

KM

Nr. 119 • Februar 2017 • ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



KORREKTUR

Projektkultur



Liebe Leserinnen und Leser,

kürzlich erzählte mir eine Freundin, dass sie ein neues Projekt verfolge: Sie wolle nach dem erfolgreichen Halbmarathon im letzten Jahr nun für die volle Strecke trainieren und unter die durchschnittliche Zeit von 4 Stunden 41 Minuten und 33 Sekunden kommen. Ein anderer Freund von mir richtet sich zur Zeit nach einem strikten Projektplan inklusive Meilensteinen und interner Evaluation, um im Schlaf seine Träume kontrollieren zu können. Hat bei ihm übrigens geklappt, nach zwei Monaten hartem Training. Was mich dabei nachdenklich machte, waren nicht die konkreten Vorhaben, die ich total super finde, sondern ihre Deklaration als Projekte. Offensichtlich steckt eine kollektive Wahrnehmung dahinter, warum es völlig normal ist, sich auch im Privaten zur Projektarbeit zu bekennen. Vielleicht hat es etwas damit zu tun, dass das Projekt mit all seinen Implikationen für ein Lebensgefühl steht, dass nur zu gut in unsere Zeit passt: Für das Betreten unbekanntem Terrains, für Erneuerung und Selbsterfahrung, für die ständige Herausforderung durch neue Eindrücke, Erkenntnisse und Situationen.

Ohne sich zu weit aus dem Fenster zu lehnen, lässt sich sicher behaupten: Projekte haben wir alle. Einige von uns haben tagtäglich im Job damit zu tun, andere ziehen private Vorhaben projektmäßig und präzise geplant durch. Es gibt sogar Ratgeber, in denen die Familienplanung als Projekt bezeichnet und alles was dazugehört mit ausgeklügelten Projektstrukturplänen durchorganisiert werden kann. Eine Baumarkt-Kette deklariert gar das Einschlagen eines Nagels in die Wand zu einem Projekt und besingt das damit verbundene Lebensgefühl mit dem Sound-Logo „Yippiejaja-yippie-yippie-yeah!“

Bestimmen Projekte unser Leben? Trifft die bisweilen getroffene Diagnose einer „Projektfizierung“ der Gesellschaft tatsächlich zu? Das Wortungetüm deutet auf den Umstand hin, dass immer mehr Lebensbereiche durch „Projektdenken“ beeinflusst und letztlich umgestaltet werden. In der Wirtschaft und speziell im Management wird das besonders deutlich. Grund dafür ist die Erkenntnis, dass projektbasiertes Arbeiten am besten dafür geeignet ist, um auf die steten, teils disruptiven Entwicklungen in unserer Umwelt zu reagieren und Lösungen zu erarbeiten. Das Gegenbild zur Projektorganisation ist die Institution, der bekanntlich eine langsam mahlende Mühle inne wohnt. Dieser trägen Maschine trauen immer weniger Menschen zu, dass sie den gesellschaftlichen Wandel begleiten oder gar überleben wird.

Die flatterhafte Zukunft und das temporäre Projekt passen dagegen viel besser zusammen. Um bestmöglich und zudem schnell alle Aufgaben zu lösen, der sich Gesellschaft und Wirtschaft mit Blick auf die Zukunft stellen müssen, reagiert das Projekt mit folgenden Eigenschaften: Es kümmert sich um ein klar definiertes Ziel, ist als Vorhaben zeitlich begrenzt und als solches immer neuartig und nicht wiederholbar. Für einen klaren Anfang und ein klares Ende sorgt die Arbeit mit begrenzten Ressourcen, die für das Projekt so typisch ist.



Es kann mit einer spezifischen Organisationsform punkten. Zudem ist Teamarbeit unabdingbar und die Aufgabe, die es zu bewältigen gilt, sorgt mit der charakteristischen Komplexität dafür, dass sich alle Beteiligten kreativ ordentlich ins Zeug legen müssen.

Wer sich nun fragt, wie sich so ein komplexes Vorhaben meistern lässt, dem gibt das Projektmanagement das notwendige Werkzeug in die Hand. Das Wissen darüber ist in einer vielfältigen Projektmanagement-Literatur festgehalten und kann bei Bedarf mit zahllosen Tricks und Tipps aus Online-Foren und Blogs angereichert werden. Viele Fachgruppen und eine umfangreiche Management-Forschung kümmern sich zudem darum, dass uns neue Varianten des Projektmanagements niemals ausgehen.

Die Diagnose der Projektifizierung unserer Gesellschaft ist gestellt. Doch wie sieht es mit dem Kulturbetrieb aus? Findet hier ebenfalls ein immer stärkeres „Projektdenken“ statt oder existiert gar schon eine Projektkultur? Wenn ja, ist es durch diese Art des Arbeitens und Denkens dem Kulturbetrieb möglich, auf veränderte Situationen zu reagieren, neue Wege zu gehen, komplexe Aufgaben anzugehen und Lösungen anzubieten?

Der Kulturbetrieb hat (nicht nur in Deutschland) ein ganz eigenes Verhältnis zu Projekten: Die Projektförderung als spezifisches Instrument der Kulturförderung oder aber reine Projektarbeitsmärkte, in denen viele zu prekären Bedingungen beschäftigt sind, formen eine Wirklichkeit, die Kulturschaffende in ihrem Arbeitsalltag ganz konkret betrifft. Auch insgesamt sind Projekte aus dem Kulturbetrieb nicht wegzudenken, und zwar schon lange bevor es solche Worte wie Projektifizierung oder Projektgesellschaft ins Feuilleton geschafft haben. Und es scheint tatsächlich auf der Hand zu liegen: Wo, wenn nicht in der Kultur, gilt es in Teamarbeit Lösungen für komplexe Aufgaben zu finden? Wo sollte eine experimentierfreudige Haltung besser aufgehoben sein, als beispielsweise in einem Museum, das mit einer Ausstellung neue Zielgruppen ansprechen will? Und wie verhält es sich mit der Entwicklung neuer Organisationsformen aus Projekten heraus? Spielt das bei Kulturprojekten eine Rolle? In diesem Magazin haben wir versucht, zusammen mit unseren AutorInnen Antworten auf diese spannenden Fragen zu finden.

Projekte haben das Potenzial, eine Kulturorganisation als Gesamtes zu erneuern, auf die Zukunft auszurichten und Wege heraus aus den starren Strukturen zu finden. Wenn das nicht die Königsdisziplin für jede Kulturmanagerin und jeden Kulturmanager ist! Wir hoffen, dass Sie sich inspiriert fühlen, sich mehr mit dem Thema „Projekte“ auseinanderzusetzen, vielleicht sogar Lust bekommen, Ihre Projektmanagement-Skills zu verfeinern und zielstrebig und motiviert Ihre eigenen Projekte angehen! Und sei es der Marathon im Sommer 2017.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen Eva Elodie Göbel, Dirk Schütz, Veronika Schuster und das Team vom Kulturmanagement Network.



SCHWERPUNKT - Projektkultur

KM IM GESPRÄCH

Projektarbeit ist lebenslanges Lernen

Interview mit Armin Klein

..... Seite 5

Vom Projekt zum Sozialunternehmen

Wie Fördergeber Projektorganisationen nachhaltig stärken können

Interview mit Thomas Villmow

..... Seite 23

Das schönste Projekt ist das, was noch nicht da ist

Fragen zur projekt- und programmbezogenen Kulturförderung

Interview mit Kirsten Haß

..... Seite 38

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Willkommen in der Projektgesellschaft!

Welchen Einfluss Projekte auf Unternehmen und Volkswirtschaft haben

Ein Beitrag von Yvonne Schoper

..... Seite 9

Wie viel Struktur braucht unser Chaos?

Projektmanagement-Methoden im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Sven-Oliver Bemmé

..... Seite 14

Probieren ergänzt das Studieren

Projektmanagement im Kulturmanagement-Studium

Ein Beitrag von Lorenz Pöllmann

..... Seite 19

Zwischen Traumberuf und ungewisser Zukunft

Projektarbeitsmärkte in der Film- und Fernsehindustrie

Ein Beitrag von Birgit Apitzsch

..... Seite 34

Hält doppelt wirklich besser?

Über Kooperationen in der Projektarbeit

Ein Beitrag von Franziska Weber

..... Seite 42

VORGESTELLT...

Nachhaltig wirken - Wie geht das?

Das soziokulturelle Entwicklungsprogramm „Werft34“

Ein Beitrag von Martin Arnold-Schaarschmidt

..... Seite 27

IMPRESSUM

..... Seite 47



**PROF. DR. ARMIN
KLEIN**

geb. 1951, lehrt seit 1994 am
Institut für Kulturmanage-
ment Ludwigsburg. Nach
Studium der Germanistik,
Politikwissenschaft und
Philosophie Leitender Dra-
maturg am Theater am
Turm (Frankfurt); Kulturre-
ferent der Stadt Marburg.
Autor zahlreicher Monogra-
phien, u.a. „Projektmana-
gement“, 4. Auflage 2011,
Wiesbaden.

Projektarbeit ist lebens- langes Lernen

Projekte haben in der Kultur immer schon eine große Rolle gespielt, gerade in der Freien Szene, in der es viel darum geht, flexibel auf neue Situationen zu reagieren und Neues auszuprobieren. In vielen Kulturinstitutionen hingegen werden zwar Projekte gemacht, aber sie entfalten selten das Potenzial, das sie für die Organisation haben könnten. Wir sprechen mit Prof. Dr. Armin Klein darüber, wie Projekte genutzt werden können, um den Betrieb „flüssig“ zu gestalten.

Das Interview führte Eva Elodie Göbel, e.goebel@kulturmanagement.net

KM Magazin: Lieber Herr Prof. Klein, die Arbeit in Projekten nimmt immer weiter zu. Einige Experten sprechen sogar von einer Projektifizierung der Gesellschaft. Inwieweit trifft dieser Befund Ihrer Ansicht nach auch auf den Kulturbetrieb zu?

Prof. Dr. Armin Klein: Ich denke nicht, dass der Befund der Projektifizierung so auf den deutschen Kulturbetrieb zutrifft. Das müsste man zunächst wissenschaftlich untersuchen, was meines Wissens nach noch niemand gemacht hat. Ich müsste auf Beobachtungen zurückgreifen, um mehr zu dieser Frage sagen zu können.

KM: Was sind Ihre Beobachtungen in Hinblick darauf, welche Rolle Projekte heutzutage in der Kultur spielen?

AK: Vielleicht könnte man sagen, dass Projekte im Kulturbetrieb heute eine andere Funktion erfüllen als damals. In den 70er und 80er Jahren wurden zwar auch viele Projekte gestartet, allerdings mit dem Ziel, selbst institutionalisiert zu werden. Bernd Wagner von der Kulturpolitischen Gesellschaft hat mal gesagt: „Jede freie Gruppe im Theaterbereich will eigentlich ein kleines Stadttheater werden.“ Die Projekteritis, die es damals auch schon gab, war also aus der Not heraus geboren, weil die Leute keine passenden Stellen im Kulturbetrieb gefunden haben. Heute scheint es so zu sein, dass es für viele ein Lebensstil geworden ist, sich nicht mehr binden zu wollen. Nicht die Anzahl der Projekte hat sich geändert, sondern die Einstellung zur Projektarbeit.

KM: Dass Projekte gerade bei jungen Akteuren beliebt sind, ist also eher eine Abbildung der gesamtgesellschaftlichen Dynamik und keine Folge von einer so oder so gewollten Kulturpolitik?

AK: Genau, so kann man das sagen. Ich sehe das an meinen Studierenden, die heute etwas ganz anderes wollen, als wir früher. Damals hat wirklich jeder versucht, eine Stelle beim Staat oder bei der Stadt zu bekommen. Heute



... Projektarbeit ist lebenslanges Lernen

ist es den jungen Menschen wichtiger, ihr eigenes Ding zu machen, mit anderen zusammen etwas auf die zu Beine stellen.

KM: Wie reagieren die Kulturmanagement-Studiengänge auf diese Veränderung?

AK: Da kann ich nur für unseren Studiengang an der PH Ludwigsburg sprechen, in dem wir schon vor 15 Jahren auf diese Entwicklung mit einer Lehr-einrichtung reagiert haben, die sich Teamlabor nennt. Das Erste, was die Studierenden zu Beginn des Studium machen müssen, ist ein Projekt zu gründen, oder sagen wir: ein Startup. Alles, was sie über Marketing, Finanzierung und Controlling lernen, müssen sie praktisch in dieses Projekt einbringen. Bei den Studenten kommt das phantastisch an.

KM: Wenn ich nun höre, dass die Projektkultur bei der jungen Generation von KulturmanagerInnen zwar beliebt ist, sich aber zahlenmäßig vielleicht nicht so bestätigen lässt wie in der Wirtschaft, was sagt das über den Kulturbetrieb aus?

AK: Das belegt nur ein weiteres Mal das widersprüchliche Bild des Kulturbetriebs, das er selbst von sich hat: Es wird immer noch behauptet, er sei so kreativ und innovativ, aber wahrscheinlich ist er einer der konservativsten Betriebe überhaupt. Die Staatstheater oder Museen sind im Vergleich zu anderen Bereichen der Gesellschaft völlig unbeweglich. Und diese Starre hängt natürlich damit zusammen, dass diese Kulturbetriebe weitgehend öffentlich alimentiert werden. Der Theaterbetrieb erwirtschaftet 18 Prozent seines benötigten Etats selbst, 82 Prozent bekommt er von der öffentlichen Hand. Da muss weder über Innovationen nachgedacht noch dazugelernt werden.

KM: Wie können Projekte in diesem Lernprozess helfen?

AK: Projekte schaffen die Voraussetzung dafür, kreative Lösungen zu finden und Neues auszuprobieren. Ich habe viele Projekte gemacht, und was meinen Sie, was ich da gelernt habe? Sie fallen oft auf die Schnauze und zahlen Lehrgeld. Aber das ist eben genau das, was Innovationen ausmacht.

KM: Wie können Institutionen denn von diesem innovativen und kreativen Projekt-Spirit profitieren?

AK: In der Wirtschaft wird das schon länger unter dem Schlagwort der lernenden Organisation diskutiert. In der Marktwirtschaft übt der permanente gesellschaftliche Wandel ja in der Regel einen ständigen Druck auf Organisationen aus, denen nichts anderes übrig bleibt, als sich zu verändern, um auch in Zukunft am Marktgeschehen teilzunehmen. Aber wenn eine Organisation von den Auswirkungen des Wandels erst einmal verschont bleibt, weil sie ihre Mittel nicht selbst erwirtschaften muss, dann muss sie auch nicht lernen. Das organisationale Lernen findet in Kulturinstitutionen nicht statt. Es gibt ja die interessante Theorie, dass man eine Institution durch Projektmanagement im Grunde in eine lernende Organisation umstrukturieren



... Projektarbeit ist lebenslanges Lernen

kann. Das ist eigentlich das langfristige Ziel von Projektarbeit: Strukturen werden aufgelöst und in Projekten neu organisiert.

KM: Das klingt nach einer schönen, aber auch sehr abstrakten Vision. Wie könnte so eine schrittweise Umgestaltung durch Projektmanagement konkret aussehen?

AK: Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Als ich Organisationsleiter im Kulturstadion Marburg war, habe ich von Anfang an meine MitarbeiterInnen ermutigt, eigene Projekte zu gestalten. Das wurde so gut angenommen, dass nach ein paar Jahren MitarbeiterInnen mit fertig entwickelten Projektstrukturplänen zu mir kamen. Das heißt, Projekte müssen nicht immer von Externen parallel zur Einrichtung geführt werden. Das kann auch innerhalb der Einrichtung stattfinden, indem Abteilungen für Projekte auseinandergelassen, sich neu finden und dann wieder zusammenkommen. Aber das findet in den meisten Institutionen, wenn überhaupt, sehr langsam statt. Stattdessen wird strikt getrennt: Hier die Projektmanager und dort die Angestellten.

KM: Aber jetzt kann ja nicht jeder in einer Kultureinrichtung anfangen, eigene Projekte zu machen. Es bleiben ja Routine-Aufgaben übrig, die der Betrieb weiterhin stemmen muss. Wie bekommt man denn beides zusammen?

AK: Natürlich haben Sie in einer größeren Einrichtung wie einem städtischen Kulturstadion Verwaltungsaufgaben, die erledigt werden müssen. Aber darüber hinaus bleiben noch wahnsinnig viele Kapazitäten frei. Ich sage jetzt mal ein bisschen paradox: Sie können Projekte institutionalisieren. Und das funktioniert. Projektmanagement ist eine Chance, die festgefahrene Institution umzukrempeln und flüssig zu kriegen.

KM: Dabei scheint der/die MitarbeiterIn als Mensch, der/die sich bei seiner/ihrer Arbeit selbst verwirklichen möchte, ein ganz entscheidender Faktor zu sein. Wie werden aus MitarbeiterInnen selbstbewusste ProjektmanagerInnen?

AK: Das ist eine Frage der Motivation und von selbstständiger Fortbildung. Lernen macht nur dann Spaß, wenn es in einen echten Kontext eingebettet ist. Wenn ich zu meinem/meiner MitarbeiterIn sage, mach dich mal in doppelter Buchführung schlau, dann sagt er/sie zu mir im Zweifelsfall: „Warum? Dafür habe ich keine Zeit.“ Aber wenn er/sie ein Projekt hat und der Sponsor verlangt eine doppelte Buchführung, dann muss er/sie sich selbst mit dem Thema vertraut machen. Das ist motivierend und fordernd.

KM: Es gibt klare Richtlinien dafür, ab wann etwas als Projekt gilt. Einmaligkeit und zeitliche Begrenzung des Vorhabens spielen dabei unter anderem eine Rolle. Könnte man dann sagen, dass der Arbeitsalltag in vielen Bereichen der Kultur – Sonderausstellungen oder Stückinszenierungen – im Prinzip eine Aneinanderreihung von Projekten ist?



... Projektarbeit ist lebenslanges Lernen

AK: Es stimmt zwar, dass eine Theaterproduktion zeitlich begrenzt ist und etwas inhaltlich Neues präsentiert. Aber sie findet in einem festen Rahmen statt. Bei einem Projekt müssen Sie immer eine völlig neue Infrastruktur aufbauen, was Sie bei einer Stückinszenierung an einem Haus nicht müssen. Auch die Sonderausstellung im Museum wird von den gleichen Abteilungen organisiert. Ich denke das Entscheidende an Projekten ist das Innovative - und das bezieht sich nicht nur auf das Inhaltliche, sondern auch auf die Organisationsform. Der neue Intendant der Münchner Kammerspiele, Matthias Lilienthal, versucht zur Zeit den Projektcharakter der Freien Szene auf das feste Haus zu übertragen. Ob das klappt, wird sich zeigen.

KM: Was kann denn auf Seite der Fördermittelgeber getan werden, damit eine Projektförderung im konkreten Fall etwas Langfristiges bewirkt, das im Idealfall auch die Organisationsstruktur flüssiger macht?

AK: Ich denke, dass die Unterscheidung in institutionelle und projektweise Förderung so, wie sie derzeit stattfindet, unfair ist und nicht dazu beiträgt, dass sich Strukturen in Richtung Zukunftsfähigkeit verändern. Wenn Projektförderungen auf lange Sicht nur dazu dienen, einen Nebenmarkt zum institutionalisierten Kulturbetrieb zu schaffen, ist das nicht förderlich. Der Kernkonflikt liegt wirklich in dem Auspielen institutioneller Förderung versus Projektförderung. Ich wäre dafür, die institutionelle Förderung zeitlich zu begrenzen, wie es auch in der Schweiz gemacht wird - und jede Einrichtung, egal, ob ein schon immer gefördertes Theater oder eine freie Gruppe, muss alle Jahre wieder ihre Mittel beantragen, über die aufgrund von Wirkungsnachweisen entschieden wird. Wenn wenigstens ein Bundesland mit so etwas anfangen würde, wäre das schon mal gut.

KM: Lieber Herr Prof. Klein, wir danken Ihnen für dieses Gespräch! 



Foto: Horst Nogala

PROF. DR.

YVONNE SCHOPER

war 12 Jahre lang unter anderem in den USA als Projektmanagerin in der Automobilindustrie tätig, bevor sie 2003 Professorin an der HS Mannheim und 2014 Professorin für Internationales Management, Projektmanagement, Innovations- und Technologiemanagement an der HTW Berlin wurde. Sie ist Mitglied des Präsidialrats der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Ihre Forschungsinteressen liegen im Interkulturellen Projektmanagement, zudem forscht sie im Bereich Zukunftstrends, Frauen und Diversity im Projektmanagement und der makroökonomischen Bedeutung der Projektwirtschaft.

Willkommen in der Projektgesellschaft!

Welchen Einfluss Projekte auf Unternehmen und Volkswirtschaft haben

„Managing and Working in Project Society“ – so lautet der Titel eines Buchs, das 2015 von einem Team international renommierter Wirtschafts- und Management-Experten herausgegeben wurde. Der Eindruck besteht, dass Projekte im Arbeitsalltag immer mehr Zeit einnehmen. Leben wir also in einer Projektgesellschaft? Wie lässt sich das messen und belegen? Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. liefert zu diesen Fragen interessante Ergebnisse.

Ein Beitrag von Yvonne Schoper

„Projektifizierung“ ist eines der Schlagwörter, die unsere heutige Zeit beschreiben. Erstmals erwähnt im Jahr 1995 in einem Artikel des Wirtschaftsprofessors Christoph Midler über die Automobilindustrie, beschreibt es das Phänomen, dass Projekte aus unserer Zeit nicht mehr wegzudenken sind. Nicht nur in der Industrie, in der Politik, in der Kreativwirtschaft und im Sport, auch in der Schule, im Gesundheitswesen und im Ehrenamt ist Projektarbeit zur alltäglichen Arbeitsweise geworden. Dabei wird angenommen, dass Projekte eine geeignete Organisationsform darstellen, um flexibel auf interne und externe Veränderungen zu reagieren und komplexe, neuartige Probleme zu lösen.

Doch stimmt der Eindruck, dass heute nur noch in Projekten gearbeitet wird? Gibt es neben den Projekten überhaupt noch „normale“ Linienarbeit? Und wenn ja: Wie groß ist der Anteil der Projektarbeit an der Wirtschaftsleistung?

Die Vermessung der Projektlandschaft

Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. hat 2015 erstmals untersucht, wie groß der Anteil der Projektwirtschaft in den verschiedenen Industriebereichen in Deutschland ist. Dabei stellte sich zunächst das methodische Problem der Vermessung der ca. 3,6 Mio. meist kleinen und Kleinunternehmen in Deutschland, die durch das Statistische Bundesamt 2014 ermittelt wurden.

Aus makroökonomischer Perspektive können wirtschaftliche Aktivitäten grundsätzlich entweder bei ihrer Entstehung (=Input), bei ihrer Verteilung oder ihrer Verwendung (=Output) gemessen werden. Da in allen Bereichen der Industrie sowohl interne als auch externe Projekte vorkommen und interne Projekte, wie z.B. in Forschung und Entwicklung, oder organisatorische Change- oder Personalentwicklungsprojekte bezüglich ihres Outputs, also ihres Anteils auf den Umsatz schwer in einer Kennzahl zu messen sind,



... Willkommen in der Projektgesellschaft!

basiert die vorliegende Untersuchung auf der Input-Perspektive. Diese misst die für einen Wertschöpfungsprozess erforderlichen Vorprodukte und Produktionsfaktoren.

Dabei musste zunächst eine für alle Bereiche gültige, messbare Definition von Projekten geschaffen werden. Basierend auf der DIN 69901 Definition wurde eine Arbeitsdefinition entwickelt, die unabhängig von den verschiedenen Unternehmenskontexten prägnant, kurz und verständlich ist. Ein Projekt ist dabei ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, das heißt:

- Für das Projekt existiert eine konkrete Zielvorgabe.
- Das Projekt ist zeitlich (Anfang und Ende) begrenzt.
- Das Projekt benötigt spezifische Ressourcen, z.B. finanziell, personell, usw.
- Es existiert eine eigenständige Ablauforganisation, die sich von der Standardorganisation im Unternehmen abgrenzt.
- In Projekten werden nicht routinemäßige Aufgaben bearbeitet.
- Das Projekt hat eine Mindestdauer von vier Wochen.
- Das Projekt besteht aus wenigstens drei TeilnehmerInnen.

Als Wirtschaftsfaktor zunehmend wichtig

Insgesamt nahmen 500 kleine, mittlere und große privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen aus allen Branchen an der telefonischen Befragung teil, die mittels Zufallsstichprobe ermittelt wurden. Das Ergebnis zeigt, dass die Projektwirtschaft ein wichtiger Faktor für die deutsche Wirtschaft ist. Der Anteil der Projektstätigkeit lag 2013 – gemessen an der Gesamtarbeitszeit in Deutschland – bei mehr als einem Drittel, nämlich 34,7 Prozent (Wald 2015). Unter der Annahme, dass diese inputbasierte Kennzahl mit dem Anteil an der Bruttowertschöpfung als Output korrespondiert, würde dies einem Wert von 877 Milliarden Euro entsprechen. Wäre die Projektwirtschaft ein eigener Industriebereich, wäre er größer als das Produzierende Gewerbe und das Baugewerbe zusammen. Das Ausmaß der Projektstätigkeit ist dabei in den einzelnen Wirtschaftsbereichen unterschiedlich ausgeprägt: Der höchste Anteil ist im Baugewerbe (80%) und bei Unternehmensdienstleistern (60%) festzustellen. Aufgrund der großen Individualität der Vorhaben kann in diesen beiden Branchen nahezu jeder Auftrag als ein Projekt definiert werden. In diesen Bereichen sind lediglich administrative Vorgänge wie z.B. Buchhaltung oder Personalwesen nicht-projektartigen Tätigkeiten zuzuordnen. Zu den Unternehmensdienstleistern zählen z.B. Unternehmensberater, aber auch die zahlreichen Betriebe der Kreativwirtschaft, wie Werbe- und PR-Agenturen, oder die Filmindustrie. Leider lagen für die Untersuchung keine Ergebnisse zum Nonprofit-Bereich vor, da dieser vom Statistischen Bundesamt nicht separat als Industriebereich gemessen wird.



... Willkommen in der Projektgesellschaft!

Die Einschränkung der oben genannten Projekt-Definition mit einer Mindestdauer von vier Wochen mit drei Personen schließt die Fülle der fast täglich anfallenden einmaligen Vorhaben im Dienstleistungsbereich aus. So ist der Anteil von „nur“ 60 Prozent in diesem Wirtschaftsbereich zu erklären. Im Grundstücks- und Wohnungswesen hingegen sind fast ausschließlich nicht-projektformige Tätigkeiten vorzufinden, der Anteil der Projektstätigkeit wird hier nahezu mit null Prozent eingeschätzt. Ähnlich verhält es sich im Bereich der Land- und Forstwirtschaft und der Fischerei, hier kommen Projekte nur in Ausnahmefällen wie z.B. bei Pilotanlagen, neuen Zucht- oder Anbaumethoden zum Einsatz. Einen vergleichsweise hohen Umfang erreicht die Projektstätigkeit in den Wirtschaftsbereichen Handel, Verkehr, Gastgewerbe (42%), dem Produzierenden Gewerbe (41,9%) und der Information und Kommunikation (37,7%). In den überwiegend durch Dienstleistung geprägten Bereichen wie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (23%), sonstige Dienstleister (23%) und öffentliche Dienstleister (17,8%) umfasst die Projektstätigkeit etwa 20 Prozent der gesamten Arbeitszeit.

Dabei ist der Anteil der Projektstätigkeit gemessen am Anteil der Arbeitszeit in den letzten Jahren stetig gestiegen: von 29,3 in 2009 auf 34,7 Prozent in 2013. Das entspricht einer Steigerung von 20 Prozent innerhalb von fünf Jahren. Diese zunehmende Tendenz zeigt sich auch für die kommenden Jahre: prognostiziert wird ein weiter steigender Anteil auf 41,3 Prozent im Jahr 2019.

Ein Mittel zur Förderung von Innovationen

Innovationstätigkeit und -fähigkeit ist in wissensbasierten Volkswirtschaften ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, der erheblich zu Wachstum und Beschäftigungssicherheit beiträgt (Sammerl 2008). Die deutsche Wirtschaft gehört zu den innovativsten Volkswirtschaften. Im Global Innovation Index belegte Deutschland im Jahr 2016 weltweit den zehnten Platz. Der Innovationswettbewerb ist jedoch hochdynamisch. Deshalb sind kontinuierlich Anstrengungen zur Sicherung der Innovationsfähigkeit notwendig. Diese finden auf Unternehmensebene in Form von Investitionen in Forschung und Entwicklung statt.

Projekte werden dabei als geeignete Organisationsform bezeichnet, um Innovationen zu generieren (Schreyögg und Sydow 2010; Hanisch und Wald 2014). Das liegt einerseits an der temporären Eigenschaft von Projekten, die ein hohes Maß an Flexibilität ermöglicht, und andererseits an der Zusammenarbeit von ExpertInnen aus unterschiedlichen Disziplinen, die das Schaffen und Nutzen von neuartigem Wissen eröffnet (Lindner und Wald 2011). Dabei zeigt die Studie, dass Unternehmen mit einem hohen Projektanteil auch einen deutlich höheren Innovationserfolg haben als Unternehmen mit einem geringen Projektanteil. Erfolgreiche innovative Unternehmen sind also auch gleichzeitig Projektmanagement-Champions.



... Willkommen in der Projektgesellschaft!

Die deutsche Wirtschaft hat sich offensichtlich auf die temporäre Organisationsform eingestellt, dies zeigen auch die Erfolgsindikatoren. So liegt der Projekterfolg, gemessen über die Indikatoren Zeit-/Kosteneinhaltung, Ergebnis/Qualität und Stakeholderzufriedenheit auf einem hohen Niveau. Durchschnittlich werden auf einer Skala von 0 (keine erfolgreichen Projekte) bis 100 (alle Projekte waren erfolgreich) 72,3 Punkte erreicht. Die höchsten Erfolgsraten liegen dabei bei den Dienstleistern (84,2), zu denen auch die Kreativwirtschaft gehört.

Auf dem Weg zur projektorientierten Unternehmensführung

Die Ergebnisse der Studie bestätigen die These einer zunehmenden Projektifizierung der deutschen Wirtschaft deutlich. Bereits heute nimmt die Projektstätigkeit mehr als ein Drittel der gesamten Arbeitszeit in Deutschland ein und wird in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Dabei spielen Projekte nicht nur in traditionell projektorientierten Branchen wie der Kreativwirtschaft eine bedeutende Rolle, sondern ebenso in vermeintlich „projektfernen“ Bereichen wie dem öffentlichen Dienst. Daher sollte die Unternehmensführung die gleiche Aufmerksamkeit auf die Optimierung des Projektmanagements in den Organisationen richten wie auf die Strategie- und Innovationsprozesse, da diese erst durch Projekte erfolgreich umgesetzt werden. Um diese projektorientierte Unternehmensführung zu realisieren, könnte im ersten Schritt auf der obersten Leitungsebene eine Position installiert werden, die die Projekte im Unternehmen verantwortet und steuert, ähnlich der Rolle des Produktionsleiters oder des Einkaufsvorstands. Des Weiteren sind die Karrierepfade in der Organisation dahingehend weiterzuentwickeln, dass eine mehrjährige Erfahrung im Projektmanagement Grundvoraussetzung für jede obere Führungslaufbahn ist. Abhängig von der Bedeutung der Projekte für die Wertschöpfung oder Innovationskraft eines Unternehmens kann die Projektorganisation die Organisationsform sein, um starre Linienstrukturen im Unternehmen aufzubrechen und so zu einem selbstinduzierten Changemanagement in der Organisation beizutragen. ¶

ZUM WEITERLESEN

- Hanisch, B. und Wald, A. (2014): Effects of Complexity on the Success of Temporary Organizations: Relationship Quality and Transparency as Substitutes for Formal Coordination Mechanisms. *Scandinavian Journal of Management*, 30, S. 197- 213.
- Lindner, F. und Wald, A. (2011): Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29, S. 877-888.
- Midler, C. (1995): Projectification of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11, S. 363-375.
- Sammerl, N./ Wirtz, B./ Schilke, O. (2008): Innovationsfähigkeit von Unternehmen. *Die Betriebswirtschaft*, 62, S. 131-158.
- Schreyögg, G., und Sydow, J. (2010): Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21, S. 1251-1262.



... Willkommen in der Projektgesellschaft!

- Wald, A./Schneider, C./Spanuth, T./Schooper, Y. (2015) Towards a Measurement of "Projectification": A Study on the Share of Project-Work in the German Economy. In: Wald, A./Wagner, R./Schneider, C./Gschwendtner, M. (eds.): Advanced Project Management: Flexibility and Innovative Capacity. Volume 4. GPM: Nürnberg, S. 18-36.
- Schooper, Yvonne (Hrsg.) (2015): Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Online verfügbar unter:
https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/GPM_Studie_Vermessung_der_Projekttaetigkeit.pdf

- Anzeige -

WIR FINDEN DAS PERSONAL
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE



SVEN-OLIVER

BEMMÉ

ist diplomierte(r) Politikwissenschaftler, Autor („Kultur-Projektmanagement“ 2011) sowie Gastdozent zum Thema Projekt-, Personal- und Organisationsmanagement u.a. am Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM) an der Hochschule für Musik und Theater, Hamburg. Er ist hauptberuflich tätig als selbstständiger Unternehmensberater (CMC/IdU), Trainer und Coach für Organisations- und Personalentwicklung sowie für Change Management. Er ist Gründungsmitglied sowie Mitglied des Vorstands im Fachverband Change Management des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V.

KONTAKT

info@sbc-consulting.de

Wie viel Struktur braucht unser Chaos?

Projektmanagement-Methoden im Kulturbetrieb

Wer sich auf die Suche nach dem richtigen Management-Werkzeug für sein Kulturprojekt macht, muss sich zunächst durch einen Dschungel von Informationen kämpfen. Ob Scrum, Kanbas oder Lean Project Management – jede Methode verspricht, noch besser auf aktuelle Anforderungen in der Arbeitswelt reagieren zu können. Wie soll man sich da entscheiden? Sven-Oliver Bemmé berichtet, worauf es bei erfolgreichem Projektmanagement wirklich ankommt.

Ein Beitrag von Sven-Oliver Bemmé

Benötigt der Kulturbetrieb mehr Projektmanagement-Kompetenz? Diese Frage kann ganz klar mit „ja“ beantwortet werden. Tatsache ist, dass Projektarbeit gegenüber anderen Arbeitsformen immer weiter zunimmt. Das muss auch so sein, wenn man bedenkt, was Kulturschaffende und ihre Organisationen heutzutage leisten müssen. Angesichts von Technisierung, Globalisierung, demografischer Veränderung sowie von Finanzierungs- und nicht zuletzt auch Wertewandel ändern sich die Anforderungen rapide. Eine wesentliche Folge ist, dass immer häufiger immer komplexere Aufgabenstellungen in immer kürzerer Zeit bewältigt werden müssen.

Die beste aller Entscheidungen

Jeder Kulturbetrieb besteht aus den Entscheidungen, die die Geschäftsleitung und ihre MitarbeiterInnen treffen. Unternehmerischer Erfolg in einem hochbeschleunigten Umfeld hängt davon ab, wie gut es den in der Organisation beschäftigten Menschen gelingt, in ihrem Tätigkeitsfeld die richtigen Entscheidungen zu treffen. Richtige Entscheidungen sind solche, die nachweislich auf eine gewünschte Lösung, sprich, auf ein angestrebtes Ziel einzahlen.

Projekte sorgen im Idealfall für höchstmögliche Entscheidungsqualität. Ihr Trick ist ein iterativer (sich schrittweise annähernder) und zugleich wohlorganisierter Informations- und Wissensaustausch. Er zielt darauf ab, über die Beteiligung von Experten, die für eine konkrete Aufgabe in besonderem Maße kompetent sind, für alle Beteiligten die bestmögliche Informationslage sicherzustellen, sodass die bestmögliche Entscheidung gefällt werden kann.

Die Methode allein entscheidet nicht über den Erfolg

Projekte sind riskante Unterfangen. Denn wer ein Projekt plant, plant letztlich die Gründung einer temporär begrenzten, eigenständigen Organisationsform, d.h. eines eigenständigen Unternehmens. Ein umsichtiges und



... Wie viel Struktur braucht unser Chaos?

frühzeitig einsetzendes Management kann Risiken minimieren, grundsätzlich aber ist der einzelne Mensch, sei es als ProjektinitiatorIn oder Beteiligter, der wesentliche Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens entscheidet – nicht die von ihm gewählte Management-Methode.

Projektmanagement versteht sich hierbei (nur) als ein strukturgebendes Hilfsmittel zur Organisation des Arbeitsprozesses. Es folgt der Grundidee, dass es für die Lösung komplexer Aufgaben besser ist, die oft als hinderlich empfundene hierarchische Arbeitsteilung temporär durch ein aufgabenbezogenes, verfahrensorientiertes Bearbeitungsformat zu ersetzen. Das Nutzenversprechen lautet:

- Der Fokus liegt auf der Erreichung eines eindeutigen und realistischen Einzelziels innerhalb eines begrenzten Handlungsrahmens – Erfolg wird so kalkulierbarer.
- Die feste Verfahrenschonologie (Lage-Ziel-Maßnahmen bzw. Ziel-Lage-Maßnahmen) stellt das angestrebte Ergebnis in den Mittelpunkt des Handelns und ermöglicht eine treffsichere und zugleich ressourcenschonende Auswahl (nur) solcher Maßnahmen und Handlungen, die auch zielführend sind.
- Das Einhalten gemeinsam vereinbarter Verfahrens- und Verhaltensregeln erhöht die Verbindlichkeit zwischen den Projektakteuren und somit werden Aufgaben zuverlässiger erledigt.
- Der planerische Schwerpunkt am Projekt-Anfang (Definition + Konzeption) beugt Risiken, Fehlern und Fehlerketten (Kosten, Zeitverlust) vor.
- Die Vorverlegung der Planung an den Anfang (statt in den laufenden Prozess) ermöglicht ein von vornherein terminsicheres Abarbeiten nachfolgender Aufgaben, sowie zugleich – wo möglich – paralleles Arbeiten an voneinander unabhängigen Aufgaben und die Echtzeit-Steuerung (Projektcontrolling + Maßnahmenkorrektur) während der Erledigung.

Mehr Freiheit, mehr Verantwortung

Für ein funktionierendes Projektmanagement wird empfohlen, auf ausgeprägte Hierarchien innerhalb des Projektteams möglichst zu verzichten. Die gewollte (temporäre) Verabschiedung vom Denkmodell einer klassischen Top-Down-Aufgabensteuerung bedeutet in der Praxis die Ablösung durch ein System zuvor vereinbarter Verfahrens- und Verhaltensregeln im bzw. durch das Projektteam. An die Stelle disziplinarischen Weisungsrechts rückt die individuelle und kollektive Vereinbarungsdisziplin der Projektteam-MitgliederInnen, die sich unter anderem darin niederschlägt, dass jede/r die vereinbarten Prozesse, Aufgaben und Spielregeln einhält.



... Wie viel Struktur braucht unser Chaos?

Dass die Gültigkeit der Vereinbarung im Projektkontext vor der autoritären Vorgabe rangiert, bedeutet, es muss eingangs intensiv verhandelt werden, um zu ausreichend konkreten und dauerhaft tragfähigen Vereinbarungen zu kommen und im Ergebnis nachweisliche Qualität liefern zu können, nämlich exakt das, was verabredet wurde. Dies kann nur unter bestimmten Voraussetzungen und mit einer bestimmten Grundhaltung funktionieren.

Erfolgreiche Projektarbeit und ein professionelles Projektmanagement setzen seitens der Akteure projektspezifische Kenntnisse ebenso voraus wie das dazugehörige Können, das gemeinsame Wollen und vor allem das explizite Dürfen. Entsprechend hoch sind insbesondere in internen Projekten die Anforderungen an jeden Einzelnen und an das (organisationale) Projektumfeld.

Individuelle Voraussetzungen:

- Eigenverantwortlichkeit + Wille zur Verantwortungsübernahme
- Entscheidungsaffinität + Mut zur Initiative
- Hoher Verbindlichkeits- und Zuverlässigkeitsgrad
- Ausgeprägte Selbststeuerungs- und Selbstbehauptungsfähigkeit
- Wille zur Offenheit (u. a. zur Preisgabe exklusiver Informationen)
- Kommunikations-, Team- und Konfliktfähigkeit, hohe Sachorientierung
- Methodische Fertigkeiten + Akzeptanzfähigkeit bezüglich Zielarbeit und Transparenz

Organisationale Voraussetzungen:

- Entscheidungssicherheit, dass Projektarbeit immer (nur) dort zum Einsatz kommt, wo sich andere Arbeitsmethoden als ungeeignet erweisen
- Explizites Commitment, dass eigenverantwortliches Arbeiten erwünscht und nicht nur geduldet ist
- Bereitstellung notwendiger Freiräume und Ressourcen (u. a. projektbezogene Arbeitszeit, Projektbudget, Informationszugänge usw.)
- Sicherstellung, dass das Mandat der Projektakteure ausreichend gestärkt und verbindlich vereinbart ist (Vertragstreue und Delegationsfähigkeit zwischen Projektgeber und Projektnehmer)
- Akzeptanz, dass getroffene Vereinbarungen für alle Seiten bindend sind und nicht von Vorgaben, spontanen Zusatzaufträgen oder Störungen überlagert werden (Verzicht auf Interventionsrechte)

Wie viel Management ist zu viel?

Letztlich haben alle Anwendungsvarianten des Projektmanagements (Scrum, Prince 2, V-Modell, Hermes u. v. m.) ihren Ursprung in diesen Grundannahmen. Dass gegenwärtig immer neue Varianten ins Spiel gebracht werden, ist u. a. immer häufiger in IT-, Industrie- und Serienfertigungsprojekten zu be-



... Wie viel Struktur braucht unser Chaos?

obachten. Die Auswahl der am besten geeigneten Variante obliegt denjenigen, die das jeweilige Projekt erfolgreich zu managen haben. Dahinter steht immer die Frage, wie viel Management ein Projekt überhaupt braucht – und die Antwort kann nur lauten: Es kommt darauf an.

Die Arbeitsmethodik hängt maßgeblich von der Aufgabenstellung selbst und den mit ihr verbundenen Risiken und Potenzialen ab. Handelt es sich eher um ein Pionierprojekt, sprich, soll etwas erstmals völlig neu entwickelt, z.B. aus zwei Spielstätten ein gemeinsames Haus gemacht werden? Oder geht es um die jährliche Programm-Neuplanung für eine etablierte Spielstätte? Projekte mit besonders hohem Risiko, hoher Komplexität und einem teiloffenen Ausgang verlangen nach einem anderen Management als solche, die sich durch ein eher überschaubares Risiko, einfache Tätigkeiten und eine vergleichsweise gute Planbarkeit auszeichnen.

Ein weiteres Kriterium sind die Projektbeteiligten und ihre fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Weil Menschen selbst nie Instrumente sind und Projektverantwortlichen oftmals nur ihr eigenes Bauchgefühl bleibt, folgende Leitgedanken aus der Praxis:

- Wer nicht anfängt ordentlich zu planen, plant letztlich nicht anzufangen, sondern macht einfach nur irgendetwas, das halbwegs sinnvoll erscheint.

Wenn es sich so anfühlt, als bräuchte ein Projekt nur wenig Struktur und Planung und man sollte stattdessen möglichst schnell ins Tun kommen (häufig zu beobachten in kreativen und handlungsorientierten Teams), ist zur Vorsicht geraten. Meist führen eine mitreißende Handlungsenergie und Euphorie zu Beginn des Projekts dazu, dass die methodisch saubere Bestimmung von konkreten Zielen unvollständig bleibt oder gleich ganz übergangen wird. Wird ein Projekt in der Folge somit vornehmlich oder ausschließlich über Handlungsideen begonnen, statt erst Klarheit über das Ergebnis herzustellen, auf das sie hinwirken sollen, so resultiert daraus meist nur blinder Aktionismus, dauerhafte Hektik, viel unnütze Arbeit und die zu späte oder Nicht-Erledigung von Wesentlichem, während der Abschlusstermin bedrohlich näher rückt.

- Wer nicht irgendwann aufhört zu planen, vergisst darüber das Anfangen.

Wann immer es sich so anfühlt, als bräuchte ein Projekt mehr Struktur und Ordnung, bevor man sich ausreichend startsicher fühlt, wird in den meisten Fällen weniger Struktur für mehr Ergebnis sorgen. Ein häufiger Fall in Teams, die ihre Zeit am liebsten mit Analysen verbringen, ist die Tendenz zur Überplanung ihres Vorhabens.

Klingt neu und gut – aber bringt es das auch?

Bringen die Projektbeteiligten keine oder nur geringe Projektmanagement-Kompetenz mit, dann werden viele Arbeitsvarianten automatisch obsolet. Zwar klingen Agiles Projektmanagement oder Methoden wie Scrum sehr ein-



... **Wie viel Struktur braucht unser Chaos?**

ladend, weil sie kundenorientiert sind und versprechen, in kürzester Zeit zu einem repräsentablem Zwischenergebnis (Prototyp) zu gelangen. Zugleich ist zu bedenken:

- Alle im Markt vorhandenen Projektbearbeitungsvarianten basieren auf den gleichen Grundannahmen.
- Gestaltungsfreiheit im Projekt hat immer den Preis der Selbstregulierungsverpflichtung – je weniger hierarchisch die Projektorganisation ist, desto klarer müssen Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortung verteilt sein und desto mehr Verfahrens- und Verhaltensregeln müssen vereinbart werden.
- Je offener die Ausgestaltung des Projekts bleibt, desto komplexer wird die Arbeitsorganisation und desto zwingender wird die Selbstverpflichtung (und Fähigkeit) der Akteure, Vereinbarungen einzuhalten, zuverlässig und diszipliniert zu arbeiten sowie ihre Rolle im Projekt und die mit allen abgestimmten Prozessabläufe ernst zunehmen.

Funktionierendes Projektmanagement setzt die Einhaltung seiner Grundlogik und Regeln voraus. Nur so gelingt es, effizienter im Projekt zu werden. Wer sich gegenüber zielorientierter, planerischer und strukturierender Projektarbeit verschließt, muss im Resultat mit geringerer Effizienz, Mehraufwand und zusätzlichen Stolpersteinen auf seinem Weg rechnen. Wer sein Projekt spontan und lediglich mit Ideen für spannend klingende Maßnahmen beginnt, muss später mit Zeitverlust, höheren Kosten und erhöhtem Konfliktpotenzial zwischen den Akteuren leben. Wem Projektmanagement zu aufwendig ist, wem die methodischen Fertigkeiten oder die organisationalen Rahmenbedingungen fehlen, der wird in Projekten Federn und verbrannte Erde hinterlassen – ohne sich am Ende wirklich sicher sein oder beweisen zu können, ob sein Projekt ein voller Erfolg war.¶



PROF. DR.
LORENZ
PÖLLMANN

ist Professor für Medien- und Eventmanagement an der HMKW – Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Berlin. Darüber hinaus hat er Lehraufträge an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg und der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).

Probieren ergänzt das Studieren

Projektmanagement im Kulturmanagement-Studium

Wer später einmal einen Kulturbetrieb führen oder Kulturprogramme entwickeln möchte, ist gut beraten, die passende Ausbildung dafür zu durchlaufen. Das Kulturmanagement-Studium sollte also die beste Vorbereitung für die spätere Berufspraxis sein, und hier spielt die Arbeit in Projekten eine große Rolle. Wie werden Studierende des Kulturmanagements auf diese Aufgaben vorbereitet? Welchen Platz nimmt das Projektmanagement im Curriculum der Studiengänge ein? Prof. Dr. Lorenz Pöllmann lehrt selbst Projektmanagement in Kulturmanagement-Studiengängen und benennt in seinem Beitrag den Status Quo und Best Practices in der Ausbildungssituation.

Ein Beitrag von Lorenz Pöllmann

Projektmanagement zählt zu den Kernkompetenzen des Kulturmanagements: Zu den Aufgaben der meisten Kulturinstitutionen zählen die Planung und Organisation von Veranstaltungen wie Konzerte, Ausstellungen oder Theateraufführungen, die in der Regel den Charakter von Projekten aufweisen. Aber auch andere Tätigkeiten wie die Entwicklung eines Audience Development-Programms oder die Durchführung einer Besucherstudie sind klassische Projekte der Kulturbetriebe. Es ist somit konsequent, dass Seminare zum Projektmanagement in den Lehrplänen der Kulturmanagement-Studiengänge integriert sind.

Kein standardisiertes Lehrprogramm in Sicht

In der Literatur und Lehre zum Management von Kulturprojekten werden zwar eine Reihe von Modellen und Techniken des klassischen Projektmanagements übernommen (vgl. Klein 2004, Bemmé 2011), ein einheitlicher Standard oder inhaltlicher Kanon hat sich jedoch bisher nicht etabliert. Den Vorschlag für einen solchen macht die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM). Und auch wenn die GPM-Zertifizierungsprogramme für Kulturinstitutionen bisher keine nennenswerte Relevanz haben, lohnt ein Blick auf diesen Kanon mit der Frage, inwiefern sich diese Inhalte im Kulturmanagement-Studium wiederfinden.

1998 wurde von der International Project Management Association (IPMA) die erste und inzwischen überarbeitete (vgl. auch IPMA 2015) International Competence Baseline (ICB) definiert, um internationale Standards in der Kompetenzvermittlung von Projektmanagement zu schaffen. Der aktuelle Projektmanagement-Kanon der IPMA, der von der GPM übernommen wird, ist die ICB 3.0, die 2006 veröffentlicht wurde. Sie gliedert sich in drei Projektmana-



... Probieren ergänzt das Studieren

gement-Bereiche: (1) PM-technische Kompetenzelemente, (2) PM-Verhaltenskompetenzelemente und (3) PM-Kontext Kompetenzelemente wie in folgender Abbildung dargestellt ist.

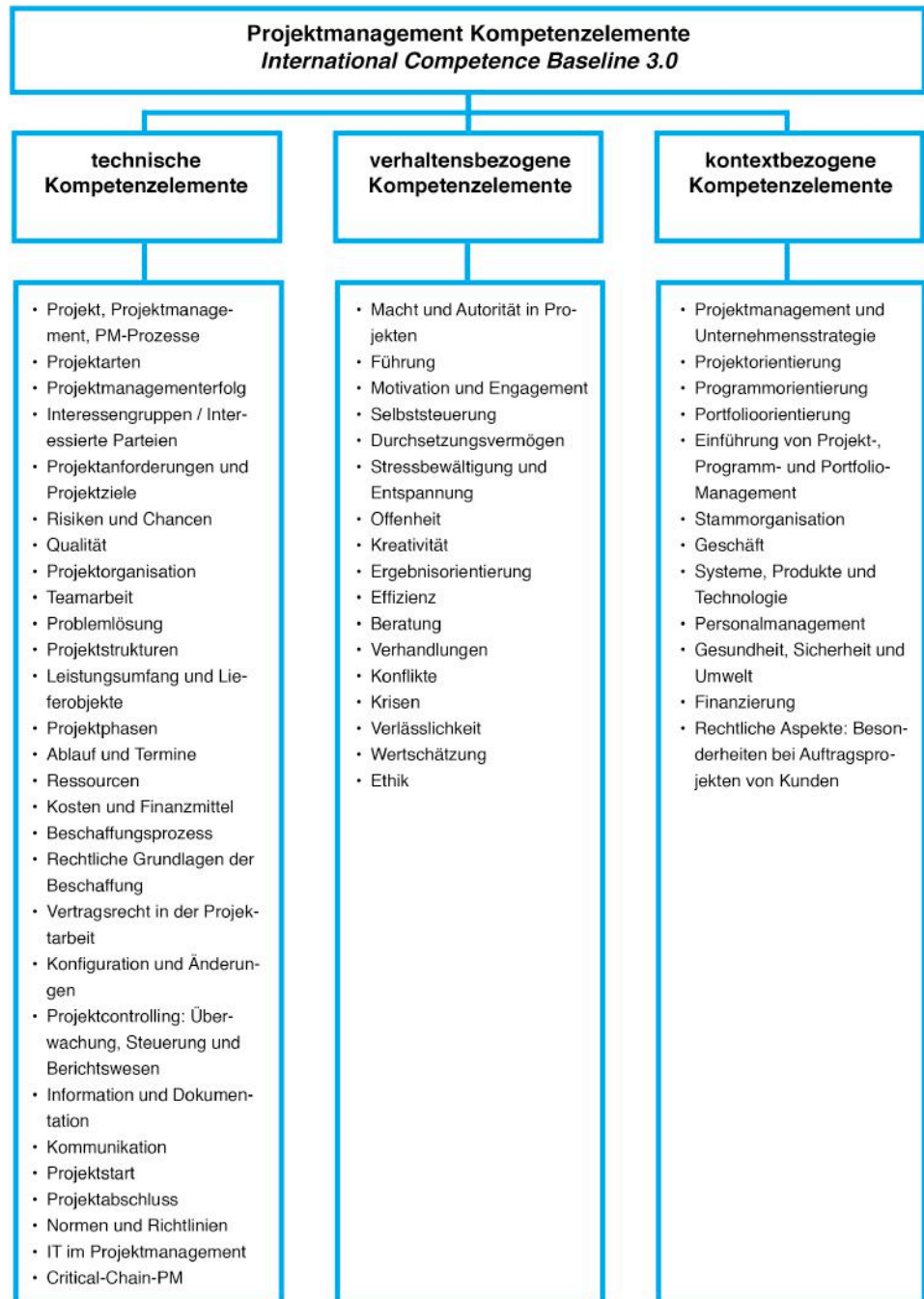


Abb.: Projektmanagement Kompetenzelemente (vgl. GPM / Cessler 2015)



... Probieren ergänzt das Studieren

Die hier gezeigten Kompetenzelemente finden sich überwiegend und mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung auch in einem Kulturmanagement-Studium wieder. Allerdings werden nicht alle Themen in den Lehrveranstaltungen zum Projektmanagement integriert. Somit kann einerseits unterschieden werden zwischen Lehrveranstaltungen, die Projektmanagement im engeren Sinne thematisieren und in denen insbesondere Bereiche der technischen Kompetenzen behandelt werden wie beispielsweise Projektmanagement-Prozesse, Definition von Projektzielen, Projektstrukturen und Organisationstechniken wie die Erstellung von Gantt-Charts, Projektstrukturplänen, Netzplänen etc. Neben der Vermittlung dieser Techniken ist zudem eine Betrachtung neuer IT-gestützter Möglichkeiten von Bedeutung, die sich insbesondere durch das Cloud-Computing ergeben (vgl. Pöllmann 2016: 148). Die meisten Studierenden sind inzwischen über Facebook- oder Google-Gruppen organisiert und zahlreiche Anbieter haben neue Online-Tools zur vereinfachten Projektarbeit etabliert (z. B. Basecamp³, Trello oder Redmine für das Projektmanagement im Allgemeinen oder Tools wie Eventbrite, Seats.io oder Theasoft, die Aufgaben der Veranstaltungsorganisation im Speziellen erleichtern). Darüber hinaus werden Projektmanagement-Kompetenzen im weiteren Sinne durch Lehrveranstaltungen vermittelt, die sich nicht zwingend auf Projekte beziehen, wie zum Beispiel in Seminaren zu Marketing, Finanzierung, Personalmanagement und Recht.

Lehreinheiten müssen sinnvoll aufeinander aufbauen

Die Konzentration auf Projektmanagement im engeren Sinne ist im Rahmen eines Kulturmanagement-Studiums sinnvoll, da bei einer umfassenden Behandlung aller hier gezeigten Kompetenzelemente Redundanzen zu anderen Lehrveranstaltungen auftreten würden und auch das dafür notwendige Volumen an Semesterwochenstunden in der Regel nicht gegeben ist. Darüber hinaus können auch nicht alle Ansätze des klassischen Projektmanagements auf die Organisation von Kulturprojekten übertragen werden. Die Berücksichtigung der Kulturmanagement-Spezifika durch ergänzende Lehrveranstaltungen ist notwendig: Beispielsweise ist die Projektphase der Implementierung nach dem Projektabschluss bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten in der Industrie von Bedeutung. Bei Kulturveranstaltungen gibt es diese Phase in der Regel jedoch nicht. Weitere Unterschiede entstehen bei Kulturprojekten beispielsweise durch mehrdimensionale Finanzierungsstrukturen (vgl. Klein 2008: 207ff.) oder der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen ProjektmitarbeiterInnen. Sinnvoll erscheint daher, dass die Lehrveranstaltungen zum Projektmanagement nicht zu früh im Curriculum verankert sind, damit in den Modulen zum Projektmanagement auf anderen Kompetenzen aufgebaut werden kann.

Praxisprojekte sind ein Muss

Trotz einer schlüssigen Verteilung der Theorieseminare im Curriculum des Kulturmanagement-Studiums bleibt die Herausforderung jedes/r Lehrenden,



ZUM WEITERLESEN

- Bemmé, Sven-Oliver (2011): Kultur-Projektmanagement, Wiesbaden
- GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) / Gessler, Michael (Hrsg.) (2015): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Basis Version (3.0), Band 1, 7.A. Nürnberg
- IPMA (International Project Management Association) (2015): Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, Nijkerk
- Klein, Armin (2008): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden
- Klein, Armin Projektmanagement für Kulturmanager, Wiesbaden
- Pöllmann, Lorenz (2016): Schnittstellenmanagement von Corporate Cultural Responsibility-Projekten, in: Steinkellner, Vera (Hrsg.): CSR und Kultur, Springer Gabler, S.139-152

... Probieren ergänzt das Studieren

dass im Seminar überwiegend das behandelt wird, was sich auch in der theoretischen Form vermitteln lässt. Dies sind Fakten, Modelle und Methoden. In der Empirie zeigt sich dann jedoch, dass der Projekterfolg wesentlich von der Kommunikation und anderen „Soft Skills“ der Projektbeteiligten abhängt. Daher sind neben den Theorieseminaren immer auch Praxisprojekte als Bestandteil des Studiums nötig. Insbesondere bei Bachelorstudierenden, die noch über wenig Praxiserfahrung verfügen, sind Praxisangebote ohnehin sehr beliebt. Die Verzahnung von Theorie und Praxis soll anhand von drei Beispielen skizziert werden:

1. Im Bachelorstudiengang „Cultural Engineering“ der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg wird ein Seminar speziell zum Projektmanagement angeboten, das durch weitere Lehrveranstaltungen zu praktischen Themen der Kulturwirtschaft ergänzt wird. An den Studiengang angebunden ist der Verein KanTe e.V. (Kultur auf neuem Terrain erleben), der den Studierenden einen rechtlichen Rahmen für die Organisation eigener Projekte wie beispielsweise dem Kulturfestival „Upgrade“ gibt.
2. An der HMKW – Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft Berlin wird Projektmanagement im Bachelorstudiengang Medien- und Eventmanagement in zwei Modulen gelehrt. Darüber hinaus wird in jedem Semester ein Praxismodul angeboten, in dem eigene Projekte realisiert werden. Dazu steht den Studienredenden ein Eventraum mit Bühne, Licht- und Tontechnik zur Verfügung, um eigene Veranstaltungsformate unter Realbedingungen zu testen.
3. Auch im Masterstudiengang „Kulturmanagement und Kulturtourismus“ an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) wird Projektmanagement gelehrt – dort im Verbund mit Eventmanagement. Ein Praxismodul ermöglicht die Umsetzung von Projekten wie beispielsweise die Organisation eines Symposiums. Darüber hinaus können Studierende ab dem Sommersemester 2017 mit dem „Arts Management Innovation Lab“ Projekte mit Praxispartnern des Studiengangs umsetzen.

Die Möglichkeit der Praxisprojekte im Rahmen des Studiums ist von zentraler Bedeutung, um einerseits Aspekte zu vermitteln, die in reinen Theorieveranstaltungen zu kurz kommen, und andererseits damit sich Studierende ein eigenes Portfolio an Erfahrungen erarbeiten können. Daher sollte das eigene Engagement im Rahmen der Studienprojekte immer dokumentiert werden, um nach dem Studium auch mit einer belegbaren Praxisexpertise auf den Arbeitsmarkt zu gehen. Durch die voranschreitende Professionalisierung der Kulturbetriebe und die Entwicklung der Projektmanagement-Instrumente bleibt dieses Fach von nachhaltiger Bedeutung für die Ausbildung im Kulturmanagement. ¶



Foto: Stephan Schmuck

THOMAS VILLMOW

ist Programmverantwortlicher der Schweizer Drosos Stiftung in Deutschland. Er studierte Musikpädagogik in Weimar sowie Betriebswirtschaft in Pinneberg. Er war über 20 Jahre Geschäftsführer in Sozialbetrieben in Thüringen und Bayern. Neben einer Ausbildung in Kulturmanagement ist er heute als zertifizierter Systemischer Organisationsentwickler, Systemischer Business-Coach (Freie Universität Berlin) und Stiftungsmanager (EBS Universität für Wirtschaft und Recht) tätig.

Vom Projekt zum Sozialunternehmen

Wie Fördergeber Projektorganisationen nachhaltig stärken können

Wenn es nicht gut läuft, dann sind kurz- oder mittelfristige Projektförderungen nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Denn was passiert nach Ende der Förderung? Wie geht es für die Beteiligten und die Zielgruppe weiter? Die Schweizer Drosos Stiftung setzt daher bereits während des Förderzeitraums auf die Verbesserung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit ihrer Projektpartner. Was Stiftungen abseits finanzieller Unterstützung tun können, um Projektorganisationen nachhaltig zu stärken, darüber sprachen wir mit Thomas Villmow, der für Drosos Stiftung Projektteams in Deutschland betreut.

Das Interview führte Eva Elodie Göbel, e.goebel@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Villmow, die Drosos Stiftung hat sich für ihre Projektförderung ein striktes Nachhaltigkeitsgebot auf die Fahne geschrieben. Mal provokativ gefragt: Schließen sich Nachhaltigkeit und begrenzte Projektarbeit nicht aus?

Thomas Villmow: Vielleicht kann man deshalb das, was wir tun, besser als organisationale Förderung beschreiben. Denn in den meisten Fällen geht das weit über eine Projektförderung hinaus. Wir begreifen unsere Kooperationen als Partnerschaften, in denen wir nicht nur als reiner Fördergeber auftreten. Das macht einen großen Unterschied.

KM: Trotzdem fördert Ihre Stiftung ja Projekte mit einer begrenzten Laufzeit ...

TV: Das stimmt, aber der Charakter dieser Förderung ist ein grundlegend anderer. Im Vordergrund unserer ganzen Bemühungen steht die Zielgruppe, die von dem Projekt etwas haben soll, also die Menschen, die in irgendeiner Form sozial benachteiligt sind und denen der Zugang zu gesellschaftlicher Teilhabe erschwert ist. Die Organisation, die das Projekt initiiert und ausführt, ist hingegen das Mittel, um die Lebensbedingungen der Zielgruppe zu verbessern. Wir haben also eine Projektförderung insofern, als dass wir langfristige Ziele festlegen und im Rahmen dieser Zielsetzungen abgeschlossene Einheiten haben. Aber die Projekte sollen keinen Anfang und kein Ende im klassischen Sinn haben, sondern auch nach Ende der Förderung weiterlaufen und die Zielgruppe weiterhin stärken.

KM: Einigen Akteuren im Kulturbereich fällt es schwer, Ziele oder gewünschte Wirkungen ihres Kulturprojekts zu definieren. Wie gehen Sie als Fördermittelgeber an diese Frage heran? Wie können sinnvolle Ziele und Wirkungsabsichten bestimmt werden?



... Projektförderung als Organisationsentwicklung

TV: Das ist tatsächlich eine schwierige Frage und geht weit über quantitative Messungen hinaus. Bei uns definieren die ProjektpartnerInnen selbst ihre gewünschten Ziele. Sie sollen sich überlegen, was sich während des Projekts oder danach verbessern soll. Im Fall des Gründerprogramms „Werft 34“ aus Erfurt wollten die Beteiligten eine bessere wirtschaftliche Selbstständigkeit der Entrepreneure erreichen. In dem Prozess der Bestimmung von Zielen ging es also dann erst einmal um die Frage, welche Merkmale einen Erfolg anzeigen würden.

KM: Was ist dabei herausgekommen?

TV: Ein wichtiges Erfolgsmerkmal für die Teilnehmenden im Projekt war, nicht mehr wirtschaftlich abhängig zu sein, beispielsweise von ihrem familiären Umfeld. Und es ist wirklich so: viele Akteure im soziokulturellen Bereich bekommen immer noch Unterstützung von Familie, Verwandten oder Ehepartnern. Hier die Situation zu verbessern, haben viele als Wunsch geäußert. Da wären wir als Stiftung von alleine gar nicht drauf gekommen. Ein anderes Kriterium könnte sein, sich ein eigenes Büro leisten zu können.

KM: Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie die ProjektpartnerInnen noch konkret?

TV: Anders als bei vielen anderen Förderinstitutionen wollen wir intensiv und partnerschaftlich mit den ProjektpartnerInnen zusammenarbeiten, deren Startbedingungen nicht unbedingt günstig sind. Das bedeutet, dass wir die Strukturen, die um sie herum bestehen, stärken, damit sie bessere Voraussetzungen haben. Wir nennen das Capacity building. Ziel ist, dass die Organisation als Ganzes so gut und nachhaltig aufgebaut wird, dass sie auch nach Förderende weiter existiert und ihre Zielgruppe bestmöglich erreichen kann. Die ProjektmitgliederInnen müssen sich selbst damit auseinandersetzen, was sie brauchen, um richtig loslegen zu können. Bei der „Werft 34“ waren das zum Beispiel die Prozessbegleitung, eine stabile soziale Struktur, gut aufgestellte Netzwerk- und Teamarbeit, sowie Sicherheit in der Finanzierung. Genau diese Bereiche haben wir finanziell unterstützt und begleitet.

KM: Wie kann man sich die Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und den Projektpartner vorstellen?

TV: Die Zusammenarbeit steht bei uns auf drei Säulen. Zum einen haben wir einen anhaltenden reflektorischen Prozess zwischen uns als Stiftung und der Projektorganisation, der auf unserer Seite von professionellen Programmverantwortlichen betreut wird. Dieser Prozess berührt stark Fragen der Organisationsentwicklung, auf die wir sehr intensiv eingehen können, weil die meisten unserer Stiftungs-Mitarbeiter tatsächlich aus der Organisationsentwicklung zu uns kommen. Das Zweite ist, dass wir bei Bedarf externe BeraterInnen ins Boot holen, die in einem Fachbereich beraten, Workshops anbieten oder dritte Aufgaben direkt mit den KlientInnen übernehmen. Drittens begleiten wir unsere PartnerInnen evaluativ durch den gesamten Prozess. So



... Projektförderung als Organisationsentwicklung

haben wir ein Instrument der Wirkungsmessung, mit dem wir schon innerhalb des Prozesses Erhebungen durchführen und Empfehlungen ableiten können. Bei einer extern beauftragten Evaluation geht es uns nicht darum, am Ende einen Bericht auf dem Tisch zu haben, sondern frühzeitig Dinge verbessern zu können.

KM: Bei aller Individualität der einzelnen Projekte: Gibt es ein Rezept für nachhaltig erfolgreiche Projektförderung?

TV: Vielen ProjektpartnerInnen geht es darum, einen wichtigen Schritt weiter zu kommen und das Hamsterrad zu verlassen, in dem sie sich befinden. Um hier Lösungen zu entwickeln, Visionen zu entwerfen und einfach mal die Gedankenblase für Neues zu öffnen, braucht es auch unternehmerische Ideen. Ich denke jede/r, die/der von einer öffentlichen Finanzierung getragen wird, weiß, wie sehr es die Arbeitsmöglichkeiten auch einschränken und im Endeffekt abhängig machen kann: Die Vorgaben sind eng, die Ziele schon bestimmt und man kann in der Regel nicht flexibel auf das, was an der Basis gebraucht wird, reagieren. Die eigenen Stärken kann ich als Organisation oder MitarbeiterIn erst richtig einsetzen, wenn ich eigene Mittel erwirtschafte, die mir einen Freiraum schaffen. Man muss sich überlegen, wie man auf dem Markt im Rahmen seiner Möglichkeiten Umsatz generieren kann. Von Fundraising, der Zusammenarbeit mit ansässigen Firmen, der Eingliederung von Betrieben oder einem Café-Betrieb ist alles möglich. Das kann bis hin zu privatem Risikokapital gehen, das Leute bereit sind, in das Projekt zu investieren. Diese Art des sozialen Unternehmertums kann für die Organisation möglicherweise den Freiraum schaffen, den sie braucht, um Sinn stiftende Arbeit zu tun.

KM: Es geht also darum, den ProjektpartnerInnen zu vermitteln, dass sie sich eigene Mittel erwirtschaften können?

TV: Ja, wobei das natürlich in vielen Punkten einfacher gesagt ist, als getan. Ich muss natürlich das wirtschaftliche Umfeld berücksichtigen, in dem ich tätig bin. Ob Eisenach oder Leipzig macht hier einen großen Unterschied.

KM: Fällt Ihnen spontan ein/e ProjektpartnerIn ein, der/die es geschafft hat, privates Kapital an Land zu ziehen?

TV: Das beste Beispiel dafür sind die Bürgerstiftungen, die wir in Jena, Halle und Leipzig gefördert und extrem vorangebracht haben. Sie haben in unserem Förderzeitraum zwischen 200.000 und 500.000 Euro aus gesellschaftlichem Kapital eingenommen. Und obwohl die aktive Förderung vorbei ist, arbeiten die Bürgerstiftungen heute auf einem viel professionelleren Stand als damals, weil sich die MitgliederInnen stetig ihre eigenen Gedanken machen, wie sie ihre Organisation noch verbessern können.



... **Projektförderung als Organisationsentwicklung**

KM: Drosos ist eine Schweizer Stiftung, fördert aber in vielen Teilen der Welt Projekte. Denken Sie, dass sich die Projektförderung in der Schweiz von der in Deutschland in etwas grundlegend unterscheidet?

TV: Ich würde sagen, dass der Unterschied eher zwischen privaten und öffentlichen Stiftungen und Mittelgebern besteht. Ein Förderprogramm des Bundes beispielsweise darf gar keine dauerhafte Förderung vornehmen, weil das dem Föderalismus widersprechen würde. Also wird hier auch kein Wandel in Richtung Nachhaltigkeit stattfinden. Aber bei vielen privaten oder unternehmensgebundenen Stiftungen findet jetzt zunehmend sichtbar ein Prozess des Neudenkens statt, der Organisationsentwicklung und Capacity building mit einbezieht. Ein Projekt oder Vorhaben hat die beste Zukunft, wenn die Organisation möglichst unabhängig und frei ihren Zweck erfüllen kann. Dazu braucht man einen kulturellen Wandel in den Organisationen und dafür wiederum muss man alte Denkmuster auf die Probe stellen. Will denn die Soziokultur überhaupt mit einem ansässigen Unternehmen zusammen arbeiten? Oder vertritt man damit das kapitalistische Weltbild? Das sind ganz spannende Diskussionen, die damit losgetreten werden. ¶



MARTIN ARNOLD-SCHAARSCHMIDT

ist Gründungsmitglied des Plattform e.V. Er versucht auf vielfältige Weise, die Welt zu verbessern: als Ideen- und Netzwerker, als leidenschaftlicher Pädagoge, als studierter Psychologe, als wirkungsorientierter Berater und Förderer von Initiativen und Gründern, als Musiker und mehrfacher Vater. Er gründete in seinem Leben Vereine, Initiativen, Unternehmen und eine Band. In der Werft34 war er hauptsächlich für Gründungsförderung und Bildung aktiv.

Nachhaltig wirken - Wie geht das?

Das soziokulturelle Entwicklungsprogramm „Werft34“

Viele Kulturschaffende gelangen trotz großen Engagements und Leidenschaft irgendwann ans Ende ihrer Kräfte, weil es an Förderung, an Einkommen, Anerkennung und Perspektiven fehlt. Wie lässt sich diese Situation nachhaltig verbessern? Ein Team junger Soziokultur-Akteure aus Erfurt hatte eine Antwort parat: Die Kulturschaffenden müssen in der Lage sein, ihr eigenes Einkommen zu sichern und so unabhängig von Förderzusagen zu werden. Das Projekt „Werft34“ war geboren.

Ein Beitrag von Martin Arnold-Schaarschmidt

Ließe sich eine Struktur aufbauen, die Kulturschaffende in ihrer Selbstständigkeit und Zusammenarbeit untereinander unterstützt? Wir, Friederike Günther, Steffen Präger und Martin Arnold-Schaarschmidt, vom Projektteam „Werft 34“ glaubten: Ja! Mit unseren KollegInnen vom Erfurter Verein Plattform e.V. hatten wir seit 2008 neue Lösungen auf gesellschaftliche Fragen wie Jugendpartizipation, Jugendarbeitslosigkeit oder Leerstand gesucht, gefördert mit EU-, Bundes- und Stiftungsmitteln. Wir erkannten, dass man für eine wirkliche Verbesserung der Situation über das Projektende hinaus wirksam sein muss. Und um das zu erreichen, müssen die angestrebten langfristigen Ziele bereits Grundlage und Angelpunkt der Projektplanung sein. So überlegten wir, dass das soziokulturelle Leben gesichert wäre, wenn 1.) die Kulturschaffenden mehr unternehmerische Kompetenzen und Initiative entwickelten, wenn sie 2.) langfristig günstige Arbeitsräume hätten und 3.) eine sie unterstützende Umwelt. Diese Thesen wollten wir in Erfurt mit unserem auf drei Jahre (2013-2016) angelegten Entwicklungsprojekt „Werft34“ testen.

Der Werft34-Ansatz

Zu allen drei Punkten definierten wir Ziele mit klar langfristigem Wirkungshorizont.

1. In einem eigenen Gründerlabor wollten wir interessierte soziokulturelle Akteure beim Aufbau unternehmerischer Kompetenzen und Initiativen unterstützen. Damit sollten bis zum Projektende mindestens acht junge Kulturschaffende oder ihre Organisationen signifikant mehr Einnahmen und bessere Lebensumstände (Unabhängigkeit, Zufriedenheit, Arbeitsbedingungen) erreichen. Mindestens acht hielten wir für groß genug, um zu erkennen, ob es wirklichen Bedarf gab. Die persönliche, strukturelle und ökonomische Weiterentwicklung würde ihr Schaffen grundsätzlich und langfristig stärken.



DAS PROJEKT

WERFT34

Entwicklungsprogramm für
Soziokultur

- Förderzeitraum:
1.7.2013 bis 30.6.2016
- Ort: Erfurt
- Träger: Plattform e.V.
- Förderer: Drosos Stiftung
- Projektmanager:
Friederike Günther,
Steffen Präger & Martin
Arnold-Schaarschmidt
- Website: werft34.de

... Nachhaltig wirken - Wie geht das?

2. Wir hatten im Erfurter Norden bereits ein leerstehendes Gebäude als Projekthaus „Saline34“ geöffnet. Dieses sollte nach Projektende noch mindestens weitere fünf Jahre jungen Engagierten der lokalen Soziokultur als preisgünstiger Arbeitsraum dienen und ihr Handeln stimulieren.
3. Zum Aufbau einer unterstützenden Umwelt sollten mindestens 15 Akteure der lokalen Soziokultur ein Netzwerk formen. 15 waren deutlich mehr als jede bestehende Gruppierung der lokalen Szene, aber weniger als alle uns bekannten Akteure. Mit gemeinsamer Stimme sollten die öffentliche Anerkennung, die Zusammenarbeit mit der Verwaltung und die Interessenvertretung gegenüber der Politik verbessert werden. Durch Teilen von Ressourcen und Informationen, durch Bildung und Kollaboration sollten sich die Kulturschaffenden gegenseitig aus eigener Kraft stärken. Der allen entstehende Mehrwert würde dieses Netzwerk langfristig bestehen lassen.

Um ihre langfristigen Ziele zu erreichen, stand die Werft34 also auf drei Säulen: Gründerlabor, Projekthaus „Saline34“ und das Netzwerk Soziokultur.



Abb 1: Das Projekthaus „Saline34“ im Erfurter Norden, ©Paul-Ruben Mundthal



... Nachhaltig wirken - Wie geht das?



Abb 2: Öffentliches Ladenlokal in der „Saline34“, ©Paul-Ruben Mundthal

Zielsetzungen, die über ein Projekt hinaus wirken

Für unseren Werft³⁴-Ansatz konnten wir die schweizerische Drosos Stiftung begeistern, insbesondere durch die klare Ausrichtung auf langfristige Wirkungen und die Stärkung der Akteure durch gesteigertes Einkommen. Dabei ging es bei Weitem nicht nur um Geld. Wir selbst gingen frohen Mutes in das Projekt, aber ohne Garantien für Ergebnisse oder die Gewissheit, unsere Planung exakt einzuhalten. Wir wollten vor allem lernen, wie wir unsere Wirkungsziele erreichen und etwas Wesentliches zum Gemeinwesen beitragen können. Die Drosos Stiftung ermöglichte uns diesen Weg durch eine lösungsorientierte Begleitung und die verbindliche Beschreibung unseres Zielkorridors. Wir arbeiteten mit einer vereinfachten Version der „Logical Framework Matrix“, einem in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gebräuchlichen Werkzeug. Allen angestrebten Zielen und Resultaten wurden jeweils Maßnahmen, Erfolgsindikatoren und schließlich Risiken mit Handlungsoptionen zugeordnet (siehe Tabelle mit beispielhaften Einträgen aus unserem Projekt). Diese Zielmatrix mit heruntergebrochenen, messbaren Kriterien half uns und der Drosos Stiftung, trotz aller Ergebnisoffenheit und bei allen Unwettern der Praxis unsere Wirkungsziele im Auge zu behalten und auf kritische Abweichungen früh und klug zu reagieren. So vorbereitet stürzten wir uns in die Umsetzung.



... Nachhaltig wirken - Wie geht das?

Ziele & Resultate	Maßnahmen	Erfolgsindikatoren	Risiko & Reaktionen
<p>Ziel 1:</p> <p>Mind. 8 junge Kulturschaffende oder ihre Organisationen verbessern signifikant ihre Einnahmen und Lebensumstände</p>	<p>Zweijähriges Gründungsprogramm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - preisgünstiger Raum - 1. Jahr kostenfrei - bis zu 1.500 € - Gemeinschaftsaufbau - Mentorenvermittlung - Qualifizierung - Beratung 	<p>Signifikante Differenz aus mittleren Einnahmen sowie der subjektiven Lebensumstände der letzten 6 zu den ersten 6 Programmmonaten.</p>	<p>Teilnehmer verkaufen nichts → Wir suchen Vermarktungspartner.</p> <p>Teilnehmer sind erfolgreich aber nicht mehr sozialkulturell engagiert → Entwicklung ihrer Unterstützung für andere Akteure.</p>
<p>Resultat 1.1:</p> <p>Mind. 16 KandidatInnen bewerben sich um eine Teilnahme bis 1.1. 2014</p>	<p>Ausschreibung des Gründerprogramms über soziale Medien, Flyer, virales Video.</p> <p>Workshop für Gründungsideen</p>	<p>Mind. 48 Anfragen durch Interessenten zum 1.10.2013</p> <p>Gespräche über Gründungsideen von mind. 24 einzelnen KandidatInnen bis 15.11.2013</p>	<p>Zu wenige Bewerbungen bis zur Deadline → weitere Marketingwelle und Fristverlängerung bis zum 15.2.2014.</p> <p>Zu wenige gute Bewerbungen → Konsultationen mit den Nächsten.</p>
<p>Resultat 1.2: ...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>

Etwas Neues versuchen heißt, das Unvorhergesehene begrüßen

Wir hatten erfolgreiche Gründungsprogramme studiert. Unsere Kulturschaffenden sollten die besten Bedingungen erhalten: Sehr günstigen, im ersten Jahr sogar kostenfreien Arbeitsraum, bis zu 1.500 Euro Investitionsgeld, eine inspirierende Gemeinschaft, Mentoren, Qualifizierung und individuelle Beratung. Auf unsere Ausschreibung zum Gründerlabor erhielten wir mit 27 Bewerbungen sogar viel mehr als die erhofften 16. Die beeindruckende Vielfalt reichte vom Repariercafé über interaktives Radioprogramm und interkulturelles Fußballprojekt bis zu partizipativen oder heilenden Kunstwerken. Wir fühlten uns auf dem richtigen Weg. Unsere Fachjury baten wir um eine Vorauswahl und fügten ein umfangreiches Trainingsprogramm vor die Endauswahl. Auch weniger entwickelte Ideen sollten die gleichen Chancen erhalten. Danach aber, ein halbes Jahr später, traten gerade noch acht Kandidaten an, von denen die Jury nur vier erwählte. Von 27 auf vier, die Hälfte unseres Minimums.

Damit mussten wir gleich zu Beginn unser gesamtes Gründerprogramm neu denken. Für die geplante zweijährige Programmdauer mussten wir zeitnah starten. Sollten wir andere Kandidaten überzeugen, noch anzutreten? Oder



... Nachhaltig wirken - Wie geht das?

die Jury bitten, ihre Entscheidung zu ändern? Nein, wir respektierten deren Entscheidungen und erdachten stattdessen ein rollierendes System. Alle sechs Monate startete ein Gründungsprogramm versetzt zu den bestehenden Durchgängen mit der Aufnahme neuer Kandidaten. Zwar testeten wir so nur mit vier Initiativen das vollständige Gründerprogramm. Andererseits konnten wir alle Programmelemente variieren und bessere Lösungen suchen. Insbesondere erkannten wir, dass mit deutlich weniger Werbung und Aufwand auch zwei weitere Runden noch ausreichend viele und gute Bewerbungen eingingen. Und das Trainingsprogramm war für eine gute Auswahl unnötig, als offenes Qualifizierungsangebot aber effektiv. Willkommene Erkenntnisse für die langfristige Fortführung unseres Gründerlabors.



Abb 3: Dominik Bönisch von Fotoinit e.V. beim Werft34-Pitch, ©Friederike Günther

Die besten Lösungen entstehen mit der Zielgruppe und eigener Lernbereitschaft

Vieles kam anders als geplant. Wir boten den TeilnehmerInnen ein ambitioniertes Gründertraining und viele Aktivitäten zum Aufbau einer unterstützenden Gemeinschaft an. Was aus unserer Perspektive wie ein Geschenk anmutete, das die andere Seite nur annehmen musste, kam dort ganz anders an: Unsere engagierten Kulturschaffenden fanden schwer Zeit dafür, unsere Vorstellungen mit uns gemeinsam so umzusetzen. Neben Studium oder Job investierten sie bereits alles in ihr Engagement. Sie suchten eher Entlastung und Anerkennung, keine Mehrarbeit oder neue tolle Spielwiesen. Aus dieser Erkenntnis heraus entwickelten wir ein auf diese Bedürfnisse besser abgestimmtes Programm. Wir boten unseren GründerInnen individualisierte Beratung an sowie ein modulares Bildungsprogramm, in dem sie Wesentliches



... Nachhaltig wirken - Wie geht das?

lernen und sich gegenseitig praktisch weiterhelfen konnten. Es ging also um verfügbare und rasch nützliche Angebote, etwas, das mindestens teilweise durch eine kollegiale Vernetzung langfristig zu leisten ist. Die aktiven Beratungs- und Bildungsangebote wollten wir an lokale Partner übertragen. Die Integration in bestehende Programme, wie das der Thüringer Agentur für die Kreativwirtschaft, war zu aufwendig und abhängig von den Partnern. Schließlich bot sich im Projekthaus „Saline34“ selbst eine bessere Perspektive. Im Rahmen von Sanierungsarbeiten konnten wir die Stadt dafür gewinnen, das Dachgeschoss auszubauen. Die gewonnenen Räume sollten Mehreinnahmen ermöglichen, mit denen weitere Bildungsangebote finanziert werden könnten.



Abb.4: Das Atelier des Künstlers Veit Gosslers in dem Projekthaus „Saline34“, ©Friederike Günther

Es gab sehr viele, teilweise überraschende Baustellen und Herausforderungen. Schließlich aber erreichten wir wesentliche Resultate mit guten Chancen auf langfristige Wirkung. So nahmen wir ins Gründerlabor neun engagierte Initiativen auf, die am Ende alle ökonomisch sicherer dastanden. Einige verdienten mit ihrem Engagement bereits ihren Lebensunterhalt. Die Stadt Erfurt beschloss die Sanierung des Projekthauses „Saline34“ und in diesem Zuge eine Zweckbindung des Gebäudes für soziokulturelle Akteure über die kommenden 15 Jahre. Es gab also langfristig günstige Arbeitsräume. Und schließlich schlossen sich durch uns initiiert und begleitet gut 50 Vereine, Initiativen und Kulturschaffende zu einer lokalen Interessensvertretung der Kulturschaffenden und Kulturräume zusammen. Sie artikulierten gemeinsame Interessen und wurden von kommunaler Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit angenommen. Und sie begannen Wege und Ressourcen zu finden, um sich gegenseitig zu unterstützen.



WEITERE INFORMATIONEN

- <http://www.werft34.de/>
- Die Werft34 Geschichte mit allen Tipps und Tricks im Logbuch: http://www.werft34.de/?page_id=2524

... Nachhaltig wirken - Wie geht das?



Abb 5: Akteure der „Kulturrauminitiative“, © Juliane Großmann

Ein wesentliches weiteres Ergebnis war, dass wir selbst sehr viel über Probleme und ihre Lösungen lernten. Von Anfang an verstanden wir uns als Lernende, die mit allen Beteiligten gemeinsam die richtigen Antworten finden wollten. Dies ermöglichte zwischen uns und den anderen einen offeneren Austausch, größere Frustrationstoleranz und die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. Unsere ergebnisoffene Lernbereitschaft führte sicher zu Irritationen, aber am Ende profitierten wir alle davon.


Die Ergebnisse unserer und der externen Evaluation begeisterten uns und die Drosos Stiftung so sehr, dass wir im Nachgang an Möglichkeiten arbeiteten, wie der Werft34-Ansatz und unsere Erfahrungen auch anderen Orten zugute kommen können. Mehrfach waren wir auch schon unterwegs, um anderen unsere Geschichte zu erzählen und sie zu unterstützen. Die meisten unserer Erkenntnisse und Tipps für die nachhaltige Stärkung soziokultureller Akteure und Szenen stellten wir mit unserem Logbuch allen Interessenten online zur Verfügung. 



Foto: Elke Mühlhoff

**DR. BIRGIT
APITZSCH**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. Sie promovierte am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln und als Gastdoktorandin an der Yale University über Projektarbeitsmärkte in Architektur und Filmwirtschaft. Aktuell forscht und lehrt sie in Duisburg zum Wandel von Arbeitsmärkten, insbesondere zu den Arbeitsbeziehungen hochqualifizierter Solo-Selbstständiger in IT, Medizin und Film sowie zu transnationaler Arbeit in Europa.

Zwischen Traumberuf und ungewisser Zukunft

Projektarbeitsmärkte in der Film- und Fernsehindustrie

Durch die Mitarbeit in Projekten wird nicht selten eine Tür geöffnet, durch die Kreative den Weg in ihren Traumberuf finden. Doch was passiert, wenn die Projektarbeit nicht nur den Anfang, sondern auch den gesamten weiteren Berufsweg bestimmt? Dann weicht die Freude über den geliebten Job nicht selten Sorgen über unsichere Einkommenschancen oder ungenügende Absicherung im Alter. Dr. Birgit Apitzsch schreibt in diesem Beitrag über konkrete Auswirkungen von Projektarbeitsmärkten auf Berufs- und Lebenswege.

Ein Beitrag von Birgit Apitzsch

In vielen Bereichen der Kultur- und Kreativwirtschaft werden Arbeit und Beschäftigung besonders flexibel organisiert: Gearbeitet wird an den oft innovativen und damit risikoreichen Vorhaben in enger, aber auf dieses Vorhaben befristeter Kooperation von Personen mit meist unterschiedlichen Qualifikationen. In dem Maße, in dem auch die Beschäftigung an die Dauer dieser Projekte gebunden ist, lässt sich von Projektarbeitsmärkten sprechen: Personal wird dann für ein bestimmtes Vorhaben befristet eingestellt oder (als Selbstständige) beauftragt.

Für die Projektleitung oder AuftraggeberInnen verschärfen sich in diesem Zusammenhang viele Fragen, wie die nach der Motivation der Projektbeteiligten, wenn keine dauerhaften Beschäftigungsperspektiven in Aussicht gestellt werden können, oder nach der Feststellung der Eignung – sowohl hinsichtlich der fachlichen Anforderungen, als auch hinsichtlich der Zusammenarbeit im Team. Zudem lässt sich bei besonders innovativen und damit risikoreichen Vorhaben der Arbeitsablauf kaum im detail vorab planen.

Für Menschen, die in Projekten arbeiten, sind neben den inhaltlichen Aspekten die Fragen nach den Rahmenbedingungen und den über das Projekt hinausweisenden Beschäftigungsperspektiven drängender als für Beschäftigte in dauerhafteren Beschäftigungsverhältnissen: Wie lassen sich Anschlussaufträge oder -beschäftigungen erschließen? Wie verwertbar und sichtbar sind die im Projekt erworbenen Erfahrungen und die dabei erbrachten Leistungen? Wie lassen sich Zeiten zwischen Projekten (auch finanziell) überbrücken? Wie lässt sich das Projektengagement, mit dem häufig auch längere Arbeitszeiten und räumliche Mobilität verbunden sind, mit anderen Verpflichtungen und Bindungen vereinbaren?

Die Antworten auf diese Fragen variieren einerseits zwischen Ländern, insofern in Deutschland beispielsweise der Zugang zu sozialer Sicherung für ver-



... Zwischen Traumberuf und ungewisser Zukunft

schiedene Beschäftigungsformen unterschiedlich geregelt ist. Sie variieren aber auch je nach Beruf und Branche – und damit auch mit den dort herrschenden institutionellen Rahmenbedingungen, wie der Existenz allgemeingültiger Qualifikationsstandards und einheitlicher, anerkannter Ausbildungen, die sowohl die Koordination der Projektarbeit, als auch die Rekrutierung von Personal bzw. den Wechsel zwischen Projekten erleichtern. Nicht zuletzt beeinflussen Besonderheiten der Produktionsweise (wie arbeitsteilig ist der Produktionsprozess, wie festgelegt sind dabei die einzelnen Rollen und Arbeitsprozesse?) und branchenspezifische Modi der Zuschreibung von Projekterfolg oder einer künstlerischen Leistung (bspw. zu bestimmten Positionen oder Berufsgruppen im Projekt), welche langfristigen Folgen mit der Arbeit in Projektarbeitsmärkten für die Beschäftigten verbunden sind.

Die Film- und Fernsehindustrie ist für die Untersuchung¹ der Folgen von Projektarbeitsmärkten besonders interessant, da hier die an die Projektdauer gebundene Beschäftigung und Beauftragung Selbstständiger stark an Bedeutung gewonnen hat. Dies lässt sich auf das starke Wachstum der überwiegend kleinbetrieblichen privaten Produktionsfirmen infolge der Einführung des dualen Rundfunksystems im Jahr 1984 zurückführen, mit der die Auslagerung der Produktion von Fernsehinhalten zugenommen hat. Anders als beispielsweise in der Architektur, oder auch in der Bauwirtschaft allgemein, gibt es jedoch keine formal standardisierten Ausbildungswege und Qualifikationsanforderungen. Vielmehr existiert eine Vielzahl an höchst unterschiedlichen Ausbildungsangeboten, die von kürzeren Lehrgängen über duale Ausbildungsgänge bis zu unterschiedlich stark spezialisierten Studiengängen reichen, und auch Seiteneinstiege ohne eine filmspezifische Qualifikation sind möglich (wenn auch zunehmend schwieriger).

Wie funktionieren diese Projektarbeitsmärkte?

In diesem Kontext spielen für den Zugang zu Projekten vor allem persönliche Beziehungen eine Rolle, besonders zu Personen, die in Projekten direkte Vorgesetzte sind (bspw. für AssistentenInnen die jeweilige Abteilungsleitung bzw. *Heads of Department*, für Kameraleute die RegisseurInnen, für RegisseurInnen die ProduzentenInnen und RedakteurInnen). Dies lässt sich einerseits gerade darauf zurückführen, dass es kaum einheitliche Berufsausbildungen gibt, für die anhand eines Zertifikats auf die genauen Qualifikationen geschlossen werden kann. Die fachliche Eignung wird vielmehr direkt im Projekt bewiesen und durch die jeweils Vorgesetzten beurteilt, die dann für Folgeprojekte rekrutieren oder Empfehlungen aussprechen. Darüber hinaus spielen jedoch auch nicht-fachliche, sogenannte *extra-funktionale* Qualifikatio-

¹ Die nachfolgenden Ausführungen beruhen auf einer qualitativ-empirischen Untersuchung der Projektarbeitsmärkte in Architektur und in Film- und Fernsehindustrie, für die Interviews mit 16 Experten/innen (z.B. aus Produktionsfirmen, Berufsverbänden, Gewerkschaften) und 57 Erwerbstätigen aus beiden Bereichen geführt wurden. Ausführliche Ergebnisse in: Apitzsch, B. (2010): *Flexible Beschäftigung, neue Abhängigkeiten. Projektarbeitsmärkte und ihre Auswirkungen auf Lebensverläufe*. Frankfurt am Main/New York: Campus.



... Zwischen Traumberuf und ungewisser Zukunft

nen² eine Rolle, wie die Kommunikationsstärke, das nicht-störende Sich-Ein-fügen in Produktionsabläufe, die Belastbarkeit bei langen Arbeitszeiten und hoher Arbeitsintensität, aber auch Humor und „passende Chemie“ zwischen TeammitgliederInnen.

Diese Eigenschaften spielen sicher in vielen Zusammenhängen eine Rolle, sind jedoch in der Film- und Fernsehindustrie nicht zufällig ganz besonders wichtig: Gerade die intensive, in Bezug auf Projekterfolg unsichere, unter Kosten- und Zeitdruck stehende Zusammenarbeit erfordert eine reibungslose Kommunikation. Zudem werden, wenn über die Projektdauer hinweg eng und lange zusammengearbeitet und oft noch jenseits des eigentlich Wohnorts die Freizeit gemeinsam verbracht wird, auch an KollegInnen oft ähnliche Kriterien angelegt wie an die Auswahl von FreundInnen oder Bekannten jenseits des Berufs.

Diese Eigenschaften werden vornehmlich in persönlichen Netzwerken kommuniziert, oder es wird direkt für Folgeprojekte rekrutiert: Wenn sich TeammitgliederInnen nach diesen Kriterien finden, arbeiten sie oft auch in späteren Projekten zusammen, was wiederum die Unsicherheit über die Koordination der Zusammenarbeit wie auch über den Zugang zu Folgeprojekten reduziert. Je stabiler die projektübergreifende Zusammenarbeit ist, desto eher ist der eigene berufliche Erfolg jedoch auch von Aufstiegen oder Empfehlungen der Vorgesetzten abhängig. Auch ist die Zusammenarbeit selten völlig exklusiv – aufgrund unterschiedlicher Beschäftigungsdauern (üblicherweise sind *Heads of Department* länger in Projekte eingebunden als AssistentenInnen) oder Anforderungen der Filmförderung kann es auch zu Wechseln innerhalb der Teams kommen.

Folgen der Arbeit in Projektarbeitsmärkten

Welche Folgen hat die Arbeit in wenig regulierten Projektarbeitsmärkten langfristig? Auf Ebene des Arbeitsmarktes ist auffällig, dass persönliche Beziehungen noch wichtiger für den Zugang zu Arbeit sind als in anderen Branchen. Dies kann sich sogar innerhalb des Ausbildungssystems fortsetzen, wenn beispielsweise für den Einstieg in die Filmwirtschaft nicht nur der Abschluss und die damit verbundene Arbeitsprobe in Form eines Abschlussfilms immer wichtiger werden, sondern vor allem auch die dabei geknüpften Kontakte³. Andererseits können Segregationen nach Geschlecht und sozialer Herkunft die Folge von überwiegend informeller Rekrutierung in Netzwerken sein.

Für die Beschäftigten selbst lassen sich die Folgen der Arbeit in Projekten am besten aus langfristiger Perspektive betrachten: Die intensive Arbeit an einem kreativen Vorhaben mit „Gleichgesinnten“ ist für die dort Tätigen einer-

² Zu diesem Konzept vgl. Dahrendorf, R. (1956): Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 8: 540-568.

³ Ausführlich dazu: Apitzsch, B./ G. Piotti (2012): Institutions and Sectoral Logics in Creative Industries. The Media Cluster in Cologne. Environment and PlanningA, 44(4): 921-936.



... Zwischen Traumberuf und ungewisser Zukunft

seits Traumberuf, doch längerfristig auch mit Belastungen verbunden, beispielsweise hinsichtlich der schwierigen Vereinbarkeit mit außerberuflichen Bindungen und familiären Verpflichtungen, hinsichtlich der Unsicherheit über zukünftige Arbeits- und Einkommenschancen angesichts der wenig planbaren informellen Rekrutierungswege, und bezüglich der schwierigen Absicherung im Falle von Krankheit oder Alter. Über die beruflichen Anschlussmöglichkeiten in anderen Arbeitsbereichen für Personen, die trotz langjähriger Erfahrung und Qualifikationen in der Film- und Fernsehbranche aus Wahrnehmung der interviewten ExpertenInnen und Filmschaffenden zum Teil einfach „verschwinden“, bedarf es weiterer Forschung, aber auch einer stärkeren Berücksichtigung in den Ausbildungseinrichtungen und bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen durch Unternehmen, Politik und Verbände. ¶



KIRSTEN HAß

studierte Literaturwissenschaft, Linguistik und Publizistik. 1994 bis 2006 leitete sie als Geschäftsführerin den Landesverband Freier Theater in Niedersachsen, war Sprecherin der Freien Kulturverbände Niedersachsen sowie Vorsitzende des Bundesverbands Freier Theater. Sie wurde in dieser Zeit in zahlreiche Fachbeiräte für Theaterförderung und Soziokultur sowie als Beirätin in die Künstlersozialkasse berufen. Daneben bildete das Thema Evaluation im Kulturbereich einen Schwerpunkt ihrer Vortrags- und Seminartätigkeit. 2007 nahm sie ihre Arbeit bei der Kulturstiftung des Bundes zunächst als Leiterin der Allgemeinen Projektförderung auf und leitet seit 2010 den gesamten Förder- und Programmbereich der Stiftung.

Das schönste Projekt ist das, was noch nicht da ist

Fragen zur projekt- und programmbezogenen Kulturförderung

Als eine der größten von öffentlicher Hand geförderten Kulturstiftungen Europas, hat die Kulturstiftung des Bundes seit ihrer Gründung 2002 rund 3.000 Projekte der Gegenwartskultur gefördert. 40 Millionen Euro Etat stehen ihr dabei jedes Jahr aus dem Haushalt der Staatsministerin für Kultur und Medien zur Verfügung. Wir sprachen mit Kirsten Haß, Leiterin des Bereichs Förderung und Programme, über die Fragen, welche Chancen die gezielte Förderung von Projekten für den Kulturbereich eröffnet und welcher speziellen Logik die Projektförderung folgt.

Das Interview führte Eva Elodie Göbel, e.goebel@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau Haß, die Förderung der Kulturstiftung des Bundes steht ganz im Zeichen von Projekten. Was kann dieses temporäre Format für den Kulturbetrieb leisten?

Kirsten Haß: Projekte geben Raum für Experimente. Sie gestatten Kultureinrichtungen, die vertrauten Wege zu verlassen, neue PartnerInnen und Themen zu finden oder neue Formate auszuprobieren. Das ist im laufenden Tagesgeschäft in der Regel nicht möglich. Insofern bietet die Projektförderung als Förderinstrument einen Freiraum für die künstlerische Arbeit, auch überjährig und über 12 Monate hinaus, wenn das künstlerische Vorhaben dies erfordert.

KM: Dieser Freiraum kann für inhaltliche Experimente genutzt werden oder dafür, um vielleicht auch die strukturellen Bedingungen der künstlerischen Arbeit neu zu denken. Wie wird diese Möglichkeit der Projektförderung erfahrungsgemäß wahrgenommen?

KH: Das kommt ganz drauf an. In unserer Allgemeinen Projektförderung geht es um Vorhaben, die inhaltlich aufgestellt werden. Veränderung von Strukturen spielt da in der Regel keine Rolle. Bei den von uns entwickelten Programmen hingegen schauen wir uns an, wie Institutionen arbeiten und wie sie durch das Ausprobieren von neuen Formaten und Konstellationen zukunftsfähig bleiben können. Da geht es zum Beispiel um die Frage, welche Rolle ein Stadtmuseum künftig in der sich verändernden Gesellschaft spielen kann. Wir bieten mit unserem Fonds Stadtgefährten Stadtmuseen die Möglichkeit, mit neuen PartnerInnen an wichtigen Fragen der Stadtgesellschaft zu arbeiten: Wer erzählt was und wie?

KM: Wenn Sie mit Ihren Mitteln die Profis des Kulturbetriebs fördern, ist es dann nicht auch schade, dass kleine und noch nicht so professionelle Akteure aus der Förderung rausfallen?



... Das schönste Projekt ist das, was noch nicht da ist

KH: Die Förderkompetenz des Bundes liegt nicht darin, Anfänge künstlerischer Entwicklung zu fördern. Allerdings arbeiten die Institutionen nicht selten mit jungen Gruppen oder Akteuren zusammen, die in den Projekten dann eine Rolle spielen, zum Beispiel in unserem Theaterfonds Doppelpass. Dort kooperieren feste Theaterhäuser mit freien Gruppen.

KM: Was bei Projekten auch eine große Rolle spielt, ist das Thema der langfristigen Wirkung. Wie bewerten Sie bei Projektanträgen Ansätze für eine Nachhaltigkeit?

KH: Das ist unterschiedlich. In der Allgemeinen Projektförderung sind wir Förderer, die auf Anträge reagieren. Bei unseren Fonds und Programmen sind wir über die Förderziele und -richtlinien, die wir festschreiben, stärker steuernd tätig. Von dem Begriff der Nachhaltigkeit bin ich im Kontext der Kulturarbeit übrigens nicht besonders überzeugt. Er wird hier oft mit Dauerhaftigkeit verwechselt. Projektarbeit zielt aber nicht darauf ab, in jedem Fall verstetigt zu werden, sondern sie soll Erfahrungen – auch des Scheiterns – ermöglichen, deren Wirkungen allerdings über das Projekt hinaus fort dauern können. Und da wären wir wieder bei den Experimentier- und Freiräumen der Künste.

KM: Sie haben eben über die Stellschrauben gesprochen, an denen Sie als Fördermittelgeber drehen können. Welche sind das genau und was können Sie damit im Projekt steuern oder beeinflussen?

KH: Eine wichtige Stellschraube ist immer das Engagement der Leitung, das garantiert, dass ein Projekt ernst genommen wird und wichtig ist für das Haus. Je mehr sich das Haus über seine Leitung verpflichtet, bestimmte Dinge zu erproben und das Projekt für eigene Strukturen zu nutzen, umso wahrscheinlicher ist es, dass auch über das Projekt hinaus eine Wirkung erzielt werden kann. Wichtig ist natürlich auch die Frage, wie das Team dabei eingebunden wird. In unseren Strukturprogrammen oder Förderfonds regen wir häufig neue Partnerschaften an, zum Beispiel zwischen festen Häusern, freien Akteuren und der Zivilgesellschaft. Diese Form der Beteiligung ist wichtig, um wirkliche Veränderungen herbeizuführen.

KM: Wie verbindlich sollten Ziele und gewünschte Wirkungen im Vorhinein vereinbart werden, damit ein Projekt erfolgreich verläuft?

KH: Am wichtigsten ist es für die AntragsstellerInnen selbst, sich über die Zielsetzung eines Projekt klar zu werden. Doch wir alle sollten dabei im Blick behalten, dass der Projektverlauf ein Prozess ist und vielen Änderungen unterliegen kann.

KM: Arbeiten Sie konkret mit Kennzahlen oder wie genau könnten solche Zielsetzungen aussehen?

KH: Wir geben keine Ziele vor, sondern die Projektträger formulieren ihre Ziele selbst. Dabei geht es auch um Indikatoren die zeigen, wann man mit



... Das schönste Projekt ist das, was noch nicht da ist

dem Projekt selbst zufrieden ist: Wie definiere ich selbst den Erfolg meines Vorhabens? Das muss sich nicht unbedingt in der Anzahl der Presseberichte oder ZuschauerInnen ausdrücken, sondern das kann auch inhaltlich gefüllt werden, indem ich künstlerische Projekte mit Debatten und Diskussionen begleite und mir Ziele setze, welche Gesellschaftsgruppen ich erreichen möchte. Die Frage, wann ein Projekt erfolgreich ist, lässt sich schwerlich mit Erbsenzählerei beantworten.

KM: Spätestens am Ende eines Projekts steht eine Bewertung an. Wie erfolgt bei Ihnen die Evaluation?

KH: Das machen die Projektträger selbstständig, wobei ich das nicht Evaluation nennen würde. In der Erfolgskontrolle teilen uns die Projektträger mit, ob sie ihre Ziele anhand der von ihnen selbst gesetzten Indikatoren erreicht haben. Wir sind natürlich besonders daran interessiert, wenn sich Ziele verändert haben, welche Dinge nicht geklappt haben und ob stattdessen vielleicht etwas anderes Wunderbares passiert ist. Es ist also eher der Wunsch, in einen offenen Austausch zu treten, als Kontrolle auszuüben.

KM: Wie stellen Sie als Fördermittelgeber sicher, dass das in den Projekten gesammelte Wissen über künstlerische Inhalte und Organisationsformen in den Kulturbetrieb einfließt?

KH: Zum einen sind wir in engem Austausch mit den anderen Förderern vor Ort, mit Kommunen und Ländern. Wir sind sehr daran interessiert, dass unsere Erfahrungen in die Betrachtungen der später möglicherweise zuständigen Förderer auf lange Sicht einfließen. Das erreichen wir zum Beispiel über öffentliche Veranstaltungen, über Einzelgespräche oder Netzwerke. Darüber hinaus werden unsere Programme von einer kritischen Öffentlichkeit begleitet, etwa durch die Kulturpolitische Gesellschaft oder den Deutschen Kulturrat.

KM: Wie denken Sie über die Gefahr, dass über eine Ausweitung der Projektförderung zu sehr in die Selbstbestimmung der Projektträger eingegriffen und so eine zu große Steuerung von oben erfolgen könnte?

KH: Diese Gefahr kann ich nicht erkennen. Ein Vorhaben liegt in der Verantwortung der KünstlerInnen, unabhängig davon, ob es als Projekt oder im Rahmen einer dauerhaften Förderung unterstützt wird. Politische Einflussnahme auf künstlerische Projekte habe ich noch nicht beobachtet. Wenn Sie allerdings die kulturpolitische Frage nach adäquater Förderung von künstlerischer Arbeit stellen, sage ich deutlich, dass die Basis- oder institutionelle Förderung nicht durch Projektförderung ersetzt werden darf. Das ist zwar leider oft die Realität für freie Akteure, aber eigentlich falsch. Dennoch ist das Verhalten von Projektmitteln wichtig. Wenn Förderer alle Mittel in der institutionellen Förderung binden, haben sie keinen Freiraum mehr, neue Akteure, neue Vorhaben und Ideen zu unterstützen. Zwischen der institutionellen und der Projektförderung muss eine Balance herrschen, was allerdings nicht zentral zu steuern ist, da beides in unterschiedliche Zuständigkeiten fällt.



... Das schönste Projekt ist das, was noch nicht da ist

KM: Wie sieht Ihr Beitrag zu der Frage aus, wie die Balance in der Kulturförderung hergestellt werden kann?

KH: Natürlich darf unsere Förderung nicht dazu führen, dass sich andere Förderer zurückziehen. Im Gegenteil: ihre Förderung soll mit uns gemeinsam Raum für Größeres schaffen. Ein zweites Instrument ist, dass wir mitunter degressiv fördern, unsere Förderung im Laufe der Zeit also abnimmt. In diesem Zeitraum muss aber die Förderung der anderen Zuwendungsgeber steigen. Wir machen auch die Erfahrung, dass die Projektträger mit dem Rückenwind unserer Förderung ein besseres Standing vor Ort erlangen, weil auf den Projekten sozusagen der Glanz der Bundesförderung liegt. Das können die Projekte kulturpolitisch nutzen, um sich in der Region besser zu positionieren.

KM: Können Sie ein Herzensprojekt aus Ihrer Förderung nennen, das beispielhaft eine nachhaltige Wirkung in seinem Umfeld geschaffen hat?

KH: Ich bin überzeugt, dass unsere Theaterprogramme Wirkung über das laufende Projekt hinaus entfaltet haben und beinahe zu einem Label für eine bestimmte Art des künstlerischen Arbeitens geworden sind: Heimspiel, Wanderlust, Doppelpass. Persönlich liegt mir besonders das von uns geförderte RomArchive am Herzen, das digitale Archiv für die Kultur der Sinti und Roma. Das ist ein ungemein wirksames Projekt, weil hier eine diskriminierte Minderheit selbst ihre Kultur, Geschichte und Bürgerrechtsbewegung erzählt. Zentrale Fragen müssen verhandelt werden: Was kommt in das Archiv? Wer wählt aus? Wie kontextualisiert man diskriminierende oder rassistische Artefakte? Das sind Fragen, die eine Wirkung sowohl auf die Gemeinschaft der Sinti und Roma als auch die Mehrheitsgesellschaft, die an diesem Prozess teilnimmt, entfalten.

KM: Wir danken Ihnen für das Gespräch!🙏



FRANZISKA
WEBER

Jahrgang 1988, studierte zunächst Literatur-Kunst-Medien in Konstanz und Prag. Ihr Masterstudium am Institut für Kulturmanagement in Ludwigsburg schloss sie 2015 mit einer Arbeit über den „Fonds Doppelpass“ ab. Aktuell ist sie als Künstlerische Produktionsleitung für die im Programm „TRAFO - Modelle für Kultur im Wandel“ geförderte THEATERWERKSTATT SCHWÄBISCHE ALB am Landestheater Tübingen tätig und koordiniert dort partizipative Kunst- und Theaterprojekte im ländlichen Raum.

Hält doppelt wirklich besser?

Über Kooperationen in der Projektarbeit

Zusammenarbeit ist eine feste Größe in der Projektarbeit als auch im Kulturbereich. Doch stehen dem, was eine Kooperation bewirken soll, immer erst die Herausforderungen bevor, die dieses Unterfangen selbst mit sich bringt: Wie geht man damit um, wenn die Partnerorganisationen völlig unterschiedlich sind? Wie kann es gelingen, dass beide Partner voneinander profitieren? Franziska Weber hat diese Fragen anhand des Programms „Doppelpass“ der Kulturstiftung des Bundes untersucht und gibt Empfehlungen für eine gelingende projektorientierte Zusammenarbeit.

Ein Beitrag von Franziska Weber

Die deutsche Theaterlandschaft ist durch eine Parallelstruktur geprägt – den 142 traditionellen Stadt-, Staats- und Landestheatern steht eine vielfältige freie Szene gegenüber, die stetig an Bedeutung gewinnt. Das klingt eigentlich vielversprechend. Trotzdem ist hierzulande seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten von einer „Theaterkrise“ die Rede: Die öffentlichen Theater kämpfen mit finanziellen Nöten, sinkenden Besucherzahlen und Legitimationsdruck, die Freien um mehr Geld, bessere Produktionsbedingungen und Anerkennung.

Über diese Probleme und die Frage, wie das Theater der Zukunft aussehen könnte, wird (nicht nur) in der Fachwelt rege diskutiert. Die Stadttheaterdebatte der Plattform nachtkritik.de ist mittlerweile bei Episode 29 angekommen – und hat dabei nicht an Schärfe verloren.

Immer wieder wird der Ruf nach einer Annäherung laut: die Systeme zusammen denken, Strukturen verändern, neue Wege gehen! Doch ist das angesichts all der Unterschiede überhaupt sinnvoll?

Die Institution Stadttheater setzt auf ein festes Ensemble, einen Repertoire-Spielplan, klar verteilte Zuständigkeiten und fixe Ablaufschemata. Es bietet räumliche und personelle Infrastruktur, finanzielle Planungssicherheit und Kontinuität. Die freie Szene arbeitet in der Regel projektorientiert – nicht selten unter prekären Bedingungen – und setzt den starren Strukturen der festen Häuser flexible Produktionsbedingungen entgegen, die innovative Formate und alternative Ästhetiken ermöglichen. Stark vereinfacht bedeutet das:



... Hält doppelt wirklich besser?

Stadt- und Staatstheater	Freie Gruppen/Künstler
Institution	Projekte
Infrastruktur	keine / kaum Infrastruktur
Geld → Idee	Idee → Geld
langfristige Planung	kurzfristige Planung
Starrheit	Flexibilität, Mobilität
Repertoire	en suite
Ensemble	freie Schauspieler/Performer/Laien
klar verteilte Rollen und Aufgaben	häufig: Arbeit im Kollektiv
Kontinuität	keine Kontinuität
gesellschaftlicher Auftrag	Experiment/Innovation

Tabelle 1: Strukturen und Arbeitsweisen von öffentlichem Theatersystem und freier Szene im Vergleich

Allerdings lassen aktuelle Entwicklungen vermuten, dass eine klare Trennung inzwischen gar nicht mehr möglich ist. Einige, wenn auch längst nicht alle öffentlichen Häuser haben sich in den letzten Jahren geöffnet und den Kontakt zur freien Szene gesucht. Vielerorts wird mit Modellen der Zusammenarbeit experimentiert. Eines davon ist der Fonds Doppelpass, den die Kulturstiftung des Bundes 2011 aufgelegt hat. Er ist das erste Fördermodell, das dezidiert auf längerfristige Partnerschaften zwischen Theaterhäusern und freien Gruppen (aller Sparten) ausgerichtet ist und läuft nach aktuellem Stand bis mindestens 2021. Ermöglicht wird eine gleichberechtigte künstlerische Zusammenarbeit über einen Zeitraum von zwei Jahren. Laut den Förderrichtlinien können die beteiligten Häuser öffentlich getragene Theater oder Produktionsstätten (freie Häuser ohne Ensemble) sein.

Was kann eine projektbasierte Kooperation bewirken?

Die folgenden Erkenntnisse basieren auf einer Untersuchung von sechs Doppelpass-Tandems der zweiten Förderrunde (2013-2015), die gegen Ende ihrer Partnerschaft getrennt voneinander in qualitativen Leitfadenterviews befragt wurden. Die Ergebnisse wurden durch die erste von der Kulturstiftung in Auftrag gegebene Evaluation des Programms, die im Januar 2016 veröffentlicht wurde, bestätigt.

In der Ausgestaltung der gemeinsamen Projekte sind die Beteiligten sehr frei, was zu einer großen Vielfalt an Themen (häufig mit Bezug zur jeweiligen Stadt) und Formaten führte. Hier entstanden Inszenierungen mit Ensembledarstellern, dort Aktionen im öffentlichen Raum oder Begegnungsformate.

Häufig stellte sich vor allem das Austarieren zwischen künstlerischen Ideen und Bedürfnissen auf der einen und strukturellen, technischen, zeitlichen sowie rechtlichen Grenzen auf der anderen Seite als schwierig heraus. Dabei ging es beispielsweise um Sicherheitsbestimmungen für Projekte außer Haus, Hürden bei der Einbindung von Mitarbeitern oder Abweichungen vom üblichen Proben-Schema. Trotzdem konnten alle Befragten, Gruppen wie



... Hält doppelt wirklich besser?

Häuser, Erfolge benennen. Das Außen (Publikum, Fachwelt etc.) einmal beiseitegelassen, ergaben sich Nutzendimensionen auf zwei Ebenen:

	Künstlerische Ebene	Reflexive Ebene
Innen (Haus, Mitarbeiter, Gruppe) <i>kursiv: nur Gruppe</i>	andere Kunstformen und Arbeitsweisen kennenlernen sich intensiv mit einer Sache beschäftigen können Neues ausprobieren / Experimente wagen eine Ästhetik entwickeln / etablieren in der Stadt präsent sein Breitenwirkung erzeugen Kontakte knüpfen <i>Planungssicherheit haben</i> <i>fair bezahlt werden</i> <i>sich auf Kunst fokussieren können</i> <i>gute Infrastruktur nutzen können</i>	Begegnung ermöglichen neues Bewusstsein für das eigene Tun entwickeln Strukturen kennenlernen und hinterfragen Netzwerke etablieren Vertrauensverhältnis entwickeln Erwartungen und Grenzen abstecken Kompromisse finden Konflikte vermeiden / lösen

Tabelle 2: Ergebnisse der qualitativen Befragung zum Programm „Doppelpass“

Auch Vertreter derjenigen Projekte, die sich eher schwierig gestaltet haben, berichteten von Lerneffekten. Keiner der Beteiligten stellte den Sinn langfristiger Kooperationen grundsätzlich infrage.

Doch wie muss eine Kooperation gestaltet werden, damit beide Partner von der Zusammenarbeit und den Stärken des anderen profitieren können?

Wünschenswerte Voraussetzungen sind zunächst einmal gemeinsame Themen und Ziele, Interesse am Gegenüber sowie Offenheit, Kompromissfähigkeit und gegenseitiges Vertrauen. Weitere Ansatzpunkte für eine gelungene Kooperation können sein:

Strukturen und Organisation

- Sorgfältige Planung und klare Absprachen
- Offenlegen von Strukturen und Arbeitsweisen
- Bereitstellen der notwendigen Ressourcen und Einsetzen einer Produktionsleitung
- Ermöglichen alternativer Organisationsabläufe



... Hält doppelt wirklich besser?

Kommunikation und Evaluation

- Frühzeitiges Einbinden der betroffenen Mitarbeiter/Abteilungen
- Abgleich von Bedürfnissen und Grenzen
- Definition von Zielen und Evaluation
- Schaffen von Austauschformaten

Oft sind alternative Organisationsabläufe notwendig

Es ist wichtig, dass die Projektidee von allen Akteuren getragen wird, beide Seiten Chancen und Herausforderungen der Zusammenarbeit im Blick haben und die notwendigen Ressourcen bereitstellen. Letzteres ist für die Theater keine einfache Aufgabe, denn häufig laufen die Projekte (zumindest zeitweise) zusätzlich zum regulären Betrieb, durch den die Mitarbeiter ohnehin schon stark ausgelastet sind. Repertoirefähige Bühnenproduktionen entstehen nur dort, wo das Theater sie als normale Spielplanpositionen behandelt und die Gruppe sich weitgehend ins System Stadttheater einfügt.

Meist macht die Zusammenarbeit mit freien Gruppen aber alternative Organisationsabläufe erforderlich, beispielsweise wenn neue Formate oder alternative Spielorte erprobt werden. Um auf Bedürfnisse reagieren zu können, ist es hilfreich, sich bereits im Vorfeld mit der Arbeitsweise des jeweiligen Partners vertraut zu machen und Erwartungen und Grenzen miteinander abzugleichen. Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, den Fokus nicht ausschließlich auf die künstlerische Produktion zu legen, sondern das Voneinander-Lernen bewusst in die Partnerschaft zu integrieren.

Insgesamt scheint es, als hätte ein bedeutender Teil der Probleme nicht mit (unveränderlichen) Strukturen zu tun, sondern mit dem Grad der Bereitschaft der beteiligten Personen. Dabei hat sich eine gut funktionierende Kommunikation als zentral erwiesen.

Veränderung braucht ihre Zeit

Projekte wie der Doppelpass können kurzfristig einen großen Einfluss auf die Produktionsabläufe eines Theaters haben. Inwiefern sie dazu geeignet sind, Strukturen nachhaltig aufzuweichen, darauf gibt es an dieser Stelle keine eindeutige Antwort. Die befragten Theatervertreter waren für weitere Kooperationen aufgeschlossen; klar ist aber auch, dass eine solche Partnerschaft ein Kraftakt und nicht unbedingt auf Dauer angelegt ist. Veränderungen hingegen brauchen Zeit. Zudem besteht ein Theater aus vielen Abteilungen mit ganz unterschiedlichen Interessen, die ggf. miteinbezogen werden müssen. Ebenso das – hier bisher außer Acht gelassene – Publikum.

Darüber hinaus hat die Kulturstiftung des Bundes vor kurzem neue Förderrichtlinien veröffentlicht: Ab der nächsten Runde wird der ergebnisoffene Doppel- zum eher Output-orientierten Dreierpass. Eine Gruppe erarbeitet an zwei verschiedenen Häusern gastspielfähige Produktionen, die am jeweils



... Hält doppelt wirklich besser?

anderen Haus gezeigt werden sollen. Diese neue Vorgabe macht (internationale) Vernetzung möglich; bietet unter Umständen aber weniger Zeit und Raum für eine intensive Auseinandersetzung mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden. ¶

ZUM WEITERLESEN

- Doppelpass-Webseite und -Blog:
<http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/doppelpass>
<http://www.doppelpass.kulturstiftung-bund.de>
Dort u.a.: De Perrot, Anne-Catherine (2016): Evaluation Doppelpass – Fonds für Kooperationen im Theater.
- Schneider, Wolfgang (2013): Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste.
- Die Stadttheaterdebatte auf [nachtkritik.de](http://www.nachtkritik.de):
http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=9735:dossier-zur-stadttheaterdebatte&option=com_content&Itemid=84
- Weber, Franziska (2015): Gemeinsam geht es besser? – Die Förderung von Kooperationen im Theater durch den Fonds Doppelpass der Kulturstiftung des Bundes, Masterarbeit am Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg.



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Redakteurin für den Themenschwerpunkt „Projektkultur“: Eva Elodie Göbel

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>