



Nr. 87 · Februar 2014 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

OUTSOURCING





Liebe Leserinnen und Leser,

alle betreiben es – Museen, Theater, Opern, Festivals, Städte und Kommunen für ihre kulturellen und Bildungseinrichtungen: Outsourcing. Die Bereiche, die outgesourct werden, betreffen schlicht alle Arbeits- und Aufgabengebiete von Kultureinrichtungen: Reinigung, Aufsicht, Sicherheit, IT, Buchhaltung, Personalmanagement und -suche, Verkauf von Tickets und im Shop, Gastronomie, Werbung, Kommunikation, Vermittlung, künstlerische Konzepte usw. Es ist eine Praxis, die seit Jahrzehnten verbrieft und eindeutige Vorteile hat, die auch nicht wegzudiskutieren sind. Die Kostenersparnis steht hier sicherlich an erster Stelle, können doch auf der einen Seite Investitionen in Betriebsmittel (z. B. bei Leasing von Computer- und Softwaresystemen) reduziert werden oder auf der anderen Seite hochqualifiziertes und spezialisiertes Know-how eingekauft und somit kostenintensive Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter abgefangen und eingespart werden (Dienstleistungen für Beratung, Werbung und Kommunikation oder auch der Full-Service bei Leihverkehr für Ausstellungen sind hier sicher die am häufigsten anzutreffenden Beispiele). Das Aber folgt natürlich auf dem Fuß, gibt es doch auch zahlreiche Gegenargumente für ein breitgefächertes Outsourcing, sei es die Abhängigkeit vom Dienstleister, der Know-how-Verlust bei einem Anbieterwechsel, der Kontrollverlust über die outgesourcten Mitarbeiter und deren Arbeit oder die zahlreichen rechtlichen Fallstricke.

Outsourcing ist ein Thema, das alle KulturmanagerInnen bei ihrer täglichen Arbeit betrifft und zwar nicht nur marginal. Umso überraschter waren wir, als Stichproben ergaben, dass es in der Lehre schlicht kein eigenständiges Thema ist. (Natürlich werden wir umgehend eine Gegendarstellung schreiben, wenn uns anderes zu Ohren kommt: vs@kulturmanagement.net.) Zu vermuten ist natürlich, dass es ein Ausbildungsbestandteil der Betriebswirtschaftslehre oder Unternehmensorganisation sein könnte. Aber das reicht einfach nicht. Wir möchten zeigen, wie viel wirklich von einer hohen inhaltlichen Kompetenz in diesem Themenbereich abhängt: Es beginnt mit dem Wissen um die Vertragsgestaltung und die damit direkt verbundenen Rechtsgebiete wie Vertrags-, Urheber- und Arbeitsrecht. Der Reihe nach: Das wichtige, vielbuchstabige Wort ist die Standardleistungsbeschreibung, die im Vertrag festgehalten wird – also die zu verrichtenden Leistungen, die der Dienstleister und der Kunde vereinbaren. Ist etwas nicht berücksichtigt, wird es nicht ausgeführt, das ist das Recht des Anbieters. Muss dann nachverhandelt werden, wird es meist sehr teuer. Bei Vertragsgestaltung heißt es also vor allem, mit Weitsicht zu agieren, an mögliche, zukünftige Bedarfe zu denken. Sonst steht, wie erst in Berlin geschehen, das Ordnungsamt vor der Tür und droht aus Hygienegründen eine Schule zu schließen. Wie sieht es aus mit den Urheberrechten von Grafikern oder Autoren? Sind diese geregelt? Denn es darf nicht einfach mal so ein Logo, Entwurf oder Konzept eines externen Anbieters geändert werden. Und nicht zuletzt ist ständiges Thema die



Weisungsungebundenheit der outgesourcten Mitarbeiter – und seien Sie ehrlich, es gab sicher auch in Ihrem Haus schon Ärger wegen Unhöflichkeit, Desinteresse, Unwissenheit usw. von externen Mitarbeitern! Es ist eine Sache der professionellen Vertragsverhandlungen, die Leistungsbeschreibungen so detailliert als möglich festzuhalten. Das ist aber noch nicht alles: Der verhandelnde Mitarbeiter sollte zudem in Zeiten des nahezu vollständigen Outsourcing von IT-Dienstleistungen alle rechtlichen Fragen rund um den Datenschutz abklopfen und ein umfangreiches Wissen zu Haftung und Versicherung mitbringen. Natürlich kann man sich hier Profis einkaufen – dennoch auch hier sollte ein gutes Gespür vorhanden sein, wer wirklich der Beste dafür ist, und das kann einfach nur, wer um die Bedarfe weiß. Kümmert man sich nicht, wird es bei scheinbaren Kleinigkeiten zu großen Problemen kommen, die in mühevollen und teuren Nachverhandlungen münden. Und das ist nicht das Ende. Weiter geht es mit einer professionellen, gut strukturierten Zusammenarbeit, stetem kommunikativen Austausch und kooperativem Nachjustieren. Auch diese Führungskompetenzen sind unerlässlich. Also ein Ausbildungsfeld, das es eigentlich in sich hat und für KulturmanagerInnen unablässig ist.

Zu einem der wichtigsten Aspekte allerdings möchten wir kurz zurückkehren und zwar zu den outgesourcten Mitarbeitern. Die eben getroffenen Worte waren sicher harsch gewählt und mit Vorurteilen behaftet, nahezu polemisch. Kassenkräfte, Aufsichten, Ticketabreißer, Garderobieren sind das Gesicht einer Einrichtung und häufig am nächsten dran am Objekt der Begierde jeder Kultureinrichtung – dem Besucher. Sie sind es, die diese begrüßen, ihnen weiterhelfen, ihnen Tipps geben, ein offenes Ohr für sie haben oder gar kleine, überraschend kompetente Führungen und Einweisungen geben – sie übernehmen als Seismographen einer Kultureinrichtung wichtige Funktionen, auch im Marketing. Wissen Sie aber unter welchen Bedingungen diese bei Ihrem Anbieter eingestellt sind? Wissen Sie, was diese verdienen? Wie mit ihnen umgegangen wird? Auch wenn man ein Gesamtpaket einkauft, werden keine anonymen Menschen zu Ihnen kommen. Sie mögen nicht weisungsgebunden sein, haben konkrete, zu erfüllende Vorgaben, dennoch sind es Menschen, mit denen Sie täglich arbeiten werden, die Sie einweisen werden, denen Sie das Gefühl für das Haus geben werden und die zu Ihrer Unternehmenskultur passen sollen. Der Fall des Burgtheaters in Wien hat gezeigt, dass es die Aufgabe der Kultureinrichtungen ist, genau hinzuschauen, mit welcher Firma sie zusammenarbeiten. Es muss vielleicht immer der Billigste sein – das mögen die Ausschreibungsmodalitäten so vorgeben – doch ist es liegt auch in Ihrer Hand ethische Aspekte und Mindeststandards einer Unternehmenskultur schon bei der Ausschreibung einzufordern und nicht zuletzt gebietet das Wirtschaftlichkeits-Prinzip, auch etwas nachhaltiger zu denken.

Wir hoffen, wir geben Ihnen dafür die nötigen Anstöße und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihre Veronika Schuster und Ihr Dirk Schütz



Schwerpunkt

Outsourcing

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kultur und Outsourcing – Passt das zusammen?

Ein Beitrag von Wolfgang Buchholz

..... Seite 5

Ins rechtliche Licht rücken

Rechtliche Aspekte des Outsourcing von betrieblichen Funktionen

Ein Beitrag von Sven Schlotzhauer

..... Seite 8

Effizient Personal finden, das perfekt zu einem passt

Optimierungspotenziale bei der Personalsuche durch die Einbindung von Personaldienstleistern im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Dirk Schütz

..... Seite 21

KM IM GESPRÄCH

Zwischen Qualitätsvorteil und Kontrollverlust

Interview mit Prof. Dr. Dorothea Alewell, Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL, insb. Personalwirtschaft an der Universität Hamburg

..... Seite 12

Die Kehrseite der Medaille

Warum besonders bei Outsourcing genau hingesehen werden muss

Interview mit Dr. Maria Anna Kollmann und Mag.a. Daniela Koweindl

..... Seite 15

KOMMENTAR

Who is your pal? Sag mir, wer Dein Freund ist ...

Ein Beitrag von Frans van der Reep

..... Seite 18

VORGESTELLT

Die Dramaturgie des Hörens

Publizistische Frischzellenkur in Zeiten outgesourcter Kommunikationsprozesse

Ein Beitrag von Tina Kunath

..... Seite 25

KM – der Monat

--- Neue Rubrik ---

KM KOLLOQUIUM

Künstlerisches Denken und Handeln

Perspektiven für innovatives Kulturmanagement - das Studium Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis, Universität Hildesheim

Ein Beitrag von Birgit Mandel

..... Seite 29

KM IM GESPRÄCH

Die Krise der Institutionen

Kulturmanagement Network im Interview mit Kai-Michael Hartig, dem Leiter des Bereichs Kultur der Körber-Stiftung

..... Seite 34

Der Bildungskanon bröckelt

Kulturmanagement Network im Interview mit Christoph Lieben-Seutter, dem Generalintendanten der Hamburger Elbphilharmonie

..... Seite 36

TAGUNGEN & KONFERENZEN

Creative Times: Neue Strategien der Kulturentwicklung

Ein Rückblick auf den „6. World Summit on Arts and Culture“

..... Seite 39

Auf dem Vormarsch!

Cultural Entrepreneurship am G-Forum 2013 in Koblenz

..... Seite 42

Kulturell-kreativer Pionier- und Unternehmergeist in Wirtschaft und Kultur

Seminarrückblick „Kultur für die Wirtschaft – neue Märkte für Künstler und Kreative“ am Nordkolleg Rendsburg

..... Seite 45

IMPRESSUM

..... Seite 48



PROF. DR. WOLFGANG BUCHHOLZ

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Justus Liebig Universität in Gießen und promovierte dort zum Thema Time-to-Market-Management. Nach einigen Jahren in der chemischen Industrie und der Unternehmensberatung bekleidet er seit 2002 eine Professur für Organisations- und Logistikmanagement an der Fachhochschule Münster. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen im Beschaffungsmanagement, im Prozessmanagement und bei Wertschöpfungsnetzwerken. Seit 2012 ist er im Vorstand des Instituts für Prozessmanagement und Logistik (IPL) verantwortlich für den Bereich der Forschung.

Kontakt:
wbuchholz@fh-muenster.de

Kultur und Outsourcing – Passt das zusammen?

Ein Beitrag von Wolfgang Buchholz, Münster

Liegt in der Verbindung zwischen Kultur und Wirtschaft nicht ein Widerspruch in sich? Auf der einen Seite die schönen Künste mit kreativen Freiräumen als wichtiger Anforderung, auf der anderen Seite knallhartes Business mit Einspar- und Rationalisierungsnotwendigkeiten – passt das zusammen? Vielleicht passt das wirklich nicht ganz zusammen, leider aber geht es nicht anders, als diese beiden diametral entgegenstehenden Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Kultur funktioniert heute nur unter Einhaltung von wirtschaftlichen Spielregeln, welche die notwendigen Ressourcen bereitstellen, um Kunst überhaupt zu kreieren. Kulturbetriebe müssen daher ähnlich wie Wirtschaftsbetriebe nach Einsparmöglichkeiten suchen, um trotz leerer Kassen ein ansprechendes Angebot aufrechterhalten zu können. Eine in der Wirtschaft häufig eingesetzte Maßnahme zur Kostenreduzierung stellt das Outsourcing dar, das auch mehr und mehr im Kulturbetrieb Anwendung findet.

Unter Outsourcing bzw. Fremdvergabe wird ganz allgemein die Auslagerung einer beliebigen (ökonomischen) Leistung an einen externen Dienstleister verstanden. Was ist aber für einen Kulturbetrieb die ökonomische Leistung? In der Betriebswirtschaftslehre unterscheidet man zum einen in die primären, direkt-wertschöpfenden, d.h. die unmittelbar kulturschaffenden Aktivitäten, zum anderen in die sekundären, unterstützenden Aktivitäten.

Primäre Kulturaktivitäten sind das Theaterspielen, das Tanzen, das Musizieren - ganz generell das Unterhalten. Neben dieser im Moment der Aufführung stattfindenden Kultur gibt es auch in der Vergangenheit geschaffene Kunstwerke, wie z.B. die Ausstellung im Museum oder der Film im Kino, die zu einem späteren Zeitpunkt betrachtet werden. Bei primären Aktivitäten ist im Kulturbetrieb sicher nicht der Begriff Outsourcing gängig. Hierunter ließe sich aber beispielsweise auch der Wechsel von der Festanstellung hin zu einer freiberuflichen Beschäftigung zählen, eine bei Theatern, Konzerthäusern oder Kleinkunstabühnen oft vorzufindende Praxis. Sekundäre Aktivitäten sind mittelbar an der kulturellen Darbietung beteiligt, man denke an Reinigungspersonal, an Sicherheitsdienste, an Techniker oder an die gastronomische Versorgung. Gerade in diesen Bereichen ist eine Fremdvergabe denkbar und findet auch längst im Kulturbetrieb statt.

Was sind die zentralen Vorteile von Outsourcing?

Ein Dienstleister kann sogenannte Größenvorteile (Economies of Scale) realisieren, da Stückkosteneinsparungen durch steigende Ausbringungsmengen



... Kultur und Outsourcing

entstehen. Diese Vorteile beziehen sich einerseits auf Bündelungseffekte und andererseits auf eine bessere Auslastung von Ressourcen. Beispielsweise könnte ein für verschiedene Kulturbetriebe tätiger Gastronom solche Größenvorteile realisieren. Verbund- oder Effizienzvorteile (Economies of Scope) zeichnen sich dadurch aus, dass ein Dienstleister eine günstigere Kostenstruktur erreichen kann, indem es mehrere Produkte bzw. Leistungen zusammen (verbunden) erbringt. Dadurch lassen sich Fixkosten auf eine größere Anzahl von Produkten oder Leistungen verteilen. Für Ton- und Lichttechnik könnte ein Dienstleister z.B. solche Verbundvorteile realisieren. Gegebenenfalls ist der Kulturbetrieb auch gar nicht in der Lage, eine notwendige Investition alleine zu stemmen. Ein Beispiel hierfür wäre die Langzeiterhaltung digitaler Daten in Museen, die hohe Investitionen in spezifische Hard- und Software erfordert. Grundsätzlich können die mit einer Eigenerbringung verbundenen Fixkosten in variable Kosten umgewandelt werden, die dann nur bei Inanspruchnahme der Leistung anfallen. Externe Dienstleister übernehmen zudem die Verpflichtung, auch für Spitzenauslastungen ausreichende Kapazitäten bereitzustellen. Solche Kompensationsmöglichkeiten sind insbesondere für Kulturbetriebe interessant, die nicht ganzjährig ein Programm anbieten oder von saisonalen Schwankungen betroffen sind. Die Abrechnung einer Leistung mit einem Dienstleister bewirkt eine größere Preistransparenz und führt zu einem stärkeren Kostenbewusstsein im outsourcenden Betrieb. Eine klar gestaltete Auftragsformulierung zwingt im Vorfeld zu Kosten-Nutzen-Analysen, sodass am Ende nur für die Leistungen gezahlt wird, die auch wirklich in Anspruch genommen werden. Schließlich können sich sowohl der outsourcende Betrieb als auch der Dienstleister auf das konzentrieren, was sie am besten können - die Betriebswirtschaftslehre spricht hier von Kernkompetenzen. Hierdurch reduziert sich die Komplexität, Know-how-Defizite können kompensiert werden und Kulturbetriebe erlangen eine größere Flexibilität. Ein Anwendungsfall bietet ein externer Sicherheitsdienst, der bei Bedarf engagiert wird und eine spezifische Kompetenz in seinem Aufgabenfeld besitzt.

Welche Nachteile sind mitzudenken?

Nicht zu unterschätzen sind aber auch die potenziellen Nachteile einer Outsourcing-Entscheidung. Wenn die Entscheidung für Outsourcing getroffen und in einem langfristigen Vertrag festgehalten wurde, sowie die Leistung mitsamt Know-how und Personal an den externen Dienstleister übergegangen ist, wird es schwierig diese Maßnahme wieder rückgängig zu machen. Nachteile können auch entstehen, wenn der Dienstleister eine Monopolstellung gegenüber dem Outsourcinggeber erlangt hat und diese durch opportunistisches Verhalten zu seinen Gunsten ausnutzt. Oftmals werden Defizite beim Dienstleister bezüglich der Leistungs- oder Kostenseite erst nachträglich erkennbar, wenn bereits ein langfristig bindender Vertrag abgeschlossen wurde. Daher ist es wichtig, sich im Vorfeld ein eindeutiges Bild von dem Dienstleister zu verschaffen, das geforderte Leistungsniveau klar vertraglich zu fi-



... Kultur und Outsourcing

xieren und bei Nichterfüllung Möglichkeiten zur Nachbesserung oder im Extremfall eine Ausstiegsklausel zu vereinbaren. Mit dem Outsourcing sind oft Akzeptanzschwierigkeiten und daraus resultierende Widerstände beim Personal verbunden. Diese reichen von allgemeiner Verunsicherung und Motivationsverlust durch den Abbau von Bereichen, über Furcht vor Gehaltseinbußen bis hin zu zusätzlichen Belastungen aufgrund der neu geschaffenen Schnittstellen zum externen Dienstleister. Sicherlich sind die Mitarbeiter nicht erfreut, wenn ehemalige Kollegen jetzt die gleiche Arbeit unter der Flagge eines Dienstleisters für gegebenenfalls geringere Bezahlung erbringen müssen. Als Risikofaktor sind hohe Transaktions- oder Abstimmungskosten einzustufen, die etwaige Kostenvorteile oder Einsparungseffekte geringer ausfallen lassen oder vollständig kompensieren. Transaktionskosten beinhalten z.B. Kosten der Informationsbeschaffung im Vorfeld des Vertragsabschlusses und der anschließenden Überwachung des Outsourcing-Partners. Einen adäquaten Anbieter für Sicherheitsdienste zu finden bedarf der Suche, der Prüfung von Referenzen, der Sichtung von Alternativen und der Verhandlung. Weil ausgelagerte Leistungen in der Regel mit internen Leistungen zusammengeführt werden müssen, fallen terminliche Versäumnisse, Fehler oder eine geringere Qualität des Dienstleisters eventuell auf den eigenen Betrieb zurück. Nicht selten führt dieser mangelhafte Service zu Unzufriedenheit beim Kunden mit dem Kulturbetrieb.

Auf keinen Fall sollten die soziale und die ethische Dimension einer Outsourcing-Entscheidung unberücksichtigt bleiben. Die Kultur sollte für die Menschen da sein, sodass hier die Interessenlage etwas anders gelagert ist, als dies bei reinen Wirtschaftsbetrieben der Fall ist. Der Erhalt von Arbeitsplätzen und die faire Bezahlung der Mitarbeiter sind Anforderungen, die bei einer Outsourcing-Entscheidung nicht zu vergessen sind. Eine andere Option wäre hier aber auch die Zusammenarbeit in einem Netzwerk, d.h. mehrere Kulturbetriebe würden sich für bestimmte Aktivitäten zusammenschließen und diese gebündelt realisieren. Dadurch lassen sich viele der Outsourcing-Vorteile realisieren bei einer gleichzeitigen Abmilderung der Risiken.

Fazit

Kulturbetriebe sollten sich dem eingangs angesprochenen vermeintlichen Widerspruch zwischen Kunst und Business stellen und versuchen Kultur unter wirtschaftlich tragfähigen Bedingungen anzubieten. Outsourcing von sekundären Aktivitäten kann dafür eine Maßnahme sein, die vielleicht auch Ressourcen für die unmittelbar kulturschaffende Leistung freisetzen kann. Eine Fremdvergabe mit Augenmaß, unter Berücksichtigung sozialer Anforderungen, stellt hierfür eine denkbare Lösung dar. Die gilt im Übrigen auch für den individuellen Künstler, oder welcher Künstler beschäftigt sich gerne mit seiner Buchhaltung, mit seiner Steuererklärung oder auch mit der Vermarktung seiner Kunst?🙄





**RECHTSANWALT
SVEN SCHLOTZ-
HAUER, LL.M.**

ist Partner bei BEITEN BURKHARDT in München und Mitglied der Praxisgruppe IP/IT/Medien. Er ist auf IT-Recht, insbesondere Datenschutzrecht und auf Fragen des eCommerce spezialisiert. Sein Tätigkeitsbereich umfasst die Beratung von Softwareanbietern und -anwendern bei größeren IT-Projekten, das Outsourcing von IT-Dienstleistungen oder das Strukturieren von Software-Vertriebssystemen. Sven Schlotzhauer berät u.a. einen der umsatzstärksten Online-Shops Deutschlands sowie weitere Internetportale und zahlreiche Verlage mit ihren Internetangeboten.

Ins rechtliche Licht rücken

Rechtliche Aspekte des Outsourcing von betrieblichen Funktionen

Outsourcing ist kein Phänomen mehr, welches sich auf Großunternehmen und Konzerne beschränkt. Längst ist das Auslagern von internen Funktionen auch im Mittelstand und kleineren Unternehmen angekommen. Und auch Privatpersonen lagern Dienstleistungen täglich wie selbstverständlich aus, wenn man unter dem Begriff Outsourcing die verantwortliche Übertragung von Funktionen an externe Dienstleister über einen definierten Zeitraum versteht. Der folgende Beitrag widmet sich einigen wichtigen rechtlichen Aspekten des Outsourcing, die Unternehmen beachten sollten.

Ein Beitrag von Sven Schlotzhauer, Fachanwalt für Informationstechnologierecht, München

Längst wurde der Begriff **Outsourcing** in der öffentlichen Wahrnehmung durch andere Terminologien verdrängt, beispielsweise **Cloud Computing**, **Software as a Service (Saas)** etc. Doch letztlich meinen alle diese Begriffe das Übertragen von Funktionen an rechtlich selbstständige Dienstleister für einen begrenzten Zeitraum. Das Spektrum reicht von der Übernahme von Einzelleistungen oder Teilprozessen bis hin zur Übernahme der Gesamtverantwortung von Geschäftsprozessen. Hinter dem Wunsch auszulagern stehen meist verschiedene Motivationen: Bedürfnisse nach Flexibilität, Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen durch spezialisierte Anbieter sind nur einige Beispiele. Im Bereich der Informationstechnologie ist das Auslagern von Leistungen besonders häufig anzutreffen, da kaum ein Unternehmen derart komplexe Leistungen ausschließlich mit „Bordmitteln“ stemmen könnte. Die Schätzungen schwanken, jedoch können die IT-Betriebskosten nach Angaben des Branchenverbandes BITKOM durch IT-Outsourcing zwischen 15 und 40 Prozent reduziert werden. Hinzu kommt der Zwang zur permanenten Weiterentwicklung und zur Umsetzung von Innovationen im Bereich IT. War vor 15 Jahren das dienstliche Mobiltelefon noch ein Statussymbol, so ist heute in vielen Unternehmen fast jeder Sachbearbeiter über sein Smartphone per E-Mail erreichbar. Derartige Erneuerungszyklen würde kaum ein Unternehmen allein bewältigen können.

Aber was bedeutet das Auslagern konkret unter rechtlichen Gesichtspunkten? Die wesentlichen hier zu beachtenden Rechtsgebiete sind das Arbeitsrecht, das IT-Vertragsrecht, das Urheberrecht, das Datenschutzrecht - und am Ende vielleicht sogar das Insolvenzrecht.

Arbeitsrecht

Im Bereich des Arbeitsrechts sind die Stichworte **Betriebsübergang** und **Werkverträge** zu nennen. Das Landesarbeitsgericht Stuttgart hatte kürzlich über einen Rechtsstreit zwischen zwei IT-Freelancern einerseits und dem Autobauer Daimler andererseits zu befinden. Die beiden Kläger waren bei einem IT-Sys-



... Rechtliche Aspekte des Outsourcing von betrieblichen Funktionen

temhaus tätig, das wiederum einem Dienstleister zuarbeitete, der Werkverträge mit *Daimler* geschlossen hatte. Die beiden hatten auf diese Weise fast 11 Jahre lang für die Nobelmarke mit dem Stern gearbeitet. Das LAG urteilte (Az 2 Sa 6/13), es sei ein Arbeitsverhältnis zustande gekommen. Die E-Mails, die die beiden im Prozess vorlegten, deuteten darauf hin, dass sie nicht nur im Rahmen des im IT-Bereich üblichen Ticket-Systems Aufträge erhielten, sondern direkt von dem Autobauer. Zudem waren die Kläger jahrelang auf dem Gelände tätig. Somit handelte es sich plötzlich nicht mehr um Weisungen im Rahmen eines Werkvertrags, sondern die Weisungen waren personengebunden mit der Folge, dass ein Arbeitsverhältnis zustande gekommen war.

Auf den ersten Blick nicht sonderlich relevant erscheint das Thema Betriebsübergang. Das Gesetz besagt jedoch, dass dann, wenn ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäfte auf einen anderen Inhaber übergeht, der neue Inhaber in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen eintritt. Ein Beispiel: Die *Dresdner Bank*, die heute zur *Commerzbank* gehört, hatte 2004 ihren Zahlungsverkehr und die dazugehörigen Mitarbeiter an die *Postbank* ausgelagert. Der Vertrag lief 2010 aus. Es stellte sich die Frage, was mit den 400 Mitarbeitern geschehen sollte, da beide Banken gerade damit beschäftigt waren, Personal abzubauen. Die *Postbank* argumentierte, die Mitarbeiter gingen aufgrund eines Betriebsübergangs auf die *Commerzbank* über, weil diese auch Betriebsmittel wie Datenbanken (zurück-) übernehme. Die *Commerzbank* hingegen sah keine Veranlassung, neben dem **Re-Insourcing** der Tätigkeit auch die Mitarbeiter zurückzunehmen, sie wickelte den Zahlungsverkehr auf eigenen Computersystemen ab. Derartige Fragestellungen sind bei der Vertragsgestaltung vor allem dann zu bedenken, wenn neben der Aufgabe auch Betriebsmittel auf den Dienstleister übergehen und die Mitarbeiter plötzlich Weisungen vom externen Dienstleister erhalten.

IT-Vertragsrecht

Wichtigstes Thema jedes (IT-)Outsourcings ist der zugrundeliegende Vertrag. Typischerweise wird dieser eine umfangreiche **Leistungsbeschreibung** enthalten, ferner – gegebenenfalls – eine **Projektbeschreibung** und ein **Abnahmeprozess**, wenn die ausgelagerte Leistung eine Werkleistung wie die Implementierung einer neuen Software ist. Im Kern aber geht es um die Leistungsabsicherung: Während es bei der internen IT-Abteilung nur einer Anweisung der Geschäftsführung bedarf, um Dinge anzustoßen, kann es bei Externen durchaus schwierig sein, diese zu einer ordnungsgemäßen Leistung anzuhalten. Handelt es sich um langfristige Verträge, wie dies im Bereich IT-Outsourcing sehr häufig der Fall ist, gilt dies umso mehr. Üblich geworden sind ausführliche Verträge, die die Messbarkeit der Leistung beschreiben (z.B. der Mailserver muss zu xy Prozent, bezogen auf einen Monat, verfügbar sein) und daran rechtliche Konsequenzen wie die Rückerstattung von Vergütung, Vertragsstrafen oder im Wiederholungsfalle auch die Kündigung knüpfen. Das Aushandeln



... Rechtliche Aspekte des Outsourcing von betrieblichen Funktionen

eines solchen Vertrags bedarf einer erheblichen Vorbereitungszeit; keinesfalls sollten einfach die vorgelegten AGB des Dienstleisters gegen gezeichnet werden. Gerne wird auch übersehen, dass bereits in dieser Phase für das [Ende der Zusammenarbeit](#) Sorge getragen werden muss. In diesem Zusammenhang sind insbesondere Regelungen zur Übergabe der Leistungen an einen dritten Dienstleister oder das Re-Insourcing zu treffen.

Urheberrecht

Auch das Urheberrecht ist kein Rechtsbereich, der einem bei dem Stichwort Outsourcing sofort einfallen würde. Prüft man aber einmal – im Rahmen des hoffentlich vorhandenen internen [Lizenzmanagements](#) – welche Rechte an einer Software oder einem Dienst eingekauft wurden, wird die Bedeutung schnell klar. Denn im Rahmen des Outsourcings kann der Auftraggeber natürlich auf einen Dienstleister bauen, der seine eigenen Lizenzen mitbringt und dem Auftraggeber zur Verfügung stellt. Denkbar wäre aber auch, die eigenen Lizenzen auf den externen Dienstleister zu übertragen. Doch ist der Auftraggeber dazu berechtigt? Dabei ist vor allem danach zu differenzieren, ob es sich um gekaufte oder gemietete Lizenzen handelt. Wurde die Software auf Zeit überlassen, dann kann die Weitergabe an Dritte eine zunächst nicht gestattete Untermiete darstellen. Handelt es sich um Kauflizenzen, ist die Zulässigkeit der Übertragung vorrangig anhand der Lizenzbestimmungen zu überprüfen, die z.B. eine Festlegung beispielsweise auf „Named User“ – also namentlich benannte Softwarenutzer – enthalten könnte. Das Outsourcing könnte also bei schlechter Vorbereitung schlimmstenfalls das Ergebnis bringen, dass das auslagernde Unternehmen nicht genutzte Softwarelizenzen im Schrank stehen hat, während der Dienstleister für den Zweck des Outsourcings neue Lizenzen erwerben muss.

Datenschutz

Spätestens seit dem NSA-Skandal ist er wieder in aller Munde: Der Schutz [personenbezogener Daten](#). Es liegt auf der Hand, dass für das Unternehmen ein gewisser Kontrollverlust eintritt, sobald die personenbezogenen Daten seinen räumlichen Kontrollbereich verlassen. Der Auftraggeber ist insoweit „verantwortliche Stelle“ im Sinne des Datenschutzrechts. Er wird Adressat der Kontrollen und gegebenenfalls auch der Strafmaßnahmen einer Datenschutzbehörde sein, sollte die Datenverarbeitung nicht in Einklang mit geltendem Recht ablaufen.

Grundsätzlich gestattet das Bundesdatenschutzgesetz das Auslagern von personenbezogenen Daten im Rahmen einer sogenannten [Auftragsdatenverarbeitung](#). Das setzt jedoch voraus, dass der Dienstleister ausschließlich als „verlängerte Werkbank“ fungiert, ein Vertrag mit bestimmten, gesetzlich festgelegten Mindestinhalten abgeschlossen wird und der Dienstleister keine wesentliche eigene Entscheidungskompetenz besitzt. Das steht oft diametral



... Rechtliche Aspekte des Outsourcing von betrieblichen Funktionen

zu dem eigentlichen Anliegen des Outsourcing, nämlich dem Einkauf externer Kompetenz.

Handelt es sich dagegen um eine sogenannte **Funktionsübertragung**, ist eine datenschutzrechtliche Abwägung anzustellen, die idealerweise dokumentiert werden sollte. Im Rahmen dieser Abwägung ist darzustellen, warum das Interesse des Unternehmens an der Auslagerung der Funktion die Interessen des Betroffenen, dessen personenbezogene Daten ausgelagert werden, überwiegt. Daneben sollte ein Vertrag geschlossen werden, der die Kontrolle des Auftraggebers über die Daten sowie die Löschung oder Rückübermittlung nach Abschluss der Zusammenarbeit regelt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass das deutsche Recht kein **Konzernprivileg** kennt, d.h. es gestattet nicht ohne weiteres den freien Datenfluss zwischen Unternehmen, die demselben Konzern angehören. Auch insoweit bedarf es einer vertraglichen Vereinbarung zwischen den Konzernunternehmen. Noch komplizierter wird die Sachlage, wenn der beauftragte Dienstleister seinen Sitz im Ausland hat (Offshoring). In diesem Fall ist eine gesonderte Prüfung erforderlich, ob das Sitzland auch ein angemessenes Datenschutzniveau aufweist.

Der Verstoß gegen diese Bestimmungen wird seitens der Aufsichtsbehörde mit teils erheblichen Bußgeldern geahndet. Beispielsweise hat der zuständige Datenschutzbeauftragte gegen die *Hamburgische Sparkasse* 2010 ein Bußgeld von 200.000 Euro verhängt, als bekannt wurde, dass diese zwischen 2005 und August 2010 ihren als selbstständige Gewerbetreibenden eingesetzten sogenannten mobilen Kundenberatern den Zugriff auf Daten der Bankkunden ermöglichte, ohne dass hierfür eine rechtliche Grundlage existierte.

Insolvenzrecht

Schließlich ist die finanzielle Situation des Auftragnehmers zu prüfen. Besteht von vornherein ein gewisses Insolvenzrisiko, sollte über eine Absicherung nachgedacht werden. Der Insolvenzverwalter hat im Fall der Fälle das Recht zu entscheiden, ob der Outsourcing-Vertrag fortgesetzt wird oder nicht. In diesem Fall muss schnellstmöglich ein Alternativenanbieter beauftragt und eine Überleitung der Leistungen bewerkstelligt werden, um einen reibungslosen Betriebsablauf zu gewährleisten. Benötigte Software kann im Quellcode auch bei sogenannten **Escrow-Anbietern**, also Hinterlegungsstellen hinterlegt werden, um sicherzustellen, dass die Software im Insolvenzfall herausgegeben wird um sie dann selbst oder durch Dritte weiter entwickeln zu lassen oder Fehler zu beseitigen.

Fazit

Outsourcing ist aus Gründen der Kosteneinsparung, Effizienzsteigerung und nicht zuletzt wegen der Möglichkeit, an Innovationen teilzuhaben, für Unternehmen essenziell. Es bedarf jedoch einer gründlichen Vorbereitung und Begleitung nicht nur durch die zuständigen Fachabteilungen im Unternehmen sondern auch einer rechtlichen Absicherung. ¶





PROF. DR. DOROTHEA ALEWELL

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg; Abschluss als Diplomkauffrau; Studienaufenthalt an der University of Wisconsin/Milwaukee, USA. 1989-1993 Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Universität Hamburg; 1992 Dissertation: *Interne Arbeitsmärkte - Eine informationsökonomische Analyse*; 1996-1997 Vertretung der Professur für Unternehmensführung/Personalwirtschaft an der TU Ilmenau; 1997 Habilitation: *Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildung - Ökonomische und juristische Aspekte*; 1997-2007 Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL, insb. Personalwirtschaft und Organisation an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena; seit 10/2007 Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL, insb. Personalwirtschaft an der Universität Hamburg

Zwischen Qualitätsvorteil und Kontrollverlust

Interview mit Prof. Dr. Dorothea Alewell, Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL, insb. Personalwirtschaft an der Universität Hamburg

Outsourcing scheint vor allem im Bereich Personalmanagement eine übliche Praxis zu sein – auch Einrichtungen des Kulturbetriebs nutzen solcherlei Prozesse und das aus verschiedenen Gründen. Von Frau Prof. Dr. Alewell konnten wir mehr über die Praxis der Auslagerung von Personal und Personalfunktionen erfahren und worin Vorteile, aber auch Risiken liegen.

Die Fragen stellte Veronika Schuster, Chefredakteurin, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau Prof. Dr. Alewell, was bedeutet es für eine Organisation, im Zuge von Optimierungsprozessen Personal oder Personalfunktionen auszulagern?

Prof. Dr. Dorothea Alewell: Auslagerung von Personal und von Personalfunktionen sind zwei verschiedene Bereiche. Bei der Auslagerung von Personal werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer anderen Organisation beschäftigt, sie bekommen also einen anderen Arbeitgeber, der sie potenziell auch unter anderen Arbeitsbedingungen, anderen Arbeits- und Tarifverträgen und anderen personalpolitischen und wirtschaftlichen Vorzeichen beschäftigt.

Bei der Auslagerung von Personalfunktionen verbleiben dagegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der gleichen Organisation beschäftigt, aber der Arbeitgeber entscheidet sich, bestimmte Teilbereiche des Personalmanagements für diese Personen nicht mehr selbst bzw. mit hausinternen Mitarbeitern durchzuführen, sondern an externe Dienstleister zu vergeben. So können beispielsweise die Lohn- und Gehaltsabrechnung, Trainings- und Weiterbildungsaufgaben, das Dienstreisemanagement, Rekrutierungs- und Auswahlaufgaben für neues Personal oder bestimmte konzeptionelle oder rechtliche Beratungsaufgaben an Dienstleister übergeben werden. Auch im Bereich des Trennungsmanagements können bestimmte Teile der Arbeitgeberaufgaben an spezialisierte Outplacement-Dienstleister übergeben werden.

Eine Mittelstellung oder Brückenfunktion zwischen beiden Bereichen nimmt die Zeitarbeit bzw. Arbeitnehmerüberlassung ein – hier wird Personal bei einem Zeitarbeitsunternehmen beschäftigt, welches auch die Arbeitgeberfunktionen im Wesentlichen übernimmt, aber diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in – häufig auch wechselnden – anderen Organisationen eingesetzt, die dann auch während der Arbeitseinsätze jeweils das Weisungsrecht erhalten.



... mit Prof. Dr. Dorothea Alewell

KM: Ist Outsourcing von Personal in Deutschland schon übliche Praxis? In welchen Bereichen wird dies vornehmlich angewandt? Welche sind hierfür besonders geeignet und warum?

DA: Outsourcing von Personalfunktionen ist in Deutschland in dem Sinne üblich, dass es ein durchaus ausdifferenziertes Angebot an Dienstleistungen in diesen Bereichen gibt – Arbeitnehmerüberlassung, Bildungs- und Trainingsanbieter, Personalberatungen, die Rekrutierungsdienstleistungen übernehmen etc. Aus der Sicht der outsourcenden Unternehmen gesprochen kann man dagegen für viele Personalfunktionen noch nicht von einer üblichen Praxis sprechen. Nach unseren empirischen Untersuchungen in deutschen Wirtschaftsunternehmen verschiedener Sektoren haben im Zeitraum 2004/2005 zwar jeweils zwischen 40 und 50 Prozent der Unternehmen von externen Dienstleistern Rechtsberatung in Bezug auf HR-Fragen oder Weiterbildungsdienstleistungen bezogen, aber nur ungefähr ein Drittel der Unternehmen hat die Lohn- und Gehaltsabrechnung outgesourct. Nur gut ein Fünftel der Unternehmen hat die sehr bekannte Dienstleistung Zeitarbeit eingesetzt. Ca. 10 Prozent der Unternehmen haben Personalberatungsdienstleistungen in Anspruch genommen. Deutlich weniger als 10 Prozent nutzten im genannten Zeitraum Interimsmanagement oder haben gar ein Komplett-Outsourcing ihrer Personalfunktionen vorgenommen.

KM: Was erhofft man sich für Vorteile davon, Personalfunktionen aus dem Unternehmen herauszunehmen und die Aufgaben an Dritte oder Externe zu übertragen?

DA: Potenziell kann es Vorteile auf sehr unterschiedlichen Ebenen geben: Personalkostenvorteile können entstehen, wenn der Dienstleister – z. B. aufgrund von Größen- oder Spezialisierungsvorteilen oder weil er unter einem anderen Tarifvertrag agiert als die outsourcende Organisation – bestimmte Leistungen insgesamt günstiger anbieten kann als das hausintern möglich ist. Durch das Outsourcing können auch fixe Kosten, z. B. für einen eigenen festangestellten Personal, in variable Kosten der Nutzung bestimmter Dienstleistungen umgewandelt werden. Dies kann bei schwankender finanzieller Lage der Organisation durchaus vorteilhaft sein und die Flexibilität der Organisation erhöhen. Qualitätsvorteile in Bezug auf die Dienstleistung können entstehen, wenn der Dienstleister einen höheren Grad der Spezialisierung aufweist und z. B. Spezialisten statt Generalisten für bestimmte Aufgaben einsetzen kann. Möglicherweise kann auch das Leistungsspektrum erweitert werden, wenn der Dienstleister in bestimmten Bereichen Know-how und Kompetenzen aufweist, die in der outsourcenden Organisation gar nicht verfügbar sind. Und schließlich kann es bei einigen eher konfliktrichtigen Aufgaben vorteilhaft sein, wenn ein neutraler Dritter bestimmte Leistungen anbietet und nicht der Arbeitgeber, der selbst Konfliktpartei ist, diese durchführt, z. B. im Falle des Trennungsmanagements bzw. Outplacements.

KM: Worin können die Risiken einer solchen Praxis liegen?



... mit Prof. Dr. Dorothea Alewell

DA: Risiken des Outsourcings von Personalfunktionen können ebenfalls auf sehr unterschiedlichen Ebenen liegen. Die Qualität der zu erbringenden Dienstleistung ist potenziell kurzfristig schwierig zu überwachen; hier kann viel Vertrauen zum Dienstleister erforderlich sein, insbesondere, wenn es in der outsourcenden Organisation keinen Spezialisten für diese Aufgaben (mehr) gibt, der die Qualität einschätzen kann. Bei längerfristiger Zusammenarbeit kann gegebenenfalls ein Kompetenzverlust bei der outsourcenden Organisation auftreten, die dann auch zu höherer Abhängigkeit von dem Dienstleister führt.

Die Ausübung von Personalfunktionen ist immer auf die Arbeit mit sensiblen Daten über die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden, die im Falle des Outsourcings jedenfalls partiell an externe Dienstleister gehen müssen. Hier ist zu überlegen, ob und in welcher Form Missbrauch dieser Daten und Informationen auftreten kann, z. B. über Abwerbung leistungsfähiger Mitarbeiter an Konkurrenzunternehmen und wie man sich davor schützen kann. Schlechte Qualität, Abhängigkeit vom Dienstleister und Missbrauch von sensiblen Daten können langfristig wieder dazu führen, dass es deutlich teurer für die outsourcende Organisation wird, als wenn man die Leistungen selbst erstellt hätte.

KM: Wie kann man die Qualität der Arbeit Dritter beeinflussen bzw. sicherstellen?

DA: Man kann versuchen, Service-Level-Agreements mit klaren Qualitätsstandards zu vereinbaren – die allerdings häufig nicht leicht zu formulieren sind. Man kann im Vorfeld von Vertragsabschlüssen intensiv mit anderen Kunden der Dienstleister sprechen und nach deren Erfahrungen fragen. Zudem kann auch die laufende Qualitätssteuerung teilweise an der Reputation der Dienstleister ansetzen, die für diese ein hohes Gut darstellen kann. Allerdings wird es immer so sein, dass ein hohes Maß an Vertrauen erforderlich ist, weil die Qualitätsprüfung bei komplexen HR-Dienstleistungen immer schwierig bleiben wird.

KM: Wie muss man seine festangestellten Mitarbeiter darauf vorbereiten mit einem eigentlich „Nicht-Betriebsangehörigen“ eng zusammenzuarbeiten?

DA: In Bezug auf das Outsourcing von Personalfunktionen wird eine klare Darlegung der erwarteten Vorteile und ein angemessener Umgang mit erwarteten Risiken viele Mitarbeiter jedenfalls partiell schon überzeugen können – und zugleich dazu führen, dass die Entscheidung noch einmal durch kritische Reflexion ihrer Vorteilhaftigkeit abgesichert wird. Beim Outsourcing von Personal wird die entscheidende Frage immer sein, welche Perspektive die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer eigenen Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen und weiteren Entwicklungsmöglichkeit entwickeln und als wie fair sie den Umgang des Arbeitgebers mit (ehemaligen) Kollegen einschätzen.

KM: Frau Prof. Dr. Alewell, vielen Dank für Ihre Antworten!😊





Die Kehrseite der Medaille

Warum besonders bei Outsourcing genau hingesehen werden muss

Der Skandalfall des Burgtheaters Wien im Oktober 2013 hat den Fragen nach der Praxis des Outsourcing im Kulturbetrieb eine neue Dimension gegeben. Nicht nur die möglichen Kosteneinsparungen sollten auf der Checkliste des Leitungs- und Entscheidungspersonals stehen. Insbesondere bei der Arbeits- und Unternehmensethik der zukünftigen Kooperationspartner sollte man genauer hinsehen. Wir haben über den Fall des Burgtheaters und dessen Auswirkungen mit Frau Dr. Kollmann und Frau Koweindl gesprochen.

Die Fragen stellte Michaela Trauchburg-Taquez, Redaktionsbüro Österreich

KM Magazin: Frau Dr. Kollmann, Frau Koweindl, wie stellt sich für Sie der Fall des Burgtheaters dar? Was macht diesen Fall so drastisch und brisant?

Dr. Maria Anna Kollmann und Daniela Koweindl: In einer Protestrede hat ein Burgtheaterbilleteur im Oktober 2013 öffentlich gemacht, dass gar nicht das Burgtheater, sondern einer der größten internationalen Sicherheitsdienstleistungskonzerne sein Arbeitgeber ist, und hat Skandale dieses Arbeitgebers G4S aufgezeigt. Die formulierte Kritik ist brisant, weil sie gesellschaftspolitische Fragestellungen aufwirft: Dieselbe „Sicherheitsfirma“, die die BiletteurInnen der Bundestheater beschäftigt, betreibt in Vordernberg ein Schubhaftzentrum; dieselbe Firma wird international mit Arbeits- und Menschenrechtsverletzungen sowie Korruptionsvorwürfen in Verbindung gebracht. Das Burgtheater, das sich seit vielen langen Jahren gesellschaftskritisch positioniert, hat von der Öffentlichkeit unbemerkt über die Bundestheaterholding mit der Auslagerung der BiletteurInnen an eine Sicherheitsfirma tatenlos zugesehen, wie sozial- und arbeitsrechtliche Standards herabgesetzt wurden. Es geht nicht um das Burgtheater allein, es geht um die Verantwortung für die MitarbeiterInnen in einem öffentlich geförderten Bereich.

KM: Ist die Petition nur eine Reaktion auf die Ereignisse? Warum hat es dennoch so lange gedauert, wenn die Arbeitsethik der Sicherheitsfirma G4S eigentlich nicht unbekannt war?

MK/DK: Bis zur Protestrede des Biletteurs war der Öffentlichkeit nicht bewusst, dass die Bundestheater längst ihre BiletteurInnen nicht mehr selbst anstellen. Der Biletteur hat tatsächlich eine größere Diskussion angestoßen, die bis dahin kaum geführt worden ist: Was sind in einem der reichsten Länder der Erde Arbeits-, Sozial- und Menschenrechte wert? Soll aus dem Kulturbudget tatsächlich eine Firma wie G4S beschäftigt werden? Ist es verantwortbar, dem Outsourcing im Bereich öffentlicher Sicherheit oder auch – wie zuletzt bekannt geworden – im Spitalsbereich länger tatenlos und ohne Widerstand zuzusehen?

**MAG. DR. MARIA
ANNA KOLLMANN**

Geschäftsführerin des
Dachverbandes der Öster-
reichischen Filmschaffenden
und Vorsitzende im Kultur-
rat Österreich [www.film-
schaffende.at](http://www.film-
schaffende.at) und
www.kulturrat.at

**MAG. A. DANIELA
KOWEINDL**

Geschäftsführerin IG Bil-
dende Kunst. Sie ist kultur-
politische Sprecherin der IG
Bildende Kunst ([www.ig-
bildendekunst.at](http://www.ig-
bildendekunst.at)) und im
Vorstand des Kulturrat Ös-
terreich (www.kulturrat.at)
aktiv.



... Die Kehrseite der Medaille

KM: Können Sie für uns die Forderungen Ihrer Petition nochmals kurz zusammenfassen?

MK/DK: Zum einen fordern wir die Bundestheater-Holding dazu auf, ihre MitarbeiterInnen wieder selbst anzustellen und dafür Sorge zu tragen, dass alle BilleteurInnen, die derzeit in den Bundestheatern im Auftrag von G4S arbeiten, ihren Arbeitsplatz behalten. Die Bundestheater erhalten Subventionen aus den Mitteln der Kunstförderung. Wir fordern die Bundesregierung auf, SubventionsnehmerInnen durch entsprechende Vorgaben daran zu binden, faire und rechtskonforme Dienstverhältnisse mit adäquater Bezahlung abzuschließen und zu verhindern, dass Firmen wie G4S aus Mitteln der Kunstförderung bezahlt werden können. Schließlich fordern wir die Bundesregierung, Länder und Gemeinden auf, keine Verträge mit Unternehmen abzuschließen, die bekanntermaßen Arbeits-, Sozial- oder Menschenrechte verletzen. Daher muss der Vertrag mit G4S über das Abschiebegefängnis Vordernberg sofort gekündigt werden.

KM: Halten Sie die Vorschläge Ihrer Petition für realisierbar bzw. wird die Politik „mitspielen“?

MK/DK: Die Forderungen der Petition sind problemlos umzusetzen, wenn es den politischen Willen dazu gibt. Die Politik muss sich ihrer hoheitlichen Aufgaben besinnen und sie im Sinn der Gewaltenteilung wahrnehmen. Bundestheater-Geschäftsführer Georg Springer wiederum hat bereits Veränderungen in Aussicht gestellt, derzeit werden Optionen für eine Wiedereingliederung des Publikumsdienstes geprüft. Nun müssen Taten folgen.

KM: Warum wird Outsourcing als kritisch bewertet? Es ist ja durchaus eine bisher sehr übliche Praxis im gesamten deutschsprachigen Raum und hängt oftmals damit zusammen, dass eigenes Personal von den Kultureinrichtungen selbst nicht getragen werden kann. Die Forderung die Billeteure selbst einzustellen scheint daher kaum finanzierbar?

MK/DK: Im Fall der BilleteurInnen, die bis 1996 in den Bundestheatern angestellt waren, wurde seitens der Bundestheater-Holding zugegeben, dass es einzig um Einsparungen ging. Und diese Einsparungen gehen zulasten der MitarbeiterInnen. Arbeitsrechtliche Standards, die bis dahin galten, wurden so umgangen: Die Mehrheit aller Beschäftigten sind Teilzeitkräfte bzw. geringfügig Beschäftigte ohne Arbeitslosenversicherung oder Pensionsansprüche. Zu Saisonende werden sie gekündigt, um dann nach der Sommerpause erneut aufgenommen zu werden – und zwar Jahr für Jahr mit einer neuen Probezeit, in der sie jederzeit kündbar sind.

Zur Frage der Finanzierbarkeit muss einmal mehr erwähnt werden, dass es um Kostenwahrheit im Förderbereich geht. Die Kosten müssen seriös kalkuliert und auf Basis dessen eine Entscheidung getroffen werden, welchen Wert es für die Gesellschaft hat, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die im Rahmen der Gesetze sind.



... Die Kehrseite der Medaille

KM: Sind die Praktiken der Burgtheaterholding beziehungsweise Ihrer Dienstleister ein Einzelfall, oder kann man die schlechten Arbeitsbedingungen von outgesourceten Mitarbeitern generell im Kulturbetrieb beobachten?

MK/DK: Betroffen sind in erster Linie gut ausgestattete Kulturbetriebe wie Theater und Museen. Seit dem Protest des Burgtheater-Billeteurs und der Selbstorganisierung der „Anonymen BilleteurInnen“ (anonymebilleteure.tumblr.com) wird genauer hingesehen und mehr Bewusstsein für Beschäftigungsverhältnisse geschaffen.

KM: Können Sie sich Modelle vorstellen, die ein stärkeres Controlling ermöglichen?

MK/DK: Ein solches Controlling, wie es etwa im *Österreichischen Filminstitut* Praxis ist, ist einfach im Zuge der Abrechnungen durchzuführen, dafür bedarf es keines Modells, sondern einer bewussten Entscheidung der FördergeberInnen.

KM: Welche Verantwortung hat der Kulturbetrieb selbst? Hat dieser sich zu den Problemen schon zu Wort gemeldet?

MK/DK: Nicht nur der *Kulturrat Österreich*, auch andere AkteurInnen des Kunst- und Kulturbetriebs haben sich in der aktuellen Debatte positioniert und unterstützen die Forderungen der „Anonymen BilleteurInnen“ nach In-sourcing sämtlicher MitarbeiterInnen des Publikumsdienstes.

Der Kulturbetrieb ist sich der zunehmenden Prekarisierung – nicht nur im Kunst- und Kulturbereich – seit langem bewusst. Interessenvertretungen und Initiativen weisen in diversen Kampagnen auf damit einhergehende Probleme hin, suchen Gegenstrategien, machen sich kulturpolitisch für Verbesserungen der sozialen Absicherung stark und bieten beispielsweise Lösungsansätze für die Bemessung von fairer Bezahlung. Beispiele hierfür finden sich u. a. bei der *IG Freie Theaterarbeit* (igft-ftp.culturebase.org/Richtgagen.pdf), *IG Kultur Österreich* (igkultur.at/projekte/fairpay), bei *ORF_FM - ORF Freie MitarbeiterInnen* (www.change.org/de/Petitionen/orf-faire-und-somit-bessere-bezahlung-der-freien-mitarbeiterinnen-des-orf) oder bei der *Initiative Artbutfair* (artbutfair.org/die-goldenen-regeln).

KM: Frau Dr. Kollmann, Frau Koweindl, ich danke Ihnen für Ihre Antworten! 





FRANS VAN DER REEP

*ist ein inspirierender Vor-
denker aus den Niederlan-
den, seit 2003 Professor für
Digitales an der Fachhoch-
schule Inholland und seit
langer Zeit Senior Strategie-
Berater bei KPN. Sein
Schwerpunkt: Internet-Ein-
fluss auf Leben und Arbeit.
Interviews mit Van der Reep
erschieden in zahlreichen
niederländischen und inter-
nationalen Zeitungen und
Zeitschriften. Zudem bloggt
und schreibt er über aktuelle
Trends in folgenden Berei-
chen: Strategie, Marketing
und Sales, HRM, Finanzen
zukunftsweisende Innovati-
onen, ICT und BPM. Er ist
regelmäßiger Sprecher bei
(internationalen) Fachkon-
ferenzen zu den genannten
Themen.*

Who is your pal? Sag mir, wer Dein Freund ist ...

Ein Beitrag von Frans van der Reep

Die Theorie der Transaktionskosten besagt, dass man als Unternehmen interne und externe Zusammenarbeit billiger als auf dem Markt regeln muss. Existenzgründe eines Unternehmens basieren auf der Tatsache, dass die innerbetrieblichen Prozesse besser und billiger realisiert werden können als es außerbetriebliche, vom Markt organisierte Angebote tun. Kann man das nicht, hat das Unternehmen kein konkurrenzfähiges Angebot.

Das Internet ermöglicht es uns, in der Piranha-Wirtschaft, schnell und gnadenlose Schluss über und Vergleich zwischen Unternehmen und deren Angebote zu ziehen. Innerbetriebliche Transaktionskosten eines Unternehmens müssen also unter dem Niveau der außerbetrieblichen Kosten liegen. Hier hat das Internet einen großen Einfluss auf die Veränderungen bei den Regeln der Zusammenarbeit: Das Internet senkt gesellschaftliche Transaktionskosten sowie die Kosten der Zusammenarbeit beträchtlich. Das zwingt die Unternehmen dazu, innerbetriebliche Kosten zu senken und sich selbst viel öfter als noch vor 5 Jahren mit der Außenwelt zu vergleichen. Wenn das Unternehmen selbst das nicht tut, ergreifen die Kunden die Initiative und gleichen ihre Einkaufsliste für immer mehr Produkte übers Internet ab.

Das wachsende Interesse im Geschäftsbetrieb für Operational Excellence, Best Practices-Studien und Business Balanced Score Cards basiert auf diesen Entwicklungen. Das Internet ist eine Art Katalysator, um sich die ehrliche Frage nach der eigenen Kernkompetenz zu stellen. Dementsprechend muss es auch eine Antwort geben: Wo liegt das eigene, konkurrenzfähige Angebot und wo nicht. Mit anderen Worten, wo ist das „Innenbetriebliche“ mindestens genauso gut wie das „Außenbetriebliche“. Eine Zwei ist gut, aber nicht gut genug, wenn jemand anderer auf dem Markt eine Eins für die gleiche Leistung erhält. Diese Entwicklungen und die Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen zwingen Unternehmen heute dazu, sich auf die Gebiete zu beschränken, auf denen sie sehr gut bis ausgezeichnet sind.

Was genau bedeutet das für Ihre Unternehmensaktivität? Entscheidungen treffen, über das, was man in der Zukunft tut und über das, was man lieber sein lässt. Wenn man die vom Internet angebotenen Möglichkeiten der Kooperationen nutzt, muss man sich parallel der eigenen Kompetenzen bewusst sein. Gleichzeitig muss man die möglichen Partner herausfinden, die ebenfalls erstklassig auf ihrem Gebiet sind. Internet, Outsourcing, Offshoring, Nearsourcing von Aktivitäten, die Selbstpräsentation als Geschäftspartner,



... Who ist your pal?

die Bildung von inner- und außerbetrieblichen Business-Communities, die den Status des Klassenprimus anpeilen, das sind die Symptome für die Entstehung neuer Zusammenarbeitsformen.

Unternehmen werden in den kommenden Jahren vermehrt nach den Fähigkeiten bewertet, sowohl innerbetrieblich das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu organisieren als auch die eigene Konkurrenzfähigkeit durch zielgerichteter B2B-Tätigkeit national und international zu garantieren. Wachsendes Outsourcing ist eines der Resultate. Dem B2B über das Internet kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Teamarbeit und Kooperationen lassen sich schneller als je zuvor anbahnen und organisieren, die Kommunikationswege sind wesentlich abgekürzt, das Tempo erhöht den Takt der Möglichkeiten. Die Kostenverminderungen durch das Internet sind erheblich.

Doch um alle Vorteile aus den Win-Win-Beziehungen ziehen zu können und das die gesamte Prozesskette entlang, benötigen Unternehmen neue Kompetenzen: Who is your pal? Mit wem werden Sie poolen und linken? Mit anderen Worten: Wem vertrauen Sie genug, um eine Kooperation einzugehen und eine Community zu bilden?

- Anzeige -



neues schaffen statt »copy & paste«
internationale tagung in heidelberg

Mit den Intendanten folgender Festivals und Konzerthäuser:
Verbier Festival, Philharmonie Luxembourg, Wiener Festwochen,
Lucerne Festival, Konzerthaus Berlin, Schleswig-Holstein Musik
Festival, Heidelberger Frühling, Alte Oper Frankfurt, Elbphilharmonie
und Laeiszhalle Hamburg sowie mit Frank Schirrmacher (FAZ),
Prof. Dr. Armin Klein (Professor für Kulturmanagement) u. v. a.

do 27. bis fr 28. märz 14
www.heidelberger-fruehling.de



heidelberger
frühling



... Who ist your pal?

Es handelt sich hier nicht nur um Optimierungsprozesse. Diese sowie die Einsichten in die eigenen Kernkompetenzen und vor allem auch das Einschätzen der Leistungen und Fähigkeiten der anderen sind Schlüsselbedingungen, um solche zwischenbetriebliche Kooperationen zu ermöglichen.

Das Internet macht die These des bekannten amerikanischen Volkswirts Galbraith äußerst aktuell, wonach Unternehmen informationsverarbeitende Units sind. Viele Unternehmen werden dann aber auch mit der Frage konfrontiert: Wie erreiche ich Synergie-Effekte zwischen der Verstärkung der angebotsgesteuerten internen Struktur einerseits und der Kooperationsverbänden (B2B) wie auch nachfragegesteuerten Kundenketten andererseits (C2B)? Wer die Synergie von stabilen, effizienten, angebotsgesteuerten ERP-Systemen einerseits und dynamischen, effektiven und nachfragegesteuerten CRM-Systemen andererseits erreicht, gewinnt wirklich.

Das nenne ich die große Businessstransformation unserer Zeit. Die Kunst besteht darin, die Welten von „Gegen“ und „Begegnen“ sowie von Operational Excellence und Communicational Excellence zusammen mit ihren Unterschieden in Businessrhythmen, menschlichen Charakteren, innerbetrieblich und zwischenbetrieblich Prozessen in Einklang zu bringen. Moderne Führung muss dafür Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer Respekt gegenüber anderen sowie der eigene Businessfokus koexistieren können. Das heißt, als Freund den Weg hin zu einem Gewinnerteam gehen: vom Machtkampf zur Kampfmacht!

Kommunikation mit Kunden war zu allen Zeiten wichtig. Kommunikation mit anderen Unternehmen, um zusammen Leistungen und Mehrwert zu schaffen, kommt dazu ...⁴





Effizient Personal finden, das perfekt zu einem passt

Optimierungspotenziale bei der Personalsuche durch die Einbindung von Personaldienstleistern im Kulturbetrieb

DIRK SCHÜTZ

ist Geschäftsführer der KM Kulturmanagement Network GmbH, die u.a. mit dem Stellenmarkt Kulturmanagement und dem KM Magazin die führenden Online-Fachinformationsdienste und -Plattformen für Fach- und Führungskräfte im Kulturbetrieb betreibt. Seit 1997 ist Dirk Schütz als Berater, Trainer und Dozent für Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft, Kultureinrichtungen und Hochschulen tätig. Gemeinsam mit Prof. Dr. Oliver Scheytt, gründete er 2013 die KULTURPERSONAL GmbH, den Branchenspezialisten für die Personalgewinnung und -beratung in Kunst und Kultur.

Outsourcingprozesse werden häufig unter dem Gesichtspunkt betrachtet, Ausgaben zu optimieren und Kosten zu verringern sowie Ressourcen zu schonen und Zeitvorteile zu erringen. In der zentralen Führungsaufgabe der Personalgewinnung können externe Personalberater nicht nur helfen, diese Potenziale zu erschließen. Auf Kunst und Kultur spezialisierte Experten können hier die Qualität des Bewerberfeldes durch eigene Netzwerke und Bewerberpools verbessern. Sie brechen strukturelle Verflechtungen und Verkrustungen in Organisationen auf, die eine optimale Besetzung verhindern können. Sie federn politische Einflussnahmen ab, schärfen durch den externen Blick den Fokus auf die strategischen Kernaufgaben der zu besetzenden Stelle oder bringen umfassende Kenntnisse des Arbeits- und Ausbildungsmarktes in die Positionierung einer Stellenausschreibung ein. Im besten Fall wird die Qualität des gesamten Prozesses für beide Seiten optimiert, für die Stellenanbieter wie auch für die Stellensuchenden, was zur Stärkung der Arbeitgebermarke beiträgt.

Ein Beitrag von Dirk Schütz, Weimar

Es gibt hinreichend Beispiele von Personalgewinnungsprozessen in der Kultur, an deren Ende die erfolgreiche Besetzung einer vakanten Stelle stand. Verantwortlich sind dann dafür professionell arbeitende und erfahrene Personalabteilungen, klug ausgewählte Findungskommissionen, motivierte interne Arbeitszirkel und Diskussionsgruppen oder charismatische, entscheidungsstarke Führungspersönlichkeiten. Schaut man genauer hin erkennt man, dass für diese Prozesse erhebliche Ressourcen eingesetzt wurden, da sie zum Teil Monate dauerten und damit viel Zeit, Geld und Personal gebunden hatten.

Die Folgen fehlender Analysen und Strategien in der Personalsuche

Und Sie ahnen es schon: diese guten Beispiele trifft man nicht oft und auch nicht überall an. Tatsächlich erfolgen im Vorfeld von Stellenbesetzungen selten genauere Analysen zu den bisherigen und künftigen Kernaufgaben und Erfahrungen aus den Aufgabenfeldern oder werden strategische Ziele einer vakanten oder neu zu schaffenden Stelle definiert. Die internen und externen Kontexte und Einflussgrößen der zu besetzenden Stelle oder die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen finden wenig Beachtung. Genauso spärlich gesät sind die Praxisbeispiele in denen formuliert wird, welche Wirkung man sich vom Stelleninhaber verspricht und wohin die Besetzung die Abteilung oder die gesamte Organisation in der Zukunft führen soll. Und welcher Stellen-



... Effizient Personal finden, das perfekt zu einem passt

anbieter definiert genauer, welche Zielgruppe man wie und wo für die Stellenbesetzung ansprechen möchte? Die Praxis zeigt, dass Stellen meist aus operativen Gegebenheiten oder strukturellen Gesichtspunkten ausgeschrieben und besetzt werden. Da hat kurzfristig ein Mitarbeiter die Organisation gewechselt oder ist nach Auslaufen der Befristung ausgeschieden. Oder die Arbeitsbelastung ist für andere Mitarbeiter zu groß geworden und man braucht Verstärkung. Neue Projekte erzwingen die Erweiterung von Aufgabenfeldern, die abgedeckt werden müssen oder finanzielle Engpässe erzwingen ein Zusammenlegen von Aufgabenbereichen und Stellenprofilen. Meist fehlen bei der Beschreibung des Stellenprofils strategische Ansätze und Überlegungen oder fließen neue Anforderungen aus Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen nicht mit ein. Die Chance zum Nachjustieren von Qualifikationsanforderungen wird verpasst. Oft schwingt die Angst mit, dass die Veränderung von Stellenprofilen zur Streichung der bisherigen Stelle führen könnte.

Ergebnisse dessen sind Stellenausschreibungen, in die alles hinein gepackt wird und in denen es kaum Aufgabenpriorisierungen gibt. Man übernimmt einfach veraltete Stellenprofile, die wild über alle bekannten Anzeigenbereiche von Zeitungen und Stellenbörsen kommuniziert werden. Nicht selten führt dies zu einem diffusen und übergroßen Bewerberfeld, in denen sich jeder von der Ausschreibung irgendwie angesprochen fühlt. Aus diesem übergroßen Angebot muss man dann mühsam die richtige Person herausfiltern, ohne zu wissen, wohin man mit dieser Person eigentlich steuern will. Wieder andere Kulturorganisationen vertrauen einfach auf ihre Attraktivität, wie dies die Personalverantwortliche eines großen Berliner Theaters einmal in einem Gespräch formulierte: „Wir suchen gar nicht aktiv nach neuen Mitarbeitern. Wir bekommen jedes Jahr so viele Initiativbewerbungen, da wird schon der oder die Passende dabei sein.“ Die Folgen solcher Vorgehensweisen und Ansichten sind entweder langwierige Bewerbungsprozesse oder Fehlbesetzungen, schnelle Stellenwechsel ausgewählter Kandidaten nach erfolgter Besetzung oder auch die Wiederholung des gesamten Besetzungsprozesses, die viel Zeit rauben, Kosten verursachen und auch Frustrationen erzeugen.

Dabei kann es sich schon bei den ersten Überlegungen zur Besetzung einer Stelle bzw. in der Frühphase der Personalsuche lohnen, versierte und spezialisierte Berater heran zu ziehen oder den gesamten Bewerbungsprozess bis zum Vorschlag einer geeigneten Kandidatenliste an externe Personaldienstleister zu vergeben. Das Outsourcing dieser Aufgaben gehört jedoch noch nicht zur üblichen Praxis im Kulturbereich, obwohl es viele Vorteile mit sich bringen kann. Zum einen sind die Vorstellungen darüber, welche Kosten diese Aufträge verursachen, oft weit von den tatsächlichen Aufwendungen entfernt. Ein Großteil des Prozesses entspricht häufig schon dem Kostenrahmen einer Stellenanzeige in einer großen Tages- oder Wochenzeitung. Zum anderen geben Führungskräfte nur ungern die Aufgabe der Personalsuche aus der Hand. Und das obwohl durch diese, zum Teil über Wochen, wichtige Ressourcen und damit Geld gebunden werden. Zudem können sich diese somit



... Effizient Personal finden, das perfekt zu einem passt

auch nicht um wichtige andere Führungs- und Personalbereiche und -entscheidungen kümmern.

Personaldienstleistungen mit Mehrwert

Outsourcingprozesse werden häufig unter der Möglichkeit betrachtet, Ausgaben zu optimieren und Kosten zu verringern sowie Ressourcen zu schonen. Diese Möglichkeiten bieten sich für Kulturorganisationen gerade bei der Mitarbeitersuche bzw. bei Recruitingprozessen, wenn – wie oft im Kulturbetrieb zu beobachten – beispielsweise Tausende von Euro in Ausschreibungen fließen, die schlicht an den angepeilten Zielgruppen vorbei ausgegeben werden. Oder hoch bezahlte KulturmanagerInnen und Führungskräfte wenden Tage und Wochen ihrer Arbeitszeit für die Auswahl von BewerberInnen auf. Personalabteilungen, durch Bewerbungsprozesse blockiert, können wesentliche andere Personalaufgaben nicht mehr erledigen. Dies stellt jedoch nur den quantitativen Teil der Optionen für Outsourcingprozesse in den Fokus.

Externe Personaldienstleister bieten hier im besten Falle auch wichtige qualitative Vorteile bei der Personalsuche und Besetzung vakanter Stellen, die bei der Optimierung von Besetzungsprozessen entscheidend sein können. Sie helfen bei der Schaffung objektiver Grundlagen für die Bewerberauswahl, unterstützen bei der Entwicklung von Wirkungsdefinitionen und Zielvorgaben und beraten bei der Entwicklung strategischer Optionen und Entwicklungslinien. Folgende weitere qualitative Vorteile kommen im besten Fall hinzu:

- Die Möglichkeit, Bewerberfelder durch eigene Bewerberpools, Netzwerke und spezifische Kommunikationskanäle qualitativ wesentlich zu verbessern und so die Zahl von Top-KandidatInnen zu erhöhen.
- Das Aufbrechen interner Verkrustungen und Strukturen sowie das Abfedern unerwünschter Einflussnahmen auf den Besetzungsprozess durch unterschiedliche Anspruchsgruppen – die Unabhängigkeit von Externen kann hier festgefahrene Situationen klären und lösen sowie Kompetenzansprüche innerhalb von Organisationen, Aufsichtsgremien, Teams aufdecken und auffangen.
- Das Abfedern der Einflussnahme vorhandener Teams und Mitarbeiter auf den Besetzungsprozess und deren Ansprüche an Führungskräfte und neue Teammitglieder, die „zu ihnen passen“ sollen, was nicht immer mit dem Aufgabengebiet oder den Erfordernissen der Organisation zu tun haben muss.
- Klarheit und Fokus auf die strategischen Anforderungen an ein Stellenprofil mit dem externen Blick auf Trends, Einflussgrößen, Ansprüche unterschiedlichster Anspruchsgruppen, wichtige Schnittstellenfunktionen oder Problembereiche.



Das Unternehmen
KULTURPERSONAL
veranstaltet am 1.4.2014
an der Hochschule Kün-
zelsau und am 2.4.2014
an der PH Ludwigsburg
ein „Dialogforum Kultur-
personal“ in dem auch
alle oben angesprochenen
Herausforderungen, Fra-
gen und für ein Outsour-
cing geeigneten Prozesse
zur Personalsuche disku-
tiert werden. Bei Interes-
se melden Sie sich unter
schuetz@kulturpersonal.de

... Effizient Personal finden, das perfekt zu einem passt

- Das Abfedern der Einflussnahme von Politik oder fachfremden Ämtern – häufig entstehen z. B. Unstimmigkeiten und Kompetenzgerangel zwischen Personalämtern und Fachabteilungen in Kommunen, was zu Fehlbesetzungen oder unnötigen Kompromisslösungen führt.
- Die Sensibilisierung für die Besonderheiten des Kulturbetriebs und von Kulturorganisationen und damit zusätzliche Expertise, wenn Berater direkte Erfahrungshintergründe und Qualifikationen aus dem Kulturbereich mitbringen.
- Spezifische Kenntnisse zum aktuellen Stand der Ausbildung für Führungskräfte und deren Qualifikationsprofilen im Kulturbereich sowie der dazugehörigen Ausbildungslandschaft – Die Studie der Kulturpolitischen Gesellschaft zum Thema „Studium Kultur“ aus dem Jahr 2010 wies über 300 Studiengänge im Bereich Kulturmanagement, Kulturvermittlung und Angewandte Kulturwissenschaften im deutschsprachigen Raum aus. Im Durchschnitt kannten dagegen befragte Führungskräfte und Personalverantwortliche aus dem Kulturbereich gerade 2 bis max. 4 dieser Studienangebote und konnten kaum Aussagen zu Curricula und Qualifikationsprofilen treffen.
- Erfahrungen mit den unterschiedlichsten Bewerberplattformen und Netzwerken im Internet oder in den Sozialen Medien, die eine effiziente Ansprache potenzieller BewerberInnen ermöglichen (siehe auch Artikel „Personalmarketing und das Internet“ in KM Magazin Nr. 47, September 2010).
- Langjährige praktische Erfahrungen bei Bewerbergesprächen und Bewerberauswahlverfahren sowie Kenntnisse in unterschiedlichen Modellen zur Reflexion von Bewerberpersönlichkeiten.

Dienstleister im Personalbereich haben meist aus den eigenen praktischen Erfahrungen standardisierte Prozesse und Modelle entwickelt, die es ihnen erlauben Ausschreibungsverfahren signifikant zu verkürzen und in größter Effektivität abzuwickeln. Auftraggeber erhalten auf diese Weise einen Partner, der die Qualität des Ausschreibungsverfahrens mit einem externen Blick wesentlich verbessern kann und dies nicht nur auf Seite des Stellenanbieters. Personalberater unterstützen nicht nur die Führungsebene von Kultureinrichtungen beim Personalmarketing und den wichtigsten Personalentscheidungen sondern bieten BewerberInnen ein professionelles Bewerbermanagement, das auch den Betreuungs- und Kommunikationsansprüchen von BewerberInnen an Stellenanbieter im Sinne einer strategisch geführten Arbeitgebermarke (Employer Branding) gerecht wird.

Das Wichtigste bei der Zusammenarbeit mit diesen spezialisierten Dienstleistern ist jedoch, das die Entscheidungen für die besten Kandidaten in der Hand der Auftraggeber bleiben!🙏





Die Dramaturgie des Hörens

Publizistische Frischzellenkur in Zeiten outgesourcter Kommunikationsprozesse

Mit bildreicher Sprache komplexe Inhalte veranschaulichen - Das mobile Kongressradio bringt Vorträge in eine gebündelte Form und ist nebenbei ein exzellentes Beispiel für gelungenes Outsourcing im Veranstaltungsmanagement.

Ein Beitrag von Tina Kunath, Leipzig

TINA KUNATH

Medienwissenschaftlerin
und Radiojournalistin, arbeitet zurzeit in der Öffentlichkeitsarbeit des Leibniz-Instituts für Naturstoff-Forschung und Infektionsbiologie – Hans-Knöll-Institut – in Jena.

Vortragssäle leeren sich, Programmhefte werden dem Altpapier übergeben, der Kongress ist Geschichte. Und damit auch das Geschehene und Gesagte. Wer nicht teilgenommen hat, kann sich zumeist im Nachgang nur schwerlich informieren. Mit etwas Glück stößt man im Internet auf Vortragstitel, die allerdings so vielsagend sind, dass man sich alles darunter vorstellen könnte. Doch worum ging es wirklich bei diesem oder jenem Kongress?

Andreas Feddersen hat als Teilnehmer und Organisator schon viele Symposien erlebt: „Immer wieder gab es interessante Tagungen, an denen ich es nicht geschafft hatte teilzunehmen, weil einfach nicht die Zeit da war, drei Tage quer durch die Republik zu fahren.“ Bild- oder Tonaufzeichnungen von Vorträgen oder Seminaren waren nirgends zu finden, höchstens hier und da unverständliche oder lückenhafte Protokolle.

Von Fremd auf Deutsch

Aus diesem Defizit entwickelte Feddersen eine Geschäftsidee: In Deutschland existieren tausende von Radiosendern – über 2800 Webradios und über 70 öffentlich-rechtliche Rundfunksender – doch bisher existiert keines, das sich explizit Kongressen, Symposien und Tagungen widmet. „Dabei wäre es für die Förderer, Sponsoren und alle Universitäten, die nicht zum Exzellenz-Cluster gehören, so wichtig, dies als Instrument für die eigene Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen.“ Denn Öffentlichkeitsarbeit wird an Universitäten und Kulturinstitutionen oftmals noch sehr klassisch betrieben: Schreiben von Pressemitteilungen im Vorfeld von Veranstaltungen, Streuen über den Informationsdienst-Wissenschaft-Verteiler und hoffen, dass jemand darüber berichtet. Ein PR-Outsourcing, das in diesem Bereich bereits häufig stattfindet, denn es einfach kontrollierbar ist: Die extern geschriebenen Pressemitteilungen werden erst dann versendet, wenn sie mehrfach durch die Korrekturschleife der Vorgesetzten gingen. Dass auf diese Weise fast alle Institutionen PR betreiben und sie deshalb im Meer der täglich versendeten Mitteilungen am Grobfilter der Journalisten vorbeigehen, wird kaum bedacht.



... Die Dramaturgie des Hörens

„Die beste Werbung ist keine Werbung, sondern eine Empfehlung, die sich im besten Falle von Nutzer zu Nutzer viral verbreitet. Weil im Sinne des Storytelling etwas erzählt wird, das man, analog zu den sozialen Netzwerken, mit anderen teilen möchte“, erzählt Feddersen. Deshalb kommuniziert das Kongressradio fernab von superlativorientierten PR-Darstellungsweisen. Oberste Prämisse ist, Inhalte ohne den Beigeschmack des Werblichen darzustellen, eine unabhängige Berichterstattung, die aufgrund ihrer ungewöhnlichen Erzählweise für Themen nicht nur interessiert, sondern dabei auch sehr unterhaltend sein kann. Raus aus dem Elfenbeinturm. So abgedroschen diese Phrase klingen mag, es steckt auch viel Wahrheit drin, denn je spezialisierter ein Thema, desto wichtiger ist der Blick von außen – ein Blick, der Bezüge zwischen den Disziplinen herstellt. Und in der Folge eine Transparenz und Offenheit schafft, die jeder Institution gut zu Gesicht steht, denn alle werben für die vielbeschworene Interdisziplinarität, doch eingelöst wird sie bisher viel zu selten.

Von Fischpathologen bis zu Ornithologen

So sehr das Kongressradio ein Beispiel eines outgesourcten Kommunikationsprozesses ist, Feddersen spricht lieber von Co-Sourcing, zumal er auf eine gute Zusammenarbeit mit seinen Auftraggebern angewiesen ist: „Bei der Kongressplanung ändert sich dauernd etwas. Ganze Vorträge brechen weg, neue kommen hinzu und jedes einzelne Thema muss genau recherchiert und vorbereitet werden.“ Deshalb setzt er sich oft schon Monate im Voraus mit den Veranstaltern zusammen und überlegt: Was ist für den Kongress die beste Darstellungsform? Sind es Interviews mit den Rednern oder sind es Beiträge, die mit Originaltönen aus den Vorträgen und ergänzenden Publikumscommentaren versehen werden?

Da viele spannende Diskussionen auf Tagungen erst in den Pausen nach den Vorträgen stattfinden, ist es genau das, was eine ganz wesentliche Besonderheit des Kongressradios ausmacht: Es kann Dinge abbilden, die keine Pressemitteilung, keine Veröffentlichung eines Abstracts leisten können. Es kann Themen aus unterschiedlichsten Perspektiven beleuchten und bietet für Debatten das passende Format. Denn es liegt in der lebendigen Natur der Inhalte, dass sie neue Formen brauchen. Das Kongressradio wagt neue Formate, die zwischen den Ansprüchen der Veranstalter und den veränderten Medienrezeptionsgewohnheiten der Nutzer vermitteln. Dennoch bedarf es immer wieder einer Überzeugungsarbeit beim Veranstalter – zu tief sind noch die traditionellen Kanäle der Kommunikationsarbeit in den Köpfen verankert. Doch im Laufe der Zusammenarbeit zeigt sich immer wieder, wie sehr beide Seiten voneinander lernen: „Ich habe so die Möglichkeit, in immer neue Spezialgebiete wie dem der Fischpathologie einzutauchen und meine Auftraggeber freuen sich über den unvoreingenommenen Blick, den ich auf die Dinge werfe und der sie manchmal mit Fragen konfrontiert, die sie sich vorher noch gar nicht gestellt hatten.“ Interdisziplinarität als Live-Experiment.



... Die Dramaturgie des Hörens

Die Asymmetrie zwischen Laien und Experten

Die nächste Überraschung folgt meist auf dem Kongress selbst. Wurden im Vorfeld die Redner noch angehalten, ihre Redezeit nicht zu überschreiten - was laut Feddersen interessanterweise oft zur Folge hat, dass sie genau das dann doch tun - sind sie im Moment des Interviews plötzlich spielerisch in der Lage, das Thema eines 45-minütigen Vortrags in fünf Minuten zusammenzufassen. Das ist dann der Moment, bei dem selbst der größte Kritiker seine anfängliche Skepsis über Bord wirft. Denn Outsourcing heißt ja auch, etwas abzugeben, jemand anderem zuzutrauen, sich in einen spezialisierten Bereich so einzuarbeiten, dass der Spagat zwischen wissenschaftlicher Genauigkeit und Hörerfreundlichkeit gelingt. „Bei allem, was ich vorbereite, stelle ich mir einen ganz konkreten Hörer vor, dessen Wissensstand zum speziellen Thema ungefähr meinem entspricht.“ Das heißt auch: Immer wieder nachhaken, um dem Verfallen in Fachtermini entgegenzuwirken. Dem erklärten Ziel, die Asymmetrie zwischen Laien und Experten in der Welt der Wissenschaft auszugleichen, rückt er damit ein Stück näher und verdeutlicht gleichzeitig die politische Implikation, die hinter dem Kongressradio steht. Denn geht es um die Vermittlung wissenschaftlicher Themen, ist bei Kritikern der Wissenschafts-PR wahlweise von ‚Informationslawinen‘ die Rede, gar von einer ‚Informationsexplosion‘, von ‚Publikationshalden‘, die auch noch zumeist aus ‚Informationsmüll‘ bestehen. Die logische Konsequenz seitens der Journalisten und Leser ist Überforderung und im schlimmsten Falle Desinteresse gegenüber wissenschaftlichen Themen.

Der Welten-Vermittler

Parallele Welten zusammenbringen und Brücken bauen: Auf kongressradio.de werden in Zukunft nicht nur einzelne Kongresse gebündelt nachhörbar sein, sondern als Podcast-Portal soll es den Dialog zwischen Wissenschaft, Kultur und Politik fördern, indem alle Kongressradio-Podcasts hier zu finden sind: geordnet nach Veranstaltungen, Disziplinen und Themen. Denn wie wenig man oftmals über die Forschungsthemen anderer Bescheid weiß, liegt nicht so sehr am mangelnden Interesse, sondern an der Begrenztheit der bisherigen Möglichkeiten, sich darüber zu informieren. Vor Feddersen liegt ein gefühlt tausend Seiten starker Tagungsband mit dem Titel *acoustic turn*. „Eine höchst spannende Tagung, in der der Beweis angetreten wurde, dass das Ohr der bevorzugte Sinn der Aufmerksamkeit ist.“

Doch das Auge sieht mit und deshalb zeigt Feddersen stolz das mobile Kongressradiostudio: Mein eigenes Outsourcing, denn das zu bauen wäre fernab meiner eigenen Kernkompetenzen.“ Nicht nur ein echter Hingucker, sondern der Ort, von welchem auf den Kongressen moderiert und gesendet wird und der auf engstem Raum alles in sich vereint: Mischpult, Mikrofone, Computer, CD-Player und große Boxen machen es möglich, das Kongressradio von jedem stromversorgten Ort für eine Radio-Live-Sendung oder auch als DJ-Pult für die abendliche Unterhaltung zu nutzen.





... Die Dramaturgie des Hörens

Warum der Kongressradiostand so gut angenommen wird? „Vielleicht weil er unsere Sehnsucht nach Einfachheit in einer komplexen Welt befriedigt. Eben so wie das Kongressradio auch“, lacht Feddersen. ¶

ÜBER ANDREAS FEDDERSEN

Er ist Inhaber des *Kongressradios*. Seinem geisteswissenschaftlichen Studium der Musikwissenschaften sowie der Romanistik an der *Humboldt-Universität* zu Berlin hat er von 2000-2005 ein künstlerisch-gestalterisches Studium der Medienkunst/ Mediengestaltung an der *Bauhaus-Universität Weimar* angeschlossen. Parallel hat er drei Jahre lang in der PR-Abteilung der *VW-Autostadt Wolfsburg* gearbeitet, anschließend als Pressesprecher für die Stadt Jena. Von 2008-2013 war er Dozent an der Professur Experimentelles Radio an der *Bauhaus-Universität* und hat (neben Dramaturgie für Hörspiel und Features) insbesondere Radiojournalismus unterrichtet. Schwerpunkte seiner Praxis-Seminare waren Moderation, Freies Sprechen und Schreiben fürs Hören. Auf Konferenzen, Symposien und Tagungen moderiert er seit 10 Jahren, u.a. für die *Akademie der Künste Berlin*, die *Klassikstiftung Weimar* und das *Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur*.

WEITERE INFORMATIONEN

www.kongressradio.de

- Anzeige -

KULTUR PERSONAL

»DIE WICHTIGSTEN ENTSCHEIDUNGEN
IN EINER ORGANISATION
SIND PERSONALENTSCHEIDUNGEN«

PETER F. DRUCKER

Wir sind eine auf den Kulturbereich spezialisierte Personalberatung. Wir vermitteln zwischen Kultureinrichtungen sowie qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern. Das Motto unserer Arbeit lautet: »PASST PERFEKT«.

Sie wollen Mitarbeiter finden, die perfekt zu Ihnen passen? Dann informieren Sie sich jetzt unter WWW.KULTURPERSONAL.DE



Künstlerisches Denken und Handeln

Perspektiven für innovatives Kulturmanagement - das Studium Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis, Universität Hildesheim

Ein Beitrag von Birgit Mandel, Hildesheim

Der Diplomstudiengang Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis, gegründet 1978, damals im Zeitgeist der sogenannten Neuen Kulturpolitik unter dem Titel Kulturpädagogik, war der erste Studiengang der außerschulischen Kulturvermittlung im weiteren Sinne und gehört bis heute zu den wenigen, die dabei zentral auf die Ausbildung in und mit den Künsten setzen. Der Hildesheimer Fachbereich für Kulturwissenschaften, Kulturmanagement und Kulturvermittlung gehört zu den größten, ältesten und zugleich auch bekanntesten der inzwischen 365 Ausbildungsgänge für Kulturvermittlung im weiteren Sinne, wozu auch Kulturmanagement gezählt wird.

Kulturmanagement lernen. Die Besonderheiten des Hildesheimer Lehr-Konzepts

Auch wenn die Studiengänge des Kulturmanagements, die im Fachverband Kulturmanagement vertreten sind, ähnliche Basis-Curricula haben, so haben sie doch in der Art der Konzeption und Vermittlung sehr unterschiedliche Ansätze herausgebildet.

Studieren in den Künsten

Zentrales Charakteristikum des „Hildesheimer Modells“ der Kulturwissenschaften einschließlich Kulturvermittlung/Kulturmanagement besteht darin, dass alle Studierenden neben theoretischen Disziplinen auch in den Künsten praktisch-gestaltend studieren, um künstlerische Prozesse aus eigener Erfahrung zu kennen und Kunst beurteilen zu können, aber auch um die Kreativität und das Potenzial künstlerisch zu denken und zu handeln in Kulturvermittlung und Kulturmanagement einbringen zu können. Die künstlerisch-gestaltenden Übungen in den Fächern Theater, Musik, Bildende Kunst, Film/Medien, Populäre Kultur werden grundsätzlich verbunden mit kunst- und kulturwissenschaftlichen, kultursoziologischen und kulturpolitischen Reflexionen und Theorien.

Unverzichtbare Voraussetzung für dieses Ausbildungsmodell ist eine kostenintensive künstlerische Infrastruktur: Es gibt auf dem Hildesheimer Kulturcampus ein Blackbox-Theater, zwei Studiobühnen, ein Filmstudio, ein Fotografiestudio, Ateliers, eine Druckwerkstatt, Einzelproberäume der Musik und 35 fest angestellte Musiklehrer für den musikalischen Einzelunterricht.



Die Hildesheimer kulturwissenschaftlichen Studiengänge:

- BA Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis (pro Jahr 120)
- BA Szenische Künste (pro Jahr 20)
- BA Kreatives Schreiben und Kulturjournalismus (pro Jahr 23)
- BA Philosophie/Künste/Medien (pro Jahr 30)
- MA Kulturvermittlung (mit ca. 100 Studierenden und dt. frz. Doppelmaster Mediation Culturelle/Marseille (pro Jahr 5)
- MA Inszenierung der Künste und der Medien (pro Jahr 28)
- MA Literarisches Schreiben (pro Jahr 17)
- MA Philosophie und Interkultur (pro Jahr 12)

Studierendenzahl Hildesheimer Kulturwissenschaften: ca. 1000

... Künstlerisches Denken und Handeln

Denn nur wenn die Künste auf hohem Niveau und mit entsprechender Intensität praktiziert werden können, lässt sich daraus auch theoretischer Erkenntnisgewinn ziehen.

Warum brauchen auch Kulturmanager künstlerische Kompetenz?

Damit sie Kunst verstehen und beurteilen können, aber auch damit sie das Potenzial der Künste nutzen können, Dinge neu zu denken und im Kulturmanagement Strategien über die in der BWL bewährten Tools hinaus immer neu zu erfinden und Vermittlungssituationen maßgeschneidert und unkonventionell zu gestalten. Eine künstlerisch-kreative Herangehensweise an kulturmanageriale Prozesse bildet die Grundlage zur Überwindung enger Grenzen standardisierter Organisationspraxen im Kulturbetrieb. Die künstlerische Fundierung trägt dazu bei, auf Augenhöhe der Kunst innovative und kunstadäquate Formen der Vermittlung zu erfinden ebenso wie dazu, in künstlerischen Kontexten sehr sensibel agieren zu können.

Für professionelles Management, für Lehre und Forschung im Kulturmanagement maßgeschneidert produktiv werden

Management als eine Funktion der Rationalisierung und häufig auch Ökonomisierung von Prozessen folgt einer ganz anderen Logik als die Künste, die sich u. a. durch Zweckfreiheit, Ergebnisoffenheit, Mehrdeutigkeit, Nicht-Linearität, Sinnlichkeit auszeichnen. Durch Kunst lässt sich für das Kulturmanagement lernen, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit auszuhalten und dabei unterschwellig immer vorhandene Emotionen produktiv einzubinden, verschiedene Perspektiven und unterschiedliche Standpunkte zuzulassen, wissen, dass es nicht nur eine richtige Lösung gibt, Konventionen und für sicher geglaubte Regeln überwinden, den Kulturbetrieb zu hinterfragen, neue Modelle zu entwickeln und „spielerisch“ zu erproben, Meinungen zu ändern. Die Kernkompetenz von Kunst, die Welt auf eine andere Weise zu zeigen, könnte Kulturmanagement ermutigen, eingefahrene Pfade des (öffentlichen) Kulturbetriebs aufzubrechen ebenso wie standardisierte ökonomische Regeln der Managementlehre zu hinterfragen. Für das Kulturmanagement in der Praxis ließe sich daraus lernen, nicht in erster Linie auf die aus der BWL entlehnten fertigen „Rezepte“ des Managements zu vertrauen, sondern für jede neue Situation maßgeschneiderte Ansätze von Kulturmanagement zu entwickeln und zu „erfinden“.

Studieren mit Spielraum

Der gesamte kulturwissenschaftliche Fachbereich ist auf dem Kulturcampus *Domäne Marienburg* angesiedelt. Unter dem Motto „Studieren mit Spielraum“ ermöglicht dieser Ort als eine Art Labor die temporäre Konzentration auf künstlerische Projekte, Freiraum für die Entwicklung „verrückter“ Ideen und zugleich wird es dadurch um so wichtiger, sich auch der Realität des Kulturbetriebs außerhalb der Domäne und dem „Ernstfall“ auszusetzen.



Berufsfelder der Hildesheimer AbsolventInnen

- künstlerische Produktion einschl. Verlagswesen: 34 %
- Kulturmanagement einschl. Marketing u. PR: 30 %
- Künstlerische Vermittlung: 22 %
- Kulturelle Bildung und Soziokultur: 18 %
- Wissenschaft, Forschung und Lehre: 14 %
- Journalismus: 12 %
- Kulturpolitik, Kulturverwaltung: 9 %
- Sonstiges (Coaching/Beratung/Mediation/Weiterbildung, Lehramt, Sozialpädagogik/Sozialarbeit): 23 %

... Künstlerisches Denken und Handeln

Projekte mit Ernstfallcharakter und Kooperationen mit der Praxis

Projekte bieten die Chance, Konzepte des Kulturmanagements unter Realbedingungen zu testen. Idealtypische Strategien des Kulturmanagements können anhand praktischer Problemstellungen hinterfragt und neue Ansätze und Forschungsfragen entwickelt werden. Immer wieder zeigen Gespräche mit Arbeitgebern ebenso wie Rückmeldungen von Absolventen, dass es v. a. bestimmte Schlüsselkompetenzen sind, die beruflichen Erfolg ausmachen: die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, Risikofreude, Teamfähigkeit. Diese Kompetenzen werden nicht in normalen Seminaren herausgebildet, sondern erfordern Projekte mit Ernstfallcharakter. Neben Praktika und Kooperationsprojekten haben die Hildesheimer Studiengänge mit *transeuropa* ein eigenes internationales Theater- und Performance-Festival entwickelt sowie mit *prosanova* das größte Festival für junge Literatur in Deutschland konzipiert und organisiert.

Theoretischen Input mit kulturmanagerialem Handeln verbinden

Um Kulturmanagement tatsächlich als Gestaltungsaufgabe begreifen zu können, muss die Projektarbeit neben praktischem Methodenwissen von theoretischen Reflexionen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie der Kulturpolitik, den Kulturwissenschaften, der Kultursoziologie begleitet werden und Handeln in größere Bedeutungskontexte einbetten. Umgekehrt erfahren die Theorien im Kontext des praktischen Handelns für die Studierenden oftmals erst Bedeutung. Mehrheitlich fragen die Studierenden zunächst „handfeste“, in der Praxis anwendbare und bewährte Strategien und Methoden nach, die helfen komplexe Praxisprobleme zu strukturieren und strategische Lösungen und operative Umsetzungen zu entwickeln: wie mache ich einen Marketingplan, wie stelle ich ein Budget auf, wie setze ich Social Media in der PR ein, - auch theoretische Reflexionen über Rollenmodelle im Kulturmanagement, über kulturpolitische Dimensionen und Verantwortung von Kulturmanagern zu initiieren und Kulturmanagement auch als inhaltlich gestaltende Disziplin zu vermitteln. Aus der Reflexion dieser Beispiele ergeben sich dann in der Regel sehr viel grundsätzlichere Fragen und ein Interesse auch an theoretischen Einordnungen.

Lehrforschungsprojekte

Zentraler Bestandteil der Hildesheimer Masterstudiengänge ist ein eigenes Forschungsprojekt. Damit sollen die Studierenden lernen, mit adäquaten wissenschaftlichen Methoden eine eigene Fragestellung systematisch zu erarbeiten und dabei neue Erkenntnisse zu generieren sowie ihr eigenes Interesse und Profil als Kulturvermittler/Kulturmanager/Kulturproduzent zu entwickeln. Dies Projekt wird von den Studierenden selbst gewählt und gemeinsam mit den Lehrenden und im Austausch mit Kommilitonen weiterentwickelt. Darüber hinaus werden die Studierenden immer wieder in Lehr-Forschungsprojekte eingebunden, die von den Lehrenden initiiert und geleitet werden: Forschungsprojekte der Kulturnutzerforschung wie eine Bevölkerungsstudie zu



Forschungsaktivitäten des Instituts für Kul- turpolitik

- Kulturnutzerforschung und (interkulturelles) Audience Development www.kulturvermittlung-online.de
- Schule + Kultur = gute Partner in der Kulturellen Bildung? Evaluation des Programms Kulturagenten für kreative Schulen
- Netzwerk Forschung Kulturelle Bildung www.forschung-kulturelle-bildung.de
- Cultural Policy for the Arts in Development und internationaler Vergleich von Konzepten der Kulturpolitik
- Weitere Informationen zu allen Forschungsprojekten finden Sie unter: www.uni-hildesheim.de/fbz/institute/kulturpolitik/forschung/

Upcoming

- Weltkongress der Kulturpolitikforschung (ICCPFR 2014), 9. bis 12. September 2014

... Künstlerisches Denken und Handeln

den Erwartungen an das Kulturhauptstadtjahr 2010 (Mandel/Timmerberg 2009), die Erstellung der qualitativen Interviews des ersten Interkulturbarometers in Kooperation mit dem Zentrum für Kulturforschung (Keuchel 2012), Studien zum Audience Development am Beispiel der Langen Nacht der Museen in Hannover (Renz 2012) und der Langen Nacht der Theater in Berlin (Mandel 2011) oder Studien zur Erforschung von Barrieren und kulturellen Interessen der Nicht-Besucher öffentlicher Kultureinrichtungen (Mandel/Renz 2010), eine Studie zur Neukonzeptionierung der Bundesmusikförderung (Götzky in Kooperation mit Föhl) – immer sind Studierende einbezogen.

Aktuelle Abschlussarbeiten im Kulturmanagement

Die Verbindung von künstlerischer Praxis und fundiertem wissenschaftlichem Studium führt immer wieder dazu, dass die Abschlussarbeit als Sprungbrett für die eigene Existenzgründung genutzt wird. So konzipierte Jonas Holland-Moritz 2013 in seiner Diplomarbeit „Plattenfirma to go – Deine Musik fair gehandelt“ den kompletten Marketingplan für das von ihm mit gegründete Musiklabel, Kreativlabor und Dienstleistungsunternehmen Hey!blau (www.heyblau.com). Kernidee des Internetlabels ist es, einen für Musiker kalkulierbaren und transparenten Weg zum eigenen Tonträger aufzuzeigen und auf individuelle Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Einzelpakete anzubieten, vom einfachen Label-Code bis hin zum komplett designten Tour-Package. Die Diplomarbeit umfasst zudem eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den wesentlichen Entwicklungen auf dem Musikmarkt, auf welche das Unternehmen zwangsläufig trifft. Die verschiedenen digitalen Vertriebswege von Musik wurden systematisiert und deren Konsequenzen kritisch reflektiert. Die fundierte Auseinandersetzung mit der aktuellen Urheberrechtsdebatte mündet mit einem mutigen Ausblick auf die Label-Künstler-Beziehung 3.0. Mittlerweile wurden unter dem Dach der Plattenfirma to go vier weitere Sublabels gegründet, über die genrespezifisch Musik veröffentlicht wird.

Prototypisch für den Hildesheimer Ansatz von Kulturvermittlung ist die Masterarbeit von Katharina Ess: „Das integral vermittelnde Festival klassischer Musik. Eine Analyse von Defiziten, Strategien und besucherorientierten Vermittlungsansätzen zur Ansprache neuer Publikumsgruppen“. Darin führt sie auf Basis einer umfangreichen Literaturlauswertung zur Kulturvermittlung und zum Kulturmanagement sowie auf Basis von Experteninterviews mit Leitungen von Festivals Klassischer Musik eine umfassende Analyse von Erfolgsbedingungen durch, um ein breiteres, vielfältigeres und neues Publikum zum Besuch klassischer Musik zu motivieren und bei diesem für eine nachhaltig positive Erfahrung zu sorgen. Sie identifiziert „Besucher-Involvement“ als zentrale Kategorie und entwickelt ein breites Spektrum an Vorschlägen, die von kulturmanagerialen Ansätzen der Markenbildung über direkte pädagogische Vermittlungsformen bis zu internen Change Management Prozessen reichen und bringt diese verschiedenen Instrumente in einer



... Künstlerisches Denken und Handeln

Gesamtstrategie zusammen im Sinne eines integralen, besucherorientierten Vermittlungsansatzes.

Auswärtige Kulturpolitik ist Außenpolitik – und in Zeiten weltweiter Transformationsprozesse ein Auftrag, künstlerische Kommunikation und Kulturvermittlung zu befördern. Im so genannten Arabischen Frühling waren es Künstler und Kulturvermittler, die eine gesellschaftliche Rolle spielten und verstärkt spielen werden. Die deutsche Kulturmittlungsorganisation Goethe-Institut hat in diesem Zusammenhang eine relevante Funktion. Insbesondere in Tunesien gilt es, die bisherige kulturelle Programmarbeit zu überdenken und dem Prinzip der Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren gerecht zu werden. Fragt sich nur, wer sind die Partner, was sind die Projekte, welche Programme werden verfolgt? **Meike Lettau** hat das in ihrer Masterarbeit „Kunst und Kulturvermittlung in Transformationsprozessen. Eine Untersuchung von Relevanz und Potenzialen am Beispiel eines Projektes der bildenden Kunst im postrevolutionären Tunesien“ untersucht, war zur richtigen Zeit am richtigen Ort und analysiert und reflektiert an einem konkreten Kunst-Projekt im öffentlichen Raum neuere Entwicklungen in der Kunstszene als Motor für notwendige Reformen in der Kulturpolitik. ¶



WEITERE INFORMATIONEN

http://bit.ly/UniHi_BA und <http://bit.ly/1fAMuLp>



Die Krise der Institutionen

Kulturmanagement Network im Interview mit Kai-Michael Hartig, dem Leiter des Bereichs Kultur der Körber-Stiftung

Seit 2008 findet alle zwei Jahre der Branchen-Treff *The Art of Music Education* statt. Vom 22. bis 24. Januar 2014 trafen sich zum vierten Mal rund 150 VertreterInnen der Musikvermittlung im Hamburger *KörperForum* in der *HafenCity*. Im Vorfeld des Symposiums wurde das Ergebnis einer von der *Körper-Stiftung* in Auftrag gegebenen *Forsa*-Umfrage vorgestellt, in der es um das Interesse der Deutschen an klassischer Musik geht.

Leonie Krutzinna sprach für Kulturmanagement Network mit Kai-Michael Hartig, dem Leiter des Bereichs Kultur der gastgebenden Körper-Stiftung.

KM Magazin: Die Tagung *The Art of Music Education* findet 2014 zum vierten Mal statt. Ist die anfängliche Konzeption und inhaltliche Ausrichtung jetzt noch relevant oder hat sich der Diskussionsbedarf gewandelt?

Kai-Michael Hartig: Das Symposium ist von Anfang an ein Ort gewesen, an dem man sich austauscht, seine Nöte und Erfolge teilt. Im Hinblick auf das erste Symposium hat sich sowohl der Teilnehmerkreis als auch die Thematik immer stärker fokussiert. Mit der Fragestellung, welche Rolle ein Konzerthaus insgesamt in einer Gesellschaft spielt, sind wir sehr breit aufgestellt gestartet. Inzwischen sind wir bei Spezialthemen, z.B. welches Medium sich in der Vermittlung für welche Botschaft lohnt oder wie sich Erfolg und Reichweite messen lassen.

KM: Gibt es in der Musikvermittlung eine einheitliche Strategie für den Einsatz neuer Medien?

KMH: Konsens ist, dass es nicht nur um Zahlen und Aufmerksamkeit geht, sondern auch um die Bindungswirkung ans eigene Haus. Mein persönlicher Eindruck ist, dass sich manche Häuser in Bezug auf die Mediennutzung weiter voneinander entfernt haben. Einige sind schon sehr weit vorne, andere kämpfen noch.

KM: Der Bereich des Audience Development ist derzeit in allen Kunst- und Kultur-Bereichen heiß diskutiert. Liegt hierin auch der Schlüssel zum Erfolg, um gegen die Konzertfaulheit der Deutschen anzugehen, wie sie gerade von der durch die *Körper-Stiftung* in Auftrag gegebenen Umfrage entlarvt wurde?

KMH: Wir haben die Umfrage im Vorgriff auf das Symposium durchgeführt, um ein Stimmungsbild zu haben, inwiefern klassische Musik als kulturelles Erbe angesehen wird. Dabei ergab die Umfrage auch, dass 20 Prozent der Menschen im letzten Jahr ein klassisches Konzert besucht haben. Unklar ist allerdings, was der einzelne Befragte unter klassischer Musik versteht. Das Stimmungsbild ist aber besonders hinsichtlich der Diskrepanz interessant:



... Die Krise der Institutionen

Der klassischen Musik wird ein grundsätzlich positiver Wert beigemessen und sie wird als Kulturgut anerkannt. Ganz anders sieht es mit der direkten Berührung mit klassischer Musik aus. Sich darauf aufbauend weitere Fragestellungen zu überlegen, wie wir in der Gesellschaft insgesamt mit kulturellen Gütern umgehen, ist die Grundlage unseres Kongresses. Zwei Beispiele: Welches Image von klassischer Musik vermitteln Medien und Werbung? Was müsste passieren, damit mehr Menschen in klassischer Musik etwas finden, das für sie selbst und ihr Leben, ihre Lebensfragen etwas Wesentliches ist - und wie müssten Konzertformate aussehen, damit sich diese Bedeutung entwickeln kann?

KM: Eine Ihrer Schlussfolgerungen der Umfrage lautete, dass „charismatische Vermittlerpersönlichkeiten“ gefragt seien, um vor allem das junge Publikum verstärkt an die Klassik heranzuführen. Lässt sich ein strukturelles Problem auf diese Weise lösen?

KMH: Wie zum Beispiel Simon Rattle gibt es viele Musiker der *Berliner Philharmoniker*, die sich ganz persönlich für Musikvermittlung engagieren, weil sie genau wissen, wie der Hase in Zukunft läuft. Es war hier auf dem Symposium immer wieder von der „Humanisierung der Institutionen“ die Rede: Interessant ist der Mensch, der hinter den ganzen Prozessen steht. Im Grunde haben wir es mit einer Krise der Institutionen zu tun: Vereine, Parteien, große Organisationen, Unternehmen – sie alle stehen im Brennpunkt gesellschaftlicher Skepsis, insbesondere von Seiten der jüngeren Generation. Aber sie alle werden von Menschen gemacht. Deshalb ist die Frage, welche Potenziale und Chancen es für neue Freundschaften, bzw. Bindungen über Persönlichkeiten gibt. Wem, so lautete die Frage, bin ich bereit zu folgen, auch wenn der Inhalt komplex wird, wenn ich zum Mitdenken und Hinhören herausgefordert, vielleicht sogar verstört werde.

KM: Die *Elbphilharmonie* ist hier vor Ort ein Beispiel für eine Freundschaft mit Potenzial. Sie ist nicht nur Konzerthaus, sondern gleichzeitig Touristenattraktion. Ist das die Zukunft der Konzerthäuser?

KMH: Die *Elbphilharmonie* hat ihre Legitimationsdebatte von Anfang an sehr gut geführt: Dadurch, dass das Haus nicht fertig war, konnte und musste man in vielen Bereichen aktiv sein, woran andere Häuser erst seit ein paar Jahren arbeiten. So ist die Bauverzögerung eine janusköpfige Situation. Zugleich gibt es hohe Erwartungen an das ästhetische Erleben, die mediale Vermittlung, das Environment, an den Klang. All diese Aspekte spielen gerade in Bezug auf das Thema Wertigkeit von klassischer Musik mit hinein. Es geht bei Musikvermittlung eben nicht nur um die jungen Leute, sondern auch darum, dass Entscheidungsträger, beispielsweise Bildungs- und Haushaltspolitiker auch das Haus besuchen. Und auch auf diesem Gebiet gibt es Diskrepanzen, an denen wir arbeiten müssen.

KM: Herr Hartig, vielen Dank für das Gespräch! 





Der Bildungskanon bröckelt

Kulturmanagement Network im Interview mit Christoph Lieben-Seutter, dem Generalintendanten der Hamburger Elbphilharmonie

Kulturthemen werden meist dann zu heißen Debatten entfacht, wenn es um eines geht: die Finanzierung. Die Hamburger Elbphilharmonie ist in puncto Negativreputation ein bislang nie dagewesenes kulturelles Bauprojekt. Durch die Fehlkalkulation der Baukosten, die enorme Verzögerung des Bauvorhabens und die desolante Informationspolitik gilt sie in der öffentlichen Wahrnehmung als imperiales Prestigeobjekt Hamburgs.

Die Eröffnung der Elbphilharmonie ist für das Frühjahr 2017 vorgesehen. Dann wird sich zeigen, ob sie als Konzerthaus der Superlative primär die Interessen einer wohlhabenden Elite bedient oder ob das Projekt Elbphilharmonie möglicherweise Modellcharakter für die Zukunft kultureller Institution haben kann. Schließlich werden öffentliche Zuschüsse für kulturelle Institutionen eher gestrichen als aufgestockt - es sei denn, die Institutionen verstehen es, sich über ihren kulturellen Selbstzweck hinaus zu legitimieren, indem sie sich starke Bündnispartner, etwa im Tourismus, suchen und sich ein ganz eigenes Standing auch als Tourismusziel sichern. So soll die Elbphilharmonie nicht nur Konzerthaus sein, sondern ist als neues Wahrzeichen mit internationaler Strahlkraft für Hamburg und die HafenCity konzipiert.

Leonie Krutzinna sprach für Kulturmanagement Network mit dem Generalintendanten der Elbphilharmonie und Laeiszhalle Hamburg, Christoph Lieben-Seutter, über den Stellenwert von klassischer Musik in der Gesellschaft und das Musikvermittlungskonzept der Elbphilharmonie.

KM Magazin: Herr Lieben-Seutter, wie steht es um die Musikbegeisterung in unserer Gesellschaft?

Christoph Lieben-Seutter: Klassische Musik wird geschätzt, aber wenig nachgefragt - das hat die von der Körber-Stiftung in Auftrag gegebene Umfrage gezeigt. Sie ist eine gute Bestätigung unserer Einschätzung der momentanen Situation. Die dort angesprochenen Themen sind uns bekannt, d.h. relativ viele Leute sind interessiert, wenn es allerdings, wie die Umfrage aufzeigte, tatsächlich 20 % wären, die in Konzerte gingen, wäre ich gar nicht so unglücklich. Ich glaube, einige der Befragten schummeln bei ihren Antworten, da sie sich nicht ganz eingestehen wollen, dass sie schon sehr lange nicht mehr im Konzert waren. Alarmierend sind natürlich der Rückgang der Besuche und die Frage nach der Durchdringung von klassischer Musik in der nächsten Generation. Aber das ist ein großes gesellschaftspolitisches Thema, das ja Kunst, Literatur, Wissenschaft, Philosophie und andere Bereiche mit einschließt, die vom Arbeitsmarkt nicht total nachgefragt werden. Der Bildungskanon bröckelt.



... Der Bildungskanon bröckelt

KM: Sie zeigen mit dem Musikvermittlungsprogramm der *Elbphilharmonie*, wie sich ein bröckelnder Bildungskanon kitten lässt. Es umfasst nicht nur den herkömmlichen Orchesterbetrieb, sondern reicht von Babykonzerten bis zur Konzerteinführung. Was muss die Musikvermittlung leisten, um das Publikum zu gewinnen und zu halten?

CLS: Wir stehen als Musikvermittler in einer immer größeren Verantwortung. Es geht nicht nur darum, mehr Leute ins Konzert zu bekommen, sondern uns auch der immer größeren gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu werden, die auf uns und auch auf allen anderen Kulturinstitutionen, Orchestern, Stiftungen etc. lastet. Wir müssen für den Staat, die Erziehung, die Elternhäuser usw. einspringen und diese Aufgabe aktiv annehmen.

KM: Wie sieht eine erfolgreiche Vermittlungsarbeit im Detail aus, v.a. in einem Haus, das noch immer Baustelle ist und zudem in der öffentlichen Wahrnehmung sehr negativ konnotiert ist?

CLS: Die *Elbphilharmonie* ist tatsächlich ein sehr überlagertes Thema. Die negative Konnotation entsteht natürlich durch die Probleme auf der Baustelle, die totale Kostenüberschreitung, die Verzögerungen, und führt häufig zu einer unglücklichen Verknüpfung von Baugeschichte und Bestimmungszweck. Viele sagen sich „Oh Gott, das ist ja so teuer, das werde ich mir nie leisten können“ oder „Mit meinen Steuergeldern finanziere ich jetzt ein Konzerthaus für die Reichen“. Dass dem nicht so ist, führen wir schon jetzt mit den *Elbphilharmonie*-Konzerten an vielen Spielorten in der ganzen Stadt vor. Die *Elbphilharmonie* soll und will ein Haus für alle sein. Erst mit der Eröffnung werden wir das wirklich beweisen können, wenn die Karten günstig und die Inhalte trotzdem hochkarätig sind, wenn zigtausende Hamburger Kinder in der *Elbphilharmonie* gewesen sein werden und die Programme so spannend und zeitgemäß sind, dass die Leute gerne wiederkommen.

KM: Warum brauchte Hamburg denn neben der *Laeiszhalle* überhaupt ein neues Konzerthaus? Und schürt so ein pompös angelegtes Baukonzept wie das der *Elbphilharmonie* nicht gerade Schwellenängste?

CLS: Die *Elbphilharmonie* ist ja viel mehr als nur ein Konzerthaus. Hamburg baut sich ein spektakuläres architektonisches Wahrzeichen, das bereits jetzt weltweit bekannt ist und begeistert. Dass es sich dabei nicht um einen Büroturm oder ein Shoppingcenter, sondern um ein Haus für klassische Musik handelt, ist doch toll. Das wird ein Leuchtturm, der vermittelt, dass dieses unser kulturelles Erbe noch immer ganz heißer Stoff ist. Deshalb ist dieses Konzept mit einmaliger Akustik, der Ausstrahlung, der ganzen Sensation das richtige Vehikel, um der klassischen Musik eine neue Plattform zu geben. Für die Musikfreunde, denen die *Elbphilharmonie* zu pompös ist, gibt es ja weiterhin die wunderbare *Laeiszhalle*. Nur neues Feuer lässt sich in den ehrwürdigen Mauern nur schwer entfachen. Die *Elbphilharmonie* wird viel leichter neues Publikum für die Klassik gewinnen.



... Der Bildungskanon bröckelt

KM: Ist die von der Regierung im Koalitionsvertrag festgelegte Förderung der zeitgenössischen Musikkultur eine adäquate Antwort auf die Krise der Konzerthäuser?

CLS: Musikförderung ist immer gut und bezogen auf Hamburg ist es ganz wichtig, sich bewusst zu machen, dass die Elbphilharmonie allein noch keine Musikstadt macht. Es geht eben nicht nur um die teuren Institutionen, obwohl die das größte Problem haben, denn ein Orchester muss nun mal 100 Mann haben, ohne die kann man die Mahler-Sinfonie nicht spielen. Es fängt ja schon bei den Clubs auf dem Kiez an, die dort weggentrifiziert werden, weil sie sich die Mieten nicht mehr leisten können. Zwischen den Polen der Clubkultur und der Elbphilharmonie lässt sich wunderbar ein Bogen spannen, wir sind uns nämlich inhaltlich viel näher als man meinen würde, wenn man noch diese althergebrachte Unterteilung von Hoch- und Unterhaltungskultur vertritt. Wir sind schon aktiv aufeinander zugegangen. Die Clubszene ist mir lebenswichtig, sie muss weiter leben und weiter wachsen.

KM: Herr Lieben-Seutter, vielen Dank für das Gespräch!🙏





Rückblick

Creative Times: Neue Strategien der Kulturentwicklung

Ein Rückblick auf den „6. World Summit on Arts and Culture“ in Santiago de Chile vom 13. bis 16. Januar 2014

Unter dem Motto „Creative Times: new models for cultural development“ kamen vom 13. bis 16. Januar 2014 etwa 400 Teilnehmer aus 67 Ländern in der Chilenischen Hauptstadt zusammen. Die Erwartungen an den Summit, der erstmalig in Lateinamerika stattfand, waren hoch und stellte für die TeilnehmerInnen und ReferentInnen eine außergewöhnliche Möglichkeit dar - nicht nur zum Austausch von Visitenkarten sondern auch, um sich gegenseitig zu inspirieren.

Ein Konferenz-Rückblick von Ulla-Alexandra Mattl (aus dem Englischen von Leonie Krutzinna)

Im Mittelpunkt der Konferenz stand die zentrale Frage, inwiefern der soziale und demografische Wandel in der Gesellschaft sowie neue Kommunikationsformen die Entwicklung der Kunst- und Kulturinstitutionen beeinflussen. Die Konferenz und die Festveranstaltungen fanden im berühmten *Centro Cultural Estación Mapocho* im Herzen der Stadt Santiago statt. In dem ehemaligen Bahnhof, der inzwischen als Kulturzentrum fungiert, widmet man sich heute den Aspekten der Produktion, Distribution und Rezeption von Kultur. Bei einer jährlichen Auslastung von fast einer Million Besuchern wird der Bahnhof vorwiegend für Kunstausstellungen, Musik-Performances und Konzerte genutzt.

Die Initiatoren des *World Summit von der International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA)* teilen sich für gewöhnlich die Gastgeberschaft mit einer öffentlichen Kulturinstitution, in diesem Jahr mit den Regierungsrepräsentanten für Kulturpolitik und -entwicklung, dem *Chilean National Council for Culture and the Arts (CNCA)*.



Foto: © Cristián Prado

Das Programm wurde von der Programmdirektorin Magdalena Moreno vom CNCA aufgestellt. Als Beirat stand ihr IFACCA's Geschäftsführerin, Sarah Gardner, sowie die Ortsgruppe des Summit zur Seite. Das Thema ist stets eng mit den Gegebenheiten des ausrichtenden Gastlandes assoziiert. Im Lauf des Summits werden Forschungsergebnisse präsentiert und Thesenpapiere erstellt, um Einblicke in derzeit diskutierte Themen zu gewähren und sie vor allem auch jenen zugänglich zu machen, die keine Möglichkeit zur Teilnahme an der Konferenz haben. IFACCA publizierte zeitgleich zum Symposium auch einen Überblick über die kulturpolitischen Gegebenheiten in Chile auf der WorldCP- Website, einer internationalen Datenbank für Kulturpolitik.

Diskutiert wurde während des World Summit etwa die Rolle von Kultur in der Post-2015-Agenda oder das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit in der Kultur. Auch Fragen danach, wie Regierungen engere Verbindungen mit dem privaten Sektor evozieren können oder wie sich die Argumente und Handlungsweisen der Vertreter verbessern lassen, standen auf der Agenda. Und schließlich ging es auch um die Frage danach, wie neue Technologien effizient eingesetzt werden können, um die Produktion und Distribution von Kunst zu unterstützen.

Es wurde verhandelt, inwiefern Globalisierung, soziale, demografische und ökonomische Entwick-



lungen und neue Kommunikationsformen als Herausforderungen und Möglichkeiten im kulturellen Feld fungieren und Einfluss auf künstlerische Prozesse haben können. Am Rande wurde darüber hinaus die Funktion von Kultur im Hinblick auf Krisensituationen diskutiert, seien sie wirtschaftlicher, sozialer, politischer oder ökologischer Natur. Die Kultur bewegt sich stets am Puls der Zeit und spiegelt Paradigmenwechsel wieder, die durch Krisen hervorgerufen werden.

Wie lässt sich der Kulturbegriff definieren, wenn Kulturkonzepte an einem Ort funktionieren, an einem anderen wiederum nicht? Alan Davey, Vorsitzender der IFACCA und Geschäftsführer des *Arts Council Englands* betonte die Signifikanz des gemeinsamen Ideenaustauschs von Führungskräften im Kulturbetrieb: „With austerity measures now in place in several countries, and other governments responding to natural disasters or seismic shifts in the political scene, arts leaders are, more than ever, needing to share expertise and best practice in order to improve their efficiency and effectiveness.“

Die Paneldiskussionen am ersten Tag widmeten sich der Frage nach den Lösungsangeboten, die von Kunst und Kultur ausgehen, um dem Anspruch an Nachhaltigkeit Sorge zu tragen. Die Kultur, so wurde geschlussfolgert, müsse sich, gerade gegenüber anderen Sektoren, nicht legitimieren. Dennoch ist das synergetische Zusammenspiel mit anderen Bereichen unbedingt anzustreben.

Die hochqualifizierten Keynote-Speaker und TeilnehmerInnen aus Lateinamerika ermöglichten den BesucherInnen aus anderen Ländern einen tiefgehenden Einblick in den Status Quo und die Herausforderungen, denen sich das Gastland Chile und der ganze Südamerikanische Kontinent stellen muss. Dabei sind die Voraussetzungen, dass Kunst und Kultur in Politik und Gesellschaft wertgeschätzt werden kann, in den einzelnen lateinamerikanischen Staaten sehr unterschiedlich. Ana Magdalena Granadino, Cultural Secretary aus El Salvador, gab beispielsweise an, dass in El Salvador erstmalig die Erhaltung und Anerkennung von Kultur und kultureller wie ethnischer Diversität in der Verfassung gesetzlich verankert sei.

Foto: © Cristián Prado





Desweiteren wurde die Rolle von Kunst und Kultur dahingehend eruiert, wie kreative Freiräume und ein verstärkter künstlerischer Austausch geschaffen werden können. Dabei ging es auch um den Wissenstransfer, Innovationen und die Entwicklungen der Privatwirtschaft. Manuel Obregon, Minister of Culture and Youth in Costa Rica, warf die Frage auf, wie sich mit Kreativität die Gesellschaft verändern lasse. Zugleich betonte er, dass Kreativität sehr häufig mit technologischem Fortschritt gleichgesetzt werde, während das Humankapital in Vergessenheit gerate: „very often we confuse creativity with technology and don't see the human, the basics.“ Elisabeth Veneveld, Executive Director von *The Big Idea* in Neuseeland, stellte zur Disposition, ob es darum gehe, dass Kunst und Kultur sichtbar gemacht werden müssten. In diesem Fall sei die Frage aufzuwerfen, inwiefern Kunst und Kultur stärker mit der Lebenswelt der Menschen verknüpft werden könne.

An beiden Tagen gab es darüber hinaus parallel laufende Veranstaltungen, um den TeilnehmerInnen die Wahl zu überlassen, sich in den Bereichen soziale Innovationen, nachhaltige Stadtentwicklung, kulturelles Networking oder Kreativwirtschaft einzubringen. Aber auch der Wert von Kultur an sich, der Begriff und die Gefährdung des kulturellen Erbes und der Arbeitsbereich der Kulturvermittlung wurden diskutiert.

Der Branchentreff brachte eine beträchtliche Anzahl von ExpertInnen, PraktikerInnen, PolitikerInnen und Entscheidungsbefugten zusammen und bot die Möglichkeit 70 Vorträgen von ReferentInnen aus mehr als 40 Ländern beizuwohnen. Das breit gefächerte Programm umfasste Keynotes, Panel- sowie Kleingruppen-Diskussionen, Vorstellungen von Fallstudien, Impulsreferate und nicht zuletzt die Möglichkeit zum Networking. Auch das kulturelle Rahmenprogramm war vielfältig und eng mit der traditionellen und zeitgenössischen Kultur im Gastland wie auch mit dem Motto des Summits verknüpft. Die Ergebnisse des Summits werden in Form eines Tagungs-

bandes veröffentlicht, zudem sind die Präsentationen bereits jetzt online zugänglich.

Die Konferenz schloss mit der Ankündigung des 7. *World Summit on Arts and Culture*, der in Valetta im Oktober 2016 vor Beginn der Maltesischen EU-Präsidentschaft 2017 und der Vorbereitungen auf die Auszeichnung als Weltkulturhauptstadt 2018, stattfinden wird. Der *Malta Council for Culture and the Arts (MCCA)* wird die Konferenz gemeinsam mit dem maltesischen Parliamentary Secretary for Culture ausrichten. Der World Summit wird im *Mediterranean Conference Centre* in Valletta stattfinden, ein Gebäude aus dem 16. Jahrhundert, das ursprünglich als Hospital des Ordensstaats der Johanniter auf Malta genutzt wurde. Vorherige World Summits fanden in Melbourne (2011), Johannesburg (2009), Newcastle (2006), Singapur (2003) und Ottawa (2000) statt. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.artsummit.org

- Publikationen der IFACCA

<http://media.ifacca.org/files/IFACCAResearchJan2014.pdf>

- Centro Cultural Estación Mapocho

www.estacionmapocho.cl/

- WorldCP

www.worldcp.org



Rückblick

Auf dem Vormarsch!

Cultural Entrepreneurship am G-Forum 2013 in Koblenz

Ein Beitrag von Birgitta Borghoff, Freie Korrespondentin Kulturmanagement Network, borg@zhaw.ch

Erstmalige Verleihung des FGF Best Cultural Entrepreneurship Award

Vom 7.-8.11.2013 fand in Koblenz die 17. Interdisziplinäre Jahreskonferenz zur Gründungsforschung (G-Forum) statt. Das G-Forum adressiert Gründungsforschung und -praxis gleichermaßen. Entsprechend werden neben Wissenschafts- auch eigenständige Praxis-Tracks angeboten. Das Thema der diesjährigen Konferenz lautete „Ubiquitous Entrepreneurship: Zur Allgegenwärtigkeit von unternehmerischem Denken und Handeln“. Neben dem brandheißen Sustainable und Social Entrepreneurship, welche sich in den vergangenen Jahren zunehmend am G-Forum etabliert haben, zeichnet sich seit dem letzten Jahr eine Annäherung und zunehmende Auseinandersetzung mit der Thematik Cultural Entrepreneurship in Theorie und Praxis ab, was sich im 2013 in der erstmaligen Verleihung des *Cultural Entrepreneurship Award* widerspiegelte, der von der *Szyperski-Stiftung* ausgelobt wurde. Der Award für den besten wissenschaftlichen Forschungsbeitrag ging an Christian Fronz und Elmar D. Konrad, deren Paper mit dem Titel „Cultural and Creative Start-ups – Eine Analyse der unternehmerischen Einflüsse auf die Finanzierungsstruktur in der Kultur- und Kreativwirtschaft“ prämiert wurde. Daneben konnten sich mit Dimitri Schaible und Prof. Dr. Harald von Kortzfleisch erstmalig Autoren von der Universität Koblenz-Landau durchsetzen.

5. Treffen des FGF-Arbeitskreises Cultural Entrepreneurship

Im Anschluss an das G-Forum fand das 5. Treffen des FGF-Arbeitskreises „Cultural Entrepreneurship“ statt. Ziel der Arbeitskreistreffen ist ein deutlicher Mehrwertcharakter für alle Mitglieder

als auch externen Besucher, der sich in einer bewussten und proaktiven Gestaltung und Konzeption entsprechender Angebote und Projekte in der Lehre, Weiterbildung und Kompetenzvermittlung widerspiegeln soll. Darüber hinaus sollen im Hinblick auf einen fruchtbaren Austausch zwischen Kulturpraktikern, -forschenden und -lehrenden FGF-Arbeitskreismitgliedern explizit auch Einladungen an externe Experten zu spezifischen Themenschwerpunkten sowie aus den verschiedenen Kultur- und Kreativwirtschaftssparten ausgesprochen werden.

Am G-Forum in Koblenz wurde deutlich, dass die eingereichten Papers in den Workshops für Cultural Entrepreneurship zu heftigen Diskussionen geführt haben, was ganz konkret unter Cultural Entrepreneurship verstanden werden soll. In der Arbeitskreisrunde sprach sich Prof. Dr. Elmar Konrad daher für eine strenge Auslegeordnung aus, welche den Einbezug angrenzender bzw. verwandter Themenfelder wie „Interkulturelle Kompetenz im Gründungskontext“ oder „Cross Cultural Effekte im Entrepreneurship“ bewusst ausschließt.

Eventuell könne das in der Agenda des FGF *Cultural Entrepreneurship* schriftlich fixierte Selbstverständnis des Arbeitskreises im Hinblick auf eine dynamische Entwicklung ergänzt bzw. weiterentwickelt werden.

Durch die Auslobung des *FGF Best Cultural Entrepreneurship Award* können auch andere Einrichtungen, Institutionen bzw. Verbände aus der Fachdisziplin Kulturmanagement oder Kulturwissenschaft gezielt angesprochen werden, z.B. der Fachverband Kulturmanagement. Der Award bietet für die diversen Akteure im kulturellen Sektor sowie in den creative industries eine gute Gelegenheit, sich einerseits mit einem Paper beim G-Forum zu bewerben sowie andererseits proaktiv im FGF-Arbeitskreis Cultural Entrepreneurship zu engagieren.



Wichtigste Ergebnisse Vorträge/Papers Workshop „Cultural Entrepreneurship“

Das vielschichtige in der Wissenschaft noch nicht begrifflich gefasste und fix definierte Thema „Cultural Entrepreneurship“ wurde im Rahmen des G-Forums in 2 von insgesamt 30 Workshops näher beleuchtet. Im folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse von 2 Papers aus dem Wissenschaftstrack zusammen gefasst werden:

1. „Cultural and Creative Start-ups – eine Analyse der unternehmerischen Einflüsse auf die Finanzierungsstruktur in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KuKw)“ (Prof. Dr. Elmar Konrad/Christian Fronz, FH Mainz)

Die KuKw in Europa hat in den letzten Jahren massiv an Bedeutung im politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext zugenommen. Das Forschungsinteresse am Thema ist in Deutschland noch relativ neu. Bisherige Forschungen, Konferenzbeiträge, Diskussionspapiere usw. fokussierten zumeist definitorische und ökonomische Inhalte, insbesondere auf Basis bereits etablierter Unternehmen der von Söndermann definierten 11 Teilmärkte der KuKw. Wissenschaftliche Beiträge sind rar. Es fehlt an Unternehmens-, Finanzierungs- oder Absatzforschung sowie Untersuchungen über die Gründungsthematik v.a. im Hinblick auf die spezifischen Eigenheiten der entsprechenden Akteure und Unternehmungen der KuKw. Überdies existieren kaum Informationen über die speziellen Einflussfaktoren auf erfolgskritische Größen wie finanzielle Ressourcen in der Start-up-, Wachstums- oder Expansionsphase.

Die Forschungsarbeit von Konrad und Fronz leistet einen wertvollen Beitrag, indem sie die Forschungsfelder KuKw und Gründungsfinanzierung gezielt zusammenführt. Untersucht wurde die Finanzierungsstruktur für Start-ups unter Einbeziehung von Orientierungsfaktoren der individuellen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Ebene mittels einer Primärdatenerhebung von Kultur- und KreativunternehmerInnen in Rheinland-Pfalz

im Jahr 2013 (n=1014). Der Datensatz umfasst Informationen zu Förderungs-, Finanzierungs- und Qualifizierungsgegebenheiten von sowohl Start-ups als auch bestehenden Unternehmen der 11 Teilmärkte der KuKw sowie des Kunsthandwerks und der visuellen Medienkunst. Für das Paper am G-Forum wurden lediglich die Datensätze für Start-ups selektiert (n=414). Durch die Untersuchung wurde deutlich, dass die Akteure der KuKw mit steigendem Kapitalbedarf auf die informelle Finanzierung (ab 50 Tsd. Euro), die formelle Finanzierung (ab 15 Tsd. Euro) sowie auf diversifizierte Finanzierungsformen (ab 5 Tsd. Euro) zurückgreifen. Diese Tatsache bestätigt die Hypothese, dass die Größe der Unternehmung gemessen am benötigten Kapitalvolumen in der Start-up Phase einen signifikanten Einfluss auf die Finanzierungsstruktur von KuKw Start-ups hat. Die Nutzung von Beratungsangeboten hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Diversifikation der Finanzierungsstruktur der entsprechenden Start-ups. Auch die Erfahrung eines Förderbeantragungsprozesses hat eine Auswirkung auf die Nutzung der formellen Finanzierung der KuKw-UnternehmerInnen.

Mit Blick auf die Zukunft von Cultural Entrepreneurship plädieren Konrad und Fronz für eine weiterführende Untersuchung des Einflusses der Vernetzung der KuKw-Akteure durch Einbeziehung urbaner Faktoren und Eigenschaften im Hinblick auf die Informationsquellen in der Start-upphase. Die Nicht- bzw. schwache Nutzung von Crowdfunding oder Venture Capital auf Seiten der KuKw UnternehmerInnen lässt auf eine möglicherweise gute Vernetzung oder aber Sättigung durch Bank- und Fördermittel schließen. Künftig müssten Forschungen zur konkreten Mittelverwendung, prozentuale Anteile von Finanzierungsformen, Daten zu Rechtsform, Umsatz, Kundenstruktur, etc. von KuKw Star-ups für weitere wissenschaftliche Betrachtungen in Deutschland herangezogen werden.



2. „Cultural Entrepreneurship in der Forschung: eine Bestandsaufnahme“ (Prof. Dr Andrea Hausmann/Anne Heinze, Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder)

Hausmann und Heinze stellen im Rahmen ihrer Untersuchungen fest, dass der Begriff Cultural Entrepreneurship trotz zunehmender Bedeutung in der Literatur bislang nicht einheitlich verwendet wird. Vornehmlich wird sich hier auf marktorientierte Akteure des kulturellen Sektors bezogen. Wer die genauen Akteure sind und aufgrund welcher Motivation diese marktorientiert handeln, wird unterschiedlich interpretiert. Zum einen liest man von einer Integration unternehmerischen Handelns in die Arbeit des Kulturmanagers, zum anderen von der beruflichen Selbständigkeit von Künstlern aus der Not heraus, wobei die Notlage mit der zunehmenden Konkurrenz um öffentliche Fördermittel aber auch mit veränderten Arbeitsmarktbedingungen im Kulturbereich begründet wird.

Die im Paper vorgestellte aus der Entrepreneurshiptheorie abgeleitete Definition von Cultural Entrepreneurship von Hausmann impliziert als Bedingung die Gründung eines Unternehmens, was die Parallele zum Unternehmertum verdeutlicht. Gegenüber dem Unternehmer unterscheidet sich der Entrepreneur hingegen durch seine Vision und den Aspekt der Innovation bei der Entdeckung und Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten sowie die Umsetzung der eigenen Vision durch eine entsprechende Organisation. Hausmann und Heinze plädieren daher für eine künftige Abgrenzung der verschiedenen Begrifflichkeiten wie Unternehmertum, Existenzgründung, Selbständigkeit oder gar Management im Kulturbereich. Des Weiteren müsste festgelegt werden, inwieweit die Worte „cultural“, „creative“ bzw. „arts“ Entrepreneurship als gleichbedeutend benutzt werden könnten.

Durch die Arbeit von Hausmann und Heinze wurde deutlich, dass das Forschungsfeld Cultural Entrepreneurship bis dato kaum durch empirische

Untersuchungen wissenschaftlich fundiert ist. Erste Versuche, diesen Umstand zu beheben, erfolgten durch die Gründung des FGF-Arbeitskreises Cultural Entrepreneurship am 4. Juli 2012 in Bozen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

Eine ausführliche Konferenzzusammenfassung steht in 2 Teilen zum Download bereit:

Teil 1: www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2735/cs_11/index.html

Teil 2: www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2740/cs_11/index.html

ÜBER DIE AUTORIN

Birgitta Borghoff, Diplom-Betriebswirtin FH (Tourismus) und Kulturmanagerin MAS Arts Management, ist als Projektleiterin Forschung, Entwicklung und Dienstleistung am Zentrum für Kulturmanagement an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) tätig. Sie forscht und doziert u.a. in den Bereichen Cultural Entrepreneurship & Start-up Culture-Based Leadership & Creative Entrepreneurship sowie Selbstmanagement für Freelancer. Darüber hinaus engagiert sich Borghoff als selbständige Kultur- und Kreativunternehmerin von INNOVANTIQUA Cultural Entrepreneurs als Vermittlerin an der Schnittstelle zwischen Kultur, Bildung und Wirtschaft. Von 2008-2013 leitete Birgitta Borghoff die Redaktion und Geschäftsstelle des Kulturmanagement Network Schweiz und arbeitet seit 2014 als freie Korrespondentin für das Kulturmanagement Schweiz und Deutschland.



Rückblick

Kulturell-kreativer Pionier- und Unternehmergeist in Wirtschaft und Kultur

Seminarrückblick „Kultur für die Wirtschaft – neue Märkte für Künstler und Kreative“ am Nordkolleg Rendsburg

Ein Bericht von Birgitta Borghoff, Freie Korrespondentin Kulturmanagement Network, borg@zhaw.ch

Vom 22.-24. November 2013 fand am Nordkolleg Rendsburg – Akademie für kulturelle Bildung ein höchst spannendes und innovatives Seminar an der Schnittstelle von Kultur und Wirtschaft statt. Das Seminarangebot wurde von Lena Mäusezahl (Projektleiterin, Kulturmanagerin, Ökonomin) und Birthe Dierks (Projektreferentin, Kulturwissenschaftlerin und Kulturmanagerin), Mitarbeiterinnen im Fachbereich KulturWirtschaft des Nordkolleg Rendsburg gemeinsam entwickelt und läuft unter dem Projekt „Unternehmen! KulturWirtschaft“ – gefördert im "Zukunftsprogramm Wirtschaft" des Landes Schleswig-Holstein. Dieses Projekt hat sich die Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft, Region und Kultur in Schleswig-Holstein zum Ziel gesetzt. Der Fokus liegt auf einem Kompetenz- und Methodentransfer an der Schnittstelle von Kultur und Wirtschaft sowie auf der Entfaltung neuartiger Ansätze für lösungsorientiertes Querdenken und interdisziplinäres Handeln. Getreu dem Motto „Kultur fördert Wirtschaft“ lancierten Mäusezahl und Dierks erste interdisziplinäre Kooperationen und engagieren sich durch proaktives Networking in der Region Kiel. So z.B. im Rahmen eines Pilotprojekts mit der Getreide AG Rendsburg, durch das veranschaulicht werden kann, wie Künstler und Kreativakteure mittels Einsatz künstlerischer Interventionen (KI) zusammen mit einem Unternehmen aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen ganz konkret begegnen.

Aus ersten Erfahrungen mit der Getreide AG ist nun das Seminar „Kultur für die Wirtschaft – neue Märkte für Künstler und Kreative“ entstanden. Ziel der Veranstaltung war es, auszuloten, welche An-

wendungsmöglichkeiten künstlerischer Praxis und kreativer Methoden über das traditionelle Kultursponsoring hinaus für Wirtschaftsbetriebe möglicherweise noch existieren. Überdies ging es um die Identifikation neuer Märkte, indem die Teilnehmenden selbst neuartige künstlerische Angebote und Dienstleistungen für Unternehmen auf Basis der eigenen Erfahrungen entwickeln sollten und seitens der Seminarleiterinnen erfolgreiche Beispiele aus der Praxis vorgestellt wurden. Bei diesem Unterfangen ging man gemeinsam den folgenden Fragen nach: Auf welche Weise können kreative Kompetenzen, Perspektiven und künstlerische Arbeitsprozesse beispielsweise für Veränderungs- oder Personalentwicklungsprozesse in Unternehmen nutzbar gemacht werden? Wie lassen sich deren Besonderheiten analysieren und ein entsprechender Bedarf seitens der Wirtschaft ableiten?

Neben den Seminarleitenden und anderen Mitarbeitenden des Nordkolleg Rendsburg nahmen Kunst- bzw. Kulturschaffende, Vertreter der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, Ökonomie und des Kulturmanagements an der Veranstaltung teil. Der Freitag Abend galt dem gemeinsamen Kennenlernen, Abendessen und einem ersten Brainstorming zum Thema. Dabei wurde eruiert, was Kultur für die Wirtschaft für jeden einzelnen bedeutet, welche individuellen Kompetenzen jeder dafür mitbringt und mit welcher konkreten Fragestellung die Teilnehmenden in das Seminar gekommen sind. Ein wichtiger Punkt für alle Teilnehmenden war, vertiefte Einblicke in konkrete Praxisbeispiele zum Thema zu erhalten und den komplexen und eher sperrigen Begriff KI grundsätzlich zu klären.

Am Samstag näherte man sich dem Thema durch Diskussionen und Gruppenarbeiten in Bezug auf die individuellen Assoziationen zu den beiden Gesellschaftsbereichen Kultur und Wirtschaft. Mit dem Begriff Kultur wurden u.a. Wortkombinationen wie Querdenken, Sinn stiften, Dinge erfahrbar machen, Kreativität, Balance, Vertrauen, Inspiration, Intuition oder Motivation in Verbindung gebracht, wohingegen der Begriff Wirtschaft mit



Geld, Anerkennung, Leistung, Erfolg, zielgerichtetem Arbeiten, Kundenakquise, Vermarktung, Finanzierung und Gewinnoptimierung assoziiert wurde. Als Chancen von Kooperationen für die Kultur wurden u.a. folgende genannt: Steigerung Bekanntheitsgrad, neue Impulse, „Dolmetscherfunktion“, neue Einsatzgebiete für die eigene künstlerische Kompetenz, langfristige Existenzsicherung, Nachhaltigkeit, neue Impulse. Für die Wirtschaft wurden insbesondere Kooperation, Zufriedenheitssteigerung, neue Impulse, Wandel, neue Fragestellungen, kulturelle Bildung neuer Zielgruppen als Chancen gesehen, für die Region: Erhöhung der

Lebensqualität, Attraktivität, Standortfaktor „Innovation, Pioniergeist, „the place to be“, „sexiness“. Risiken von Kooperationen für die Kultur sahen die Teilnehmenden v.a. in Dumpingpreisen, Verlust des Künstler-Rufs, Entfremdung, Reduktion der Kunst auf neue Unternehmensberatung. Als Risiken auf Seiten der Wirtschaft wurden u.a. folgende genannt: Heilserwartung, Identifikation neuer Probleme, Geduldverlust, zu teuer, Machtlosigkeit, ergebnisoffen und daher nicht zu managen und kontrollieren.

Am späteren Vormittag erforschten die Teilnehmenden in Form eines Input-Museum-Marktplatzes die Thematik „Künstlerische Interventionen“ durch praxisorientierte Übungen und lebhaft Gruppendifkussionen. Der Begriff wurde insbesondere von Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal vom WZB (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) geprägt, die seit 2008 in diesem Bereich forsch und unter dem Namen „Künstlerische Interventionen in Organisationen“ ein eigenes Forschungsprojekt lanciert hat, welches durch qualitative Feldforschung die Bedingungen analysiert, unter denen künstlerische Interventionen in Organisationen Quellen von Neuheit darstellen können. Auf der Grundlage eigener Untersuchungen entwickelte Berthoin Antal folgende weit gefasste Definition von KI: „Dem Einsatz von künstlerischen Interventionen in Organisationen unterliegt die Annahme, dass die Arbeitswelt durch die Konfrontation mit Menschen, Praktiken und Produkten aus der „fremden Welt“ der Künste, Impulse zu neuen Denk- und Verhaltensweisen erhält. Hiernach tragen künstlerische Praktiken dazu bei, organisationale Routinen und Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und neue Fähigkeiten zu entwickeln. Durch den Einsatz der Künste sollen auch ästhetische und emotionale Aspekte Ausdruck finden, die in der Arbeitswelt häufig vernachlässigt werden.“ KI können insofern Kopf und Sinne anregen und kulturell bildend sein. Überdies sind KI ein Win-Win-Geschäft auf Augenhöhe, dabei aber nur eingeschränkt steuerbar und daher riskant. Sie stellen einerseits neue Märkte für Künstler, sowie ande-

1. Strategische und operative Effekte	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz, Rentabilität, Effizienz und Produktivität • Marketing/Öffentlichkeitsarbeit • Strategie- und Produktentwicklung • Produkt- und Service-Qualität • Personalentwicklung und Rekrutierung
2. Beziehungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Beziehungen • Interne Beziehungen
3. Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskultur • Führung • Arbeitsatmosphäre
4. Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Wachstum • Entdecken der eigenen Fähigkeiten • Fähigkeiten und Fertigkeiten verbessern • Neue Werkzeuge kennen lernen
5. Kollaboration, Kooperation, Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Zusammenarbeit • Quantität und Qualität der Zusammenarbeit
6. Künstlerische Arbeitsweisen	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Unsicherheiten umgehen • Offenheit für Neues • Künstlerische Methoden übernehmen • dem Prozess vertrauen
7. Andere Dinge und Dinge anders sehen	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion • Erweiterter Horizont • Bewusstsein der aktuellen Umstände
8. Aktivierung	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Erfahrung • Stimulation • Energie • Emotionen
<p>Quelle: Limited Edition Report for Creative Clash Conference Participants 19.3.2013 by Ariane Berthoin Antal und Anke Strauß „Evaluating artistic Interventions in organisations: Evidence of values - added“</p>	

Abb. 1: Auswirkungen von KI auf Organisationen



rerseits neue Möglichkeiten für Organisationen dar. Gemeinnützige Charity-Projekte, Sponsoring oder Corporate Collecting zählen hingegen nicht als KI, da hier Dialog, (Inter)aktion und Partizipation zu kurz kommen. Die Bandbreite der Möglichkeiten bezüglich der Formate, Inhalte und Kunstformen ist gross. Je nach individueller Zielsetzung ist vieles denkbar, beispielsweise Prozessbegleitung, Coaching/Beratung, Artist-in-Residence, Workshops oder Performances mittels Musik, Literatur, Theater, Bildende Kunst u.v.m. Gemäß dem Limited Edition Report for Creative Clash Conference Participants (März 2013), wurden seitens Dr. Berthoin Antal und Dr. Anke Strauss die in Abb. 1 aufgelisteten Einsatzgebiete, Effekte und Mehrwerte von KI auf Organisationen herausgearbeitet.

Nach einer Einführung in Prozess, Konzept und Arbeitsweise des KI-Projekts mit der Getreide AG Rendsburg seitens der Seminarleitenden, ging es am Sonntag morgen für die Teilnehmenden darum, anhand von 5 Praxisbeispielen unternehmerische Fragestellung, künstlerische Herangehensweise, Wirkung auf Künstler, Unternehmen und Mitarbeitende sowie „das Andere“ im Vergleich zur klassischen Kooperation bzw. Beratung zu analysieren. Im anschließenden Werkstattprozess wendeten die Teilnehmenden das neu gewonnene Theorie- und Praxiswissen ganz konkret an, indem erste KI-Angebote für die Zielgruppe Wirtschaft entwickelt wurden, welche eingeladenen Gästen aus der Wirtschaft in Form eines kurzen Elevator Pitch präsentiert wurden. Ein Fachvortrag zum wichtigen Thema „Akquise“, um eine KI in Form eines Angebots bzw. einer Dienstleistung auch an die entsprechende Zielgruppe der Wirtschaftsunternehmen „verkaufen“ zu können, rundete den Seminartag mit einer abschliessenden gemeinsamen Reflexion ab.

Fazit: Alles in allem ein rundum gelungenes, spannendes und zukunftsweisendes Seminar an der dynamischen Schnittstelle Kultur und Wirtschaft, welches die doch sehr komplexe und pionierhaft-anmutende Thematik KI „gnadenlos“ auf den Punkt gebracht hat. - I like!👍

WEITERE INFORMATIONEN

Ein Auszug ausgewählter Praxisbeispiele ist via Download auf dem KMN Online-Portal verfügbar:

www.kulturmanagement-schweiz.net/beitraege/pm/147/v_d/ni_2741/cs_13/index.html



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Abonnenten: ca. 23.000

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

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