



Kultur weiter denken

Compliance und

Governance

Compliance und Governance sind breite Felder, die sich wie ein Mosaik aus unterschiedlichen Komponenten zusammensetzen und: Kultureinrichtungen zu gerechteren, verantwortungsbewussten und skandalfreien Orten machen könn(t)en.

Schwerpunkt ab Seite 37



Kommt endlich eurer Verantwortung nach!

Negativschlagzeilen setzen dem Kulturbetrieb weiterhin zu: So macht etwa das Theater Erfurt seit November 2023 mit einem Skandal rund um Macht- und sexuellen Missbrauch von sich reden. All das bildet ein weiteres Glied in einer Kette betrüblicher Ereignisse, durch die Kultureinrichtungen mehr denn je gefordert sind, ihre Integrität zu schützen und das Vertrauen bei allen internen und externen Anspruchsgruppen auf- und auszubauen. Rechtliche Vorgaben sowie für Organisationen definierte Werte, Haltungen und Verhaltensregeln können dabei helfen, wie etwa das „Governance, Risk & Compliance“-Modell: Dieses zielt darauf ab, Risiken für Institutionen mit komplexen Strukturen zu steuern und zu minimieren, indem etwa Fehlverhalten sanktioniert sowie mögliche Schäden der Organisationskultur und des öffentlichen Images sowie Haftungsrisiken und rechtliche Konsequenzen eingedämmt werden. Im Umkehrschluss bedeutet das: Halten Unternehmen und Organisationen Vorgaben und Standards ein, können sie ihre Wahrnehmung als verantwortungsvolle sowie zuverlässige Partner aufbauen und damit in Zukunft bestehen sowie Mitarbeitende und Publika finden. Zudem sollten künftig Förderentscheidungen stärker davon abhängig gemacht werden, wie die Häuser mit ethischen Fragen umgehen. Das gilt umso mehr, solange machtbesessene Ottos (und Ottilien) ihrer Verantwortung nicht nachkommen oder sich (ver-)weigern, bestimmte Standards umzusetzen, die etwa mehr Teilhabe ermöglichen. Die einzelnen (Mosaik-)Teilchen dieses breiten, abstrakt erscheinenden Feldes beleuchten daher die Autor*innen im Schwerpunkt dieser Magazin-Ausgabe und setzen sie zu einem verständlicheren Bild zusammen. Dieses zeigt, wie eine gerechtere, verantwortungsbewusstere und damit zukunftsfähige Kulturlandschaft aussehen könnte.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 05 Rundschau
- 06 CfP: KMN Magazin Nr. 178 zu „Kulturräume“
- 09 Medientipps von Marie-Louise Stille
- 10 Fragmentierte Kultur – Kolumne von Levend Seyhan
- 98 Impressum

Schwerpunkt: Compliance und Governance

- 37 What we talk about when we talk about Compliance & Governance – von Benjamin Andrae und Johannes von Hülsen
- 47 Vertrauen ist gut, Richtlinien sind besser – Interview mit Malte Tober
- 55 Arena – von Christian Horn
- 67 Verhaltenskodices im Orchesterkontext – von Beat Fehlmann und André Uelner
- 76 Teilhabe am Theater: Expliziter Auftrag oder impliziter Erwartungsdruck? – von Birgit Mandel und Maria Neumann
- 84 An Kunst teilhaben lassen? – von Gabi Reinhardt und Frauke Wetzel
- 91 Liebe Grüße an die Preisfrage – Briefwechsel zwischen Laura Oppenhäuser und Paula Kohlmann

... weiter denken

- 12 Kultur entwickeln und planen ... Erinnerungskultur ist ein aktiver Prozess – Interview mit Jennifer Braun, Katharina Kempf, Jérôme Jussef Lenzen und Leah Niederhausen
- 20 Kultur erforschen ... Fundraising im Kulturbereich – von Christine Bachmann und Leticia Labaronne
- 28 Kultur entwickeln und planen ... Intendant*in sein ist schwer, als Co-Leitung zu arbeiten noch viel mehr – von Alexander Keil



In Frankfurt studieren

THEATER- UND ORCHESTERMANAGEMENT

Der Masterstudiengang Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt bildet für mittlere und höhere Leitungspositionen in Theatern, Festivals, freien Gruppen, Orchestern und Konzerthäusern aus.

Das Studium findet in einer kleinen Seminargruppe von maximal 8 bis 10 Studierenden statt und setzt sich kritisch mit der gegenwärtigen Theater- und Musiklandschaft auseinander. In vier Semestern werden dabei alle wichtigen Kompetenzen vermittelt, auf die es in der Theater- und Orchester-Praxis heute ankommt.

Bewerbungen für das Wintersemester 2024/25 sind bis zum
01. Mai 2024 möglich.

HfMDK

**Jetzt online bewerben
bis 1. MAI 2024**

weitere Informationen unter

<https://www.hfmdk-frankfurt.de/studiengang/theater-und-orchestermanagement-master>

PDF

**ERFOLGREICH
BEWERBEN**

IN 7 SCHRITTEN DEN BEWERBUNGS-
PROZESS MEISTERN

mit unserem
Leitfaden!

KMKCN
Kultur Management Network

REIHE „DIGITALE FORMATE“

Softwareentwicklung in Kulturbetrieben

Mit der Open-Source-Veranstaltungsplanungssoftware artwork wollen die Deichtorhallen Hamburg, Kampnagel und das HAU Hebbel am Ufer eine Alternative zu kommerziellen Lösungen schaffen.

Interview mit Benjamin Willems und Miriam Seixas von Johannes Hemminger

[Interview lesen](#)

REIHE „BESUCHERFORSCHUNG“

**Heute viele, morgen niemand?**

Die Besuchszahlen vieler Kultureinrichtungen steigen wieder. Doch diese gute Nachricht hat einen schalen Beigeschmack. Warum der scheinbar rosige Ist-Zustand nur wenig über langfristige Entwicklungen hinsichtlich Auslastung und Publikumsattraktivität aussagt, erklärt dieses Interview.

Interview mit Vera Allmanritter und Thomas Renz von Kristin Oswald

[Interview lesen](#)

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KM Kulturmanagement Network GmbH
3.764 Follower:innen
3 Wochen · 🌐

In dieser Folge "Dienstags im Kai" blicken unsere Redakteurinnen **Julia Jakob** und **Kristin Oswald** zurück auf das Jahr 2023 und geben Ausblicke darauf, was 2024 auf euch wartet – oder warten könnte. Wir sind auf alle Fälle gespannt, welche interessante Themen das neue Jahr mit sich bringt – lasst uns also auch weiterhin gern wissen, was ihr euch (redaktionell) von uns wünscht. Hier geht's zur Folge: <https://lnkd.in/evbdWGVD>
Frohes Hören 🎧

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:
stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „PERSONAL“

Arbeitgeberattraktivität als Effekt konsequenter Offenheit

„Flexibles Arbeiten in einer renommierten Institution.“ Solche Formulierungen finden sich in vielen Kultur-Stellenausschreibungen. Bei der Münchner Monacensia sind das aber nicht nur leere Worthülsen. Vielmehr hat das Haus eine neue Kultur der Offenheit und des Teilens entwickelt, die sich auch positiv auf die Bewerbungslage auswirkt.

Interview mit Anke Buettner von Kristin Oswald

[Interview lesen](#)

REIHE „DIGITALE FORMATE“

Digitale Vermittlungsarbeit

Das Museum für Naturkunde Berlin ist eines der wenigen deutschen Museen mit einem erfolgreichen TikTok-Kanal. Marc Jerusel sprach mit uns über die Anfänge des Kanals während der Coronapandemie, Aufwände und Herausforderungen und gibt dabei hilfreiche Hinweise, die auch für andere Häuser relevant sind.

Interview mit Marc Jerusel von Johannes Hemminger und Kristin Oswald

[Interview lesen](#)

CfP: KMN Magazin Nr. 178 zu „Kulturräume“

Kunst und Kultur brauchen Räume: um zu entstehen, um präsentiert zu werden und zu wirken, um erlebt und gelebt werden zu können. „Kulturräume“ eröffnen daher ein weites Themenfeld, das wir im Juni 2024 in der 178. Ausgabe des KMN Magazins von allen Seiten betrachten möchten. Einsendeschluss für Beitragsvorschläge ist der 04. März 2024.

„Räume“ sind für unser gesellschaftliches Zusammenleben essenziell. Ihr Vorhandensein, ihre Gestaltung und Nutzung haben erheblichen Einfluss auf unser tägliches Leben und unsere Interaktionen – so auch im Kulturbetrieb. Für Kulturarbeiter*innen und Künstler*innen erscheinen Räume zunächst als Arbeitsorte relevant: Das WIE der (Zusammen-)Arbeit hat sich beispielsweise nicht zuletzt durch Faktoren wie die verstärkte Nutzung von Homeoffice und Coworking verändert, worauf auch im Kulturmanagement reagiert werden muss. Ebenso ruft der Diskurs um die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem in den Darstellenden Künsten Ideen wie Betriebskindergärten auf den Plan, was für Kultureinrichtungen mit Fragen der Raumnutzung und dem Schaffen neuer Räume verbunden ist.

Einen weiteren Aspekt stellt die Raumnot dar, die sich insbesondere in urbanen Räumen verstärkt bemerkbar macht und durch die mitunter (bezahlbare) Arbeitsorte immer mehr verschwinden. Gleichzeitig gibt es insbesondere in großen Kultureinrichtungen Räume, die nicht permanent genutzt werden und somit für eine gewisse Zeit leer stehen – sei es in der Woche, im Monat oder im Jahr. Warum nicht also in Zeiten der Raumnot genau diese Räume externen Kulturakteur*innen als Arbeitsorte zur Verfügung stellen? Bestenfalls ergeben sich so auch neue Kooperationen zwischen Freier Szene und öffentlich-geförderter Kulturlandschaft. Ebenso könnten mit diesen Räume Anreize für Menschen aus der Stadtgesellschaft geschaffen werden, diese Kulturorte neu zu nutzen: etwa in Form von zusätzlichen Kulturangeboten wie Tanz- oder Malkursen oder Musik- oder Schauspielunterricht oder für Ideen von den Bürger*innen

selbst. Damit verbunden ist die Frage nach Kulturräumen als Orte sozialer Interaktion sowie Partizipation - insbesondere, wenn es um Lösungen für die Publikums- und Legitimitätskrise geht. Konzepte wie jene des Dritten Ortes oder der Shelter-Orte werden von Kultureinrichtungen verstärkt(er) erprobt und in der Forschung auf ihre Praktikabilität untersucht. Gleichzeitig gibt es aber auch verschiedene Barrieren, aufgrund derer Kulturräume noch nicht von allen gleichermaßen genutzt werden können. Darüber hinaus hat auch der digitale Raum Einfluss auf das Schaffen und die Rezeption von Kunst und Kultur.

Um diese und weitere Facetten des Themas „Kulturräume“ zu betrachten, möchten wir Sie einladen, Autor*in der Ausgabe zu werden, wenn Sie sich in Theorie oder Praxis mit Räumen im, vom und für den Kulturbetrieb beschäftigen!

Besonders, aber nicht ausschließlich interessieren uns Perspektiven auf folgende Themen:

- > Einfluss von Kulturräumen auf das soziale Leben und die Gemeinschaftsbildung
- > Rolle von Kulturräumen in der Stadtentwicklung
- > Nachhaltige Entwicklung und (zeitgemäße) Nutzung von (historischen) Kulturräumen - als Arbeitsorte und Wirkungsstätten
- > Barrierefreiheit von Kulturräumen
- > Wechselwirkungen zwischen kultureller Infrastruktur und urbaner Planung
- > Aktive Beteiligungsformate für die Stadtgesellschaft, um Kulturräume mitzugestalten
- > Umsetzung von Konzepten wie Dritter Ort, Shelter Space oder weiteren Ansätzen
- > Nutzung von Kulturorten als Erlebniswelten
- > Einfluss digitaler Räume auf den Kulturbetrieb

Ihre Beiträge können folgendes einbeziehen:

- > theoretische Analysen
- > quantitative, qualitative oder gemischte Forschungsergebnisse
- > Beispiele, Erfahrungen und angewandte Fallstudien aus Kunst- und Non-Profit-Organisationen sowie Beispiele aus anderen Bereichen, die auf das Kulturmanagement übertragen werden können
- > Studien, die Mikro-, Meso-, Makro- und Querschnittsperspektiven behandeln

- > Interviews mit Wissenschaftler*innen, Führungskräften und Praktiker*innen
- > Erfahrungen und Kenntnisse außerhalb des deutschsprachigen Kulturbetriebs

Redaktionelle Vorgaben und Fristen für die Einreichung

Beitragsvorschläge für die Juni-Ausgabe des KMN Magazins können bis zum **04. März 2024** per Mail an [redaktion\(at\)kulturmanagement.net](mailto:redaktion(at)kulturmanagement.net) eingereicht werden. Sie sollten einen kurzen Abstract (nicht mehr als 1.500 Zeichen) sowie eine Kurzvita enthalten.

Unsere Redaktion wird sich alle Beitragsvorschläge anschauen und den Autor*innen für die Finalisierung der Beiträge bis zum 11. März 2024 eine Rückmeldung geben. Deadline für den endgültigen Beitrag, mit einer Länge von bis zu 12.000 Zeichen (inkl. Leerzeichen) und gern mit Abbildungen und Referenzen, ist der **07. Mai 2024**.

Anzeige

A graphic for a podcast advertisement. It features a teal background with a white speech bubble shape. Inside the bubble, there is a stylized illustration of a pair of headphones in shades of teal and grey. The text 'Dienstags im Koi' is written in large, white, sans-serif font across the middle of the bubble. Below the bubble, the text 'Jetzt den Podcast von kulturmanagement.net hören!' is written in white, sans-serif font.

Dienstags
im Koi

Jetzt den Podcast von
kulturmanagement.net hören!

>KMN<
Kultur Management Network

Gute Erzählungen, die neue Welten schaffen

The Romanoffs

Serie von Matthew Weiner

Weiner Bros., Picrow, Amazon Studios 2018

Acht Episoden in Spielfilmlänge. Jede Episode mit eigener Besetzung und eigenständiger Geschichte in einem anderen Ort auf der Welt: Mexico Stadt, Wladiwostok, Vereinigte Staaten, Österreichische Alpen. Jede Geschichte konzentriert sich auf eine Person, die behauptet, ein Nachfahre der Romanovs zu sein – jener Zarenfamilie, die 1917 ermordet wurde. Ein unsichtbarer Faden ist immer wieder spürbar: Wie wirken sich der Name und die Geschichte der Familie sowie der Erhalt der Erblinie auf den jeweiligen Charakter aus? Eine Serie mit hochwertigen Erzählungen basierenden auf einem detailgenauen Drehbuch und vielgestaltigen Locations.

Die Saison der Wirbelstürme

Roman von Fernanda Melchor (2017),

Übersetzung von Angelica Ammar,

erschienen 2019 bei Wagenbach Verlag

Im fiktiven Dorf „La Matosa“ in der Nähe von Veracruz, Mexiko, wird eine Hexe ermordet aufgefunden. Fernanda Melchor gestaltet in ihrem Roman eine archaische Welt im 21. Jahrhundert, in der Armut, Ausbeutung, Gewalt, Kriminalität und Sex die Existenz der Dorfbewohner*innen prägen. Alle Charaktere erzählen ihre jeweilige Geschichte mittels der Umgangssprache. Gleichzeitig ist jede Erzählung ein komplexes Konstrukt, das die eigene Welt jeder Romanfigur für die Lesenden eröffnet. Der Verfilmung von Netflix, vor kurzem veröffentlicht, mangelt es leider an dieser Komplexität. Einer der Hauptgründe, diesen Roman ohne Pause bis zum Ende zu lesen.

Emma

französische Cartoonistin

Egal ob in ihren Büchern, auf ihrer [Website](#), ihrem Instagram-, Facebook oder Twitter-Account: Die französische Feministin und

Aktivistin Emma geht Geschlechterstereotype, Sexismus und Ungerechtigkeiten an. Vor allem jene, die uns gar nicht bewusst sind und mit denen wir uns täglich konfrontieren: „Du hättest doch bloß fragen müssen!“ (Kommt Ihnen diese Aussage bekannt vor?) Mit humorvollen Comics und erklärenden Texten stellt Emma die zentrale Frage, um die sich bei ihr alles dreht: Wie können wir gemeinsam eine gerechtere Welt schaffen?



Marie-Louise Stille studierte Theaterwissenschaft sowie Kultur- und Medienmanagement. Aktuell arbeitet sie als Associate Artist Manager bei der Künstleragentur „Ekkehard Jung Artists & Projects“. Sie war Mentee des Mentoring-Programms „Frauen in Kultur & Medien“ und ist Gründungsmitglied des Vereins „WAM-Women in Arts & Medien“.

Fragmentierte Kultur

Eine Kolumne von Levend Seyhan

2024 soll eine bundesweite Engagementstrategie erarbeitet werden. Mit diesem Beschluss hat das Bundesfamilienministerium (BMFSFJ) federführend ein glänzendes Neujahrsversprechen abgegeben. Dieses ist der Gipfel eines einjährigen Prozesses, der auf dem 7. Deutschen EngagementTag 2022 in Gang gebracht wurde und an dem sich die Zivilgesellschaft beteiligen konnte: So haben über 7.000 Menschen mehr als 8.000 Ideen eingebracht, die in ebenjene Engagementstrategie einfließen sollen.

Für den Kulturbereich als zweitgrößten Engagementbereich könnte dies bedeuten: Freiwilliges Engagement wird durch Entbürokratisierung, Ressourcen, fachliches Coaching, Teilhabe an Kultur etc. gestärkt. Dennoch müssen wir bei aller Vorfreude kritisch fragen: Ist mit der beabsichtigten Engagementstrategie nur ein Teilbereich der Kultur gemeint oder hat es unter Umständen gesamtstrategische Auswirkungen auf das deutsche Kulturtreiben? Wer zeichnet sich eigentlich konkret für den Kulturbereich verantwortlich? Existiert eine irgendwie geartete Unterteilung nach zwei Gesellschaftsklassen trotz zahlreicher Schnittstellen zwischen Kulturbranche und Ehrenamt?

Grundsätzlich ist jeder Ansatz einer Hilfsstrategie für den Kulturbereich begrüßenswert. Man kann nicht oft genug betonen, wie sehr die Coronapandemie der Kulturbranche zugesetzt hat. Ein fehlendes Sicherheitsnetz für die Existenz Kulturschaffender führte zu Abwanderungen. Diese wiederum führte zu einem eklatanten Fachkräftemangel. Ein Ende der Folgen ist nicht abzusehen, eher verschlimmert sich das Gefühl, dass die Baustellen noch größer werden. Werfen wir also einen Blick auf die Verantwortlichkeiten: Die Förderung von Kultur ist zunächst Sache der Länder. Daneben gibt es aber die Bundesbeauftragte für Kunst und Kultur, die Einrichtungen und Projekte von – wohlgemerkt – nationaler Bedeutung unterstützt und damit „zur Entfaltung der Kultur“ in Deutschland beiträgt. Zudem tritt das BMFSFJ mit dem eben erwähnten Strategievorhaben auf die Bühne, um der

ehrenamtlichen Kulturarbeit unter die Arme zu greifen. Und dann wäre da außerdem noch das Bundesinnenministerium, das das Ehrenamt als ressorteigenes Thema betrachtet.

Für mehr Teilhabe an Kultur etwa sieht sich neben dem BMFSFJ vor allem die Bundesbeauftragte für Kultur und Medien verantwortlich. Daran allein sieht man, dass die Ressortarbeit den Kulturbereich tendenziell fragmentiert. Irgendwie ist Kultur alles und auserwähltes zugleich. Irgendwie macht sie jeder Mensch und irgendwie will der Status eines Kulturschaffenden verdient sein durch Abschlüsse und ein gewisses berufliches Standing. Mir fehlt daher eine kulturelle Gesamtidentität, die im ministerialen Geflecht ressortübergreifend vertreten wird. Die wird sich aber weiterhin missen lassen, wenn eine Entwicklung nur in engen Ressortgrenzen stattfindet. Dabei ist die Schnittstelle zwischen Ehrenamt und Kultur doch sehr fließend.

Fazit: Die Bundes-Engagementstrategie ist begrüßenswert in dem Sinn, dass sie als Beginn einer weiterreichenden Entwicklung für die Kulturbranche zu betrachten ist. Denkbar wäre, dass Ressourcen aus beiden Bereichen – Ehrenamt und Kulturbranche – gebündelt werden, um Missständen entgegen zu wirken, als dass jedes Amt ein eigenes Süppchen kocht. Das mag in der Praxis punktuell schon stattfinden, aber in den Köpfen vieler Vorreiter*innen anscheinend noch lange nicht hinreichend. Dafür müssten vielleicht auch mal alle an einen Tisch. Dann ließe sich vielleicht irgendwann positiv feststellen, dass Kultur zur kritischen Infrastruktur gehört.



Foto: Angelika Stehle Fotografie

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

Erinnerungskultur ist im öffentlichen Raum in Form von Denkmälern allgegenwärtig. Zu oft mangelt es jedoch an einer (kritischen) Reflexion des dahinter stehenden Kontexts, was insbesondere die Aufarbeitung problematischer Geschichte verhindert. Wie Katharina Kempf, Jérôme Jussef Lenzen, Jennifer Braun und Leah Niederhausen das mit ihrem Projekt Frameorial ändern möchten, erklären sie im Interview.

Erinnerungskultur ist ein aktiver Prozess

Die Fragen stellte Julia Jakob

Ihr habt Frameorial im Jahr 2022 als Plattform gestartet, um innerhalb der Gesellschaft über Denkmäler zu diskutieren und gemeinsam nach kreativen Wegen der Umwidmung zu suchen. Warum braucht(e) es für euch eine solche Plattform?

Katharina Kempf: Uns fehlte so eine Plattform, deswegen haben wir sie selbst ins Leben gerufen. Für das, was viele Denkmäler bei genauerem Betrachten sind, werden sie viel zu gleichgültig akzeptiert in der Gesellschaft. Sie werden kollektiv als selbstverständlich und festgeschrieben hingenommen, obwohl sie Werte repräsentieren, die nicht unserer heutigen Gesellschaft entsprechen, Krieg und Leid glorifizieren oder für Menschen erbaut wurden, die schlimme Verbrechen begangen haben. Wir glauben, dass viele Menschen anders über Denkmäler (oder überhaupt darüber nach-) denken würden, wenn sie all diese Hintergründe kennen würden. Wir glauben auch – und das hat sich in dem Reframing Wilhelm Projekt bestätigt – dass ein Handlungsdrang aufflammt, sobald einem die Bedeutung und Hintergründe von solchen Denkmälern bewusstwerden. Wir möchten, dass klar wird, dass Denkmäler und Erinnerungskultur nicht unveränderlich und festgeschrieben sind. Menschen können die Welt, in der sie leben, selbst mitgestalten – auch die öffentliche. Wir müssen nicht alles in ihr resignieren, nur weil es schon immer so war (wir reden von Deutschland). Der erste Schritt ist also Aufklärung und dafür braucht es eine Plattform wie Frameorial.

Welche Ziele habt ihr euch für die ersten Jahre mit Framerial gesetzt und inwieweit konntet ihr diese bereits umsetzen?

Katharina Kempf: Unser Ziel war anfangs – neben der Aufklärungsarbeit – einen Spaziergang zu konzipieren. Bei diesem wollten wir mit Interessierten einige Denkmäler ablaufen und uns dabei über Erinnerungskultur, Meinungen und kulturelle Amnesie austauschen. Dass wir zwei Jahre später ein umfangreiches, von der Stadt gefördertes Projekt mit Workshops, Aktionstagen und einer Ausstellung aus dem Boden stampfen, hätten wir nicht gedacht und hat unsere Erwartung an das Projekt völlig übertroffen. Der Spaziergang ist weiterhin ein Ziel für die Zukunft.

Jérôme Jussef Lenzen: Wir haben gewissermaßen den dritten Schritt vor dem zweiten gemacht. Aber das war durchaus eine positive Fügung, denn wir konnten mit großer Rückendeckung von der Stadt Köln und hier insbesondere dem Amt für Integration und Vielfalt ein tolles Projekt umsetzen. Eine solche Entwicklung von Ideen und insbesondere die Beteiligung von Jugendlichen kann ich mir auch noch ausgedehnter und über einen längeren Zeitraum vorstellen. Und das nicht nur in Köln, sondern auch gemeinsam mit anderen Kommunen und Institutionen.

Auf welche Hürden seid ihr aber bisher auch gestoßen? Und welche Möglichkeiten des Umgangs damit habt ihr für euch gefunden?

Katharina Kempf: Als Hürde würde ich im Reframing-Wilhelm-Projekt die verhärteten Fronten zwischen den Generationen nennen. Unserer Erfahrung nach geht die ältere Generation häufig davon aus, dass wir Jüngeren gleich alles abreißen und in der Versenkung verschwinden lassen wol-



© Katharina Kempf



Links: Austausch am Denkmal von Kaiser Wilhelm II auf der Hohenzollernbrücke in Köln während des Workshops zum Projekt Reframing Wilhelm.

Rechts: Gestaltung und Umsetzung von Reframing-Ideen für das Denkmal von Kaiser Wilhelm II.

len. Dabei wollen wir das genaue Gegenteil: Wir wollen die Geschichte aus der Versenkung holen, aufarbeiten und einordnen. Wir möchten Denkmäler dafür nicht abreißen, sondern stehen lassen und mit aktualisierten Kontext sogar sichtbarer machen, indem wir die Geschichte kennen und Verantwortung dafür übernehmen. In Gesprächen mit einigen Menschen der älteren Generation wurde dann jedoch auch schnell klar: So weit, wie beide Seiten dachten voneinander entfernt zu sein, sind sie gar nicht. Miteinander ins Gespräch kommen ist der beste Weg zur Heilung.

Jérôme Jussef Lenzen: Eine große Hürde stellt aktuell auch der Denkmalschutz dar. Denn die Frage danach, ob und in welcher Form eine Veränderung, Ergänzung oder Anpassung sinnvoll wäre, wird oftmals gleich zu Beginn abgeräumt, indem Verantwortungsträger*innen sich hinter dem Denkmalschutz verstecken. Das wird auch in Zukunft vermutlich das dickste Brett sein, das es zu bohren gilt. Hier würde ich mir eine ergebnisoffene Diskussion, bei der ausgewiesene Expert*innen uns auch die Möglichkeiten aufzeigen, die unter Wahrung des Denkmalschutzes bestehen.

Mit dem Reiterstandbild von Kaiser Wilhelm II. auf der Hohenzollerbrücke in Köln habt ihr euch im Rahmen Frameorials bereits mehrfach beschäftigt. Warum gerade dieses Denkmal?

Leah Niederhausen: Das stimmt, das Reiterstandbild nimmt einen prominenten Platz bei Frameorial ein. Zum einen sind wir eine Kölner Initiative und das Reiterstandbild ist sehr dominant im Stadtbild, sodass viele das Denkmal kennen – nicht aber seine Hintergründe. Zum anderen verbindet das Reiterstandbild verschiedene Unrechtskontexte, mit denen wir uns im



© Katharina Kempf



Links: Diskussionsrunde während des Workshops zu Reframing Wilhelm über die Bedeutung von Denkmälern und Erinnerungskultur auf der Wiese am Rheinufer.

Rechts: Zwei der insgesamt drei Aufsteller, die während der Aktionstage zu Reframing Wilhelm vom 6. bis 8. Oktober 2023 vor dem Denkmal standen. Teil der Inhalte waren historische Daten und Kontextualisierung zum Denkmal, Workshop-ergebnisse und partizipative Elemente.

Rahmen von Frameorial beschäftigen und auf die wir aufmerksam machen möchten: So war Kaiser Wilhelm II. Initiator des deutschen Imperialismus' und Kolonialismus', der zu brutalen Genoziden an unter anderem den Herero und Nama 1904 – 1908 führte. Er spielte eine zentrale Rolle im Beginn des Ersten Weltkrieges und unterstützte auch nach seiner Abdankung 1918 antisemitische und nationalsozialistische Ideologien, die der NSDAP zum Aufstieg verhalfen. Bis zu seinem Tod 1941 sprach er Adolf Hitler in Briefen seinen Zuspruch aus. Das Reiterstandbild verbindet also diese verschiedenen Gewaltkontexte, die als historisch verwoben und miteinander verbunden diskutiert werden können. Darüber hinaus entwickelt sich aktuell ein kritischerer Umgang mit der Person Wilhelm II., zu dem wir gerne beitragen wollten. Beispielsweise hat sich kürzlich die Universität Münster dazu entschieden, Wilhelm II. aus ihrem Namen zu streichen – ehemals Westfälische Wilhelms-Universität.

Jérôme Jussef Lenzen: Sicherlich hat auch die Familie Hohenzollern mit ihren Klagen gegen die Bundesrepublik Deutschland auf Rückgabe von enteigneten Kunstwerken und Immobilien dazu beigetragen, dass wir insbesondere bei Wilhelm II. genauer hinschauen wollten. Im Kern ging es hier um die Frage, ob die Familie Hohenzollern dem Nationalsozialismus erheblich Vorschub geleistet hat. Historiker*innen, die dies belegt haben, bekamen es anschließend auf dem juristischen Parkett mit der Familie Hohenzollern zu tun. Damit haben sich die Nachfahren Wilhelms II öffentlich und auch bei uns im Team keine Freunde gemacht. Denn die Arbeit von Journalist*innen und Wissenschaftler*innen gilt es zu respektieren. Besonders groß wurde die Aufmerksamkeit als der Satiriker Jan Böhmer-



© Katharina Kempf



Gegenentwürfe zum Denkmal von Kaiser Wilhelm II.

Links: Gegenentwurf der Workshopteilnehmerin Lea, „Unkommentiert“

Rechts: Gegenentwurf von Jérôme, „Amnesie?“

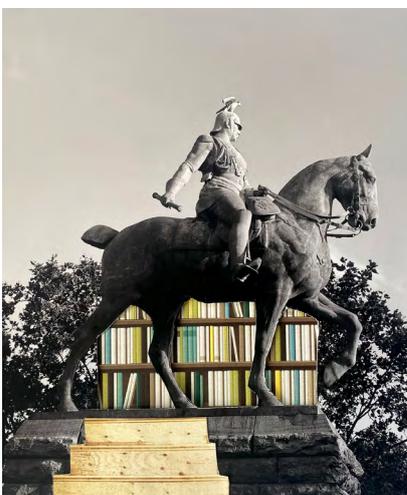
mann und seine Redaktion des Neo Magazin Royale einen Beitrag über den Rechtsstreit und die Hintergründe veröffentlicht haben. Wer sich noch nicht ausführlicher mit diesem Thema beschäftigt hat, dem empfehle ich sowohl die Website www.hohenzollern.lol, als auch Stephan Malinowskis Werk ‚Die Hohenzollern und die Nazis‘ beim Ullstein Verlag.

Zur Auseinandersetzung mit diesem Denkmal habt ihr im Sommer mit „Reframing Wilhelm“ ein Projekt gestartet, das einen Ideenwettbewerb sowie Workshops umfasst: Was war/ ist euch in der Umsetzung dieses Projekts besonders wichtig?

Jennifer Braun: Vor allem ging es für uns um Handlungsmöglichkeiten. Mit den Workshops wollten wir Teilnehmende für den öffentlichen Raum sensibilisieren: Wie fühle ich mich in dieser Umgebung? Was soll mir dieser Ort vermitteln? Wie nutze ich diesen Ort und wie will ich ihn nutzen? Der Ideenwettbewerb sollte die mentale Hürde abbauen, nichts verändern zu können. Wo ein Wille ist, ist ein Weg. Und gerade, wenn es erstmal nur eine hypothetische Idee ist, braucht man sich erstmal nicht den Kopf zu zerbrechen über das wie. Wir wollten Leute zum Nachdenken und Kreativwerden bewegen, um einfach mal zu fragen: *Was wäre wenn?* Denn das ist der Anfang für jede Veränderung.

Wie wurde das Projekt bisher wahrgenommen? Und zu welchen Ergebnissen haben der Ideenwettbewerb als auch die Workshops geführt?

Katharina Kempf: Auf das Projekt folgte durch die Bank weg positive Resonanz. Bei den wenigen negativen Stimmen stellte sich, wie oben beschrieben, nach Gesprächen heraus, dass man gar nicht so weit voneinander



© Katharina Kempf



Gegenentwürfe zum Denkmal von Kaiser Wilhelm II.

Links: Gegenentwurf der Ideenwettbewerbsteilnehmerin Stefanie, „Wilhelms neue Bibliothek“

Rechts: Gegenentwurf der Workshopsteilnehmerin Fari-mah, „Gespiegelt, geerdet“

entfernt ist, wie man anfangs dachte. Die Ergebnisse der Workshops und des Ideenwettbewerbs sind außerdem überwältigend: Bei über 50 Entwürfen tauchte keine Idee zweimal auf. Die Vorstellungskraft reicht kaum so weit, um sich vorzustellen, was alles möglich wäre, wenn die gesamte Gesellschaft in den Diskurs einbezogen werden würde und wie viele Perspektiven möglich wären. Die Überarbeitung von Denkmälern scheitert auf jeden Fall nicht an einem Mangel an Ideen. Leider dauerten die Ausstellung und Präsentation der Entwürfe nur wenige Tage an. Wir hoffen, in Zukunft weitere Möglichkeiten zu bekommen, einige der Entwürfe der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Was nehmt ihr – persönlich sowie für Frameorial – aus diesem Projekt mit?

Jérôme Jussef Lenzen: Wir haben als Team und jede*r für sich wahnsinnig viel in diesem Projekt gelernt. Mir persönlich war es am wichtigsten, dass wir zumindest für ein paar Tage ein Lagerfeuer entzünden konnten: einen öffentlich zugänglichen Ort, an dem jede*r eingeladen war, mitzudiskutieren, egal ob wir einer Meinung sind, oder nicht. Wir befinden uns heutzutage alle in unseren Bubbles, wohingegen Reframing Wilhelm eine intensive Möglichkeit war, um außerhalb der Bubble unterwegs zu sein. Und auf eine Sache bin ich besonders stolz: Es haben sich 14-, 15-, 16-jährige freiwillig für unsere Workshops angemeldet – ohne, dass ihre Schule sie dazu überreden musste. Im Nachgang des Projekts haben sich bereits Mitarbeitende aus Museen bei mir erkundigt, wie sowas überhaupt möglich ist (lacht). Diese Expertise wollen wir in Zukunft natürlich auch weitergeben, die ersten Einladungen zu Podiumsdiskussion über Denkmäler kamen mittlerweile ebenfalls.



© Katharina Kempf



Gegenentwürfe zum Denkmal von Kaiser Wilhelm II.

Links: Gegenentwurf der Workshopteilnehmerin Jule, „Die Last der Schuld“

Rechts: Gegenentwurf von Katha, „Karussell ausrangierter Rösser“

Welchen Umgang mit (problematischer) Erinnerungskultur wünscht ihr euch in Zukunft – auch über Frameorial hinaus?

Leah Niederhausen: Wir möchten ein Bewusstsein schaffen, dass Erinnerungskultur nicht „einfach da“ ist – seien es nun Denkmäler, Gedenktage, Ausstellungen oder vieles mehr. Erinnerungskultur ist ein aktiver Prozess, in der wir in der Gegenwart mit (problematischer) Vergangenheit umgehen. Demnach geht es bei Erinnerungskultur gar nicht primär um Vergangenheit, sondern um unsere heutigen Werte, mit denen wir in unserer Gesellschaft leben wollen. Erinnerungskultur geht uns also alle etwas an und wir alle können mitgestalten. In Zukunft wünschen wir uns also einen viel offeneren, aktiveren und partizipativeren Umgang mit Erinnerungskultur, an dem wir alle teilhaben können und wollen.

Und welche Unterstützung braucht es dafür sowohl von Seiten der (Kultur-)Politik als auch vom Kulturbetrieb selbst?

Jérôme Jussef Lenzen: Von der (Kultur-)Politik wünsche ich mir zukünftig mehr Mut. Viele üben sich doch sehr stark in Zurückhaltung, weil sie niemandem auf die Füße treten möchten. Das haben wir auch in Köln und im Umgang mit dem Gegendenkmal der armenischen Initiative ‚Völkermord erinnern‘ gesehen. Dabei können Beteiligungsformate wie Reframing Wilhelm dazu beitragen, dass wir als Gesellschaft gemeinsam einen Umgang mit unserem öffentliche Raum verhandeln. Und darin liegt eine große Chance! Hier ist aber nicht nur die Kulturpolitik gefragt, ich würde insbesondere Stadtmuseen, Stadttheater, Schulen, Volkshochschulen und Stadtbibliotheken dazu ermutigen, sich mehr mit Denkmälern auseinander zu setzen. Gerne mit uns, oder mit einer der zahlreichen anderen Initiativen.



© Katharina Kempf



Ausstellung „Reframing Wilhelm. Die Dekonstruktion eines Denkmals“ als Abschluss des Projektes vom 09. bis 12. November 2023. Präsentiert wurden alle Ergebnisse der Workshops, des Ideenwettbewerbs, Fotos des Projekts, eine Videoinstallation vom Denkmal sowie historische Einordnung und einige partizipative Elemente.



Jennifer Braun lebt in Köln und Venedig. Neben ihrem Masterstudium der Kunstgeschichte arbeitet sie als Kunstvermittlerin und freie Autorin. Ihre Bachelorarbeit verfasste sie zum künstlerischen Umgang mit kolonialen Denkmälern und der Frage, wie Kunst Möglichkeiten schaffen kann, traumatisches Erbe neu zu bewerten und aufzuarbeiten.



Katharina Kempf ist Museumspädagogin und Kunsthistorikerin. Sie möchte Menschen durch Projekte wie Reframing Wilhelm dazu ermuntern, ihrer eigenen Wahrnehmung von Kunst und Kultur wieder mehr Wert beizumessen. Was nehme ich wahr? Was halte ich davon? Und in der Folge: Wie sieht meine Veränderung aus?



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

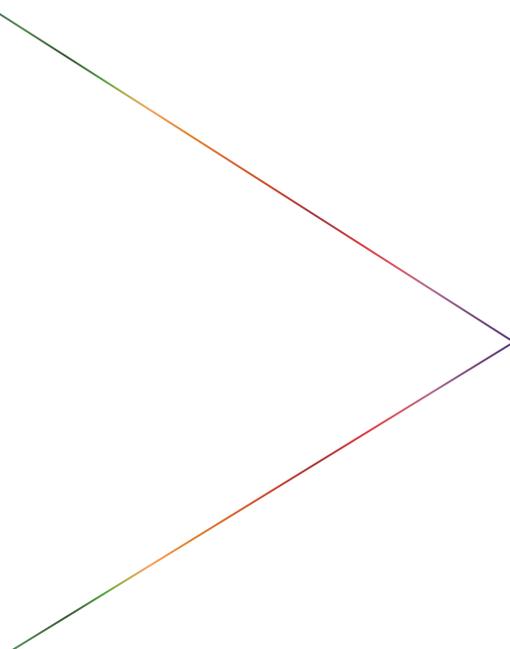


Leah Niederhausen ist Historikerin, Provenienzforscherin und hat eine Leidenschaft für das Vermitteln von akademischen Inhalten im öffentlichen Raum. Da sie mittlerweile als Wissenschaftlerin in Amsterdam arbeitet, freut sie sich, als Redakteurin bei Frameorial weiterhin verbunden mit der Kölner Kulturszene zu bleiben.

Fundraising im Kulturbereich

Vom Nutzen kultureller Kompetenzen und dem Bedarf von Fundraising-Know-how

Ein Beitrag von Christine Bachmann und Leticia Labaronne



Das Fundraising im Kulturbereich hat sich in den letzten Jahren zunehmend professionalisiert. Damit steigt auch der Anspruch an die Kompetenzen von bestehenden wie künftigen Mitarbeitenden. Welche davon Intendanten, Geschäftsführenden sowie HR-Mitarbeitenden im Kulturbereich fordern und fördern müssen, zeigt ein erstmals erarbeitetes Kompetenzmodell für kulturelle Fundraiser*innen.

Ohne staatliche Subventionen können die meisten kulturellen Institutionen nicht überleben. So betrug in der Schweiz beispielsweise der Beitrag der öffentlichen Hand für das Opernhaus Zürich 2022/23 über 80 Millionen Franken. Das entspricht rund zwei Dritteln der gesamten Erträge. Zwar sichern diese Subventionen den laufenden Betrieb und ermöglichen es, vielfältige, nationale und internationale Kultur auf gehobenem Niveau zu bieten. Aber sie machen oftmals auch träge, weil die Beträge ohnehin (noch) fließen.

Um (mehr) Freiheit von der politischen Agenda zu erlangen und besondere Projekte sowie Vorhaben umzusetzen, die über diese öffentlichen Förderungen hinausgehen, setzen in den letzten Jahren immer mehr kulturelle Institutionen auf ein eigenes (professionelles) Fundraising – von Theater- über Opern- bis hin zu Zoo-, Zirkus- und Eventbetrieben. Im angelsächsischen Raum ist das schon lange üblich, wie bspw. im Royal National Theatre in London oder im Metropolitan Museum of Art in New York. Im Gegensatz zu unseren Breitengraden geschieht das dort allerdings aus purer Notwendigkeit und Mangel öffentlicher Unterstützung – wie beispielsweise staatliche Subventionen. Aus diesem Grund gelten diese Länder häufig als Vorreiter dieser Art der Mittelbeschaffung.

Noch sind die Stellen im Kulturfundraising in der Schweiz rar gesät und eher in größeren und etablierteren Häusern zu finden. Doch durch den

¹ Bachmann, C. (2023). „Die Erarbeitung eines Kompetenzmodelles für Fundraiserinnen und Fundraiser im kulturellen Bereich“. ZHAW, Zentrum für Kulturmanagement. Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts Management am Zentrum für Kulturmanagement, ZHAW School of Management and Law.

² Boenigk 2020: 447.

steigenden Bedarf an Drittmitteln für spezifische Produktionen und den wachsenden Anforderungen beim Einreichen von Gesuchen (Stichworte: Diversität, Gender, Inklusion oder Nachhaltigkeit) erfährt dieser Berufszweig eine immer größere Professionalisierung. Das zeigt sich wiederum auch durch eigene Studiengänge, wie beispielsweise dem MAS Fundraising Management am Zentrum für Kulturmanagement an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur oder dem CAS Fundraising Management für NPO an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Professionalisierung erfordert die richtigen Kompetenzen

Die stete Professionalisierung erfordert auch das Wissen darüber, welche spezifischen, beziehungsweise kulturspezifischen Kompetenzen Fundraiserinnen und Fundraiser im Kulturbereich verfügen müssen. Denn wer mehr Wissen darüber besitzt, welche Kompetenzen die jeweilige Stelle und die zugehörige Abteilung benötigen, kann nach den richtigen Personen Ausschau halten. Denn Fehlbesetzungen gehen nicht nur ins Geld, sondern belasten auch die bereits bestehenden personellen Ressourcen. Da bislang nur ein „allgemeines“ Kompetenzmodell für Fundraiserinnen und Fundraiser aus dem kompetenzorientierten Personalmanagement besteht (siehe Abb. 1), aber kein kulturspezifisches, wurde im Rahmen einer Masterarbeit¹ erstmals ein Kompetenzmodell für Kulturfundraising-Mitarbeitenden erarbeitet.

Um den Kompetenzen von Fundraising-Mitarbeitenden im kulturellen Bereich auf den Grund zu gehen, wurde unter anderem die bestehende Theorie in diesem Bereich aufgearbeitet. Nebst dem Kompetenzmodell von Boenigk et al.² brachten vor allem zwei Studien vertieftere Erkenntnisse, die sich spezifisch mit den Kompetenzen von kulturellen Fundraiserinnen und Fundraisern sowie Fundraising-Karrieren im Bereich Kunst auseinandersetzen. So untersuchte Elena Avidano die Fundraising-Karrieren im Kunst- und Kultursektor in den wichtigsten Städten innerhalb der grössten Ballungsgebiete Europas genauer. Dabei erforschte sie unter anderem, wie sich die Arbeit der Fundraising-Mitarbeitenden in den letzten Jahren professionalisiert hat und welche universitären Programme effektiv den Nutzen bieten, um die richtigen Schlüsselkompetenzen zu erlangen. Zu diesen zählen laut Avidano die:

- > „Identifikation mit Organisation“,
- > „Einsatzbereitschaft“,
- > „Kommunikations- und Dialogfähigkeit“,

- > „Spenderorientierung“,
- > „Empathie“,
- > „Lernfähigkeit“ und
- > „Innovationsfähigkeit“.

Ihre Kollegen*innen Massi et al. indes nahmen die Fundraising-Karrieren im Bereich Kunst und Kultur in den USA unter die Lupe. Dabei kamen sie zum Schluss, dass Fundraiser*innen im kulturellen Bereich bestenfalls über betriebswirtschaftliche Kompetenzen oder über eine wirtschaftsorientierte Ausbildung verfügen sowie genügend Branchenerfahrung haben sollten.

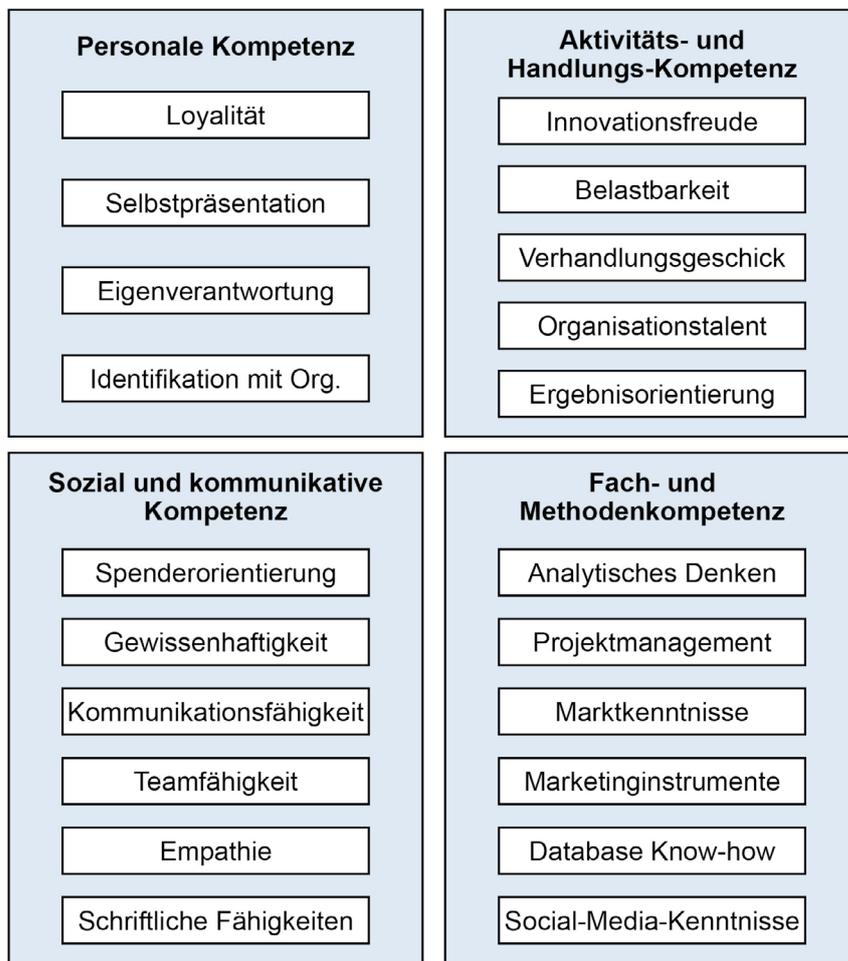


Abb. 1: „Allgemeine“ Kompetenzanforderungen an Fundraiser*innen. (Quelle: Boenigk 2020: 447).

Neue Erkenntnisse durch die Analyse

Für die Erarbeitung des kulturspezifischen Kompetenzmodells wurden außerdem Stellenausschreibungen aus dem Kulturfundraising-Bereich in

der Schweiz und in Deutschland mit einer qualitativen Inhaltsanalyse untersucht sowie sechs Leitfadeninterviews mit Expert*innen ihres Fachs geführt. Die Analyse der Stellenausschreibungen zeigte, dass die meisten bereits im Modell von Boenigk et al. enthaltenen Kompetenzen des „allgemeinen“ Fundraisings auch von kulturellen Fundraiser*innen gefordert wird. Daneben konnten aber auch weitere neue Kompetenzen extrahiert werden.

Dazu gehören unter anderem die „Lernfähigkeit“ (siehe auch Abb. 2), denn Fundraising befindet sich im steten Wandel. Deshalb ist es für erfolgreiche Fundraising-Mitarbeitende unabdingbar, immer wieder dazuzulernen. Das kann via Aus- und Weiterbildung geschehen, aber auch innerbetrieblich „on the job“. Im kulturellen Kontext bedeutet Lernfähigkeit zudem, sich an die kulturellen Eigenarten als Fundraising-Mitarbeitende anzupassen und zu lernen, wie dieses kulturelle Konstrukt funktioniert. Dazu gehört auch das „Ganzheitliche Denken“, da Fundraising eine transversale Aufgabe ist: Fundraiser*innen sind demnach stets in Kontakt und im Austausch mit allen anderen Abteilungen eines Unternehmens. Sie müssen die verschiedenen Abteilungen verstehen und Zusammenhänge begreifen, um erfolgreich zu sein. Eine strukturierte und termingenaue Arbeitsweise und somit ein systematisch-methodisches Vorgehen sind ebenfalls essenziell. Herauskrystallisiert hat sich auch die neue Kompetenz „Gender-, Diversity und Inclusion-Fähigkeiten“, die vor allem immer wichtiger werden, wenn es sich um Gesuche bei Stiftungen handelt.

Viele dieser aus den Stellenausschreibungen gelösten Kompetenzen decken sich mit den Aussagen der befragten Expert*innen. So waren sich alle einig, dass die Kommunikationsfähigkeit das A und O sei, denn: „Effektive Kommunikation, um potenzielle Spender zu erreichen, sie zu informieren, zur Unterstützung zu motivieren und langfristige Beziehungen aufzubauen“ seien wichtig. Ebenso gilt es, die „Botschaften an verschiedene Zielgruppen anzupassen. Je nachdem, ob man mit Unternehmen, Stiftungen, Einzelpersonen oder anderen Stakeholdern kommuniziert, muss man Sprache, Tonfall und Argumentation anpassen, um die Interessen und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe anzusprechen. Weiterhin habe „auch die Kompetenz strategisch beurteilen zu können, welche Stiftung effektiv „unser Gesuch interessieren“ ihre Berechtigung. Zudem spielen die Koordinations- und Analysefähigkeit eine große Rolle sowie die Planungsfähigkeit, da man als Fundraiser*in immer ein, zwei Jahre im Voraus arbeite.

Eine Offenheit für Veränderungen, sprich Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, sind für die befragten Expert*innen ebenfalls zentral, „denn meist kommt alles anders, als geplant“. Aber auch ein Fundraising-Basiswissen, ein Branchenwissen und die Marktkenntnisse im kulturellen Bereich sowie ein Wissen über die Bereiche, mit denen man interagiert: sei das die öffentliche Hand, der Corporate Bereich oder Stiftungen. Immer wichtiger würden zudem Kompetenzen zu nachhaltigen Geschäftsmodellen sowie Wissen rund um Förderoptionen bezüglich Diversität und Inklusion. Vereint man nun all diese Kompetenzen zu einem spezifischen neuen Modell für kulturelle Fundraiser*innen (siehe Abb. 2), sieht das folgendermaßen aus:

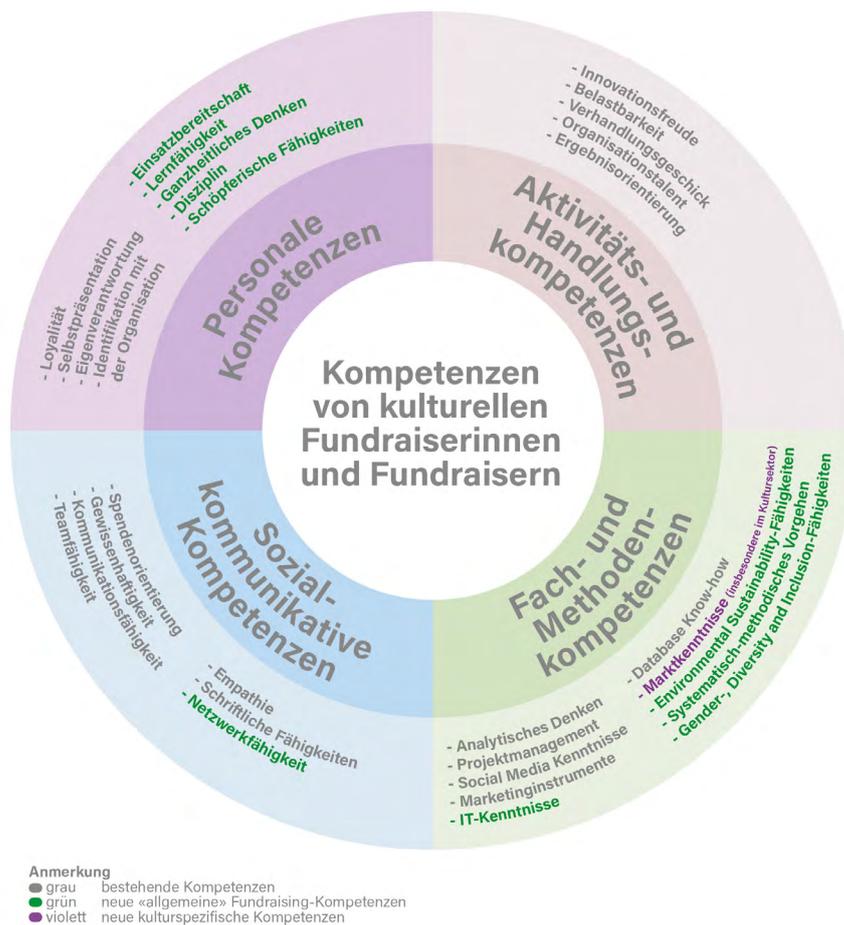


Abb. 2: Neues Kompetenzmodell. (Quelle: Bachmann 2023: 77)

Erkenntnisse

Das neue Kompetenzmodell zeigt, dass der Arbeitsalltag von Kulturfundraiser*innen einfacher ist, wenn er oder sie über ein breites Kompetenzportfolio verfügt (siehe auch Abb. 2). Nur kulturelle oder nur wirtschaftliche

Kompetenzen alleine führen meist nicht zum gewünschten Erfolg. Doch wie kann dieser diverser Kompetenzhintergrund erarbeitet werden, der gerade in kulturellen Betrieben so dringend nötig ist? Hier schlägt die Stunde der Aus- und Weiterbildungs-Anbietenden, die nun die Chance haben, das Kulturfundraising weiter zu professionalisieren und somit auch vermehrt zu etablieren, um die Kenntnisse des Kulturbetriebs und jene des betriebswirtschaftlichen Hintergrundes zusammenzubringen.

Das gilt auch mit Blick auf die meisten Fundraising-Mitarbeitenden in der Schweiz, die aktuell in diesen Positionen tätig sind und entweder über klassische Fundraising-Kompetenzen oder einen kulturellen Hintergrund verfügen. Das dürfte und muss sich mit der Professionalisierung des Kulturfundraisings in den kommenden Jahren noch verändern – insbesondere, wenn der Bereich in Zeiten des Fachkräftemangels und im Kampf um gute Fundraising-Mitarbeitende kompetitiv bleiben möchte.

Das Positive: Die ersten Schritte sind getan. Sprach man vor 10 Jahren noch darüber, dass Fundraising meist von der Geschäftsführung erledigt wird, ist es heute als eigene Stelle in vielen Institutionen angekommen. Es kommt also langsam, aber stetig in den Kulturbetrieben an. Was es noch braucht, sind unter anderem Aus- und Weiterbildungen, die kulturelle und wirtschaftliche Kompetenzen garantieren. Die eingangs erwähnten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten an der ZHAW sowie Fachhochschule Nordwestschweiz bieten hierfür bereits eine gute Grundlage mit Fokus auf wirtschaftliches (Finanzmanagement oder strategisches Management) sowie kulturelles Wissen (Kulturpolitik und kulturelle Vermittlung). Vertiefungen bei Themen wie soziale und ökologische Nachhaltigkeit haben indes noch Potenzial. Weiter braucht es einen angemessenen Lohn, um kompetitiv zu bleiben. Zudem muss Fundraising noch im strategischen Bereich des Organigramms angesiedelt werden. Und, last but not least, braucht es eine institutionelle Bereitschaft (Institutional Readiness) in den kulturellen Betrieben. Denn öffnet man dem Fundraising nicht alle Türen, nützt aller Effort nichts.

Umbruch im Kulturmanagement

Das neue Modell zeigt zudem einen Umbruch im Kulturmanagement auf: Für die geforderten neuen Kompetenzen wie Gender-, Diversity- und Inclusion-Fähigkeiten, aber auch den Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit braucht es nicht nur Fundraising-Mitarbeitende, die sich mit dieser

Thematik beschäftigen und auseinandersetzen. Neue Rollenbilder in den Kulturbetrieben sind hierfür ebenfalls nötig: Beispielsweise einen „Head of Sustainability“ oder einen „Nachhaltigkeitskoordinator für Kulturinstitutionen“, da angesichts des wachsenden Bewusstseins für Umweltfragen dieser Beruf eine Schlüsselrolle bei der Förderung und Implementierung von Nachhaltigkeitspraktiken in Kultureinrichtungen spielt, beispielsweise in Theatern, Museen oder Konzerthallen.

In den Bereichen Diversity und Inclusion könnten zudem neue Rollen durch ein*e „Diversity- und Inklusionsbeauftragte“ übernommen werden. Eine solche Person entwickelt und implementiert Strategien, um Vielfalt und Inklusion in allen Aspekten einer Kultureinrichtung zu fördern, von der Personalbesetzung bis zur Programmgestaltung, oder auch einen „Kulturvermittler für Barrierefreiheit“ oder „Programmkoordinatoren für interkulturelle Projekte“. Hierzu gehört auch die Rolle der „Genderbeauftragten in Kulturinstitutionen“, die dafür verantwortlich sind, Geschlechtergerechtigkeit und -vielfalt in Museen, Theatern, Kunstgalerien oder anderen kulturellen Einrichtungen zu fördern. Das umfasst unter anderem die Entwicklung von inklusiven Programmen, Ausstellungen und Veranstaltungen, die Geschlechterperspektiven hervorheben. Noch sind diese Rollenbilder in den kulturellen Betrieben eher Wunschdenken als Realität. So bleiben diese Themen, unter anderem aus finanziellen Gründen, in naher Zukunft beim Kulturmanagement wie Kulturfundraising angesiedelt. Nur die grossen Kulturbetriebe werden sich solchen spezifischen Fachkräften leisten können. Es bleibt spannend.

LITERATUR

Avidano, E. (2021): *Fundraising Careers in the Arts & Culture Sector. An analysis of the career paths, training programs, skills and competencies for the fundraising profession. Executive Summary.* SDA Bocconi Arts and Culture Knowledge Centre. Milan.

Bachmann, C. (2023): „Die Erarbeitung eines Kompetenzmodells für Fundraiserinnen und Fundraiser im kulturellen Bereich“ (Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse von 50 erschienenen Kulturfundraising-Stellenausschreibungen in der Schweiz und in Deutschland sowie sechs qualitativen Leitfadeninterviews mit Kulturfundraising-Beauftragten in der Schweiz sowie in Deutschland). Zentrum für Kulturmanagement. ZHAW School of Management. Winterthur.

Betzler, D., Aschwanden, S. (2011): Ergebnisse der Befragung. Fundraising an Museen in der Schweiz. In ZHAW School of Management and Law (Hrsg.). Winterthur.

Boenigk, S., Dobberphul, K., Neukirchen, T. (2020): Kompetenzorientiertes Personalmanagement im Fundraising. In Michael Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage* (S. 443–454). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Massi, M., Carbonare, P. M. D., Prokupek, M., & Turrini, A. (2023):

Exploring fundraising executives' careers in arts and culture: The role of tenure and career switching. Journal of Philanthropy and Marketing, e1804.

Opernhaus Zürich AG (2023): Geschäftsbericht Opernhaus Zürich 2022/23. Zürich.



Foto: Aniela Lea Schafroth

Christine Bachmann ist Chefredaktorin von Miss Money Penny, der Business-Plattform für Assistenzberufe in der Schweiz. Sie besitzt einen Bachelor of Arts ZFH in Kommunikation der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und einen MAS Arts Management von der ZHAW School of Management and Law.



Prof. Dr. Leticia Labaronne leitet das Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW sowie das Masterprogramm Arts Management. Sie engagiert sich in verschiedenen Fachgremien, beispielsweise als Advisory Board bei ENCATC, das von der UNESCO mitbegründete European Network on Cultural Management and Policy. Weitere Infos: www.zhaw.ch/=lael

Anzeige

PROJEKTFÖRDERUNG
unser Leitfaden zu Projektanträgen
und Fördermittelmanagement

PDF

PROJEKTFÖRDERUNG

KMKCN
Kultur Management Network

Intendant*in sein ist schwer, als Co- Leitung zu arbeiten noch viel mehr

Über die Erwartungen und Folgeprobleme von
Co-Leitungsmodellen an Theatern

Ein Beitrag von Alexander Keil

„Die Leitung kann auch als Co-Leitung besetzt werden.“

So oder so ähnlich sehen viele Stellenausschreibungen künstlerischer Leitungen und Intendanten von Theatern und Schauspielhäusern im deutschsprachigen Raum zurzeit aus. Besonders schweizerische Häuser scheinen den Trend mit Begeisterung aufzunehmen: Das Schauspielhaus Zürich, das Theater Neumarkt, das Theaterhaus Gessnerallee, das Theater Basel besetzten alle die künstlerische Intendanz oder Spartenleitungen in Co-Leadership-Modellen. Auch in Deutschland sieht man mehr Varianten davon aufkommen: Das Theaterhaus Jena arbeitet seit vielen Jahren erfolgreich mit diesem Modell, für das Theater junge Generation wurde gerade frisch eine neue Co-Leitung gewählt, und sofern die Pläne umgesetzt werden, rückt das Theater Erfurt 2027 nach: Das Erfurter Kulturdezernat will die bisher allein geführte Stelle auf ein siebenköpfiges Team aufteilen.

Von außen kann man den Aufwind rund um dieses noch relativ neue Rollenmodell aus angenehmer Distanz beobachten und gleichzeitig die Frage stellen: Was verspricht man sich davon? Wie kommt es, dass das Theater seine Führungsstrukturen neu aufsetzt? Um es noch leicht systemtheoretisch gedreht auf den Punkt zu bringen: Was sind die Probleme, für die Co-Leadership-Modelle im Theater eine Lösung sein sollen? Und inwiefern können diese Modelle den an sie gerichteten Erwartungen gerecht werden?

Die Ziele: Entlastung und Entmachtung

Die künstlerische Intendanz im Theater ist eine Rolle mit einzigartigen Gestaltungsmöglichkeiten sowie damit verbundenen Verantwortungen und Machtbefugnissen. Formal führen zwar die künstlerische und kaufmännische Leitung ein Theater häufig gleichberechtigt, doch faktisch ist die kaufmännische Geschäftsführung der künstlerischen nachgeordnet. Von der künstlerischen Leitung hängt also viel ab – mitunter zu viel.

Das äußert sich im erlebten Druck auf die Stelle, die gleichzeitig in vielerlei Richtung Orientierung geben muss. Dazu nur zwei Beispiele: Wenn es im Theater zum Konflikt kommt, ist es ein gut eingeübter Mechanismus, ihn zur Kunstfrage zu erklären. Dadurch wird er zur Verantwortung der künstlerischen Intendanz. Einigen sich im Produktionsprozess beispielsweise Bühnenbildner*in und Werkstattleitung nicht zum Aufwand für die Gestaltung eines Bühnenbildteils, ruft man nicht selten die künstlerische Intendanz zur Problemlösung. Auch die umfangreiche Beziehungsarbeit mit Mäzen*innen und Sponsor*innen wird üblicherweise persönlich von der künstlerischen Intendanz geleistet. Denn auch die Geldgeber erwarten, eine Nähe zu der Person aufzubauen, die das künstlerische Geschehen im Theater maßgeblich bestimmt.

Die eine Person zu finden, die der vielschichtigen und mitunter widersprüchlichen Intendanz-Rolle gerecht werden kann, ist schwer.

Vor dem Hintergrund eines großen Bündels aus formalen Zuständigkeiten und gewachsenen Erwartungen ist es naheliegend, dass die Besetzung der Stelle für die jeweils Zuständigen ein Politikum mittleren Ausmaßes geworden ist. Die eine Person zu finden, die dieser vielschichtigen und mitunter widersprüchlichen Rolle gerecht werden kann, ist schwer, weil in jede dieser Entscheidungen zusätzlich immer auch lokale, historisch gewachsene und regelmäßig auch latente politische Erwartungen einfließen.

Ein Team einzusetzen, statt einer Einzelperson, kann also als Akt der Entlastung verstanden werden. Doch ist das nur ein Teil der Überlegung. Ebenso geht es um Entmachtung: Dass eine Person allein so viele Befugnisse und noch mehr Einfluss hat, mutet für manche kurios an in einer Institution, die üblicherweise Spiegel oder sogar Provokation der Gesellschaft sein will.

Von der Macht des Einzelnen hin zur Machtverteilung auf mehrere Personen ist ein erstes Zeichen einer Demokratisierung. So verteilen sich beispielsweise Entscheidungen über die Engagements von Ensemblemitgliedern oder Gästen auf mehrere Schultern. Das schwächt die strukturell angelegte Abhängigkeit von Spieler*innen zu Intendant*innen und erhöht die Autonomie mit Blick auf deren Karrieregestaltung. Auch für die Aufsichtsratsgremien ergeben sich Vorteile: Bei einem Leitungsteam sind Stellenwechsel einzelner leichter zu bearbeiten. Es wird möglich, durch teilweise Neubesetzungen neue Akzente zu setzen und gleichzeitig Kontinuität zu wahren. Im Einpersonenmodell ist die Neubesetzung der künstlerischen Leitung dagegen immer ein Neuanfang für das gesamte Haus. Denn mit dem Wechsel der künstlerischen Intendanz sind sehr häufig auch weitreichende Stellenwechsel im künstlerischen Bereich verbunden. Nicht selten werden dadurch weite Teile der Ensemblestellen neu besetzt, nehmen neue Dramaturgie- und Vermittlungsteams ihre Arbeit auf und gestalten Marketing- und Kommunikationsverantwortliche neue Außenauftritte, die den künstlerischen Neuanfang unterstützen.

Bei einem Leitungsteam sind Stellenwechsel einzelner leichter zu bearbeiten. Es wird möglich, durch teilweise Neubesetzungen neue Akzente zu setzen und gleichzeitig Kontinuität zu wahren.

Des Weiteren ist der Wunsch nach einer Vielzahl an Leitungspersonen seitens der Aufsichtsratsgremien häufig mit einem verstärkten Wunsch nach Pluralität auf verschiedenen Ebenen des Theaters verbunden: Die Vielzahl an Stimmen in der künstlerischen Intendanz soll eine Vielfalt an künstlerischen Positionen im Spielplan und damit eine ebenso vielfältige Ansprache verschiedener Zielgruppen absichern. Auch zielt man so auf eine Personalpolitik ab, die beispielsweise vielfältigen Bildungs- und Erfahrungshintergründen, aber auch einer gewissen kulturellen und Altersdiversität Rechnung trägt. Auch kann man in einer Co-Leitung gleichzeitig Intendanzen besetzen, die selbst inszenieren, dramaturgisch arbeiten und selbst auf der Bühne stehen. Weiterhin hat eine vielköpfige künstlerische Leitung auch ein Vielfaches an Möglichkeiten in der Beziehungsarbeit. Das Haus kann auf höchster Hierarchiestufe verschiedene Ansprechpartner*innen und damit Arbeits- und Verstehensweisen und Zugang zu persönlichen und professionellen Netzwerken anbieten und damit die

Zugänglichkeit in verschiedene Richtungen erhöhen: zum Publikum, zur lokalen Theaterszene oder auch zu potentiellen Sponsor*innen.

Hohe Erwartungen bei wenig Veränderungen

Viele Vorstellungen und Wünsche sind also mit dieser Setzung verknüpft: Man öffnet die Ausschreibung für Co-Leadership-Modelle und Leitungsgremien, mit mal deutlicher, mal impliziter Kommunikation, dass Teambewerbungen gegenüber Individuen einen Vorteil hätten.

Die faktische Umsetzung eines erfolgreichen Co-Leadership-Modells wird weitestgehend den Teams überlassen. Diese sind in der Regel darauf vorbereitet und haben mindestens eine Idee, wie sie ihre Zusammenarbeit gut gestalten wollen. Häufig setzen diese Gestaltungsansätze auf der Werteebene der Zusammenarbeit an. Man verständigt sich zum Beispiel auf relativ hoher Flugebene auf einen respektvollen Umgang, eine gewaltfreie Kommunikation miteinander oder den Abbau von Zugangshürden für Mitarbeiter*innen und Publikum. Einige Teams definieren Leitplanken für ihre Arbeit mit Blick auf die Einhaltung von Mindestgagen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und einigen sich auf visionäre künstlerische Ideen.

Jede*r hat ein anderes Verständnis von gegenseitigem Respekt. Was beispielsweise als Zugangshürde wahrgenommen wird, ist individuelle Auslegungssache.

Allerdings fehlt häufig genug die Übersetzung dieser schauseitigen Werte- und Prinzipienstatements auf die formale Seite des Theaters. An Werten orientieren sich die*der Einzelne in der konkreten Entscheidungssituation nur wenig, denn sie besitzen beispielsweise keine Zeitlichkeit (bis wann soll das Werteziel erreicht werden?). Sie erzeugen zuerst einmal kaum Widerspruch, weil sie relativ unkonkret sind und viele sich hinter ihnen versammeln können. Jede*r hat ein anderes Verständnis von gegenseitigem Respekt. Was beispielsweise als Zugangshürde wahrgenommen wird, ist individuelle Auslegungssache.

Zuständigkeiten innerhalb des Leitungsteams werden öfter entlang der professionellen Hintergründe und Erfahrungen der Mitglieder grob festgelegt. Eine*r übernimmt eher die Aufgaben und den Blick der Regie, Dramaturgie,

Produktion oder Vermittlung. Die anderen, die jeweils ihnen naheliegenden Perspektiven. Letztlich fühlen sich aber alle Leitungsmitglieder für ein schlecht zu definierendes „Alles“ zuständig – insbesondere, wenn sie neu in die Rolle kommen. Eine klar umrissene Arbeitsteilung wäre hier wichtig, um ein Theater gemeinsam zu führen und zugleich weitestgehend unabhängig voneinander zu entscheiden. Andernfalls ist das Resultat eine Teamleitung, die sich im permanenten Ringen selbst um die kleinsten Entscheidungen befindet. Dadurch wird auch der Abstimmungsprozess häufig genug (unnötig) kompliziert. Neben mehr Personen für eine Veränderungen, muss daher auch über die grundlegenden Strukturen des Entscheidens nachgedacht werden.

Eine klar umrissene Arbeitsteilung wichtig, um ein Theater gemeinsam zu führen und zugleich weitestgehend unabhängig voneinander zu entscheiden.

Solche Strukturen sind auch für das Arbeiten mit der Mitarbeiterschaft wichtig, wenn dieses einfacher werden soll. Ansonsten lernen sie die ganz normalen Widersprüche und Kommunikationslücken in einem Leitungsteam zu nutzen, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Auch für die Zusammenarbeit mit der externen Umwelt braucht es andere Strukturen, wenn man mehr Menschen an der Spitze hat: Denn ohne klares Ausflaggen der Zuständigkeiten wissen externe Anfragende nicht genau, an wen sie sich wenden sollen. Selbst die Kernaufgaben, wie z.B. die künstlerische Arbeit am Spielplan oder die Schaffung von kreativen Freiräumen für die Produktionsteams, werden zunächst viel komplexer. Theoretisch müsste sich ein Leitungsteam zu all den damit verbundenen Fragen abstimmen, bevor entschieden werden kann. Das vervielfacht den mit der Leitungarbeit verbundenen Aufwand enorm. Hinzu kommt, dass es im Theaterfeld auch für Co-Intendant*innen wichtig bleibt, als Künstler*innenpersönlichkeit sichtbar zu werden, Akzente zu setzen und so die eigene Karrierechancen zu steuern. So kommt es häufig nicht zur erhofften gemeinsamen Co-Entwicklung, sondern zu latenten Konkurrenzsituationen untereinander.

Wie kann es besser gehen?

So wie die Besetzung einer künstlerischen Leitung mit einer Person, erzeugt auch das Modell Co-Leitung ungewünschte Folgeeffekte, die es fortwährend

zu bearbeiten gilt. Was ist also ganz pragmatisch möglich? Was kann ein künstlerisches Leitungsteam selbst tun, um die eigene Arbeit gut zu gestalten?

Zunächst lohnt es sich, innerhalb des Leitungsteams vertieft über die Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten nachzudenken. Hierbei können die folgenden Fragen helfen: Wer kümmert sich um welche Aufgaben? In welchen Meetingformaten informiert man sich gegenseitig regelmäßig über den Arbeitsstand im eigenen Ressort? Welche Themen will man bewusst aus verschiedenen Perspektiven angehen und gemeinsam entscheiden? Wie tauscht man sich über Beobachtungen im Theater aus, die noch keine bereits zugeteilten Aufgaben sind, weil sie erst im Verlaufe der Zeit auftauchen? Es gilt sicherzustellen, dass alle Leitungsmitglieder Aufgabenpakete erhalten, die sie weitestgehend unabhängig voneinander bearbeiten können. Auf diese Weise entsteht die beabsichtigte Vielfalt an Entscheidungen und zugleich wird man so dem Leistungsanspruch der jeweiligen Co-Leitungsmitglieder gerecht.

Alle Leitungsmitglieder müssen Aufgabenpakete erhalten, die sie weitestgehend unabhängig voneinander bearbeiten können.

Mit dem Nachdenken über die Arbeitsteilung einher geht auch die Verständigung über Entscheidungsverfahren. Es ist ganz normal, dass man nicht immer einer Meinung ist innerhalb einer Co-Leitung. Daher sollte man sich überlegen: Entscheidet man im Konsensverfahren, diskutiert also so lange, bis alle Beteiligten aktiv zustimmen? Oder eignet sich das Konsentverfahren mehr und man diskutiert nur, falls jemand einen schwerwiegenden Einwand hat?

Alle Arbeit, die geteilt wird, muss zum Beispiel in Regelmeetings wieder zusammengeführt werden. Für diese Reintegration sowie eine Ausrichtung auf gemeinsame (künstlerische) Ziele sorgt auch eine handlungsleitend formulierte Strategie. Strategie meint hier eine recht pragmatische Vereinbarung darüber, was man sich konkret als Co-Leitungsteam und Haus vornimmt. Orientierungstiftende Strategien enthalten konkrete Ziele, die u.a. mit Zuständigkeiten und Zeitlichkeiten versehen sind. Sie geben sowohl der Co-Leitung als auch den weiteren Mitgliedern des Theaters Leitplanken

dazu, wie grundsätzlich zu entscheiden ist und welche größeren Maßnahmen man sich zu Erreichung der Ziele vornimmt.

Schließlich braucht es in einem Theater mit Teamleitung sowohl auf der Ebene der nachgeordneten Führungskräfte wie auch unter den Mitarbeiter*innen Menschen, die bereit sind, die Komplexität solcher geteilten Führungsmodelle mitzutragen und zu gestalten. Viel mehr als in einem Einpersonenmodell gilt es, etwaige Spannungen soweit möglich selbstständig produktiv aufzulösen und für eine organisationskluge Bearbeitung zu sorgen.

Ein Plädoyer für die Arbeit an Organisationsstrukturen

Künstlerische Intendanten sind heute (und waren es immer schon) verantwortlich dafür, ein ganzes Haus und die damit verbundenen Strukturen zu gestalten. Dabei wirkt die Vielfalt an Strukturen, die Entscheidungen beeinflussen, manchmal unüberblickbar: Tarifverträge geben Arbeits- und Pausenzeiten vor. Drehpläne für Kino oder TV wirken in die Probenpläne hinein. Verwaltungen erlassen Nachhaltigkeitsrichtlinien. Aufsichtsratsgremien drängen auf möglichst hohe Auslastungszahlen. Und dabei hat man noch keine einzige Sekunde lang darüber nachgedacht, wofür das Theater da sein soll, wie es in die Gesellschaft hinein wirkt oder wie man den nächsten Spielplan gestaltet.

Die Entwicklung neuer Arbeitsteilungsmodelle zwischen künstlerischer und kaufmännischer Intendanz sind genauso denkbar, wie eine stärkere Aufstellung auf der Ebene der Abteilungsleitungen.

Man kann die künstlerische Intendanz auf verschiedene Art und Weise von dieser Managementkomplexität entlasten: Die Entwicklung neuer Arbeitsteilungsmodelle zwischen künstlerischer und kaufmännischer Intendanz sind genauso denkbar, wie eine stärkere Aufstellung auf der Ebene der Abteilungsleitungen. Das Modell Co-Leitung ist hier lediglich ein funktionales Äquivalent von vielen.

Will man Co-Leitungsmodelle (oder auch andere Leitungsmodelle) längerfristig und unabhängig von Personenlösungen in Theatern etablieren,

bildet die grundlegende Arbeit an den Organisationsstrukturen einen großen und effektiven Hebel hierfür. Sie ist ungleich wirkungsvoller als der (alleinige) Versuch der Veränderung auf der Ebene der Mitarbeiter*innen.

Mit jedem neuen Co-Leitungsteam in einem Theater sammelt man wertvolle Erfahrungen hinsichtlich Strukturalternativen zum Einpersonenmodell.

An einigen Orten verbreitet sich bereits eine gewisse Müdigkeit, sich der teilweise kleinteilig anmutenden Strukturarbeit zu widmen. Als Co-Intendant*in widmet man die vergleichsweise wenige Zeit, die nicht für operative Themen verwendet werden muss, aus nachvollziehbaren Gründen lieber der künstlerischen Arbeit. Zugleich muss man festhalten: Strukturarbeit schafft im besten Fall Räume für die Co-Leitung, um selbst weniger operativ tätig zu sein und dafür mehr Kapazität für Strategisches und Künstlerisches oder auch für Freizeit zu haben. Mit jedem neuen Co-Leitungsteam in einem Theater sammelt man zudem wertvolle Erfahrungen hinsichtlich Strukturalternativen zum Einpersonenmodell. Co-Leitung braucht den Willen, die damit verbundenen Gestaltungsräume tagtäglich zu füllen von allen Beteiligten im Haus. Solange dieser Wille jedoch nicht als Status quo in der Theaterlandschaft vorherrscht, bleibt sie leider weiterhin der neue Sonderweg einzelner Theater. Angesichts der Vielzahl an Folgeproblemen von Einpersonenmodellen lohnt sich die Reflexion und Arbeit an ihr allemal.

VOM AUTOREN EMPFOHLENE, WEITERFÜHRENDE LITERATUR

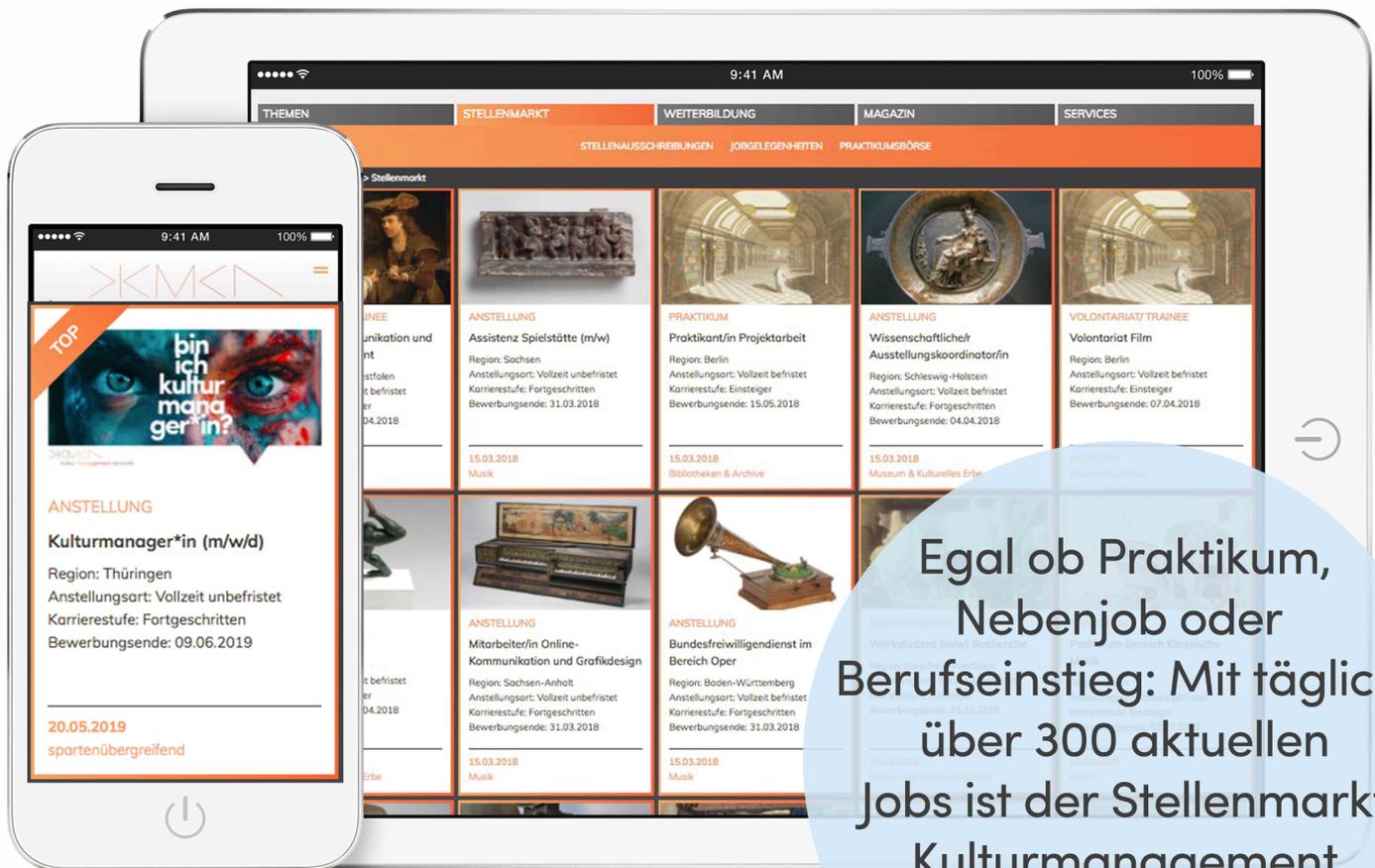
Kühl, Stefan/ Muster, Judith (2016): *Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*, Springer VS, <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-12588-2>.



Foto: Alexandra Kern

Alexander Keil studierte Musiktheaterregie und Kulturmanagement. Nach Stationen am Staatsschauspiel Dresden, den Bayreuther Festspielen, am Schauspielhaus Zürich sowie den Festspielen Zürich arbeitet er als Kulturmanager sowie als Berater für Organisationsentwicklung und Strategiearbeit für Metaplan. Hier berät er Organisationen aus den Feldern Kultur, Verwaltung und Wirtschaft.

Job finden und für die Zukunft vorsorgen



What we talk about when we talk about Compliance & Governance

Ein Beitrag von Benjamin Andrae und Johannes von Hülsen

Was ist die Frage?

Das Thema Compliance & Governance hat verschiedene Gesichter. Einerseits klingt es nach Großkonzern, nach ISO-Prozessen und rechtlicher Absicherung von Führungskräften und Vorständen. Andererseits klingt es nach ethischen Werten und Vermeidung von Diskriminierung und Machtmissbrauch. Spätestens bei zweiterem horchen Kulturinstitutionen auf: Die Beschäftigung mit ethischen Werten ist thematisch eng verflochten mit vielen ihrer Inhalte. Und die Notwendigkeit, eine eigene Haltung zu entwickeln und entsprechend zu handeln, ist für sie tägliches Geschäft. Das Problem von Diskriminierung und Machtmissbrauch ist spätestens durch viele Skandale, wie zum Beispiel an der Volksbühne in Berlin im Jahr 2021, auch für Kulturinstitutionen aktuell geworden.

Aber was bedeuten „Compliance“ und „Governance“ eigentlich genau?

„Compliance“ meint sprachlich ganz allgemein „regelkonformes Verhalten“. Diese Regeln können externe Gesetze oder Verordnungen sein, aber auch betriebsinterne Anweisungen oder Verhaltenskodizes.

„Governance“ meint das System, wie eine Organisation geleitet wird, und oft insbesondere die Strukturen „oberhalb“ der hauptamtlichen Leitung, also die Arbeit von Aufsichtsräten, Gesellschafterversammlungen, Stiftungsräten, etc.

Beide Begriffe sind in den oben gegebenen Definitionen sehr breit und für die praktischen Verwendung oft zu unscharf. Dies macht es für Kulturinstitutionen schwer, mit Ideen oder Forderungen umzugehen, ihre Compliance und Governance zu verbessern: „Was genau können wir denn machen, was wir nicht sowieso schon machen?“.

Ziel unseres Beitrags ist es, diese Unsicherheit zu reduzieren und mit einer präzisen, durch die Praxis informierten Begriffslandkarte sowie Best-Practice Beschreibungen zu verdeutlichen, welche Themen aus dem Bereich Compliance und Governance für Kulturinstitutionen relevant und vielversprechend sind – damit es einfacher wird, über diese Themen miteinander zu sprechen und die Potentiale gemeinsam zu erkennen.

Wie kommen wir zu unserer Antwort?

Wir sind beide als Partner bei METRUM seit vielen Jahren im Beratungsgeschäft tätig und haben wichtige Projekte geleitet, bei denen Kulturinstitutionen sich mit verschiedenen Aspekten aus dem Themenbereich Compliance und Governance beschäftigt haben. Die folgenden Beschreibungen fußen auf dieser Beratungserfahrung und sind als „Bericht aus der Praxis“ zu verstehen, welche Begriffe in unserer Beratungstätigkeit am wichtigsten und am eingängigsten sind und wie jeweils die Umsetzung am besten funktioniert. Wir wollen aber nicht bestreiten, dass es noch andere interessante Aspekte aus diesem Themenbereich gibt, und auch nicht, dass die Begriffe anders strukturiert werden könnten.

1. Leitbild

Begriff: „Leitbild“ meint eine kurze, prägnante Beschreibung der Identität einer Organisation und dient sowohl in der internen Kommunikation als Vergewisserung („Wer sind wir eigentlich?“) und in der externen Kommunikation als ‚Elevator Pitch‘ („Was ist der Witz bei denen?“). Ein Leitbild bildet eine Grundlage der Governance und Compliance, weil es die Zwecke beschreibt, die eine Organisation erfüllen soll.

Best-Practice: Die wichtigsten Inhalte des Leitbildes sollten in 30 Sekunden Lesezeit erfassbar sein. Es ist oft nützlich, ergänzend auf einer zweiten Ebene mehr Details einzufügen, die dann in maximal fünf Minuten Lesezeit erfassbar sein sollten.

¹ Dabei kann z. B. der „werte-basierte Verhaltenskodex“ des Deutschen Bühnenvereins von 2021 ein Vorbild sein, an dem sich seitdem viele Codes of Conduct von anderen deutschen Kulturinstitutionen orientieren.

Es sollte bei den Inhalten nicht um Vollständigkeit aller Abteilungen und Aktivitäten gehen, sondern darum, die wichtigsten Identitätsmerkmale prägnant zu formulieren. Diese können im Sinne einer Aspiration ein bisschen über eine Beschreibung des aktuellen Zustands hinausgehen, aber nicht so weit, dass die aktuelle Organisation gar nicht wiederzuerkennen ist.

Die Governance-Gremien sollten voll hinter dem Leitbild stehen, weil sonst ein Zielkonflikt droht.

Ein Leitbild wirkt vor allem durch den Dialog darüber. D. h., es muss partizipativ erstellt werden und regelmäßig Gegenstand von strategischen Besprechungen sein. Die Governance-Gremien sollten voll hinter dem Leitbild stehen, weil sonst ein Zielkonflikt droht.

2. Code of Conduct

Begriff: „Code of Conduct“ meint ein ausführliches Regelwerk, was eine Organisation sich selbst gibt. Ein Code of Conduct ist aber nicht so detailliert, dass er genaue Beschreibungen von Standardprozessen enthält.

Best-Practice: Es sollten neben den Regeln auch praktische Hinweise enthalten sein, wie bei potenziellen Regelverstößen zu reagieren ist. Der Code of Conduct sollte ansprechend formatiert, leicht lesbar, auf der Homepage veröffentlicht und beim Onboarding neuer Mitarbeitender standardmäßig Thema sein.

In Kulturinstitutionen sollte die Vermeidung von Diskriminierung Gegenstand sein.¹ Darüber hinaus sollten je nach Institution Themen vorkommen, bei denen oft schwierige Entscheidungen zu treffen sind und/oder bei denen es oft problematisches Verhalten gibt.

Ein allgemeiner Code of Conduct sollte nach unserer Einschätzung nicht in kuratorisch-künstlerische Inhalte eingreifen. METRUM hat aber den Ansatz entwickelt, dass jede neue künstlerische Leitung für diesen Bereich frei eigene Passagen oder sogar einen zweiten Code of Conduct formuliert, um zu erklären, wie auch in der Kunst die Menschenwürde gewahrt bleibt. Durch diese Konstruktion würde die Kunstfreiheit bewahrt und künstlerischen Leitungen würde ein hohes Vertrauen entgegengebracht; aber

² z. B.: Themis-Vertrauensstelle: <https://themis-vertrauensstelle.de/>.

Anm. d. Red.: Einen Einblick in die Arbeit von Themis finden Sie im Interview mit Maren Lansink ab Seite 22 in der 171. Ausgabe des KMN Magazins: „Let's Talk About Sex“.

gleichzeitig würde deren eigene Verantwortung für die Vermeidung von Diskriminierung betont werden. So ein Vorgehen befördert auch einen frühen Dialog über problematische Themen, der in kritischen Fällen erlaubt, dass eine Organisation sich kommunikativ und erklärend vorbereitet, um die Narrative selbst in der Hand zu behalten.

3. Ombudsstelle

Begriff: Meint eine unabhängige Anlaufstelle, deren Kontaktdaten intern gut bekannt sind und an die sich Mitarbeitende bei Regelverstößen wenden können, wenn die üblichen hierarchischen Kanäle nicht geeignet sind – z. B., weil vorgesetzte Personen selbst in den Regelverstoß involviert sind.

Auf Wunsch sollte die Ombudsstelle als interne Vermittlerin auftreten, die unparteiisch und ausgewogen versucht, eine Klärung herbeizuführen.

Best-Practice: Eine Ombudsstelle sollte kompetent beraten können, sollte der Schweigepflicht unterliegen, und sollte nur mit expliziter Zustimmung der betroffenen Person darüber hinaus aktiv werden. Auf Wunsch sollte die Ombudsstelle als interne Vermittlerin auftreten, die unparteiisch und ausgewogen versucht, eine Klärung herbeizuführen. Sie sollte nie offiziell als Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertretung im Sinne des Arbeitsrechts handeln, aber es ist gut denkbar, dass eine Ombudsstelle auf Wunsch der betroffenen Person einen informellen Dialog mit dem Betriebsrat führt.

Für Kulturinstitutionen ist vor dem Hintergrund der im Vergleich geringen Mitarbeitendenzahlen nach Erfahrung von METRUM eine vollständig externe Ombudsstelle besser geeignet als eine interne Person. In Frage kommen sowohl Rechtsanwaltskanzleien, vertrauenswürdige externe Einzelpersonen oder institutionsübergreifende Vereine oder Verbände.²

4. Abgrenzung Erfolgsverantwortung und Überwachungsverantwortung

Begriff: „Erfolgsverantwortung“ meint alles, was die hauptamtliche Leitung selbst verantwortet, und „Überwachungsverantwortung“ meint alles,

wofür das „oberhalb“ angesiedelte Gremium zuständig ist, z. B. ein Aufsichts- oder Stiftungsrat. Beide Verantwortungen sollten klar beschrieben und eindeutig voneinander abgegrenzt werden, sodass sie die jeweils dem anderen Bereich zufallenden Entscheidungen unproblematisch respektieren können.

Best-Practice: Die Verteilung der beiden Verantwortungen sollte sich an folgendem Diagramm orientieren:

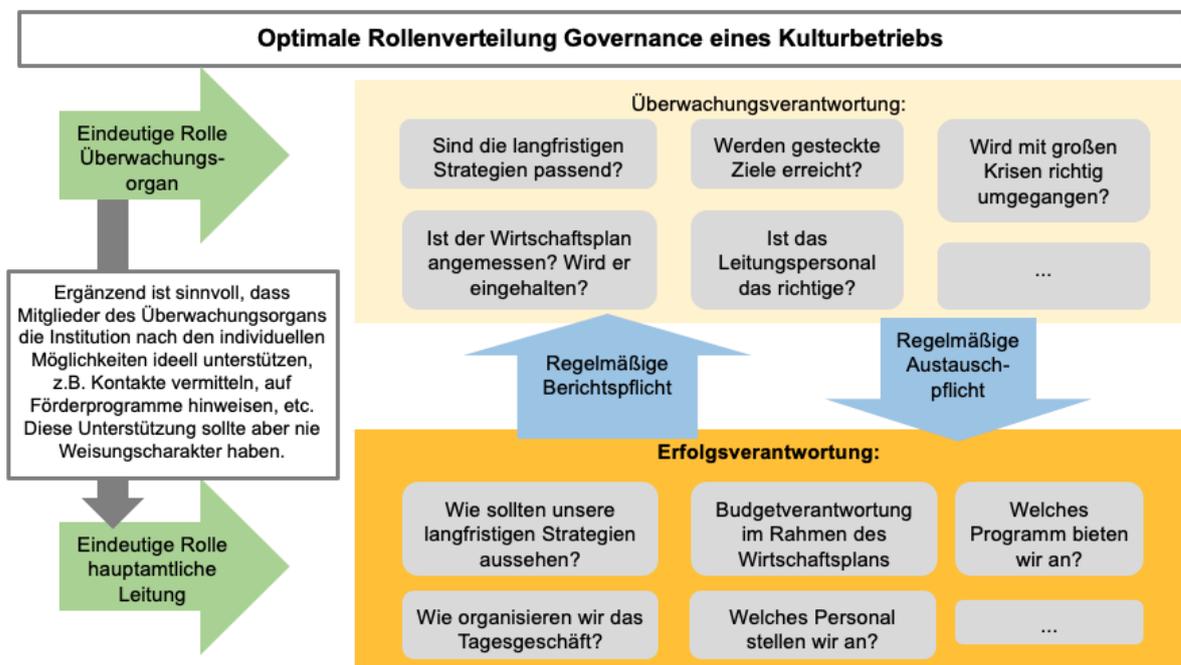


Abb. 1: Darstellung der optimalen Rollenverteilung Governance eines Kulturbetriebs

Damit diese Abgrenzung gut funktioniert, sollten folgende Faktoren beachtet werden:

- > Das Überwachungsorgan sollte ein Gremium und keine Einzelperson sein.
- > Der Einfluss der Politik sollte durch externe Expert*innen aus Wissenschaft und Kultur ausgeglichen werden, z. B. durch Künstler*innen, Professor*innen oder Leitungen anderer Institutionen.
- > Alle wesentlichen Geldgeber sollten im Überwachungsorgan vertreten sein.

- > Das Überwachungsorgan sollte nicht für Entscheidungen haften, die in den Bereich der Erfolgsverantwortung fallen (das ist vor allem bei Vereinen problematisch, weil dort die Haftung des Vorstands, auch im Ehrenamt, sehr weit geht).
- > Das Überwachungsorgan sollte nicht zu viele Mitglieder haben, damit alle Mitglieder aktiv an der Überwachung partizipieren können und das Gremium entscheidungsfähig bleibt. Nach unserer Einschätzung ist für Kulturinstitutionen eine Größe von fünf bis neun Mitgliedern im Überwachungsgremium ideal.
- > Die Überwachungsverantwortung sollte nicht unklar auf mehrere Organe verteilt werden (siehe unten).

5. Organ-Konkurrenz bei verschiedenen Gremien

Begriff: Organ-Konkurrenz liegt vor, wenn die Überwachungsverantwortung nicht in einem Überwachungsorgan gebündelt, sondern über mehrere Organe kumulativ verteilt ist. Der Begriff lehnt sich an die juristische Lehre zur Anspruchskonkurrenz an.

Tatsächlich bildet die Praxis deutscher Kulturinstitutionen eine Vielzahl von Zusatzorganen ab.

Best Practice: Soweit Organ-Konkurrenz vorliegt, sind klare Abgrenzungen unabdingbar. Andernfalls kann es als Funktionalitätsstörung zu Verantwortungsdiffusion kommen. Bemerkenswerterweise sehen die gesetzlichen Grundlagen mit ihren organbezogenen Anordnungen eine solche Konkurrenz nicht vor. Als Ausfluss der Privatautonomie kennen wir allerdings auch keine Verbote, weitere Organe zu schaffen. Tatsächlich bildet die Praxis deutscher Kulturinstitutionen eine Vielzahl solcher Zusatzorgane ab. Bunt mischen sich gesetzliche Überwachungsorgane mit Aufsichtsräten, den verschiedensten Formen von Beiräten, mit Freundeskreisen, etc. Oft geht es dabei um Berücksichtigung partei- oder interessenpolitischer Belange im Zusammenhang mit Finanzierungsbeiträgen aber auch gesellschaftlicher Repräsentation. Häufig werden auf diese Weise Gönner, Mäzene und Sponsoren enger angebunden. Eine dritte Ausprägung etwa bildet Fachverband ab – wobei die Übergänge zu mehr netzwerk-geprägten Einbindungen fließend sein können.

Häufig auftretende Organ-Konkurrenzen lassen sich mit Blick auf den Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK) und eindeutig verfassten Satzungen/Gesellschaftsverträgen gut auflösen:

- > Soweit gesetzlich möglich, sollte allein einem Organ die Überwachungsfunktion zugewiesen sein. Letztentscheidungen für finanzielle Rahmenbedingungen durch Gesellschafter oder öffentliche Träger stehen diesem Vorgehen grundsätzlich nicht entgegen, sollten aber auf das nötigste begrenzt werden.
- > Im Kulturbereich empfiehlt es sich, das Organ zu wählen, das geeignet ist, neben den vorgeschriebenen Vertretern auch externe Persönlichkeiten aufzunehmen. In vielen Fällen dürfte sich hierfür ein Aufsichtsrat anbieten. Mehr als in Beiräten verbinden Aufsichtsräte, allein schon vom Namen her substanzielle Kontroll- und Beratungsfunktionen – und dies mit Besetzungen, die über den Eigentümer-, Mitglieder- oder Stifterkreis hinausreichen können.
- > Der Grund liegt darin, neben vorgeschriebenen Kompetenzen gleichermaßen bestmögliche Pluralität erfolgsbezogener Erfahrungen und Mitwirkungsperspektiven abzubilden.

Diese Best Practice bildet sich auch im PCGK ab, der stets auf „das“ Überwachungsorgan hinweist und nicht auf mehrere Organe/Gremien.

6. Risikomanagement

Begriff: Risikomanagement umfasst die systematische Erfassung und Bewertung von Risiken für den Betrieb einer Kulturinstitution. Es unterstützt sie dabei, rechtliche, operative und umfeldbezogene Risiken zu erkennen, zu benennen und durch vorbeugende Maßnahmen zu vermindern oder auszuschließen. Es erhöht die Krisenresilienz einer Kulturorganisation.

Best Practice: Die Einführung eines Risikomanagements hat wichtige Konsequenzen für Erfolg und Berechenbarkeit der Leitungsfunktion. Von zentraler Bedeutung ist die Risikoaggregation, also die Gesamtschau aller Risiken einer Kulturinstitution, ohne die keine sinnvolle Priorisierung von Risiko-Maßnahmen möglich sein wird. Ein systematisches Risikomanagement basiert zunächst auf einem sog. Risiko-Inventar, das nach einer festzulegenden Struktur und bestimmten Stichtagen ein Bestandsverzeichnis aller erfassten Risiken der Organisation darstellt. In einem nächsten Schritt sollte dann jedem Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit und das potenzielle Schadensausmaß zugewiesen werden. Wichtig: Allein Beschreibung und

Bezifferung von Eintrittsrisiko und Schadenausmaß genügen nicht. Aufbauend sollten in einem iterativ-internen Prozess Maßnahmen unternommen werden, um den bedrohlichsten Risiken schon vor ihrem Eintreten systematisch entgegenzuwirken, das sind jene mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder hohen Schäden. Ein Risikomanagement sollte Gegenstand des Berichtswesens an das benannte Überwachungsorgan sein.

7. Standard- oder Kernprozesse

Begriff: Standard- oder Kernprozesse bilden das Rückgrat einer Kulturorganisation. Prozesse werden der Ablauforganisation zugewiesen und ergänzen idealtypisch den Ausbau der Aufbauorganisation einer Kulturinstitution: Definierte Prozesse sind die nötige Ergänzung zum Organigramm, um abteilungsübergreifende Zusammenarbeit besser zu strukturieren. Für sich allein bieten sie die Möglichkeit, Effizienz/Transparenz der Arbeitsprozesse einer Kulturorganisation zu optimieren.

Ziel muss sein, lediglich essenzielle – d.h., für den Erfolg einer Kulturinstitution unabdingbar maßgebliche – Prozesse zu beschreiben und bei Bedarf zu optimieren.

Best Practice: Durch das Arbeiten in definierten Kernprozessen werden kollektive Arbeitserfahrungen positiv gestärkt, ablaufbezogene Integration neuer Teammitglieder erheblich erleichtert und nicht zuletzt werden Effizienzgewinne realisierbar. Wichtig ist, dass bei der Identifikation von Kernprozessen Augenmaß eine zentrale Rahmenbedingung darstellt: Ziel muss sein, lediglich essenzielle – d.h., für den Erfolg einer Kulturinstitution unabdingbar maßgebliche – Prozesse zu beschreiben und bei Bedarf zu optimieren. Kernprozesse zeichnet ferner aus, dass sie die fristgerechte Zusammenarbeit/Kommunikation unterschiedlichster Bereiche benötigen. Bei einigen Organisationen sind in den letzten Jahren auch digitale Anwendungen zentraler Bestandteil geworden. Prozesse sollten schriftlich, gerne auch graphisch fixiert werden – verdichtet in einer Meilensteindarstellung von nicht mehr als einer DIN A4-Seite. Auf diese Weise unterstützen sie die Entwicklung hin zu einer „explizit“ verfassten Organisation.

8. Reporting

Begriff: Unter Reporting versteht man internes und externes Berichtswesen auf objektiverer und regelgebundener Grundlage. Es geht um

Stakeholder-Information sowie um Dokumentation von Maßnahmen ausgeübter operativer Leitungsfunktion.

Best Practice: Ein Reporting von Kulturorganisationen hat den entsprechend definierten Kontext zu erfassen. Anders als bei gewinnorientierten Organisationen, geht es im Kulturbereich um das Arbeiten mit komplexen Wirkungszusammenhängen und um Reichweite, also Erfahrbarkeit kultureller Angebote. Die genannten Zusammenhänge können aus inhaltlich-ästhetischer Sicht bewahrend, gegenwartsbezogen wie auch zukunftsgerichtet kontextualisiert sein. Kulturorganisationen agieren demnach auf zwei Ebenen: Der strategischen „Wirkungsebene“ und der operativen „Leistungsebene“. Zeitgemäßes Reporting bedeutet, die seitens der Überwachungsverantwortung definierten Planungen und Ziele beider Ebenen nachzuhalten: Planungen und Ziele können entweder qualitativ und/oder quantitativ erfasst werden. Dabei stellen qualitative Ziele ordinal skalierte Messgrößen dar, die nicht metrisch exakt gemessen werden. Quantitative Ziele können hingegen metrisch skaliert und gemessen werden. In der Regel sind beide Zielsysteme anzuwenden. Das komplexe Zusammenspiel der beiden Ebenen und entsprechender Instrumente fasst u.a. Schaubild zusammen:

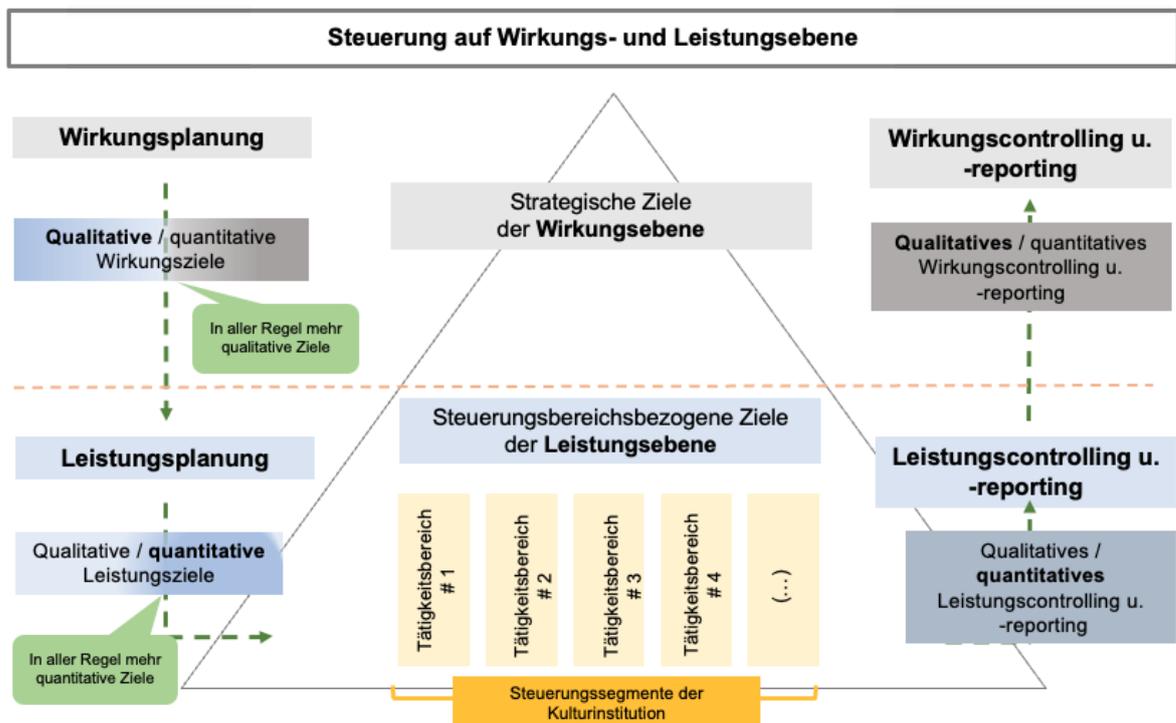


Abb. 2: Darstellung des Zusammenspiels der Wirkungs- und Leistungsebene

Schließlich bildet ein Reporting auch die Einhaltung gesetzter Regeln ab – als „Echokammer“ verbindlicher Maßnahmen von „good governance“.

Was bedeutet das für mich?

Sowohl Mitglieder von Kulturinstitutionen wie auch Personen, die in verschiedenen Rollen in die Governance oder die Beratung von Kulturinstitutionen eingebunden sind, sollten anhand dieser Liste beurteilen können, ob hier Themen angesprochen sind, bei denen auch für Ihre Institution Änderungen nützlich sein könnten. Dann wären durch die Umsetzung konkrete Verbesserungen im Bereich Governance und Compliance greifbar!



Foto: Fernanda Vilela Photography

Dr. Benjamin Andrae, Diplom in Physik 2008 an der LMU München, Bakkalaureat in Philosophie 2007 und Promotion in Philosophie 2014 an der Hochschule für Philosophie München. Seit 2014 ist er Berater bei der auf die Kulturbranche spezialisierten Unternehmensberatung METRUM, seit 2018 Partner und Geschäftsführer.



Foto: Fernanda Vilela Photography

Dr. Johannes von Hülsen, Jura-Studium in München; als Stipendiat der Studienstiftung Promotion an der Universität Kapstadt; später Post-graduate Diplomas Universität Oxford und CAS Universität Basel. Lehrbeauftragter TU Berlin und Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten. Über 15 Jahre Erfahrung als CEO, Partner bei METRUM seit 2020.



Während Compliance für die öffentlich-geförderte Kulturlandschaft vielerorts Neuland darstellt, ist das Thema im öffentlich-rechtlichen Rundfunk bereits angekommen. Warum das so ist, welche Reformen damit verbunden sind und was davon auch für den Kulturbetrieb relevant sein könnte, darüber sprachen wir mit dem Compliance- und Datenschutzexperten Malte Tober.

Vertrauen ist gut, Richtlinien sind besser

Das Gespräch führte Julia Jakob

Lieber Herr Tober, was bedeutet „Compliance“ im Kontext der öffentlich-rechtlichen Medienlandschaft? Und welche Relevanz hat sie bisher?

Im Kontext der öffentlich-rechtlichen Medienlandschaft hat Compliance zuletzt durch die RBB-Affäre¹ eine deutliche Stärkung erfahren. Diese Affäre hat gezeigt, dass die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit und die tatsächliche Umsetzung in den Rundfunkanstalten in einigen Fällen auseinanderdriften können. Denn allein historisch gesehen, gibt es klare Anforderungen an ihren Auftrag und die zugehörige Aufsicht und Überwachung, um sicherzustellen, dass dieser Auftrag erfüllt wird. Die Empörung in der RBB-Affäre war größtenteils darauf zurückzuführen, dass diese interne Aufsicht nicht funktioniert hat. Es gab keine angemessene Kritik oder Überwachung dessen, was passiert.

Es gibt klare Anforderungen an den Auftrag von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und die zugehörige Aufsicht und Überwachung, um sicherzustellen, dass dieser Auftrag erfüllt wird.

¹ Im Sommer 2022 wurden Vorwürfe der Verschwendung, Vetternwirtschaft und der persönlichen Bereicherung gegenüber der damaligen RBB-Intendantin und ARD-Vorsitzende Patricia Schlesinger öffentlich und lösten die RBB-Affäre aus. Für Schlesinger folgten in der Konsequenz Rücktritt und fristlose Entlassung sowie ein Ermittlungsverfahren der Staatsanwaltschaft Berlin wegen des Verdachts der Untreue und Vorteilsnahme. Mehr dazu sowie Vorschläge für eine moderne Compliance im öffentlich-rechtlichen Rundfunk: <https://klardenker.kpmg.de/oeffentlich-rechtlicher-rundfunk-moderne-compliance/>.

Damit verbunden ist die Erwartungshaltung in Bezug auf gute Corporate Governance heutzutage nicht mehr nur etwas für börsennotierte Aktiengesellschaften. Ein aktuelles Beispiel – fernab der öffentlich-rechtlichen Medienlandschaft – ist die angebliche Liebesbeziehung des Berliner Bürgermeisters mit der Bildungssenatorin. In privaten Unternehmen hätte ein solcher Fall möglicherweise Compliance-Vorschriften verletzt. Die Erwartung ist also, dass ähnliche Grundsätze auch in der Politik und Verwaltung gelten sollten, wenngleich sich Anstalten des öffentlichen Rechts natürlich von privaten Unternehmen unterscheiden.

Welche gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Compliance-Anforderungen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk?

Compliance im Kontext der öffentlich-rechtlichen Medienlandschaft ist insbesondere durch den vierten Medienänderungsstaatsvertrag geprägt. Dieser legt klare Anforderungen wie Programmanforderungen fest und führt neue Standards für Aufsicht und Governance ein. Es gibt zudem auch Landesrundfunkstaatsverträge, die spezifische Vorschriften enthalten. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind aufgrund ihrer besonderen Funktion und Finanzierung stärkeren Anforderungen ausgesetzt, darunter Sparsamkeit, Transparenz, sinnvolle Mittelverwendung, Erfüllung des Programmauftrags, Objektivität, Unparteilichkeit und die Darstellung von Meinungsvielfalt für alle Bevölkerungsgruppen und Minderheiten. Die öffentliche Gebührenfinanzierung führt daher zu einem höheren öffentlichen Druck und der Notwendigkeit von Transparenz. Das Telemediengesetz und der ARD Compliance Leitfadens spielen ebenfalls eine Rolle bei den Compliance-Anforderungen, die die Intendanten umsetzen sollen.

Öffentliche Finanzierung erfordert Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit.

Was bedeutet es, wenn Intendanten sich verpflichten, diese Richtlinien umzusetzen, und wie kann sichergestellt werden, dass dies geschieht?

Wenn Intendanten sich verpflichten, diese Richtlinien umzusetzen, ist es wichtig, klare Ziele und Fristen festzulegen und transparent nach außen zu kommunizieren. Denn: Öffentliche Finanzierung erfordert Transparenz und Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit. Dies kann durch Veröffentlichung von Erklärungen, des Code of Conduct oder der Beschreibung des Compliance-Management-Systems geschehen. Die

Überprüfung kann durch Wirtschaftsprüfende oder Auditor*innen erfolgen, die die Einhaltung und Wirksamkeit des Systems prüfen. Zertifizierungsstellen können auch Compliance-Management-Systeme nach [ISO 37301](#) zertifizieren und ein Zertifikat ausstellen, das öffentlich sichtbar ist.

Was passiert, wenn gegen diese Richtlinien und Vorschriften verstoßen wird?

Bei Verstößen gegen die Richtlinien und Vorschriften gibt es verschiedene Maßnahmen. Gegen öffentlich-rechtliche Anstalten ist das Verhängen von Bußgeldern nicht angemessen, da sie nicht wie private Unternehmen behandelt werden können. Wohl aber können die Leitungsorgane von juristischen Personen des öffentlichen Rechts für Pflichtverletzungen persönlich haftbar gemacht werden. Darüber hinaus erfolgen die Überwachung und Sicherstellung der Einhaltung auf disziplinarischer Ebene. Die Täter selbst können strafrechtlich verfolgt werden, wie es in der RBB-Affäre der Fall war. Der Rundfunkrat oder die Rundfunkaufsicht sind dafür verantwortlich, Abweichungen vom Auftrag zu beanstanden und sicherzustellen, dass angemessene Maßnahmen ergriffen werden. In der RBB-Affäre hat beispielsweise der Rundfunkrat eine externe Kanzlei beauftragt, um die Sachverhalte zu ermitteln und aufzuklären.

Im neuen Entwurf des Medienänderungsstaatsvertrags werden erstmals Compliance-Pflichten geregelt.

Welche aktuellen Entwicklungen und Trends sehen Sie in Bezug auf Compliance oder auch das Compliance Management im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, insbesondere im Hinblick auf neue Medientechnologien und die veränderten Erwartungen der Gesellschaft?

Das wichtigste Beispiel ist der neue Entwurf des Medienänderungsstaatsvertrags, in dem erstmals Compliance-Pflichten geregelt werden. Neben diesem Thema gewinnt auch die Corporate Governance immer mehr an Bedeutung. Zusätzlich gibt es die Bereiche Nachhaltigkeit und ESG, die sowohl Umwelt- als auch Menschenrechtsthemen umfassen. Auch diesbezüglich hat die Öffentlichkeit ganz klare Erwartungen an den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, insbesondere im Hinblick auf neue Technologien und Datenschutz. Die Möglichkeit, Website-Besucher zu identifizieren und überwachen, beispielsweise durch Technologien wie Browser Fingerprinting, erachte ich auch aus demokratischer Sicht als eine unterschätzte Gefahr, weshalb dieses Thema eine angemessene Vorsicht erfordert.

Öffentlich-rechtliche Medienangebote im Internet, die keine persönlichen Daten verfolgen, sind daher eine willkommene Alternative zu vielen anderen Online-Medien, die diese Praxis nutzen.

Die öffentlich-rechtliche Medienlandschaft wird von verschiedenen politischen Akteur*innen genau beobachtet, aus verschiedenen Gründen kritisiert und manchmal sogar angegriffen – Stichwort Zwangsgebühren, Staatsfernsehen, etc. Welche Maßnahmen können öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten ergreifen, um Interessenkonflikte zu verhindern und politische Einflussnahme zu vermeiden?

Das wichtigste Thema ist Transparenz. Es wurde immer wieder gefordert, dass Entscheidungen nicht hinter verschlossenen Türen getroffen werden sollten. Stattdessen sollte transparent über das, was dort geschieht, berichtet werden. Letztendlich hängt das auch von den Anforderungen und dem Rundfunkauftrag ab. Dieser lautet: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk soll überparteilich und unabhängig sein und die Inhalte unabhängig vom Staat. Denn nicht umsonst werden Presse und Rundfunk auch die „vierte Gewalt“ genannt. Nur dadurch können die öffentlich-rechtlichen Medien auch kritisch über die Regierung berichten – im Gegensatz zu Staatsmedien, wie sie in undemokratischen Ländern üblich sind.

Presse und Rundfunk auch werden nicht umsonst die „vierte Gewalt“ genannt. Nur dadurch können sie kritisch über die Regierung berichten – im Gegensatz zu Staatsmedien, wie sie in undemokratischen Ländern üblich sind.

In welchem Maße sollten die Verwendung der Rundfunkgebühren überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie den gesetzlichen Vorgaben entsprechen?

Die Überwachung, ob der Auftrag den gesetzlichen Anforderungen entspricht, fällt wieder in den Bereich Compliance, wobei der Grundsatz der Sparsamkeit eine wichtige Rolle spielt. Dies ist kein völlig neuer Gedanke: Jedes privatwirtschaftliche Unternehmen hat regelmäßig mit dem Thema Sparsamkeit zu tun und verfügt über Controlling-Abteilungen, die die Ausgaben überwachen und sicherstellen, dass sie sinnvoll und notwendig sind. Ich denke, dass dies relativ einfach im Rahmen eines Compliance-Management-Systems umgesetzt werden kann, indem man Richtlinien für verschiedene Bereiche erstellt, die das Thema Ausgaben und Sparsamkeit

behandeln, und möglicherweise Standards einführt, wie beispielsweise die Büroausstattung aussehen sollte. Ein Teil der Schlesinger-Affäre betraf zum Beispiel die Nutzung eines hochwertigen Dienstwagens, der angeblich teilweise privat verwendet wurde, sowie die luxuriöse Büroausstattung. Die Öffentlichkeit kritisierte dies zu Recht und stellte die Frage, ob dies wirklich notwendig sei. Könnte das Geld nicht besser verwendet werden, insbesondere angesichts der Rundfunkgebühr, die erhoben wird? Ich denke, das ist ein spezielles Compliance-Thema für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Prinzipiell können grundlegende Standards für verschiedene Themen festgelegt werden, die überwacht und deren Einhaltung geprüft wird. Dies könnte beispielsweise durch eine interne Revisionsfunktion erfolgen, wie sie in vielen Unternehmen üblich ist.

Compliance und Compliance-Management-Systeme sind entscheidend, um das Vertrauen in den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu stärken und Skandale wie beim RBB zu verhindern.

Wie kann Compliance das Vertrauen der Öffentlichkeit in die öffentlich-rechtliche Medienlandschaft stärken?

Compliance und Compliance-Management-Systeme sind entscheidend, um das Vertrauen in den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu stärken und Skandale wie beim RBB zu verhindern. Die Aufsichtsgremien müssen sorgfältig überwachen und sicherstellen, dass die Landesrundfunkanstalten sparsam handeln und ihren Programmauftrag erfüllen. Es ist wichtig, dass die Aufsichtsgremien die Qualifikation haben, um diese Aufgaben angemessen auszuführen. Compliance-Management-Systeme, Risikomanagement, interne Revision und interne Kontrollsysteme sind entscheidend, um Informationen bereitzustellen, die für die Aufsichtsgremien notwendig sind. Es ist auch wichtig, klare Beschaffungs- und Vergaberegeln zu haben und sicherzustellen, dass Spendengelder ordnungsgemäß ausgegeben werden. Auch Themen wie Korruptionsprävention, Nebentätigkeiten und Trennung von dienstlichen und privaten Angelegenheiten sind wichtige Compliance-Herausforderungen. Die Dokumentation von Entscheidungen muss nicht bürokratisch sein, kann aber dazu beitragen, sich abzusichern und Verantwortlichkeit sicherzustellen. Zuletzt kann durch die Einführung von internen Meldestellen, an die sich Whistle-Blower wenden können, ohne Sorge vor Nachtteilen haben zu müssen, dazu beigetragen werden, dass Fehlverhalten frühzeitig auffällt und verfolgt werden kann.

All das ist beispielsweise im vierten Medienänderungsstaatsvertrag geregelt. Die Transparenzforderung ist beispielsweise in Paragraph 31a festgehalten. Ein weiterer wichtiger Punkt dieses Vertrags ist der Paragraph 31b: Hier wird gefordert, dass alle öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ein effektives Compliance-Management-System nach anerkannten Standards etablieren und weiterentwickeln müssen, nach IDW PS 980 oder anderen Standards der ISO-Norm.

Ein weiterer Aspekt betrifft Paragraph 31d, der die Gremienaufsicht behandelt. Die Aufsichtsgremien sollten über ausreichende personelle und strukturelle Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben angemessen zu erfüllen. Dies gilt sowohl für Verwaltungsräte mit betriebswirtschaftlichem Fokus als auch für Rundfunkräte. Letztere sollten regelmäßige Fortbildungen ermöglichen und Mittel für externe Schulungen bereitstellen. Auch die Geschäftsstellen der Gremien sollten über ausreichendes Personal und Ressourcen verfügen.

Zusätzlich ist Paragraph 31e relevant, da er das Thema Interessenkollisionen anspricht. Die Mitglieder der Aufsichtsgremien dürfen keine wirtschaftlichen oder sonstigen Interessen haben, die mit ihren Aufgaben in Konflikt stehen. Sie sollten nicht beratend oder entscheidend bei Prozessen mitwirken, bei denen sie nicht unparteiisch handeln könnten. Dies ist ein wesentlicher Aspekt, um sicherzustellen, dass öffentliche Gelder ordnungsgemäß verwendet und Interessenkonflikte vermieden werden.

In einer funktionierenden Demokratie darf Korruption keinen Platz haben und muss aktiv bekämpft werden, sowohl im öffentlichen Sektor als auch in der Privatwirtschaft.

Korruption, insbesondere Bestechung und Bestechlichkeit, ist ein weiterer wichtiger Aspekt. In einer funktionierenden Demokratie darf Korruption keinen Platz haben und muss aktiv bekämpft werden, sowohl im öffentlichen Sektor als auch in der Privatwirtschaft. Ein weiteres relevantes Thema ist Vetternwirtschaft, bei der staatliche Aufträge an Verwandte oder Freunde vergeben werden, was zu unangemessener Verwendung von Fördermitteln und Verzerrungen im Wettbewerb führen kann. Diese Themen müssen in einem Compliance-Management-System angemessen

behandelt werden, um das Vertrauen in öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten zu stärken und sicherzustellen, dass öffentliche Mittel verantwortungsvoll eingesetzt werden.

Vieles von dem, was Sie gerade gesagt haben, kann man problemlos auf die öffentlich geförderte Kulturlandschaft übertragen, denn auch hier gibt es ähnliche Skandale rundum Machtmissbrauch. Denken Sie, dass die Erfahrungen, die im Bereich öffentlich-rechtlicher Medien mit Compliance gemacht wurden, auch auf die öffentlich geförderte Kulturszene angewendet werden könnten?

Ich gehe davon aus, obwohl ich in der Kulturszene keine Erfahrung oder Expertise habe. Dennoch ist es eine Tatsache, dass überall dort, wo Fördermittel verteilt werden oder Geld im Spiel ist, die menschliche Natur dazu neigt, Fehlverhalten zu provozieren: indem Menschen betrügen, sich selbst bereichern oder versuchen, Vorteile aus ihrer Machtposition zu ziehen. Dies entspricht der Definition von Korruption, wie sie von Organisationen wie Transparency International verwendet wird: Der Missbrauch anvertrauter Macht zum persönlichen Vorteil. Diese Probleme können in der öffentlich geförderten Kulturlandschaft genauso auftreten. Beispielsweise könnte es bei der Besetzung von Theaterrollen oder der Vergabe von Fördermitteln zu unethischem Verhalten kommen. Die Prinzipien der Transparenz und Verwendung von Fördermitteln sollten auch hier gelten.

Selbst Personen, die sich nicht für Kultur interessieren, haben ein Recht zu wissen, wohin ihre Steuergelder fließen.

Ein weiteres Beispiel ist die Bestechung: Manchmal versuchen Menschen, Entscheidungsträger zu bestechen, um Aufträge oder Fördermittel zu erhalten. Dies ist ein weiteres Risiko, das vermieden werden muss. Bei der Verwendung öffentlicher Gelder besteht eine Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit, auch wenn die Kulturszene nicht von der breiten Masse genutzt wird. Die Mittelverwendung muss transparent sein, und es muss Rechenschaft abgelegt werden. Selbst Personen, die sich nicht für Kultur interessieren, haben ein Recht zu wissen, wohin ihre Steuergelder fließen. Dies gilt auch für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, wo oft diejenigen, die nicht zuschauen, am lautesten schreien.

Wie können insbesondere Personen in Leitungspositionen oder mit entsprechender Verantwortung sich davor schützen, gegen Compliance-Vorschriften zu verstoßen, oder dazu beitragen, dies zu verhindern?

Das ist zunächst eine Frage der Haltung: Die Bereitschaft, sich korrekt zu verhalten und Verstöße zu vermeiden, ist entscheidend. Wenn man diese Einstellung hat, ist das bereits der wichtigste Schritt. Personen in Führungspositionen werden täglich mit schwierigen Entscheidungen konfrontiert, oft in Grauzonen mit Risiken. Risiken gehören zum Geschäft, und man muss lernen, sie zu managen. Bei schwierigen Entscheidungen sollten sie in der Regel Rat von Expert*innen, wie Jurist*innen oder Justiziar*innen, einholen. In den Landesrundfunkanstalten gibt es solche Berater*innen, die ihnen helfen, die besten Entscheidungen zu treffen und die Risiken angemessen abzuwägen. Das gilt auch für Compliance- und Datenschutzbeauftragte, die die Funktion und das Selbstverständnis haben, Führungskräfte und Intendanten in Compliance-Fragen zu beraten und als Partner zur Verfügung zu stehen.

Personen in Führungspositionen werden täglich mit schwierigen Entscheidungen konfrontiert, oft in Grauzonen mit Risiken. Risiken gehören zum Geschäft, und man muss lernen, sie zu managen.

Zudem ist es wichtig, schwierige Entscheidungen ordentlich zu dokumentieren, besonders wenn sie komplex sind. Dies gewährleistet Transparenz und ermöglicht es, die Gedanken hinter der Entscheidung nachvollziehbar zu machen. Es kann vorkommen, dass Entscheidungen im Nachhinein anders bewertet werden, aber zum Zeitpunkt der Entscheidung waren die Konsequenzen vielleicht nicht absehbar.



Malte Tober ist Compliance- und Datenschutzexperte und begleitet Organisationen bei der ISO 37301 und DSGVO-Zertifizierung sowie bei Prüfungen des Compliance-Management-Systems nach IDW PS 980. Dabei kann er umfangreiche Praxiserfahrung aus seiner langjährigen Tätigkeit als In-house Compliance Officer und DPO einbringen. Er ist Senior Manager und Audit bei KPMG.

Arena

Betrachtungen zum Verhältnis von Kommunikation, Raum und Compliance

Ein Beitrag von Christian Horn

Dieser Beitrag bewegt sich in einer eher vage anmutenden Zone des Themas Compliance: in Räumen der Kommunikation. Er richtet den Blick auf Voraussetzungen und das Ineinandergreifen unterschiedlicher Faktoren zur Herstellung von guten Dialogräumen: Was stärkt im Arbeitsalltag gegebene Dialogräume im Hinblick auf die Einhaltung von Regelwerken? Und umgekehrt: Was beeinträchtigt, schwächt und schädigt diese Räume? Was macht sie anfällig für Verstöße gegen Standards der Compliance?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, überträgt der Beitrag einen Begriff auf eben solche Dialogräume, der in jüngerer Zeit in der Soziologie Konjunktur erfahren hat: demjenigen der Arena.

1 Zum Begriff der Arena

Antike Gesellschaften schufen als Wiege demokratischer Kultur arenenartige Architekturen: sei es im politischen und wirtschaftlichen Bereich (Agora, Forum) oder für das kulturelle Leben (Amphitheater). Diese Bauten waren durch das Kommen und Gehen von Menschen, ihre exponierte Sichtbarkeit und die auf das Gemeinwesen ausgerichtete Regelmäßigkeiten bestimmt. Im heutigen allgemeinen Sprachgebrauch ist zudem meist von Sport- sowie Konzertarenen die Rede. Aufgrund seiner vielschichtigen kulturellen Traditionen und schillernden politischen Konnotationen¹ eignet sich der Begriff der Arena als Heuristikum zur Untersuchung von heutigen Gesellschaften, welche divers und medial exponiert sind. Arenen sind demnach in diesem Beitrag Räume, die bauliche Voraussetzungen bieten, um Ereignisse vor einer hinreichend großen Gruppe von Menschen in Szene zu setzen. In diesen werden Dialogsituationen hergestellt, mitunter zwischen so vielen Menschen, dass von öffentlichen Ereignissen die Rede sein kann.²

Im Wissenschaftsdiskurs findet sich der Arena-Begriff zuletzt häufiger wieder, dies vor allem als heuristischer Begriff. Er setzt sich von klassentheoretischen Schablonen oder auch Bourdieus Begriff des „Feldes“ ab,

¹ Duden, 27. Auflage, Lemma „Arena“: „Kampfbahn, [sandbestreuter] Kampfplatz im Amphitheater der römischen Antike“ und „Sportplatz, Wettkampfstätte mit ringsum steigend angeordneten Zuschauersitzen“.

² Öffentlichkeiten sind hinreichend große Kommunikationsräume. Dialoge einer hinreichend großen Anzahl von Menschen lassen Öffentlichkeiten entstehen. Sie sind, wie Habermas unter Verweis auf die römische Antike darlegt, „streng von der Sphäre des Oikos getrennt, die jedem einzeln zu eigen ist (idia).“ (Habermas 1961, S. 56.)

³ Reckwitz schreibt über diesen neuen Weg: „Makro-Stukturen [...] sind entweder in einer sozial-funktionalen Differenzierung der Gesellschaft in spezialisierte Teilsysteme (Ökonomie, Staat, Recht, Familie etc.) oder in einer vertikalen Gliederung der Gesellschaft in soziale Klassen und Ungleichheitsstrata oder aber in einer spezifischen technischen-materialen Struktur (Produktivkräfte, Industrialismus) ausgemacht worden. Ein kulturtheoretisch-praxeologischer Analyserahmen hebt diese [...] Argumente in sich auf, kulturalisiert sie und bezieht sie auf die Frage, inwiefern differenzierte, stratifizierte und technisierte Praktikenkomplexe Orte spezifischer Subjektformen – und damit ‚Subjektkulturen‘ – sind.“ (Reckwitz 2006, S. 50.)

⁴ „It is useful to have a formal name for general zones of experience that are not yet constituted into particular locations vis-à-vis a particular ecology. I shall call such zones ‘arenas.’“ (Abbott 2016, S. 40.)

⁵ Mau/ Lux/ Westheuer, 2023, S. 39f.

⁶ Der Begriff der „Arena“ findet sich in einschlägigen Forschungen. Sebastian Beck und Olaf Schnur sprechen von einer „Governance-Arena“ (Beck/ Schnur 2016, S. 20).

⁷ Zum Verhältnis von Government und Governance im gegenwärtigen deutschen Verwaltungshandeln s. Kapitel 1 („Fragen an öffentliches Tun“) und Kapitel 8 („Governance“) in: Horn 2022.

der gesellschaftliche Sektoren fokussiert (z.B. Wirtschaft, Wissenschaft, Politik). Er lässt das unter ihm Betrachtete weniger statisch erscheinen, ist sozial agiler. Das Bild der Arenen ermöglicht eine bessere Analyse und Beschreibung sich ständig reformierender Öffentlichkeiten, Meinungsführerschaften und Gruppenbildungen jenseits tradierter Klassenordnungen und Sektoren. Mit ihm lassen sich in einer „Gesellschaft der Singularitäten“ (Reckwitz) methodisch neue Ansätze und geeignetes Vokabular finden.³ In Forschungen relationaler Soziologie ist er als terminus technicus entsprechend reflektiert.⁴

Empirisch angelegte wissenschaftliche Untersuchungen verwenden den Begriff zudem prominent. So ist er im jüngsten Spiegel-Bestseller „Triggerpunkte“ von Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westheuer anzutreffen. Die Autoren eröffnen hier eine Typologie von vier „Arenen der Ungleichheiten“, um „Konflikte über unterschiedliche Komplexe miteinander verknüpfter Themen“ zu untersuchen. Den Begriff Arena erläutern sie wie folgt: „Er bezeichnet einen Ort des (Wett-)Kampfes vor Zuschauern, das heißt: in der Öffentlichkeit.“ Und weiter: „[D]as Publikum sitzt nicht immer nur auf den Rängen, sondern stürmt bisweilen sozusagen das ‚Spielfeld‘. [...] Die Arenen unterscheiden sich aber auch im Hinblick auf die ‚Einsätze‘, also das, was ‚auf dem Spiel steht‘. Das können zum Beispiel ökonomische Güter, Formen der Anerkennung oder Zugänge zu Mitgliedschaft sein.“⁵ In weiteren Untersuchungen zu komplexen und kontingenten öffentlichen Dialogräumen ist der Begriff der „Arena“ eingeführt, etwa zur Stadt- und Regionalentwicklung⁶, die sich vom klassischen Modell des Government (Politik, Verwaltung) hin zur Governance transformiert (Berücksichtigung weiterer Teilhaberschaften, u.a. Zivilgesellschaft).⁷

Arenen besitzen in kulturwissenschaftlicher Hinsicht damit vier Charakteristika:

1. In ihnen wirken Menschen potenziell unterschiedlicher Herkunft.
2. Sie sind hinreichend groß für Gruppen oder gar Menschenversammlungen, denen öffentlicher Charakter beizumessen ist.
3. Sie stellen Sichtbarkeit unter allen Anwesenden her.
4. Sie sind Orte für besonders sinnhaft erlebte Ereignissen, also zutiefst kulturelle Orte mit unterschiedlichen Regelwerken (Politik, Sport, Soziales, Kunst etc.)

Auch für die Betrachtung des Zusammenhangs von Compliance und Kommunikation ist der Begriff der Arenen interessant: Er rückt weg von Dialogen in statisch organisierten Gruppen und geschlossenen Umgebungen. So

gibt es heute in Berufsbiografien häufig wechselnde Gruppenbeziehungen (Arbeitgeberwechsel, Freiberuflichkeiten), Dialogsituationen mit potenziell mehr Teilhabenden (Mobilitätsgesellschaft, digitale Teilhabe), medial verstärkte Sichtbarkeiten und eine neue Diversität sozialer Identitäten.

Arenen werden in diesem Beitrag daher als relevante Kontexte für die Kommunikation in Verwaltungen und Unternehmen oder anderweitigen professionellen Handlungsumgebungen betrachtet. Es kann sich dabei um Büros, Besprechungsräume oder Konferenzsäle handeln, aber auch um digitale sowie hybride Dialogsituationen. Anhand von Praxisbeispielen wird beschrieben, wie Arenen die Sicherstellung oder Beeinträchtigung von Compliance beeinflussen können. Im Hinblick dessen werden die oben genannten vier Kennzeichen von Arenen auf Complianceanforderungen betrachtet – ihre räumlichen Voraussetzungen, die Menge der Teilhabenden, die Sichtbarkeit von Handlungen und anzutreffenden Rhetoriken.

2 Praxisbeobachtungen

Die nachfolgenden Fallbeispiele stellen keine wissenschaftlich hergeleitete und damit auch verteidigbare Typologie dar. Sie bilden keine repräsentative Stichprobengröße. Vielmehr sind sie eine zufällig ausgewählte Beispielsammlung aus vier Perspektiven:

1. positive Auswirkungen bestimmter Voraussetzungen,
2. negative Auswirkungen beim Fehlen dieser Voraussetzungen,
3. aktive Störung von Dialogräumen und
4. Umweltfaktoren.

Ich schreibe in diesem Abschnitt vor allem essayistisch als Zuhörer, Gesprächspartner meiner Kolleginnen und Kollegen sowie basierend auf meinen Erfahrungen als Programmgestalter, Organisationsentwickler, Werk- und Amtsleiter, Kulturmanager. In wissenschaftlicher Hinsicht könnte man von einer „teilnehmenden Beobachtung“ (Clifford Geertz) sprechen.

Durch die Tätigkeit für ein halbes Dutzend Arbeitgeber kann ich den Beitrag in dieser fallbezogenen Ausrichtung eben deshalb verfassen, weil die Schilderungen – hinreichend abstrahiert – nicht an Quellen, an einzelne Orte, Institutionen oder Personen rückbindbar sind. Dieses ist ja eine stetige Anforderung in der öffentlichen Verhandlung konkreter Compliancefragen: dass verschiedene rechtliche Aspekte gelten, darunter Datenschutz und Verschwiegenheitspflichten.

2.1 Gut gebaute Arenen

Der folgende Anforderungskatalog klingt womöglich simpel. Gerade deshalb wird die Bedeutung seiner Aspekte aber auch unterschätzt.

Zugänglichkeit: Dialogräume müssen möglichst einfach zugänglich sein. Das fängt bei der Reservierungsmöglichkeit an: Es macht einen Unterschied, ob ein Raum zum Beispiel über das überlastete Sekretariat einer Bürgermeisterin oder einer Geschäftsführers reserviert werden muss. Oder ob vor seiner Tür ein Kalender hängt, in den sich jeder einfach eintragen kann (oder in einen Outlook-Kalender, der für alle freigeschaltet ist). Daran schließt sich der Aspekt der physischen Öffnung an: Ein Schlüssel, den alle beim Pförtner eines Unternehmens oder eines Rathauses abholen können, ist leichter zu erhalten als jener, welcher vom nicht immer besetzten Sekretariat verwaltet wird. Ein digitaler Code für ein Türschloss kann zudem elektronisch noch viel schneller übermittelt werden. Hinzu kommen Aspekte der Lage des Raums und dessen Barrierefreiheit. Digitale Technologien und Konferenzsysteme schaffen zudem neue Zugänge zu Dialogräumen, die eine Sprunginnovation in der professionellen Dialogkultur darstellen.

Raumausstattung: Agiles Management und Design Thinking machen es vor: Mobiliar sollte auch mobil und flexibel nutzbar sein (und ja, der Begriff trägt das Mobile in sich). Eine Reihenbestuhlung mag für Vorträge geeignet sein, nicht aber für Workshopprozesse und hierarchiefreie Dialoge. Massive Tischreihen oder -ovale mit zugehöriger Bestuhlung stehen dynamischen Dialogbeziehungen schon deshalb im Weg, weil sie einen Positionswechsel der Dialogpartner vermeiden und das Repertoire von Körpersprachen und Ausdrucksmitteln reduzieren. Heißt: Je mehr physische Bewegung durch das Mobiliar gefördert wird, desto vielschichtiger gerät auch der Informationsaustausch, desto tabuärmer und transparenter gerät die Dialogkultur.

Planung: Die möglichst frühzeitige Ankündigung von Beratungen und Veranstaltungen steigert die Wahrscheinlichkeit für die Teilnahme an diesen. Zudem verbessert sie die Voraussetzungen der qualifizierten Vorbereitung (Inputs, Reportings etc.). Die Diversität von Interessengruppen und Interessenlagen wird gefördert.

Mandate: Das geteilte Wissen um Aufgabenbeschreibungen und -verteilungen, also Mandate und Rollen, in Beratungen und Versammlungen macht Dialoge präziser. Dialogprozesse erweisen sich umso griffiger, je

klarer die Mandate von Beschäftigten definiert sind (Aufgaben, Pflichten, Befugnisse) und die Teilnehmenden diese in Dialogsituationen kommunizieren. Entscheidungsfindungen sind nachvollziehbarer und transparenter. Aufgaben und Pflichten können ebenso besser eingefordert werden. Die Klarheit von Mandaten schließt auch Klarheit über Vertretungsregelungen ein. Sie machen Dialogsituationen resilienter und effizienter. Im Fall einer dienstlichen Verhinderung, Urlaub oder Krankheit können zuvor benannte Vertreterinnen und Vertreter Interessen in einer Beratung wahrnehmen und Informationsflüsse in ihre eigenen Organisationseinheiten sicherstellen.

Informationsdokumentation und -distribution: In jedem Seminar zu Personalführung und Projektmanagement wird es betont, doch es bleibt die Achillesferse vieler Kommunikationsprozesse: Treffen in Arenen bedürfen der Dokumentation und der Verfügbarmachung dieser – gleich ob im bilateralen Personalgespräch, in der Dienstberatung oder in der Vollversammlung. Nicht alle Gespräche müssen verschriftlicht sein, noch weniger dürfen sie beliebig distribuiert werden. Doch sofern eine compliancegerechte Unternehmenskultur gelebt wird, sind Transparenz, Informationsmanagement und in rechtlichen Kontexten auch Herstellung von Aktenlage grundsätzlich wesentlich.

2.2 Marode Arenen

Sobald eines oder mehrere der oben genannten Kriterien nicht erfüllt sind, sinkt die Wahrscheinlichkeit auf gute und gelingende Dialogsituationen. In diesem Abschnitt wird zum einen auf die Schwächung dieser Aspekte selbst eingegangen (2.2.1), zum anderen auf Arsenale eigenständiger Demontageinstrumente zur Schädigung von Dialogräumen (2.2.2).

2.2.1 Verfall

Nicht jeder der oben genannten Aspekte muss aktiv unterbunden werden. Bereits passives Agieren genügt zur Schwächung von Dialogsituationen, kann zu Repression führen: Etwa, wenn ein Mitarbeiter um ein Auswertungsgespräch bittet, dieses aber nur zeitverzögert disponiert wird. „Passiv-aggressiv“ beschreibt dabei die verdeckten Aggressionen, die in diesem Verhalten und Wirken stecken. Sabotage geschieht also nicht nur durch aktives Handeln, sondern ist auch durch gezielte Auslassungen herstellbar.

Geschmälerte Zugänglichkeit: Ein Instrument zur Schmälerung der Zugänglichkeit ist die „Schlüsselfrage“. Schlüsselordnungen definieren einen meist engen Personenkreis, der Zugang zu Besprechungsräumen, aber zum Beispiel auch zu Sekretariaten mit Postfächern und anderen „Informationsdreh scheiben“ hat. In den meisten professionellen Arbeitsumgebungen sind Besprechungsräume zwar vorhanden, aber oft nicht verfügbar. Dies geschieht nicht nur aufgrund von Hindernissen bei der Schlüsselbeschaffung, sondern auch aufgrund von Faktoren wie Schließzeiten und scharfgeschalteten Sicherheitssystemen in den Gebäuden. Dadurch sind diese zu bestimmten Tageszeiten nicht zugänglich (v.a. abends und am Wochenende). Weiterhin können auch die Personen, die über Schlüssel und Nutzungserlaubnis disponieren, sich missmutig oder gestresst zeigen und so „Schwellen“ bilden. In einigen Fällen machen es aber auch Schlüsselordnungen unmöglich, Schlüssel an eine größere Gruppe von Bürgerinnen und Bürger etwa für einen Probenraum herauszugeben.

Last but not least: Ein vorgesetzter Mitarbeiter kann die Schlüsselübertragung auch aktiv verweigern, um bestimmte Personen oder Gruppen einer Verwaltung oder eines Unternehmens bewusst auszugrenzen. Stellen wir uns vor: Ein Teil der Beschäftigten einer Abteilung muss stets klingeln, um in einen gemeinsamen Arbeitsraum zu gelangen, während der andere Teil einen Schlüssel zu diesem von der Abteilungsleitung erhalten hat. Die Auswirkungen auf die Arbeitskultur sind eklatant. Im digitalen Raum zeigt sich darüber hinaus eine besorgniserregende Diskrepanz zwischen der Arbeit in öffentlichen Verwaltungsstrukturen und allen anderen Arbeitsumfeldern (privatwirtschaftliche Unternehmen, Freiberufler etc.): Während hier Firewalls den Draht zu Videokonferenzen schlicht kappen und Teilnahmen nicht möglich sind, ist man dort im digitale Netzwerkdialog längst auf der Überholspur.

Mangelhafte Raumausstattungen: Vermutlich ist dies der Aspekt, der am häufigsten jenseits der Einflussmöglichkeit einer Organisationseinheit steht: etwa, weil die Historie eines Gebäudes und entsprechende Ausformungen, seine früheren Nutzungszwecke, Vorgaben von Bauherren und Architekten ursächlich sind. So fehlen über den Raum verteilte Stromzüge für Laptops und Beamer. Internet, weder über Festnetz noch über W-Lan, ist nicht vorhanden. Leinwände, Flipcharts und Pinnwände stehen nicht bereit. Moderationskoffer sind Fehlanzeigen. Einzeln und leicht verschiebbare Tische wurden nicht geplant.

Realitätsferne Planung: Häufig werden Planungsläufe unterschätzt oder ignoriert. Dabei sind frühestmögliche Terminfixierungen gerade für wiederkehrende Beratungstypen wie Dienstberatungen und noch vielmehr für große Dialogformate wie Konferenzen oder die Sitzungen von Kontrollgremien wesentlich. Dieser Aspekt ist nicht nur in Linienorganisationen relevant, sondern auch im agilen Management, wie die Trennung der Rollen von Scrum Master und Product Owner zeigt: So ist die Rolle des Scrum Masters just dafür vorgesehen, das Zeitmanagement auf der Kommunikationsebene zu verantworten, und damit den Product Owner als klassischen „Projektleiter“ zu entlasten.

Auch ein Raum, in dem Bewerbungsgespräche stattfinden, bildet eine Arena: Wenn der Planungszeitraum für eine Stellenausschreibung eine maximal kurze Frist zum Einreichen einer Bewerbung vorsieht, befinden sich sehr wahrscheinlich weniger Interessenten in der Bewerbungsarena. Ein Schelm, der Böses dabei denkt, dass dieses Instrument dafür genutzt werden würde, die Ausgangssituation interner Bewerber in einem dann verkleinerten Bewerberkreis zu stärken.

Mandate: Mandate, also Aufgabenbeschreibungen, können unzureichend definiert, gelebt und kommuniziert sein. Vertretungsregelungen werden mitunter als administrativer Ballast geringschätzt. In bestimmten Fällen stehen in der Tat keine geeigneten Stellen und Personen für Vertretungsregelungen zur Verfügung. Es gibt also objektive Gründe des Defizits. Mitunter gibt es aber auch subjektive Schwierigkeiten: Nicht alle Arbeitnehmenden halten sich, wie wir wissen, für verzichtbar und nicht alle Vorgesetzten sind an funktionsbasierten Abläufen der ihnen unterstellten Organisationseinheiten interessiert. Dennoch sollten gerade Leitungskräfte die Erfüllung von Aufgaben und Pflichten einfordern und in größeren Unternehmensstrukturen entsprechend delegieren (Geschäftsverteilungsplan).

Informationsdokumentation und -distribution: Häufig geht Mitarbeitenden der Atem zur Informationsdokumentation und -distribution ihres Tuns aus – unabhängig von ihrer Position als Vorgesetzte, Projektleitung oder in offenen Gruppenarbeitsprozessen. Intransparenz, Missverständnisse in Arbeitsabläufen können die Folge sein. Gewinnen Mitarbeitende den Eindruck, dass ihnen bestimmte Informationen wiederholt nicht zur Verfügung gestellt werden, so entsteht Unmut. Vor allem ist aus Sicht der Betroffenen ja nicht erkenntlich, ob es sich um Versehen handelt oder ihnen die Informationen absichtsvoll vorenthalten sind. Mitunter wird, anstelle einer erforderlichen Teamberatung, auch ein „schnelles persönliches Gespräch“ oder Telefonat gewählt, eben weil die Zeit drängt. Hybride Informationslagen sind die Folge.

2.2.2 Fallgruben

Daneben gibt es eigenständige Instrumente zur Verhinderung gelingender Dialoge. Es handelt sich dabei um aktive Manipulation von Arenen, um Fallgruben. Da in diesem Beitrag ausschließlich Fragen der Dialogkultur adressiert werden, geht es weiterhin nicht um Verstöße auf einzelnen Handlungsfeldern der Compliance, etwa wenn ein Zahlungsstrom fehlgeleitet wird.

Nebel: Hinweise zu Compliance-Defiziten oder deutlichen Verfehlungen werden ignoriert – zunächst beiläufig, indem sie unbeantwortet bleiben, dann mit Entschuldigungen wie „Komme dazu erst später“, „Nicht mein Zuständigkeitsbereich“ etc. Kommt es doch schließlich zum Dialog, so bleibt eine Gesprächsnotiz ggf. aus. Beschwerdeführer sind daher, wenn sie solcherart Taktiken begegnen, gut beraten, Termine schriftlich zu erbitten, ein Gesprächsprotokoll einzufordern oder selbst eine Aktennotiz zu verfassen.

Totschlag: Es wird ein höheres „Gut“ aufgerufen, das durch Kritik beschädigt werden würde und das es zu wahren gelte. Hierzu gehören zum Beispiel der allgemein eingeforderte Respekt vor dem Gegenüber („Ich verbitte es mir.“), die Achtung vor einer herausragenden Lebensleistung (Helmut Kohl und Franz Beckenbauer sind viel diskutierte Beispiele), die Harmonieforderung („Sie gefährden den Betriebsfrieden!“) oder der Ruf zu mehr Besonnenheit, dem der Vorwurf der Unangemessenheit eingeschrieben ist („Darüber sollte man noch einmal in Ruhe nachdenken.“).

Des-Autorisierung: Wie im Fall der Totschlag-„Argumente“ werden auch hier Einwände nicht ursächlich entkräftet. Es wird versucht, die kritisierende Person in ihrer Urteilsfähigkeit zu dekonstruieren. „Sie nehmen das zu persönlich.“, lautet ein simples Beispiel dafür. Auch der Anwurf und die Unterstellung, Vorbehalte und Kritik nur aufgrund der sexuellen Orientierung einer Person vorzutragen, bildet eine Form der Des-Autorisierung. „Ich werde hier vorgeführt!“, kann der Anwurf lauten, wenn Kritik angeblich nicht in einer dafür angebrachten Handlungsumgebung geäußert wird. In allen Fällen handelt es sich um Versuche, die kritisierende und Compliancefordernde Gegenseite in ihrer Glaubwürdigkeit zu unterlaufen.

Blendgranate: Die kritisierte Person unterstellt der sie kritisierenden Instanz ein angeblich schwerwiegendes anderweitiges Fehlverhalten – jenseits des eigentlich adressierten Problemfeldes. Um einen Einwand in der Sache handelt es sich nicht. Allerdings kann ein solcher Versuch erfolgreich dazu beitragen, den Fokus auf das eigentliche Problem außer Kraft

zu setzen. Erfolgt der Verwurf bilateral, so hat er vor allem erpresserisches Potenzial. Erfolgt er in einer Gruppenberatung, ist es an der Gesprächsleitung, die Dinge entsprechend zu sortieren und getrennt zu halten.

Angst: Eine Beschwerde wird zwar als richtig anerkannt. Mit Blick auf Machtverhältnisse wird aber vor persönlichen Folgen gewarnt. „Man wird sich nicht begeistert zeigen“, kann der Anfang einer solchen Replik lauten.

Vergeblichkeit: Auch hier wird ein Monitum zwar als berechtigt anerkannt. Allerdings wird darauf hingewiesen, wie unwahrscheinlich seine Behebung mit Blick auf verschiedene Umstände sei. Die Pointe liegt dabei aber weniger auf diesen Umständen selbst, als vielmehr auf der eigenen Schwäche. Mit Blick auf den bevorstehenden Weg der Krisenintervention kann es heißen: „Sind Sie sich sicher, dass Sie sich das wirklich alles antun möchten?“

Übergriffigkeit: „In Ihrem eigenen Interesse sollten Sie nicht ...“, ist eine übergriffige Formulierung und Handlungsaufforderung, die nicht zur Klärung eines Sachverhaltes beiträgt. Das gilt auch für Formulierungen wie: „Wenn ich mir eine Bemerkung erlauben darf: Ihr Uneinsichtigkeit wird Ihnen auch privat schaden.“ Konstruktives Interesse am Gegenüber, ein geradezu „intimes Wohlwollen“ wird vorgetäuscht mit der Absicht, dass der Gegenüber dieses nicht zurückweisen kann.

Übermensch: Die kritisierte Person beschreibt ihre Reputation oder die ihres Lebensumfeldes als so herausragend und höherwertig, dass Kritik an ihr unangebracht erscheint. Als ich eine gut dotierte Leitungskraft beispielsweise auf methodische Mängel ihrer Arbeit ansprach, erhielt ich zur Antwort: „Wissen Sie, ich weiß nicht, ob ich mir das von Ihnen so sagen lassen muss. Mein Mann ist Chefarzt und ...“. Aber auch Sätze wie „Erreichen Sie erst einmal mein Alter“ oder „Wo soll dieser Mitarbeiter die erforderliche Berufserfahrung haben, die ich besitze?“, sind weitere Beispiele hierfür.

Solche Momente sind keinesfalls ausschließlich hinter geschlossenen Türen und in Ausnahmesituationen zu erleben. So gelingt es zum Beispiel immer wieder in der politischen Kommunikation – den öffentlichen politischen Arenen unserer Mediengesellschaft – ein Skandalthema zu platzieren, um in dessen Schatten andere Themen durchzubringen (Blendgranaten). In Talk Shows ist zu beobachten, wie Kontrahenten, denen Sachargumente ausgehen, die Glaubwürdigkeit ihres Gegenübers schließlich grundsätzlich in Frage stellen.

2.3 Systemische Herausforderungen

Neben den inneren Qualitäten von Arenen sind auch deren Umgebungen zu betrachten, also die erweiterten Ökosysteme des Handelns. Zuvorderst gehören dazu die Gesetzgebungsverfahren, aus denen Compliancegesetze hervorgehen. Und es sind weitere systemische Herausforderungen gegeben:

Vertraulichkeit: Mitarbeitende können Vertraulichkeit einfordern. Unter dieser Maßgabe sind Dritten mitunter die Hände gebunden, bei Complianceverstößen aktiv zu werden.

Scham: Eine psychologische Kategorie, die immer wieder dazu führt, dass Betroffene schweigen. Bereits die Formel „Ich will ja nicht petzen ...“ kann Ausdruck eines solchen Schamgefühls ein.

Missverständnis: Durch das bekannte Sender-Empfänger-Problem können Mitarbeitende mitunter vorzeitig aufgeben, wenn auf compliancerelevante Hinweise nicht umgehend reagiert wird. Es kann jedoch immer passieren, dass eine Botschaft nicht richtig verstanden wird oder auch in einer Fülle anderer Vorgänge ungesehen und unbearbeitet bleibt. Das ist nicht schön und darf nur Ausnahme sein. Aber es ist damit ebenso zu rechnen.

Peter-Prinzip: Auf einzelnen Positionen befinden sich Mitarbeitende, die ihren Aufgaben und Pflichten nicht hinreichend nachkommen – auch der Klärung von Compliance-Verstößen nicht. Laut Laurence J. Peter kann hierzu der Umstand beitragen, dass Beförderungen so lange erfolgen, bis wir eine Position erreicht haben, für die wir nicht (mehr) hinreichend kompetent sind und die zugehörigen Aufgaben und Pflichten nicht adäquat erfüllen können. Hinzu kommt, dass Führungskräfte mitunter darlegen, sie seien eher aus Pflichtbewusstsein (mangels finanzieller und personeller Alternativen des Arbeitgebers) denn aus freien Stücken in die Vorgesetztenrolle geraten: „Ich wurde ja in diese Position gedrängt“, habe ich inzwischen häufiger von Kolleginnen und Kollegen mit Leitungsverantwortung vernommen, als ich es als noch berufsunerfahrener Studienanfänger vor 30 Jahren vermutet hätte.

Herstellung von Öffentlichkeit: Arbeitnehmende müssen sich für Gespräche mit Pressevertretern und -vertreterinnen autorisieren lassen. Stellenbeschreibungen und auch Gesetze sehen Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit zwar mitunter explizit vor, binden diese aber genauso explizit

an die Autorisierung durch vorgesetzte Stellen rückt. Im Eskalationsfall eines schwerwiegenden Compliance-Verstoßes und der Berichterstattung hierüber in der Presse sind, neben Aspekten des Datenschutzes, auch Autorisierungen von Dialogstrecken zu betrachten. Arbeitnehmende können sich – neben der Diskussion des eigentlichen Complianceproblems – mit arbeitsrechtlichen Sanktionen konfrontiert sehen.

(Investigativer) Journalismus: Schwerwiegende Complianceprobleme wurden und werden auch durch investigativen Journalismus adressiert und aufgedeckt. Die Presseindustrie durchläuft jedoch eine tiefe Krise, so dass Umfang und Qualität von Investigativjournalismus leiden. Insbesondere in der Regionalpresse sind Ressourcen für Investigativjournalismus nicht mehr gegeben. Mitunter ist die Misere sogar so dramatisch, dass sich Geschäftsmodelle von Pressehäusern soweit wenden, dass sie mit neuen Beteiligungen zu Auftragnehmern von Kommunen werden, etwa mit Tochterunternehmen als touristische Dienstleister. Es liegt auf der Hand, dass journalistische Abständigkeit dadurch ausgehebelt ist.

Geld: Recht haben und Recht bekommen, ist auch eine Frage des Geldes. Eskalierende Auseinandersetzungen können hohe Streitwerte nach sich ziehen. Honorarsätze für Fachanwälte mit den erforderlichen Spezialisierungen können das Leistbare vieler Menschen deutlich überschreiten.

Top-Management: Das Gespräch mit einer vorgesetzten Abteilungsleitung, einer Personalabteilung, mit Gleichstellungsbeauftragten oder Betriebs- und Personalräten ist vergleichsweise schnell hergestellt, um Complianceschwierigkeiten auf unteren und mittleren Hierarchie-Ebenen zu adressieren. Für diese Personengruppen lassen sich meist zügig Arenen schaffen, um Fragestellungen der Compliance zu behandeln. Liegen hingegen Complianceverstöße im Top-Management vor oder verhindert dieses die Aufarbeitung, so wird der Zugang zu regulierenden Instanzen aufwendiger. Dienstaufsichtsbehörden, Aufsichtsräte, Werkausschüsse sind zu adressieren. Ihre Ansprache bedarf großer Professionalität und Fachkenntnisse. Rechtsinstrumente, die dafür zugkräftig klingen, sind dieses nicht zwangsläufig: So werden etwa Dienstaufsichtsbeschwerden unter Juristen auch als „formlos, fristlos und fruchtlos“ belächelt.

3. Die Arena sind wir

Eine starke oder schwache Compliance hängen immer weniger von einzelnen oder gar einem einzelnen Protagonisten ab. Mehr denn je sind sie

Emergenz sozialer, agiler und theatraler Prozesse. Sie sind das Ergebnis vieler kleiner Verschiebungen und Korrelationen auf zunehmend offenen Bühnen. „Der Besuch der alten Dame“, wie ihn Friedrich Dürrenmatt als Ausdruck massiver Korruption in aller Öffentlichkeit beschreibt, ist eine bittere Allegorie auf diese Situation: Der Bahnhof von Gullen als eine Arena, in welcher die alte Dame aussteigt, in der die Bürgerinnen und Bürger von Gullen und wir als Zeugen auf den Theaterrängen aber der eigentliche Skandal sind.

LITERATUR

Abbott, Andrew (2016): *Processual sociology*, Chicago.

Beck, Sebastian/ Schnur, Oliver (2016): *Mittler, Macher, Protestierer. Intermediäre Akteure in der Stadtentwicklung*, Berlin.

Habermas, Jürgen (1961): *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Frankfurt/M. 1990, 5. Auflage (zugl. Habil.-Schrift).

Horn, Christian (2022): *Transferprotokolle. Kommunikation und Storytelling in Stadt- und Regionalentwicklung*, Bielefeld (Public Access: <https://d-nb.info/127040329X/34>).

Mau, Steffen/ Lux, Thomas/ Westheuer, Linus (2023): *Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*, 3. Auflage, Berlin.

Reckwitz, Andreas (2006): *Das hybride Subjekt*, Weilerswist.



Foto: Fotoloft, Paul Träger

Christian Horn ist forschender Kulturmanager für Formate der Erinnerungskultur, Museumskonzepte und Ökosysteme für kreatives Tun. Nach dem Studium der Theaterwissenschaft, Germanistik und Betriebswirtschaft sowie nach Berufsstationen bei Kulturbetrieben im In- und Ausland ist er seit 2022 Kulturdirektor der Landeshauptstadt Erfurt.

Verhaltenskodices im Orchesterkontext

Der wertebasierte Verhaltenskodex der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz

Ein Beitrag von Beat Fehlmann und André Uelner

Deutsche Berufsorchester folgen einer eigenständigen Organisationsform, welche im Kontext anderer Kulturbereiche für außenstehende zuweilen als eher statisch wahrgenommen werden. So sind hier – anders als beispielsweise im Theater – eigene Verhaltenskodices bislang die Ausnahme. Innovative Entwicklungen im Orchesterbereich sind uns an der Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz ein großes Anliegen. Im Bewusstsein der Besonderheiten unseres Berufsfeldes und vor dem Hintergrund einer zunehmenden gesellschaftlichen Sensibilisierung gegenüber Perspektiven marginalisierter Minderheiten, haben wir im November 2023 einen wertebasierten, diskriminierungskritischen Verhaltenskodex verabschiedet, den wir im Folgenden vorstellen möchten.

Die Ausgangslage

Etwa ein Jahr vor Verabschiedung unseres Kodexes hatte es an der Staatsphilharmonie die Kinderproduktion „Der Kaiser von China“ gegeben. Bei dieser wurde vonseiten einiger Mitarbeitenden aus dem Orchester selbst der Vorwurf des Yellow-Facings sowie der kolonial geprägten, stereotypen Darstellung chinesischer Menschen und Kultur erhoben. Im Rahmen der internen Diskussion des Falles, wurde noch einmal deutlich, wie notwendig der bereits zwei Jahre zuvor begonnene Prozess für die Verabschiedung unseres Kodexes und eines damit verbundenen Beschwerdemanagements mittlerweile geworden war.

Somit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging¹) für die Menschen, die „schon da sind“ und vor allem diejenigen Menschen, die „noch nicht da sind“, gesteigert werden kann. Wir verfolgen deshalb das Konzept der Ambidextrie, mit dem Ziel die bewährte direktive Arbeitsweise im künstlerischen Bereich beizubeh-

¹ New Work Glossar, Was bedeutet Diversity, Equity, Inclusion and belonging? <https://newworkglossar.de/was-bedeutet-diversity-equity-inclusion-and-belonging/>, abgerufen am 25.01.24.

² Svetlana Franken, Verhaltensorientierte Führung, Springer/Gabler 2019 (4. Auflage).

³ Annika Schach, Diversity & Inclusion in Strategie und Kommunikation, Springer/Gabler 2023.

⁴ Natalia Oropeza, Ein erfolgreiches Unternehmen ist für eines, das alle miteinbezieht, <https://www.siemens.com/de/de/unternehmen/nachhaltigkeit/diversity.html>, abgerufen am 01.11.23.

⁵ Die Aspekte sind: Bindung und Zugehörigkeit, Gestaltung und Selbstwirksamkeit, Lustgewinn und Unlustvermeidung, Orientierung und Sicherheit sowie Konsistenz. Mehr dazu: Andrea Motua, Wenn Change die Grundbedürfnisse erschüttert, <https://www.kom.de/medien/wenn-change-die-grundbeduerfnisse-erschuettert/>, abgerufen am 01.11.23.

⁶ Annika Schach, Diversity & Inclusion in Strategie und Kommunikation.

⁷ Siehe auch: Kultur Management Network Magazin Nr. 163: Identität und Kulturarbeit, <https://www.kulturmanagement.net/Magazin/Ausgabe-163-Identitaet-und-Kulturarbeit,230>.

halten, aber alle anderen Arbeitsprozesse und Bereiche neu zu strukturieren. Diese „Beidhändigkeit“ erlaubt es, dass Innovation/Offenheit und die traditionelle künstlerische Arbeitsweise nebeneinander existieren können und sich gegenseitig ergänzen.²

Im Zentrum des Entstehungs- und Verabschiedungsprozesses des Kodexes stand bereits vor diesem Fall für uns eine Kultur der Zugehörigkeit, die eng mit den Themen Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion verbunden ist.³ Während Vielfalt und Inklusion für jeden Menschen etwas anderes bedeuten kann, erscheint das Gefühl der Zugehörigkeit für alle wichtig.⁴ Dieses hat auch Andrea Montua in ihren fünf Aspekte für den organisationalen Kontext zusammengetragen.⁵ Diese fünf Aspekte auf die Grundbedürfnisse reduziert, stehen „Bindung“, „Selbstwirksamkeit“ und „Orientierung“ im Fokus.⁶

Übertragen wir diese Aspekte auf die Organisation „Orchester“, müssen die Eigenheiten einer Musiker*innenbiographie beachtet werden: So erfolgen die Weichenstellung für eine Berufsmusiker*innen-Karriere sehr früh, meist im Alter von ungefähr sechs Jahren mit dem ersten Unterricht, und enden (im Idealfall) mit dem Rentenalter. Durch Wettbewerbe, dem sehr beschränkten Zugang zum Studium und die extreme Selektion für die Aufnahme in ein Orchester prägt eine kompetitive Komponente bereits sehr früh das Leben und die Karriere der Musiker*innen. Sie verbringen deshalb einen großen Teil ihrer Lebenszeit mit selbständigem Üben und dem Anspruch, sich ständig zu verbessern, wobei die konkreten Auswirkungen von Entwicklungen während der prägenden Ausbildung oft erst nach Jahrzehnten erfahrbar sind. Eine hochgradige Spezialisierung und der enorme Konkurrenzdruck führen dazu, dass sie oftmals den größten Teil ihres Berufslebens bei einem Klangkörper verbringen. Vor diesem Hintergrund des frühen Beginns und der langen Verweildauer in einem einzigen Orchester lässt sich auch die teilweise unterstellte Statik des Betriebs begreifen. Wichtig ist daher, Veränderungen immer mit dem bleibenden Personal zu planen und umzusetzen.

Die Erarbeitung des Kodexes

Insgesamt reiht sich der Diskurs zum Verhaltenskodex in eine Reihe von diversitätsorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen ein: So wurde beispielsweise die Assistentin des Intendanten als Interviewpartnerin für die Interviews im Rahmen der qualitativen Studie „0,63 %, - wie divers sind Orchester?“ eingesetzt.⁷ Zusammen mit Mitarbeitenden aus den Bereichen

⁸ Why Diversity Programs Fail, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.

Marketing und Kommunikation sowie Presse und Dramaturgie konnte eine umfangreiche Webseite mit Informationen zu Orchester und Diversität für die Mitarbeitenden an Berufsorchestern konzipiert und umgesetzt werden.

Die Erarbeitung unseres Kodexes nahm rund drei Jahre in Anspruch. Ganz grundlegend ist dieses Dokument von einem internen Diskurs der Steuerungsgruppe Diversität geprägt, die 2019 an der Staatsphilharmonie im Rahmen der Teilnahme am Programm 360° der Kulturstiftung des Bundes initiiert wurde. Dieses Gremium, bestehend aus 13 Personen, vereint die unterschiedlichen Arbeitsbereiche der Staatsphilharmonie und wird vom Agenten für Diversität geleitet (s. Abb. 1).

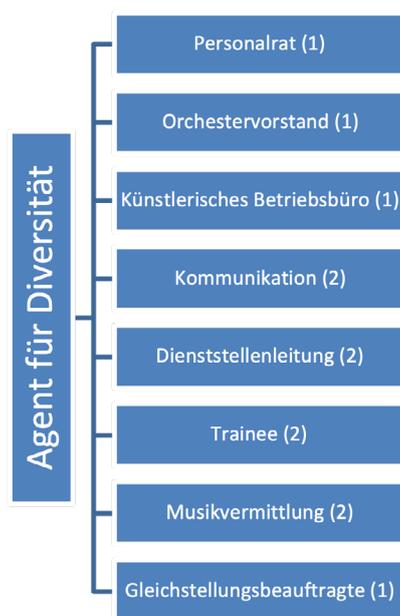


Abb. 1: Zusammensetzung der Steuerungsgruppe Diversität, die in einem internen Diskurs die Erarbeitung des Kodexes grundlegend prägte.

Dieser überwiegend interne Diskurs war notwendig geworden, da es bislang keine externen Anbieter zu geben scheint, die sich auf die spezifischen Belange eines Orchesters einstellen können. Zudem erschien es unabdingbar, die Belegschaft in den Prozess für die Entstehung des Kodexes einzubinden: Einer der Gründe für das Scheitern von Diversitätsprogrammen, dem dieser Kodex zuzuordnen ist, können innere Widerstände von Belegschaften sein, die gerade durch ebendiese Programme ausgelöst werden.⁹ Im Entstehungsprozess waren auf rechtlicher Ebene dennoch externe Institutionen beteiligt. So gab es eine diskriminierungssensible Beratung mit den Expert*innen für das AGG des bundesweiten IQ-Netzwerks aus Schleswig-Holstein. Ebenfalls steuerte die Kanzlei Frahm und Kuckuk ihre rechtliche Expertise bei.

⁹ Einige dieser Kodices, wie z.B. der des Theaters Bremen, haben sich seit unserer Sichtung weiterentwickelt, wurden konkretisiert oder in Dienstvereinbarungen überführt.

Ein weiterer wichtiger Gesprächspartner war das Gremium „Stadtphilharmonie“. Dabei handelt es sich um eine Gruppe von Menschen mit Migrationserbe, denen Kultur und Vielfalt am Herzen liegen. Sie ergänzen als Kulturübersetz*innen die Staatsphilharmonie um wertvolle Perspektiven, damit wir als Ganzes einen lebensnahen Querschnitt der Stadtgesellschaft abbilden. Darüber hinaus waren auch Beispiele anderer Institutionen wichtige Bezugspunkte: So hatten wir im Verlauf unseres Diskurses u.a. den wertebasierten Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins, des Theaters Bremens sowie des Theaters Berns gesichtet.⁹ Innerhalb unserer Arbeitsgruppe einigte man sich im Verlauf der Sichtungen schnell auf folgende fünf Faktoren:

- 1) Der Kodex ist über die nebedienstlichen Pflichten hinaus im Rahmen einer Dienstvereinbarung rechtlich bindend.
- 2) Diskriminierendes Verhalten wird möglichst konkret und umfangreich definiert, auch als Referenz in Bezug auf ein angebundenes Beschwerdemanagement.

DEFINITIONEN VON DISKRIMINIERUNG UND BELÄSTIGUNG INNERHALB DES VERHALTENSKODEXES DER STAATPHILHARMONIE RHEINLAND-PFALZ

Die Dienststellenleitung und der Personalrat sind sich darüber einig, dass in der Staatsphilharmonie keiner Person wegen Abstammung, Weltanschauung, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Identität und sexueller Orientierung oder sonstiger persönlicher Eigenheiten Nachteile entstehen dürfen.

Als Diskriminierung und Belästigung definieren wir unter anderem:

- > Jede auf eine Beeinträchtigung körperlicher oder geistiger Art oder deren Zuschreibung ...
- > Jede auf Verallgemeinerungen oder der Zuschreibung von Eigenschaften oder Stereotypen gegenüber einzelnen Altersgruppen im Hinblick auf zugeordnete Altersbilder ...
- > Jede auf Zugehörigkeit oder deren Zuschreibung zu einer oder mehreren gesellschaftlichen Gruppen sowie eines damit verbundenen Habitus, Einkommens- oder Bildungshintergrundes...
- > Jede auf religiöse Weltanschauung oder deren Zuschreibung beruhende ...
- > Jede auf race, der Hautfarbe, der Abstammung, dem nationalen Ursprung oder dem Volkstum oder deren Zuschreibung ...
- > Jede auf familiäre Situation oder deren Zuschreibung ...
- > Jede auf sexuelle Orientierung oder Identität oder deren Zuschreibung ...

> Jede auf geschlechtliche Zugehörigkeit, Identität oder Zuordnung oder deren Zuschreibung ...

... ohne sachlichen Grund beruhende Unterscheidung, Ausschließung, Beschränkung oder Bevorzugung sowie Äußerung verbaler oder nonverbaler Natur, die zum Ziel oder zur Folge hat, dass ein gleichberechtigtes Anerkennen, Genießen oder Ausüben von Menschenrechten und Grundfreiheiten vereitelt oder beeinträchtigt wird.

Eine Äußerung im Sinne dieses Verhaltenskodexes gilt als diskriminierend, wenn sich die*der Betroffene durch sie diskriminiert oder beleidigt fühlt und ein Bezug zwischen den Äußerungen und den genannten Definitionen hergestellt werden kann.

Als sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes unerwünschte, sexuell bestimmte Verhalten anzusehen, das bewirkt oder bezweckt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird.

Dazu zählen unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornografischen Darstellungen.

Wir zählen hierzu beispielsweise:

- > unerwünschten Körperkontakt,
- > anzügliche und sexualisierte Bemerkungen, Witze und Gesten,
- > entwürdigende und entpersonalisierende Bemerkungen über den Körper, die Sexualität oder die sexuelle Orientierung anderer,
- > die verbale, bildliche und elektronische Präsentation obszöner sexualisierter Darstellungen,
- > unmittelbare und mittelbare Ankündigungen, Andeutungen und Drohungen, dass sexuelles Entgegenkommen bzw. die Ablehnung von Avancen zu beruflichen Vor- und Nachteilen führen könnte.

Sexuelle Belästigung bestimmt sich nicht danach, ob der oder die Handelnde gegenteilige Absichten oder Vorstellungen hatte oder der*die Betroffene seine*ihre Ablehnung aktiv verdeutlicht hat. Maßgeblich ist ausschließlich, dass die Unerwünschtheit der Verhaltensweise objektiv erkennbar war. Als Belästigung können auch Vorgänge empfunden werden, die nicht beachtet waren.

Allen Betroffenen ist der gleiche Schutz zu gewähren.

Definition Mobbing

Mobbing ist das systematische Anfeinden, Schikanieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmenden untereinander oder durch Vorgesetzte. Insbesondere ist damit das gegen eine Person gerichtete Verhalten gemeint, das einschüchternd, anfeindend, erniedrigend, beleidigend, anstößig oder böswillig ist und das Vertrauen und Selbstwertgefühl dieser Person untergräbt.

Unter Mobbing verstehen wir systematische Verhaltensweisen, wie beispielsweise:

- > willkürliche Beschneidung von Zuständigkeiten,
- > unsachliche Kritik,
- > unberechtigte Schuldzuweisungen,
- > Verhöhnungen, Beleidigungen und konstruierte Anschuldigungen,
- > Demütigungen vor Dritten,
- > bewusstes und wiederholtes Ignorieren und Ausgrenzen,
- > Vornahme diskriminierender Gesten, abfällige Nachahmungen oder abfällige Blicke,
- > Schikanen im digitalen Raum, beispielsweise über soziale Medien, Messenger oder E-Mail.

Als Formen des Mobbings sehen wir unter anderem auch das sogenannte Bossing an. Hierunter verstehen wir die systematische Schikane nachgeordneter Mitarbeitenden durch eine*n Vorgesetzte*n, z. B. durch wiederkehrende überzogene Kritik oder das wiederholende Bloßstellen vor anderen Mitarbeitenden.

Auch das sogenannte Staffing sehen wir als eine Form des Mobbings an. Hierunter ist das Mobbing von Mitarbeitenden gegenüber ihren Vorgesetzten gemeint, z. B. indem diese der/dem Vorgesetzten absichtlich Informationen vorenthalten, Gerüchte und Tratsch über die*den Vorgesetzte*n verbreiten, diesen mit pauschalen Behauptungen diskreditieren, systematische Blockadehaltungen einnehmen, sonstige Handlungen, Äußerungen etc. vornehmen, um die*den Vorgesetzte*n bloßzustellen.

Umgang mit Macht

Der Umgang mit Macht erfolgt verantwortungsvoll und menschenwürdig und darf nicht für sachfremde Zwecke missbraucht werden. Wir dulden keine Verhaltensweisen, die darauf abzielen, hierarchiebedingte Abhängigkeitsverhältnisse entgegen Treu und Glauben zweckwidrig auszunutzen. Ebenso wenig dulden wir, eine auf persönlichen Merkmalen basierende Hierarchie zu etablieren oder stereotypisierend Eigenschaften zuzuschreiben.

Wir sind uns darüber bewusst, dass die verbalen und nonverbalen Kommunikations- und Verhaltensweisen in Worten oder Taten stattfinden und Mitarbeitenden und Vorgesetzten Schaden zufügen können.

Verbot von Diskriminierung, Belästigung, Mobbing und Machtmissbrauch
Die Staatsphilharmonie sieht eine wichtige Aufgabe darin, die freie Entfaltung der Persönlichkeit und die Wahrung der Persönlichkeitsrechte der im Betrieb Beschäftigten zu schützen und zu fördern. Es ist die erklärte Absicht der Betriebspartner*innen, Diskriminierungen, Belästigungen, Mobbing und Machtmissbrauch effektiv zu verhindern und eine benachteiligungsfreie Arbeitsumgebung zu schaffen und zu unterhalten. Dies gilt für den analogen wie für den digitalen Bereich gleichermaßen.

Sanktionen

Die Betriebspartner*innen sind sich darüber einig, dass Verstöße von Beschäftigten gegen die Regelungen der entsprechenden Dienstvereinbarung als ernsthafte Verletzung vertraglicher Pflichten und des Betriebsfriedens zu betrachten sind.

Verstoßen Beschäftigte gegen die Regelungen dieser Dienstvereinbarung, so hat die Unternehmensleitung unverzüglich Maßnahmen zu ergreifen mit dem Ziel, die Verstöße abzustellen.

Führungskräfte sind verpflichtet, jährlich eine Erklärung abzugeben, dass ihnen die Inhalte des Verhaltenskodex bekannt sind und sie keine Kenntnisse von Verstößen hiergegen haben, die sie bislang der Geschäftsführung nicht gemeldet haben.

Wenn Beschäftigte trotzdem solche Vorgehensweisen ausüben, wird die Dienststellenleitung unter Beachtung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit im Rahmen der rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten disziplinarische und arbeitsrechtliche Maßnahmen prüfen und gegebenenfalls ergreifen.

Bei Diskriminierungen, Belästigungen und Mobbing durch betriebsfremde Personen wird die Dienststellenleitung ihre rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten prüfen und gegebenenfalls ausschöpfen, um dies unter Beachtung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit zu sanktionieren und künftig zu verhindern.

Maßregelungsverbot

Wegen der in zulässiger Weise erfolgten Wahrnehmung der den Beschäftigten nach diesem Verhaltenskodex eingeräumten Rechte und Pflichten dürfen den Beschäftigten keine Nachteile entstehen.

Der Einstieg in diesen diskriminierungssensiblen Diskurs wurde etwa ein Jahr zuvor vonseiten der Intendanz durch proaktive Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung gesetzt – wohlwissend, dass dies bislang die Form von Diskriminierung mit der höchsten Bewusstsein ist. Nachdem diese Maßnahmen etabliert und akzeptiert waren, konnte der Diskurs auf weitere Formen von Diskriminierung ausgeweitet werden. Diese Sprachregelung, auf die sich die Gruppe nun auch im Sinne der allgemeinen Akzeptanz geeinigt hat, ist ein interessanter Indikator dafür, wie ausgeprägt das Bewusstsein für verschiedenen Formen von Diskriminierung mittlerweile ist. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Sprechregelung im Laufe der Zeit weiterentwickeln wird.

3) Im Sinne eines lernenden Systems braucht es eine angemessene Abwägung zwischen einerseits dem Schutz von Kodex und Beschwerdemanagement gegenüber einer einseitigen Aufkündigung bei gleichzeitiger, flexibler Möglichkeit – entsprechend der Praxiserfahrungen – zügig nachbessern zu können.

4) Ebenfalls im Sinne eines Lernfähigen Systems müssen Beschwerdeführende die Möglichkeit haben, eine externe Beratungsstelle anzurufen, sofern sie mit der Beurteilung ihrer Beschwerde durch die

¹⁰ Diese Gruppe ist personell teilweise identisch mit der Steuerungsgruppe und vereint insgesamt sechs Personen, welche sich regelmäßig treffen und aktiv neue Projekte entwerfen und für die Umsetzung vorbereiten.

innerbetriebliche Beschwerdestelle (IBS) nicht einverstanden sind: Kommt die externe Stelle zu einer unterschiedlichen Einschätzung, muss die IBS hier in einen Austausch gehen.

5) Darauf hinzuwirken, dass die Werte des Kodexes über Arbeitnehmende hinaus auf Dienstleistende, Kooperationspartner und Veranstaltende von Konzerten unseres Orchesters ausstrahlt, ist erklärte Absicht.

Auf dem Weg der Entstehung des Dokumentes hat sich unser internes Startup PhilLAB¹⁰ Gedanken darüber gemacht, wie der Zugang zu diesem Dokument erleichtert werden kann: Ein mehrjähriger Diskurs aus der Steuerungsgruppe konnte für die gesamte Belegschaft auf wesentliche Fragen und Problemstellungen verdichtet werden. Entstanden ist dabei die Idee, zur Sensibilisierung und einem grundsätzlichen Zugang der Mitarbeitenden zum Thema eine graphic novel zu gestalten, ohne den Kodex zu illustrieren. Dabei wurde auf reale Diskriminierungserfahrungen aus der Orchester-Welt zurückgegriffen, die in kurzen Episoden rund um eine Abonnement-Konzert ineinander verwoben sind. Ausgearbeitet wurde dieses Format in Zusammenarbeit mit der Agentur Kontext und dem Illustratoren Alex Schulz.

Der Verhaltenskodex

Über eine umrahmende Dienstvereinbarung „Verhaltenskodex“ wird der Kodex für alle Beschäftigten der Staatsphilharmonie bindend. Von zentraler Bedeutung ist hier der enge Rahmen, der vom Gesetzgeber für die Definition für Mitarbeitende gesetzt wird. Daher wurde bestimmt, dass die Staatsphilharmonie die im Kodex vertretenen Werte möglichst auch auf Dienstleistende, Gastkünstler*innen, Kund*innen, Lieferant*innen und sonstige Kooperationspartner*innen überträgt, sodass sie auch von diesen geachtet werden. Ein zentraler Aspekt des Kodexes ist die konkrete und umfangreiche Definition von diskriminierendem Verhalten. Hierbei haben wir uns wesentlich an der Definition der Anti-Rassismus/Diskriminierungs-Klausel nach Wissert/Laaser (Stand 2021) orientiert. Flankiert wird der Kodex durch ein Beschwerdemanagement nach §13 AGG, das ebenfalls in einer gesonderten Dienstvereinbarung „Beschwerdeverfahren“ festgehalten wird.

Im Rahmen einer Personalversammlung im November 2023 wurde der Kodex präsentiert und der Belegschaft vorgestellt. Da uns eine unmittelbare Diskussion nicht sinnvoll erschien, gab es mit einem Abstand von sechs Wochen ein erstes Schulungsmodul und Diskussionsforum. Im weiteren Verlauf sind regelmäßige Schulungen geplant, um die Thematik zu vertiefen.

In der begleitenden Dienstvereinbarung wurde zudem geregelt, dass der Kodex mindestens einmal pro Jahr auf seine Vollständigkeit, Alltagstauglichkeit und eventuelle Blind Spots hin überprüft wird. In diesem Rahmen sollen aktuelle Vorkommnisse und gesellschaftliche Veränderungen reflektiert werden und bei Bedarf zu Ergänzungen oder Veränderungen des Kodexes führen. Zudem wird bei leitenden Angestellten jährliche nachgefragt, ob ihnen keine Fälle von diskriminierendem Verhalten bekannt sind, die nicht angezeigt wurden.

Wir hoffen für die Zukunft, dass der Kodex prozesshaft das Betriebsklima dahingehend weiterentwickelt, sodass Aspekte von Diversität und einem daraus resultierenden Zugehörigkeitsgefühl in unserem Orchester selbstverständlicher präsent werden. Das gilt vor allem für jene Aspekte, die bislang noch nicht vertreten oder aber bereits vorhanden sind, jedoch bislang unsichtbar gelebt werden.

Der Verhaltenskodex ist abrufbar unter: www.staatsphilharmonie.de.



Foto: Francesco Futterer

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



André Uelner ist Agent für Diversitätsentwicklung an der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz. Seine Stelle wird gefördert im Programm „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes. Er ist ausgebildeter Sänger, Theaterpädagoge und hat den Schwerpunkt seiner Arbeit in den letzten Jahren zunehmend vom performativen Handeln hin zum Kulturmanagement verlagert.

Teilhabe am Theater: Expliziter Auftrag oder impliziter Erwartungsdruck?

Kulturpolitische Steuerung von Publikumsorientierung am öffentlich geförderten Theater in Deutschland, England und Frankreich

Ein Beitrag von Birgit Mandel und Maria Nesemann

Wie legitimiert sich Theater als öffentlich geförderte Einrichtung, deren Angebot nur von einem kleinen Teil der Bevölkerung regelmäßig wahrgenommen wird? Welches Verständnis von Teilhabe und welche Argumente und Strategien zur Legitimierung öffentlich geförderter Theater sind in Deutschland vorherrschend? Inwiefern verändern sich diese gerade? Welche Unterschiede gibt es im Vergleich zu anderen europäischen Ländern?

Auch in England und Frankreich sind rückgängige Publikumszahlen zu beobachten, auch dort stellt sich die Frage nach der Legitimation. Allerdings wird sie anders beantwortet.

Ein Blick über den nationalen Tellerrand hinaus und zu den Nachbarn England und Frankreich zeigt: Auch dort sind rückgängige Publikumszahlen zu beobachten, auch dort stellt sich die Frage nach der Legitimation. Allerdings wird sie anders beantwortet. Der Artikel arbeitet anhand gesetzlicher Rahmenbedingungen und Interviews mit Theaterschaffenden und Kulturpolitiker*innen in den drei Ländern heraus, worin die Unterschiede in den Legitimationsnarrativen für Theaterförderung bestehen, wer jeweils die zentralen Stakeholder für die Theater sind, und inwieweit sich das auf die Arbeit im Hinblick auf Publikum und Teilhabe auswirkt.

¹ vgl. Suchman 1995, 574.

² vgl. Deephouse et al. 2017.

Der internationale Vergleich trägt dazu bei, den Blick für das Eigene, oft als selbstverständlich Hingenommene zu schärfen und neue Perspektiven für teilhabeorientierte Theaterförderung und -steuerung zu öffnen.

Legitimitätsquellen

Forscher*innen v.a. aus der neo-institutionalistischen Organisationstheorie zeigen, dass Organisationen zum Überleben nicht nur erfolgreich wirtschaften, sondern auch als legitim von der Bevölkerung und in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden müssen.¹ Für öffentlich geförderte Einrichtungen wie die Stadt- und Staatstheater gilt das umso mehr, sind diese doch weniger von marktwirtschaftlichen Einflüssen als vom Zufluss öffentlicher (Steuer-)Mittel abhängig.

Legitimität wird auf ganz unterschiedlichen Ebenen hergestellt: Organisationen legitimieren sich zum einen, indem sie sich an gesetzliche Vorgaben und Regelungen halten. Zum anderen aber auch, indem sie Erwartungen einzelner Stakeholder erfüllen und bestimmten, in der Gesellschaft verankerten Normen und impliziten Glaubensvorstellungen entsprechen.² Für die Theater bedeutet das: Sie bewahren Legitimität sowohl, indem sie kulturpolitische Vorgaben erfüllen, als auch, indem sie mit ihrer Programmatik und ihrem Angebot konkreten Erwartungen der verschiedenen Stakeholder und deren Wertvorstellungen entsprechen. Sie müssen außerdem in der Gesellschaft insgesamt als selbstverständlich förderungswürdig wahrgenommen werden.

Organisationen legitimieren sich zum einen, indem sie sich an gesetzliche Vorgaben und Regelungen halten.

Es handelt sich also um eine ganze Reihe von Faktoren und Stakeholdern, die Einfluss auf die Legitimität des Theaters haben. Im Folgenden werden diese für England, Frankreich und Deutschland im Hinblick auf Teilhabeorientierung – ein entscheidendes Narrativ für Legitimität – in den Blick genommen:

Rechtliche Legitimität: Gesetzliche Rahmenbedingungen für Teilhabeorientierung

In Frankreich ist in der Verfassung festgelegt: „Die Nation garantiert den gleichen Zugang des Kindes und des Erwachsenen zur Bildung, zur Be-

³ République Française 1946, Art. 13.

⁴ Ministère de la culture et de la communication 2017.

⁵ Wichtigste „Arms length“-Organisation, die öffentliche Fördermittel verteilt, und heute organisiert als National Arts Councils.

⁶ Zitiert nach Hadley 2021, 6.

⁷ vgl. Arts Council England 2021.

⁸ vgl. Hoffmann 1981.

rufsausbildung und zur Kultur.“³ Die Zugänglichkeit zu öffentlich geförderter Kultur (démocratisation culturelle) ist damit grundlegend für die Kulturpolitik. Theater in Frankreich mit einem sogenannten label (scène nationale, centre dramatique national oder théâtre national) erhalten einen (Rahmen-)Vertrag, der bestimmte Vorgaben auch im Hinblick auf die Zugänglichkeit und zu erreichenden Zielgruppen der Theater festlegt. Beispielsweise Theaterhäuser mit dem label scène nationale haben die Aufgabe, „nachhaltig für möglichst viele Menschen einen gleichen Zugang zu einem pluridisziplinären künstlerischen Angebot in einem Gebiet abseits der Innenstädte zu schaffen.“⁴

In England gibt es keine verschriftlichte Verfassung, aber in regelmäßigen Abständen werden Ziele für die nächsten Jahre durch das Kulturministerium formuliert, die vom Arts Council England umgesetzt werden. Bereits 1946 im Gründungsdokument des Arts Council of Great Britain⁵ wurde als zentrale Aufgabe formuliert: „to increase the accessibility of the fine arts to the public.“⁶ Theater sind nicht dauerhaft gefördert, sondern können sich alle vier Jahre für die Förderung als National Portfolio Organisation bewerben. Diese bietet eine gewisse institutionelle Sicherheit und ist zugleich an Vorgaben bzgl. der Gewinnung unterrepräsentierter Gruppen gebunden (z.B. jährliche Berichte mit Daten aus Publikumsforschung). In den vergangenen Jahren sind vermehrt ein erweiterter Kulturbegriff, der auch populäre Kultur, Amateur- sowie Alltagskultur umfasst, und die pro-aktive Förderung der Kreativität in der Bevölkerung in die vom Arts Council England vorgegebene Strategie und damit in die Vorgaben für die National Portfolio Organisationen eingegangen. Diese haben nun den Auftrag, über Kunstpräsentation hinaus zum Community Building, kultureller Bildung und Kreativität in der Region beizutragen.⁷

Theater sind in England nicht dauerhaft gefördert, sondern können sich alle vier Jahre für die Förderung als National Portfolio Organisation bewerben.

Zwar besteht die Forderung einer „Kultur für alle“ auch in Deutschland bereits seit den 1970er Jahren.⁸ Trotzdem gibt es bis heute vergleichsweise wenig Vorgaben der öffentlichen Mittelgeber den Kulturorganisationen gegenüber. Begründen lässt sich dies mit der (historisch bedingt) zentralen Rolle der Kunstfreiheit, die als einzige Erwähnung von Kultur im

⁹ GG Art. 5, Abs. 3.

¹⁰ vgl. Mandel 2021, 35.

¹¹ vgl. Michaels 2021, 148.

¹² Mandel 2021, 186f.

¹³ vgl. ebd.

Grundgesetz verankert ist: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“⁹ Die im internationalen Vergleich bemerkenswert hohe und dauerhafte institutionelle Förderung von Theater- und Opernhäusern ist kaum mit konkreter Steuerung der Publikumsentwicklung verbunden. Meist gibt es Zielvereinbarungen mit den Trägern, die aber teilweise nur mündlich und im Vergleich zu den anderen Ländern sehr lose formuliert sind. Die Träger greifen kaum inhaltlich ein und nehmen hauptsächlich eine formal kontrollierende Funktion wahr.¹⁰

Zweckmäßige Legitimität: Unterschiedliche Erwartungen der Stakeholder an das Theaterangebot

Interessant ist, dass trotz geringer politischer Vorgaben auch die institutionell geförderten Theater in Deutschland in den letzten Jahren ihr Programm um zahlreiche publikumsorientierte Angebote erweitert haben.¹¹ Ein Erklärungsansatz für diese Entwicklung ist, dass die Kultureinrichtungen damit auch ihre Legitimität gegenüber den für sie relevanten Stakeholdern zu wahren versuchen:

„Das bildungsbürgerliche Stammpublikum will handwerklich hochwertige Klassikerinszenierungen, unterhaltungsorientiertes Gelegenheitspublikum wünscht sich Komödien und Musicals, die Theaterfachöffentlichkeit erwartet künstlerische Innovationen, die Zuwendungsgeber wollen hinreichende Auslastungszahlen, in der Bevölkerung werden kulturelle Bildungsprogramme v.a. für Kinder und Jugendliche erwartet, im gesellschaftspolitischen und im Fachdiskurs werden verbesserte Teilhabechancen für eine diverse Bevölkerung gefordert.“¹²

Um all diesen unterschiedlichen, sich teils widersprechenden Erwartungen zu genügen, bieten die Theater diverse, meist voneinander entkoppelte Angebote an, die also nicht strategisch miteinander verbunden sind.¹³

Auch in England und Frankreich gibt es unterschiedliche Erwartungen an Theater. Im Unterschied zu Deutschland sind die klar definierten Vorgaben der kulturpolitischen Förderer aber am Ende entscheidend und werden umgesetzt. Staatliche Kulturpolitik versteht sich anders als in Deutschland als regulative Instanz mit dem Auftrag, Teilhabeorientierung zu steuern. Während das in England auch mit Vorgaben an die Programme der Theater verbunden ist, gibt es in Frankreich vor allem klare Vorgaben für die Vermittlung sowie die damit zu erreichenden gesellschaftlichen Gruppen.

¹⁴ Deephouse et. al 2017.¹⁵ vgl. Burghardt/Nesemann 2021, 53ff.¹⁶ vgl. Nesemann/Mandel

2023.

¹⁷ vgl. Nesemann/Mandel 2023.

Ethisch-moralische und kulturell-kognitive Legitimität: Legitimationsnarrative im Wandel?

Kultureinrichtungen legitimieren sich also zum einen, indem sie kulturpolitische Vorgaben erfüllen, zum anderen indem sie vorherrschenden ethisch-moralischen Normen sowie impliziten Glaubenssätzen entsprechen, den sogenannten „kulturell-kognitiven Institutionen“.¹⁴

In Bezug auf Teilhabe ist in den Interviews mit Theaterschaffenden und Kulturpolitiker*innen und in den Fachmedien in Deutschland erkennbar, dass neue Legitimationsnarrative, neben der zentralen Idee der Wahrung künstlerischer Autonomie und Qualität, hinzugekommen sind: Die Theater sollen sich der sogenannten Stadtgesellschaft öffnen, diverser werden, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.¹⁵ Worin diese Verantwortung genau besteht, bleibt jedoch vage. Hervorgehoben wird aber von Kulturpolitik und Fachöffentlichkeit gleichermaßen, dass sich die Diversität der Gesellschaft auch in den öffentlichen Kultureinrichtungen widerspiegeln soll. Damit einhergehend wird auch erwartet, dass sich Prozesse, Strukturen und Leitungspersonen verändern: Vor allem in der Fachöffentlichkeit und in der Kulturpolitik werden beispielsweise die Diversifizierung des Personals und flachere Hierarchien gefordert.¹⁶ Das wirkt sich auch auf die teilhabeorientierte Arbeit eines Theaters aus: Ein diverseres Personal hat ein höheres Identifikationspotential für neue Zielgruppen. Zudem können flache Hierarchien dazu beitragen, dass die Vermittlung eine bedeutendere Rolle einnimmt. Allerdings ist auch hier die Frage, ob sich grundsätzlich an den Strukturen etwas ändert oder lediglich oberflächlich Veränderungen stattfinden, um nach außen hin Legitimität zu wahren.

Die Theater sollen sich der sogenannten Stadtgesellschaft öffnen, diverser werden, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Worin diese Verantwortung genau besteht, bleibt jedoch vage.

Aus den Interviews mit Theaterschaffenden und Kulturpolitiker*innen in den drei Ländern wird deutlich: Auch in Frankreich gibt es Diskurse über notwendige höhere Diversität der Theater, die bislang aber im Wesentlichen auf das Thema der Geschlechterparität begrenzt sind. In England gibt es seit vielen Jahren klar messbare und evaluierte Vorgaben für Diversität v.a. in Bezug auf ethnische Zugehörigkeit sowohl in der Belegschaft wie im Publikum.¹⁷

¹⁸ vgl. Mandel 2020, Bertelsmann Stiftung 2023.

Im Vergleich der drei Länder zeigt sich: In Deutschland und Frankreich herrscht die Überzeugung vor, dass Theater und seine Förderung, die ein vom Markt unabhängiges künstlerisches Schaffen ermöglicht, einen intrinsischen Wert besitzen. In England hingegen dominieren instrumentelle Wertvorstellungen: Theater werden soziale, politische, ökonomische und gesundheitliche Nutzen zugeschrieben. Die Kriterien für die „kulturell-kognitive Legitimation“ unterscheiden sich grundlegend:

In England sollen öffentlich geförderte Kunsteinrichtungen nützlich sein für die Gesellschaft und den*die Einzelne*n, indem sie konkret etwas beitragen – etwa zum „community building“ und sozialen Zusammenhalt, zu individuellen Bildungsprozessen oder zur kreativen und damit auch ökonomischen Aufwertung von Nachbarschaften oder Regionen.

In Frankreich ist die öffentliche Förderung von Kultureinrichtungen außerdem mit dem Auftrag verbunden, auch komplexe Kunst und Kultur für möglichst viele – v.a. als sozial benachteiligt geltende – Bevölkerungsgruppen durch diverse Vermittlungsprogramme verständlich und zugänglich zu machen.

Konzeptbasierte Kulturpolitik und strukturelle Verankerung von Teilhabeorientierung als zukunftsorientierte Legitimitätssicherung

In Deutschland gilt die „Kunstfreiheitsgarantie“ auch für die öffentlichen Kulturorganisationen. Von diesen wird zwar eine höhere Diversität im Publikum erwartet, aber nicht explizit gefordert. Ob und in welcher Weise sich Kultureinrichtungen teilhabeorientierter aufstellen, bleibt ihnen selbst überlassen.

Allerdings: Auch wenn aktuell ein Großteil der Bevölkerung in Deutschland die Förderung von „Hoch-Kultureinrichtungen“ wie Theater noch für gesellschaftlich wichtig und förderungswürdig hält, obwohl eine überwiegende Mehrheit deren Angebote nicht nutzt, könnte die Legitimität brüchig werden. Denn der Konsens darüber lässt v.a. in der jüngeren Generation nach.¹⁸ Dann kommt es darauf an, dass die Theater – unterstützt von einer konzeptbasierten Kulturpolitik – glaubwürdig vermitteln können, dass sie als öffentlich geförderte Einrichtungen Teilhabe ernst meinen und strukturell verankert haben, und damit soziale Verantwortung übernehmen.

LITERATUR

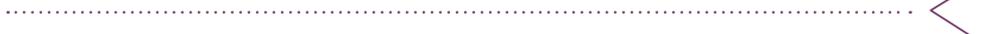
- Arts Council England (2021):** *Let's create. Strategy 2020 – 2030.* <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/strategy-2020-2030>, [8.1.2024].
- BertelsmannStiftung (2023):** *Relevanzmonitor Kultur. Stellenwert von Kulturangeboten in Deutschland 2023.* <https://www.liz-mohn-center.de/projekt/relevanzmonitor-kultur/>, [8.1.2024].
- Deephouse, David L./Bundy, Jonathan/Tost, Leigh P./Suchman, Mark C. (2017):** „Organizational Legitimacy: Six Key Questions.“ In: Greenwook, Royston et al. (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, S. 27-54.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (1949):** <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/GG.pdf>, [8.1.2024].
- Hadley, Steven (2021):** *Audience development and cultural policy.* Cham: Palgrave Macmillan.
- Hoffmann, Hilmar (1981):** *Kultur für alle: Perspektiven und Modelle. Erweiterte und aktualisierte Ausgabe.* Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Mandel, Birgit (2021):** „Legitimität der Stadt-, Staats- und Landestheater im Strukturwandel der Kulturnachfrage.“ In: Dies. et al. (Hg.): *Das (un)verzichtbare Theater. Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlich getragenen Theatern in Deutschland.* Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim, S. 11–51.
- Dies. (2021):** „Zusammenfassende Thesen und Gesamtfazit.“ In: Dies. et al. (Hg.): *Das (un)verzichtbare Theater. Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlich getragenen Theatern in Deutschland.* Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim, S. 183–190.
- Mandel, Birgit/Steinhauer, Moritz (2020):** *Theater in der Legitimationskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung.* Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Michaels, Bianca (2021):** „Spielplangestaltung im Kampf um Anerkennung – Diversifizierung als Legitimationsstrategie.“ In: Mandel, Birgit/Zimmer, Annette (Hg.): *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten.* Wiesbaden: Springer VS, S. 147-162.
- Ministère de la culture et de la communication (2017):** *Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label „Scène nationale“.* <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORF-TEXT000034679438>, [8.1.2024].
- Nesemann, Maria/Burghardt, Charlotte (2021):** „Welche Krise(n)? Eine Diskursanalyse zum Krisenbegriff in der Theater-Fachöffentlichkeit und der kulturpolitischen Fachöffentlichkeit.“ In: Mandel, Birgit et al. (Hg.): *Das (un)verzichtbare Theater. Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlich getragenen Theatern in Deutschland.* Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim, S. 53–92.
- Nesemann, Maria/Mandel, Birgit (2023):** *Interviews mit Theater-schaffenden und Kulturpolitiker*innen in Deutschland, England und Frankreich.* Unveröffentlicht.
- République Française (1946):** „Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946“, <https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/droit-national-en-vigueur/constitution/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946>, [8.1.2024].



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



Maria Neseemann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im DFG-Projekt „Chancengerechte Teilhabe an öffentlich geförderten Theatern“ an der Universität Hildesheim. Sie studierte Theaterwissenschaft und Germanistik in Mainz und Kulturvermittlung/ *Médiation culturelle de l'art* in Hildesheim und Aix-Marseille. Neben ihrer wissenschaftlichen Arbeit ist sie Teil des internationalen Kunst- und Kulturnetzwerks PENGO.



Viele arbeitsethische Fragen sind im gesamten Arbeitsmarkt hinsichtlich einer Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention noch immer ungeklärt – auch in den Darstellenden Künsten. Das Chemnitzer Freie-Szene-Festival „Der Rahmen ist Programm“ versucht daher, inklusive Maßnahmen von Anfang an in seinem praktischen Arbeitsansatz mitzudenken. Worauf es dabei zu achten gilt, legen die beiden Festival-Leiterinnen Gabi Reinhardt und Frauke Wetzel in ihrem Beitrag dar. Wir freuen uns sehr, diesen innerhalb einer Beitragskooperation mit FESTIVALFRIENDS veröffentlichen zu dürfen.

An Kunst teilhaben lassen?

Ein Festival versucht, diesen Widerspruch aufzulösen

Ein Beitrag von Gabi Reinhardt und Frauke Wetzel

„Uninspirierend.“ „Bevormundend.“ „Unverständlich.“ So äußerten sich einige Gäste unseres Festivals *Der Rahmen ist Programm* darüber, dass alle Außenkommunikation, einschließlich des Programmheftes, in Einfacher Sprache¹ verfasst war. Ein Festival so barrierearm wie möglich zu gestalten, ist mittlerweile Konsens in den Freien Darstellenden Künsten. Dieser Aspekt jedoch, die konsequente Nutzung der Einfachen Sprache, führte zu Verdruss, manchmal gar zu Missfallen, vor allem bei einem kunstaffinen Publikum und unter Kolleg*innen. Warum?

Wie verhalten sich Kunst und Teilhabe zueinander? Muss sich Kunst der inklusiven Bedarfe des Publikums anpassen? Wie weit darf diese Anpassung gehen? Welche Rolle kann ein Festival dabei spielen? Sollte Kunst für alle sein oder aus gutem Grund ein exklusiver Raum bleiben? Wenn wir von Kunst sprechen, meinen wir in erster Linie Künstler*innen, die sie produzieren. Wollen Künstler*innen, dass ihre Kunst für alle zugänglich ist? Wenn ja, was bedeutet das?

¹ Zur Abgrenzung *Einfache Sprache – Leichte Sprache*: inklusion-kultur.de/infportal/kommunikation-information/leichte-und-einfache-sprache/.
² vgl. Buchberger/Kohn/Reiniger (Hg.): *Radikale Wirklichkeiten. Festivalarbeit als performatives Handeln*. transcript, Bielefeld 2021, S. 11–18.

Im Folgenden sollen der inhaltliche Anspruch, die praktische Umsetzung und die daraus resultierenden Erfahrungswerte von *Der Rahmen ist Programm* – kurz: DRiP – vorgestellt werden. Festival-Arbeit kann nach Buchberger/Kohn/Reiniger als wirklichkeitsproduzierend verstanden werden.² Festivals sind, so die Herausgeber*innen, nicht nur Möglichkeiten zum Zeigen künstlerischer Produktionen, sondern zugleich auch Gelegenheiten zur Arbeit an (strukturellen) Rahmenbedingungen. Der Anspruch von DRiP an ein Festival zeigt sich auch an unserem Gestaltungswillen an eben dieser Rahmung: Wir setzen die Wirklichkeit der Stadt, in unserem Fall Chemnitz, in Beziehung zu einer künstlerischen Auseinandersetzung.

Unter Teilhabe versteht das Festival-Team von *Der Rahmen ist Programm*, ein Festival für alle zugänglich zu machen, nicht nur für Menschen mit einer (sichtbaren) Beeinträchtigung.

Die Chemnitzer Wirklichkeit ist geprägt von einer spezifischen demographischen Entwicklung, verschiedenartigen Umbruchs- und Verluste Erfahrungen, Misstrauen und tiefen gesellschaftlichen Spaltungen, vor allem nach den Ausschreitungen von 2018. Diese jüngere Geschichte von Chemnitz fordert insbesondere, miteinander ins Gespräch zu kommen: Eine zunächst einfache Angelegenheit, die zunehmend utopisch erscheint. DRiP machte daher eine politische Setzung: Die Künstler*innen sollten 1. in ihren Neuproduktionen *mit* Menschen sprechen, *über* die sie sonst sprechen. Diesem Ansatz folgend sollte 2. auch Publikum angesprochen werden, das nicht als „kunstaffin“ gelabelt ist. Um diese inhaltliche Öffnung konsequent weiter zu denken, bemühte sich das Festival 3. darum, Barrieren so weit wie möglich abzubauen. Unter Teilhabe versteht DRiP, ein Festival für alle zugänglich zu machen, nicht nur für Menschen mit einer (sichtbaren) Beeinträchtigung. Es bedeutet Sensibilität und Offenheit für alle Menschen und ihre Bedarfe.

1. Mit Menschen sprechen, statt über sie

Die Künstler*innen waren aufgefordert, in den eigens für das Festival produzierten Kurzstücken *mit* Menschen zu sprechen, *über* die sie sonst nur sprechen. Diese Vorgabe wurde unterschiedlich aufgenommen und interpretiert. Für viele war das eine neue Arbeitsweise. Die Workshops, die die künstlerischen Produktionsprozesse begleiteten, wurden von den Künst-

³ Gemäß einer durchgeführten Umfrage unter den teilnehmenden Künstler*innen, an der insgesamt 44 Prozent teilgenommen haben.

ler*innen gut angenommen. Sie konnten dadurch diese Herangehensweise für sich adaptieren. In manchen Fällen wurden abstraktere Gesprächspartner*innen gewählt (bspw. der eigene Körper) beziehungsweise bereits angedachte Projekte mit der Idee des Festivals zusammengebracht. Es entstanden auch Stücke, die ganzheitlich die Idee der Festival-Macherinnen aufgriffen. Das anfängliche Gefühl einiger Künstler*innen, etwas „übergestülpt“ zu bekommen, wandelte sich im Nachgang zum Positiven.³ Der Auftrag sei inspirierend gewesen, wurde als wichtig erachtet und wirkte nach. Hier sei angemerkt, dass die Ausrichtung, *mit* jemandem statt *über* jemanden zu sprechen, nicht zwangsläufig oder ausschließlich zu dokumentarischem Theater führen muss. Das hat DRiP eindrucksvoll bewiesen. So entstand ein breites Spektrum diverser, teils marginalisierter Stimmen, die durch die Künstler*innen und ihre Stücke re-/präsentiert wurden.

Das anfängliche Gefühl einiger Künstler*innen, etwas „übergestülpt“ zu bekommen, wandelte sich im Nachgang zum Positiven. Der Auftrag sei inspirierend gewesen, wurde als wichtig erachtet und wirkte nach.

2. Ein „anderes“ Publikum ansprechen

Auch für die Zuschauer*innen sollte gelten: *Mit* Menschen sprechen, *über* die wir sonst reden. Um mit einem möglichst diversen Publikum in Kontakt zu treten, wurden eigenständige Formate gebucht, die den Weg zum Festival erleichtern sollten. So wurden beispielsweise im Vorfeld und währenddessen partizipative künstlerische Formate angeboten, die sich potentiellen Zuschauenden und ihren Sehgewohnheiten widmeten. Während des Festivals konnte man außerdem gemeinsam mit Expert*innen des Chemnitzer Kulturlebens oder der hiesigen Stadtgeschichte das Festival erkunden. Das wurde sehr unterschiedlich aufgenommen. Je weniger ein künstlerischer Anspruch dahinter stand, desto mehr wurde es vom Publikum genutzt. Aber wir stellten auch fest: Je mehr ein künstlerischer Anspruch dahinter stand, desto weniger wollten die Machenden im eigentlichen Sinne Kunstvermittler*innen sein. Sie wollten eigenständige Kunst erschaffen. Die Generierung von neuem Publikum trat dann in den Hintergrund.

Für das Festival wurde ein Nachgesprächsformat entwickelt – *unverblümt* –, das die Barrieren zwischen Kunst und Alltag aufheben wollte. Auf die jeweiligen Stückinhalte bezogen, luden wir Expert*innen ein – wie bspw. eine Polizeibeamtin, einen Juristen, eine Körperarbeiterin, einen Archivar –, die die Theaterstücke schauten und das Gesehene aus ihrer Sicht bewerteten und zwar nicht künstlerisch-ästhetisch, sondern inhaltlich im Gespräch mit dem Publikum. Dadurch wurden ganz neue Perspektiven auf Kunst sichtbar. Mitunter führten diese Gespräche auch zu Irritationen, da man nicht auf ein gemeinsames Vokabular zurückgreifen konnte. Gerade die in Nachgesprächen geübten Künstler*innen und Kolleg*innen konnten hier ihre *bubble* verlassen.

Für das Festival wurde ein Nachgesprächsformat entwickelt – *unverblümt* –, das die Barrieren zwischen Kunst und Alltag aufheben wollte.

Ein weiterer Aspekt war, dass andere Orte als die klassischen Theaterräume für die Stücke erschlossen wurden. Allen voran wurden diverse Musikclubs der Stadt bespielt, wodurch die clubaffinen Gäste auf das Programm aufmerksam gemacht werden sollten. Dieser Anspruch hat sich nicht erfüllt. Die Ortswahl war jedoch für die Künstler*innen und die entstehende Kunst sowie die eingeladenen Gastspiele produktiv und wurde vom Publikum sehr positiv bewertet.

3. Barrierenabbau

Für alle Programmpunkte – egal, ob festivaleigene Produktion oder Gastspiel – wurden konkrete inklusive Maßnahmen erst im laufenden Prozess der Festival-Programmentwicklung mitgedacht. Das hatte strukturelle Gründe; vor allem, da DRiP zu diesem Zeitpunkt ein Festival und ein Team im Aufbau war. Inklusion betrifft alle Ebenen der Festivalorganisation: Kommunikation, Spielorte, inhaltliche, organisatorische wie finanzielle Möglichkeiten und Grenzen der Stücke und Gastspiele, Öffentlichkeitsarbeit, etc. Aus Sicht von DRiP braucht es daher entsprechende personelle Ressourcen, die sich ausschließlich um die Schnittstellen von Kunst und Teilhabe kümmern. Das war bei unserer ersten Festival-Ausgabe in 2022 leider nicht der Fall. Aufgrund der späten Beantragung und daraus folgenden späten Zusage über Inklusionsfördermittel hat sich DRiP für folgende

⁴ Begleitung, aber auch Weiterbildungsmöglichkeiten bei der Servicestelle Inklusion im Kulturbereich: www.inklusion-kultur.de.

inklusive Maßnahmen entschieden: Audiodeskription und Bühnenbegleitung (1), Dolmetschen in Deutsche Gebärdensprache (7), Stückeinführung in Leichter Sprache (2), einen Shuttleservice für die Clubtour (2) und eine ausführliche, jedoch nicht immer vollständige Kommunikation über die Beschaffenheit der Spielorte, sensorischen Reize in den Stücken und Sprachbarrieren sowie Informationen zu Übertitelungen. Außerdem wurde, wie eingangs erwähnt, die komplette Kommunikation nach außen in Einfacher Sprache gestaltet.

Es bedarf eines rechtzeitigen sensiblen Prozesses, der die Künstler*innen von Anfang an einbezieht, über die geplanten Vorhaben informiert und sie begleitet.

Diese Maßnahmen bedeuteten mitunter einen hohen Mehraufwand für die beteiligten Künstler*innen und Produktionsleiter*innen. Die Zuarbeit in der Erstellung einer Audiodeskription, das Gegenlesen von Stückeinführungen, die Entwicklung von Beschreibungen bezüglich sensorischer Reize sind alles zusätzliche Aufgaben. Vor allem war die Übersetzung der Ankündigungstexte in Einfache Sprache ein Knackpunkt. Zu spät wurden die Künstler*innen in diesen Prozess einbezogen, weshalb sie nicht selbst bereits bei der Erstellung darauf achten konnten. Im Nachhinein sollten daher poetische Teaser-Texte in Einfache Sprache gebracht werden. Das führte zu Reibungspunkten. Es bedarf deshalb eines rechtzeitigen sensiblen Prozesses, der die Künstler*innen von Anfang an einbezieht, über die geplanten Vorhaben informiert und sie begleitet. Neben einer solchen fachkundigen Begleitung⁴ muss außerdem der zeitliche Mehraufwand finanziell abgebildet sein.

Auf den ersten Blick wurden die Maßnahmen zum Barrierenabbau nicht gut angenommen. DRiP erreichte Menschen mit Sehbeeinträchtigung und Menschen mit geringen Deutschkenntnissen. Aber insgesamt viel zu wenige, die (erkennbare) Bedarfe haben. Sowohl die Ansprache eines so genannten „theaterfernen Publikums“ als auch die von Menschen mit besonderen Bedarfen braucht viel Zeit. Das Festival *Der Rahmen ist Programm* fand 2022 zum ersten Mal statt und hat sich bezüglich der Teilhabe gut aufgestellt. Zukünftig müssen diese Angebote verstetigt und ausgebaut, d. h., als selbstverständlicher Teil der Kosten eingeplant und finanziert werden. Und es bedarf einer rechtzeitigen, verdichteten Kommunikation auf einschlägi-

gen Kanälen. All das setzt eine verbesserte Planungssicherheit bezüglich der Finanzierung voraus. DRiP schlägt vor, dass alle bewilligten Kulturförderungen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene automatisch fünf bis zehn Prozent der Antragssumme zusätzlich erhalten, um verbindlich inklusive Maßnahmen gezielt planen, kommunizieren, bewerben und umsetzen zu können. Besonders in Zeiten der Kürzungen, die fast allen Festivals bevorstehen oder bereits gelten, ist es wichtig, das Thema Teilhabe nicht zu vernachlässigen, sondern aufrechtzuerhalten und auszubauen. So wird auch angestoßen, dass Künstler*innen von Beginn an inklusiv denken und arbeiten.

Aber ist die Kunst dann noch frei?

Inklusion muss nicht automatisch als immanenter Bestandteil der Kunst verstanden werden. Doch zu glauben, dass Inklusion ohne eigene Veränderung machbar sei, ist zu kurz gedacht. Das lässt sich wunderbar am Beispiel der Einfachen Sprache zeigen: Aus Künstler*innensicht ist es mitunter schwierig, die eigenen Inhalte konkret und komplexfrei zu erklären. Genau deshalb braucht es die Einfache Sprache. Für wen ist meine Kunst, wenn ich Fachwörter brauche, um dafür zu werben? Wen spreche ich damit an? Brauchen die Freien Darstellenden Künste ihre *buzzwords*, um sich ihrer selbst zu versichern? Darf die freie Kunst sich öffnen für ein Publikum, das die *buzzwords* nicht versteht?

Für wen ist meine Kunst, wenn ich Fachwörter brauche, um dafür zu werben? Wen spreche ich damit an?

Vielleicht ist es wichtig, die erarbeitete Distinktion zu erhalten. Vielleicht lässt sich nur dadurch freie Kunst erzeugen – in der Auseinandersetzung mit „dem Anderen“? Ein Festival jedoch, so wie wir es uns als Macherinnen von DRiP vorstellen, muss am Austausch mit der es umgebenden Umwelt interessiert sein.

Das Festival als solches hat die Möglichkeit, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen und nachdrücklich Standards für Inklusion und Teilhabe einzufordern. Denn im Regelfall sind in einem Festival Ressourcen wie Wissen, personelle Kapazitäten, Sensibilisierungen, awareness und Gelder vorhanden beziehungsweise leichter zu etablieren, als auf Seiten einzelner freier

Produktionen. Das Festival fungiert hier als Ermöglicher*in. Es schafft außerdem ein breites Bewusstsein für Teilhabeprozesse aufgrund seiner Vernetzungsfunktion, indem es Orte, lokal wie überregional oder international arbeitende Künstler*innen, Publika, Presse und viele weitere Akteur*innen mit- und untereinander verbindet. *Der Rahmen ist Programm* ist dabei noch tiefer in die Chemnitzer Stadtgesellschaft vorgedrungen durch die Einbindung öffentlicher Räume, Clubs, theaterferner Expert*innen, etc.

Beides hat seine Berechtigung: die Ansprache und der Austausch der Szene untereinander und der Austausch mit (neuem) Publikum. Schön wäre, beides käme zusammen.

In der zeitgenössischen Kunst geht es vielleicht nicht nur darum, dass das Publikum seine Sehgewohnheiten verändern muss. Sondern auch darum, dass die Künstler*innen ihre *An-Sprache* verändern.



Foto: Eisner Lampe

Gabi Reinhardt ist freischaffende Regisseurin/ Theaterpädagogin, Performerin und Autorin. Für *Der Rahmen ist Programm* trat sie als Künstlerische Leitung zusammen mit Frauke Wetzel an. Gabi Reinhardt hat jahrelange Erfahrung mit Inklusion in der Kulturarbeit. Sie mag Deko.



Foto: Isabell Scheithauer

Frauke Wetzel arbeitete für das Festival „Politik im Freien Theater“ und HELLERAU – Europäisches Zentrum der Künste. Sie arbeitet beim Verein ASA-FF in Chemnitz für das Programm *neue unentd_ckte narrative* und berät Kulturproduktionen zu politischen Ansätzen und Diversitätsentwicklung.

**FESTIVAL
FRIENDS**

Dieser Text ist Teil einer Beitragskooperation mit FESTIVALFRIENDS und erscheint in der zwölf Artikel umfassenden FESTIVALFRIENDS-Publikation „Work from scratch, work on edge?“, die im Rahmen der Jahresauftaktkonferenz des Verbunds am 19.02.2024 veröffentlicht wird. FESTIVALFRIENDS ist ein Festival-Verbund der Freien Darstellenden Künste in Deutschland. Dieser stärkt mit seinen Formaten die Vernetzung von Künstler*innen im Rahmen von Festivals und bietet eine überregionale Austauschplattform für Festival-Macher*innen. Mehr: <https://www.festivalfriends.de/>

*Wenn wir über Zugänge zum Kulturbetrieb sprechen, müssen wir auch die Rolle von Preisvergaben kritisch betrachten: Denn wer kann überhaupt „Beste*r“ sein, wenn noch längst nicht allen Menschen Zugang zur Kunstproduktion ermöglicht wird? Damit beschäftigt sich auch das Festival „6 TAGE FREI“, das ursprünglich als Preisvergabe konzipiert und als Bestenschau gedacht war. Wie es das Festival-Team geschafft hat, über mehrere Ausgaben hinweg das Preis- und Bestenschaumodell abzubauen, geht aus dem Briefwechsel zwischen den Festivalmacherinnen Laura Oppenhäuser und Paula Kohlmann hervor. Wir freuen uns sehr, diesen innerhalb einer Beitragskooperation mit FESTIVALFRIENDS veröffentlichen zu dürfen.*

Liebe Grüße an die Preisfrage

Ein lautes Nachdenken über 6 TAGE FREI

Ein Briefwechsel zwischen Laura Oppenhäuser und Paula Kohlmann

*Mitgefühl ist, wenn man nicht vergisst,
dass jede*r eine eigene Geschichte hat.*

Viele Geschichten.

*Und daran denkt Raum, zu schaffen,
um sich die Geschichte anderer anzuhören,
bevor man die eigene erzählt.¹*

Liebe Laura,

da ich in die Festivalarbeit als begleitende Dramaturgin involviert war und die letzte Ausgabe schon wieder anderthalb Jahre zurückliegt, habe ich nochmal nachgelesen: 6 TAGE FREI war bis 2019 als Tanz- und Theaterpreis der Stadt Stuttgart und des Landes Baden-Württemberg konzipiert mit dem Ziel, „die darstellenden Künste im Südwesten zu fördern und zu würdigen.“ Es ging darum, „herausragende Produktionen“ zu zeigen.² Ich frage mich: Woran wurde diese „Qualität“ gemessen? Welche Kriterien

¹ *Kae Tempest: Verbundensein.* Suhrkamp, Berlin 2021, S. 18.

² Landeshauptstadt Stuttgart, Kultur: 6 tage frei. <https://www.stuttgart.de/kultur/kulturpreise-und-stipendien/sechs-tage-frei.php> (letzter Zugriff: 23.10.2023).

gab es? Unter welchen Bedingungen wurden diese Produktionen entwickelt? Und wie selbstreferentiell sind solche Theaterfestivals eigentlich? Als Teil des Rampe-Teams habe ich mich einerseits immer gefreut, Gastgeberin zu sein für die Szene und finde es absolut wichtig, sich als solche in Form eines Festivals zu feiern. Andererseits schwingt immer mit: Für wen machen wir das Ganze überhaupt?

Grüße,
Paula

Liebe Paula,

die Preisfrage ... dazu muss ich ausholen: Den Titel *Festival der Freien Darstellenden Künste der Stadt Stuttgart und des Landes Baden-Württemberg* trägt 6 TAGE FREI tatsächlich erst seit der letzten Ausgabe 2022. Die Geschichte des Festivals geht bis in die 1980er Jahre zurück. Dem ursprünglichen *Theaterpreis der Stadt Stuttgart* wurde später noch ein „Tanz-“ hinzugefügt. Als das Theater Rampe dann 2015 den Auftrag annahm, das Festival künftig auszurichten und damit eine extern kuratierte Plattform für die Freien Darstellenden Künste des Bundeslands zu schaffen, stellte sich zunehmend die Frage nach der Notwendigkeit von Preisen. Nicht zuletzt dadurch, dass Baden-Württemberg kein größeres Produktionshaus hat, ist das biennale Festival bedeutend für die Vernetzung und die überregionale Sichtbarkeit lokaler Künstler*innen. Die Tradition des Auswählens aber von „exzellenten“ Produktionen widersprach unserem Anspruch als Festivalleitung, die Breite der Szene zu repräsentieren und die Solidarität untereinander zu stärken; produziert eine Auswahl doch immer auch Ausschlüsse, was nicht unbedingt flächendeckend die Laune steigert und – berechtigterweise – einlädt zum Hinterfragen von Machtmechanismen. Als ich 2018 zum Team dazugestoßen bin, war ich zeitgleich in die Gründung eines Interessenverbandes für Freie Darstellende Künstler*innen in Stuttgart involviert, in dem wir mit der Bündelung von Kräften und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen ähnliche Anliegen verfolgten wie die Festivalleitung. Unser Fokus richtete sich dadurch ganz selbstverständlich nach innen, auf die Bedürfnisse der Szene. Themen wie angemessene Vergütung und Entschleunigung traten in den Vordergrund; vor eine glanzvolle Außenwirksamkeit. Jetzt, ein paar Jahre später, konzipieren wir wieder Preise – aber unter neuen Kriterien, die auch Aspekte wie Kollegialität und Transparenz berücksichtigen.

Soweit für jetzt, liebe Grüße,
Laura

³ ARD: Umfrage zum Zusammenhalt: Das Wir-Gefühl in Deutschland leidet. <https://www.swr.de/ard-themenwoche/wir-gesucht-umfrage-zusammenhalt-und-miteinander-in-deutschland-100.html> (letzter Zugriff: 23.10.2023).

Hey Laura,

ich zoomte mal kurz etwas raus. Ich muss an eine Rede des Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier denken, die ich im Autoradio gehört habe und die mich beschäftigt hat. Er sprach über eine Umfrage zu gesellschaftlichem Zusammenhalt. Anscheinend steht es um die Lage in Deutschland nicht so gut, aber: Die wichtigsten Institutionen für ein Gefühl des Zusammenhalts seien nicht Politik, Kirche, Parteien, Internet oder Social Media, die allesamt als eher spaltend wahrgenommen werden; mehr als drei Viertel der Umfrageteilnehmer*innen sehen neben Sportvereinen vor allem ... tada: Kultureinrichtungen als Orte, an denen gesellschaftlicher Zusammenhalt entsteht.³ Ich dachte: Genau! Dafür machen wir das alles! Andererseits sehe ich die Aufladung mit sozialen oder politischen Erwartungen an künstlerisches Arbeiten problematisch. Kunst muss frei bleiben, schreibe ich und weiß: Sie ist es natürlich nie, ist immer eingebunden in sozio-ökonomische, in (kultur-)politische Gegebenheiten, Systeme und wird beeinflusst von Gesellschaft, wirkt aber auch als *soft power* in sie hinein. Also: Welche Rolle spielen in diesem Gefüge Theaterfestivals?

Grundsätzlich findet Kunst ja meist hinter verschlossenen Türen statt, in Räumen, deren unsichtbare Regeln für einige selbstverständlich verinnerlicht sind, für viele aber Verunsicherung bedeuten. Ich erinnere mich an eine andere Umfrage, die zum Schluss kommt, dass weniger als zehn Prozent der Bevölkerung regelmäßig ins Theater geht. Das bedeutet: über neunzig Prozent gar nicht! Vielleicht geht es weniger um die oft gestellte Frage, was wir als Theater den Nicht-Besucher*innen bieten sollten, als vielmehr darum, was wir bereit sind, *loszulassen*? Denn deutsche Kulturinstitutionen verteidigen ihre Räume häufig immer noch als Orte eines Bildungsbürger*innentums, in denen Teilhabe nur schwer möglich ist: Das zeigt sich auch in Festivalprogrammen, Festival-Jurys und dem Festival-Publikum. Haben wir es geschafft, da etwas zu lockern?

Take care,
Paula

Liebe Paula,

Große Fässer. Ja, das Loslassen hat uns als Festival-Team auch beschäftigt. Ich würde manchmal gerne radikaler damit herumexperimentieren. Wir waren vorerst aber durch die Förder*innen weiterhin an das Preiskonzept

⁴ Ewelina Benbenek, Nadine Jessen und Elisa Liepsch: *Theater als Solidarische Institution*. In: *Allianzen. Kritische Praxis an weißen Institutionen*. (Hrsg. von Julian Warner, Elisa Liepsch), transcript, Bielefeld 2018, S. 95.

gebunden. Der Event-Charakter einer Preisverleihung schien griffiger als ein Festival für „alle“. Unsere ersten Maßnahmen zur Aufweichung des Prinzips der Bestenschau waren folgende: In der Festivalausgabe 2019 teilten wir das Preisgeld paritätisch auf alle eingeladenen Gruppen auf, statt wie bisher nur zwei damit zu küren. Außerdem riefen wir alle Künstler*innen, deren Arbeiten nicht von der Jury ins Festivalprogramm kuratiert worden waren, dazu auf, uns für die etwas provokative Kategorie *Kein Preis geht an ...* kurze Videoclips ihrer Arbeiten zuzuschicken. Diese waren während des gesamten Festivals zu sehen. An mehreren Tagen war außerdem die gesamte Szene auf einer Pop-up-Bühne eingeladen, bestehende Initiativen vorzustellen und künstlerische Formate auszuprobieren. Das Festival endete feierlich mit der Ehrung der eingeladenen Gruppen, in Form von Preis-Torten, die vor Ort mit dem Publikum, den nicht geehrten Kolleg*innen und dem Festival-Team gegessen werden konnten. Vorher hatten wir Pizza bestellt, stoßweise und immer nur gerade so viele, dass untereinander geteilt werden musste. Das Gemeinschaftsgefühl, das entsteht, wenn einander Unbekannte mit öligen Fingern aus einem Pizzakarton essen, ist mir im Gedächtnis geblieben. Das verbildlicht vielleicht unterschiedliche Versuche einer Öffnung ganz gut.

So long,
Laura

Liebe Laura,

daran erinnere ich mich auch noch und mag den Gemeinschaftsmoment, den Du beschreibst. Und komme dann schnell auf die Frage: Mit wem könnten und müssten wir uns im Rahmen eines Theaterfestivals über den Pizzakarton hinaus solidarisieren?

Es gibt diesen Text zum Theater als *Solidarische Institution*, da heißt es: „All dies hat mit institutioneller Selbstverpflichtung zu tun. Gelder müssten anders verteilt, Prioritäten anders gesetzt werden. Dies schließt auch die konkrete Selbstbefragung und Reflexion institutioneller Praktiken und Strukturen ein. Kann der Plan von einem technischen Einrichtungstag, einem Probenstag und mehreren Vorstellungen eingehalten werden oder müssen nicht mehr Zeit und Personal bereitgestellt werden, um sich um die Künstler*innen in angemessener Weise zu sorgen, ihnen Raum und Zeit für Akklimatisierung zu geben? Um es ernst zu meinen mit der Einladung und der Gastfreundschaft?“⁴

Wenn ich an 6 TAGE FREI denke, wird mir klar: Auch in kleinsten Absprachen zu Zeit, Raum und Budget, zwischen Institution und Künstler*innen wird Macht verhandelt.

Wie können wir Ressourcen teilen mit Künstler*innen und Beteiligten, die bisher ausgeschlossen wurden? Die Parameter, nach denen wir arbeiten und „Qualität“ bemessen, sind überholt, aber neue Strukturen brauchen auch Zeit, zu wachsen...Vielleicht bin ich zu ungeduldig.

Liebe Grüße,
Paula

Liebe Paula,

ich stimme absolut zu. Mit der Macht, die wir als Festival und als Haus haben, sollten wir schonungslos selbstkritisch umgehen; vor allem, wenn – wie bei uns – ein Kernteam nur aus zwei Leuten besteht – Martina Grohmann (künstlerische Leitung) und mir. Expertise ist gut, manchmal aber eben auch vergänglich oder eingefahren. Egal wie kompetent wir sind, wir wissen immer nur das, wovon wir wissen; siehe Kae Tempest oben. Also: Transparenz schaffen, uns nahbar zeigen, zuhören, nie komplett zum Profi werden. Auf das Risiko hin natürlich, konfrontiert zu werden. Die Neugier auf das, was dann kommt, macht mich leidenschaftlich für diese Arbeit.

2022 fand 6 TAGE FREI offiziell unter neuem Konzept statt: Preise waren abgeschafft. Was letztlich nichts daran änderte, dass eine Programmauswahl getroffen werden musste, klar. Wir erprobten neue Wege der Machtverteilung und achteten auf größere Transparenz im Auswahlverfahren.

Anstelle einer vier- bis fünfköpfigen Jury baten wir neun Menschen aus unterschiedlichen Kontexten und Generationen in das Kuratorium. Darunter sowohl einen 22-jährigen Schauspielstudierenden als auch die 90-jährige Leiterin eines lang etablierten Puppentheaters in Stuttgart. Erstmals beauftragten wir das Kuratorium, restlos alle Einreichungen miteinander zu diskutieren. Einerseits, um jede künstlerische Produktion zumindest anzuerkennen, aber auch, um laut auszusprechen, nach welchen Kriterien etwas relevant empfunden wird oder auch nicht. Ein aufschlussreiches Prozedere, das es uns als beisitzende, protokollierende Leitung außerdem ermöglichte, allen Gruppen auf Anfrage eine kurze

⁵ „Token“ bedeutet soviel wie Symbolpositionen: Marginalisierte Menschen werden auf ihre Funktion als Repräsentant*innen, bzw. Aushängeschilder der ihnen zugeordneten Kategorien reduziert. Oft wird Tokenismus von Institutionen benutzt, um nach außen Vielfalt vorzutäuschen; strukturelle und nachhaltige Veränderungen werden damit aber blockiert.

Rückmeldung zu geben. Rückblickende Erkenntnis allerdings: Um unserem Anspruch nach Diversität in der Jury und den erwünschten, teils sehr konträren Positionen wirklich gerecht zu werden, braucht es – kaum überraschend – mehr Zeit für Gespräch und Austausch.

Apropos Zeit: Gerade morgen steht die nächste Kuratoriumssitzung an. Das letzte Festival scheint ewig her. Ich mag die Pausen. Zum Wirken-Lassen.

Liebe Grüße,
Laura

Liebe Laura,

ja, die breitere Besetzung der Jury fand ich toll. Eine wichtige Stellschraube. Und wenn ich jetzt in die Zukunft schaue, würde ich mir wünschen, dass es hier nicht aufhört: Bei einer diverseren Programmauswahl fängt die Veränderung ja erst an. Damit eingeladene Initiativen oder Künstler*innen – insbesondere solche, die nicht der Dominanzgesellschaft entsprechen – von den Gastgeber*innen nicht als Token⁵ benutzt werden, müssen wir in den Institutionen festgefahrene Vorstellungen loslassen und Verantwortung abgeben – und damit zulassen, dass sich möglicherweise Ästhetiken, Zeitplanungen, Kommunikationsweisen etc. ändern. Zu oft werden marginalisierte Künstler*innen ja nicht aufgrund ihrer Kunst eingeladen, sondern um über ihre Perspektive auf die Kunst zu sprechen.

Abschließender Gedanke: Ich finde es schön, zu sehen, wie viele kritische Ansätze, Anstrengungen und Ideen es auch schon überall – in der Theaterszene und darüber hinaus – gibt, Räume zu schaffen, in denen wir uns innerhalb unserer künstlerischen Arbeiten wirklich begegnen können. Um uns gegenseitig unsere Geschichten zu erzählen. Institutionen können diese Funktion erfüllen oder eben auch Festivals. Zusammen können wir diese Zukunft formen, indem wir sie ausprobieren, imaginieren, indem wir sie spielen. Lass uns dranbleiben.

Liebe Grüße,
Paula



Foto: Dominique Brewing

Laura Oppenhäuser ist seit 2018 als Produktionsleitung Teil der Festivalleitung von 6 TAGE FREI am Theater Rampe in Stuttgart und vertritt 6 TAGE FREI im FESTIVALFRIENDS-Verbund. Außerdem arbeitet sie als Solo-Performerin.



Foto: Madlen Rieck

Paula Kohlmann arbeitet von 2018 bis Juli 2024 als Dramaturgin am Theater Rampe. Sie setzt sich in ihrer Arbeit mit Veränderung bestehender Verhältnisse durch künstlerische Mittel auseinander.

**FESTIVAL
FRIENDS**

Dieser Text ist Teil einer Beitragskooperation mit FESTIVALFRIENDS und erscheint in der zwölf Artikel umfassenden FESTIVALFRIENDS-Publikation „Work from scratch, work on edge?“, die im Rahmen der Jahresauftaktkonferenz des Verbunds am 19.02.2024 veröffentlicht wird. FESTIVALFRIENDS ist ein Festival-Verbund der Freien Darstellenden Künste in Deutschland. Dieser stärkt mit seinen Formaten die Vernetzung von Künstler*innen im Rahmen von Festivals und bietet eine überregionale Austauschplattform für Festival-Macher*innen. Mehr: <https://www.festivalfriends.de/>

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Kaufstraße 1, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0)3643 - 878 58-64

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 6.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: Erstellt mit DALL-E am 29.01.2024

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371