit.ly/Berufsbild_Ehrenamtskoordinatorin

NEUER EINSTIEGSLEITFADEN

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „DIGITALE FORMATE“

Mit Vernetzung in die Zukunft der Kunstgeschichte

Die kunstgeschichtliche Forschung lebt vom Austausch zwischen musealen Einrichtungen und Universitäten. Doch dieser gestaltet sich aus Mangel an Ressourcen oftmals schleppend. Eine Vernetzungsplattform kann eine optimale Lösung bilden.

von **Angelina Kluge, Mariana Martins & Paulina Jacob**

https://bit.ly/DigitaleFormate_Culassma

REIHE „DIGITALE FORMATE“

Kunst fürs digitale Casino

Sotheby's verkauft ein Bild für 3,4 Mio. USD. So richtig überraschend klingt das erstmal nicht. Aber beim im Oktober 2021 verkauften Werk handelte es sich um ein rein digitales, als NFT zertifiziertes Comic-Bild. Es zeigt einen "Bored Ape" mit goldenem Fell, wobei auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist, warum dieser so viel Geld wert sein soll.

von **Johannes Hemminger**

https://bit.ly/NFT_Kunstmarkt



Foto: © Nicole Nergler

UNSERE FRAGEN AN...

Benedikt Erb

Die KM Kulturmanagement Network GmbH hat einen neuen Mitarbeiter: Benedikt Erb besetzt seit Mai 2022 die Koordinierungsstelle der Initiative „Aufwind“, die als ein gemeinsames Projekt der Beisheim Stiftung und der DROSOS Stiftung bei Kultur Management Network eingerichtet wurde. Die Initiative möchte einen „Aufwind“ erzeugen, der Stiftungen mitnimmt, sich am Auf- und Ausbau von Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteur:innen in Ostdeutschland zu beteiligen. Was den 35-jährigen Religionswissenschaftler an dieser Tätigkeit reizt und welche Erfahrungen er aus seinen bisherigen haupt- und ehrenamtlichen Stationen einbringt, berichtet er im Interview.

WAS HAT DICH BESONDERS MOTIVIERT, DICH AUF DIE KOORDINIERUNGSSTELLE DER INITIATIVE "AUFWIND" ZU BEWERBEN?

Persönlich wollte ich mich in meinen professionellen Kompetenzen weiterentwickeln. Ich war die letzten sechs Jahre als Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fach Religionswissenschaft an der Universität Bayreuth tätig und habe in dieser Zeit zunehmend gemerkt, dass meine Stärken im koordinatorischen und organisatorischen Bereich liegen. Damit möchte ich mich nun gerne stärker und gezielt im soziokulturellen Themenfeld einbringen, das mir immer schon sehr am Herzen liegt. Als politisch-engagierter Mensch verfolge ich seit Jahren das kulturpolitische Geschehen, sei es in Form von Teilhabe und Mitsprache oder als Nutzer kultureller Angebote. Meine persönliche Motivation überschneidet sich dabei super mit dem Ansatz der Initiative „Aufwind“: Deren Idee ist es, neue Modelle, Strukturen und Ansätze zu entwickeln, mit denen wirkungsvolle Kooperationen zwischen privaten Förderstiftungen und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen in Ostdeutschland gelingen.

WELCHE AUFGABEN WIRST DU DABEI ALS ERSTES ANGEHEN?

Als erstes werde ich mich in die organisatorische und kommunikative Struktur von „Aufwind“ einarbeiten: Neben den beiden Stiftungen sind mit LAMSA e.V. aus Halle, NKJC e.V. aus Chemnitz und Plattform e.V. aus Erfurt bereits drei ostdeutsche Vereine involviert, die in den Bereichen Migration, Kultur- und Jugendarbeit sowie Social Entrepreneurship im ländlichen Raum tätig sind. Sie bilden als Knotenpunkte die Verbindung zwischen Stiftungen und zivilgesellschaftlichem Engagement vor Ort. Diese Perspektivenvielfalt bringt in der internen Kommunikation einiges an Anforderungen mit sich. Gleichzeitig gilt es, die Außenkommunikation anzukurbeln: Das betrifft kurzfristig den Launch der Website der Initiative, mittelfristig den Aufbau von Social-Media-Kanälen und der Pressearbeit. Bereits in vollem Gang ist außerdem die Kommunikation mit Stiftungsvertreter:innen, die an der Initiative „Aufwind“ interessiert sind und ideell oder auch finanziell an ihr partizipieren möchten.

WELCHE BISHERIGEN BERUFSERFAHRUNGEN WIRST DU EINBRINGEN KÖNNEN?

Ich war lange ehrenamtlich beim Netzwerk gegen Islamfeindlichkeit und Rassismus Leipzig e.V. tätig und auch bei der Jungen Islam Konferenz – ebenfalls ein langjähriges Stiftungsprojekt. Dadurch und durch meine beruflichen Stationen als Projektkoordinator bei der Auslandsgesellschaft Sachsen-Anhalt e.V. und als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bayreuth habe ich auf vielen Ebenen Erfahrungen im Projektmanagement: im administrativen Umgang mit Fördermitteln, im Bereich der internen Kommunikation, in der Veranstaltungsorganisation, in redaktionellen Belangen aber auch im didaktischen Bereich. Inhaltlich bringe ich eine Expertise mit, die auf etlichen Ebenen matcht: Ich denke da konkret an migrationsbezogene Tätigkeitsfelder, aber auch allgemeiner an den Bereich Gleichberechtigung und Teilhabe sowie das große Stichwort Demokratiebildung.

Scheitern ist eine optische Täuschung

Ich und die Menschen

*Matt Haig,
dtv premium 2014*

Dieses Buch habe ich schon zigfach gekauft und verschenkt – ich kann es immer und immer wieder lesen. Ein Außerirdischer wird auf die Erde geschickt, um den wissenschaftlichen Fortschritt (die Unsterblichkeit) der Menschen aufzuhalten. Die distanzierte Sichtweise auf die Menschheit und ihre Eigenheiten kann ich sehr gut nachempfinden und fühle mich beim Lesen verstanden. Obwohl der Mensch als rücksichtsloses egozentrisches zerstörerisches Wesen gezeichnet wird, kommt doch sein liebevolles fürsorgliches Sein zum Ausdruck, was insgesamt zu einer lebensbejahenden und freudvollen Geschichte führt. Empfehlung an alle, die manchmal an ihren Mitmenschen verzweifeln, um eine andere Perspektive auf die Dinge zu bekommen.

Der weiße Fleck. Eine Anleitung zu antirassistischem Denken

*Mohamed Amjahid
Piper Verlag 2021*

Als weißer Mensch in einem europäischen Land geboren worden zu sein – dieses Privileg ist vielen als solches nicht bewusst. Mohamed Amjahid erklärt auf sympathische Art Begriffe und Verhaltensweisen, die wir Weißen teilweise ganz (un)bewusst an den Tag legen. Dass nicht-weiße Menschen es durch strukturellen Rassismus weder auf der Job-/ Wohnungssuche geschweige denn im Alltag leicht haben, wird offengelegt, sowie Handlungsmöglichkeiten, dagegen vorzugehen. Was ich sehr mag, ist, dass ich beim Lesen keine Schuldgefühle eingeredet bekomme. Vielmehr empfinde ich es als augenöffnend und einladend, die Welt neu zu denken.

Schiffbruch mit Tiger

*Yann Martel
Fischer Verlag 2001*

Sogar noch Jahre nach dem Lesen dieses Buches gehe ich in Gedanken manchmal durch den zoologischen Garten des Vaters der Hauptfigur. Der Autor schafft es, sehr eindrücklich Bilder auf die Netzhaut zu zeichnen. Ich habe viel über Tiere, Menschen, aber auch Empathie, Angst, Verzweiflung und Hoffnung gelernt beim Lesen. Dass man mit dem Unmöglichen rechnen muss und es meistens anders kommt, als man denkt. Mit Pi gemeinsam in diesem Boot zu sitzen, hat mir geholfen, manch ausweglos scheinende Situation leichter zu nehmen – denn auch ohne Lösung geht das Leben erstmal weiter. Die Frage ist, ob wir daran zerbrechen – oder wachsen.

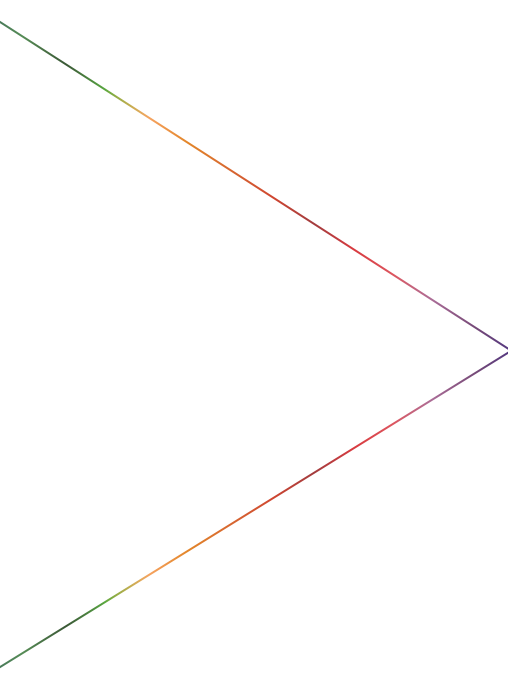


Rebecca Gontter kam 2019 zum Theater Salz+Pfeffer, zunächst als Technikerin. Seit 2021 steht sie selbst auf der Bühne. Mit dem Erstellen der GWÖ-Bilanz öffnete sich 2021 eine Tür, durch die sie gerne trat – und sie als Nachhaltigkeitsbeauftragte des Hauses wieder verließ. 2022 absolvierte sie erfolgreich die Prüfung der Weiterbildung als Transformationsmanagerin Nachhaltige Kultur des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit in Kultur und Medien.

Klimabilanz – fertig – los!

Das Projektbüro WHAT IF hat die Klimabilanz des Theater Regensburg erstellt, die Anfang März 2022 veröffentlicht wurde. In diesem Beitrag geben Vera Hefele und Teresa Trunk, die Gründerinnen des Projektbüros, einen Einblick in das Thema Klimabilanzierung und beschreiben die notwendigen nächsten Schritte im Regensburger Prozess.

Ein Beitrag von Vera Hefele und Teresa Trunk



Der Begriff der Klimaneutralität ist in aller Munde. Deutschland, einzelne Städte und mittlerweile auch Kulturinstitutionen haben sich das ambitionierte Ziel gesetzt, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt klimaneutral zu werden. Dabei heißt klimaneutral nicht, gar keine Emissionen zu verursachen, sondern maximal so viele, dass diese von der Erde wieder aufgenommen werden können. Bei unserem derzeitigen globalen Ausstoß gelingt das nur mit einem ehrlichen Reduktionsprozess, an dessen Ende wirklich nur unvermeidbare Emissionen über Klimaschutzprojekte an anderer Stelle kompensiert werden.

Wenn das Ziel Klimaneutralität heißt, muss natürlich die erste Frage lauten: Wo stehen wir jetzt? Und wie viel müssen wir daraus resultierend reduzieren? Denn: Man muss wissen, wo man steht, bevor man festlegen kann, wo man hin will.

Die Erstellung einer Klimabilanz (auch: CO₂-Bilanz) ist ein Instrument, um den Status quo aller Emissionsquellen eines Kulturbetriebs zu erfassen, zu quantifizieren und zu analysieren. Sie bildet also die entscheidende Basis für einen strategischen Nachhaltigkeitsprozess, der am Dreiklang Vermeidung, Reduktion und Kompensation ausgerichtet sein sollte.

Was zeigt eine Klimabilanz?

Eine Klimabilanz erfasst die Treibhausgasemissionen (CO₂e) in den sog. betriebsökologischen Bereichen. Bei Kultureinrichtungen zählen dazu u.a. Strom, Wärme und Kühlung, Wasser und Abwasser, Mobilität

(Mitarbeitende, Gastkünstler:innen, Publikum), Transporte. Sie macht dadurch sichtbar, wo die größten Emissionsquellen einer Einrichtung liegen, welche dementsprechend die größten Stellschrauben sind, um den eigenen Fußabdruck zu senken. Auf dieser Basis kann man den Nachhaltigkeitsprozess strategisch aufbauen und gezielt Maßnahmen entwickeln und umsetzen, die zu Emissionsreduktionen führen. Die Bilanz ist im Grunde wie ein Haushaltsbuch: Was haben wir wo ausgegeben und wie viel in der Summe? Im anschließenden strategischen Planungsprozess wird festgelegt, wie man in den einzelnen Bereichen reduzieren und vermeiden kann.

Eine kontinuierliche Bilanzierung (z.B. jährlich) fungiert als Kontrollinstrument, um die Wirksamkeit der Maßnahmen feststellen und den festgelegten Reduktionspfad einhalten zu können.

Klimabilanz des Theater Regensburg

Die Stadt Regensburg hat sich als Kommune Klimaziele gesteckt: Bis 2030 soll die gesamte Stadtverwaltung, bis 2035 auch die städtischen Töchter klimaneutral sein. Im Rahmen des „Green Deals“ hat die Stadt Strukturen geschaffen, um die Energiewende zu schaffen und die Klimaziele zu erreichen. Das Theater Regensburg sieht sich als öffentlich gefördertes Haus besonders in der Verantwortung, seinen Beitrag zu einem nachhaltigen Umgang mit den begrenzten Ressourcen dieser Welt zu leisten und möchte als Vorreiter der Stadtgesellschaft für die Erreichung der (städtischen) Klimaziele vorangehen. In der Spielzeit 21/22 starteten sie einen umfassenden Nachhaltigkeitsprozess, in dessen Analysephase wesentlicher Bestandteil die Erstellung der ersten Klimabilanz des Hauses war.

Die Bilanzierung der Treibhausgasemissionen erfolgte auf Basis des Greenhouse Gas Protocols (GHG), dem international am weitesten verbreiteten und anerkannten Standard für Klimabilanzierung. Zur Bestimmung der Treibhausgasemissionen des Theaters wurden Betriebsdaten der letzten vollständigen Spielzeit vor Corona (2018/19) herangezogen. Die Sammlung der Daten stellt üblicherweise kein Problem dar, da sie z.B. in Form von Abrechnungen vorliegen. Anders verhält es sich mit Daten zur Mobilität wie z.B. der Mitarbeitenden oder des Publikums, die von den meisten Einrichtungen in der Regel nicht laufend erhoben werden. Das war auch am Theater Regensburg der Fall, weshalb wir in der Spielzeit 2021/22 eine Publikums- sowie eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt haben, um auch diese Daten in die Klimabilanz einbeziehen zu können.

Emissionsquellen identifizieren

Die verschiedenen Emissionsquellen, die in einer Klimabilanz abgebildet werden, werden in sogenannte Scopes (Scope 1-3) eingeteilt, die, etwas vereinfacht gesagt, die Beeinflussbarkeit anzeigen. Je höher der Scope, desto geringer die direkte Beeinflussbarkeit auf die Reduktion der Emissionen durch den/die Verursacher:in. Beispielsweise beim Thema Mobilität, das in Scope 3 abgebildet wird, kann das Theater Regensburg nur indirekt beeinflussen, wie das Publikum zu den Vorstellungen anreist und das Verhalten z.B. durch das Setzen bestimmter Anreize versuchen, in die gewünschte Richtung zu lenken.

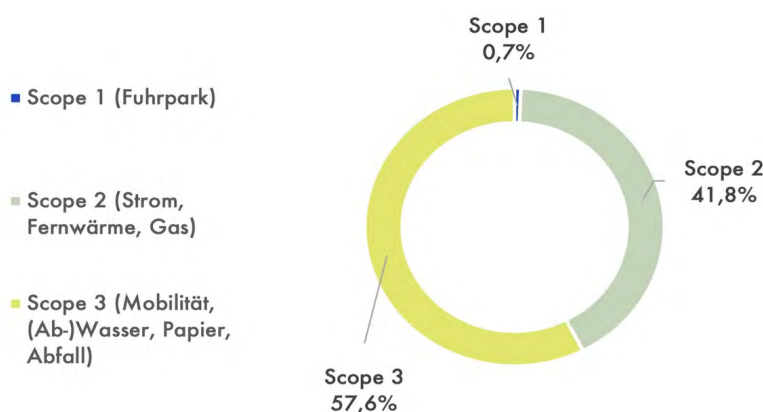


Abbildung 1: Verteilung der Emissionen des Theater Regensburg nach Scopes

Interessant ist dann vor allem, sich die Emissionen aufgeschlüsselt nach den einzelnen Quellen anzuschauen:

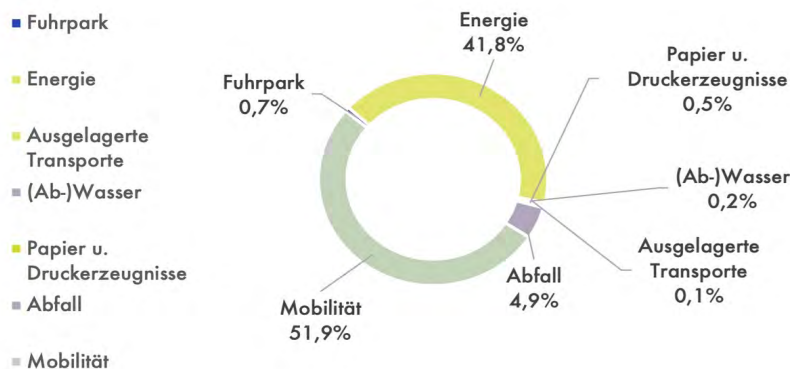


Abbildung 2: Verteilung der Emissionen des Theater Regensburg nach Quellen

Das Diagramm bildet die Emissionen aller Scopes ab: Die Bereiche Energie (Strom und Wärme) und Mobilität (Mitarbeiter:innen und Publikum) machen dabei den größten Anteil an der Bilanz aus.

Insgesamt emittierte das Theater Regensburg 1.173,48 t CO₂-Äquivalente. Zum Vergleich: Das sind in etwa so viele CO₂e-Emissionen, wie wenn Sie 367 Mal von München nach New York und zurück fliegen würden. Umgerechnet auf jedes verkaufte Ticket ergibt sich ein Wert von 7,10 kg CO₂e. Die Produktion eines Baumwoll-T-Shirts verursacht im Vergleich dazu durchschnittlich 4,3 kg CO₂e. Durch die Umstellung auf Ökostrom wurde in der Zwischenzeit bereits ein großer Schritt zu einem klimafreundlicheren Betrieb in Scope 2 eingeleitet. Maßnahmen, die den Stromverbrauch insgesamt senken, werden folgen. Auch beim Thema Mobilität gilt es nun durch verschiedene Maßnahmen eine Reduktion der Emissionen zu erreichen.

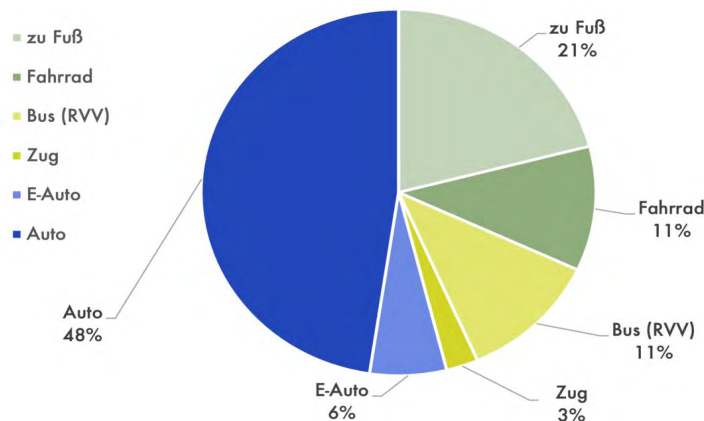


Abbildung 3: Publikums-mobilität des Theater Regensburg – anteilig nach Verkehrsmittel

Ein gutes Beispiel ist dafür die Publikumsmobilität. Knapp 50 Prozent der befragten Besucher:innen kommen aktuell mit dem Auto zu den Vorstellungen, obwohl alle Spielstätten sehr gut an den ÖPNV angeschlossen oder mit dem Fahrrad erreichbar sind. Da die Erhebung im November 2021 durchgeführt wurde, also noch in den "Hochzeiten" der Pandemie, hat sicherlich auch dies dazu geführt, dass die Nutzung des ÖPNV gemieden wurde und das Fahrrad sich in den kalten Monaten nicht jeden Tag als geeignetes Verkehrsmittel anbietet. Jedoch ergab sich aus der Befragung auch, dass 36 Prozent der Befragten gar nicht wussten, dass das ÖPNV-Ticket im Eintrittspreis enthalten ist. Das ist eine wichtige Erkenntnis und bisher ungenutztes Potenzial, um die Besucher:innen mit einem verhält-

nismäßig geringem Aufwand durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen aktiv auf den ÖPNV hinzuweisen und zur Nutzung zu motivieren.

Natürlich sind nicht alle Maßnahmen so einfach umzusetzen wie dieses Beispiel, aber trotzdem können viele Potenziale durch einen relativ geringen Aufwand ausgeschöpft werden, z.B. die Anschaffung von Lastenrädern für innerstädtische Transporte. Für das Theater Regensburg war die Klimabilanz ein wertvoller Schritt, um den eigenen Betrieb einmal grundlegend zu durchleuchten und datenbasiert sichtbar zu machen, wo die verschiedenen Stellschrauben für das weitere Vorgehen liegen.

Was jetzt? Was bedeuten die Ergebnisse?

Wir werden oft gefragt: „Sind wir jetzt schlecht?“ Die Angst vor den Zahlen und dem damit einhergehenden Schuldgefühl ist nachvollziehbar und möglicherweise ein natürlicher Reflex in unserer Welt, in der gerne Schuldzuweisungen ausgesprochen werden. Aber Schuldgefühle bringen uns nicht weiter. Natürlich sind unser aller Emissionen zu hoch, sonst wären wir nicht an dem Punkt angelangt, an dem wir stehen. Doch die Ergebnisse einer Klimabilanz sollten weder als schlecht noch als gut, sondern als Startpunkt und Richtungsweisung gesehen werden, um von da kontinuierlich und ernsthaft an einer Emissionsreduktion zu arbeiten.

Denn genau das ist der entscheidende Punkt: Dass der erste Schritt, die Erstellung der Klimabilanz, nicht der letzte ist, sondern daraus der Transformationsprozess zu einer nachhaltigen Kultur(-produktion) und damit auch zu nachhaltigen Institutionen entsteht. Dieser findet nicht nur datenbasiert statt, sondern es bedarf auch eines Wandels unseres Denkens und Handelns bei allen Mitwirkenden und auf allen Ebenen einer Organisation. Diesen Prozess tatsächlich zu gehen – also ins Handeln zu kommen –, ist der eigentliche „Erfolgsfaktor“ dafür, ob die nachhaltige Transformation gelingt. Im nächsten Schritt muss es um die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen gehen. Das erfordert Zeit, Durchhaltevermögen und manchmal auch eine Portion Kreativität. Einige Grundsätze können den Prozess erleichtern und unterstützen, die wir abschließend am Beispiel des Theater Regensburg zeigen möchten:

Top Down und Bottom Up: Nachhaltigkeit muss in der Leitung verortet sein, damit man in der Umsetzung auch entscheidungsfähig ist. Das Theater Regensburg hat Nachhaltigkeit von Anfang an bei der

Geschäftsführung angesiedelt und ist nun dabei, mit den Mitarbeitenden Strukturen zu entwickeln, um das Thema dauerhaft zu verankern.

Nachhaltigkeit ist ein Team sport: Im besten Fall gibt es ein Team, das sich die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten teilt, gemeinsam Ziele formuliert und verfolgt. Hilfreich ist es, alle wichtigen Schnittstellen miteinzubeziehen, um alle Perspektiven im Team abzubilden, die für Entscheidungen notwendig sind. Ohne den technischen Leiter wird es in Regensburg (oder auch an anderen Häusern) beispielsweise schwierig. Er kann wichtige Prozesse steuern und seine wertvolle Expertise einbringen. Die Workshops in Regensburg haben aber auch gezeigt, wie bereichernd es ist, den Raum für Dialog zu öffnen und allen interessierten Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zu geben, sich am Prozess zu beteiligen. Wichtig sind zudem Allianzen außerhalb der eigenen Institution und die Vernetzung mit anderen Akteur:innen, um Synergieeffekte zu nutzen.

Selbstwirksamkeit als eine Erfolgszutat: Selbstwirksamkeit wurde durch die Umweltpsychologie als ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Verhaltensänderungen identifiziert. Zu spüren, dass man in diesem sehr komplexen und oftmals überfordernden Thema etwas verändern kann, ist sehr wichtig für das Durchhaltevermögen. Deswegen sind schnelle und kleine Erfolge, die sich durch einfache Maßnahmen umsetzen lassen, genauso wichtig wie die großen Bretter, die es zu bohren gibt. Der Umstieg auf Recyclingpapier im Büroalltag und für Marketingmaterialien oder die Anschaffung von Lastenrädern sind daher genauso wichtig wie z.B. der zeit- und kostenintensivere Austausch einer Klimaanlage.

Lieber langsam als gar nicht: So wie man einen Marathon nicht von heute auf morgen läuft, sondern sich einen Trainingsplan macht, der sich langsam steigert, verhält es sich auch mit der Umsetzung von Maßnahmen. Maßnahmen-Patenschaften innerhalb des Teams und klare zeitliche Vorgaben und Ziele sorgen für Verbindlichkeit. Gerade in der Anfangseuphorie sollte man sich nicht zu viel auf einmal vornehmen, sondern tatsächlich in die Umsetzung kommen. Dabei hilft es, Prioritäten zu setzen und dann dranzubleiben.

Das Wichtigste ist das Anfangen!



Vera Hefele ist Kultur- und Transformationsmanagerin. Vor der Gründung von WHAT IF im Jahr 2020 war sie u.a. beim Ensemble Musikfabrik, an der Oper Köln, bei der musica viva des Bayerischen Rundfunks und an der Bayerischen Staatsoper tätig. Mit WHAT IF arbeiten sie u.a. mit dem Theater Regensburg, mit dem Kulturamt der Stadt Würzburg, dem Mahler Chamber Orchestra und dem Klimafestival „endlich.“ des Staatstheater Augsburg zusammen.



Teresa Trunk ist Betriebswirtin, Kultur- und Transformationsmanagerin. Sie arbeitete u.a. beim Jazzlabel ACT Music und der Künstleragentur Künstlersekretariat am Gasteig. Im Jahr 2020 gründete sie mit Vera Hefele das Projektbüro für nachhaltige Kultur. Mit WHAT IF arbeiten sie u.a. mit dem Theater Regensburg, mit dem Kulturamt der Stadt Würzburg, dem Mahler Chamber Orchestra und dem Klimafestival „endlich.“ des Staatstheater Augsburg zusammen.



Anzeige

**STELLENMARKT
KULTURMANAGEMENT**

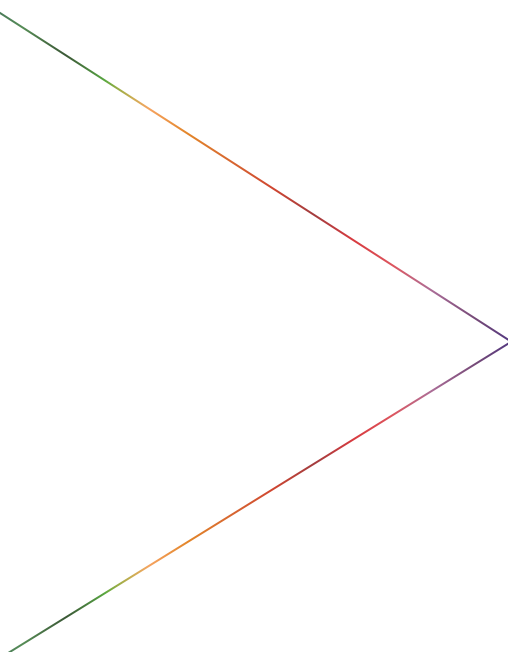
Finden Sie Ihren Traumjob
im Kulturbetrieb!

KMCN
Kultur Management Network

Künstlerische Interventionen

Potentiale von Künstler:innen für gesellschaftliche Herausforderungen produktiv machen – ein Pilotkurs

Ein Beitrag von Birgit Mandel



Künstler:innen bilden den Kern des Kultursektors und der Kultur- und Kreativwirtschaft und sind zugleich die am schlechtesten Bezahlten in der Wertschöpfungskette. Das Durchschnittseinkommen der in der Künstler-sozialkasse versicherten ca. 192.400 freischaffenden Künstler:innen beträgt 16.737 Euro pro Jahr¹, häufig können sie nicht von ihrer künstlerischen Produktion alleine leben. Dieser Missstand wird dadurch verstärkt, dass sie wenig organisiert sind in Interessenvertretungen aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen und unterschiedlicher Interessenslagen und in der Regel wenig Energie in die Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen investieren.²

Dem Bild des Künstlergenies als gesellschaftlichem Außenseiter, der abseits des Alltäglichen aus seinem Inneren herausschafft³, entspricht sicherlich ein Großteil der Künstlerinnen und Künstler schon lange nicht mehr. Dennoch halten sich diese Images autonomer künstlerischer Existenz weiter, auch weil sie Stoff für eine erfolgreiche Vermarktung von Kunst ermöglichen. Dazu gehört auch, dass sich die „Institution Kunst“ deutlich von pädagogischer Arbeit abgrenzt und Künstler:innen diese häufig nicht angeben in ihren offiziellen Portfolios. Und das, obwohl etwa die Hälfte der bildenden Künstler:innen einen Teil ihrer Einnahmen aus Lehre und Vermittlung generiert, wie etwa die Studie des BBK zu Einnahmequellen von Künstler:innen zeigt: So wird der Bereich der Vermittlungsarbeit im Kontext kultureller Bildungsprojekte unter „künstlerischer Lehre“ subsumiert, obwohl diese nur von ca. 15 Prozent der mehrheitlich männlichen Kunstschaffenden ausgeübt wird. Dagegen sind ca. 85 Prozent im Bereich der Vermittlung in Bildungseinrichtungen wie Schulen tätig⁴, eine Tätigkeit, die nicht explizit sichtbar gemacht wird, weil sie offensichtlich weniger mit einem traditionellen Künstlerimage zu vereinbaren ist.

¹ vgl. *Künstlersozialkasse 2020*.

² *Budde 2019*.

³ vgl. *Krieger 2007: 178, Stutz 2019: 31*.

⁴ *BBK/Priller 2020*.

⁵ vgl. u.a. *Lacy 2016*.

⁶ vgl. *Bishop 2012*.

⁷ *van den Berg 2007*.

Verändertes traditionelles Künstlerbild, Künstler:innen als Aktivist:innen und Educational Turn in den Künsten

Die Potenziale, die sich durch die Weiterentwicklung des künstlerischen Berufsfeldes in Richtung kulturelle Bildung öffnen können, wurden mit dem „Educational Turn in den Künsten und im Kuratieren“ seit Mitte der 2000er-Jahre deutlich: Dieser besteht darin, dass Vermittlung von Kunst, partizipatives Arbeiten und interventionistische Aktivitäten im öffentlichen Raum und in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten zunehmend als genuiner Bestandteil künstlerischen Schaffens begriffen werden.⁵ Der Fokus verschiebt sich dabei von der objektzentrierten Produktion von Werken der Kunst auf die künstlerischen und vermittelnden Prozesse sowie auf die Verwendung diskursiver, vermittelnder Methoden und beteiligungsorientierter Verfahren.⁶ Die Grenzen zwischen Kunst und Vermittlung sind dabei fließend, wenn z. B.:

- > die Künstler-Gruppe Rimini Protokoll gemeinsam mit „Laien und Expert:innen des Alltags“ zu aktuellen Fragen forschen,
- > wenn Künstler:innen zusammen mit Schüler:innen neue Räume in Schule und Ansatzpunkte für kulturelle Schulentwicklung eröffnen,
- > wenn Künstler:innen mit Bewohner:innen Ideen für die Stadtentwicklung erproben oder
- > wenn das indonesische Künstler:innen- und Vermittler:innen-Kollektiv ruangrupa die documenta fifteen nicht als Kunst-Leistungsschau, sondern als kollektiven Denk- und Gestaltungsraum konzipiert.

Künstlerische, kunstvermittelnde, kulturpädagogische und kulturmanageriale Arbeit, häufig mit Bezug zu sozialen und gesellschaftspolitischen Aktivitäten, gehen hier ineinander über und entsprechen dem Rollenmodell des „postheroischen Künstlers“⁷, der zugleich Kulturmanager sei im anti-ökonomischen Sinne. Der „postheroische Künstler“ agiere zwischen Management und Kunst, die in soziale und gesellschaftspolitische Kontexte eingreifen will. Als Beispiel nennt van den Berg die Künstler- und Aktivisten-Gruppe „Park Fiction“ in Hamburg, die mit künstlerischen Interventionen gegen Pläne des Senats zur Bebauung von Freiflächen vorgeht. Es wurde ein Planungsbüro für die Selbstgestaltung des Parks durch die Bewohner:innen als künstlerisches Projekt eingerichtet, das durch ein Kunst-im-öffentlichen-Raum-Programm finanziert wurde. „Gerade

⁸ van den Berg: 143.

weil hier Management und künstlerische Praxis identisch werden, ist das Projekt selbst radikal antiökonomisch. Es basiert auf Kraftvergeudung und Selbstausschöpfung“.⁸

Künstler:innen selbst haben sich also zunehmend Felder erschlossen, in denen sie mit ihrer Kunst und häufig in der partizipativen Arbeit mit Gruppen gesellschaftlich aktiv werden und zwar keineswegs nur als „Notlösung“, weil das sonstige Kunstschaffen zu wenig Einkünfte generiert, sondern aus der Motivation, aktiv Einfluss zu nehmen auf gesellschaftliche Probleme und Menschen darin zu unterstützen, ihre ästhetischen und gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten zu erweitern.

Künstler:innen selbst haben sich zunehmend Felder erschlossen, in denen sie mit ihrer Kunst und häufig in der partizipativen Arbeit mit Gruppen gesellschaftlich aktiv werden.

Besonderheiten des interdisziplinären Zertifikatskurses für Künstler:innen in der Kulturellen Bildung

Hier setzt der Pilotkurs „Künstlerische Interventionen in der Kulturellen Bildung“ an, der unter Leitung der Autorin im Herbst 2021 startete. Gefördert wird der Kurs von der Mercator Stiftung, die damit ihr langjähriges Engagement in der kulturellen Bildung abschließt. Der Kurs verfolgt zum einen das Ziel, Künstler:innen dabei zu unterstützen, ihre Expertise für das Arbeiten in sozialen und kulturellen Bildungskontexten auszubauen und damit Handlungs- und Einkommensmöglichkeiten zu erweitern. Zum anderen sollen damit die besonderen Potentiale der Künste in Bildungs- und Sozialkontexten mehr Sichtbarkeit auch bei bildungs- und kulturpolitischen Entscheidern erhalten und nachhaltige Strukturen für Künstler:innen in der Kulturellen Bildung entwickelt werden. Insofern sind auch die Öffentlichkeitsarbeit, die Profilierung des Kurses, eine hohe Bekanntheit und die politische Lobbyarbeit zentraler Bestandteil der Pilotphase, damit das Zertifikat sowohl für die einzelnen Stipendiat:innen als Qualitätsnachweis wirksam ist, wie auch den Wert künstlerischer Arbeit in Bildungskontexten zeigt.

⁹ Liebau/Zirfas 2008: 12-13.

456 Kunstschaffende haben sich auf die 33 Plätze dieses ersten Jahrgangs beworben, was die Relevanz des Kurses für die Zielgruppe zeigt. Ausgewählt wurden die Stipendiat:innen aufgrund ihrer Erfahrungen in kulturellen Bildungskontexten sowie nach dem Kriterium maximaler Diversität in Bezug auf unterschiedliche Kunstsparten, Arbeitsmethoden, Alter und Herkunft, denn die Zusammenarbeit der Teilnehmenden und wechselseitige Anregung sind ein zentrales Qualitätsmerkmal des Kurses.

Der Pilotkurs versteht sich zugleich als wissenschaftliches Forschungsprojekt und fragt danach:

- > welche spezifischen Potentiale die Künste haben, die auch über das Kunstfeld hinaus intervenieren und besondere Wirkungen entfalten können,
- > wie die Potentiale der Künste für unterschiedliche Bildungskontexte produktiv werden können,
- > was Qualität in der künstlerisch-kulturellen Bildung in unterschiedlichen Kontexten ausmacht,
- > was es an Wissen und Kompetenzen auf Seiten der Künstler:innen dafür braucht und
- > wie sich diese in einer Weiterbildung vermitteln und lernen lassen.

Potentiale der Künste für Prozesse kultureller Bildung

Den Künsten wird für Lernerfahrungen und Bildung eine entscheidende Bedeutung zugewiesen. Die Beschäftigung mit Kunst kann dazu beitragen, sinnliche Wahrnehmung auszudifferenzieren, genauer hinzusehen, hinzuzuhören, eigenes Erleben genau zu beschreiben und zu reflektieren.⁹

SYMPOSIUM ON ARTISTIC INTERVENTIONS IN EDUCATIONAL AND SOCIAL CONTEXTS

Am 08. und 09.07.2022 veranstaltet die Universität Hildesheim ergänzend zum Pilotkurs ein „Symposium on Artistic Interventions in educational and social contexts“ (Leitung Prof. Dr. Birgit Mandel).

Mehr Informationen zum Pilotkurs und dem Symposium:
<https://kuenstlerische-interventionen.de>

¹⁰ vgl. u.a. Westphal 2014.

¹¹ vgl. Mandel 2016, Reinwand 2012.

¹² Borries et al. 2012.

Ebenso ermöglichen die Künste ein spielerisches und zweckfreies Probehandeln, und mehr noch können sie utopische Räume schaffen, die zeigen, dass alles auch ganz anders sein könnte. Erfahrungen von Emergenz mit dem Auftauchen unerwarteter Möglichkeiten sowie Erfahrungen von Ganzheit sind in künstlerischen Gestaltungsprozessen angelegt.¹⁰

In den Künsten gibt es nicht die eine richtige Lösung, Kunst ist immer mehrdeutig, interpretationsoffen, und auch Widersprüche und scheinbar unvereinbare Positionen lassen sich in den Künsten aushalten. Das macht sie so wertvoll in zunehmend auseinanderdriftenden Gesellschaften, in denen Filterblasen oft kein Verständnis mehr für andere Positionen zulassen. Eigene Erfahrungen in künstlerischen Prozessen können insofern von hohem Wert für Bildungsprozesse auch im Sinne von Demokratiesicherung sein.

In den Künsten gibt es nicht die eine richtige Lösung, Kunst ist immer mehrdeutig, interpretationsoffen, und auch Widersprüche und scheinbar unvereinbare Positionen lassen sich in den Künsten aushalten.

Kulturelle Bildung wird hier verstanden als Selbstbildungsprozess in Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur, bei dem besondere, ästhetische Differenzenerfahrungen sinnlich und emotional erlebt werden. Die kognitive Reflexion dieser Erfahrungen kann zur Erweiterung eigener Perspektiven führen.¹¹

Der Begriff der Künstlerischen Intervention fokussiert auf die Autonomie der Künste, die gerade deswegen Wirkung entfalten, weil sie sich nicht anpassen an gängige Arbeitsweisen und Konventionen. Im Kunstkontext werden unter künstlerischen Interventionen meist kurzfristige Eingriffe von Kunst in den öffentlichen Raum und subversive künstlerische Strategien verstanden. Ihre Ziele reichen von Störungen und Irritationen bis hin zum Wunsch nach gesellschaftlichen Veränderungen.¹² Der Begriff der Künstlerischen Intervention scheint deswegen für die Arbeit in der Kulturellen Bildung geeignet, weil er Freiraum für die nicht vorhersehbaren, besonderen Qualitäten der Künste in ihrer Ganzheit und der durch sie ausgelösten Bildungsprozesse beansprucht. Durch temporäre und überraschende künstlerische Eingriffe in ein anderes System – seien es Schule, soziale

¹³ Berthoin Antal 2019: 44.

Einrichtungen oder klassische Kultureinrichtungen – können ästhetische Differenzerfahrungen hervorgebracht werden, die neue Perspektiven schaffen und dadurch auch Veränderungen initiieren. Für die Vermittlung impliziert der Begriff der künstlerischen Intervention, dass sich künstlerische Verfahren ohne eine spezifische Bildungsabsicht und eher im Sinn einer ästhetischen Irritation mit offenem Ausgang entfalten. „Eine künstlerische Intervention im sozialen und physischen Kontext einer Organisation regt dazu an, Routinen zu durchbrechen und Einstellungen zu verändern. Sie schafft einen Raum, in dem neue Formen des Sehens, Denkens und Handelns erprobt werden können.“¹³

Arbeits- und Qualitätsprinzipien des Zertifikatskurses

Die Expertise als Künstler:in und die eigene künstlerische Position ist in dem Kurs „Künstlerische Interventionen in der Kulturellen Bildung“ Ausgangspunkt für alle Fragen der Vermittlung und Kulturellen Bildung. Konzepte der Vermittlung für künstlerisch-kulturelle Bildung werden immer maßgeschneidert entwickelt, es gibt keine vorgefertigten Schablonen und fixen Methoden. Die Arbeit im Kurs ist auch in ihrer Dramaturgie und den verwendeten ästhetischen und künstlerischen Mitteln anschlussfähig an die künstlerische Arbeit der Stipendiat:innen. Jede Einheit startet mit einer gemeinsamen ästhetischen Aktion. Aus der Zusammenarbeit der in ihrem Erfahrungshorizont und ihren Methoden sehr unterschiedlichen teilnehmenden Künstler:innen ergeben sich produktive Synergien, die u.a. in gemeinsame interdisziplinäre, partizipative Projekte im Rahmen der documenta fifteen eingehen werden.

Aus der Zusammenarbeit der in ihrem Erfahrungshorizont und ihren Methoden sehr unterschiedlichen teilnehmenden Künstler:innen ergeben sich produktive Synergien.

In der Kooperation mit erfahrenen Praxispartner-Organisationen werden die eigenen Ansätze der Stipendiat:innen weiter entwickelt: Einbezogen als feste Kooperationspartner sind der Bundesverband Kulturagent:innen für kreative Schulen, TUSCH Hamburg, die CRESPO Foundation und „Das fliegende Künstlerzimmer“, das Kunstlabor KLAUS, LesArt Berliner Zentrum für Kinder- und Jugendliteratur, TanzZeit Berlin e. V., das Zukunftslabor der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen sowie die documenta fifteen.

Um die Erfahrungen und Erkenntnisse dieses Pilotkurses in die Breite zu bringen und nachhaltig zu verankern, werden schon jetzt potentielle Transfer-Organisationen deutschlandweit gesucht, die den Kurs zukünftig bei sich implementieren. Damit kann zukünftig deutlich mehr Künstler:innen die Weiterbildung sowie ein Zertifikat ermöglicht werden, das für eine besondere Qualität in der Verbindung von Kunst, Kulturvermittlung und Kulturmanagement steht. Das ist auch deswegen notwendig, weil in den Kunstakademien mehrheitlich Kulturvermittlung und Kulturelle Bildung noch immer nicht curricular verankert sind.

Mehr solcher Weiterbildungen und Zertifikate für Künstler:innen sind auch deswegen notwendig, weil in den Kunstakademien mehrheitlich Kulturvermittlung und Kulturelle Bildung noch immer nicht curricular verankert sind.

Um den Kreis zukünftiger Dozierender des Kurses zu erweitern, ist ein „Train the trainer-Modul“ in den Pilotkurs integriert, mit dem die Stipendiat:innen selbst die Fähigkeit erwerben, Projekte und Methoden differenziert zu beurteilen, übergreifende Vermittlungsverfahren herauszuarbeiten, theoretische Reflexionen mit künstlerischer Praxis zu verbinden.

Eine Datenbank, auf der die verschiedenen künstlerisch-vermittelnden Expertisen sowie Projektbeispiele aller Stipendiat:innen dargestellt sind, ermöglicht es potentiellen Auftraggebern die passende künstlerische Expertise für ihr Anliegen zu finden.

Künstler:innen in sozialen und gesellschaftspolitischen Kontexten als Cultural Leader und Cultural Entrepreneur

Künstler:innen, die ihren Radius über das eigene Atelier oder die professionelle Bühne hinaus ausweiten, benötigen zugleich auch ein anderes Mindset, denn sie übernehmen Verantwortung für deutlich größere Kontexte und Kreise von Mitwirkenden. Neben dem Bild des „postheroischen Künstlers“ bieten sich dafür auch Leitbilder des Cultural Leadership und des Entrepreneurs an. Während der Begriff des Managements, der für Rationalität, Struktur und Überblick in arbeitsteiligen, komplexen Prozessen steht, von Kunstschaffenden oft abgelehnt wird, unterscheidet sich Cultural Leadership dadurch vom Management, dass die avisierten Ziele

¹⁴ Zierold 2018.

¹⁵ Mandel 2008.

¹⁶ Berthoin-Antal: 45.

über die effiziente und effektive Organisation des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Einrichtung oder Projekts hinaus gehen und auf Basis visionärer Ziele immer auch Gesellschaft verändern wollen.¹⁴ Cultural Entrepreneurship betont stärker die unternehmerische Seite künstlerisch-kulturellen Handelns, bei der die Übernahme von Risiken und Verantwortung für das eigene Unternehmen im Vordergrund steht. Vor allem dann, wenn Künstler:innen ihre künstlerische Tätigkeit nach außen verlagern und in partizipativen Projekten mit Teilnehmenden und mit Organisationen des Bildungs- und Sozialsektors sowie mit anderen Künstler:innen zusammen arbeiten, definieren sie sich zugleich als (Mikro-) Unternehmer:innen.¹⁵

Künstler:innen, die ihren Radius über das eigene Atelier oder die professionelle Bühne hinaus ausweiten, benötigen zugleich auch ein anderes Mindset.

Die in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten aktive Künstlerpersönlichkeit erweitert nicht nur das Repertoire möglicher Rollenmodelle im Kulturmanagement, sondern kann auch kulturmanageriale Strategien und Arbeitsweisen bereichern.

Potentiale der Künste für das Management

Künstlerische Kreativität wird schon länger als zentrale Ressource in innovationsorientierten Gesellschaften begriffen und Artist Residencies sind inzwischen in vielen Unternehmen etabliert, um neue Perspektiven auf die Arbeit zu schaffen und Veränderungen zu stimulieren.

Der große Mehrwert, den Künstler:innen etwa gegenüber Unternehmensberatungen hätten, sei „ihre Andersartigkeit; ihr Bezugsrahmen und ihre Identität stammen aus der Welt der Kunst, nicht aus Ingenieurschulen, wirtschaftswissenschaftlichen oder juristischen Fakultäten. (...) Sie denken nicht automatisch in Managementkategorien. (...) Ein Merkmal von künstlerischen Interventionen ist, dass sie einen „Interspace“ öffnen. In diesem Zwischenraum sind die üblichen, in der Kultur der Organisation verankerten Normen zeitweise aufgehoben.“¹⁶

In der Verbindung von sinnlichen, emotionalen und kognitiven Dimensionen können auch Managementaufgaben stärker ganzheitlich begriffen

werden. Kunst ermöglicht die gleichzeitige Betrachtung verschiedener Perspektiven. Sie kann dazu anregen, nicht Vorhergesehenes und nicht Geplantes zuzulassen und einzubinden und öffnet damit für ein flexibleres Handeln. Künstlerische Arbeit regt an, feste Regeln und Konventionen im Management zu hinterfragen und neue Gestaltungsspielräume zu eröffnen. Dies ist in zunehmend unvorhersehbaren, sogenannten VUCA Welten, gekennzeichnet durch "Volatilität", "Unsicherheit", "Komplexität" und "Mehrdeutigkeit", von zentraler Bedeutung, wo langfristige Strategien häufig zugunsten agilen Handelns über Bord geworfen werden müssen.

Der Zertifikats-Kurs und seine Absolvent:innen können dazu beitragen, künstlerische Expertise stärker einzubeziehen in unterschiedliche Kontexte gesellschaftlichen Lebens: vom Bildungssystem über soziale und politische Arbeit bis zur Entwicklung neuer Ansätze im Management und Cultural Leadership.

LITERATUR

Berthoin Antal, Ariane (2019): *Künstlerische Interventionen erforschen: Wie Museen davon lernen können*, In: Hermannstädter, Anita (Ed.): *Kunst/Natur: Interventionen im Museum für Naturkunde Berlin*, ISBN 978-3-86228-184-8, Edition Braus, Berlin, S. 44-51.

Bishop, Claire (2006): *The Social Turn: Collaboration and Its Discontents*. In: *Artforum*, February 2006, Vol. 44, No. 6, S. 178-183.

Budde, Philipp (2019): *Förderpotenziale für die Kultur- und Kreativwirtschaft – Eine Untersuchung zur Effektivität von Fördermaßnahmen der öffentlichen Hand am Beispiel der Designwirtschaft in NRW*. Hildesheim Universitäts-Verlag. https://hildok.bszbw.de/frontdoor/deliver/index/docId/940/file/Budde_Dissertation.pdf.

Bundesverband Bildender Künstlerinnen und Künstler (Hg.)/ Priller, Eckhard (2020): *Von der Kunst zu leben. Die wirtschaftliche und soziale Situation Bildender Künstlerinnen und Künstler 2020. Expertise zur 7. Umfrage des Bundesverbandes Bildender Künstlerinnen und Künstler*. Eigenverlag.

Borries, Friedrich von et. al. (Hg.) (2012): *Glossar der Interventionen*. Berlin: Merve, S. 126-132.

Künstlersozialkasse (2022): *Service. Die KSK in Zahlen*. <https://www.kuenstlersozialkasse.de/service/ksk-in-zahlen.html>, letzter Abruf: 15.02.2022.

Krieger, Verena (2007): *Was ist ein Künstler? Genie – Heilsbringer – Antikünstler ; eine Ideen- und Kunstgeschichte des Schöpferischen*. Köln: Deubner.

Lacy, Suzanne (2016): *Practical Strategies. Framing Narratives for Public Pedagogies*. In: Krause Knight, Cher/Senie, Harriet F. (Hg.) (2016): *A Companion to Public Art*. Malden, Oxford, Chichester: Wiley Blackwell, S. 239-244.

Liebau, Eckart/Zirfas, Jörg (Hg.) (2008): *Die Sinne und die Künste. Perspektiven ästhetischer Bildung*. Bielefeld: transcript.

Mandel, Birgit (2016): Sozial integrative Kulturvermittlung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen zwischen Kunstmissionierung und Moderation kultureller Beteiligungsprozesse. In: Mandel (Hg.) (2016): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld: transcript, S. 125 – 139.

Dies. (2007): Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien. Bielefeld: transcript Verlag.

Reinwand, Vanessa-Isabelle (2012): Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung. In: Bockhorst et al. (Hg.) (2012), S. 108–114.

Stutz, Ulrike (2019): Zwischen den Feldern. Reflexive Berufsidealitäten von Künstler:innen in der künstlerischen Bildungsarbeit. In: Ludwig/Iltner (Hg.) (2019), S. 15–42.

Westphal, Kristin (2014): Fremdes in Bildung und Kunst/Theater. In: Deck, Jan/Primavesi Patrick (Hg.) (2014): Stop Teaching! Neue Theaterformen mit Kindern und Jugendlichen. Bielefeld: transcript, S. 125–138.

van den Berg, Karen (2007): Impresario, Künstler, Manager, Dienstleister oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers. In: Markowski, Marc/Wöbken, Hergen (Hrsg.): oeconomenta. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft. Berlin: Kadmos Verlag, S. 131–146.

Zierold, Martin (2017): Cultural Leadership. Eine Zukunftsaufgabe, in: Kultur Management Network Magazin Dezember 2017, Ausgabe 128: Cultural Leadership, <https://www.kulturmanagement.net/dlf/e705f071c73a7217b021731d0e2d190b,1.pdf>.



Prof. Dr. Birgit Mandel ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement und leitet das Institut für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim sowie den Masterstudiengang Kulturvermittlung. Sie ist Vizepräsidentin der Kulturpolitischen Gesellschaft, Kuratoriumsmitglied der Commerzbank Stiftung und Aufsichtsratsmitglied der Kulturprojekte Berlin.

Bei der Kreation eines Konzertlebens für die Zukunft greift die Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz auf Schwarmintelligenz zurück. Es geht um partizipative Mitbestimmung des Publikums, um das Ausloten von Erwartungen und Generieren neuer Projektideen für eine „Creative Community“, die das Sinfonieorchester als kulturelles Gravitationszentrum in der Stadtgesellschaft verankert. Für sein kreatives Engagement wurde Beat Fehlmann, Intendant der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz, soeben mit dem Kulturpreis der Deutschen Orchestervereinigung ausgezeichnet. Im Interview mit Stefan Pieper spricht er über die Hintergründe dazu.

Sinfonieorchester als Gravitations- zentrum

Das Gespräch führte Stefan Pieper

Lieber Herr Fehlmann, Sie haben im letzten Frühjahr einen ersten Ideenwettbewerb zum Thema „Musik und Gesundheit“ veranstaltet. Wie muss man sich das konkret vorstellen?

Bislang wurde im Musikbetrieb eher einseitig über Gesundheitsfragen nachgedacht. Es ging etwa um konkrete Aspekte wie Gehörschutz im Orchester oder um die medizinische Behandlung von instrumentenspezifischen Abnutzungserscheinungen, also um Dinge im präventiven Bereich für die musischen Mitarbeitenden. Jetzt haben wir auf einer übergeordneten Ebene angesetzt und uns gefragt: Was können wir als Orchester und als Klangkörper für die seelische Gesundheit einer Gesellschaft tun? Diese Fragestellung hat es so vorher bei uns noch nicht gegeben.

Wonach haben Sie gefragt und was ist dabei herausgekommen?

Wir haben unser Publikum gefragt, von welchen Musikstücken in ihrer individuellen Wahrnehmung eine besonders heilende Wirkung ausgeht, welche Kompositionen also in die „musikalische Hausapotheke“ gehören:

Welche Musik nutzen Sie zur Linderung von Schlafstörungen? Welche Musik wirkt gegen Liebeskummer oder Stress? Womit steigern Sie Ihr Wohlbefinden? Aus den Antworten unseres Publikums sind Playlists entstanden – mit konkreten Vorschlägen, welche Musik für welche Symptome besonders geeignet ist. Zum Beispiel hilft einigen die „Morgensimmung“ aus Edvard Griegs Peer Gynt Suite, um mit einem zuversichtlichen Gefühl in den Tag zu kommen. Gegen Liebeskummer hat Edith Piafs Song „Je ne regrette rien“ in die Hausapotheke Einzug gehalten. Und natürlich sind viele Bach-Stücke ein viel genutztes Therapeutikum, um Stress oder Angst zu lindern und die Gedanken zu sortieren. Jede:r kann sich auf unserer [Homepage](#) unter dem Thema „Musik und Gesundheit“ ein persönliches Apothekenschränkchen zusammenstellen.

Hat Sie das Ergebnis überrascht?

Teilweise gab es Vorschläge, die ich auch so erwartet habe. Aber es wurden auch viele Stücke vorgeschlagen, die ich selbst noch nicht mal gekannt habe oder auch Musik jenseits des klassischen Repertoires. Zum Beispiel Philip Glass gegen Konzentrationsschwäche. Der große Gewinn dieser Sache ist, dass man anfängt, Musik noch einmal wahrzunehmen unter dem Aspekt: „Was macht das jetzt mit mir?“ oder „Was löst es bei mir aus?“ So etwas ist ein guter Weg zum bewussten (Hin-)Hören. Der wertvollste Aspekt für mich ist, dass ein Dialog über Musik mit den Menschen im virtuellen Raum entsteht, was ich sehr schön finde. In der klassischen Musik werden wir oft mit der Aussage konfrontiert: „Das verstehe ich gar nicht oder ich weiß zu wenig darüber.“ Wenn ich mir die Ergebnisse aus den ersten Erhebungen anschau, geht es aber gar nicht um das Wissen über die Musik, sondern darum, wie Musik auf bestimmte Stimmungen wirkt. So etwas führt uns als Programmverantwortliche ganz neu an die Musik heran.

Welche Rückmeldungen aus dem Publikum haben Sie zu dieser „musikalischen Hausapotheke“ bekommen?

Menschen, denen ich begegnete, haben mir gesagt, dass sie diese neuen Möglichkeiten einer direkten Partizipation über eine digitale Kommunikationsplattform und im motivierenden Rahmen eines Ideenwettbewerbs sehr schätzen. Mir sagt das: Hier ist ein wichtiger Schlüssel, um die Menschen an Kunst und Kultur heranzuführen.

Aktuell hat eine neue Wettbewerbs-Phase begonnen, basierend auf der Leitfrage: „Was treibt Dich an?“ Sie soll der Kooperation der Staatsphilharmonie mit der Bundesgartenschau 2023 in Mannheim eine Leitidee vermitteln.

Worum geht es dabei konkret?

Die BUGA hat bei uns angefragt, ob wir interessiert wären, vier Konzerte zu unterschiedlichen Themen zu machen. Es geht um Umwelt, Energie, Nachhaltigkeit, Ernährung. Also Themen, die im Umfeld von Natur, Stadt, Gesellschaft und Leben angesiedelt sind. Der neue Ideenwettbewerb will dramaturgische Konzepte für solche Fragestellungen in einem gemeinsamen Prozess entwickeln.

Wonach fragen Sie Ihr Publikum?

Es geht nicht um die passende Musik zu einem Thema. Das spielt zwar auch mit rein, ist aber nicht der Hauptaspekt. Es geht hier mehr um die globale Deutung des Energie-Themas. Wir haben den Begriff Energie auf uns selbst bezogen und fragen: Was treibt dich an,? Das kann alles Mögliche sein, positives, aber auch trauriges. Die Sammlung geht erst mal in die Breite in dieser ersten Initialphase. Die ersten Antworten, die wir bekommen haben, widerspiegeln diese bunte Vielfalt. Genau das habe ich mir so erhofft. Nachdem wir alles gesammelt haben, trifft eine Jury die Vorauswahl für die spannendsten und abgefahrensten Vorschläge. Daraus stricken wir schließlich ein „wie auch immer geartetes“ Musikereignis. Ich nenne das ganz bewusst so, weil es vielleicht kein Konzert im üblichen Sinne werden wird.

Was hat sich gegenüber dem ersten Wettbewerb weiterentwickelt und was ist die Intention dahinter?

Auch bei der Frage „Was treibt Dich an?“ geht es nicht um das Fachwissen über klassische Musik, sondern um das eigene Leben jedes Einzelnen. Mein Anliegen dahinter ist eine Beteiligungsebene, auf der möglichst viele Menschen anschlussfähig werden.

Wird auch konkret nach Programmwünschen gefragt?

Wir fragen nicht konkret danach, wie das Programm aussehen soll, denn ich finde es problematisch, wenn sich Beteiligungsprozesse nur am Endprodukt orientieren. Es geht vielmehr um das, wo jede:r Einzelne wirklich auch kompetent ist. Schließlich ist jeder Mensch in seinem Leben die beste Fachperson. Ich bin mir sicher, dass der Dialog spannend wird und freue mich wahnsinnig darauf, das alles umsetzen zu dürfen, mich zu reiben und zu hinterfragen mit diesen Sachen. Weil uns das in Denkrichtungen bringt, die vieles verändern werden!

Die digitale Infrastruktur für Ihre Ideenwettbewerbe und das Konzept dahinter wurde von der Agentur no-te entwickelt. Wie haben Sie und der Initiator von no-te Krystian Nowakowski zueinander gefunden?

Ich war schon lange auf der Suche nach einer Möglichkeit, um Neues zu entwickeln. Krystian Nowakowski und ich haben uns intensiv ausgetauscht und daraus entstand die Projektidee für einen „open innovation“-Prozess, nach dem ich gesucht habe. Vorher hatte ich nichts gefunden, was für den Kulturbereich wirklich praktikabel und passend gewesen wäre. Viele Projekte aus der freien Wirtschaft sind entweder für die Kulturbranche unerschwinglich, oder aber die Projekte sind zu kommerziell gedacht.

Neue Wege der Partizipation sollen sich wie eine physische Kraft verselbständigen, deswegen spricht no-te von der „gravity-Methode“. Was macht diesen Begriff aus?

Für mich ist diese Kommunikationsplattform ein Werkzeug, das wir einfach benutzen, damit viele Menschen in Kontakt zueinanderkommen. Wichtig ist, was dieses Tool leistet: Es geht um einen gesteuerten Austausch, um das Generieren von Verbindungen, um einen partizipativen Prozess in der digitalen Welt. Ich mag die Universalität dieser Methode: Ich kann es thematisch anfüllen mit was auch immer. So kann es immer der Sache dienen.

Was ist das Ziel?

Das Konzerterlebnis wird ein anderes sein, wenn ich als Hörerin oder Hörer weiß, ich habe da auf eigene partizipative Weise mitgewirkt. Für das Publikum entsteht eine neue Verbundenheit, die weit über das hinausgeht, was beim Lesen eines Konzertprogramms passiert. Weil eben das Gefühl da ist, selbst Einfluss ausgeübt zu haben. Das hat etwas mit Beziehungsarbeit zu tun. Es gibt heute nicht mehr das Bildungsbürgertum mit seinem fest gefügten Kanon. Also können wir uns auch nicht auf der Annahme eines automatischen Einverständnisses ausruhen. Also müssen wir den Menschen erklären, warum es sich lohnt, dorthin zu gehen und was diese Musik ganz unmittelbar mit mir zu tun hat. Das hat etwas mit Anschlussfähigkeit zu tun.

Ich hatte bislang mitunter den Eindruck, dass die freie Festivalszene hier manchmal schon einen Schritt weiter ist als der etablierte öffentliche Kulturbetrieb. Kann man die Situation der freien Szene auf eine so große öffentliche Institution wie ein Sinfonieorchester ohne weiteres übertragen?

Flexibilität und Veränderung hängen immer davon ab, ob wir sie selbst zulassen und ob wir uns Veränderungen selber vorstellen können. Wenn dem so ist, dann ist auch ein Staatsbetrieb wandlungsfähig. Unsere große

Chance ist eine vergleichsweise komfortable Situation bei der Finanzierung: Um diese zu nutzen, müssen wir eine gewisse Selbstzufriedenheit überwinden. Denn wir als öffentliche Institution haben in Bezug auf den Kulturbereich eine der größtmöglichen denkbaren Sicherheiten. Wir haben die Freiheit, ausprobieren zu können, allein, weil wir nicht dazu verdammt sind, dass jedes Experiment unbedingt wirtschaftlich erfolgreich sein muss. Da ist die freie Szene mit ihren meist kurzfristigen Projektförderungen deutlich prekärer dran. Meistens wird lediglich das Endprodukt und deutlich weniger der Prozess gefördert. Damit verglichen haben wir einfach mehr Spielraum und können mehr Risiken eingehen. Es kommt darauf an, diesen Freiraum zu nutzen und nicht in der starren Vorstellung eines Staatsbetriebes zu verharren.

Halten Sie es für fahrlässig, nicht mit Möglichkeiten zu experimentieren?

Wir können uns noch viel weiter öffnen und noch vielfältiger werden. Das müssen wir, das wollen wir, und wir können es. Und es ist notwendig, weil wir uns ja auch legitimieren wollen. Kulturförderung ist eine gesellschaftliche Debatte.



Foto: Francesco Futterer

Beat Fehlmann hat Klarinette, Dirigieren und Komposition studiert und Weiterbildungen zum Executive Master in Arts Administration und im Bereich des internationalen Wirtschaftsrechts absolviert. Von 2013 bis 2018 war er Intendant für die Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz. Seit September 2018 ist er der Intendant der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz.



Stefan Pieper hat Musikwissenschaft und Soziologie an der Universität Münster studiert. Seitdem freier Journalist und Autor in vielen Kultursparten für zahlreiche Print- und Online-Medien mit Lebensmittelpunkt im Ruhrgebiet. Er ist Mitbetreiber und redaktioneller Leiter des Netzwerkes nrwjazz.net sowie Autor und Herausgeber der Studie „[jazz we can](http://jazzwe.can)“ – eine Analyse der kreativwirtschaftlichen Bedeutung der freien Jazzszene in NRW.

Freiwilligenmanagement landete u.a. auf unserer Agenda für die Magazinthemen 2022, nachdem Dr. Constanze N. Pomp im April 2021 mit ihrem Beitrag „Engagement für die Engagierten“¹ Einblicke in das Freiwilligenmanagement im TECHNOSEUM gab. Dabei machte sie deutlich, welche Relevanz das Thema nicht nur für dieses Haus hat, sondern für den kompletten Kulturbereich haben sollte. Im Interview spricht sie darüber, warum ehrenamtliches Engagement auch engagierte Kultureinrichtungen braucht.

Engagierte Kultureinrichtungen für ehrenamtlich Engagierte

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Frau Dr. Pomp, welche Rolle spielen Ehrenamtliche derzeit für den Kulturbetrieb? Und welche Rolle sollten sie spielen?

Wie der [Deutsche Freiwilligensurvey 2019](#) zeigt, gehören Kultur und Musik zum zweitgrößten Engagementbereich. Das ehrenamtliche Engagement in der Kultur ist heterogen und beeindruckend: Es reicht von der Vorstands- und Gremienarbeit, von ehrenamtlich geführten Museen und Bibliotheken über Kulturvereine bis hin zum Amateurtheater. Diese Engagementfelder stellen nur einen kleinen Ausschnitt der vielfältigen kulturellen Engagementbereiche dar.

Zum Beispiel beabsichtigt das Freiwillige Soziale Jahr Kultur, Jugendliche und junge Erwachsene an das Thema Ehrenamt heranzuführen, um ihnen gleichzeitig erste Einblicke in den Berufsalltag kultureller Einrichtungen zu vermitteln. Auch wir am TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim bieten ein FSJ Kultur an.

¹ Mehr dazu siehe im Beitrag von Constanze Pomp im freien Teil des Kultur Management Network Magazin Nr. 159: „Kinder an die Macht“, ab S. 117.

² Constanze Pomp unterstützte während ihres Studiums die Museumsleiterin eines kleinen Spezialmuseums als ehrenamtliche Assistentin. Weitere Einblicke dazu sowie zu ihrer Tätigkeit als „Ehrenamtskoordinatorin und -managerin“ gibt sie im Interview in unserer *Berufsbild-Reihe* auf kulturmanagement.net.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass viele Kulturbetriebe und kulturelle Angebote erst Dank des großen ehrenamtlichen Engagements fortbestehen können bzw. ermöglicht werden. Durch meine eigene ehrenamtliche Tätigkeit² konnte ich aus erster Hand erfahren, wie stark kleine Museen auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen angewiesen sind. Im TECHNOSEUM können wir die saisonalen Feldbahnfahrten durch den Museumspark oder die ganzjährigen Vorführungen an der Münzprägestation nur aufgrund ehrenamtlicher Mithilfe realisieren.

Hier wird deutlich, dass ehrenamtliche Engagements dabei helfen, das Leistungsspektrum kultureller Einrichtungen zu erhalten oder erheblich zu erweitern. Insgesamt bekommen viele Menschen die Möglichkeit, am kulturellen Leben zu partizipieren. Gleichzeitig findet eine stärkere Identifikation der Bürger:innen mit den Kultureinrichtungen statt. Dies zeigt sich auch, wenn mithilfe bürgerschaftlichen Engagements drohende Schließungen kultureller Einrichtungen, eingeschränkte Öffnungszeiten oder Kürzungen der Leistungsangebote verhindert werden können.

Ehrenamtliches Engagement in der Kultur wird in der Zukunft weiter an Bedeutung zunehmen. Einerseits, weil seitens der öffentlichen Hand weniger Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden können. Allerdings darf hier ehrenamtliches Engagement nicht ins Gegenteil „abdriften“: Das heißt, Ehrenamtliche dürfen nicht als Lückenfüller fungieren oder eingesetzt werden. Andererseits möchte die Bürgerschaft selbst vermehrt Verantwortung für das kulturelle Leben übernehmen.



Foto: Constanze N. Pomp, 2019

Die Münzprägestation im TECHNOSEUM ist einer der Bereiche, die nur aufgrund der ehrenamtlichen Mitarbeit ganzjährig realisierbar sind. Das Bild zeigt eine Schulung an der Münzprägestation durch einen ehrenamtlichen Kollegen.

Wie wird darüber hinaus das Management für Freiwillige oder – wie Sie es mitunter nennen – das „Engagement für die Engagierten“ wahrgenommen? Wie relevant ist das aktuell im Kulturbereich?

Mit der Formulierung „Engagement für die Engagierten“ beziehe ich mich auf Oliver Reifenhäusers Publikation über das Freiwilligenmanagement. Dieser legt darin dezidiert als Qualitätskriterium dar, was es z. B. für eine Kultureinrichtung bedeutet, sich für Ehrenamtliche zu engagieren. Er erläutert, dass alle Bemühungen, die im Rahmen eines Freiwilligenmanagements unternommen oder unterlassen werden, entscheidend für die Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen sein können. Engagierte erkennen im Gegenzug sehr genau den Unterschied und wissen ihn zu schätzen. Diese Erkenntnis ist für Kultureinrichtungen überaus relevant.

Häufig üben Personen mehrere Engagements parallel aus. Sie nehmen durchaus wahr, wie eine engagementfreundliche Kultur gestaltet sein sollte, bzw. vergleichen, was den Unterschied in ihren jeweiligen Engagements ausmacht. Dies führt zu der Frage: Wie kann eine Kultureinrichtung zu einem attraktiven Ort für ehrenamtliches Engagement werden und dies auch dauerhaft bleiben? In diesem Zusammenhang sorgt das Freiwilligenmanagement für eine systematische und strukturierte Planung, Organisation, Koordination sowie die Aus- und Bewertung.

Am TECHNOSEUM ist seit dem Jahr 2006 eine hauptamtliche Stelle für die Freiwilligenkoordination und das Freiwilligenmanagement zuständig. Sie soll interessierte Menschen in ihrer Entscheidung unterstützen,



Foto: Constanze N. Pomp, 2021

Auch die Feldbahn im Museumspark des TECHNOSEUM würde ohne ehrenamtliche Mitarbeit nicht fahren.

ein ehrenamtliches Engagement aufzunehmen, dieses erfolgreich und mit Freude auszuüben, so dass sie motiviert und langfristig am Museum engagiert bleiben. Mithilfe einer in regelmäßigen Abständen durchgeführten Evaluation zur Messung der Ehrenamtlichen-Zufriedenheit kann festgestellt werden, an welcher Stelle Handlungsbedarf besteht und in welchen Bereichen Veränderungsprozesse angestoßen werden sollten.

Im Berufsbild-Interview berichteten Sie bereits, dass zu einer engagementfreundlichen Kultur unter anderem die Wertschätzung und Anerkennung gehört. Welche Formen der (individuellen) Wertschätzung haben sich in Ihrer Arbeit am TECHNOSEUM als beste Möglichkeiten bewährt?

Anerkennung und Wertschätzung sind nicht zu unterschätzende Faktoren. Für Ehrenamtliche ist es wichtig, dass ihr Tun und Handeln aktiv wahrgenommen und gewürdigt werden, dass eine Kultureinrichtung diese nicht als routinemäßige Selbstverständlichkeit erwartet oder abverlangt. Anerkennung ist somit ein zentrales Element, um Engagierte zu integrieren und dauerhaft zu halten.

Für Ehrenamtliche ist es wichtig, dass ihr Tun und Handeln aktiv wahrgenommen und gewürdigt werden, dass eine Kultureinrichtung diese nicht als routinemäßige Selbstverständlichkeit erwartet oder abverlangt.

Die Anerkennungskultur wird bei uns am TECHNOSEUM nicht nur großgeschrieben, sondern auch intensiv gelebt. Sie ist sehr vielfältig und beinhaltet u. a. eine kostenlose Familienmitgliedschaft im Museumsverein für Technik und Arbeit e. V. sowie die Teilnahme an dessen Veranstaltungen. Unsere Ehrenamtlichen werden zu Previews anlässlich von Sonderausstellungen eingeladen und erhalten exklusive Kuratorenführungen. Der monatlich in unserer sogenannten Arbeiterkneipe stattfindende Stammtisch bietet viele Gelegenheiten zum gegenseitigen Kennenlernen und zum Austausch. Wir ermöglichen Weiterbildungsangebote wie etwa zum Umgang mit Besucher:innen. Zu einem wertschätzenden Umgang gehört aber natürlich auch die entsprechende Ausstattung mit allen notwendigen Materialien, wie z. B. Sicherheitsschuhe und Arbeitskleidung oder in Coronazeiten die Bereitstellung von Selbsttests, Masken und Desinfektionsmittel. Selbstverständlich ist bei Einsätzen eine kostenlose Verpflegung obligat.

Außerdem erstelle ich ein jährlich wechselndes exklusives Jahresprogramm für unsere Ehrenamtlichen. Es enthält u. a. Expertenvorträge, Führungen mit Einblicken hinter die Museumskulissen und Werksbesichtigungen im Einzugsgebiet Mannheims. Highlights des Jahres sind das Ehrenamtsfest und eine gemeinsame Exkursionsfahrt. Beim Ehrenamtsfest würdigt unser Museumsdirektor, Prof. Dr. Hartwig Lüdtke, die gute Zusammenarbeit und verleiht Ehrenurkunden für langjährige Engagements. Ebenfalls nehmen wir die Engagementwoche, den Freiwilligentag der Metropolregion Rhein-Neckar und den Internationalen Ehrenamtstag gerne als offizielle Anlässe, um auf die großartige Unterstützung unserer Ehrenamtlichen aufmerksam zu machen.

Anerkennung ist jedoch grundsätzlich nicht nur einmal zu vermitteln, z. B. beim Ehrenamtsfest, ebenso gibt es keine stillschweigende Wertschätzung. Der Dank für das ehrenamtliche Engagement sollte regelmäßig zum Ausdruck gebracht werden – und das immer ehrlich, individuell und auf jeden Fall zeitnah. Wertschätzung und Anerkennung drücken sich in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit aus. Letztlich geht es um die „Kunst der Anerkennung“, deshalb sollte sich eine Kultureinrichtung überlegen, wie sie ihre Anerkennungskultur effektiv ausgestalten möchte.

Wenngleich jede Einrichtung dankbar für ehrenamtliches Engagement sein sollte, tragen sich solche Gesten der Wertschätzung nicht von allein: Neben finanziellen müssen hier natürlich auch personelle und zeitliche Ressourcen bedacht und vorhanden sein. Wie können solche Bedürfnisse



Foto: Constanze N. Pomp, 2021

Das Grillfest für die Ehrenamtlichen ist beim TECHNOSEUM ein Teil der engagementfreundlichen Kultur.

der Ehrenamtlichen und entsprechende Werte einer engagementfreundlichen Kultur an die Leitungsebene vermittelt werden, um hier intern an einem Strang zu ziehen?

Am Anfang erfordert eine engagementfreundliche Kultur eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber dem Ehrenamt. Diese gemeinsame Entscheidung sollte sowohl von der Leitungsebene als auch von allen Beteiligten, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, getragen werden. Die Leitungsebene muss vom sinnvollen und nachhaltigen Einsatz Ehrenamtlicher überzeugt sein. Diese Haltung ist gegenüber den Hauptamtlichen zu vertreten und zu kommunizieren, sodass gemeinsam an der Etablierung einer Engagementförderung gearbeitet werden kann.

Eine engagementfreundliche Kultur erfordert eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber dem Ehrenamt.

Zudem benötigt die Kultureinrichtung eine oder mehrere Personen, die sich entsprechend ihrer Zuständigkeiten mit der Engagementförderung befassen, der Richtlinie eines wertschätzenden Grundgedankens folgen und danach handeln. Denn Ehrenamtliche leisten unentgeltliche Arbeit, aber keine Arbeit ohne Ansprüche. Wie sie also ihre Begleitung und die Engagementkultur empfinden, ist davon abhängig, welche Bedeutung dem Thema Engagementförderung innerhalb der Kultureinrichtung zukommt. Fakt ist: Wenngleich ehrenamtliches Engagement unentgeltlich ist, kostet es die Kultureinrichtung doch Geld und ist nicht zum Nulltarif zu erhalten.

Zu engagementfreundlichen Rahmenbedingungen gehört daher unbedingt das Einplanen eines Budgets für die Ehrenamtlichen. Der nötige Zeitaufwand für die Freiwilligenkoordination und das Freiwilligenmanagement hängt von der Anzahl der ehrenamtlich Engagierten ab. Als Richtwert schätzt Reifenhäuser ein, dass die für die Freiwilligenkoordination bzw. das Freiwilligenmanagement zuständige Person gut 80 Ehrenamtliche begleiten kann. Mir ist natürlich bewusst, und ich kenne die Thematik auch aus Gespräche mit Kolleg:innen anderer Museen, dass die Betreuung von Ehrenamtlichen in der Praxis mitunter nur ein Aufgabengebiet von vielen anderen ist.

Welche Rolle spielen die hauptamtlichen Kolleg:innen in der Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen?

Ein gelungenes Freiwilligenmanagement hängt stark von der Zusammenarbeit der jeweilig involvierten Personen ab. Wie überall sollten auch in der kollegialen Zusammenarbeit von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Kolleg:innen Aufgaben, Zuständigkeiten und das konkrete „Wie“ des Miteinanders klar formuliert werden. Ich kann dies an unserem Beispiel erklären: Am TECHNOSEUM bin ich für die überfachliche Betreuung der Ehrenamtlichen zuständig, während die fachliche Betreuung in der Regel durch die Ansprechperson im jeweiligen Tätigkeitsbereich erfolgt. Im Verlauf der Einarbeitungszeit zu Beginn eines Engagements führt die:der fachliche Ansprechpartner:in z. B. in die praktische Handhabung von Geräten ein, erläutert, welche Stelle Ersatzmaterialien austellt und gibt Antworten auf inhaltliche Fragen zur Tätigkeit. Für die Bindung der Engagierten an die Kultureinrichtung spielt eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den haupt- und ehrenamtlichen Kolleg:innen eine wesentliche Rolle. Zur Engagementförderung gehört es deshalb, dass diejenigen Hauptamtlichen, die unmittelbar mit den Ehrenamtlichen zusammenarbeiten, im Umgang mit ihnen geschult werden.

Warum ist Wissensmanagement wichtig in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen?

Bereits bevor ehrenamtliches Engagement beendet wird, ist die Sicherung von wertvollem Wissen zu bedenken, damit dieses nicht verloren geht. Wird der Wissenstransfer nicht organisiert, kann es zu großen



Foto: Constanze N. Pomp, 2021

Im Rahmen der Engagementwoche beteiligt sich das TECHNOSEUM u.a. am World-Cleanup-Day.

Wissensverlusten kommen. Neben explizitem Wissen, wie Datenmaterial, handelt es sich um implizites Wissen, also Erfahrungswissen. Dieses wird ausschließlich durch Gespräche weitergegeben. Bei uns achte ich darauf, dass ich bei Einsätzen in diesem Bereich erfahrene mit noch unerfahrenen Ehrenamtlichen zusammenarbeiten lasse. Bestandsehrenamtliche können somit als Mentor:innen oder Pat:innen fungieren und in der Einarbeitungszeit unterstützen bzw. in einigen Engagementbereichen auch schulen. Im Fall eines aktiven Ausscheidens ist es im Sinne einer Übergabe empfehlenswert, dass Wissen und Informationen an die fachliche Ansprechperson oder an die Freiwilligenkoordination mündlich oder schriftlich weitergegeben werden.

Welche Rolle spielt Kommunikation bei Ihnen im Freiwilligenmanagement?

Ein lebendiges, dynamisches Ehrenamt lebt von der Kommunikation. Ich nehme eine Sandwichposition ein und bin Mittlerin im gegenseitigen Miteinander von Ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kolleg:innen. Eine Rückbindung an die Leitungsebene ist wichtig. Bei meinen hauptamtlichen Kolleg:innen eruiere ich z. B., ob in einzelnen Engagementfeldern noch zusätzliche personelle Unterstützung benötigt wird oder ob es irgendwo Probleme gibt.

Als Ehrenamt Koordinatorin und -managerin bin ich Mittlerin im gegenseitigen Miteinander von Ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kolleg:innen.

Im Zuge von Erstgesprächen mit Interessierten geht es darum, herauszufinden, ob die beiderseitigen Erwartungen miteinander konformgehen. In diesem Gespräch ergründete spezifische Wünsche, Bedürfnisse oder Fähigkeiten stellen einen späteren optimalen Einsatz sicher. Hier geht es darum, die Motivation zu erfragen. Für viele Ehrenamtliche ist es wichtig, neue Menschen kennenzulernen und persönliche Kontakte aufzubauen. Diesen sind Gelegenheiten zum kommunikativen Meinungs austausch und für die Geselligkeit anzubieten. Favorisieren Ehrenamtliche dagegen eher die persönliche Entwicklung, sind Alternativlösungen zu präsentieren, damit sie neue Erfahrungen machen bzw. etwas Neues lernen können. Auch der Wunsch, Kompetenzen und Fähigkeiten weitergeben zu können, motiviert zur Aufnahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit.

³ Der Leitfaden zum Freiwilligenmanagement von Constanze N. Pomp erscheint in zwei Teilen sowie als Gesamtpaket in unserem Weiterbildungsangebot „Leitfäden & Arbeitshilfen“. Weitere Informationen zu den Leitfäden & Arbeitshilfen von Kultur Management Network finden Sie hier: <https://www.kulturmanagement.net/ueber-Leitfaeden-Arbeitshilfen>.

Des Weiteren führe ich viele Gespräche mit unseren Ehrenamtlichen, um festzustellen, wie sie ihre Tätigkeit wahrnehmen, ob sie sich wohlfühlen, ob es ihnen Freude bereitet, ob Unter- oder Überforderung herrscht, und wie ich ihre Weiterentwicklung unterstützen kann. Damit sie sich in das TECHNOSEUM integriert und als Teil der Gemeinschaft fühlen, gehört es dazu, sie in die interne Kommunikation einzubinden und ihnen umfassend Kenntnisse über Entwicklungen und Informationsgeschehen zu vermitteln.

Was können Sie anderen Einrichtungen auf den Weg geben, die ebenfalls eine Stelle für die Ehrenamtskoordination und das Freiwilligenmanagement bei sich einrichten wollen?

In einer Kultureinrichtung hängt die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen von einem auf mehreren Ebenen gut durchdachten und strukturierten Konzept zur Engagementförderung ab. Im Vorfeld sollte sich daher offen und vorbehaltlos mit der Frage nach den Vor- und Nachteilen von ehrenamtlichem Engagement innerhalb der Kultureinrichtung beschäftigt werden. Hierzu gehören Fragen, wie: Was möchte die Kultureinrichtung mit dem Einsatz von Ehrenamtlichen erreichen? Welche Bedeutung hat das Engagement von Freiwilligen jetzt und in Zukunft für die Kultureinrichtung? Gute Rahmenbedingungen, wie eine ständige Ansprechperson, tragen wesentlich zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Engagementförderung bei.

Wer Hilfe benötigt, sich im Entwicklungsprozess strategisch aufzustellen, und entsprechende Qualitätsstandards einführen möchte, kann zahlreiche externe Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen. Zudem richtet sich der Leitfaden zum Freiwilligenmanagement, der in den kommenden Wochen bei Ihnen erscheint³, besonders an kleine und mittlere Kultureinrichtungen. Aufgrund seiner Praxisnähe enthält er vielfältige Tipps für ein nachhaltiges Engagement für die Engagierten bereit, damit sie im Sinne einer engagierten Kultureinrichtung einen zeitgemäßen und modernen Zugang zum Thema bürgerschaftliches Engagement haben.



Dr. Constanze N. Pomp ist seit 2019 am TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim für die Koordination der ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen zuständig, wo sie auch ihr wissenschaftliches Volontariat absolvierte. Sie ist ausgebildete Freiwilligenkoordinatorin und -managerin, und seit Oktober 2021 zusätzlich die Geschäftsführerin des Museumsvereins für Technik und Arbeit e. V. sowie der Stiftung TECHNOSEUM Mannheim.



Freiwilligen- management als wichtige Ressource

Ein Beitrag von Levend Seyhan

Rund 29 Millionen Menschen in Deutschland engagieren sich freiwillig.¹ Das Engagement erstreckt sich nicht allein auf Aktivitäten in Vereinen oder vereinsunabhängigen Initiativen. Auch in Stiftungen oder (gemeinnützigen) Unternehmen bedient man sich gerne der ehrenamtlichen Helfer:innen.

Nun ist es aber vielfach so, dass die Integration von freiwilligen Helfer:innen in eine Teamorganisation oder in Projektprozesse nicht immer glückt. Hinzu kommt ein fehlendes Verständnis bei bestimmten Gruppen junger Menschen für ehrenamtliches Engagement. Zum Beispiel verknüpfen jobsuchende Student:innen ihr Interesse an einer ehrenamtlichen Tätigkeit nicht selten mit der Frage nach Geld.

Das liegt zum einen daran, dass Student:innen Geld verdienen müssen, um ihr Studium zu finanzieren. Zum anderen finden sich die Gründe in einer schlechten Projektplanung, also in der unzureichenden Definition von Rollen und Kompetenzen, oder in mangelhaften Kommunikationsstrukturen. Dabei gibt es viele gute Lösungen. Das Wichtigste aber ist ohne Zweifel, die freiwilligen Helfer:innen als gleichwertige Teammitglieder zu sehen. Die unliebsamen, lästigen Kleinstaufgaben auf sie abzuwälzen, entbehrt jeder Wertschätzung. Ihnen darf mehr zugetraut werden. Wenn Sie ehrenamtliche Helfer:innen in Ihr Projekt einbinden wollen, schaffen Sie Räume für mehr Eigenverantwortung und Motivation, daraus folgen Treue und Verlässlichkeit.

¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), *Fünftes Deutsches Freiwilligenurvey – Freiwilliges Engagement in Deutschland, 2019, S.9.*

Freiwillige erfolgreich managen

Darüber hinaus stellt sich die Frage: Wie könnte ein funktionierendes Freiwilligenmanagement aussehen? Was braucht es dafür? Das lässt sich meist nur individuell beantworten. Jedes Team muss für sich selbst wissen, welche Tools und Struktur besser zu ihm passt und wie es innerhalb des Teams gerne zusammenarbeiten will. Vorbildliche Fallbeispiele gibt es zu Genüge. So etwa beim Katholischen Jugendverband in Köln, wo den freiwillig Engagierten in aller Regel die Projektverantwortung überlassen wird, während die hauptamtlichen Mitarbeiter:innen im Hintergrund bleiben und wichtige Projektunterstützung leisten, die Projekte koordinieren und die Projekterfolge messen.

Verantwortung bedeutet in diesem Zusammenhang für die betreffenden Freiwilligen, Raum zur Entfaltung zu bekommen, die sich entweder in der Möglichkeit der Projektmitgestaltung oder in der Erfüllung ihrer persönlichen Interessen und Motive ausdrückt. Viele Menschen engagieren sich, weil es ihnen Freude bereitet, in einer Gruppe von Gleichgesinnten einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Dabei kann ihre Motivation für das Engagement entweder eigenen Erfahrungen, Anschauungen und Wertvorstellungen entspringen oder ihrer Leidenschaft für eine Sache oder ein bestimmtes Thema. Auch ein generationen- oder kulturübergreifendes Interesse kann ein Grund für das Engagement sein.

Viele Menschen engagieren sich, weil es ihnen Freude bereitet, in einer Gruppe von Gleichgesinnten einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Häufig kommt der Anstoß für das Engagement auch von Familienmitgliedern oder Personen aus dem Freundes- oder Bekanntenkreis, gefolgt von äußeren Einflussfaktoren wie berufliches Umfeld, Medien oder Informationsseiten. Darüber hinaus können auch Gründe wie Einsamkeit und der Wunsch nach Kontakten zu anderen Menschen, schließlich die geringe Auslastung im Beruf oder der Wunsch nach Anerkennung den Ausschlag dafür geben, sich durch gestalterische Kreativität und Mitbestimmung freiwillig zu engagieren und auszuleben.

Die Motive sind vielfältig und kommen in manchen Fällen im Bündel. Entsprechende Verantwortung kann die eine oder andere Lücke schließen. Dabei ist aber darauf zu achten, dass unter Projektgesichtspunkten zu viel Verantwortung, also die übermäßige Inanspruchnahme der Freiwilligen, ins Gegenteil umschlagen kann. Deshalb kann es ratsam sein, je nach Größe des Projekts im Zuge der Projektplanung das Gesamtprojekt in mehrere, kleinere Einzel- bzw. Nebenprojekte zu gliedern und die ohnehin schon knappe Ressource „Zeit“ bei den Freiwilligen nicht zu überstrapazieren, denn das könnte zugleich den Projekterfolg gefährden.

Es kann ratsam sein, je nach Größe des Projekts das Gesamtprojekt in mehrere, kleinere Projekte zu gliedern und die ohnehin schon knappe Ressource „Zeit“ bei den Freiwilligen nicht zu überstrapazieren.

Ein anderes Beispiel ist jene Teamstruktur, die ich bei der Organisation eines Jugendliteraturpreises aufgesetzt hatte. Hier gab es mehrere beteiligte gemeinnützige Vereine im Verbund, an deren Spitze sich der von mir gegründete Verein jung kreativ e.V. befand. Die Idee war, mehrere, vereinsübergreifende Sub-Teams zu bilden, die ihnen zugeteilte Aufgabenpakete innerhalb des Projektstrukturplans eigenverantwortlich und selbstorganisiert bewältigten. Solche Aufgabenpakete waren zum Beispiel die Organisation der Juryaktivitäten, das Layout und der Druck eines Erzählbandes mit den Kurzgeschichten der teilnehmenden Kinder oder das Fundraising inklusive Erstellung von lokalen Unternehmens- und Stiftungsportfolios, die als Förderer in Betracht kamen. Der Vorteil war, dass Engpässe bei personellen Ressourcen so ausgeglichen werden konnten und wichtige Aufgaben nicht allesamt bei einer zentralen Einheit von zwei bis drei Personen verblieben. Das Feedback der Personen war alles in allem positiv, machte aber zugleich deutlich, dass über diese Aufgabenbereiche hinaus weiterer Raum nicht gegeben war. Die Kapazitäten waren ganz im Sinne des Projekterfolgs ausgeschöpft.

Teams koordinieren, Partner:innen einbeziehen

Die Koordinierung einer Vielzahl von freiwilligen Helfer:innen kann sehr aufwändig werden. Deshalb der Rat: Halten Sie Ihre Teams schlank

und nutzen Sie die Ressourcen Ihrer Förder- und Projektpartner:innen zusätzlich. Diese sind oft gerne bereit, zu unterstützen. Vielleicht können sie Sie mit wichtigen Kontakten zur Presse oder direkten Kanälen zu der Zielgruppe Ihres Projektes unterstützen, mit Social Media-Support oder Räumen für Veranstaltungen. Schaffen Sie Kapazitäten, wo Sie können. Dann bleibt das Team überschaubar und die Integration aller Projektmitstreiter:innen in das operative Projektgeschehen gelingt viel besser.

Halten Sie Ihre Teams schlank und nutzen Sie die Ressourcen Ihrer Förder- und Projektpartner:innen zusätzlich.

Ein weiterer, wesentlich unterschätzter Aspekt ist, als Stiftung die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen zu suchen – bestenfalls solche, die nicht um die Gunst ein und derselben Zielgruppe buhlen. Denn entgegen der allgemeinen Auffassung, dass Stiftungen eher ungern miteinander zusammenarbeiten, habe ich damit bisher sehr positive Erfahrungen gemacht. Mit Textland LAB habe ich im ersten Corona-Jahr 2020 das erstmals gestartete Schulprojekt der Frankfurter Faust Kultur Stiftung mitkonzipiert und geleitet. Das Projekt fand neben weiteren Förderer:innen und Projektpartner:innen in der Metzler-Stiftung und in der Deutsche Bank-Stiftung Partner:innen, die für das Projekt auf Anhieb Begeisterung fanden. Insofern kann ein gutes Konzept viel bewirken. Wichtiger war jedoch die Offenheit, mit der wir auf potenzielle Partner:innen zugehen, und im Zuge dessen auf ebenso viel Offenheit trafen.

Kooperationen weiter denken

Gehen Sie noch weiter, denken Sie nicht zu kurz. Binden Sie alle Partner:innen unter allen denkbaren Gesichtspunkten ein. Nach wie vor gibt es die weit verbreitete Meinung, dass die Rollen der an einem gemeinnützigen Projekt beteiligten Stakeholder unverrückbar sind; dass Förderer – Unternehmen wie Stiftungen gleichermaßen – nur als Geldgeber:innen in Betracht kommen und Vereine ausschließlich für die Projektorganisation verantwortlich zeichnen. Dabei gibt es positive Beispiele wie etwa die Messe Frankfurt, die für jeden für sie relevanten Förderzweck – das waren die Bereiche Kultur, Sport und Soziales – eine:n feste:n Projektpartner:in haben, den:die sie nicht nur fördern, sondern mit dem:der sie ein Projekt gemeinsam weiterentwickeln.

² BCG, *Total Societal Impact – A new Lens for Strategy*, 2017, S.6.

Das hat für ein Unternehmen auch vor dem Hintergrund von Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Volunteering (CV) oder des Employer Branding eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Das belegt eine Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2017, die herausgefunden hat, dass engagierte und nachhaltige Unternehmen bei ihren Kund:innen hochangesehen sind.² Man muss sich demnach nicht auf die Suche nach unzähligen Freiwilligen begeben, sondern unter Berücksichtigung aller Aspekte – schlankes Team, schlafende Ressourcen bei Partner:innen, mehr motivierende Verantwortungsräume für die vorhandenen Helfer:innen – kann man Kräfte gewinnbringend bündeln und die Projektorganisation so gestalten, dass klare Organisationsstrukturen unter der bestmöglichen Beteiligung aller Partner:innen entstehen. So können Kapazitäten für den Erfolg eines Projekts geschaffen werden.

Weniger ist mehr

Das allein aber genügt natürlich nicht. Um klare Strukturen zu haben, ist es wichtig, sich im Vorfeld der Projektrealisierung, insbesondere in den Phasen der Projektorganisation und -planung klare Gedanken über das Projektziel und die daraus resultierenden Aufgaben und Rollen zu machen. Was ist das konkrete Ziel des Projekts? Ist es klar definiert? Es sollte sich mit einem Satz umschreiben lassen. Wenn Sie daneben weitere Ziele verfolgen, dann lassen Sie es nicht mehr als drei Ziele sein. Im Idealfall schafft das Ziel allein Identifikation bei den projektinteressierten Freiwilligen. Das hat schließlich großen Einfluss auf das Storytelling, das im besten Fall alle potenziell Beteiligten emotionalisiert und bindet.

Im Idealfall schafft das Projektziel allein Identifikation bei den projektinteressierten Freiwilligen.

In der Projektorganisation bestimmen Sie die Aufgaben und die damit einhergehenden Rollen möglichst präzise, damit im Projektverlauf keine Missverständnisse entstehen: Wie viele Personen für welche Aufgaben brauche ich, was sind ihre Rollen, gibt es Regeln der Zusammenarbeit, die für eine respektvolle Kommunikations- und Fehlerkultur sorgen? Vor allem dort, wo Mehrfachrollen mangels Ressourcen zum Tragen kommen, können Grenzen zum Nachteil aller Teammitglieder verwischen. Schaffen Sie absolute Klarheit über die Grenzen der jeweiligen Rolle sowie Verantwortungsbereiche auch für die freiwillig Engagierten in Ihrem

Team, damit diese motiviert bleiben. Kommt es aber doch zu Rollenkonflikten, dann zeigt sich schnell, dass Regeln einer guten Zusammenarbeit unabdingbar sind – besser, man hat sie schon vorher aufgestellt, und es haben alle in die Einhaltung dieser eingewilligt.

Zudem ist eine funktionierende Kommunikation äußerst wichtig. Meiden Sie eine Mehrkanal-Kommunikation sowie den Austausch von aktuellen News über Chats, weil nicht alle Projektbeteiligten zu gleichen Teilen dieselben Kanäle verwenden und vielfach nicht mehr hinterherkommen. Informationen können dadurch unter- und Transparenz verlorengehen, was dazu führen kann, dass sich viele schnell ausgeschlossen und folglich nicht mehr als Teil des Teams fühlen. Deshalb: Ein einziger Kanal für die Kommunikation sowie regelmäßige, nicht zu häufige Treffen in großen und kleinen Gruppen sind empfehlenswert.

Zeit ist eine unwiederbringliche Ressource, die sparsam und gezielt eingesetzt werden sollte.

Geeignete Tools für die Kommunikation beziehungsweise das Projektmanagement gibt es viele. Um nicht den Rahmen zu sprengen, seien Trello oder Asana und digitale Whiteboards wie miro hervorgehoben. Sie sollten diese als Team zuvor allerdings ausprobiert haben, bevor Sie sich für ein bestimmtes Tool entscheiden. Es ist wichtig, sich nicht allzu schnell dazu verleiten zu lassen, auf mehreren Plattformen zusammenzuarbeiten, sondern die Arbeitsprozesse simpel zu halten und auf eine einzige Plattform zu konzentrieren. Tools und Erfahrungen nützen nichts, wenn die Kommunikation auf der Strecke bleibt, dadurch Reibungspunkte, Frust und ein Mangel an Identifikation entstehen. Zeit ist eine unwiederbringliche Ressource, die sparsam und gezielt eingesetzt werden sollte. Denn

LEVEND SEYHAN: PROJEKTMANAGEMENT IM EHRENAMT, 2018.

Dieses essential hilft ehrenamtlich Aktiven, ihre Projekte von vornherein auf ein festes Fundament zu stellen und erfolgreich zu verwirklichen. Der Autor stellt mit praxiserprobten Tipps und Übersichten die wesentlichen Herausforderungen vor und zeigt, wie man ehrenamtliche Aktivitäten professionell umsetzen kann.

Mehr: <https://levendseyhan.de/projektmanagement-im-ehrenamt/>

Freiwillige bringen in aller Regel nur wenig Zeit mit, weil sie sich meist neben der Arbeit oder dem Studium einbringen – auf freiwilliger Basis eben. Das bedeutet, dass bei einer Überforderung oder bei Frust durch einen Mangel an gestalterischen Möglichkeiten oder Anerkennung der Absprung schnell erfolgt, nicht selten ohne Ansage.

Beherrsigen Sie diese Aspekte, dann gelingt Ihnen das Team- respektive Freiwilligenmanagement.



Levend Seyhan geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis „JuLiP“ oder Textland LAB und berät nebenberuflich als Projektberater Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen.

Foto: Angelika Stehle Fotografie

Anzeige

Immer wissenschaftlich
auf dem aktuellen Stand
mit unserer
Literaturübersicht!

KMKIN
Kultur Management Network

Ehrenamtliches Engagement ist insbesondere für Kulturvereine überlebenswichtig, so auch für ArtAsyl e.V. aus Köln. Dieser hat sich neben der Förderung von Kultur(-arbeit) auch der Hilfe von geflüchteten Menschen sowie dem bürgerschaftlichen Engagement verschrieben. Allesamt wichtige Themen, die der Verein auch im Vorstand komplett ehrenamtlich bearbeitet. Die beiden Vorstandsvorsitzenden Leona Straube und Jérôme J. Lenzen reflektieren dabei das Freiwilligenmanagement des Vereins und machen deutlich, was sich noch ändern muss, damit noch mehr Menschen bereit sind, sich langfristig ehrenamtlich zu engagieren.

Ehrenamtliches Engagement als Existenzgrundlage

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Leona, lieber Jérôme, welche Rolle spielt bei ArtAsyl das Freiwilligenmanagement?

Jérôme J. Lenzen: ArtAsyl ist ein Verein, der vor allem aus Ehrenamtlichen und freiwilligem Engagement besteht. In unserer Satzung haben wir als zwei wichtige Zwecke die Förderung von Kunst und Kultur sowie die Förderung der Hilfe für geflüchtete Menschen festgeschrieben. Aber wir haben auch einen dritten Satzungszweck: die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Das heißt, unser Verein sieht sich in der Verantwortung, Kulturarbeit und die Arbeit mit geflüchteten Menschen, die wir in erster Linie inhaltlich angehen wollen, mit Freiwilligen, durch Freiwillige und der Förderung von Freiwilligen abzudecken. Dabei ist alles, was im Hauptamt im Verein passiert, immer nur als Unterstützung für freiwilliges Engagement gedacht. Das heißt, es ist für uns wesentlich, freiwillige Arbeit zu leisten und dass das zivilgesellschaftliche Engagement im Mittelpunkt des Vereinsleben steht.

Leona Straube: Unser Vereinsvorstand arbeitet ebenfalls komplett ehrenamtlich. Ehrenamtliches Engagement ist also die Existenzgrundlage von ArtAsyl.

Was motiviert euch dabei selbst, neben euren hauptamtlichen Tätigkeiten euer Ehrenamt auszuüben?

JJL: ArtAsyl haben wir 2015 zunächst gegründet, weil es so etwas zu diesem Zeitpunkt noch nicht gab. Dieses Desiderat wollten wir – intrinsisch motiviert – mit unseren eigenen Ideen und unserer eigenen Zeit füllen, um so einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Mittlerweile motiviert mich aber auch, dass der Verein zu einem großen Freundeskreis geworden ist. So verbringen wir viel Zeit miteinander, während wir im Verein zusammenarbeiten. Es geht mir hier also um die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite. Darüber hinaus wird das Thema aber auch auf der gesellschaftspolitischen Ebene immer größer: Denn Flucht, insbesondere die Klimaflucht, wird noch eine bedeutende Rolle spielen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten. Auch das ist für mich ein Grund, mich weiterhin in diesem Bereich zu engagieren.

Ich mache diese Arbeit so gern, weil unsere Projekte dazu beitragen, dass geflüchtete Menschen so in der öffentlichen Wahrnehmung zu jemanden werden, die etwas Kreatives schaffen und das präsentieren.

Leona Straube

LS: Das kann ich genau so unterschreiben. Zudem mache ich diese Arbeit so gern, weil unsere Projekte dazu beitragen, dass geflüchtete Menschen so in der öffentlichen Wahrnehmung zu jemanden werden, die etwas Kreatives schaffen und das präsentieren. Darüber hinaus arbeite ich hauptberuflich nicht in der Kultur oder Kulturbranche, wodurch ich über das Ehrenamt Kontakt zu ganz anderen Personen und Themen bekomme.

Was macht ihr, um nicht nur Ehrenamtliche zu finden, sondern auch langfristig zu halten?

LS: Das sind für uns zwei unterschiedliche Themen: Um neue interessierte Personen zu gewinnen und an den Verein heranzuführen, veranstalten wir alle vier bis sechs Wochen einen Kennenlern-Abend. Dabei versuchen wir, neue Interessierte und bestehende Vereinsmitglieder zusammenzubringen, unsere Projekte vorzustellen sowie bereits gezielt zu schauen,

wo wir welche Leute direkt in Projekte unterbringen können. Diese sind auch gut besucht, seitdem wir sie wieder in Präsenz anbieten können. Das heißt für unsere Verhältnisse: Wenn da 20 Leute sitzen, ist das viel. Dabei funktioniert es sehr gut, mit den Menschen ins Gespräch zu kommen, sie in unsere Verteiler aufzunehmen und sogar den einen oder anderen als Mitglied zu gewinnen.

Unser Vorstandsmitglied Sophia Nellissen ist für den Bereich „Mitglieder“ zuständig und verantwortet die Koordination der mittel- und langfristigen Engagements. Denn die andere große Herausforderung ist, all diese 20 Personen direkt so in die Vereinsstruktur einzubinden, dass sie uns auch erhalten bleiben. Hier müssen wir zunächst unterscheiden: Wer wird eher passives Mitglied sein und kann uns monatlich finanziell etwas unterstützen? Und wer möchte aktives Mitglied werden? Dieser Bereich ist für uns als Verein noch einmal anspruchsvoller, wobei wir auch unterschiedliche Entwicklungen bemerken.

ArtAsyl ist mitunter ein Seismograf für die politische Wetterlage, wobei Themen wie Flucht und Migration auch sehr stark von der medialen Berichterstattung abhängen.

Jérôme J. Lenzen

JJL: ArtAsyl ist mitunter ein Seismograf für die politische Wetterlage, wobei Themen wie Flucht und Migration auch sehr stark von der medialen Berichterstattung abhängen. Das merken wir im Zuge des Ukrainekriegs und der damit verbundenen Fluchtbewegung besonders, denn die Leute rennen uns die Türen ein und haben Lust, sich zu engagieren und aktiv zu werden. Dabei zeigen sich unterschiedliche Gründe, warum sich Menschen engagieren: Manche wollen Verantwortung übernehmen, andere fühlen sich verantwortlich. Als wir uns 2015 im Zuge der damaligen Fluchtbewegung gegründet haben, haben wir ebenfalls genau mitbekommen, wie die Stimmung im Land war und wie viele Menschen sich engagieren wollen. Es gab zum Beispiel eine Veranstaltung im großen Saal des Bürgerzentrums Ehrenfeld, wo sich sehr viele ehrenamtliche zivilgesellschaftliche Organisationen vorgestellt haben und der Saal war voll mit Interessierten. Zu einer anderen Zeit gab es im selben Saal drei Interessent:innen, die sich von den zehn anwesenden NGOs eine aussuchen konnten, in der sie aktiv werden wollen.

Wenn also Menschen zu uns kommen und bereit sind, sich zu engagieren, müssen wir schnell entscheiden, mit welchen Aufgaben wir sie betrauen, damit die Energie, sich engagieren zu wollen, in geordnete Bahnen gelenkt wird und nicht direkt verpufft. Freiwilligenmanagement ist also immer auch eine Frage von Nachhaltigkeit.

Wie geht ihr damit um und schafft entsprechende Nachhaltigkeit?

LS: Eine physische Anlaufstelle zu haben, ist hier sehr wichtig – also einen Ort zu haben, an dem man sein Engagement direkt einsetzen kann und dabei auch mit anderen Ehrenamtlichen in Kontakt kommt. Bei einem Sportverein ist das beispielsweise eine Halle oder ein Clubhaus. Bei ArtAsyl ist das leider nicht so einfach. Wir haben zwar ein Atelier, aber dort kann man nicht zu jeder beliebigen Tageszeit hingehen, um zu arbeiten. Das liegt mitunter daran, dass wir als ehrenamtlicher Vorstand nicht immer dort sein können, um die Leute entsprechend zu organisieren und einzubinden. Allerdings ist Zeit ein weiterer wichtiger Faktor dafür, sich für eine ehrenamtliche Tätigkeit zu entscheiden. Insofern ist es für langfristige Engagements unserer Mitglieder wichtig, unsere Projekt-Zeitfenster gut mit jenen temporären Zeitfenstern unserer aktiven Mitglieder abzustimmen.

Für langfristige Engagements unserer Mitglieder ist es wichtig, unsere Projekt-Zeitfenster gut mit jenen temporären Zeitfenstern unserer aktiven Mitglieder abzustimmen.

Leona Straube

JJL: Neben Sophia Nellissen als feste Ansprechpartnerin für die Mitglieder bieten wir für die Mitgliederbindung auch eine Qualifizierungsreihe an, die unsere Vorstandsmitglieder Jan Hochkammer und Katarzyna Salski gestalten. Dort können unsere Mitglieder herausfinden, was sie eigentlich machen wollen und ob es überhaupt etwas für sie ist, ehrenamtlich aktiv zu sein. Denn das ist insbesondere bei dem Themenfeld, dem ArtAsyl sich widmet, eine große Herausforderung: Wir arbeiten oftmals mit traumatisierten Menschen, was eine entsprechende Sensibilität braucht. Wir können also nicht einfach jedes neue Mitglied mit in ein Geflüchtetenheim nehmen und dort Projekte machen lassen. Stattdessen können aber alle, die bei uns mitwirken wollen, direkt mit dem Qualifizierungsangebot einsteigen: Neben einem Auftakt von Leona zu ArtAsyl als Verein, unseren Zielen, Projekten und unserer Struktur, bieten wir auch Seminare zu gendersensiblen und diversitätsorientiertem Arbeiten sowie zu Rassismuskritik an. Das alles ist

essentiell für die weitere Vereinsarbeit und unsere Mitglieder müssen darin geschult sein. Aber wir bieten in diesem Programm auch pragmatischere Module an, wie etwa Seminare zu Projektkonzeption, zum Schreiben von Finanzierungsplänen oder Verwendungsnachweisen, zum Netzwerkaufbau oder dem Finden von Teilnehmer:innen. Die einzelnen Module müssen dabei nicht chronologisch absolviert werden, man kann jederzeit einsteigen. Generell ist dieses Programm ein Resultat unserer Vereinsarbeit der letzten sieben Jahre, in denen wir fast jeden Fehler gemacht haben, den man machen kann, und damit ein Versuch, künftig besser auf die Bedürfnisse unserer Ehrenamtlichen einzugehen und sie auf die ehrenamtliche Tätigkeit vorzubereiten. Das ist zwar immer noch nicht der Weisheit letzter Schluss, aber der Pilot lief sehr gut, sodass das Qualifizierungsprogramm in die zweite Runde gehen kann.

Das Qualifizierungsprogramm ist ein Resultat unserer Vereinsarbeit der letzten sieben Jahre und ein Versuch, künftig besser auf die Bedürfnisse unserer Ehrenamtlichen einzugehen.

Jérôme J. Lenzen

Was wir aber beispielsweise nach wie vor nicht machen, obwohl uns das immer wieder empfohlen wird, sind Ehrenamtsverträge. In diesen halten beide Seiten miteinander fest, worauf man sich bei der ehrenamtlichen Tätigkeit einlässt. Das funktioniert bei vielen anderen Vereinen sehr gut, allerdings passt das für uns und unsere Mitglieder nicht so gut: Denn gerade für die Zusammenarbeit mit einem kreativen Milieu ist es eher kontraproduktiv, ihnen vor ihrer eigentlichen Tätigkeit zunächst einen Vertrag hinzulegen, unter den sie drei Unterschriften setzen sollen, bevor sie wirklich bei uns anfangen können. Prinzipiell gibt es sehr viele Tools, die die ehrenamtliche Arbeit und auch das Freiwilligenmanagement unterstützen können, aber nicht jedes passt zu jedem Verein sowie dessen Identität oder der Stimmung. Zu uns und den Leuten, mit denen wir zusammenarbeiten, passt da das Unverbindlichere und Spontane besser.

Welche Learnings habt ihr darüber hinaus aus diesen sieben Jahren eurer Vereinsarbeit ziehen können?

LS: Von 2019 bis 2021 hatten wir eine hauptamtliche Stelle und damit auch eine neue Struktur, die ein wichtiges Learning für uns war. In einem

hauptamtlichen Job ist die Verbindlichkeit eine andere als bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit. Dazu gehört auch, regelmäßig Feedback zu bekommen und eine gewisse Struktur im Arbeitsalltag zu haben. Das zusammenzubringen, ist uns an manchen Stellen bereits gut gelungen – insbesondere, da sich Jérôme für den Verein extrem engagiert. An vielen Stellen ist es aber eben auch noch nicht gelungen, wozu wir entsprechende Gespräche geführt haben. Generell sollten sich alle Vereine, die ebenfalls solche hauptamtlichen Stellen schaffen möchten, im Vorfeld eine gute Struktur überlegen, mit festen Ansprechpersonen und Verbindlichkeiten – auch für die Ehrenamtlichen, damit die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt gut gelingt und beide Seiten ihre Aufgaben zufriedenstellend erfüllen können.

Generell sollten sich alle Vereine, die hauptamtlichen Stellen schaffen möchten, im Vorfeld eine gute Struktur überlegen, mit festen Ansprechpersonen und Verbindlichkeiten – auch für die Ehrenamtlichen.

Leona Straube

Ein weiteres wichtiges Learning betrifft das Thema Anerkennung und Wertschätzung. Hier hängt bei uns sehr viel an der Bürokratie, denn wir dürfen nicht alles Geld, das wir zur Verfügung haben, für alles ausgeben. Deshalb versuchen wir beispielsweise Mitgliederevents zu machen und im Rahmen dessen Projekte zu wertschätzen, die gut gelaufen sind, Mitglieder hervorzuheben oder deren Expertise stärker mit einzubinden, um ihnen zu zeigen, dass uns ihre Meinung zu einem Thema wichtig ist und wir dankbar sind, sie im Verein zu haben. Dass wir uns aber auch bei dem Thema noch verbessern müssen, haben wir erst lernen müssen: Denn es gab Zeiten, in denen uns nicht bewusst war, dass sich einige Mitglieder nicht so wertgeschätzt gefühlt haben, wie wir sie aber im Vorstand gesehen haben. Als uns das schließlich klar wurde, haben wir nach Mitteln und Wegen gesucht, den Leuten stärker zu zeigen, dass wir sie und ihr Engagement sehen und schätzen.

Auf welche positiven Entwicklungen eurer bisherigen Vereinsarbeit blickt ihr gern zurück?

JJL: Wenngleich wir unsere hauptamtliche Stelle leider nicht verlängern konnten, obwohl wir es gern wollten, haben wir weiterhin zwei Minijobs. Diese unterstützen die Vorstandsarbeit und koordinieren und betreuen Projekte. Das ist auf jeden Fall eine sehr positive Entwicklung für uns.

LS: Für mich ist eines der Highlights, seit Jahren in einem Vorstand arbeiten zu können, in dem es nur wenig Fluktuation gibt und wir so ein sehr eingespieltes Team sind. Und ich glaube, das ist für unsere Vereinsarbeit auch essentiell: Denn je besser ich mich in einem Verein eingebunden fühle, je mehr Leute ich kenne und mit denen gut zurecht komme, desto länger bleibe ich dort auch. Es fühlt sich auch nicht immer zwingend nach Arbeit an, wenn wir uns dann für die Vereinsarbeit treffen und zusammen Events machen. Hier haben wir also Mittel und Wege gefunden, um langfristig engagierte Leute zu halten, die sich auch für den Verein einsetzen wollen.

Für mich ist eines der Highlights, seit Jahren in einem Vorstand arbeiten zu können, in dem es nur wenig Fluktuation gibt und wir so ein sehr eingespieltes Team sind.

Leona Straube

JJL: Diese Treue, die uns einige Unterstützer:innen des Vereins zeigen, finde ich ebenfalls beeindruckend. Denn einfach mal etwas aufzubauen und mit der ersten Energie loszulegen, ist prinzipiell kein Problem. Aber nach sieben oder acht Jahren fast komplett in der Gründungskonstellation zu arbeiten, ist eine tolle Sache und nicht selbstverständlich. Außerdem finde ich es auch immer wieder schön, wenn andere mir von ArtAsyl erzählen und als möglichen Projektpartner vorschlagen, weil sie die Arbeit von uns so gut finden – ohne zu wissen, dass ich dort tätig bin. Das bedeutet auch, dass der Verein bei bestimmten Fragestellungen mittlerweile als fester Ansprechpartner wahrgenommen wird.

Bei den von euch geschilderten Herausforderungen schwingt einige Kritik an den bestehenden kulturpolitischen Strukturen mit. Was muss sich hier noch ändern, damit ihr – aber auch andere ehrenamtlich getragene Vereine – besser arbeiten könnt?

JJL: Mein Hauptkritikpunkt betrifft die sehr projektbezogene Förderarchitektur. Denn neben Menschen, die sich gern bei uns engagieren wollen, brauchen wir vor allem Geld. Wir haben seit 2015 weit über 100 Projekte gemacht und haben immer noch keine Grund- oder Strukturförderung. Für die Landesmittel, die wir als Unterstützung für etwa Miete oder Ausgaben für Projektmaterialien bekommen, schreiben wir jährlich Anträge und müssen ebenfalls jährlich Verwendungsnachweise machen. Von der Kommune bekommen wir hin und wieder Projektförderungen. In Köln ist es allerdings so, dass Kulturelle Bildung – als eigentliche

Kernaufgabe künstlerischer Arbeit – im Bereich Schule liegt, während Kunst zum Bereich Kunst und Kultur gehört. Wir machen aber beides und sind damit immer zwischen zwei verschiedenen Bereichen, ohne irgendwo so richtig dazu zu gehören. Ein Sondervermögen für Kulturarbeit und Kulturelle Bildung wäre hier ebenfalls wünschenswert. In Köln hat allerdings der Förderbereich für Kulturelle Teilhabe ein neues Förderkonzept verabschiedet. In diesem ist eine Konzeptionsförderung vorgesehen, die über vier Jahre gehen soll, sodass man etwas Größeres langfristiger aufbauen kann. Inwieweit das für uns passt, prüfe ich derzeit noch.

LS: Neben modernen Förderstrukturen braucht es auch eine viel stärkere Wahrnehmung des ehrenamtlichen Engagements. Denn dieses wird mitunter als selbstverständlich wahrgenommen, wobei vergessen wird, wie viele Bereiche ohne gar nicht funktionieren würden. Hier braucht es mehr gesamtgesellschaftliche Anerkennungs- und Wertschätzungsmöglichkeiten, um all jenen Menschen Dankbarkeit auszudrücken, die sich in ihrer Freizeit engagieren – insbesondere, wenn man noch weitere Leute dafür motivieren will. Denn ehrenamtliche Tätigkeiten sollten nicht auf die Leute abgewälzt werden, die vielleicht durch prekäre Verhältnisse vermeintlich mehr Zeit haben. Stattdessen sollte jede:r die Möglichkeit haben, sich dort ehrenamtlich einzubringen, wo er:sie möchte.

Mit diesem Kult um Auszeichnungen und Preise für ehrenamtliches Engagement ist niemandem wirklich geholfen. Ich engagiere mich doch nicht wegen der Reputation oder weil ich mir ein Renommee erhoffe.

Jérôme J. Lenzen

JJL: Oftmals landet die Frage nach „mehr Wertschätzung für Ehrenamtliche“ in irgendwelchen Gremien, die beschließen, dafür einen Preis auszuloben. Ganz ehrlich? Mit diesem Kult um solche Auszeichnungen und Preise für ehrenamtliches Engagement ist doch niemandem wirklich geholfen. Ich engagiere mich doch nicht wegen der Reputation oder weil ich mir ein Renommee erhoffe. Es gibt aber so viele andere Möglichkeiten, wie Engagement unterstützt werden kann. Dazu muss vor allem grundlegend darüber nachgedacht werden, was in diesem Land alles nicht funktionieren würde ohne freiwillige Engagierte.

LS: Hierbei könnte es sicherlich helfen, dass noch mehr Unternehmen erkennen, dass neben der bezahlten Arbeit auch die Förderung von ehrenamtlichen Engagements dienlich sein kann – sowohl der Mitarbeiterschaft als auch dem Unternehmen selbst. Hier wären entsprechende Supportstrukturen ebenfalls denkbar und wünschenswert – zumal es bereits Unternehmen gibt, die freiwilliges Engagement fördern und hierfür Arbeitszeit freigeben.

JJL: Weniger Bürokratie würde Ehrenamtlichen außerdem helfen. Denn wer einen Verein ehrenamtlich leitet, wird mit so vielen Dokumenten erschlagen: etwa für die Verwendungsnachweise und andere Anträge, alle drei Jahre muss man die Steuererklärung abgeben oder sich um Versicherungen und ähnliches kümmern. Hier würde es beispielsweise helfen, ein einheitliches Dokument für Finanzpläne zu haben, mit dem man sich sowohl bei der Stadt als auch beim Land sowie bei Stiftungen bewerben kann. Denn am Ende bekommt man die Finanzierung eh aus verschiedenen Töpfen, für die man drei oder vier Anträge stellen muss – wenn man das mit nur einer Vorlage machen könnte, wäre schon sehr viel vereinfacht. Damit verbunden sollte man auch noch einmal grundlegend darüber nachdenken: Was bedeutet es überhaupt, „ehrenamtliches Engagement zu unterstützen“?

Man sollte noch einmal grundlegend darüber nachdenken:
Was bedeutet es überhaupt, „ehrenamtliches Engagement zu unterstützen“?

Jérôme J. Lenzen

Ich nehme aber auch gewisse Veränderungen im Engagement wahr, die bereits Andreas Reckwitz in „Die Gesellschaft der Singularitäten“ beschrieben hat: Immer mehr Menschen möchten eher kurzfristige Engagements, wobei man sich vielmehr für das engagieren möchte, wovon man direkt und persönlich betroffen ist. Das erklärt auch, warum es so schwierig geworden ist, Leute zu finden, die Vorstandsarbeit machen wollen: Man haftet, muss sich um die Anträge und anderen Papierkram kümmern. Um das zu ändern, müssen wir uns zum einen wieder bewusster machen, welchen Stellenwert ehrenamtliches Engagement in unserer Gesellschaft hat. Zum anderen müssen wir uns damit verbunden aber auch fragen: Wie können solche Tätigkeiten künftig so gefördert werden, dass wieder mehr Leute Lust haben, diese Verantwortung zu übernehmen und sich damit einer Sache zu verschreiben, die langfristig ist und die mit dir selbst nichts zu tun hat?



Leona Straube schwingt selbst nicht den Pinsel, aber dafür manchmal große Reden. Das passt sowohl zu ihrer Ausbildung als Medienwissenschaftlerin als auch zu ihrer Arbeit an einer Kölner Hochschule. Kreatives Schaffen bedeutet für sie, Dinge auszuprobieren und sich selbst herauszufordern – an die Malerei wird sie sich trotzdem nicht heranwagen.



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

Foto: Philipp Treudt



Hundert Überzeugungstäter und ein Festival

Seit 35 Jahren gibt es das Ulmer Zelt,
in dem Ehrenamtliche das Sagen haben

Ein Beitrag von Uli Landthaler

Das Ritual findet immer an einem Mittwoch im Mai statt: Das Ulmer Zelt startet in seine Spielzeit, die Besucher:innen im blau-roten Rundzelt freuen sich auf die:die ersten Künstler:innen. Doch zuvor versammelt sich der Tross der Ehrenamtlichen im einheitlichen Zelt-T-Shirt auf der Bühne, der Vorstandssprecher nimmt sich das Mikrophon und eröffnet die Spielzeit mit einer Lobrede auf dieses „geile Team“, das so Unglaubliches leistet. Tausend Zuschauer:innen klatschen minutenlang Beifall, bevor der:die erste Künstler:in loslegt. In dem Moment sind aller Ärger, Stress und Verstimmungen vergessen, die zwangsläufig aufkommen, wenn ein harter Kern von drei Dutzend „Überzeugungstätern“, wie sie BAP-Frontmann Wolfgang Niedecken nennt, einen solchen Kulturmarathon organisiert: drei Dutzend Abendveranstaltungen in sieben Wochen mit insgesamt rund 20.000 zahlenden Besucher:innen, dazu noch ein üppiges Rahmenprogramm mit kostenlosem Kindertheater und ein großer Biergarten.

Seit 1987 gibt es das Ulmer Zelt in der Friedrichsau, und trotz aller Professionalisierung wird es immer noch im Kern von Ehrenamtlichen getragen. Zur Spielzeit wächst das Team dann auf über 100 Leute an – wenige bezahlte Kräfte und ganz viele Unbezahlte. Über allem thront der Vorstand und versucht, die vielen Fäden zusammen und die Truppe der Ehrenamtlichen bei Laune zu halten. Wie macht er das? Da haben sich in 35 Zelt-Jahren ein paar Erfahrungswerte ergeben:

Ehrenamtliche sind keine „Helfer:innen“: Dieser gut gemeinte, von Kommunalpolitiker:innen und Medienleuten gerne genommene Begriff ist in Wahrheit eine Herabwürdigung jener, die in monatelanger Arbeit etwa

den Ticketverkauf für das Festival organisieren oder die Bühnentechnik zusammenstellen. Er unterstellt, dass die Ehrenamtlichen vor allem dazu da sind, den bezahlten Profis zuzuarbeiten. Das stimmt aber nicht – die Zelt-Ehrenamtlichen sind Macher:innen, die sich im Lauf der Zeit ein semiprofessionelles Wissen für ihren Bereich aneignen. Diese Begrifflichkeit sollte so kommuniziert werden. Bei den Pressekonferenzen vor und nach der Spielzeit ist es wichtig, dass neben Angestellten und Vorstandsvertreter:innen auch andere Team-Mitglieder dabei sind.

Der Vorstand ist verantwortlich für die Organisation: Hinein in den Zelt-Alltag: Der Vorstand muss sich nicht um alles kümmern. Aber er muss dafür sorgen, dass sich gekümmert wird. Er muss die vielen Rädchen in diesem komplexen Organisationsgebilde im Blick haben und sie ineinandergreifen lassen. Schon deshalb, weil es hochgradig demotivierend für Ehrenamtliche ist, wenn sie keine Ansage bekommen und nicht wissen, wo sie anpacken sollen. Also müssen zunächst die Kommunikationswege zwischen den Teams definiert werden: Besprechungen, Protokolle, Mailverkehr, WhatsApp-Gruppen. Wer darf was entscheiden, wer muss wen hinzuziehen? Das will klar geregelt sein. Beim Zelt sind die Aufgaben in mehrere Haupt- und Untergruppen unterteilt (etwa Programm, Logistik, Technik, Gastronomie, Öffentlichkeitsarbeit). Ihre Zusammenarbeit regelt eine Geschäftsordnung, die bei Bedarf geändert werden kann. So viel Formalismus muss sein.

Kompetenz- statt Basisdemokratie: Dem Zelt wird immer noch gerne eine „Basisdemokratie“ angedichtet. Das hieße: Jede:r redet überall mit, und am Ende entscheiden Zufallsmehrheiten. Bei einem Jahresumsatz im hohen sechsstelligen Bereich funktioniert das nicht mehr. Besser ist die Kompetenz-Demokratie: Die Gruppen entscheiden in ihrem Bereich weit-



Foto: Daniel M. Grafberger

Ohne ihr Engagement wäre das Ulmer Zelt nicht möglich: die ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen – ein "harter Kern von Überzeugungstälern".

gehend selbstständig, müssen sich aber auch das dazu nötige Wissen aneignen. Und je anspruchsvoller eine Entscheidung ist, desto mehr Rücksprache muss gehalten werden, und die ganz wichtigen, grundlegenden Dinge werden gemeinsam entschieden. Will man zum Beispiel einen einzelnen Stuhl im Zuschauerraum erneuern, braucht das keine Debatte und keinen Beschluss. Tauscht man aber die gesamte Bestuhlung aus, ist das absolut notwendig. Denn wenn sich Leute übergangen fühlen, ist das Gift fürs Arbeitsklima. Daher muss man auch dafür sorgen, dass sich jede:r informieren und Einwände geltend machen kann: Transparenz ist angesagt. Keine Geheimzirkel, keine Mauscheleien, keine Alleingänge.

Der Vorstand ist verantwortlich fürs Arbeitsklima: Die Stimmung im Team ist ein Schlüssel zum Erfolg oder Misserfolg, ein gewaltiges Minenfeld und eine ständige Baustelle, die es aber zu beackern lohnt. Stimmt das Arbeitsklima, kommt der Rest fast von selbst. Wenn nicht, laufen die Leute davon, ohne dass es gleich auffallen muss: Wer unzufrieden ist, kündigt seinen Abschied nicht unbedingt groß an, sondern bleibt einfach weg. Also muss der Pädagoge und Konfliktlöser im Vorstand aktiviert werden. Erste Regel: Vorbild sein! So mit den Leuten reden, wie man selbst angesprochen werden will. Nicht regieren und bestimmen, sondern Meinungen einholen, Stimmungen aufnehmen, Konflikte moderieren und den Konsens suchen. Probleme nicht personalisieren und emotionalisieren, sondern versachlichen – nicht: „Wer hat Mist gebaut?“, sondern: „Wie geht es besser?“.



Foto: Daniel M. Grafberger

Luftaufnahme des Ulmer Zelts.

Ehrenamtliche kann man nämlich nicht bestrafen, wenn sie etwas falsch gemacht haben, man kann sie aber mit rüden Umgangsformen vergraulen. Der Pragmatismus hat aber auch seine Grenzen: Taucht ein Stinkstiefel auf, der einen Gutteil seiner Zeit damit verbringt, gegen andere zu lästern, Intrigen zu schüren und seine Unzufriedenheit kundzutun, ist auch ein harter Schnitt erlaubt: Man fordert ihn auf, sich zurückzunehmen – oder weg zu bleiben. Die Erfahrung zeigt: Es findet sich bald wieder Ersatz.

Regeln müssen sein: Ganz ehrlich: Die Mitarbeit beim Zelt ist nicht immer nur getrieben von Barmherzigkeit, Selbstlosigkeit und Aufopferungsbereitschaft. Die Leute bekommen auch viel dafür: Spaß, Anerkennung und vor allem freien Eintritt zu drei Dutzend hochkarätigen Kulturveranstaltungen, dazu kostenlose oder verbilligte Verpflegung im Backstage-Bereich. Das lockt auch Trittbrettfahrer und Leute, die glauben, sie müssen quasi nur einmal pro Woche die Blumen gießen und bekommen dafür sofort das große Paket aller Vergünstigungen gewährt. Es gibt jene, die regelmäßig auch anstrengende Abbaudienste spätabends nach Konzertende auf sich nehmen. Und jene, die ihre persönliche Kosten-Nutzen-Rechnung zu machen scheinen und sich gerade mal für so viel Dienste eintragen, um alle Privilegien des begehrten grünen Mitarbeiter-Ausweises beanspruchen zu können. Andererseits gibt es auch Leute, die sich nicht ständig voll hineinknien wollen und können, sondern ab und zu mithelfen und hierfür auch nicht alle Vergünstigungen beanspruchen. Auch die muss man willkommen heißen, und neue Leute sollten nicht durch zu hohe Partizipations-Hürden abgeschreckt werden.



Die Zeltlounge des Ulmer Zelts.

Foto: Daniel M. Grafberger

Im Lauf der Jahre hat sich so ein stattliches Regelwerk für die Mitarbeitenden beim Ulmer Zelt entwickelt, das Gerechtigkeit herstellt und Einsatz belohnt. Andernfalls staut sich der Unmut der Leistungsträger gegen die Trittbrettfahrer immer weiter an und wächst auf ein ungesundes Maß. Das Regelwerk reicht vom Zugriffsrecht auf die Getränkervorräte bis zur Freikarte für den Lebenspartner – und definiert die Bedingungen dafür. Bewährt haben sich dafür Arbeitsgruppen aus Vorstands- und erfahrenen Teammitgliedern, die solche Regelungen ausarbeiten und aktualisieren. Das heißt wohlgerne nicht, dass jeder Tatbestand in eine Regel gegossen werden muss. Manchmal braucht es eine Einzelfallentscheidung des Vorstands.

Vertrauensleute: Was ist, wenn es mal Streit gibt? Das Zelt hat dafür das Angebot der Vertrauensleute. Das sind gewählte Freiwillige, die bei Problemen und Problemchen im sachlichen wie zwischenmenschlichen Bereich zwischen den Beteiligten vermitteln. Das geht geräuschlos und der Vorstand ist ein Stück weit entlastet.

Das fördert die Motivation: Für den Motivationsgrad sorgen auch bestimmte Rituale und Vergünstigungen: Das Zelt legt zu jeder Spielzeit neue Mitarbeiter-T-Shirts in wechselnder Gestaltung auf. Zum Jahreslauf gehören mehrere Mitarbeiterfeste, Betriebsausflüge zu befreundeten Festivals und eine Klausurtagung, bei der man sich ein Wochenende lang die Köpfe heiß redet und grundsätzliche Themen bespricht. Für das alles muss Geld eingeplant werden. Im Idealfall gelingt es so, immer eine gewisse Aufbruchstimmung hochzuhalten.



Fotos: Daniel M. Grafberger



Egal ob Popkonzerte mit Künstler:innen wie Bosse (links) oder elektronische Pianobeats von Martin Kohlstedt (rechts) – die Programmauswahl im Ulmer Zelt hält für jeden Geschmack etwas bereit.

Die Grenzen des Ehrenamts: Professionalisieren ist besser als überfordern. Wenn die Aufgaben immer komplexer und anspruchsvoller werden, geht es irgendwann nicht mehr kostenlos und in der Freizeit. Beim Zelt sind vor allem jene Aufgaben professionalisiert, die entweder bestimmtes Fachwissen oder verlässliche Anwesenheit (meist beides) erfordern. Da sind: Künstlerische Leitung (Booking), Logistische Koordination, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Gastronomie, Licht und Ton, Helfer beim Auf- und Abbau, Putz- und Tagesdienste, Nachtwache und Steuerberatung mit Gehaltsabrechnung. Ehrenamtliche unterstützen hier, tragen aber nicht mehr die alleinige Zuständigkeit und Verantwortung. Der Online-Ticketverkauf läuft seit diesem Jahr über einen gewerblichen Dienstleister.

Beim Auf- und Abbau buchen wir für körperlich schwere Arbeiten Unterstützung von der nahegelegenen Justizvollzugsanstalt, deren Insassen können zupacken und betrachten das als willkommene Abwechslung zum Fitnessstudio. Dafür wird vom Staat aber auch ein ordentlicher Stundensatz berechnet. Zudem ist ein erfahrener und altgedienter Zeltler als Büroleiter im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung angestellt.

Finanziert wird das alles durch die Zelt-üblichen Einnahmequellen: Ticketverkauf, Gastro-Einnahmen, Werbung und Sponsoring, dazu öffentliche Zuschüsse und Spenden, u.a. von einem eigenen Förderverein. Die Vermietung der Zelt-Infrastruktur an andere Veranstalter wurde hingegen beendet, weil der ehrenamtliche Zelt-Vorstand das Haftungsrisiko nicht mehr tragen wollte.

ÜBER DAS FESTIVAL "ULMER-ZELT"

Seit 1987 gibt es das Ulmer Zelt: Sechs Wochen Musik, Kabarett, Comedy, Theater und Tanz im gut 1000 Besucher fassenden Rundzelt im Ulmer Friedrichsau-Stadtpark, dazu ein kostenloses Rahmen- und Kinderprogramm plus Biergarten. Veranstaltet wird es vom gemeinnützigen Verein zur Förderung der freien Kultur Ulm. Die Stadt und das Land geben Zuschüsse, aber die sind im Vergleich mit anderen Kulturereignissen sehr zurückhaltend. Trotz aller Professionalisierung wird das Ulmer Zelt im Kern immer noch von Ehrenamtlichen getragen. Dazu wird ganzjährig geplant und organisiert, die Aufgaben sind auf Fachgruppen unterteilt, die jeweils einen stimmberechtigten Sprecher für die Teamsitzung stellen, wo die grundsätzlichen Entscheidungen getroffen werden. Haupt- und Ehrenamt sind so verzahnt, dass etwa die künstlerische Leiterin Teil des Programm-Teams ist, aber nicht der Chef. Zur Spielzeit wächst das Team dann auf über 100 Leute an, die sich um das Festivalgelände und den Ablauf der Veranstaltungen kümmern. Das stundenweise bezahlte Gastro-Personal und die mit Freikarten entlohnten Ordner am Einlass sind da noch nicht mitgerechnet. Über allem thront der (natürlich ehrenamtliche) Vorstand.

Die Spielzeit 2022 läuft noch bis zum 02. Juli. Mehr unter: www.ulmerzelt.de

Warum funktioniert das Ulmer Zelt seit 35 Jahren? Warum macht man überhaupt ehrenamtlich Kultur? Ich denke, weil die Leute sich nicht immer nur alles vorsetzen lassen möchten: Hier machen sie ihr eigenes Festival nach eigenen Regeln mit eigenem Programm. Bei allem Zwang zum Wirtschaften hat der Kommerz-Gedanke keine bedingungslose Vorfahrt. Viel wichtiger ist, zusammen mit dem Publikum und den Künstler:innen viel Spaß und ein anspruchsvolles Kulturprogramm zu haben. Wenn das keine gute Entlohnung ist!



Uli Landthaler ist seit Gründung des Ulmer Zelts 1987 dabei, war einige Jahre im Vorstand und hat auch mal als Soz.-Päd.-Student an der FH Nürnberg eine Diplomarbeit über Soziokultur verfasst. Im Hauptberuf Journalist ist er beim Ulmer Zelt ehrenamtlich für die Unterstützung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und für die Internetseite zuständig. Mailkontakt: werbung@ulmerzelt.de.

*Der Kulturbereich in ländlichen Räumen lebt vom ehrenamtlichen Engagement. Damit diese Freiwilligen mit aktuellen sowie künftigen Herausforderungen umgehen können, sind Weiterbildungsangebote essenziell. Ein besonderes Programm haben dabei in Thüringen 2018 die Interessenvertretungen LAG Spiel und Theater, LAG Soziokultur und der Thüringer Theaterverband mit **KULTUR LAND BILDEN** ins Leben gerufen. Wir sprechen mit Julia Heinrich, der ehemaligen Projektmanagerin, und ihrer Nachfolgerin Julia Stürmer darüber, was diesen Weiterbildungsverbund ausmacht und wie dieser sich entwickelt hat.*

Weiterbildungen zu den Ehrenamtlichen bringen

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Julias, warum wurde KULTUR LAND BILDEN ins Leben gerufen?

Julia Heinrich: KULTUR LAND BILDEN wurde 2018 als gemeinsames Projekt vom Thüringer Theaterverband, der LAG Soziokultur und der LAG Spiel und Theater initiiert. Alle drei Interessenvertretungen haben damals Weiterbildungen zu ähnlichen Themenbereichen im Kulturmanagement angeboten, wobei alle dasselbe Ziel hatten: ehrenamtliche Kulturschaffende mit Praxiswissen zu versorgen und zu professionalisieren. Um diese Weiterbildungsangebote organisatorisch und inhaltlich noch besser aufzustellen, wollten wir in einem gemeinsamen breitgefächerten Programm Ressourcen, Erfahrungen und Wissen bündeln, das für Kulturschaffende in ganz Thüringen gilt. Alle drei Landesverbände konnten dadurch ihre bestehenden Kontakte direkt einbeziehen und wir haben mehr Menschen erreicht als die einzelnen Verbände für sich.

Worauf hast du damals besonders geachtet, als du die Projektstruktur geschaffen hast?

JH: Für den Projektförderantrag haben die Landesverbände bereits ein hervorragendes Konzept geschaffen, an dem ich mich sehr gut orientieren konnte. Denn die Fördergelder kamen neben der Thüringer Staatskanzlei und der Sparkassen-Kulturstiftung Hessen-Thüringen vor allem vom Bundesministerium für Landwirtschaft. In regelmäßigen Klausuren und Projekttreffen haben wir uns gemeinsam besprochen, sodass ich die Ideen und Impulse der Landesverbände mit aufnehmen und schauen konnte, in welche Richtung das Ganze gehen soll. Die Erfahrungswerte, die ich in den ersten 5 bis 6 Monaten des Projekts gesammelt habe, konnte ich wiederum an die Landesverbände weitergeben, was wir ebenfalls in der weiteren Projektstruktur berücksichtigt haben, um das Projekt nachzujustieren und noch größer aufzustellen. Eine wichtige Frage dabei war: Wie erreichen wir die Leute in den Räumen, in denen wir noch nicht unterwegs sind?

Um hier weitere Netzwerkpartner zu finden, haben wir Thüringen in vier Regionen aufgliedert: in Nord-, Ost-, Süd- und Westthüringen. Dabei haben wir uns in verschiedenen Städten vor Ort darüber erkundigt, welche Einrichtungen in der Region eine besonders gute Anbindung an die Ehrenamtlichen vor Ort haben. Das waren zum Teil Ehrenamtsstiftungen, zum Teil Landratsämter oder auch – wie in Südthüringen – die damalige Kulturmanagerin für die Modellregion Hildburghausen-Sonneberg Dr. Julia Ackerschott. Mit denen haben wir uns in Verbindung gesetzt und stießen auf viel Zuspruch für das Projekt. Denn auch diesen Akteuren war und ist wichtig, praxisorientierte Weiterbildungsangebote für die Ehrenamtlichen zu schaffen.

2018 hast du, Julia Heinrich, beim TRAFÖ Ideenkongress den Weiterbildungsverbund in einem Panel vorstellen dürfen, was besonders bei Teilnehmenden von Landesverbänden aus anderen Bundesländern auf viel Interesse stieß. Inwieweit hatte das Projekt damals ein Alleinstellungsmerkmal – nicht nur für Thüringen, sondern auch für den gesamten deutschen Raum?

JH: Die Einzigartigkeit bestand darin, dass wir mit unserem Weiterbildungsangebot in den ländlichen Raum direkt zu den Ehrenamtlichen gekommen sind und diese nicht zu uns kommen mussten. Denn die ehrenamtliche Tätigkeit allein nimmt viel Zeit in Anspruch, wobei viele ihr Ehrenamt mitunter neben einem Vollzeitjob ausüben. Man kann also nicht voraussetzen, dass Kulturschaffende aus ganz Thüringen die Zeit haben, sich für ihr Ehrenamt in Erfurt, Weimar oder Jena fortzubilden.

Dabei war es wichtig, die Kommunikationsstrategie zu verändern: Denn es hätte nicht gereicht, in den jeweiligen Orten Flyer zu verteilen, auf denen das Programm mit Verweis auf eine Homepage steht, oder dieses rein online zu bewerben. Stattdessen haben sich Amtsblätter oder die jeweiligen Lokalzeitungen als wichtige Werbepattformen erwiesen, um die Seminare anzukündigen. Dadurch haben wir schließlich einen Ansturm an Teilnehmenden bekommen, mit dem wir so nicht gerechnet haben.

Julia Stürmer: Diese Kommunikationsstrategie führen wir auch heute noch fort. Dadurch, dass das Projekt bereits ein paar Jahre läuft, haben wir zudem einen entsprechend umfangreichen Verteiler mit „Stammpublikum“, sodass wir die verschiedenen Vereine sowie ihre Mitglieder auch direkt per Mail über neue Programme informieren können und diese so zusätzlich bewerben.

Warum ist es gerade in ländlichen Räumen wichtig, ehrenamtliche Kulturschaffende mit Weiterbildungsangeboten zu versorgen? Welche Rolle spielt für den Kulturbereich im ländlichen Raum das Ehrenamt?

JS: Der Kulturbereich in ländlichen Räumen lebt vom Ehrenamt. Wir stellen dabei mit unseren Seminaren immer wieder fest, dass dort vor allem sehr engagierte und wissbegierige Menschen tätig sind, die Lust haben, sich weiterzubilden, um mit veränderten Bedingungen besser umgehen zu können.

JH: Deswegen ist es nach wie vor wichtig, mit den Seminaren direkt zu den Menschen vor Ort in Kontakt zu treten und ihnen dort diese Weiterbildungsmöglichkeit zu bieten. So können wir ihnen spiegeln, dass sie und ihr Engagement, aber auch die damit verbundenen Bedürfnisse gesehen werden. Das ist ein Grund, warum die Seminare entweder sehr preissensibel oder sogar kostenfrei angeboten werden.

Inwieweit haben sich das Weiterbildungsprogramm und die Weiterbildungsbedarfe seit dem Projektstart verändert?

JS: Coronabedingt haben wir viele Seminare ins Digitale verlagert. Insbesondere bei Frontalseminaren wie z.B. zum Vertragsrecht oder zur Optimierung der Vereinsatzung haben wir das aktuell beibehalten und es wird sehr gut angenommen. Viele der Teilnehmenden sind dabei mittlerweile technisch entsprechend ausgestattet und können die jeweiligen Tools für Online-Meetings bedienen. Oder sie haben jemanden, der oder die ihnen bei der Einrichtung hilft. Manchmal haben wir insbesondere bei

¹ Zu Beginn der Pandemie war die Umstellung auf digitale Seminare für KULTUR LAND BILDEN zunächst eine größere Herausforderung, da bei vielen Teilnehmenden aus den ländlichen Räumen die entsprechenden technischen, aber auch räumlichen (Rückzugs-) Möglichkeiten fehlten, um sich gut weiterzubilden. Darüber sprachen wir unter anderem mit Julia Heinrich im März 2020 in einem Interview: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Die-freie-Theaterszene-in-Zeiten-von-Corona-Auf-Solidaritaet-kommt-es-jetzt-an,4112>.

älteren Teilnehmenden kleinere Gruppen aus Vereinen, die sich zusammen vor einen Bildschirm setzen, weil eine Person aus dieser Runde am besten weiß, wie die Technik zu bedienen ist. Was allerdings im Digitalen auf der Strecke bleibt, sind die Vernetzung und der Austausch, die sich vor Ort ganz natürlich ergeben. Da möchten wir künftig wieder mehr in Präsenz anbieten. Für kompakte Themen werden wir auch in Zukunft weiterhin Online-Seminare anbieten – ein Mix aus digitalen und Präsenzformaten ist hier mein Ziel. Darüber hinaus haben wir aktuell eine Kooperation mit dem Kulturrat Thüringen, der eine Veranstaltung zum Thema „Projektmanagement“ übernimmt. Das ist nach den letzten beiden Pandemie-jahren für viele sicherlich ein akutes Thema, um überhaupt wieder ins Machen zu kommen.

JH: Dass digitale Angebote mittlerweile auch so gut für Akteur:innen im ländlichen Raum funktionieren, ist auf jeden Fall etwas, dass die Coronapandemie als positive Entwicklung mit vorangebracht hat.¹ Inhaltlich hat KULTUR LAND BILDEN seit dem Start aber einen extremen Sprung gemacht: Am Anfang haben wir sehr viele Weiterbildungen zu den Grundlagen angeboten. Auf dieses Grundlagenwissen kann jetzt sehr gut aufgebaut werden, weshalb wir mittlerweile auch mehr Seminare zu spezifischeren Inhalten anbieten.

Wie ermittelt ihr die Weiterbildungsbedarfe bei den Teilnehmenden?

JS: Aktuell orientieren wir uns noch an einer Umfrage von 2020. Das hat sich pandemiebedingt sicherlich ein wenig geändert, denn dadurch sind neue Themen aufgekommen. Geplant ist in der näheren Zukunft eine weitere Umfrage. Vereinzelt bekommen wir konkrete Wünsche via Mail von Teilnehmenden oder sie geben uns direkt nach einem Seminar ein Feedback, dass sie die vermittelten Inhalte gern in einem weiteren, darauf aufbauenden Seminar vertiefen würden. Darüber hinaus stimme ich mich mit den LAGs ab, um das Feedback ihrer Mitglieder in der weiteren Programmplanung zu berücksichtigen. Was allerdings immer funktioniert, sind Seminare zum Thema „Förderanträge stellen“ – das ist einfach ein Dauerbrenner. Was ich ebenfalls gern wieder einführen würde, sind die Präsenzformate Kulturfrühstück und Kulturfrühschoppen, die Julia Heinrich vor der Pandemie angeboten hatte – magst du dazu noch kurz etwas ergänzen, Julia?

JH: Der Kulturfrühschoppen war eine Art Fachtag, der allerdings nicht wie andere Fachtage mit theoretischen Vorträgen von externen Fach-

referent:innen bespielt wurde. Diesen theoretischen Input haben wir lediglich auf eine halbe Stunde begrenzt. Stattdessen haben Leute aus der Praxis, die für ein bestimmtes Thema als Paradebeispiel gelten, ihre Projekte vorgestellt und sind direkt mit den anderen Teilnehmenden in den Austausch gekommen. Die ehrenamtlichen Kulturschaffenden konnten direkt und auf Augenhöhe miteinander besprechen, was im ländlichen Raum funktioniert und was nicht und welche Erfahrungswerte andere Vereine bisher haben.

Wonach wählt ihr die Referent:innen aus?

JH: Als ich das Programm aufgebaut habe, habe ich zunächst sehr auf die Erfahrungen vertraut, die die Landesverbände innerhalb ihrer Weiterbildungsangebote gesammelt haben: Mit wem kann man gut zusammenarbeiten? Wer schafft es, innerhalb von drei, vier Stunden ein Thema kompakt und gut zu vermitteln? Ich konnte aber auch durch meine eigenen Erfahrungen und mein eigenes Netzwerk im Kulturbereich eigene Ideen einbringen und mir bereits bekannte Referent:innen anfragen. Manchmal waren es aber so spezifische Themen, dass man recherchieren und in die Kaltakquise gehen musste. In den Anfragen war es für mich immer sehr wichtig, zu betonen, dass die Teilnehmenden Ehrenamtliche sind, die sich in Vereinsstrukturen in ländlichen Räumen engagieren.

JS: Das ist jetzt ähnlich, wobei wir mittlerweile auch einige Stammreferent:innen haben, die wir immer wieder anfragen. Bei der Akquise neuer Referent:innen ist für mich bei den ersten Telefonaten immer ausschlaggebend, wie gut diese reden können.

Inwieweit ist der Kulturpolitik bewusst, dass es diese Professionalisierungsbedarfe für Ehrenamtliche in ländlichen Räumen im Kulturbereich gibt?

JH: All jenen Institutionen, die KULTUR LAND BILDEN bisher fördern und gefördert haben, sind diese Bedarfe und Notwendigkeiten absolut bewusst. Das liegt vor allem daran, dass sie viele der Vereine und die Menschen dahinter bereits durch verschiedene Förderungen kennen. Insofern sind diese Förderer natürlich sehr dankbar, dass es ein solches Weiterbildungsangebot gibt. Denn nur dadurch können die Vereine sich zukunftsfähig weiterentwickeln und weitere (geförderte) Projekte realisieren. Allerdings glaube ich, dass die Pandemie einige Themenfelder verschoben hat. Ich habe mitunter den Eindruck, dass dabei die Kulturvereine im ländlichen Raum noch weniger von der Kulturpolitik gesehen werden.

Was wäre da euer Wunsch für die Zukunft?

JH: Zum einen müssen wir alle erst einmal in eine neue Normalität zurückfinden: Viele Vereine trauen sich erst jetzt wieder, Veranstaltungen durchzuführen, ohne Angst zu haben, dass diese nicht erlaubt oder kurzfristig abgesagt werden. Und zum Glück ist es so, dass – wenn es im ländlichen Raum Kulturangebote gibt –, diese aktuell sehr gut angenommen werden. So entwickelt sich bei den Kulturschaffenden hoffentlich wieder ein neues Selbstbewusstsein. Denn ich glaube, viele dieser Leute sind nach den letzten beiden Jahren so demotiviert, dass sie zunächst aus erfolgreich realisierten Projekten neue Energie schöpfen müssen, um überhaupt kulturpolitische Themen anzugehen und entsprechende Forderungen an die Kulturpolitik zu stellen.

JS: Grundsätzlich etwas, was sich, glaube ich, viele geförderte Projekte wünschen: eine längerfristige Förderung, um gezielter zu planen und auf die Bedürfnisse unserer Mitglieder einzugehen. Aber daran arbeiten wir bereits.



Foto: Marius Luhn

Julia Heinrich studierte Kulturmanagement an der Hochschule für Musik in Weimar. Sie leitet hauptberuflich das junge Theater im stellwerk Weimar. Freiberuflich wirkte sie als Projektleiterin an der Kunstfest Eröffnung, der Bauhaus-Parade und der Bach Biennale mit. Darüber hinaus arbeitet sie ehrenamtlich als Geschäftsführerin für den Verein weim|art und gründete in diesem Rahmen ihr eigenes Festival auf dem Camposanto in Buttstädt.



Julia Stürmer studierte Event- und Projektmanagement in Erfurt und Leeds. Nach mehrjähriger Arbeit im Eventmanagement für bekannte Unternehmen arbeitet sie seit 2021 als Projektleitung für den Thüringer Theaterverband, u.a. seit Oktober als Projektleitung des Weiterbundesverbundes KULTUR LAND BILDEN. Nebenberuflich betreut sie weitere Projekte im Kultur- und Eventbereich wie z.B. das Bundestreffen Jugendclubs Theater 2022 in Weimar.

Eine Stiftung unterstützt das Ehrenamt

... auch in der Kultur

Ein Beitrag von Jan Holze

Ob der Kunst- und Kulturverein Zella-Mehlis e.V. in Thüringen, der Förderkreis für Kinder, Kunst und Kultur in Falkensee e.V. in Brandenburg oder die KunstBauStelle e.V. aus Landsberg am Lech in Bayern: Sie alle haben, wie viele andere auch, bereits von den Mitteln der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt mit Sitz in Neustrelitz profitiert. Insgesamt hat die Stiftung seit ihrer Gründung im Juli 2020 bereits über drei Millionen Euro für Vorhaben in den Bereichen Kultur sowie Musik zur Verfügung gestellt. Etwa 18 Prozent der über 2.700 geförderten Vorhaben im Jahr 2021 sind diesen Themenbereichen zuzuordnen. Und doch befindet sich die Stiftung gerade erst im Aufbau.

Was ist diese Stiftung? Woher kommt sie?

Nach den Zahlen des fünften Deutschen Freiwilligen surveys 2019 engagieren sich deutschlandweit rund 28,8 Millionen Menschen in über 610.000 Vereinen, mehr als 23.000 Stiftungen, unzähligen Initiativen, Gremien und Strukturen, welche die Vielfalt und Breite der Zivilgesellschaft in Deutschland ausmachen. Laut dieser im Auftrag der Bundesregierung erfolgten Untersuchung sind rund 8,6 Prozent der Engagierten in den Bereichen Kultur und Musik tätig. Für all diese Strukturen, die weit über den Kulturbereich hinausgehen, wurde auf Ebene des Bundes im Jahr 2020 die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt als zentraler Ansprechpartner und Kümmerer geschaffen. Mit dieser Rolle als zentrale Anlaufstelle auf Bundesebene soll das Ziel der Stiftung sein, das bürgerschaftliche Engagement und das Ehrenamt in Deutschland nachhaltig zu stärken und zu fördern, indem sie die bürgerschaftlich und ehrenamtlich Engagierten

bei den unterschiedlichen und vielfältigen Herausforderungen unterstützt. Besonders hat die Stiftung dabei die strukturschwachen und ländlichen Räume im Blick.

Die Idee der Gründung einer Stiftungsstruktur für das Ehrenamt ist nicht neu. Bereits seit 2002 gibt es die durch das Land Thüringen gegründete Thüringer Ehrenamtsstiftung, mit der die gemeinnützige ehrenamtliche Tätigkeit in Thüringen gefördert wird. Auch das Land Mecklenburg-Vorpommern hat 2015 eine Ehrenamtsstiftung gegründet, um das bürgerschaftliche und ehrenamtliche Engagement zu fördern.

Im Koalitionsvertrag als Grundlage für die Arbeit der Bundesregierung in der 19. Legislaturperiode aus dem Jahr 2018 wurde die Gründung einer Ehrenamtsstiftung auf Ebene des Bundes zur Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und des Ehrenamts verankert. Dies wurde zusätzlich unterstrichen durch die Empfehlungen der 2018 durch die Bundesregierung eingesetzten Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse“, die als ein zentrales Ergebnis die Schaffung der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt empfahl, um ein Instrument zu schaffen, das ehrenamtlich Tätige durch Serviceangebote für die Organisation von bürgerschaftlichem Engagement und Ehrenamt und bei der Digitalisierung unterstützt.

Individuelle Unterstützung und Beratung

Unterstützung leistet die Stiftung auf vielfältige Weise, wie etwa durch praktische Beratungsangebote von versierten Fachexpertinnen und -experten rund um alltägliche rechtliche Themen im Verein. Die individuellen Angebote zielen darauf ab, den Engagierten bei den täglichen Herausforderungen zur Seite zu stehen. Ob der Brief vom Finanzamt, in dem die Aberkennung der Gemeinnützigkeit angedroht wird, die rechtlichen Unsicherheiten bei Durchführung der (digitalen) Mitgliederversammlung, die bevorstehende Gründung eines Vereins, die zu beachtenden Erfordernisse des Transparenzregisters oder die datenschutzrechtlichen Anforderungen der EU-Datenschutzgrundverordnung. Das Angebot wird ergänzt um Fördermittelfragen. Die Stiftung berät dabei, mögliche Fördermitteloptionen aufzutun und bei der Antragstellung zu begleiten. Abgerundet wird das Angebot seit kurzem durch ein Beratungsangebot im Bereich der Digitalisierung. Gerade in der Nutzung von Hard- und Software tun sich viele Engagierte schwer, weil es Unsicherheiten im Umgang oder fehlendes Wissen bei der Anwendung gibt. Hier unterstützt die Stiftung ebenfalls mit Beratung und Begleitung.

Qualifizierung für das Ehrenamt

Neben den individuellen Angeboten bietet die Stiftung aktuell vor allem digital durchgeführte Online-Seminare an, mit der die gesamte Bandbreite des Engagements vom inhaltlichen Spektrum her erreicht werden kann. Insbesondere bei Vertreterinnen und Vertretern kleinerer Kulturvereine stehen die Angebote hoch im Kurs. Dabei können Engagierte in kompakter Form Fortbildungsangebote rund um rechtliche Themen wie Vereinsrecht, Gemeinnützigkeit oder Datenschutz finden. Aber auch Fort- und Weiterbildungen rund um die Themen Förderung und Akquise von Fördermitteln sind sehr relevant für die Engagierten. Daneben finden sich weitere Angebote rund um die Themen Organisationsentwicklung, Nachwuchsgewinnung oder dem Zusammenarbeiten von Ehrenamtlichen beispielsweise im Vereinsvorstand.

Förderung und Begleitung

Schließlich bietet die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt auch Förderprogramme an, die Organisationen und Vereinen Unterstützung in verschiedener Hinsicht bieten. Mit dem Programm *100xDigital* unterstützt die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt deutschlandweit seit 2021 pro Jahr 100 Organisationen aus unterschiedlichen Engagement-Feldern beim digitalen Wandel. Mitmachen können dabei gemeinnützige Organisationen, die sich einer eigenen konkreten Herausforderung des digitalen Wandels stellen wollen. Hier können beispielhaft die Implementierung einer digitalen Mitgliederstruktur im Verein, die Überführung eines analogen Kongresses in den digitalen Raum oder die Einführung einer digitalen Verwaltung der vorhandenen Räumlichkeiten für die Vereinsmitglieder angeführt werden. Die Stiftung begleitet die Organisationen bei der Bewältigung einer selbstgestellten digitalen Herausforderung mit entsprechender professioneller Begleitung und Beratung sowie einem Umsetzungsbudget. Zwar wird dieses Förderangebot bereits vereinzelt aus dem Kulturbereich genutzt, jedoch lässt sich die erreichte Anzahl von Vereinen aus dem Kultursektor noch deutlich steigern.

Ein weiteres Programm der Stiftung, das nicht lediglich die finanzielle Förderung im Blick hat, ist das Programm *Engagiertes Land*. Mit dem Netzwerk-Programm werden lokale Zusammenschlüsse unterstützt, die sich gemeinsam auf den Weg machen, die Engagement- und Ehrenamtslandschaft vor Ort weiterzuentwickeln. Die ausgewählten Netzwerke aus

mindestens zwei Partnern aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und/ oder Verwaltung aus Regionen mit maximal 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern erhalten Beratungs- und Qualifizierungsangebote durch „Expertinnen und Experten-Pools“ des Servicezentrums der Stiftung sowie finanzielle Förderung für die Netzbildung, die Konzeption und zur Umsetzung von eigenen Maßnahmen. Die koordinierende Organisation kann aus allen Bereichen des Engagements, somit auch aus dem Bereich der Kultur kommen.

Auch kleine Beträge helfen: das Mikroförderprogramm

Neben dem Programm *Engagiertes Land* bietet die Stiftung ein niedrigschwelliges und verwaltungsarmes Förderprogramm, das sogenannte Mikroförderprogramm an. Hiermit sollen bürgerschaftliches Engagement und das Ehrenamt gerade in strukturschwachen und ländlichen Räumen auf vielfältige Weise einfach und unbürokratisch in kleinem Rahmen mit Fördersummen bis 2.500 Euro unterstützt werden. Oftmals reichen gerade kleinere Summen, um das Engagement vor Ort wirkungsvoll zu unterstützen. Voraussetzung ist, dass es sich um ein bürokratiearmes und einfach zu handhabendes Programm handelt. Dem trägt das Mikroförderprogramm Rechnung und findet großes Interesse im Bereich der Kultur – insbesondere wegen des breiten Förderzwecks. Die geförderten Vorhaben reichen von der Unterstützung eines Dorfkinoangebots, über die Anschaffung von Musikinstrumenten zur Ausweitung des Vereinsangebots, bis hin zur Unterstützung der im Verein durchgeführten Fortbildung für die Ehrenamtlichen.

Forschung für das Ehrenamt

In der Erkenntnis, dass das Feld der Zivilgesellschaftsforschung weitgehend noch unbestellt ist, hat die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt die Möglichkeit, begleitende Forschung zu betreiben. Ende 2021 hat die Stiftung demgemäß ihren ersten Forschungsauftrag rausgegeben, mit dem wissenschaftliche Einrichtungen und deren Partnerinnen und Partner aus Wissenschaft und Praxis dabei unterstützt werden sollen, dringende Fragen zur Engagementförderung wissenschaftlich zu beleuchten. Dabei wurden drei Schwerpunkte in den Blick genommen: Digitales Engagement, Soziale Ungleichheit im bürgerschaftlichen Engagement und Ehrenamt sowie engagementfördernde Infrastruktureinrichtungen. Kultureinrichtungen waren und sind hier

selbstverständlich antragsberechtigt. Auch zukünftig wird die Stiftung die Forschung von Engagement und Ehrenamt breit unterstützen, um insbesondere Bedarfe und Fehlentwicklungen sowie Lösungsansätze aufzuzeigen und einer breiten (politischen) Öffentlichkeit bewusst zu machen.

Beispielhaft geförderte Vorhaben

Die Stiftung wird auch weiterhin die gesamte Bandbreite des Engagements in den Blick nehmen und auch gerade im politischen Raum auf die dringenden Unterstützungsbedarfe sowie rechtliche Handlungsnotwendigkeiten hinweisen. Abseits dieser eher übergreifenden Aufgabe, bei der die Stiftung auch auf Hinweise bei Schieflagen angewiesen ist, unterstützt sie das Ehrenamt auch weiterhin ganz praktisch vor Ort. Als Beispiele mögen die drei oben angesprochenen Vereine herhalten:

> dieKunstBauStelle e.V. hat sich zum Ziel gesetzt, Kultur im ländlichen Raum zu fördern. Insbesondere die kulturelle Bildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen steht im Fokus. Und da diese Zielgruppe auf so vielen unterschiedlichen medialen Plattformen unterwegs ist, hat man sich bewusst entschieden, genau dort nicht um sie zu werben – sondern im echten, wahrhaftigen Leben. Und so hat der Verein vier Baucontainer zu mobilen Kulturstationen umgebaut. Die „Kultainer“ stehen jeweils für drei Monate an prominenter Stelle im Ort. Meist genau dort, wo die Menschen einfach nicht dran vorbeikommen. Die Stiftung hat den Verein genau dabei begleitet und unterstützt.

> Der 2018 gegründete Verein „Förderkreis für Kinder, Kunst und Kultur in Falkensee“ bietet Kindern zwischen 4 und 16 Jahren kostenlose Outdoor-Projekte, Wunsch-Kochen, Kinderfeste, Ausflüge in Museen und ganz viel mehr an. Dafür konnten viele Engagierte zum Mitmachen gewonnen werden, was die Stiftung 2021 mit der Verleihung des *EngagementGewinners* auszeichnen konnte.

> Das Ziel eines lebendigen, nachhaltigen, generationenübergreifenden Zusammenlebens hat der Kunst- und Kulturverein Zella-Mehlis e.V. Deshalb organisiert der Verein ein Reparaturcafé, Gib- und Nimm-Märkte, Jugendkulturprojekte und Vortragsreihen mit bis zu 500 Gästen. Die Stiftung unterstützt derartige Aktivitäten gern, weil es darauf ankommt, dass die Menschen vor Ort Unterstützung und Anerkennung erfahren.

Sollten auch Sie Interesse an einer Zusammenarbeit mit der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt haben, zögern Sie nicht auf mich bzw. meine Kolleginnen und Kollegen zuzukommen und uns von Ihren Vorhaben zu berichten.



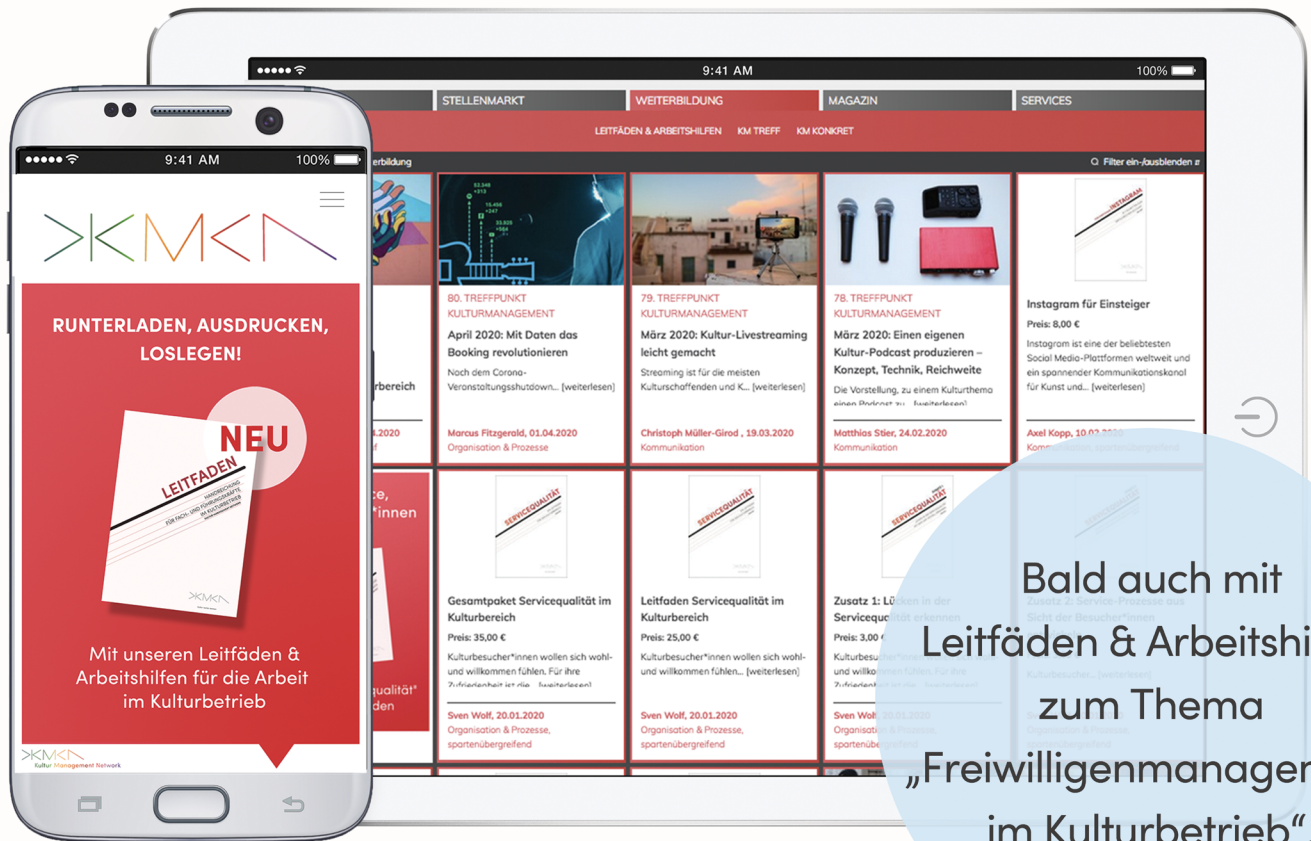
Foto: DSEE

Jan Holze Holze ist seit Juli 2020 Vorstand der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt. Davor hat der Volljurist und Diplom-Kaufmann fünf Jahre lang die Ehrenamtsstiftung Mecklenburg-Vorpommern aufgebaut und geleitet. Daneben engagiert er sich ehrenamtlich, insbesondere im Sport. Er verfügt über umfassende Vereins-, Verbands- und Stiftungserfahrung.

Kontakt: hallo@d-s-e-e.de sowie 03981 4569-600



Zukunftsaufgaben bereits jetzt angehen: mit unserem Weiterbildungsbereich!



Kunstrecht und Kulturmanagement

Chancen und Gefahren für öffentliche Institutionen im Umgang mit NFTs

Eine Kolumne von Dr. Pascal Decker, Simon Braun und Sanem Meyer

Ein aktueller Rechtsstreit um NFTs (digitalen Echtheitszertifikaten), die von Werken des großen Photographen August Sander erstellt wurden, stellt drängende Fragen rund um Kunst im digitalen Raum bzw. auf der Blockchain: Wem gehört das Vermächtnis eines der bedeutendsten Photographen? Wer darf es wie nutzen? Der Konflikt zeigt die gesetzlichen Spannungen, die sich für Museen, Stiftungen, Künstlerinnen und Künstler sowie Archivverwalter im Umgang mit NFTs ergeben.

Der NFT-Boom: Beispiele für die Nutzung von NFTs im Zusammenhang mit Kultureinrichtungen

Seit Beginn des NFT-Booms überlegen viele Akteur:innen im Kulturbereich, was sie in diesem Zusammenhang mit ihren Werken machen können, dürfen und beachten müssen. Prominente Beispiele waren die Galerien der Uffizien in Florenz, die bereits 2021 ein Michelangelo-Gemälde als NFT erstellten und verkauften, oder das Belvedere Museum in Wien, welches pünktlich zum Valentinstag Gustav Klimts „Kuss“ fraktionalisierte, das heißt, in 1.000 autorisierte Einzelteile zerteilte, und zum Verkauf anbot.

Beiden Einrichtungen dienten NFTs als Maßnahme für Fundraising und Vermarktung. Als Vorteile werden weiterhin oft Zugänglichmachung und Teilhabe genannt, welche durch Bereitstellung der Werke auf der Blockchain erreicht werden sollen. Dieses Ziel hatte der Kölner Galerist Julian Sander, als er im Frühjahr 2022 das 10.700 Werke umfassende Vermächtnis seines Urgroßvaters, des Photographen August Sander, mithilfe der dezentralen Blockchain-Technologie verewigen und für alle Öffentlichkeit zugänglich machen wollte.¹ Augst Sander dokumentierte über Jahrzehnte hinweg Menschen aus verschiedensten Berufsgruppen und sozialen Schichten, wodurch er ein umfangreiches Gesellschaftspanorama schuf. Damit zählt er

¹ Vgl. Tom Seymour, *Major court battle looms over NFT launch of August Sander photographs*, in: *The Art Newspaper*, Mai 2022, zuletzt aufgerufen am 30.05.2022.

zu den großen Wegbereitern der Photographie im 20. Jahrhundert. Da jedoch die Urheberrechte bei einer gemeinnützigen Stiftung liegen, löste sein Urenkel mit dem Vorhaben prompt den ersten großen, öffentlichen Rechtsstreit um NFTs in Deutschland aus.

Aktueller Rechtsstreit: Nutzung der Werke von August Sander

Die Kontroverse betrifft das Verhältnis von NFTs und Nutzungsrechten im Sinne des deutschen Urheberrechts und dient als Paradebeispiel für öffentliche Kultureinrichtungen und Stiftungen, die Fehler im Umgang mit Kunst und NFTs vermeiden möchten.

Am 10. Februar stellte Julian Sander das Archiv seines Urgroßvaters kostenlos auf der Verkaufsplattform OpenSea zur Verfügung; die Interessenten mussten lediglich die Administrationskosten für die Erstellung („Minting“) der NFTs begleichen. Nach kurzer Zeit wurde der Vertrieb von der Plattform jedoch wieder abgesetzt, da die SK Stiftung Kultur – eine gemeinnützige Einrichtung der Sparkasse KölnBonn – protestierte. An diese Stiftung verkaufte Gerd Sander, Enkel von August Sander und Vater von Julian Sander, im Jahr 1992 die Sammlung inklusive aller Urheberrechte. Die Stiftung hält diese Rechte bis 2034, also bis 70 Jahre nach dem Tod des Photographen. Nach dieser Frist erlischt üblicherweise das Urheberrecht eines Schöpfers und die Werke werden gemeinfrei, d.h. für jeden frei nutzbar.

Juristische Analyse

Julian Sander zeigte sich schockiert von dem Vorfall und argumentierte, die SK Stiftung Kultur sei als Non-Profit Einrichtung nicht für den Vertrieb der Werke im globalen Markt zuständig, weswegen er die Bilder in kommerziellen Zusammenhängen verwenden dürfe. Außerdem handle es sich um „Fair Use“ (faire Nutzung), also um eine urheberrechtliche Bestimmung, die besagt, dass geschützte Werke unter bestimmten Umständen auch ohne Genehmigung des Rechteinhabers weiterverwendet werden dürfen. Diese Bestimmung existiert zwar im britischen und amerikanischen Recht, nicht jedoch in Deutschland. Die Stiftung betont nun ihr ausschließliches Nutzungsrecht, das ihr unlimitierten Zugriff auf Sanders Werke ermöglicht und sie zur einzig legitimen Repräsentantin des Archives macht.

Julian Sanders Vorhaben war getragen von den freiheitlichen Versprechungen der Blockchain und Krypto-Sphäre, die Teilhabe und freie Organisationsformen versprechen, ungebunden an einzelne Orte oder Institutionen. Demgegenüber steht auf rechtlicher Seite der Schutz der Künstler:innen und ihrer jeweiligen Werke sowie der Schutz der Inhaber:innen von Nutzungsrechten. Nach deutschem Gesetz wird alles auf drei grundlegende Aspekte des Urheberrechts hinauslaufen:

- > die Rechte zur Vervielfältigung (§ 16),
- > Verbreitung (§ 17) und
- > öffentlichen Zugänglichmachung (§ 19a) der Werke August Sanders.

Diese Rechte liegen bei der SK Stiftung Kultur.

Üblicherweise ist die Übertragung von Nutzungsrechten auf Dritte nicht vorgesehen. Zwar gibt es davon Ausnahmen, in jedem Fall müsste aber vorher die Zustimmung bei der Stiftung eingeholt werden. Für die Übertragung von Nutzungsrechten wird in der Regel eine Lizenzvereinbarung benötigt. Dementsprechend kommt es im Fall Sander vor allem auf die Frage an, ob und welche Nutzungsrechte Julian Sander zustanden oder ob er auch ohne Zustimmung der Stiftung NFTs erstellen, bewerben, verkaufen und damit im Sinne des Urheberrechts „nutzen“ durfte. Es wird insbesondere auf den Wortlaut des Vertrages ankommen, mit dem die Urheberrechte im Jahr 1992 an die Stiftung verkauft wurden. Dieser wird als Auslegungshilfe für das Gericht dienen, auf was sich die Parteien vor rund 30 Jahren geeinigt haben. Der Streit wird voraussichtlich im Laufe des Jahres entschieden werden.

Es geht darum, wie die Versprechungen der neuen Blockchain-Technologien sowie der Krypto-Welt sich auf die Rechte von Kultureinrichtungen, Stiftungen, Künstler:innen und Archivverwalter:innen auswirken können.

Die Bedeutung des Falles Sander liegt nicht nur darin, dass es sich um die Werke eines der wichtigsten Photographen Deutschlands handelt. Es geht auch darum, wie die Versprechungen der neuen Blockchain-Technologien sowie der Krypto-Welt sich auf die Rechte von Kultureinrichtungen, Stiftungen, Künstler:innen und Archivverwalter:innen auswirken können.

Richtlinien für den Umgang mit NFTs

Bereits jetzt veranschaulicht der Fall einige Richtlinien, die für Akteure im Kultursektor im Umgang mit Kunst und NFTs relevant sind.

Ersteller:innen von NFTs müssen sich in jedem Fall vorher informieren, bei wem die Urheber- und Nutzungsrechte liegen, und sollten unter Umständen eine Verwendung oder Lizenzierung der betroffenen Werke anfragen oder die vorherige Zustimmung der jeweiligen Inhaber:innen der Urheberrechte einholen. Gegebenenfalls sollte man die Verträge vorher anwaltlich prüfen lassen, um Urheberrechtsverletzungen vorzubeugen. Auch wenn die Rechtsprechung noch aussteht, wäre es für Julian Sander demnach vorteilhaft gewesen, vor Erstellung der NFTs mit den Inhaber:innen der Rechte in Dialog zu treten oder vielleicht sogar offiziell mit der Stiftung zusammenzuarbeiten.

Für Julian Sander wäre es vorteilhaft gewesen, vor Erstellung der NFTs mit den Inhaber:innen der Rechte in Dialog zu treten oder vielleicht sogar offiziell mit der Stiftung zusammenzuarbeiten.

Nicht unbedeutend für öffentliche Institutionen wie gemeinnützige Stiftungen ist zudem die Tatsache, dass die NFTs im Fall Sander innerhalb weniger Wochen rege weitergehandelt und – verkauft wurden. Auf der Marktplattform OpenSea ist dabei ein Handelsvolumen von 1.1 Mio. Euro entstanden. Die elektronischen Verträge („Smart Contracts“) legen standardmäßig fest, dass der Hersteller eines jeden NFTs 10 Prozent Beteiligung an den Wiederverkäufen erhält. Dies ist bei NFTs üblich. Auch wenn Julian Sander keine rein kommerziellen Interessen verfolgt hat, profitierte er offensichtlich direkt von den Verkäufen. Für gemeinnützige Akteur:innen eröffnet sich damit die Frage, ob der Gewinn aus Wiederverkäufen der NFTs noch unter den Zweckbetrieb (Verfolgung gemeinnütziger Ziele) gefasst werden kann oder ob es sich hierbei um den weniger steuerbegünstigten wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (kommerzielle Interessen) handelt. Hier gilt es, sauber zu differenzieren und NFTs aus Sicht des Gemeinnützigkeitsrechts sowie des Steuerrechts zu bewerten.

70 Jahre nach dem Tod von Künstler:innen erlischt der Schutz ihres jeweiligen geistigen Eigentums und wird gemeinfrei. Ab diesem Zeitpunkt darf jede:r die Werke frei verwenden. Ein Museum könnte die eigenen Werkbestände oder die zentralen Werke seiner Sammlung daher vorsorglich als autorisierte NFTs erstellen. So wären sie für die Zukunft abgesichert und würden dem Erstellen und Profitieren Dritter zuvorkommen.

Ein Museum könnte 70 Jahre nach dem Tod von Künstler:innen die eigenen Werkbestände oder die zentralen Werke seiner Sammlung vorsorglich als autorisierte NFTs erstellen.

Auch aus Sicht von Künstler:innen oder Archivverwalter:innen ist es essentiell, auf die Vereinbarungen zwischen den einzelnen Parteien zu achten: Wem stehen die Urheber- und damit einhergehend die Nutzungsrechte an den Werken zu? Beim Verfassen neuer Verträge muss zudem auf den Wortlaut geachtet werden. Es könnte sonst denkbar sein, dass nur herkömmliche Verwendungen der Bilder geschützt, nicht aber die neuen Kontexte der Krypto- und Blockchain-Sphären mit bedacht werden.

Unter Berücksichtigung des aktuellen Rechtsstreits bleibt festzuhalten, dass

- (1)** grundsätzlich jeder NFTs erstellen kann,
- (2)** bis zur Entscheidung offenbleibt, ob nur die Inhaber:innen der Urheberrechte NFTs öffentlich zum Verkauf anbieten dürfen und
- (3)** in jedem Fall die Zustimmung des Urheberrechtinhabers eingeholt werden muss.

ÜBER DIE KOLUMNE VON dtb rechtsanwälte

dtb ist eine auf Kunst, Kultur und Stiftungen spezialisierte Anwaltskanzlei in Berlin. Als eines der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Kunstsektor steht die Kanzlei ihren Mandanten in juristischen und strategischen Fragen zur Seite. In dieser Kolumne beleuchten sie aktuelle Rechtsstreitigkeiten und zeigen auf, was Akteur:innen im Kulturbereich beachten müssen.



Dr. Pascal Decker war geschäftsführender Vorstand der Stiftung Brandenburger Tor und ist derzeit Aufsichtsratsvorsitzender der Artnet AG. Die von ihm mitbegründete Anwaltskanzlei dtb Rechtsanwälte leistet strategische Beratung für den Kunstsektor und wird regelmäßig zu den besten Kanzleien Deutschlands gezählt.



Simon Braun absolvierte einen M.A. in Kulturmanagement und ist bei dtb als Strategieberater insbesondere für die Erarbeitung von Organisationskonzepten und Vermarktungsstrategien zuständig. Zudem besitzt er Erfahrung mit Stiftungen, Philanthropie und Fundraising.



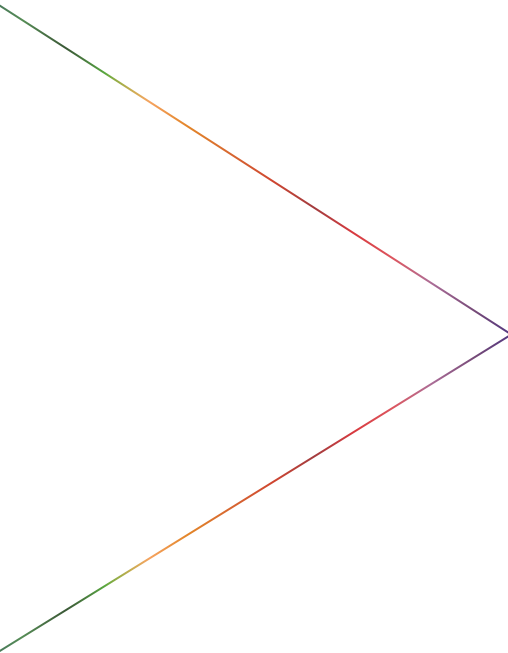
Sanem Meyer ist Diplom-Juristin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei dtb. Sie besitzt internationale Erfahrungen in den Bereichen Prozessführung und Wettbewerb und beschäftigt sich außerdem intensiv mit den digitalen Herausforderungen des zeitgenössischen Kunstmarkts.



Der Mehrwert digitaler Formate für Nutzer:innen

Studie zur Sinnhaftigkeit von digitalen Kulturangeboten

Ein Beitrag von Clara Jansen-Bauer



Während der COVID-19 Pandemie und den damit verbundenen Einschränkungen im sozialen Bereich haben viele Archive, Bibliotheken und Museen mit digitalen Formaten als Vermittlungsformat experimentiert. Hierfür wurden alternative Präsentations- und Kommunikationswege gesucht, die den Besucher:innen einen neuen, selbstbestimmten Zugang zu den teilweise geschlossenen Institutionen und ihren Wissensbeständen ermöglichen sollten. So wollen die Institutionen zum einen mehr Präsenz zeigen, zum anderen weiterhin Wissen vermitteln und dieses einer breiten Zielgruppe zugänglich machen.

Im Rahmen einer empirischen Bachelorstudie wurde nun der Frage nachgegangen, inwieweit solche digitalen Formate für die Nutzer:innen spartenspezifisch (Archiv, Bibliothek, Museum) und in Kooperation untereinander einen realen Mehrwert schaffen können. Es gibt bislang nur wenige Forschungserkenntnisse in diesem speziellen Fachbereich. Ohne den Nutzen von digitalen Formaten und die damit verbundenen Bedürfnisse aus der Besucher:innenperspektive zu kennen, können entwickelte Vermittlungsangebote ihren Zweck leicht verfehlen. Die Untersuchung verfolgt dabei den Anspruch, ein besseres Verständnis für digitale und hybride Angebote zu entwickeln sowie die Bedürfnisse auf Seiten der Nutzer:innen am Ende besser zu verstehen. Ziel ist es, zukunftsorientierte Potenziale aufzudecken.

Nutzer:innen und Kulturinstitutionen im Vergleich

Für die Studie wurden vier Expert:inneninterviews und 93 schriftliche digitale Befragungen durchgeführt. Als Expert:innen konnten folgende vier

Teilnehmer:innen gewonnen werden: Die Leitung eines Kommunalarchives, welche:r mir als Ansprechpartner:in für digitale Archiv-Aktivitäten empfohlen wurde. Die Institution ist in Fachkreisen bekannt dafür, sich aktiv für die Öffnung von Archiven auf digitaler und analoger Ebene einzusetzen. Für die Sparte Bibliothek konnte eine Teamleitung für Medienentwicklung in einer Stadtbibliothek gewonnen werden. Für das Museum wurde ein:e Expert:in für digitale Projekte gewonnen. Das Museum ist dafür bekannt, sehr proaktiv hybride und digitale Elemente einzusetzen und bewährte digitale Formate langfristig und nachhaltig zu etablieren. Um dem gewählten Top-Down-Verfahren zu entsprechen, wurde als abweichender Fall ein:e Eigentümer:in einer Galerie hinzugezogen, welche:r auf dem internationalen Markt agiert, ein großes multikulturelles Publikum anspricht und in der Fachszene bekannt dafür ist, digitale Elemente aktiv einzusetzen und anzuwenden.

Um ein möglichst breites Meinungsbild der Nutzer:innen abzubilden, wurde für die Befragung der Ansatz einer digitalen Befragung gewählt. Durch die offene Fragestellung war es möglich, qualitativ zu arbeiten und gleichzeitig möglichst viele Teilnehmer:innen für dieses spezielle Nischen-Thema zu begeistern. Die Teilnehmenden wurden über diverse Social Media-Kanäle persönlich angesprochen. Dabei zeigte sich relativ schnell, dass nur Personen etwas beitragen konnten, die bereits einen beruflichen oder privaten Bezug zu mindestens einer der vier Institutionen hatten. Im Laufe der Erhebung gab es zudem die Rückmeldung, dass Nicht-Besucher:innen der Berührungspunkt fehlte, um überhaupt eine Aussage treffen zu können. Insgesamt konnten so 93 Ergebnisse gesammelt werden, wobei 68 davon für eine weitere Auswertung herangezogen werden konnten.

Digitale Formate und Nutzungsarten für die individuelle Sparte

Im ersten Schritt wurde auf der Datengrundlage eine produktorientierte Begriffsdefinition zu digitalen Formaten erarbeitet:

Kanal + Inhalt = Digitales Format

Um kooperative Potenziale digitaler Nutzungsarten herauszuarbeiten, wurden die Texte der Interviews anhand der qualitative Inhaltsanalyse von Mayring und die Ergebnisse der Umfrage mit der Methodologie der

Grounded Theory inhaltlich erschlossen. In einem zirkularen Prozess wurden sie zu Ober-, Kern- und Subkategorien zusammengefasst. Daraus ergaben sich insgesamt 252 unterschiedliche Nutzungsarten (Kategorien). Die Kategorien wurden zum einen den individuellen Sparten zugeordnet, zum anderen aber auch schon spartenübergreifend und für alle Institutionen gleichermaßen geltend formuliert.

Zunächst die Auswertungsergebnisse für das Archiv. Die folgende Abbildung zeigt die Übereinstimmung und das Potenzial hinsichtlich der Nutzungsarten bei digitalen Formaten.

ARCHIV	ANGEBOT = NACHFRAGE Ansprache, Bedienungsfreundlichkeit, Gesellschaft, Individualität, Information, Partizipation, Qualität, Sichtbarkeit, Vernetzung,	Weiterentwicklung, Zielgruppe, Zugang
	MÖGLICHES POTENZIAL	ANGEBOT Kommunikation, Konzeption, Kulturelle Bildung, Substitution, Unbewusst, Unterschiedliche Ansprache, Vielseitigkeit

Abb. 1: In Kategorien zusammengefasster Nutzen in Bezug auf das Archiv; eigene Darstellung. Unter „Angebot = Nachfrage“ fallen all jene Kategorien, die das Archiv anbietet und von den Nutzer:innen ebenfalls nachgefragt werden. Unter „Mögliches Potenzial“ fällt hingegen alles, was bisher angeboten, aber noch nicht nachgefragt wird – und andersherum.

Das Archiv bietet zum Beispiel „unterschiedliche Ansprachen“ sowie „Bedienungsfreundlichkeit“, „Information“ oder „Partizipation“, welche auch von den Besucher:innen gewünscht werden. Darüber hinaus werden unter anderem verstärkt „kommunikative Elemente“ angeboten, welche nicht explizit für diese Sparte nachgefragt wurden. Dahingegen wurde zum Beispiel der verstärkte Fokus auf „Ästhetik“ als wünschenswert formuliert.

Zwei Schwerpunkte waren zudem beim Archiv besonders wichtig: Zum einen trägt ein Archiv eine gesellschaftliche Verantwortung. Dieses Verständnis brachte die Archivleitung mit dem Satz auf den Punkt: „Wir wollen dabei zeigen, dass wir die Menschen nicht allein lassen hier. Dass wir auch darüber berichten, erzählen.“ Um dies zu gewährleisten, stehen neben dem gesellschaftlichen Faktor noch die aktiv gestaltete Partizipation und die Ansprache, insbesondere die analoge Ansprache bei digitalen

Archivformaten im Fokus. Dem liegt folgendes Prinzip zugrunde: Wenn die gesamte Bevölkerung einen Nutzen aus den Formaten ziehen soll, muss die Institution zunächst auch auf allen Ebenen (digital, hybrid, analog) eine digitale Kompetenzentwicklung ermöglichen. Gerade für das ältere Publikum, welches kaum bis keine digitalen Kompetenzen aufweist, ist die analoge Ansprache bei der digitalen Kompetenzentwicklung besonders wichtig. Dabei gibt es zum Beispiel die niedrighschwellige Möglichkeit, durch persönliche Assistenz, Begleitung und durch die Übernahme der durchzuführenden Arbeitsschritte ungeübte Nutzer:innen einzubinden. Darüber hinaus gab es noch einen zweiten Schwerpunkt, der vom Archiv hervorgehoben wurde: die Sichtbarkeit. Durch die neuen Möglichkeiten im digitalen Raum hat die Sparte die Chance, ihrem analogen, „verstaubten“ Image entgegenzuwirken und sich sogar selbst neu zu erfinden sowie neu zu positionieren.

Der angebotene und nachgefragte Nutzungsvergleich in der Sparte Bibliothek gestaltet sich hingegen wie folgt:

BIBLIOTHEK	ANGEBOT = NACHFRAGE Bedienungsfreundlichkeit, Gesellschaft, Individualität, Information, Qualität, Relevanz, Sichtbarkeit,	Vernetzung, Zielgruppenorientierung, Zugang
	MÖGLICHES POTENZIAL	ANGEBOT Ansprache, Bedarfsgerecht, Bildung, Status, Unabhängigkeit, Vielseitigkeit
		NACHFRAGE Besucherorientierung, Digitale Kompetenzen, Effizienz, Geteiltes Wissen, Innovation, Inspiration, Konzeption, Kosten, Multimedial, Nachhaltigkeit, Ökonomie, Partizipation, Progressiv, Prozessorientierung, Substitution, Technologie, Unmittelbare Verfügbarkeit, Unterhaltung, Verantwortungsvolle Produktion, Weiterentwicklung

Abb. 2: In Kategorien zusammengefasster Nutzen in Bezug auf die Bibliothek; eigene Darstellung. Unter „Angebot = Nachfrage“ fallen all jene Kategorien, die die Bibliothek anbietet und von den Nutzer:innen ebenfalls nachgefragt werden. Unter „Mögliches Potenzial“ fällt hingegen alles, was von der Institution bisher angeboten, aber von den Nutzer:innen noch nicht nachgefragt wird – und andersherum.

Das Schaubild zeigt zunächst nur die Oberkategorien, welche in den Schaubildern 6 und 7 näher beschrieben werden. Zudem wird abgebildet, dass Bibliotheken ein bedarfsgerechtes Angebot (Anfrage = Nachfrage) zum Beispiel durch die „Bedienungsfreundlichkeit“ abdecken. Darüber hinaus bieten sie noch eine „unterschiedliche Ansprache“ an, die nicht explizit

in dieser Sparte nachgefragt werden. Dahingegen sehen die Nutzer:innen etwa ein mögliches Potenzial in der Berücksichtigung der „Besucher:innenorientierung“ als wünschenswert an.

Im Interview mit der Sparte Bibliothek wurde der Schwerpunkt im Gegensatz zum Archiv, wo die Qualität der digitalen Formate im Vordergrund stand, eindeutig auf die Nutzung der digitalen Angebote gelegt. Hierbei waren sowohl die „inhaltliche Relevanz“ als auch die „technische Umsetzung“ und „Bedienungsfreundlichkeit“ von Belang. Dazu wurde versucht, digitale Formate und Zugänge stets auf dem aktuellen Stand der Technologie anzubieten. Hierbei muss erwähnt werden, dass die meisten digitalen Formate in den Bibliotheken nicht wie in der Sparte Archiv intern entwickelt werden, sondern vermehrt von externen Anbietern gekauft und dementsprechend auch betreut werden. Weiterhin wurde ein besonderer Fokus auf ein vereinfachtes Autorisierungs- und Anmeldeverfahren gelegt, wodurch die Nutzer:innen einfach und in wenigen Schritten auf eine große Anzahl von verschiedenen digitalen Formaten zugreifen können.

Die Synthese der Ergebnisse aus der Museumssparte sieht wie folgt aus:



Abb. 3: In Kategorien zusammengefasster Nutzen in Bezug auf das Museum; eigene Darstellung. Unter „Angebot = Nachfrage“ fallen all jene Kategorien, die das Museum anbietet und von den Nutzer:innen ebenfalls nachgefragt werden. Unter „Mögliches Potenzial“ fällt hingegen alles, was von der Institution bisher angeboten, aber von den Nutzer:innen noch nicht nachgefragt wird – und andersherum.

Auch die Museen setzen einen interessanten neuen Schwerpunkt bei dem Thema der angebotenen Nutzungsarten. Hierbei hat sich das Gesamtkonzept der Vermittlungsprojekte als Grundpfeiler jeglicher Überlegungen

manifestiert. Es gilt die Grundhaltung, dass digitale Formate nur durch eine konzeptionelle Einbindung in das Gesamtkonzept der Besucher:innenreise (Visitor Journey) ihr ganzes Potenzial entfalten können. Zusätzlich wird die Maxime verfolgt, dass die digitalen Formate nicht nur zum Selbstzweck bedient werden dürften, sondern in erster Instanz als optimales Vermittlungsformat für den selbst gewählten Inhalt fungieren sollten. Dabei hatte die Publikumsforschung allerdings keine prominente Position, da das digitale Angebot allen Menschen einen Mehrwert bringen soll und nur in Ausnahmefällen für bestimmte Zielgruppen spezielle Formate konzipiert werden, wie zum Beispiel für Kinder. Der Kernnutzen stellt bei den digitalen Formaten im Museum die „Wissensvermittlung“ dar, welche auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Zugängen und Formaten dem Publikum angeboten wird.

Digitales Potenzial für Archive, Museen und Bibliotheken in Kooperation

Bei der interdisziplinären Synthese werden die gesamten hergeleiteten Ergebnisse, das bedeutet die Wahl der Kanäle sowie die Inhalte und Nutzungsarten, zunächst zusammengeführt. Hierbei werden die von allen Institutionen angebotenen Formate mit der spartenübergreifenden Nachfrage gleichgesetzt. Demnach entfallen in den Darstellungen Angebote, die nur von einzelnen Sparten, aber nicht von allen bedient werden. Dies dient dem Zweck, allgemeingültige Bedürfnisse zu ergründen, die in Kooperation der Institutionen zukünftig auch berücksichtigt oder gemeinsam erarbeitet werden können.

Dazu werden zunächst die angebotenen und nachgefragten Kanäle der digitalen Formate in folgendem Schaubild miteinander verglichen:

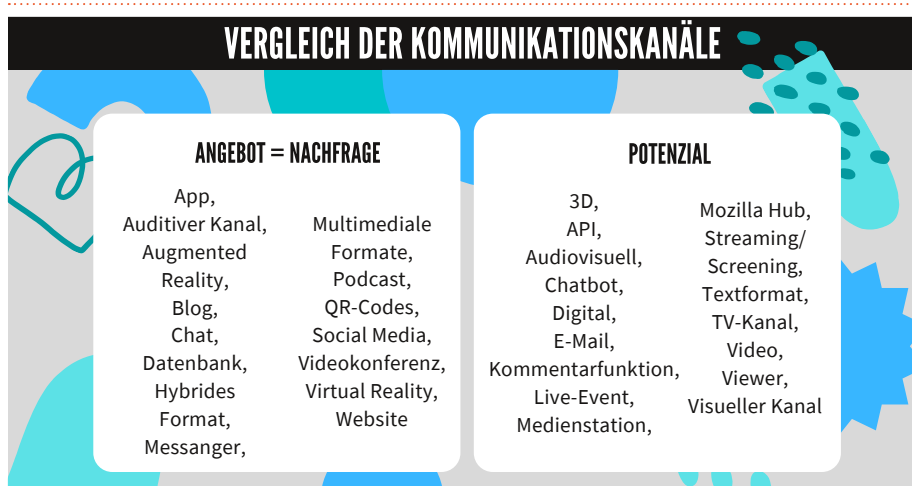


Abb. 4: Zusammenfassung aller Kategorien zu Kanälen, wobei die spartenspezifische Trennung aufgehoben wurde und auch allgemeine, für alle Institutionen geltende Aussagen nun mithin berücksichtigt wurden; eigene Darstellung

Bei der Synthese wird ersichtlich, dass die Nutzer:innen für alle Gedächtnisinstitutionen noch Potenzial in der Kanal-Wahl sehen. Die digitalen Angebote aller Institutionen decken ein allgemeines, nachgefragtes Bedürfnis in Bezug auf die gesamten Gedächtnisinstitutionen ab, wie etwa Apps, Augmented Reality, Messenger, multimediale Formate oder Podcasts. Dennoch gibt es auch hier erweitertes Potenzial bei der Gestaltung des flächendeckenden Angebots, wie etwa 3D-Inhalte, audiovisuelle Formate oder TV-Kanäle.

Im folgenden Abschnitt werden die angebotenen und nachgefragten Inhalte von digitalen Formaten abgeglichen. Hierbei handelt es sich nicht um einen quantitativen Vergleich von Angaben, sondern die inhaltlichen Aussagen werden in Bezug zueinander gesetzt. Da dieser Umstand sich besonders im folgenden Schaubild auf das Verhältnis auswirkt, sei es an dieser Stelle explizit benannt.

	INFORMATION	AUSTAUSCH	UNTERHALTUNG
ANGEBOT	Ablaufprozesse, Bestandsübersicht, Beteiligte Akteure, Chronologische Beiträge, Digitale Ausstellung, Merchandise, Projektangebote, Transkriptionen	Gespräche, Oral-History, Schülertraining, Zeitstrahl	"Studio-Visits", Interaktive Module, Musik-Streaming, Zeitreise
NACHFRAGE	Abbildungen, Audioguide, Digitalisate, Dokumentationen, Einrichtung/ Gebäude, Einzigartige Quellen, Findmittel, Interviews, Metadaten, Open Access, Originalquellen, Verfügbarkeit, Verständliche Texte, Zitierfunktion	Austauschforum, Detailansichten, Hackathon, Hilfestellungen, Kommentarfunktion, Literaturrecherche, Merklisten, Forschung, Sprechstunde, Suche organisieren, Textdatei/PDF, Veranstaltungen, Vergleichbarkeit, Vernetzung, Videogespräch, Volltexte, Weiterverarbeitung	"Behind the Scene", Digitale Ausstellung, Digitale Führungen, Film, Hybride Führung
ANGEBOT = NACHFRAGE	Audioguide, eAkten, eMedien, Erklärungsvidéos, Kontext, Information, Neuigkeiten, Suche, Virtueller Rundgang	Beratung, Bildungsangebote, Chat, Kommunikation, Kuratierte Themen, Perspektivwechsel	Quiz, Spiel, Storytelling, Virtueller Raum

Abb. 5: Zusammenführung aller Kategorien zu den Inhalten von Gedächtnisinstitutionen – nach Gattungsart eingeteilt; eigene Darstellung.

Die Auswertung hiervon zeigt, dass die Anzahl an Optionen bei den jeweiligen Sparten nicht unbedingt die Gewichtung beeinflusst:

1. Information
2. Unterhaltung
3. Austausch

Auch bei den Inhalten werden – wie zuvor – Bedürfnisse bedient (abgebildet in der Spalte „Angebote = Nachfrage“) aber auch Potenziale erkennbar. Im Bereich Information stimmte das Angebot in Bezug auf die sachlichen Informationen, wie Öffnungszeiten, die Option der Suche und der Mitteilung von Neuigkeiten mit dem Wunsch der Nutzer:innen überein. Potenziale wurden hier insbesondere im Open Access gesehen sowie in der vollständigen Verfügbarkeit von Objekten. Im Austausch-Format gab es auch Übereinstimmungen, was durch den Bereich der Beratung, Kommunikation und Vermittlung durch Bildungsangebote abgebildet wurde. Weitere Chancen wurden im Bereich Kommunikation (Kommentarfunktion, persönliche Sprechstunden) und in der individuellen und institutionellen Vernetzung gesehen. Der individuelle, bedarfsorientierte Austausch wurde dabei häufig präferiert.

Bei den Unterhaltungsformaten wurden spielende und erzählende Formate gewünscht und auch angeboten, so zum Beispiel mit der Kategorie „Spiel“ abgebildet. Hybride Formate, digitale Präsentationen von Ausstellungen und Führungen – auch in einer Bibliothek, oder dem Archiv – wurden als wünschenswerte Option thematisiert. Interaktive Formate, die zum Beispiel nicht direkt der Kategorie „Spiel“ zuzuordnen waren, aber durchaus unterschiedliche Arten von Interaktion anstrebten, wurden von allen Institutionen spartenübergreifend angeboten, aber nicht von allen Nutzer:innen für alle Institutionen gleichermaßen nachgefragt. Ein Beispiel für ein solches interaktives Modul aus der Kategorie Unterhaltung ist die digitale Vorlesestunde: In dieser können die zuschauenden Kinder zum Beispiel durch Emojis mit dem:der Vorleser:in interagieren. Dieses Format konnte jedoch bei der Kategorisierung nicht der Kategorie „Spiel“ zugeordnet werden, weshalb eine neue Oberkategorie geformt werden musste.

Zu guter Letzt folgt der im Zentrum dieser Studie stehende untersuchte „Mehrwert“. Für alle drei Institutionen (Archiv, Bibliothek und Museum) scheinen die angebotenen Nutzungsarten bei digitalen Formaten auch der Nachfrage zu entsprechen. Anbieter:innen und Nutzer:innen sehen den angebotenen Mehrwert in digitalen Formaten bei folgenden Kriterien als jetzt schon gegeben an, wie in Schaubild 6 dargestellt:

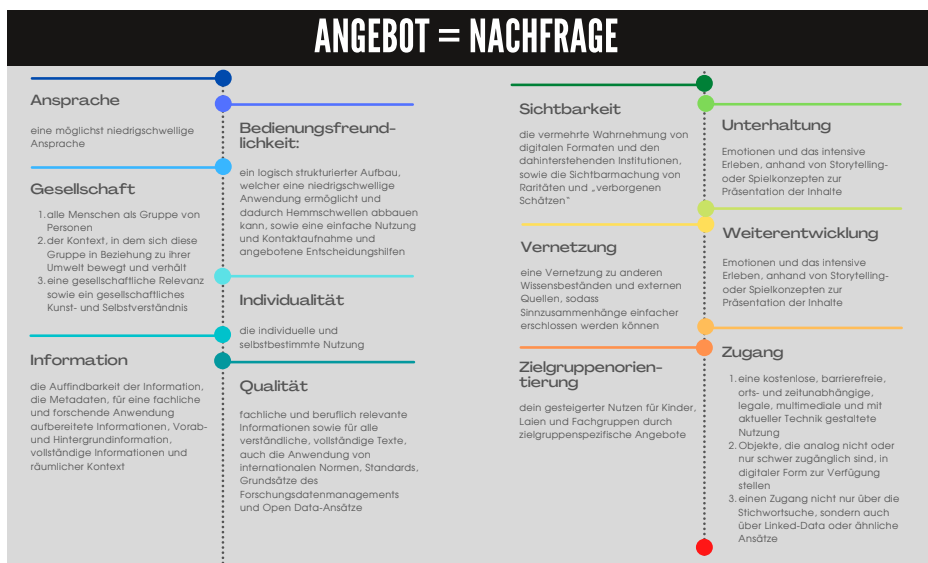


Abb. 6: Schaubild zu Nutzungsarten, wobei das abstrahierte Angebot, der Archive, Bibliotheken und Museum der allgemeinen Nachfrage für Gedächtnisinstitutionen – spartenunabhängig – entspricht; eigene Darstellung.

Das Potenzial, das nachgefragt, aber noch nicht von allen Institutionen individuell – oder in Kooperation angeboten wird, umfasst die in Schaubild 7 beschriebenen Kriterien:

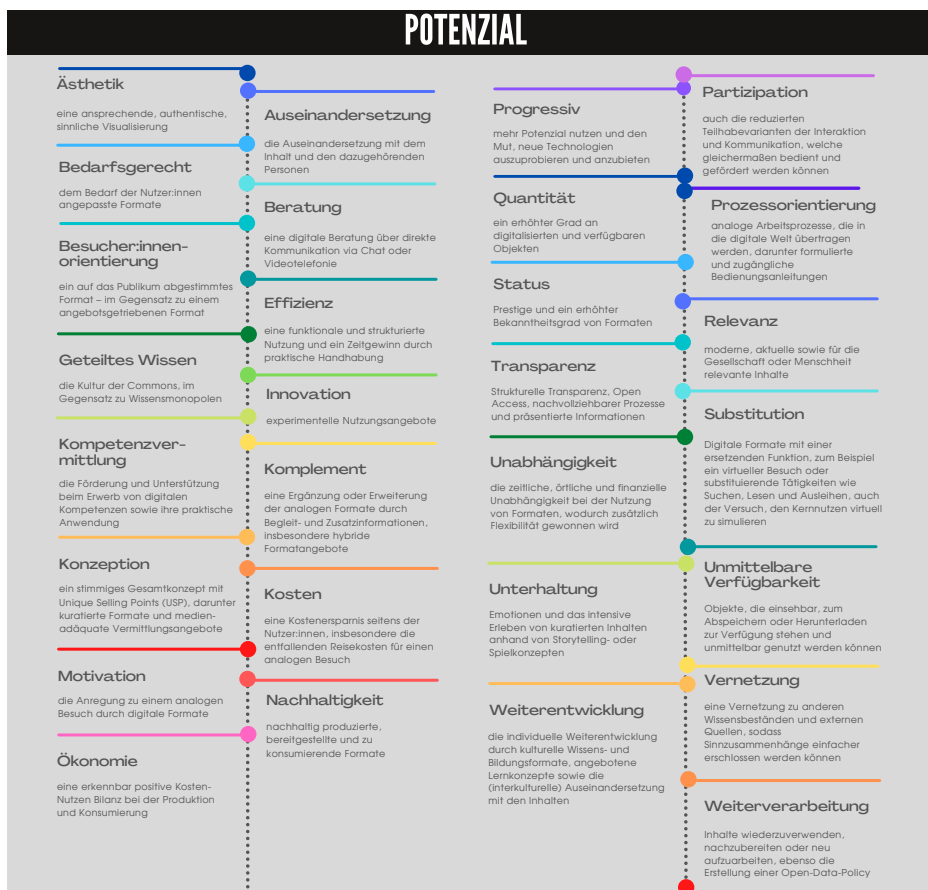


Abb. 7: Schaubild zu den Bedürfnissen der Nutzer:innen, welche potenzielle Faktoren für die Gestaltung von digitalen GLAM-Formaten (Galleries, Libraries, Archives, Museums) darstellen; eigene Darstellung.

Das Ergebnis zeigt, welches große Entwicklungs- und Entfaltungspotenzial die unterschiedlichen Nutzungsarten für alle Gedächtnisinstitutionen bergen. In Kooperation oder individuell von Seiten einzelner Institutionen lassen sich diese Faktoren nun weiter ergründen, sodass sie bei der Konzeption und Umsetzung von digitalen Formaten einen sinnvollen, realen Mehrwert für die Nutzer:innen erzeugen können. Potenzial hat es allemal!

Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass der Digitalisierungsprozess stets in Bewegung ist. Es gibt einige experimentelle Angebote, die hinsichtlich der Bedürfnisse ihrer digitalen Nutzer:innen meistens ins Blaue hineinzielen. Diese Ungewissheit über die Nutzung konnte ein wenig geklärt werden. Es entstand ein geschärftes Bild über die spartenspezifischen als auch branchenübergreifenden Nutzungspräferenzen.

Dies zeigt auch der bisher realisierte Mehrwert von digitalen Formaten, der sich schlussendlich zu zwölf Kategorien zusammenfassen lässt. Am Ende ist eine Übersicht entstanden, in der die einzelnen Sparten, aber auch die Gedächtnisinstitutionen in Kooperation, Ansätze zur Entwicklung von digitalen Formaten vorfinden.

Die digitale Welt verändert sich ununterbrochen, umso beeindruckender ist es, mit welchem Engagement, Mut und Interesse sich die Gedächtnisinstitutionen diesen neuen Anforderungen stellen. Auch die Nutzer:innen stehen der digitalen Transformation aufgeschlossen gegenüber. Die Covid-19 Pandemie hat diesem Entwicklungsprozess einen erstaunlichen Schub gegeben, und viele Institutionen werden den nun eingeschlagenen Weg weiterverfolgen. Diese Studie zeigt, dass viele digitale Angebote der untersuchten Institutionen bereits vorhandene Bedürfnisse der

**KOSTENFREIER ONLINE-VORTRAG: GLAM IM WANDEL –
ERFOLGSFAKTOREN FÜR KULTURELLE ANGEBOTE IM DIGITALEN RAUM**

Referentin: Clara Jansen-Bauer
Datum: 10.08.2022
Uhrzeit: 11 Uhr

Veranstalter: [FOM Hochschule für Oekonomie & Management](#)
Anmeldung via Mail an: jana-marie.haja@bcw-gruppe.de
Einladungs-Link zur Veranstaltung wird per Mail zugesandt.

Nutzer:innen bedienen. Darüber hinaus wird vor allem das große Potential aufgezeigt, welches sie in Zukunft noch ausschöpfen können. Dieser Umstand birgt eine wertvolle Chance für die Archive, Bibliotheken und Museen. Sie können mithilfe digitaler Formate nicht nur ihr verstaubtes Image aus der analogen Welt hinter sich lassen, sondern haben auch die Möglichkeit, eine dringend benötigte größere Sichtbarkeit als gesellschaftsrelevante Institution zu erlangen.

LITERATUR

Allmanritter, Vera; Renz, Thomas; Tewes-Schünzel, Oliver;

Juhnke, Sebastian (2020): Kulturelle Teilhabe in Berlin 2019
Soziodemografie und Lebensstile – Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Europa.

Kreis, Münchner (2013): Innovationsfelder der digitalen Welt: Bedürfnisse von übermorgen, in: Zukunftsstudie Münchner Kreis, 5, S. 272.

Pöllmann, Lorenz; Herrmann, Clara (2019): Der digitale Kulturbetrieb: Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements, Wiesbaden: Springer.

Wyngaarden, Egbert van (2018): Digitale Formatentwicklung: nutzerorientierte Medien für die vernetzte Welt, o. O.: Herbert von Halem Verlag.



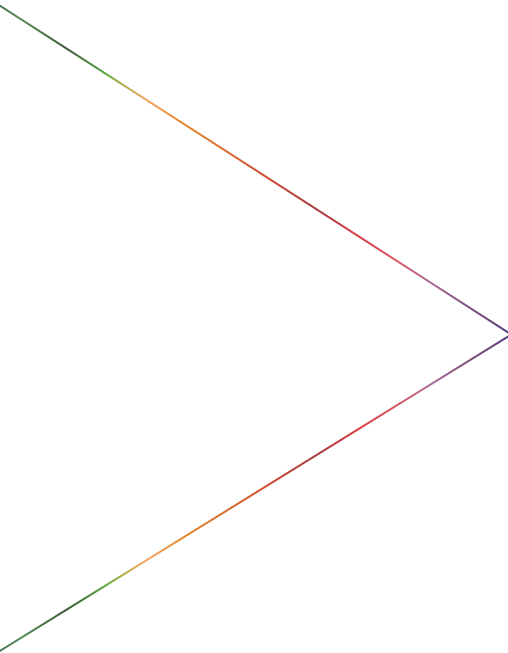
Clara Jansen-Bauer studierte Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Marketing und Kulturmanagement in den Niederlanden sowie Business Administration an der FOM Wuppertal. 2010 absolvierte sie ein Praktikum beim Tanztheater Wuppertal. Seit 2011 arbeitet sie bei der Pina Bausch Foundation, wobei ihr Schwerpunkt auf dem digitalen Archiv liegt.



Kultursponsoring wird interessanter für Unternehmen

Ergebnisse der Studie „Sponsor Visions Schweiz 2022“

Ein Beitrag von Damaris Fischer und Fabienne Schmidli



Während viele Kulturbetriebe durch die Pandemie Umsatz- und Fördereinkünften zu verkraften haben, sind die Ausgaben von Schweizer Unternehmen für Kultursponsoring-Engagements stabil geblieben. Zu dieser Erkenntnis kommt die Studie „Sponsor Visions Schweiz 2022“. Mit dieser untersucht das Zentrum für Kulturmanagement (ZKM) der ZHAW School of Management and Law bereits seit 10 Jahren die Entwicklungen des Schweizer Sponsoringmarkts. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Kultursponsoring, welches seit Beginn der Studie das stärkste Wachstum verzeichnen kann. Aus den Studienergebnissen gehen zudem wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen (Sponsoren) und Kulturbetrieben (Gesponsorten) hervor.

Entwicklungen im Schweizer Sponsoringmarkt

Das Kultursponsoring kann seit der ersten Durchführung der „Sponsor Visions Schweiz“-Studie das grösste Wachstum verzeichnen: 2021 sind 59 Prozent der befragten Unternehmen in diesem Bereich aktiv – im Jahr 2012 betrug der Anteil noch 49 Prozent. In der nachfolgenden Abbildung ist diese Entwicklung im Vergleich zu denjenigen in den Bereichen Sport-, Medien und Corporate-Responsibility-Sponsoring aufgezeigt.

2021 sind 59 Prozent der befragten Unternehmen im Kultursponsoring aktiv – im Jahr 2012 betrug der Anteil noch 49 Prozent.

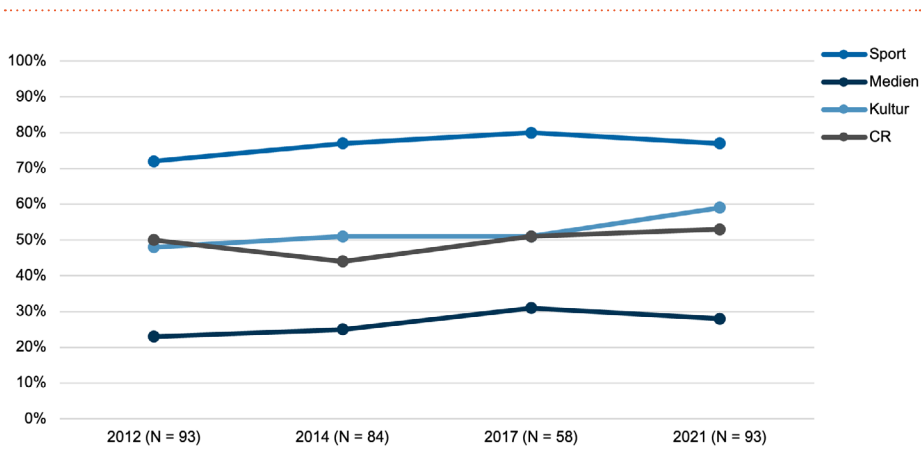


Abbildung 1: Entwicklungen der Sponsoring-Bereiche

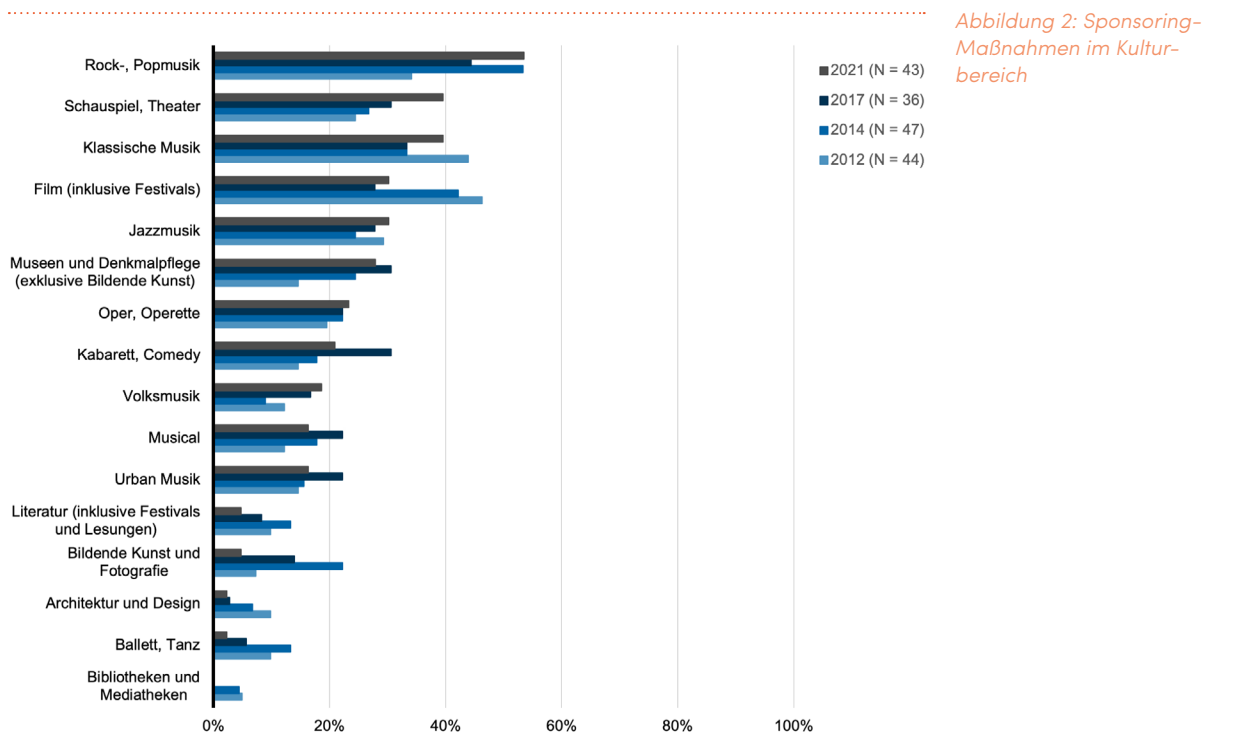
Das gesteigerte Interesse von Unternehmen an einer Partnerschaft mit Kulturbetrieben wird unter anderem mit der Verschiebung von Sponsorings im Bereich der Hochkultur hin zu Sponsorships von kulturellen Angeboten wie beispielsweise Festivals oder Konzerte, die auch jüngere Zielgruppen erreichen, erklärt. Gleichzeitig sind Sponsorships im Kulturbereich in der Lage das zunehmende Bedürfnis von Sponsoren nach Hospitality-Veranstaltungen beispielsweise in Form von Museums- oder Theaterbesuchen gut abzudecken. Diese Entwicklung geht Hand in Hand mit den Bemühungen der Kulturbetriebe im Bereich des Audience Developments: Indem Kulturbetriebe ihr Angebot auf eine breitere Zielgruppe ausrichten – mit dem Ziel neues Publikum zu generieren und zu binden –, werden sie auch für sponsoringbetreibende Unternehmen zunehmend interessanter als Partner.

Kultursponsoring im Überblick

Ein Sponsoring im Kulturbereich hat oftmals eine lange Tradition, die mitunter bis auf die Gründer:innen eines Unternehmens zurückgeführt werden kann. Wie das Wachstum des Kultursponsorings jedoch zeigt, scheinen auch neue Unternehmen zunehmend an einem Engagement in diesem Bereich interessiert zu sein. Die Unternehmen gehören dabei am häufigsten der Banken- und Finanzdienstleistungsbranche an. Innerhalb des Kultursponsorings zeigt sich, dass die Unternehmen oftmals mehr als einen Bereich sponsoren: Insgesamt 88 Prozent der Unternehmen, die Kultursponsoring betreiben, sind dabei in mindestens zwei Bereichen aktiv. Am häufigsten engagieren sich die befragten Unternehmen im Bereich Rock- und Popmusik. Am zweithäufigsten sind mit einem Anteil von jeweils

40 Prozent die Sponsorships im Bereich Theater und Schauspiel sowie Engagements im Bereich der klassischen Musik in den Top 3 vertreten. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der verschiedenen Bereiche im Kultursponsoring seit 2012 auf.

Im Jahr 2021 unterstützen Unternehmen den Kulturbereich am häufigsten



mit finanziellen Mitteln. Daneben werden Kulturbetriebe aber auch mit Dienstleistungen (wie Kommunikation) oder Sachmitteln (wie der Bereitstellung von Infrastruktur) unterstützt. Die befragten Unternehmen engagieren sich häufig auch weitergehend für Kultur als reine Sponsoringtätigkeiten: Die Unternehmen geben an, nebst dem Sponsoring auch unternehmerische Stiftungsaktivitäten zu betreiben, direkt an Kulturbetriebe zu spenden oder ehrenamtliche Tätigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen.

Für die Unternehmen sind verschiedene Kriterien relevant, wenn sie einen Kulturbetrieb für ein Sponsoring auswählen: So werden häufig Kulturbetriebe in der Region unterstützt oder solche, welche mit ihrer Tätigkeit zur Strategie oder zum Image des Unternehmens passen. Des Weiteren ist es für die Unternehmen auch wichtig, dass das Sponsoring zur Marke

beziehungsweise dem Produkt sowie der Zielgruppe passt. Zur Aktivierung des Sponsorings werden im Bereich der Kultur am häufigsten Instrumente im Bereich des Event-Marketings, des Hospitalitys oder der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt.

Professionalisierung des Kultursponsorings

Die Analyse von verschiedenen Planungs- und Kontrollinstrumenten, welche die Unternehmen für das Management ihres Sponsorships einsetzen, zeigt eine zunehmende Professionalisierung der Handhabung von Sponsoring-Engagements. So spricht die zunehmende Verwendung der häufigsten Planungsinstrumente, wie beispielsweise die Imageanalyse, für eine steigende Professionalisierung des Sponsorings in den Unternehmen. Dies zeigt sich auch bei Betrachtung der Analysemethoden, welche in der Kontrollphase des Sponsorings eingesetzt werden: Hier lässt sich feststellen, dass die meistverwendeten Kontrollinstrumente im Jahr 2021 von mehr Unternehmen eingesetzt werden, als dies in den vorherigen Studien der Fall war. Insbesondere das Social-Media-Monitoring als Kontrollinstrument hat dabei einen starken Anstieg erlebt: Im Jahr 2021 setzen bereits 70 Prozent der befragten Unternehmen auf Social-Media-Monitoring in der Kontrollphase – im Jahr 2012 waren es dagegen erst 30 Prozent.

Es werden häufig Kulturbetriebe in der Region unterstützt oder solche, welche mit ihrer Tätigkeit zur Strategie oder zum Image des Unternehmens passen.

Kultur-Sponsoring während der Pandemie

Im Jahr 2020 hat der Ausbruch des Covid-19-Virus die Welt erschüttert. Da die meisten Veranstaltungen im Kultur- und Sportbereich abgesagt wurden und die Pandemie zudem viele Unternehmen in eine finanziell schwierige Lage versetzte, könnte vermutet werden, dass dies die Sponsoringtätigkeiten von Unternehmen beeinflusst hätte. Doch wie die Ergebnisse der Studie zeigen, sind Unternehmen ihren Sponsoring-Engagements treu geblieben. Die Resultate deuten darauf hin, dass die Pandemie – gemessen an der Höhe der Ausgaben – keine direkten finanziellen Auswirkungen auf die Sponsorships hatte. Gemäss den durchgeführten Interviews mit den Expertinnen und Experten hat die Pandemie vielmehr ein Bewusstsein

dafür geschaffen, in Zukunft neue digitale Wege für die Aktivierung des Sponsorings zu gehen. Adrian Wyss, Leiter Sponsoring Schweiz der UBS, fasst diese Erkenntnisse wie folgt zusammen:

„Bei den zukünftigen Aktivierungen rund um unsere Partnerschaften werden wir sehr stark auf die Erfahrungen während der Pandemie und der „neuen Welt“ nach COVID Rücksicht nehmen müssen (bspw. neue Arbeitsmodelle, Tele-Working, digitale Bedürfnisse).“

Fazit

Die Ergebnisse der vierten Jubiläumsausgabe der „Sponsor Visions Schweiz“-Studie zeigen, dass die Unternehmen sich zunehmend für Kultursponsoring interessieren und auch bereit sind, nicht nur als reine Geldgebende aufzutreten, sondern die Kulturbetriebe auch auf anderen Ebenen zu unterstützen. Die Zusammenarbeit zwischen den Kulturbetrieben und den Unternehmen steht somit vermehrt im Fokus von Sponsorings und ermöglicht einen langfristigen sowie nachhaltigen Austausch von Know-How zwischen den Partnern. Prof. Dr. Thomas Girst, Leiter BMW Group Kulturrengagement, formuliert dies im Expert:inneninterview treffend:

„Unternehmen bringen sich nicht nur als „Cash Cow“ ein, sondern ebenso mit Know-How und Netzwerk. Hier steht nicht mehr nur der Bittsteller dem Geldgeber gegenüber, sondern beide Seiten begegnen sich endlich mit Neugier und Wertschätzung.“

ZUR STUDIE „SPONSOR VISIONS SCHWEIZ“

Mit der empirischen Studie „Sponsor Visions Schweiz“ erheben das Zentrum für Kulturmanagement (ZKM) der ZHAW School of Management and Law und der Fachverband für Sponsoring in Deutschland, Österreich und der Schweiz (FASPO) seit 2012 bereits zum vierten Mal relevante Daten zum Sponsoring-Markt Schweiz. In dieser Ausgabe der „Sponsor Visions Schweiz“-Studie werden die Ergebnisse vergangener Erhebungen zu Trends und Entwicklungen im Schweizer Sponsoring-Markt neu aufgearbeitet und mit aktuell erhobenen Daten in einer vergleichenden Analyse präsentiert. Fokus der Studie bilden dabei die vier Sponsoring-Bereiche Sport, Kultur, Medien und Corporate Responsibility (CR). Für die Datenerhebung wird ein Multi-Methoden-Verfahren angewendet. Die Datengenerierung erfolgte einerseits mittels einer Online-Umfrage. Die Entwicklung des Fragebogens basiert auf der analogen Studie „Sponsor Visions“ aus Deutschland. Als Ergänzung zur Online-Umfrage wurden Expertinnen und Experten aus der Sponsoring-Praxis interviewt. Insgesamt haben sich 93 Unternehmen und zwölf Expertinnen und Experten an der Studie beteiligt. Die Datenerhebung fand im Herbst 2021 statt.

Zur Studienübersicht: <https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/zkm/forschung-und-beratung/studien-zum-download/sponsor-visions-schweiz/>

Für Kulturbetriebe bedeuten die Ergebnisse der Studie, dass die Schaffung eines attraktiven Angebots, das die breite Bevölkerung anspricht, die Gewinnung von Unternehmen als Sponsoren begünstigt. Zudem zeigt die Studie, dass ein Sponsoring in Kombination mit angebotenen individuellen Gegenleistungen ein möglicher Weg für eine langfristige Partnerschaft mit Unternehmen darstellt. Des Weiteren werden künftig digitale Formate der Sponsoring-Aktivierung vermutlich eine grössere Rolle spielen. Dies kann für die Kulturbetriebe eine Chance bedeuten, indem sie die ohnehin zunehmende Digitalisierung innerhalb der Organisation auch auf ihre Sponsorings ausweiten und die Zusammenarbeit mit den Unternehmen dahingehend neu aufgleisen respektive anpassen.



Damaris Fischer hat einen Masterabschluss in Business Administration mit Spezialisierung auf Public und Non-Profit Management und arbeitet seit 2021 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am ZKM der ZHAW. Zuvor war sie am Institut für Verwaltungs-Management der ZHAW sowie verschiedenen Non-Profit Organisationen tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Fundraising, Partizipation und Audience Development.



Fabienne Schmidli (MSc. BA) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am ZKM der ZHAW und koordiniert die Weiterbildungen im Bereich Arts Management, Fundraising Management, Event- und Sponsoring Management. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Evaluation, Arts und Nonprofit Management. Ehrenamtlich engagiert sie sich als Vorstandsmitglied von Swissfundraising für die Zukunft der Fundraiserinnen und Fundraiser in der Schweiz.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonnent:innen: ca. 5.700

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: Gerd Altmann/ Pixabay

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371