



Kultur weiter denken

Das

Konzept

Es beginnt mit dem schieren Grauen:
ein weißes Blatt. Ist es aber erst ein-
mal gefüllt, kann es dringend nötige
Veränderungen unterstützen.

Schwerpunkt ab Seite 9



Ideen brauchen einen Plan

„Wir brauchen mal ein Konzept.“ – Da ist er, der Satz, der vielleicht auch Sie zusammenzucken lässt. Wie viele mehr oder weniger umfangreiche Konzepte haben Sie schon erstellen „dürfen“? Und wieviele wurden tatsächlich umgesetzt? Vielleicht ist in Ihrem Arbeitsalltag sogar eine Tendenz zur Konzeptionitis erkennbar? Konzepte nehmen im Kulturbetrieb einen erheblichen Raum ein. Und eigentlich ist das gut so, denn sie sind der Extrakt aus den Gedanken, die sich zu einer Herausforderung, einem Problem, vielleicht sogar zu einer Innovation gemacht wurden. Sie sind im besten Fall das Fundament eines Fahrplans hin zu Veränderungen und Entwicklungen. Doch warum landen die Konzepte allzu oft in der Schublade oder im Papierkorb? Man gewinnt durchaus den Eindruck, Konzeptentwicklungen werden als Instrument zur Zeitverzögerung genutzt oder als Alibi für Entscheidungen. Will man sich gar nicht konkret mit den Herausforderungen beschäftigen? Papier ist ja bekanntlich geduldig. Das kann man nun natürlich unterstellen. Aber die Fairness gebietet einmal einen Blick auf die Konzepte selbst werfen. Sind diese denn das, was sie sein sollten? Müssen Konzepte das besagte Fundament sein? Können sie viel mehr als nur eine skizzierte Idee oder gar vollumfänglich sein? Und dann gehören auch weniger beliebte Aufgaben dazu: Analysen, Vergleiche, Bewertungskriterien... und hieran mangelt es häufig. Doch wenn Konzepte überzeugen sollen, müssen sie die Potenziale, Chancen und eben auch Risiken erkennbar machen. Und tun sie das, können sie auch die Skepsis der Entscheider verpuffen lassen. Na dann, ran an das Konzept!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 04** Rundschau
- 05** Unsere Fragen an: Jan Heric Bogen, Intendant des Kurt-Weill-Festes
- 07** Lesetipps: Bert Antonius Kaufmann, Kaufmännischer Direktor der Deichtorhallen Hamburg
- 53** Impressum

Schwerpunkt: Das Konzept

- 09** Konzepte müssen gewollt sein – Interview mit Maurice Lausberg
- 14** Konzeption in der Krise? – Klaus Schmidbauer
- 20** Vom leeren Blatt zum überzeugenden Konzept – Jürgen Fleig
- 28** Konzepte schreiben. Eine Reflexion. – Christian Riedel

... weiter denken

- 09** Kultur entwickeln ... Man muss doch kühn sein! – Andrea Ehlert
- 34** Kultur entwickeln ... Mutig sein und einfach mal machen! – Julia Jakob
- 40** Kultur entwickeln ... Experimentieren, beteiligen, entwickeln – Ulrich Berding und Florian Kluge



Experimentieren, beteiligen, entwickeln **40**



Kreativ Tankstelle **34**

ZUKUNFT DER ARBEIT

Am Ende bleibt die Beziehungspflege

Marketing ist heute weit mehr als Verkauf oder Vertrieb. Dabei können Kultureinrichtungen viele der bisherigen Aktivitäten automatisieren. Dies verändert nicht nur die Arbeitsprozesse im Kulturmarketing, sondern das gesamte Kulturmanagement der Zukunft.

von **Christoph Deeg**

http://bit.ly/Automatisierung_Kulturmarketing

ZUKUNFT DER ARBEIT

**KI als Kultur-Geschäftsführer der Zukunft**

Bei Künstlicher Intelligenz denken wohl die meisten an Roboter. Aber KIs sind inzwischen auch kreativ und erschaffen Kunst. Im Interview erklärt Prof. Dr. Paul Lukowicz vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, ob sie KünstlerInnen und KulturmanagerInnen tatsächlich ersetzen kann.

Interview von **Kristin Oswald**

http://bit.ly/KI_Kreativität

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

NEU AB SOFORT:

Kostenlose Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

BUCHREZENSION

Museum und Tourismus. Ein Handbuch zur Nutzung touristischer Potenziale

Museen sind ein beliebtes kulturtouristisches Reiseziel. Viele von ihnen nutzen die damit verbundenen Potenziale aber noch zu wenig. Dem will die Publikation Museum und Tourismus von Herta Neiß und Klaus Landa Abhilfe schaffen.

von **Ulrike Schuhose**

http://bit.ly/Rez_Museum_Tourismus

CALL FOR PAPERS

Arts Management Quarterly on “What does Cultural Leadership mean to me?”

Arts Management Quarterly is dedicated to a visionary, exemplary and cutting-edge cultural sector that is open for new theoretical and practical approaches also from the non-western world. The Winter issue 2018, to be published in December, will be a collaboration with the Institute for Arts and Media Management at Hamburg's University of Music and Theatre and sheds light on the issue “Cultural Leadership”. Submission deadline is September 9th 2018.

http://bit.ly/AM_Quarterly127



Foto: Filip van Roe

UNSERE FRAGEN AN...

Jan Henric Bogen

Der Kulturmanager Jan Henric Bogen wird als neuer Intendant ab 2020 das Programm des Kurt Weill Festes in Dessau gestalten. Der studierte Musikwissenschaftler und Jursit ist nach Stationen u.a. an den Theatern in Hagen und Nürnberg der stellvertretende Künstlerische Direktor an der Opera Vlaanderen in Antwerpen und Gent.

AUF WELCHE HERAUSFORDERUNGEN FREUEN SIE SICH BEI IHRER NEUEN POSITION?

Kurt Weill war ein Grenzgänger, nicht nur musikalisch-ästhetisch, sondern, bedingt durch die politischen Umstände seiner Zeit, auch wortwörtlich. Interessanterweise beschäftigen uns heute viele Fragen, die zu seinen Lebzeiten aktuell waren, noch immer. Ich freue mich darauf, gemeinsam mit den Menschen vor Ort und mit der Musik Kurt Weills im Zentrum, ein Profil für das Kurt Weill Fest zu entwickeln, das genreüberschreitend und integrativ diese Fragen bearbeitet. Dabei möchte ich die Marke „Kurt Weill Fest“, die schon jetzt ein Trumpf ist, weiter mit Inhalt füllen und dafür sorgen, dass das Festival national und international besser vernetzt ist.

DAS JAHR 2018 WURDE MIT EINEM BESUCHERREKORD ABGESCHLOSSEN. SICHER FOLGEN VIELE ERWARTUNGEN. WAS BEDEUTET DAS FÜR IHRE VORBEREITUNGEN?

Es ist fantastisch, dass das Kurt Weill Fest so gut dasteht und ich bin meinen Vorgängern dankbar für ihre gute Arbeit. Die Menschen aus Dessau und der Region weiterhin mit meinem Programm zu erreichen, ist eines meiner dezidierten Ziele. Wenn wir den Erfolg von kulturellen Veranstaltungen messen wollen, kann es allerdings nicht allein um ein „Höher, Schneller, Weiter“ der Zuschauerzahlen gehen. Zum einen ist dieser Wert bei einem gesetzten Festivalzeitraum und vorhandenen Veranstaltungsräumen nach oben begrenzt, zum anderen geht es mir nicht nur um die Quantität der Besuche, sondern auch um die Qualität.

WELCHE ASPEKTE DES KÜNSTLERISCHEN ERBES VON KURT WEILL WERDEN SICH AUF IHRE PLÄNE AUSWIRKEN?

„Was ist die Zukunft der Oper?“, „Für wen machen wir Kunst?“, „Wie politisch darf oder muss Kunst sein?“ — das sind Fragen die unmittelbar aus dem Schaffen Kurt Weills hervorgehen. Aber es gibt auch gesellschaftspolitischen Parallelen zwischen den beiden beginnenden Jahrhunderten: Fragen der Machtverteilung, Zugehörigkeit, Angst vor dem Andersartigem scheinen heute mindestens genauso aktuell wie damals. Darüber hinaus war Kurt Weill ein Mann des Musiktheaters. Ich möchte Wege finden, um diesen Aspekt seiner Arbeit mehr im Festival zu verankern.

.....

Systeme durchschauen

Kunst ist käuflich: Freie Sicht auf den Kunstmarkt

Dirk Boll,
Hatje Cantz 2011

Aktuell lese ich das handliche Taschenbuch „Kunst ist käuflich: Freie Sicht auf den Kunstmarkt“. In diesem inhaltlich sehr dichten Buch geht es um die unglaublichen Entwicklungen auf dem internationalen Kunstmarkt mit seinen vielfältigen Akteuren, Auktionen und dem immer wichtiger werdenden Online-Handel. Die Macht der Sammler, die Vielfalt internationaler Kunst-Allianzen, die gesetzlichen Rahmenbedingungen des Kunsterwerbs und auch die schwierigen Themen wie Raubkunst und Restitutionsverfahren werden mit großem Expertenwissen beleuchtet. Man bekommt ein Gefühl dafür, wo die Kunstmärkte der Zukunft liegen und wie Kunstkritik heute funktioniert.

Power. Die 48 Gesetze der Macht

Robert Greene,
dtv Verlag 2017

Mit der etwas vollmundigen Ankündigung „Der Machiavelli des 21. Jahrhunderts – Für alle, die das Spiel um die Macht durchschauen wollen“ auf dem Einband beschreibt das Buch in 48 „Gesetzen“ zeitlose Macht-Mechanismen. Zum Glück ist ja die Zeit von streng autoritär-hierarchisch geführten Unternehmen in Deutschland vorbei, dennoch schärft das Buch den Blick auf und das Bewusstsein für die Spielregeln von Macht und Herrschaft. Der Inhalt bietet eine Zusammenfassung vieler Publikationen der Management-Theorie und lädt zum Nachdenken über unternehmerische und zwischenmenschliche Prozesse ein.

Als Aufsichtsrat in öffentlichen Unternehmen

Robert Heller,
Deutscher Gemeindeverlag 2013

Eine hilfreiche Lektüre für kaufmännisch und wirtschaftsrechtlich interessierte Kulturmanager/-innen ist das von Robert F. Heller im Kohlhammer – Deutscher Gemeindeverlag erschiene Buch „Als Aufsichtsrat in öffentlichen Unternehmen“. Das Buch gibt einen gut lesbaren Überblick über das Zusammenspiel von Gesellschaftsverträgen und -ordnungen und Verwaltungsanweisungen, Satzungen und Gesetzen. Es vermittelt einen guten Einblick in aufsichtsratsrelevante, berichtspflichtige Aktivitäten eines Geschäftsjahrs sowie die aktuellen Leitlinien dazu. Viele Beispiele aus Geschäftsberichten von öffentlichen Unternehmen zeigen die praktische Anwendung.



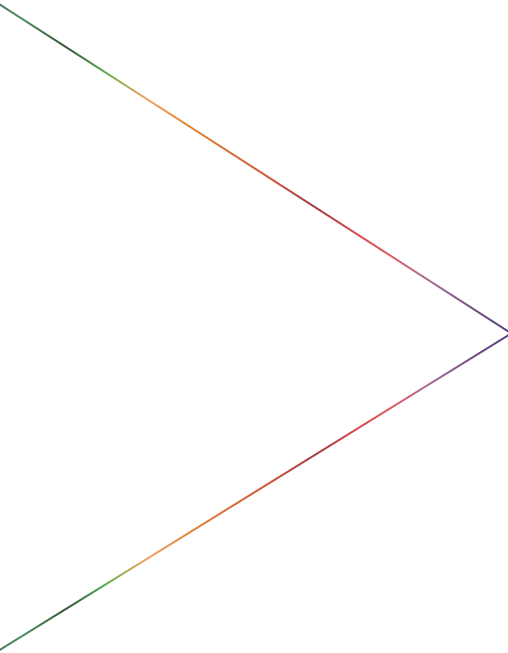
Foto: Thomas Meyer

Bert Antonius Kaufmann ist seit 2010 Kaufmännischer Direktor der Deichtorhallen Hamburg GmbH und Geschäftsführer der Triennale der Photographie Hamburg.

Man muss doch kühn sein!

Anne Duden 1998

*Ein Beitrag von Andrea Ehlert, Programmleiterin Kulturmanagement, Kulturwissenschaft,
Kulturpolitik an der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel*



Das schrieb mir meine Freundin, die Schriftstellerin Anne Duden seinerzeit in einem Brief. Sie bezog sich damals auf künstlerische, auf qualitative Zusammenhänge. Diese Aufforderung, unterstrichen von dem ein wenig altmodisch klingenden „kühn“, pflanzte sich mir ins Hirn. Ein Satz, den ich auch heute noch hin und wieder beherzige. Denn darauf kommt es an: nicht immerfort mit dem Kopf durch die Wand, sondern Wagemut in bestimmten Situationen zu zeigen. Mit der Zeit entwickeln wir ein Gespür dafür und erkennen die Momente, in denen Kühnheit gefragt ist.

Kühn, mittelhochdeutsch küene, althochdeutsch kouni, steht für herzhaf, mutig, weise. Die in England lebende Anne Duden hatte sicher auch das englische keen im Ohr, das noch ein bisschen Schärfe in den Wortraum hineinbringt. Sich erkühnen – etwas zu wagen, die Redewendung kennt der ein oder die andere vielleicht noch von früher. Hinzu kommt dann noch ein Schuss Wagemut und gelegentlich sogar Dreistigkeit. Und genau dort, bei dieser Mischung aus, wenn man so will, frechen Eigenschaften hat mich dieser Satz gepackt, denn das ist es, was ich heute oft genug vermisse – übrigens auch im Kunst- und Kulturbereich. Verstehen Sie mich nicht falsch, nicht bei allem und nicht immerzu, eher beobachte ich, dass Kunst und Kultur nicht nur die Deutungshoheit verloren haben, sondern angesichts der beherrschenden politischen Debatten, geradezu sprach- und argumentationsgehemmt wirken. Stillschweigende Werteübereinkünfte gibt es nicht mehr, das Subsidiaritätsprinzip ist unterhöhlt, Berufsbeamte und -beamtinnen machen Kulturpolitik. Summa Summarum: eine gewisse Kühnheit beim Denken und Handeln in allen Kultur- und Lebenslagen täte heute mehr denn je not.

Konzepte sind wichtige Grundlagen für Veränderungsprozesse. Wie steht es darum im Kulturbetrieb? Wie wird dort konzeptionell gedacht und gearbeitet? Wir unterhalten uns darüber mit Prof. Maurice Lausberg.

Konzepte müssen gewollt sein

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Kann der Kulturbetrieb konzeptionell denken und arbeiten?

Natürlich kann er das. Ohne konzeptionelles Denken und Arbeiten könnte der Kulturbetrieb sprichwörtlich nichts auf die Bühne bringen. Das sowohl auf der Seite der eigentlichen künstlerischen Produktion als auch auf der Seite jener Strukturen, die Kunst ermöglichen. Ohne Konzept, also ohne eine Vorstellung von einem künstlerischen Programm und dessen Zusammensetzung, kann ein Direktor oder Intendant nicht arbeiten. Daher ist der Kulturbetrieb per se ein konzeptionell denkendes und arbeitendes Gebilde.

Das ist die künstlerische Seite. Aber wie steht es dabei um Konzepte im Kulturmanagement, also auf der administrativen, verwaltenden Seite?

Die organisatorische Seite kann von der künstlerischen nicht abgekoppelt betrachtet werden. Hier bestehen zu viele gegenseitige Wechselwirkungen und Einflussnahmen – denken Sie zum Beispiel an die Themen Vermittlung, Education, Kommunikation und Marketing. Allerdings gibt es im Vergleich zu Industrieunternehmen sicherlich in vielen Management-Bereichen erheblichen Aufholbedarf. Ich sehe in der Kulturlandschaft nur vereinzelt Konzepte zu Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversity, Künstliche Intelligenz, Virtual Reality, etc. Selbst bei Standardthemen wie Human Resources bewegen sich Kulturbetriebe oft auf dem Level der 80-er Jahre und hinken den etablierten Modellen hinterher. Hier gibt es bereits viele grundlegende, wissenschaftlich erprobte Modelle und Instrumente, wie Mitarbeiter motiviert und entwickelt werden können. Aber nur wenige Kultureinrichtungen setzen sich mit solchen Konzepten auseinander oder setzen sie gar um.

Dass im Kulturmanagement eher weniger passiert, liegt sicher an unterschiedlichen Faktoren wie fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen sowie einem geringen Veränderungsdruck. In vielen Kulturbetrieben

führen u.a. ältere, loyale Kundengruppen dazu, dass das Angebot sich über lange Zeiträume wenig verändern muss. Sehen sie sich die Programme von Opernhäusern, Theatern und Museen in den letzten 50 Jahren an. Mir fällt kaum ein Industrieunternehmen ein, das so lange mit so ähnlichen Angeboten überleben kann. Da herrscht dann schon ein deutlich höherer Wettbewerbs- und Innovationsdruck. Dass Amazon in 2017 rund 20 Mrd. Dollar in Forschung und Entwicklung steckt zeigt, wie überlebenswichtig innovative Konzepte vor allem in den digital geprägten Industrien geworden sind.

In Sachen Konzept scheinen Ermüdungserscheinungen aufzutreten. Aber welche Rolle spielen Konzepte für eine nachhaltige und strategische Ausrichtung?

Ich würde nicht von Ermüdungserscheinungen sprechen. In vielen Bereichen sind Managementkonzepte und neue Technologien eben noch gar nicht angekommen. Zum Beispiel mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich Marketingausgaben viel effizienter einsetzen. Das actori-Tool „Expleo“ etwa ist in der Lage, mit Hilfe von Machine Learning Auslastungszahlen von Vorstellungen vorherzusagen, Besucherzielgruppen automatisiert zu clustern und die effektivsten Online-Maßnahmen vorzuschlagen. Wir können mit Expleo anhand von Ticketing-Daten prognostizieren, mit welcher Wahrscheinlichkeit, welche Person eine Karte kauft. Das gilt für Besucher und Nichtbesucher. Die meisten Kultureinrichtungen verfügen über homogene, loyale Besucherstrukturen und damit über ideale Bedingungen, Kundendaten mit Hilfe von Machine Learning für Marketing nutzbar zu machen. Das konzeptionelle Denken und Arbeiten mit solchen Technologien und Managementtools kann die Vermittlung und Vermarktung der künstlerischen Arbeit in den Kultureinrichtungen erheblich unterstützen. Umso erstaunlicher ist es, dass dieser immense technische Fortschritt bisher kaum in den Kulturbetrieb Einzug hält. Das gilt übrigens auch für andere digitalisierbare Bereiche. In diversen Museumsprojekten haben wir festgestellt, dass es kaum digitale Konzepte für die Planung und Umsetzung von Ausstellungsprojekten gibt. Dabei bietet es sich an, Informationen über Versicherungskosten und Transportverfügbarkeiten Real-Time in einer Ausstellungsplanungssoftware an das Projektmanagement anzubinden. So kann viel Geld und Zeit gespart werden.

Aber was würde das strategisch bedeuten, sich eben damit intensiver auseinanderzusetzen?

Strategisch muss man sich erst einmal mit neuen Konzepten auseinandersetzen wollen. Und das beginnt immer in der Führungsebene. Wenn hier die

Forderung ausgesprochen wird, man will nicht nur künstlerisch ganz am Puls der Zeit sein, sondern auch in allen Bereichen des Managements, dann können solche Konzepte gedacht und auch nachhaltig umgesetzt werden. Wenn der Kopf der Organisation das nicht gezielt verfolgt, wird sich nicht viel bewegen können. Was dem natürlich folgen muss, ist die Entscheidung für ausreichend Ressourcen. Für neue Konzepte braucht man Geld und qualifiziertes Personal. Das ist häufig nicht aus den bestehenden Mitteln und Kapazitäten zu leisten. Investitionen in innovative Konzepte und deren Umsetzung sind daher oft nicht finanzierbar, ohne Prioritäten zu setzen und andere Aktivitäten einzustellen. Das ist unangenehm, erfordert Mut und Leadership Qualitäten. Und ein gutes Konzept und der Umsetzungswille reichen nicht. Die Umsetzung muss organisiert und die Erreichung der definierten Ziele muss verfolgt werden. Ein konsequentes Umsetzungscontrolling ist mindestens so wichtig wie ein schlüssiges Konzept. Wir haben zum Beispiel für das weltweit größte Technikmuseum gemeinsam mit dem Management-Team eine programmatische und organisatorische Strategie für weitere 40.000 qm Museumsfläche entwickelt. Aber der schwierigste Part kommt erst noch: die Beschaffung der Ressourcen und das Umsetzungscontrolling.

Konzepte sollen ja mitunter Dinge denken, die so noch nicht gedacht wurden. Wie innovativ ist denn dabei der Kulturbetrieb? Oder startet er meist erst ein Konzeptversuch, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist?

Wie gesagt, konzentriert sich der Kulturbetrieb bei den Innovationen sehr stark auf den künstlerischen Bereich. Das fängt bei der Auswahl der künstlerischen Akteure an und hört beim Budget auf. Für die unterstützenden Bereiche wie Technik, Marketing, Sponsoring, Personal bleibt oft weniger Energie, um innovative Zukunftskonzepte zu entwickeln. Das ist sicher schade, da man denken mag, dass gerade dort, wo per se kreativ und innovativ gearbeitet wird genau dieser Spirit auch in die anderen Bereiche dringt. Nehmen Sie den Megatrend der Virtual Reality. Hier vermutet man doch, dass gerade der Kulturbetrieb sich an den Entwicklungsprozessen inhaltlich und technologisch beteiligen könnte – was aber nur in vereinzelt Projekten der Fall ist. Die Innovationen und kreativen VR Konzepte finden in der Gaming und Entertainment-Industrie statt. Unser ehemaliger Mitarbeiter, Jonas Rothe, hat bei actori ein VR Edutainment Konzept für Touristen entwickelt. Inzwischen ist daraus ein stark wachsendes und profitables Unternehmen „Timeride“ geworden, das virtuelle Zeitreisen in mehreren Städten anbietet. Solche unternehmerischen Initiativen entstehen leider viel zu selten im „traditionellen Kulturbetrieb“. Aber es ist auch verständlich, dass

sich die Spitzenkräfte der Virtual Reality bei der Jobsuche nicht unbedingt im Kulturbetrieb umsehen, sondern eher dorthin gehen, wo sie vergleichsweise unbegrenzte Ressourcen und riesige Spielwiesen bekommen und entsprechende Entwicklungspotenziale haben. Mit dem Silicon Valley kann der deutsche meist öffentlich finanzierte Kulturbetrieb bei diesen Themen wohl auch in Zukunft kaum konkurrieren.

Da leiten Sie direkt zur nächsten Frage über: Ist der öffentlich-rechtliche Bereich – vielleicht auch durch die gegebenen Strukturen – eben langsamer und zäher zu durchdringen? Oder hängt es doch an einzelnen Personen in der Leitungsebene?

Es liegt durchaus an beiden Faktoren. Aber die enge Anbindung an öffentliche Verwaltungsstrukturen führt sicher nicht zu sonderlich hoher Flexibilität, die innovative Konzepte aber benötigen. Im künstlerischen Bereich ist man davon eher gelöst, aber eben nicht im „Backstage Bereich“. Alleine die starren Stellenpläne zeigen schon das Problem: man kann oft nicht den Bedürfnissen nach Stellen umschichten. Auch wenn man es gerne möchte, kann nicht eben mal die Stelle für einen Digital Officer, Social Media Manager, Virtual Reality Developer geschaffen werden ... und auch wenn das gelingen mag, würde man sie bei TVL Bezahlung vermutlich nicht vielversprechend besetzt bekommen. Was sicher weitere Limitierungen schafft, ist die Tatsache, dass der Kulturbetrieb typischerweise nicht wächst, was Umsatz, Budget und Mitarbeiterzahlen angeht. Start-ups und Tech-Unternehmen, die jedes Jahr um 30 Prozent wachsen, können auch das Personal und die Investitionen entsprechend steigern. Kultureinrichtungen sind, was die Einnahmen, Zuschüsse, Drittmittel angeht, wenn überhaupt, inflationsbereinigt konstant. Eine künstlerische oder geschäftsführende Leitung kann daher nicht in diesem Maße investiv denken und agieren.

Oft hat man aber auch noch das Gefühl, dass Konzepte in der Schublade landen. Wo liegen hier die Knackpunkte?

Da gibt es viele Momente, an denen Konzepte scheitern. Konzepte werden durchaus wohlwollend gelesen. Aber kommt man zu dem Punkt, an dem die Ressourcen, die die Umsetzung benötigt, beziffert werden, wird das Eis schon dünner. Immer häufiger begleiten wir daher die Umsetzung von actori Konzepten, v.a. wenn die hauseigenen personellen Ressourcen nicht ausreichen. Grundlegend bleibt aber der unbedingte Wille der Leitung, das Konzept und die daraus abzuleitenden Maßnahmen zu Ende zu bringen. Das hört sich so einfach an, aber es gehört eine ordentliche Portion Energie und Durchsetzungswillen dazu, Strukturen, Prozesse und Verhaltenswei-

sen von Mitarbeitern zu verändern und die Zeit bis zur Etablierung eines Konzeptes durchzuhalten. Da unterscheiden sich die Führungspersönlichkeiten – eine bestehende Struktur einfach weiterzuführen ist bequemer, als ein Unternehmen zu verändern.



Prof. Maurice Lausberg Prof. Maurice Lausberg leitet das Institut für Kulturmanagement und Medien an der Hochschule für Musik und Theater München. Seit 2005 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der actori GmbH – Europas größter Kulturberatung. Mehr unter: www.actori.de

Anzeige

8. Westfälische Kulturkonferenz 04 / 10 / 2018

Stadthalle, Gütersloh

www.kulturkontakt-westfalen.de

Konzeption in der Krise?

Die Welt da draußen wandelt sich rasant, die Dynamik erfasst alle gesellschaftlichen Bereiche und ist schwer zu steuern. In diesem instabilen Umfeld wird es für die Akteure immer wichtiger, systematisch und vorausschauend zu planen. Nie kam dem Konzept eine größere Bedeutung zu, denn es entwirft zukünftige Handlungslinien und gibt Orientierung in unsicherem Terrain. Aber statt eines Aufschwungs beobachte ich zurzeit das Gegenteil. Konzepte werden nicht mehr, sondern weniger.

Ein Beitrag von Klaus Schmidbauer

Im allgemeinen Sprachgebrauch steht Konzeption für geplantes Vorgehen und das Konzept ist ein Dokument, das die Vorgehensweise ausarbeitet und aufzeichnet. Die professionelle Konzeptionslehre wird konkreter und legt fest, dass ein Konzept stets aus drei grundlegenden methodischen Schritten besteht. Im analytischen Schritt sammeln die Beteiligten alle zur Aufgabe gehörenden Informationen und skizzieren den gegenwärtigen Stand. Im strategischen Schritt werden ausgehend von der Standortbestimmung die wesentlichen Koordinaten des zukünftigen Kurses bestimmt. Der operative Schritt hält fest, mit welchen konkreten Mitteln Kurs gehalten wird. Die Schrittfolge ist einfach und einleuchtend, sie kann den Erfolg nicht garantieren, aber die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich verbessern. Alles spricht für ein Management mit Konzept.

Konzeption ist out

Das auf der nächsten Seite stehende Schaubild zeigt die Entwicklung der Suchanfragen auf Google Trends für den Begriff „Kommunikationskonzept“ von 2004 bis 2018. Der kontinuierliche Abstieg ist frappant. Ich traue meinen Augen nicht und gebe anschließend „Marketingkonzept“ ein, danach „PR-Konzept“ und dann „Werbekonzept“. Der Trend bleibt gleich: ein stetiger Sinkflug. Das Interesse an Wissen zum Thema Konzeption scheint drastisch gesunken.

Zugegeben, solche Statistiken sind mit Vorsicht zu genießen, aber ich bin dennoch beunruhigt, da meine persönlichen Erfahrungen in die gleiche Richtung weisen. Ich treffe zunehmend auf ManagerInnen, die auf das Stichwort Konzept reserviert reagieren. Manche verkünden sogar, dass die klassische Konzeption für sie ein Auslaufmodell sei.



Auf Spurensuche

Erst kürzlich erklärte mir der Marketingdirektor eines mittelständischen Unternehmens, dass seine Abteilung seit neuestem auf strategische Marketingplanung verzichte, denn alles ändere sich ständig und da habe man die Erfahrung gemacht, dass es besser sei, auf Sicht zu fahren. Konzepte seien viel zu unbeweglich und allzu oft nur Ballast. „Scrum“ sei da wesentlich zukunftsträglicher, deshalb habe er alle wichtigen Planungsbereiche auf das agile Trial-and-Error-Prinzip umgestellt. Und in der Tat erzielt das „Management auf Sicht“ kurzfristig die besseren Ergebnisse. Langfristig jedoch führt der Triumph des Taktischen über das Strategische zum Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Ohne Haltung keine Geltung.

Langfristig jedoch führt der Triumph des Taktischen über das Strategische zum Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Meine Spurensuche ging weiter. Der CCO (Chief Customer Officer) eines Online-Shops zeigte mir stolz sein neues Business-Dashboard. Das waren drei nebeneinanderstehende Displays, auf denen zahlreiche Diagramme zu sehen waren, die sich permanent aktualisierten. Da wurde angezeigt,

wie viele Kunden sich gerade im Online-Shop befanden, was die Leute kauften oder wie oft ein Kaufvorgang abgebrochen wurde. Auch die Reaktionen in den sozialen Medien oder den Traffic im eigenen Weblog konnte das Team ablesen. Sobald ein bestimmter Grenzwert über- bzw. unterschritten wurde, gab es einen „Alert“ und das Shop-Team reagierte. Man steuere das Marketing über das Dashboard in Echtzeit, erklärte mein Gesprächspartner. Als Vergleichsgröße könne man auf die umfassenden Daten der Vorperioden zurückgreifen. Die Algorithmen würden laufend optimiert, deshalb benötige man keine strategischen Konzepte mehr. Zumal in einigen Monaten ein großes Update anstände, anschließend bräuchte seine Mannschaft nicht einmal mehr eingreifen, alle notwendigen Schritte würden vom System automatisch in die Wege geleitet. Konzeption war gestern, der neue Trend heißt Marketing-Automation.

Aber der Wandel geht noch tiefer. Am Rande einer Tagung kam ich mit einer Managerin ins Gespräch, die begeistert von ihren innovativen Tools berichtete. Wenn es beispielsweise um die Auswahl von Zielgruppen gehe, setze ihre Abteilung Personas ein. Zur Erklärung: Personas sind anschauliche Steckbriefe von typischen Zielgruppenpersonen. Zuerst würde ein Spektrum verschiedenartiger Personas erstellt, die ihre Abteilung dann mit gründlichem Monitoring überwache: Wie reagieren sie auf die Ansprache? Angenommen, die Reaktionen von zwei der Personas würden herausragen. Bingo, dann wären das die zukünftigen Zielgruppen – und das Management nähme besagte Personas punktgenau ins Visier. Ich konnte die Begeisterung meiner Gesprächspartnerin nicht teilen. Die

Für ein wirksames Konzept ist der Mensch das Maß und nicht die Mathematik.

Zielgruppenauswahl den Zahlen überlassen und nicht mehr konzeptionell ableiten? Das ging mir zu weit. Für ein wirksames Konzept ist der Mensch das Maß und nicht die Mathematik. Zahlen und Algorithmen sind nützliche Hilfsmittel; sie können der Konzeption assistieren, sie aber keinesfalls ersetzen. Denn neben validen Daten müssen in ein Konzept auch Erfahrungswerte, Bauchgefühle und gute Ideen einfließen.

Nicht das die strategische Konzeption komplett verschwindet, sie verändert gerade nur ihren Charakter. Vordenker proklamieren das „Speed

Management“, das Tempo nimmt zu und auf der Überholspur entstehen neue Planungsmethoden. Ich moderiere regelmäßig Konzeptionsworkshops und innerhalb der Gruppenarbeit eines Workshops beauftragte ich die Teilnehmenden, eine etablierte Kulturmarke neu zu positionieren. Eine Gruppe packte eine „Canvas“ mit bunten Karten und Stiften aus, die sie den Tools der neuen „Kanban“-Methode entnommen hatte. Die Canvas, das war ein großes Plakat mit freien Feldern und einer vorgedruckten, bebilderten Schrittfolge, die mit „Who you are“ begann und bei „What you get“ endete. Die Gruppe arbeitete sich Feld für Feld voran, bis nach anderthalb Stunden die Canvas gefüllt war und die Positionierung stand. Ich fragte nach und erfuhr, dass es eine ganze Serie von weiteren Canvas zu gängigen Strategiethematen gäbe, alle zum sofortigen Einsatz. Ist das die Zukunft des Konzepts? Als Instant-Konzept mit Convenience-Charakter? Die wichtigen Informationen aufgießen, ein paar zündende Ideen dazu, gut umrühren – und fertig? Konzepte haben die Aufgabe, Komplexität zu reduzieren. Sie dürfen jedoch nicht an der Oberfläche bleiben, sondern müssen mit Sorgfalt und hoher Konzentration der Sache auf den Grund gehen.

Konzepte im kulturellen Bereich

Okay, ich muss eingestehen, dass meine Begegnungen mit Scrum, Marketing-Automation, Kanban und Canvas nicht aus dem Umfeld der Kultur stammen. Zwar rollt der große Wandel unaufhaltsam auch auf das Kulturmanagement zu, aber bei meiner konzeptionellen Beratung werde ich in diesem Bereich vorrangig mit anderen Problemen konfrontiert.

Es steht zwar vorne Konzept drauf, aber es ist oft kein Konzept drin, weil analytische und strategische Ideen fehlen oder stark unterbelichtet sind.

In vielen kulturellen Institutionen steckt das Management tief in der operativen Alltagsroutine, es handelt sich von Termin zu Termin, von Maßnahme zu Maßnahme, immer in Stress und keine Reserven mehr. Wenn ich nach Konzepten frage, dann lautet die Antwort nicht selten: „Konzept? Wo denken Sie hin? Dazu fehlt uns die Zeit!“. Und wenn ich doch ein Konzeptpapier an die Hand bekomme, dann steht zwar vorne Konzept drauf, aber es ist oft kein Konzept drin, weil analytische und strategische Ideen

fehlen oder stark unterbelichtet sind. Methodisch betrachtet, handelt es sich nur um Ideenskizzen oder Maßnahmenpläne.

Speziell im Kulturbereich treffe ich zudem auf großes Misstrauen gegenüber Managementkonzepten. Die Beteiligten befürchten Verlust oder Einengung ihrer kreativen Freiheiten. Ich erinnere mich an den Konzeptauftrag eines Berliner Theaters. Bei meinem Briefingtermin vor Ort weigerten sich alle Verantwortlichen auf der künstlerischen Seite, mit mir zu sprechen. Dazu passt ein Zitat des bekannten Management-Vordenkers Peter Drucker: „Culture eats strategy for breakfast“. Die Mitarbeitenden zeigen der Konzeption die kalte Schulter, das fertige Ergebnis findet keine Akzeptanz und verendet in der Schublade. Ist die Institutionskultur nicht aufgeschlossen, hat das Management mit seinen Konzepten keine Chance.

Das Konzept erfindet sich neu

Da sich alles wandelt, muss das Konzept vorangehen und die Führung übernehmen. Vor dem Hintergrund ist das klassische Konzeptionsmodell in der Tat ein Auslaufmodell. Nach bisherigem Verständnis war das Konzept ein Dokument, das zukünftiges Handeln festschrieb. Es wurde entwickelt und anschließend von den zuständigen Gremien verabschiedet. Danach hatte es den Charakter einer Handlungsanweisung, die Schritt für Schritt abgearbeitet wurde. Der Planungsrahmen war zwar nicht in Stein gemeißelt, aber dennoch relativ statisch und starr. Das funktioniert nicht mehr! Das Konzept der Zukunft bleibt flexibel, es taucht in die Wirklichkeit ein, macht Fehler, sammelt Erfahrungswerte, entwickelt sich weiter und bleibt auf der Höhe der Zeit.

Das Konzept der Zukunft entsteht aus dem Team heraus.
Partizipation heißt das neue Prinzip.

Ein zweites Konstruktionsprinzip erscheint mir überholt. Das klassische Konzept wurde zumeist von Spezialisten erstellt und dem umsetzenden Team hinterher aufoktroziert. Dieses Vorgehen ist von gestern, das Konzept der Zukunft entsteht aus dem Team heraus. Partizipation heißt das neue Prinzip. Alle sind am Prozess der Konzeption beteiligt, die neue Linie entsteht im Zusammenspiel, und weil alle mitgewirkt haben, findet das Ergebnis wesentlich mehr Rückhalt.

Alles in allem bin ich vorsichtig optimistisch, das Konzept mag zwar in der Krise stecken, aber in der Krise sehe ich durchaus die Chance für ein großes Comeback.



Klaus Schmidbauer ist seit 30 Jahren als Spezialist für strategische Kommunikationskonzepte im Einsatz. In der Zeit sind über 1.500 Konzepte für Institutionen und Unternehmen entstanden, darunter auch viele Konzepte im Kulturbereich. Er unterrichtet im Studiengang Wissenschaftsmarketing an der TU Berlin und ist Autor mehrerer Fachbücher zur Konzeptionslehre. Weitere nützliche Infos zur Konzeption: www.konzeptionerblog.de

Anzeige



Stadt
Schwetzingen

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt unbefristet und in Vollzeit einen

Kulturmanager (m/w/i)

Das Schwetzingener Mozartfest* und die Schlosskonzerte, veranstaltet von der Mozartgesellschaft Schwetzingen e.V., tragen seit mehr als vier Jahrzehnten maßgeblich zur Bedeutung der Kurpfälzischen Kleinstadt als Kulturstadt bei. Ab Frühjahr 2019 übernimmt die Stadt Schwetzingen die Aufgabe der Geschäftsführung und hat hierfür eine neue Stelle eingerichtet. Die Mozartgesellschaft bleibt weiterhin verantwortlich für die Inhalte und das Programm.

Ihre Aufgaben im Bereich der Geschäftsführung umfassen insbesondere:

- Veranstaltungsmanagement und -marketing
- Finanz- und Steuerwesen (Budgetverantwortung, Bewirtschaftung, Controlling, Abgaben usw.)
- PR / Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Abwickeln des Ticketings und Vorverkaufs
- Betreuen der Künstler und Gäste

Daneben übernehmen Sie aufgrund Ihrer Zuordnung zum Sachgebiet „Kultur, Tourismus, Städtepartnerschaften“ weitere Aufgaben in diesem vielfältigen Tätigkeitsbereich.

Sie verfügen über ein abgeschlossenes Studium des Kultur- oder Veranstaltungsmanagements bzw. der Musik- oder Theaterwissenschaften mit entsprechender Zusatzausbildung. Außerdem kommunizieren Sie sicher mit Künstlern, Kulturinstitutionen, Medien sowie Dienstleistern, erreichen Ziele gerne im Team und sind bereit, auch in den Abendstunden sowie an Wochenenden und Feiertagen zu arbeiten.

Wir bieten Ihnen bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen eine Vergütung in Entgeltgruppe 9b TVöD sowie die im öffentlichen Dienst üblichen sozialen Leistungen, ÖPNV-Fahrtkostenzuschuss sowie ein attraktives betriebliches Gesundheitsmanagement.

Fragen beantworten Ihnen Kulturreferentin, Frau Dr. Gilsdorf, unter 06202/87-137 sowie die Mitarbeiter/innen des Hauptamtes unter 06202/87-101.

Wir freuen uns über Ihre Online-Bewerbung bis zum **23. September 2018** unter www.schwetzingen.de/stellenangebote.

Vom leeren Blatt zum überzeu- genden Konzept

Ständig gibt es neue Aufträge für Konzepte. Sie haben oft das Gefühl, Sie machen Konzepte für die Schublade? Mit einem schlüssigen Konzept überzeugen Sie Vorgesetzte und Auftraggeber. Aber all zu oft werden wichtige Schritte, die dazu gehören, einfach ausgelassen. Doch diese können entscheidend sein.

Ein Beitrag von Jürgen Fleig

Konzepte nehmen seit Langem in der Arbeit im Kulturbetrieb mehr und mehr Raum ein. Die immer weiter wachsenden Aufgabenbereiche machen Konzepte notwendig, um eben diese strategisch sinnvoll aufzustellen und in die bisherigen Abläufe einzuweben. Aber nur wenn ein Konzept klar und schlüssig ist, können Entscheider abschätzen, ob bei einer Realisierung die Chancen die Risiken überwiegen. Das Konzept soll die Zukunft vorausdenken. In einem guten Konzept werden daher nicht nur Ideen und Szenarien entworfen, sondern auch Lösungswege aufgezeigt, Nutzenpotenziale sichtbar gemacht und Stolperfallen markiert. Und damit sind sie der Schlüssel für erfolgreiches Projektmanagement.

Die Basis gelungener Projekte

Mit einem sorgfältig aufgebauten Konzept legt man wichtige Grundsteine für ein darauf aufbauendes und funktionierendes Projektmanagement. Lassen Sie uns das Beispiel eines Ausstellungskonzeptes nehmen. Sicher steht an erster Stelle, das inhaltliche bzw. künstlerische Konzept. Aber wird das Konzept ganzheitlich gedacht, müssen sich auch die wichtigen Arbeitspakete, die einzelnen Schritte für die Umsetzung und vor allem auch die relevanten Zielgruppen aus dem Konzept ableiten. Das Konzept ist die unmittelbare Verbindung zum Projektstrukturplan.

Beim Projektmanagement sind die Vorgaben klar: Es geht es darum, einen Plan abzuarbeiten. Ganz anders beim Konzept: Hier hat der Konzeptentwickler große Gestaltungsspielräume – und das ist die besondere Herausforderung. Oft weiß der Vorgesetzte oder der Auftraggeber selbst nicht so genau, was er eigentlich haben will. „Machen Sie mal ein neues Marketingkonzept für unsere neue Ausstellungsreihe.“ So oder ähnlich könnte der Auftrag dann heißen. Der Auftragnehmer, also der Konzeptentwickler, sitzt nun da und rätselt, wie er den Auftraggeber zufriedenstellen kann und muss gleichzeitig all die Herausforderungen, die mit der Aufgabe verbunden sind, in den Blick nehmen.

Die Kompetenzen, um zu überzeugen

Konzeptentwickler brauchen ebenso wie eine Projektleitung kommunikative, soziale und methodische Kompetenzen. Dabei kommt es besonders auf folgende Fähigkeiten an:

Zuhören. Der Konzeptentwickler muss herausfinden, was dem Auftraggeber und der Zielgruppe wichtig ist, und was mit dem Konzept erreicht werden soll. Auch wenn der Entwickler genau weiß, was heute state of the art in Sachen Marketing ist, wird das Konzept dennoch auf wackeligen Beinen stehen, wenn das nicht mit den Vorstellungen des Gegenübers übereinstimmt. Daher kommt dem Zuhören eine entscheidende Rolle bei vielen Phasen der Konzeptentwicklung zu (ebenso wie dem Fragenstellen, siehe unten).

Kreativität. Der Konzeptentwickler muss eigene Ideen entwickeln und überzeugende Lösungen finden; die Probleme, um die es geht, sind oft sehr komplex. Um das Beispiel eines Marketingkonzepts weiter zu führen: Die größte Herausforderung für das Marketing bei künstlerischen Projekten ist, dass sich das Produkt nicht verändern lässt. Umso mehr sind kreative Lösungen für die anderen Bereiche des Marketing-Portfolios notwendig.

Strukturierung. Der Konzeptentwickler muss eine tragfähige Struktur für sein Konzept erarbeiten und diese sichtbar machen. Eine gescribbelte Collage mag als Einstieg sicher besondere Aufmerksamkeit erregen, aber der Komplexität der meisten Probleme und Aufgaben kann sie nicht gerecht werden. Dafür muss ein professioneller Konzeptentwickler die geeigneten Methoden und Werkzeuge parat haben und einsetzen.

Präsentation. Der Konzeptentwickler muss am Ende sein Konzept präsentieren und „verkaufen“. Es muss Auftraggeber und Zielgruppen überzeugen. Oft wird das Konzept Entscheidern aus der Leitungsebene präsentiert: Geschäftsleitung, Direktor oder Intendant. Dieser Moment ist tatsächlich der entscheidende, denn man muss mitunter große Skepsis (für modernes Marketing) aus dem Weg räumen und derart überzeugen, dass zusätzliche Ressourcen freigemacht werden. Bei den oftmals ohnehin knappen Mitteln im Kulturbetrieb eine besondere Herausforderung.

Sisyphos' Erben: Ziele des Auftraggebers ermitteln

Jedes Konzept, ob das nun in einem Angestellten- oder Dienstleistungsverhältnis beauftragt wird, hat einen Auftraggeber, der mehr oder weniger genau erklärt, worum es geht. Je unklarer die Aufgabenstellung, desto schwieriger ist es, ein gutes Konzept zu entwickeln. Deshalb gilt umgekehrt: Eine gute Konzept-Vorbereitung ist die halbe Miete. Voraussetzung ist, dass der Konzeptentwickler als Auftragnehmer alle relevanten Punkte mit seinem Auftraggeber klärt. Dazu gehört eine möglichst genaue Beschreibung der Aufgabenstellung. Das „Problem“ des Auftraggebers sollte deutlich werden. Besonders wichtig: Der Auftraggeber muss seine Ziele formulieren.

Die Ziele des Konzepts werden bei der Auftragsklärung oft vernachlässigt. Mitunter will sich der Vorgesetzte vielleicht gar nicht näher damit beschäftigen, oder der Auftraggeber weiß nur, dass etwas im Argen oder Veränderung nötig ist, hat aber nicht die Zeit, sich dem Problem zu widmen ... Wichtig ist es daher, die „Warum-“ oder „Wofür-Fragen“ zu stellen. Auch wenn das „banal“ erscheint, kommt man nur mit diesen Fragen der Klärung einer diffusen Zielbeschreibung näher. Ein guter Konzeptentwickler geht den zentralen Fragen im Rahmen der Auftragsklärung genau nach. Er will mehr wissen über die Ziele seines Auftraggebers, über seine Interessen und Motive sowie über Hintergründe und Rahmenbedingungen, die für das Konzept wichtig sind. Dazu zählen auch die strategischen Ziele der Einrichtung.

Es sollte auch geklärt werden, wie umfangreich das Konzept werden soll und in welcher Form das fertige Konzept vorgestellt werden soll: Soll das Konzept als ausführliche Dokumentation vorgelegt werden? Ist eine Managementzusammenfassung gewünscht? Wird das Konzept in einer Präsentation vorgestellt? Wer ist bei der Präsentation anwesend?

Wenn der Auftraggeber die Ziele nicht klar benennt und selbst nicht genau weiß, was er will, dann hilft der Fragetrichter. Er setzt sich aus drei Teilen zusammen:

Informationen sammeln. Der Konzeptentwickler stellt dem Auftraggeber Fragen wie: Was? Was außerdem? Was noch?

Fokussierung. Mit folgenden Fragen erfährt er, was für das Konzept auf jeden Fall wichtig ist: Wie genau? Was auf jeden Fall? Wer? Womit? Bis wann? Warum?

Geschlossene Frage stellen. Diese bringt die Auftragsklärung auf den Punkt: „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“ Ziel ist das Einverständnis des Auftraggebers.

In der Praxis wird allzu häufig der Fehler gemacht, dass zu schnell sehr spezielle oder sogar geschlossene Fragen gestellt werden. Dann verliert der Konzeptentwickler den Blick fürs Ganze und verstrickt sich im Gespräch mit dem Auftraggeber bereits in Details. Besser ist, möglichst viele offene Fragen zu stellen und den Auftraggeber seine Vorstellungen und Wünsche im Gespräch entwickeln zu lassen. Am Ende fasst der Konzeptentwickler das zusammen, was er aus dem Gespräch mitgenommen hat (Rebriefing). Oft ist es ratsam, das schriftlich zu tun und dem Auftraggeber noch einmal vorzulegen. Die Freigabe ist der Startschuss für die Konzeptentwicklung.

Die Pflicht: Ideen entwickeln und Informationen sammeln

Nachdem der Auftrag für das Konzept geklärt ist, beginnt die eigentliche Konzeptentwicklung. In dieser Phase werden zunächst alle Ideen, Daten und Informationen gesammelt, die für das Konzept relevant sein könnten. Jetzt ist Kreativität gefragt. Leider kommt die selten auf Knopfdruck. Bei manchen Tätigkeiten kommen Ideen aber leichter: beim Sport, bei einem Spaziergang, beim Duschen oder beim Tagträumen in langweiligen Meetings. Beim Sammeln der Ideen sollte noch keine Bewertung der Ideen stattfinden. Die „Das-geht-sowieso-nicht-Schere“ schneidet kreative Prozesse radikal ab.

Neben der kreativen Ideensammlung bleibt es aber nicht aus, notwendige Informationen systematisch zu suchen oder zu erheben. Daher ist es hilf-

reich, wenn der Konzeptentwickler klärt, welche Informationen für sein Konzept wichtig sind. Beispiele:

- > Zahlen, Daten, Fakten
- > Gesetze, Regeln, Normen
- > Menschen, Gruppen (und ihre Anforderungen, Wünsche, Meinungen)
- > Prozessbeschreibungen
- > Produkte und Technologien

Nehmen wir nochmals das Beispiel des neuen Ausstellungsmarketings. Erste Fragen für die weitere Informationssuche könnten sein: Wer soll damit erreicht werden? Wer besucht die Ausstellungen bisher? Wer soll sie noch besuchen? Viele Museen und Ausstellungshäuser verfügen über zahlreiche Datenquellen, die vom Konzeptentwickler genutzt werden sollten. Andere Informationen können vielleicht über externe Quellen erschlossen werden. Aufwändig wird es, wenn die Informationen erst erhoben werden müssen, z.B. durch schriftliche Befragungen, Interviews oder Messungen. Der Konzeptentwickler sollte dabei alle Daten und Informationen bewerten bezüglich Relevanz, Verlässlichkeit oder Aufwand zur Erhebung.

Klarheit schaffen: Werkzeuge zur Strukturierung

Besonders hilfreich bei der Konzeptentwicklung sind Modelle, Methoden oder Werkzeuge zur Strukturierung. Sie helfen, die Fülle der Informationen zu gliedern und in einen Zusammenhang zu stellen. So können beispielsweise Ursache-Wirkungs-Beziehungen, logische Abläufe oder alternative Lösungen sichtbar werden. In manchen Fachgebieten können bestehende Modelle genutzt werden, wie im Marketing die bekannten vier P's oder im Qualitätsmanagement die DIN EN ISO 9001 oder das EFQM-Modell.

Das Mindmapping ist eine nützliche Technik, um bei Konzepten eine erste Struktur zu schaffen. Sie schafft einfach und schnell Kategorien zu Begriffen und durch die Form der Darstellung einen schnellen Überblick – auch über komplexe Sachverhalte. Andere Methoden zur Strukturierung sind:

- > Morphologischer Kasten, um alternative Lösungen herauszuarbeiten und aufzuzeigen.

- > Fischgräten-Diagramm, um Ursache-Wirkungsbeziehungen sichtbar zu machen.
- > Portfolios, um Sachverhalte einordnen und vergleichen zu können.

Nicht beliebt, aber notwendig: Bewertungskriterien

Konzepte schaffen die Transparenz, die für fundierte und nachvollziehbare Entscheidungen notwendig ist. Außerdem werden bei der Konzeptentwicklung alternative Lösungen herausgearbeitet, über die Auftraggeber oder Zielgruppe dann entscheiden können. Grundlage für Entscheidungen sind Bewertungen. Und für die Bewertung braucht es Kriterien, die die Güte einer Lösung abbilden. Deshalb sollten Konzepte zur Entscheidungsvorbereitung neben den alternativen Lösungen auch immer die Bewertungskriterien beinhalten. Die Bewertungskriterien müssen vor dem Hintergrund der Zielsetzung herausgearbeitet und möglichst klar beschrieben werden. Dann können unterschiedliche Werkzeuge helfen, eine

Anzeige



travel culture

Kultur, Tourismus & Gesellschaft im Dialog

7. bis 8. November 2018, Linz

Jetzt Tickets sichern!

Der neue Kongress für Querdenkende. Interdisziplinär und ungehorsam über die „Culture of Collaboration“ diskutieren!

www.travelculture.at

fundierte Entscheidung zu treffen. Beispiele für solche Werkzeuge sind die Kostenvergleichsrechnung, der Entscheidungsbaum, die Nutzwertanalyse oder die Argumentationsbilanz.

Die Kür: Konzepte richtig verpacken und präsentieren

Kommen wir zu einem Punkt, der gerne unterschätzt wird: Ein gutes Konzept wirkt nicht nur durch einen überzeugenden Inhalt, sondern auch durch eine wirkungsvolle Verpackung. Der Konzeptentwickler erstellt ein Produkt – eine Dokumentation oder eine Präsentation – das sein Konzept transportiert. Die Form, in der das Konzept vorgestellt werden soll, wurde mit der Erteilung des Auftrags zur Konzeptentwicklung bereits festgelegt (siehe oben). Wurde vereinbart, eine Dokumentation zu erstellen, so wird der Konzeptersteller einen Text verfassen und diesen um Grafiken, Tabellen und Übersichten ergänzen. Eine gute Präsentation ist das A und O, wenn es darum geht, das eigene Konzept zu vermitteln. Die Erfolgsfaktoren für Präsentationen sind:

Überzeugende Inhalte. Auftraggeber und Zielgruppe müssen wissen, worum es geht. Dazu gehört die Nennung der Aufgabe, der Probleme, Ziele, Lösungen, Beispiele, Daten und Fakten sowie des jeweils erwarteten Nutzens.

Klare Struktur. Ein roter Faden, der die Inhalte nachvollziehbar macht und die Zuhörer anspricht. Dazu sollte der Konzeptentwickler mit den Zuhörern Kontakt aufnehmen, gute Argumente und einleuchtende Begründungen vorbringen und sein Publikum aktivieren.

Ansprechende Verpackung. Die Präsentation darf nicht langweilig sein. Folien sollten professionell (!) gestaltet werden und sich auf die wesentlichen Kernbotschaften beschränken.

Geschickte Dramaturgie. Ein packender Einstieg, der alle Zuhörer neugierig macht, das sollte Konzeptentwicklern im Kulturbetrieb stets ein Leichtes sein. Da darf es schon etwas mehr sein als Geschichten oder Metaphern. Eine klare abschließende Botschaft macht eine Präsentation lebendig und wirkt lange nach.

Fazit: Keine eben mal Nebenbei-Job

Gute Konzeptentwickler kombinieren Kreativität und strukturiertes Vorgehen geschickt miteinander. Sie wechseln Phasen des Sammelns und der Ideenfindung mit denen der Strukturierung und Aufbereitung ab. Erfahrungen mit unterschiedlichen Methoden und Werkzeugen sind dabei hilfreich. Gerade zur Vorbereitung eines Projekts oder zur Planung der Vorgehensweise sind Konzepte eine unabdingbare Voraussetzung. Neben der Projektleitung beschäftigen einige Unternehmen deshalb schon den „Conceptioner“. Diese Person verbindet Intuition mit Ratio, kann Fragen stellen, ist ausdauernd, hat eine schnelle Auffassungsgabe, kann logisch denken und ihre Ergebnisse gut verkaufen. Wer diese Kompetenzen trainiert, hat bald keine Angst mehr vor dem leeren Blatt Papier.



Dr. Jürgen Fleig ist Betreiber von www.business-wissen.de und Autor und Redakteur für Managementthemen. Er trainiert und berät seit 1990 in den Bereichen Konzeptentwicklung, Prozessgestaltung und Projektmanagement. Außerdem ist er Dozent für Marketing und Produktmanagement.

Konzepte schreiben. Eine Reflexion.

Ein Beitrag von Christian Riedel

Vor einiger Zeit hat mich eine gute Bekannte gefragt, ob ich für ihr Marketing-Team einen Tages-Workshop zum Thema „Konzepte schreiben“ halten könnte. Klar, habe ich gesagt und angefangen den Workshop vorzubereiten. Dabei habe ich eine schockierende Beobachtung gemacht. Ich habe in meiner bisherigen Laufbahn viele Konzepte geschrieben. Für Business-Konferenzen, für PR und Werbe-Kampagnen, Social Media, Filme und etwa bei Jimdo für den Aufbau und Auftritt der Marke.

Wie viele Kreative habe ich es einfach gemacht und über die Jahre meine Erfahrungen gesammelt.

Nur habe ich mir dabei nie die Zeit genommen, um zu reflektieren, wie ich eigentlich Konzepte schreibe. Welchem Prozess folge ich? Welche Methoden nutze ich? Wie viele Kreative habe ich es einfach gemacht und über die Jahre meine Erfahrungen gesammelt. Allerdings hilft es den Teilnehmern eines Workshops wenig, wenn ich mich in den Raum stelle und sage: „Das Geheimnis des Konzepte-Schreibens ist einfach machen! Also macht ...“ Anderen erklären zu müssen, wie ich an Konzepte herangehe, hat mich gezwungen, mich selbst zu hinterfragen. Wie schreibe ich meine Konzepte? Und hab ich das womöglich jahrelang falsch gemacht. Oh, mein Gott...

Konzepte schreiben: In sechs Schritten zum Erfolg?

Mit zittrigen Fingern (kleine, dramatische Übertreibung) habe ich „Konzepte schreiben“ bei Google eingegeben. Sofort sprang mir ein Sucher-

gebnis ins Auge: „Checkliste für Konzepte: Sechs Schritte zu Erfolg“. Das verspricht die Seite karriere.at. Noch bevor ich „interessant“ murmelte, hatte ich den Link schon geklickt und fing an die sechs Schritte zum Erfolg zu lesen:

1. „Ziel abklären“: Bevor man loslegt, um ein Konzept zu schreiben, solle man zuerst bei allen Beteiligten nachfragen, welches Ziel mit dem Konzept erreicht werden solle.

Dem kann ich uneingeschränkt zustimmen. Ein klares Briefing erleichtert die Konzeption ungemein. Doch aller Zielorientierung zum Trotz können Menschen die Zukunft nicht vorhersagen. Manchmal braucht es erst ein Konzeptes, um zu erkennen, das das Ziel nicht stimmt. In diesem Fall war das Konzept, selbst wenn es nicht mehr umgesetzt wird, ein Erkenntnisgewinn und nicht umsonst.

2. „Recherchieren“: Um ein Konzept zu schreiben, brauche man die nötigen Informationen. Und wenn möglich, sollte man mehr als eine Quelle zur Recherche heranziehen.

Ach was.

3. „Ideen und Lösungen“ sind Schritt drei. Hier dürfe man seiner Kreativität freien Lauf lassen.

Nichts einfacher als das.

4. Wenn gute Ideen da sind, folgt Schritt vier: **„Lösungen strukturieren“**

5. Dann gilt es das **„Konzept niederzuschreiben“**. Das ist Schritt fünf.

6. „Kommunizieren“ ist der letzte und entscheidende Schritt. Viele Konzepte würden daran scheitern, dass sie schlecht kommuniziert werden, die Kommunikation im Team nicht funktioniere oder die beteiligten Personen zu spät in den Prozess involviert wurden.

Nachdem ich den Beitrag gelesen hatte, war ich erstmal beruhigt. Puhhh, ich bin instinktiv für alle erfolgreichen Konzepte genau die richtigen Schritte gegangen. Dumm nur, dass ich auch bei den nicht so erfolgreichen Konzepten genauso vorgegangen bin. Die sechs Schritte beschreiben

den Arbeitsprozess an einem Konzept ebenso richtig, wie sie oberflächlich bleiben. Um dem Workshop etwas mehr Tiefe zu geben, musste ich weiter vorne anfangen.

Was ist eigentlich ein Konzept?

Also habe ich mir eine saudumme Frage gestellt: „Was ist eigentlich ein Konzept?“ Ausgerechnet auf Duden.de habe ich gleich mehrere interessante Anregungen gefunden. Das Wort „Konzept“ kommt vom Lateinischen ‚conceptus‘: Zusammenfassen. Und mir sind zwei Synonyme in der Übersicht der Wortbedeutungen aufgefallen. Das Wort Konzept teilt sich die Wortbedeutung mit den Worten „Entwurf“ und „Plan“.

Das leuchtet ein. Ein Konzept zu schreiben, bedeutet also sowohl, Ideen zu einem Entwurf zusammenzufassen, als auch diese Ideen mit einem Umsetzungs-Plan zu versehen. Der Unterschied zwischen Idee und Konzept ist dann, dass ein Konzept Ideen zu Papier bringt und damit teilbar macht. Und schon wird es wieder kompliziert.

Der Unterschied zwischen Idee und Konzept ist dann, dass ein Konzept Ideen zu Papier bringt und damit teilbar macht.

Denn es gibt Werbe-Konzepte, Ausstellungs-Konzepte, Business-Konzepte, Kommunikations-Konzepte, Film-Konzepte, Serien-Konzepte, Digital-Konzepte, Event-Konzepte, Produkt-Konzepte, Change-Konzepte, Grob-Konzepte, Fein-Konzepte ... Und jede Konzeptvariante scheint eine andere Ausgestaltung zu verlangen. Mal ist eine Präsentation gefordert. Ein anderes Mal ein Text. Viele Konzepte gliedern sich in Herausforderung, Analyse, Strategie und Maßnahmen. Andere nicht. Manchmal beinhaltet ein Konzept eine Kostenkalkulation. Dann wieder nicht. Der Klick-Dummy einer Webseite kann ein Konzept sein. Aber ist die erste Bleistiftskizze noch eine Idee oder schon ein frühes Konzept?

Die Grenzen sind fließend. Was als Konzept durchgeht, wie es aussieht und was davon erwartet wird, ist zu einem großen Teil eine Absprache derjenigen, die mit dem Konzept arbeiten wollen. Dementsprechend schwierig ist es, die Form und den Aufbau eines Konzeptes allgemein zu beschreiben. Und vielleicht ist es auch gar nicht nötig.

Das Ziel ist wichtiger als die Form.

Denn egal, wie das Konzept am Ende aussieht. Die Ziele beim Schreiben bleiben die Gleichen. Alle Konzepte, die ich bisher geschrieben habe, hatten zwei Ziele gemeinsam: Das Konzept sollte es anderen so leicht wie möglich machen, die beschriebenen Ideen, Stories und Lösungsvorschläge zu verstehen. Und auf der emotionalen Ebene sollte das Konzept andere dafür begeistern, in die Umsetzung eben dieser Entwürfe zu investieren. Mit Aufmerksamkeit. Mit Geld. Mit Arbeitskraft. Mit Feedback.

Eine Tasse Kaffee später, habe mir dann eine eigene Definition für den Workshop-Tag auf einen Zettel geschrieben:

Ein Konzept ist die detaillierte Geschichte, die verständlich und inspirierend zusammenfasst, warum ich eine Idee/Story/Lösung bauen/umsetzen/gestalten will, wie ich mir vorstelle es zu tun und was für ein Ergebnis ich mir davon erhoffe.

Dabei ist das Ziel wichtiger als die Form. Wenn sich die Geschichte am Besten in Bildern erzählen lässt, fein. Wenn eine Excel-Liste den Zweck erfüllt, warum nicht. Selbst die Skizze auf einer Papierserviette kann reichen. Form follows function.

Persönlich stelle ich mir ein Konzept meist wie das Drehbuch eines Films vor. Mit dem Drehbuch teilt der Autor seine mentale Vorstellung des fertigen Films. Damit schafft er die Arbeitsgrundlage für die weitere Produktion. Jeder, der an dem Film mitarbeitet, weiß dank des Drehbuchs, worum es geht. Anhand des Drehbuchs lassen sich Aufwände und Kosten abschätzen. Risiken werden kalkulierbar. Und wird ein Fehler im Drehbuch entdeckt, ist es leichter ein paar Seiten umzuschreiben, als einen neuen Film zu drehen. So schaffen Drehbücher (und Konzepte) die Basis für Teamarbeit und geben Sicherheit für die Umsetzung.

Gleichzeitig lässt das Drehbuch aber allen Beteiligten (vom Regisseur über die Schauspieler bis zum Beleuchter) genügend Freiraum, um die Geschichte mit ihren Fähigkeiten zu bereichern. Ich empfehle daher jedem, der Konzepte schreibt oder schreiben will, mal ein Drehbuch zu lesen. Einfach bei scriptorama das Drehbuch zum Lieblingsfilm aussuchen und losschmökern.

Machen und Erfahrungen teilen. Statt Erfolgsformeln suchen.

Es gibt beim Konzepte-Schreiben keinen Königsweg. Keine magische Formel. Und auch keine sechs Schritte zum Erfolg. Daran wird auch ein Workshop nichts ändern können. „Einfach machen!“ ist als Ratschlag allerdings auch zu wenig.

Die Wahrheit liegt wie so oft in der Mitte. Ein gutes Konzept erzählt die Geschichte einer Idee. Um diese Geschichte zu schreiben, muss man manchmal „einfach machen“ und seine Gedanken in konkreten Entwürfen zu Papier bringen. Aber immer mit dem klaren Ziel vor Augen, seine Vorstellungen so verständlich und spannend wie möglich zu kommunizieren. Und das gelingt am Ende nur demjenigen, der sich tief genug in das Konzeptthema eingearbeitet hat. Und trotzdem können Konzepte scheitern.

Sobald man etwas aufschreibt oder skizziert, um jemandem eine Idee verständlich zu machen und um ihn für diese Idee zu begeistern, schreibt man ein Konzept. So einfach ist das.

Aber solange ich Verständlichkeit und Begeisterung vor Augen habe, ist das Konzept auf einem guten Weg. Dann ist die Form des Konzeptes nicht mehr so wichtig. Sie wird sich finden. Ich finde das befreiend. Denn es bedeutet auch, dass jeder Konzepte schreiben kann. Sobald man etwas aufschreibt oder skizziert, um jemandem eine Idee verständlich zu machen und um ihn für diese Idee zu begeistern, schreibt man ein Konzept. So einfach ist das.

Dafür gibt es nicht den einen Weg. Nur den eigenen Weg. Mit jedem Konzept kommen neue Erfahrungen dazu. Mit jedem neuen Projekt entdecke ich Prozesse, Tools und Prinzipien, die mir die Arbeit erleichtern und die Ergebnisse verbessern. Besser werden im „Konzepte-Schreiben“ bedeutet, Entwürfe zu Papier zu bringen, Feedback einzuholen und ehrlich Erfahrungen auszutauschen – statt Erfolgsschritte aufzubauschen.

Für den Workshop habe ich also angefangen, über meine eigenen Erfahrungen nachzudenken. Und habe mich gefragt, was wohl die wichtigste Erfahrung ist, die ich den Teilnehmern mitgeben möchte. Es ist diese: Ich

schreibe jedes Konzept mindestens zweimal. Einmal mit dem Bauch. Und einmal mit dem Kopf. Was das genau bedeutet: Davon ein anderes Mal mehr.

Dieser Text erschien zuerst auf Christian Riedels Blog, www.growthbystory.de/blog.



Christian Riedel, M.A. hilft Gründern, Führungskräften und Teams, ihr Drehbuch für die Zukunft zu entwickeln und umzusetzen. Er nutzt Storytelling und narrative Methoden als Beratungsansatz, um sie bei Strategieentwicklung, Konzeption und Kommunikation zu unterstützen. Als Strategieberater und Story-Architect arbeitet er mit Unternehmen, Start-ups und Agenturen.

Anzeige

Tagung

**MUSEUMS
MANAGEMENT**

**„Erfolg durch Personal.
Ansätze und Perspektiven des
Personalmanagements in Museen“**

**Montag und Dienstag,
12. und 13. November 2018**

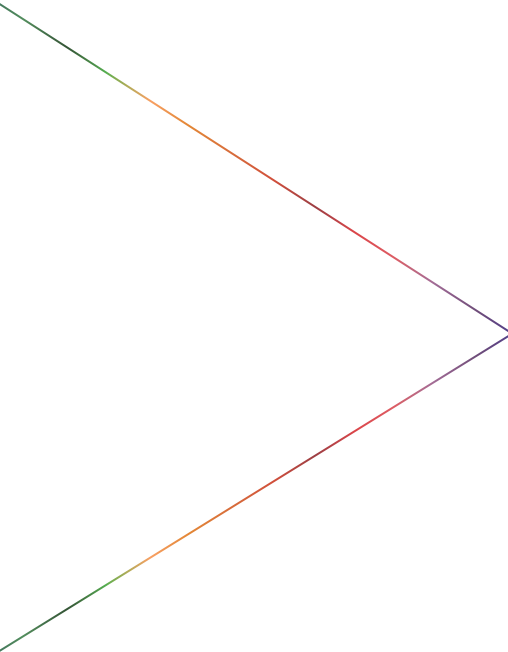
Wachsende Herausforderungen in der kulturellen Arbeit und eine stärker werdende Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt: Personalpolitik ist in Museen ein Managementfeld, das zukünftig noch an Stellenwert gewinnen wird. Es sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Aufgabenfeldern, die eine Einrichtung mit ihren Ideen und Leistungen tragen und zukunftsfähig machen. Die 14. Museumsmanagement-Tagung im Freilichtmuseum am Kiekeberg betrachtet das dauerhaft relevante Thema Personal aus verschiedenen und auch aus für Museen eher ungewöhnlichen Perspektiven.

Anmeldungen, vorbehaltlich eines freien Platzkontingents, bis zum 9. Oktober
Weitere Informationen und das Anmeldeformular unter
www.arbeitskreis-museumsmanagement.de

Mutig sein und einfach mal machen!

Um das Unmögliche möglich zu machen, braucht es hin und wieder einfach Mut. Das fordern auch die drei Gründer der Erfurter Kreativ Tankstelle Ronny Lessau, Kai Siegel und Kai Oppel für die Umsetzung kreativer Projekte. Ihre Mischung aus Coworking Space, Café, Events und Galerie soll bei diesen Prozessen nicht nur ihnen helfen, sondern auch den Bewohnern ihrer Stadt. Aber wie leicht ist das „Einfach mal machen!“ wirklich?

Ein Beitrag von Julia Jakob



„Wer seid ihr eigentlich und worum soll es jetzt überhaupt gehen?“ - Ronny Lessau, einer der drei Kreativ Tankwarte, kommt etwas verspätet zum Interviewtermin. Seine beiden Mitstreiter kochen bereits Kaffee und bereiten den Raum für das Gespräch vor. Ursprünglich gab es am Standort des Neubauobjekts „Veilcheneck“ in der Thüringischen Landeshauptstadt Jahrzehnte lang eine richtige Tankstelle, was die Namensgebung erklärt. Der große u-förmigen Raum im Erdgeschoss ist dabei von einer verglasten Fensterfront umgeben, die ebenfalls an eine moderne Tankstelle erinnert. Dadurch erhält er aber vor allem einen Schaufenstercharakter, der von Betreiberseite gewünscht ist. Denn diese Fenster ziehen allerhand Schaulustige an, die seit der Eröffnung Ende Juni vor allem die erste Ausstellung begutachten können. Ansonsten wirkt der Raum mit seinen noch kahlen Wänden und der schwarzen Decke im Industriestil etwas unfertig, was nicht schlimm ist, denn dieses Unvollendete lädt förmlich zum Weiterdenken ein.

Kreativität weiterdenken und auftanken

Weitergedacht werden sollen in der Kreativ Tankstelle ab Ende August vor allem kreative Projekte. Dafür wollen die drei Kreativ Tankwarte Coworking, Café und Galerie in einem für Erfurt neuartigen Agenturkonzept vereinen: Es ist ein Ort, der sowohl von den Initiatoren als auch von vielen

anderen zum Arbeiten genutzt werden soll und an dem durch vielfältigen Austausch Kreativität getankt werden kann. Die Idee dazu kam - wie sooft - aufgrund eines Mangels: „Bevor es die Kreativ Tankstelle gab, haben Ronny und ich gemeinsam an vielen Projekte gearbeitet. Für den Arbeitsprozess hat es aber immer an einem Raum gemangelt, in dem wir gern mit anderen zusammenarbeiten wollen und uns wohlfühlen“, erzählt Kai Siegel.

Kai Siegel ist ausgebildeter Architekt, übt diesen Beruf aber nur temporär aus und ist vor allem als Fassadengestalter und professioneller Tänzer tätig. Ronny Lessau hingegen arbeitet vor allem im Berliner Agenturbetrieb mit dem Schwerpunkt Konzepterstellung in der Kreativindustrie. Das schon eingespielte Team vervollständigt seit kurzem Kai Oppel, der als gelernter Journalist Inhaber einer PR-Agentur in München ist, die vornehmlich Kunden aus der Finanz- und Immobilienbranche hat, aber auch Startups betreut. Zudem hat er sich mehrfach an Startups beteiligt, etwa als Ideengeber und Mitbegründer.

Was hier im ersten Moment nicht so richtig zusammen zu passen scheint, erweist sich beim näheren Hinschauen als größter gemeinsamer Nenner: „Was uns vor allem verbindet, ist diese hohe Diversität an Einflüssen“, so Siegel. „Dabei geht es eben nicht darum, sich auf eine einzelne Sache zu fokussieren, sondern man kann Ideen mit verschiedenen Werkzeugen angehen und sich für das entscheiden, was am besten passt. Geht nicht, gibt es hierbei nicht.“ Ihre Unterschiede machen die drei Kreativ Tankwarte zu einem Komplettpaket, das auf einen fundierten Erfahrungsschatz und damit verbundenen Netzwerken zurückgreifen kann. Dieses wird von ansteckendem Enthusiasmus zusammengehalten, der vor allem dann versprüht wird, wenn die drei anfangen, über ihre Pläne zu sprechen. Dabei wird deutlich, dass sie mit dem Raum Konkretes vorhaben.



Abb. 1: Ein Blick vor die Kulissen am Erfurter Veilcheneck – statt Diesel oder Super kann man hier in Zukunft Kreativbenzin tanken. Abb. 2: Den Raum multipel nutzen: Das Bar des Soft-Openings wird sich ab Oktober in ein Café zum Arbeiten verwandeln.

Foto links: Dominik Saure, Foto rechts: cae.pi.pictures

Ein Raum, viele Möglichkeiten

Bei der Kreativ Tankstelle geht es aber nicht ausschließlich um einen kreativen Arbeitsraum für die drei Initiatoren, wie Kai Oppel ergänzt: „Wir wollen hier einen Ort schaffen, an dem Menschen einerseits zusammenkommen können, um gemeinsam zu kommunizieren, um kreativ zu sein und Kultur zu erleben. Andererseits wollen wir auch dazu beitragen, dass Kultur weiter definiert wird und dazu Sparten mit einbeziehen, die nicht nur die Hochkultur umfassen, sondern auch alltägliche Dinge wie etwa die Thüringer Kochkultur. Dabei können wir uns beispielsweise auch Veranstaltungen vorstellen, bei denen gekocht wird. Uns interessieren immer neue Ideen und Formate, weshalb wir hier zusammengekommen sind, um gemeinsam etwas Neues auf Basis unserer aller Erfahrungen zu entwickeln.“

Um diese vielfältigen Vorhaben zu realisieren, stellen die drei Unternehmer die Kreativ Tankstelle auf vier Säulen: Ab Anfang Oktober ist der Startschuss für das Café geplant, in das jeder kommen kann, um zu arbeiten und um kreativ zu sein, und das separate Coworking-Space für die drei Kreativ Tankwarte mit drei weiteren Plätzen für potenzielle Projektpartner. Mit dem nächsten Schritt ab Dezember werden die Kreativ Tankwarte ihre Räumlichkeiten für diverse Events an Kunden aus dem B2B und aber auch B2C-Bereich vermieten. Für die Zukunft ist zudem noch ein Agenturmodell geplant, mit dem die drei Gründer ihre Erfahrungen beratend bei Projektentwicklungen einbringen werden.

Zudem funktioniert die Kreativ Tankstelle auch als Ausstellungsraum, wie die Pop-Up-Galerie zeigt. In dieser brachten die drei Unternehmer zu ihrem Soft-Opening sechs Erfurter Künstler zusammen und gaben ihnen eine Präsentationsfläche für ihre Werke: „Der Raum ist einerseits ein Me-

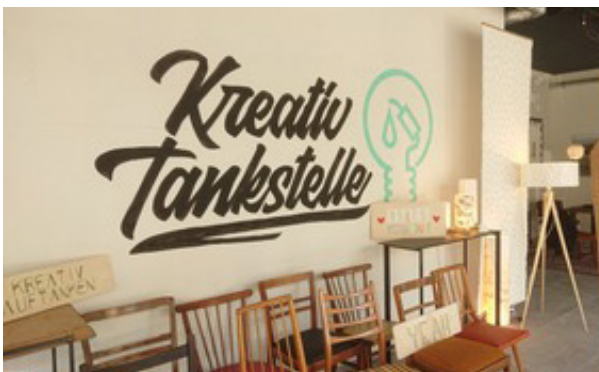


Foto links: Kristin Oswald, Foto rechts: Dominik Saure

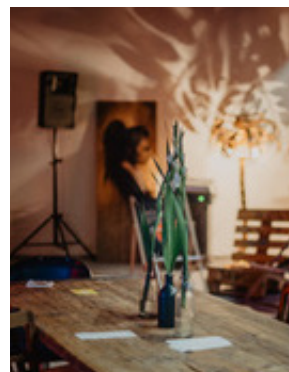


Abb. 3: Was die Kreativ Tankstelle möchte: Erfurt kreativ und bunt aufladen. Abb. 4: Lust, Kreativität weiter zu denken? Weitere Arbeitsplätze wird es in der Kreativ Tankstelle geben.

dium, aber ebenso sind wir eins. Denn wir können mit unserem Schaffen Geschichten erzählen und Starthilfe für spannende Projekte geben, die noch den Katalysator – das Kreativbenzin – tanken müssen, um ihr Produkt an den Markt zu bringen“, so Oppel.

Zu viel des Guten? Nicht für die Kreativ Tankwarte: „Diese Vielfalt war und ist unser Anspruch. Wir wollten uns nicht auf eine Sache festlegen, sondern sind breit aufgestellt. Dadurch müssen wir zwar auch immer einen Spagat machen, um alles entsprechend anzugehen. Aber so haben wir natürlich auch die Freiheit, uns die Entwicklung anzuschauen und auszuprobieren, was funktioniert und was nicht“, so Lessau. Orientiert haben sie sich dabei an verschiedenen Konzepten, wie dem „KABÜ - Café & CoWorking-Space“ in Essen oder den Kreativhubs aus diversen Metropolen, wie Siegel hinzufügt: „Es ist die Mischung aus dem Interesse an Nachhaltigkeit und dem Querdenken, die solche Kreativ-Agenturen wie Cromatics in Berlin und Dresden haben, die als Agentur nicht einfach nur beratend tätig sind, sondern mit ihren Kunden in Beziehung treten. Da entdeckt man sich einfach wieder. Konvention wollen wir nicht mutwillig brechen, aber in erster Linie uneingeschränkt der Idee folgen, was sich in der Kreativ-Tankstelle widerspiegelt. Damit wird auch der Raum multipel nutzbar.“

Bereits erprobtes Motto: „Geht nicht, gibt's nicht!“

Konventionen zu brechen und scheinbar fixen Ideen zu folgen, erfordert in erster Linie Mut und selbstbewusstes Handeln. Diesen Mut haben Lessau und Siegel schon bei ihrem ersten gemeinsamen Projekt, dem Wir Garten Erfurt, unter Beweis gestellt und ihren Anspruch „Einfach mal machen“ erfolgreich erprobt. Das soziokulturelle Non-Profit-Projekt hat die Umnutzung eines innerstädtischen brachliegenden Geländes als Freizeitor für die Erfurter Bevölkerung zum Ziel gehabt und dafür in den letzten zweieinhalb Jahren verschiedene kulturelle Veranstaltungen umgesetzt, darunter mehr als 20 Festivals, Konzerte mit hochkarätigen Künstlern oder Open-Air-Kinoabende. Ein wichtiges Fundament dieses Projektes war das Zuhören, um Bedarfe zu ermitteln und diese entsprechend anzugehen, auf das sie auch bei der Kreativ Tankstelle setzen wollen.

Nur durch Zuhören wird die Umsetzung eines Projekts aber noch lange nicht einfach. Die richtige Kommunikation mit den Akteuren der Kulturpolitik kann hierbei den Weg zum Erfolg ebnen, wie die Kreativ Tankwarte

rückblickend sagen können: „Die Leute, die hinter den Entscheidungen stehen, muss man persönlich kennenlernen, um sich mit ihnen auszutauschen und über gewisse Entscheidungen zu reden. Dabei wollten wir weg von einer konfrontativen Kommunikation, sondern hin zu einem gemeinsamen Austausch. Das Abholen war uns wichtig und dass solche Entscheidungsträger das Projekt von Anfang an beobachten können, um auf beiden Seiten entsprechend zu reagieren“, so Lessau.

Ob dieses Vorgehen Allgemeingültigkeit besitzt, lässt sich dabei natürlich schwer sagen. Im Falle des Wir Gartens scheint Menschlichkeit in Form von persönlichem Austausch aber ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg zu sein und damit eine unverzichtbare manageriale Kompetenz, die sie nun auch in der Kreativ Tankstelle anwenden und weiter vermitteln wollen. „Was oftmals vergessen wird, ist, dass auf der anderen Seite auch immer nur andere Menschen sitzen, die nicht extra Hürden aufstellen, sondern man sich an gewisse Auflagen halten muss. Da merkt man dann natürlich, dass es super ist, direkt anzufragen und nicht erst auf Beschwerden zu warten“, erklärt Siegel.

Wer soll das bezahlen?

Aber kann man von der Netzwerkpflge und einem reichen Erfahrungsschatz allein leben? Ihr täglich Brot wollen die Kreativ Tankwarte nämlich primär (noch) nicht mit ihrer Arbeit in der Kreativ Tankstelle verdienen. Vielmehr ist es für sie zunächst ein Ort, an dem sie ihren bestehenden Tätigkeiten in ihrer (Wahl-)Heimat Erfurt nachgehen und an neuen Projekten arbeiten können, in denen sie sich ein Stück weit selbstverwirklichen können. Das Budget, was sie hierbei zur Verfügung stellen, würden sie auch für andere Coworking-Spaces bereitstellen müssen. Dabei ist für sie



Foto links: [cae.pi.pictures](#), Foto rechts: Kristin Oswald

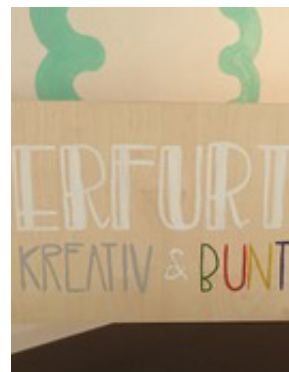


Abb. 5: Die drei Kreativ Tankwarte Kai Siegel, Ronny Lessau und Kai Oppel (v.l.n.r.).
Abb. 6: Eine Herzensangelegenheit der Kreativ Tankstelle

besonders wichtig, dass sie stressfrei und ungezwungen arbeiten können, wie Lessau reflektiert: „Wenn wir jetzt gezwungen wären, mit der Kreativ Tankstelle Geld zu verdienen, müssten wir auch Projekte annehmen, auf die wir keine Lust haben. Und das würde uns nicht erfüllen. Davor wollen wir uns auch einfach schützen.“

Neben der Pop-Up-Galerie ist eines der ersten Projekte der drei Unternehmer, das in der Kreativ Tankstelle umgesetzt wird, die Online-Plattform „Kultur ist überall“. Dieses ist im Rahmen des Jahreskulturthemas der Stadt Erfurt entstanden und soll mittels User generated-Content dazu beitragen, kulturelle (Geheim-)Tipps miteinander zu teilen und für andere erfahrbar zu machen. „Das sind eben solche Ideen, die es schwer machen, Konzepte zu beschreiben, die eine konkrete Wirtschaftlichkeit verfolgen. Vielmehr geht es uns darum, dass wir hier Projekte aus Überzeugung machen und weniger darum, drei Existenzen zu finanzieren. Sondern dass ganze Projekt soll letztlich ein Werkzeug davon sein, wie beispielsweise unser Büro“, so Siegel.

Gleichzeitig sehen sie sich durch dieses entspannte Schaffen nicht in Konkurrenz mit anderen Kulturanbietern Erfurts. Stattdessen wollen sie mit diesen gemeinsam dazu beitragen, die Stadt lebenswerter zu machen. Die kleineren und eher mittelständischen Verhältnisse Erfurts sind für die drei Kulturunternehmer ebenfalls ein wichtiger Vorteil, um ihre Existenz aufzubauen und zu stärken: kurze Wege, um Netzwerkpartner zu erreichen, geringe Markteintrittsbarrieren und ein Publikum, das noch nicht übersättigt ist, sondern Lust auf Neues hat. Um vor allem letzteres zu erfüllen, plädiert Lessau ein weiteres Mal dafür, Mut für den ersten Schritt aufzubringen.

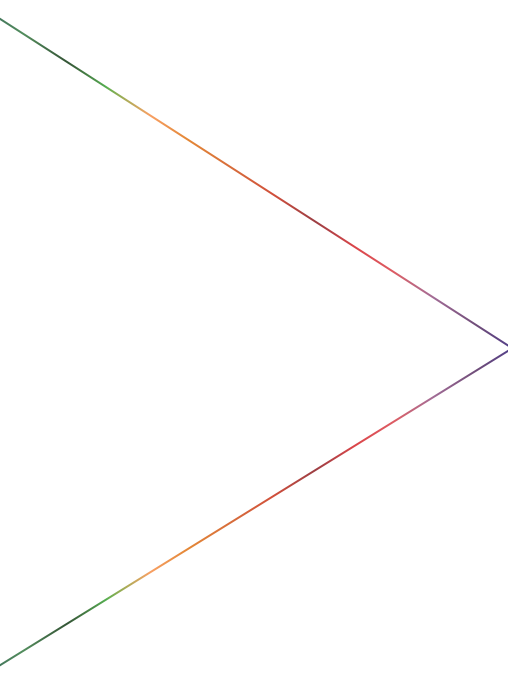


Julia Jakob studierte Musikwissenschaft und Kulturmanagement an der Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar und hat Anfang März ihren Master beendet. Seit Januar 2017 unterstützt sie unsere Online-Redaktion und hat im April bei uns ihr Volontariat begonnen.

Experimentieren, beteiligen, entwickeln.

Temporäre Interventionen als Mittel der Stadtgestaltung.

Ein Beitrag von Ulrich Berding und Florian Kluge



Welche Rolle können temporäre künstlerische Aktionen bei der Gestaltung von Stadträumen spielen – insbesondere im Dialog mit den verschiedenen Akteuren der Stadt? Im Vergleich zur üblichen Bauplanung bieten Interventionen viele Vorteile, mit denen das klassische Instrumentarium der Bau- und Planungskultur sinnvoll ergänzt werden kann: Sie sind leicht zu planen und mit überschaubarem Aufwand durchzuführen. Sie können spielerisch agieren und haben künstlerischen Anspruch. Sie stoßen einen Prozess an und sind ergebnisoffen. Sie setzen Impulse und eröffnen den Dialog mit den Bürgern und sind damit ein probates Mittel partizipativer Prozessgestaltung in der Stadtentwicklung.

Dynamischen Stadt-Entwicklungen begegnen

Architekten und Planer haben in der Regel den professionellen Anspruch, für soziale, ökonomische, verkehrliche und viele andere Problemstellungen bauliche Lösungen zu schaffen, die eine gewisse Zeit Bestand haben. Die Lebensdauer von Bauwerken wird daher in aller Regel nicht in Stunden und Tagen kalkuliert, sondern in Jahren und Jahrzehnten. Doch gleichzeitig zeichnet sich immer deutlicher ab, dass das (städtische) Leben von einer wachsenden Dynamik und von einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Lebensstile, der sozialen Milieus, Bedürfnisse und Tagesabläufe geprägt ist. Welcher Planer kann für sich in Anspruch nehmen, so weit gehende Kenntnisse über die komplexen Prozesse der Stadtentwicklung und Handlungsmuster der vielfälti-

gen Akteure und Nutzer zu haben, dass er Kraft seiner Qualifikation den einen und richtigen Entwurf für die Gestaltung stadt-räumlicher Wirklichkeiten zu erstellen in der Lage ist? Wie kann man da sicher sein, dass der geplante Hochbau oder Stadtraum wirklich die Ansprüche erfüllt, die an ihn gestellt werden? Ist es nicht viel nahe liegender, diesen dynamischen und kurzfristigen Stadt-Entwicklungen auf eine ebensolche Weise zu begegnen? Also nicht auf Anhieb die eine und ultimative Dauerlösung zu finden, sondern – erst einmal – im Dialog mit den Akteuren eine einfache und ebenso schnell errichtete wie wieder entfernte Maßnahme zu ergreifen und dann zu sehen, wie es weitergehen könnte. Solch ein experimenteller, spielerischer und temporärer Ansatz eröffnet Lern- und Erkenntnischancen, ist jedoch häufig nicht im „professionellen“ oder „seriösen“ Repertoire des Planer-Handels zu finden. Es stellt sich die Frage: Warum eigentlich nicht?

Der Wirksamkeit von Planung auf die Spur kommen

Es gibt räumliche Situationen, in denen zunächst unklar ist, ob und wie überhaupt gehandelt werden kann und soll. In diesem Moment bieten sich künstlerische Interventionen, Aktionen und Experimente an, um herauszufinden, worum es an diesem bestimmten Ort gehen sollte, was fehlt, was zu viel ist, was gewünscht, was abgelehnt wird. Schon allein das Signalisieren von Interesse, das Bündeln von Aufmerksamkeit an einem Ort, das gezielte Hinschauen und Zuhören kann diesen nachhaltig beeinflussen: „An manchen Orten ist der Versuch entscheidend, eine zeitgemäße Form der nachhaltigen Flächengestaltung und -nutzung zu finden. Manchmal ist diese Suche offensichtlich wichtiger als das Schaffen beständiger Orte“ (Havemann/Schild 2006, 23). Klaus Selle beschreibt dies so: „Fachleute der räumlichen Gestaltung (...) müssen sich einerseits mit den Bedingungen auseinandersetzen, die zur Entstehung und Entwicklung von Räumen führen, wenn ihre baulichen Interventionen wirksam und sinnvoll sein sollen. Sie können aber auch zur Entwicklung von Räumen beitragen ohne Bauten zu erstellen, Platzgrundrisse zu ändern oder Bäume zu pflanzen: Auch neue Bilder und Entwürfe möglicher Räume können die Vorstellungskraft anregen, den Blick auf längst bekannt erscheinende Orte verändern. Ebenso wirkungsvoll sind Inszenierungen, ungewohnte Nutzungen, Ereignisse, Installationen, Interventionen in den Alltag des Ortes.“ (Selle in Beeren et al. 2013: 7).

Für Planerinnen und Planer öffnet diese Verschiebung der zeitlichen Maßstäbe einerseits und der Zielsetzung andererseits neue Perspektiven. Denn in aller Regel lernen sie, Dauerlösungen im Entwurfsmaßstab zu entwickeln. Die Umsetzung temporärer Aktionen in Lebensgröße bedeutet auch neue Möglichkeiten, urbanes Leben zu verstehen, städtische Akteure kennenzulernen und die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Einflussnahme auszuloten. Zugleich können Fachleute wie Laien die Erfahrung machen, wie Geplantes im Raum wirksam wird und überprüfen, inwieweit Plan und Umsetzung korrelieren oder voneinander abweichen. Schon Camillo Sitte (1843–1903), der die Stadtplanung maßgeblich beeinflusst hat, legte Planern nahe, ihre Ideen über Provisorien zu überprüfen und anschaulich zu machen: „Da würde jedermann, auch der Laie, die Wirkung beurteilen können, und die öffentliche Meinung wäre sicherlich in die Lage gesetzt, zu entscheiden, ob nach diesem Modell eine definitive Verbauung in Angriff zu nehmen sei, oder nicht“ (Sitte 2001/1909: 184).

Künstlerische Aktionen als Mittler

Gerade in öffentlich zugänglichen Stadträumen, in denen viele Nutzungsinteressen von Eigentümern, Mietern und Nutzern aufeinandertreffen und unterschiedlichste Anforderungen von Verkehr, Konsum und Unterhaltung bis zur Erholung zusammenlaufen, können künstlerische Aktionen Ansprüche und Wünsche zutage fördern und moderieren. Dabei erschließen sich viele Dimensionen, Bedeutungen und Funktionsweisen öffentlicher Räume im Kern erst durch die Verbindung abstrakter und gedanklicher Auseinandersetzung mit dem direkten Erleben und dem eigenen Agieren und Eingreifen. Die Verbindungen von Nutzerverhalten, Nutzeräußerungen, Atmosphäre des Raumes und Charakteristika baulicher Elemente werden dann besonders gut erkennbar, wenn aktiv in die bestehenden Gefüge eingegriffen wird, wenn Veränderungen oder sogar bewusste Störungen vorgenommen werden. Temporäre Aktionen und künstlerische Interventionen lassen sich quasi als Diagnoseinstrumente für Stadträume einsetzen, indem sie „Räume auf Zeit“ bilden. Dabei werden Stadträume mit geringem baulichen Aufwand so verändert, dass sie mit den Seh- und Nutzungsgewohnheiten der Passanten und Anwohner brechen und diese zur Stellungnahme – in Wort oder Tat – auffordern. Von Vorteil ist hier die begrenzte Zeit: der Eingriff besteht nur während eines übersichtlichen Zeitraumes, danach ist alles wieder verschwunden.

Temporäre Aktionen sind leicht zu planen und mit überschaubarem Aufwand durchzuführen – jedenfalls im Vergleich zu dauerhaften Planungen und Änderungen. Künstlerische Aktionen können spielerisch agieren und haben nicht den Anspruch langfristige und großformatige Antworten auf räumliche und gesellschaftliche Fragen zu haben. Zudem sind sie ergebnisoffen. Ein Prozess wird angestoßen, aber was dann geschieht, ist nicht plan- oder vorhersehbar: Was passiert? Was ist, wenn nichts passiert? Gibt es Proteste? Gibt es Zustimmung? Gelingt es, die Aktion wie vorgesehen durchzuführen? Wird die Aktion evtl. abgebrochen – durch die Polizei, das Ordnungsamt? Werden Nutzerinnen und Nutzer mitmachen? Was ist, wenn sie nicht mitmachen? Wichtig ist die Erkenntnis: temporäre künstlerische Aktionen können sich verstetigen, müssen es aber nicht. Sie können Entwicklungsimpulse setzen, müssen aber nicht automatisch der erste Schritt einer „klassischen“ Planung sein. Temporäre Aktionen dürfen enden, ohne gleich als Misserfolg zu gelten. Sie dürfen vorübergehen.

In welchem Maße temporäre künstlerische Interventionen einen Beitrag zur Entwicklung von Räumen, Quartieren und Gemeinschaften leisten können und wieviel Partizipation in diesem Rahmen erfolgen kann, ist pauschal nicht zu bewerten. Intensität, Ausstrahlung und Impulswirkung einer jeder Aktion ist abhängig von den beteiligten Akteuren, der strukturellen Organisation, der institutionellen Einbindung, den finanziellen Rahmenbedingungen, manchmal auch von Zufällen und nicht zuletzt vom Engagement einzelner Personen. Dies soll im Folgenden an vier Projektbeispielen gezeigt werden.

Projektbeispiel SPACEmaker!

Unter dem Motto „Statt Verkehr Stadt“ führte die Bundesstiftung Baukultur im Juni 2012 den Konvent der Baukultur durch. In Hamburg versammelten sich rund 350 Berufene – Bauherren, Planer, Architekten, Ingenieure und politisch Verantwortliche – und diskutieren über die Vereinbarkeit von Baukultur und Mobilität. Die Bundesstiftung wollte damit auf diese gesellschaftliche Herausforderung aufmerksam machen und die Bedeutung guter Verkehrsbaukultur für die Lebensqualität in unseren Städten veranschaulichen. Begleitet wurde der Konvent von temporären künstlerischen Interventionen im städtischen Raum, die das Thema des Konvents interpretierten und als dezentrale bundesweite Leuchttürme zum Konvent agierten. Im Rahmen des Wett-

bewerbs der Aktion_Baukultur wurden zwölf Projekte in zwölf Städten ausgewählt und finanziell unterstützt, neben Aktionen u.a. in Berlin, Dresden, Hamburg, Hannover und München auch das Projekt „SPACEmaker!“ in Bonn (Abb. 1 und 2).

Mit Hilfe von mobilen zweiflügeligen Wandmodulen wurden elf Studenten der Alanus Hochschule und der RWTH Aachen zu „SPACEmakern“. Mit mehreren Choreographien bewegte sich die Aktion durch die Bonner Innenstadt zwischen Hauptbahnhof und Berliner Platz. An insgesamt neun Stationen erzeugten die Studenten mit zwei Meter hohen Leichtbaukonstruktionen, die an den Armen befestigt wurden, temporäre Raumveränderungen, die auf baukulturelle Schieflagen und die Bedeutung von Verkehrsräumen als öffentliche Räume hinwiesen. Mit Hilfe der SPACEmaker! gelang es aber auch, räumliche Potentiale und gestalterische Chancen aufzeigen. Im 1:1-Maßstab wurden publikumswirksame Bilder kreiert, Verkehrsräume zu temporären Freiräumen umgestaltet, Labyrinth geschaffen, Fußgängerbewegungen umgeleitet oder mobile Stadt-Räume gebildet. Für Passanten und Verkehrsteilnehmer wurde damit zum einen spürbar, wie sehr die Stadt vom PKW-Verkehr geprägt ist. Zum anderen veranschaulichte die Aktion, wie viele Möglichkeiten die Stadt für Nutzungen jenseits des motorisierten Verkehrs bietet.

Begleitet von Fernsehen und Presse, wurde das Ziel der Aktion, Aufmerksamkeit für den Verkehr in der Stadt zu wecken, erreicht: Die Studierenden kamen mit zahlreichen interessierten Bürgern ins Gespräch und konnten lebhaft Diskussionen vor Ort führen, die ohne Kunst sicher nicht möglich gewesen wären.



Fotos: Nola Bunke, Atelier Nola, Köln



Abb. 1 und 2: SPACEmaker!
2012. Eine Aktion in Bonn
mit Studierenden der Alanus
Hochschule und der RWTH
Aachen.

Projektbeispiel studio aachen nord

Das Projekt „studio aachen nord“ steht in einer langen Reihe temporärer Aktionen und Interventionen der Lehrstühle für Landschaftsarchitektur sowie Planungstheorie und Stadtentwicklung der RWTH Aachen. Seit vielen Jahren führen sie Lehrveranstaltungen durch, die sich mit der Analyse und dem Verständnis öffentlicher Räume auseinandersetzen und jeweils in eine künstlerische Gestaltungsintervention mündeten. Aufbauend auf umfassende Forschungsprojekte, in enger Kooperation mit Partnern aus Planung, Kunst und Verwaltung vor Ort und eingebettet in den Kontext des Architekturstudiums, wurden komplexe planerische Fragestellungen im architektonischen und stadtplanerischen Kontext behandelt.

Im Rahmen des 2011 in Aachen-Nord angelaufenen Programms „Soziale Stadt“ wird das Rehmviertel – geprägt von baulichen Mängeln sowie sozialen und ökonomischen Benachteiligungen – mit Mitteln des Landes NRW und der Stadt Aachen aufgewertet. Dies nahmen die Lehrenden zum Anlass, die wenig genutzten, verwahrlosten und vergessenen Plätze des Viertels in den Fokus eines Seminars zu rücken und mit den Studierenden einen Beitrag dazu zu leisten, bei den lokalen Akteuren Aufmerksamkeit zu wecken, das Viertel öffentlichkeitswirksam in Szene zu setzen und die Bevölkerung zum Mitdenken und Mitmachen zu motivieren. Die im Frühjahr und Sommer 2011 konzipierte Intervention „studio aachen nord“ stellte den Auftakt für einen lebendigen und intensiven Entwicklungsprozesses mit vielen Akteuren im Viertel dar und umfasste zwei wesentliche Bestandteile: Die Arbeit vor Ort im „studio“, zwei vormals leer stehende Wohnungen der Aachener gewoge Wohnungsbaugesellschaft sowie eine eintägige künstlerische Gestaltungsaktion auf einem der Plätze im Quartier.

In einem ersten Schritt galt es, sich intensiv mit dem Bestand auseinanderzusetzen – in der ganzen Breite aller baulichen und gesellschaftlichen Aspekte. Ein wichtiger Bestandteil war es dabei, direkt im Viertel präsent zu sein. Hierzu wurden zwei von der gewoge kostenlos zur Verfügung gestellte Wohnungen als „studio“ genutzt. Das so geschaffene „studio aachen nord“ konnte sich zur Anlaufstation im Planungsgebiet entwickeln und war Treffpunkt für die Projektbeteiligten. Mitten im Quartier, eingebettet in die soziale Nachbarschaft und konfrontiert mit dem architektonischen Bestand, wurde wöchentlich auf mitgebrachten

Campingstühlen diskutiert, die Küche zum Seminarraum umfunktioniert, die Tapete als Skizzenrolle genutzt, das Schlafzimmer zum Planungsbüro gewandelt und das Wohnzimmer zum Meetingroom der Jury erklärt. In einem intensiven kooperativen Verfahren wurden studentische Idee diskutiert und entwickelt, wie mit Hilfe einer urbanen Kunstaktion auf die Potenziale, Veränderungsnotwendigkeiten sowie die anstehenden Planungs- und Beteiligungsprozesse aufmerksam gemacht werden kann. Im gemeinsamen Juryverfahren wurde ein Konzept ausgewählt, das die Kriterien in größtmöglichem Maße erfüllte. Realisiert wurde eine Idee der Studierenden Philipp Müller und Falk Wagner. Das Konzept „Aufgetischt!“ sah vor, im Rahmen einer eintägigen Aktion die Bevölkerung des Rehmviertels zum Tafeln und Tratschen einzuladen, um gemeinsam die Diskussion über das Viertel zu eröffnen und weitere Verfahrensschritte einzuleiten. Finanziert durch die Stadt Aachen, wurden im Juli 2011 auf dem ganzen Rehmplatz Tische zu sechs Themen arrangiert und eingedeckt: Mittagstisch, Romantisch, Tennistisch, Stammtisch, Werkstisch und Spieltisch. Die Bewohner des Rehmviertels konnten klönen, spielen, essen, diskutieren und zuhören. Gemeinsam mit den Studierenden machten die Anwohner den Rehmplatz für einen Tag zum Zentrum des Geschehens (Abb. 3 und 4).

Mit ihrer Aktion gelang es den Studierenden, auf den anstehenden Planungs- und Umgestaltungsprozess hinzuweisen. Vor allem aber gelang es, einen Anlass für die Auseinandersetzung mit den Qualitäten und Potenzialen der Plätze im Rehmviertel zu schaffen. Im Gespräch mit den Anwohnern konnten viele Fragen diskutiert, Kontakte geknüpft und Anregungen gesammelt werden, die im weiteren Gesprächs- und Planungsprozess aufgegriffen werden konnten.



Fotos: Carina Engler



Abb. 3 und 4: studio aachen nord, 2011, temporäre Intervention der Lehrstühle für Landschaftsarchitektur sowie Planungstheorie und Stadtentwicklung der RWTH Aachen.

Projektbeispiel kistenweise

Im Rahmen des Forschungsprogramms Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) suchte das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2011 Modellvorhaben für das Forschungsfeld „Baukultur in der Praxis“. Im Rahmen des Forschungsfeldes sollten praktikable Methoden und Werkzeuge der Qualitätssicherung in Stadtentwicklungsprozessen und Planungsprojekten erarbeitet und vermittelt werden. Ziel des nach wie vor laufenden Projektes ist es, im Sinne einer „guten Praxis“ die baukulturellen Potenziale alltäglichen Handelns auf kommunaler Ebene zu verdeutlichen. Einer der ausgewählten Bewerber war die Stadt Paderborn, die eine Vielzahl von Veranstaltungen und Projekten zum Thema „Baukultur in der Praxis“ durchführte und zahlreiche Impulse setzte.

Eines der realisierten Projekte war eine künstlerische Intervention von Studierenden der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft. 16 Studierende des Fachbereichs Architektur ließen im Mai 2013 mit Hilfe von 1.500 Bierkisten auf dem Franz-Stock-Platz eine begehbare Skulptur entstehen. Ziel der Installation war es, gewohnte Sichtweisen aufzubrechen, neue Bilder in der (altbekannten) Stadt entstehen zu lassen, den Bürgern neue Blickwinkel zu eröffnen, zu Diskussionen anzuregen und die Paderborner zum Gespräch über Baukultur einzuladen (Abb. 5 und 6).

Die Studierenden waren drei Tage vor Ort, um das Konzept ihrer Kommilitonin Christine Lang umzusetzen, das im studentischen Wettbewerbsverfahren ausgewählt worden war. Zu beobachten war ein dynamischer Bauprozess, in dessen Verlauf die Bierkisten über mehrere Etappen zu einem 4,50 Meter hohen schwarzen Kubus geformt wurden, der nachts illuminiert war. Die künstlerische Intervention entstand in drei Phasen und thematisierte geschickt den Kontrast zwischen historischer Bausubstanz der Innenstadt und dem ungewohnten Baumaterial. Zunächst ergriffen die Kisten teppichartig Besitz vom Platz und veränderten dadurch Wege, weckten Aufmerksamkeit und ließen ein neues Raumgefüge entstehen. In der Folge kumulierten die Kisten in der Platzmitte und die Skulptur wuchs langsam in die Höhe. Zum Ende verdichtete sich die Skulptur zu einem begehbaren, schwarzen Kubus, dessen Architektur dazu einlud, sich mit ihm und seiner gebauten Umgebung auseinanderzusetzen.



Fotos: Claudius Bäuml, Alfter

*Abb. 5 und 6: kistenweise, 2011, Intervention von Studierenden der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Paderborn.*

Die Aktion – ausführlich dokumentiert in der Presse und begleitet vom Lokalfernsehen – wurde als großer Erfolg gewertet. Obwohl die Aktion abseits der stark frequentierten Bereiche der Fußgängerzone realisiert wurde, fanden zahlreiche Paderborner den Weg zum Franz-Stock-Platz, ließen sich das Werk und seinen Bezug zum Thema Baukultur erläutern und beteiligten sich an den Diskussionen. Das große Presseecho und die zahlreichen Gespräche vor Ort konnten das gesteigerte Interesse am Thema Baukultur belegen. Eingebettet in andere Veranstaltungen der Stadt leistete das Projekt einen wertvollen Beitrag zur Diskussion, warf neue Fragen auf und bleibt mit prägnanten Bildern in gutem Gedächtnis.

Projektbeispiel Sprechende Häuser, Unkel

Auch im Rahmen des großen Forschungsprojekts „Baukultur konkret“ des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) spielten temporäre Interventionen eine Rolle. Von 2014 bis 2017 hat der Fachbereich Architektur der Alanus Hochschule in einer interdisziplinären und internationalen Arbeitsgemeinschaft mit dem Büro für urbane Projekte (Leipzig) und LandLuft, Verein zur Förderung von Baukultur in ländlichen Räumen (Moosburg, AT) zusammengearbeitet. Ziel des Forschungsprojekts war es, Kenntnisse über den Stand von bürgerschaftlichen Initiativen im Themenbereich Baukultur im ländlichen Raum zu gewinnen sowie die Hindernisse und Beschränkungen ihrer Arbeit zu erfassen. Kern der Forschungsarbeit war es, zwölf ausgewählte Initiativen in kurzen Intensiveinsätzen vor Ort zu unterstützen. Die dabei angewendeten Formen der Zusammenarbeit wurden im Rahmen des Projekts gemeinsam mit den lokalen Akteuren entwickelt und bildeten die ganze Bandbreite partizipativer Kooperationsformate

ab. Je nach spezifischer Zielstellung wurden Workshops, Interventionen, Dialoge, Podien, Ausstellungen, Kunstprojekte, Diskussionsrunden oder Aktionstage durchgeführt, die den unterschiedlichsten Beteiligten mannigfaltige Möglichkeiten der Teilhabe eröffneten.

In Unkel – als einem der 12 ausgewählten Orte – konzipierte das Forschungsteam in Kooperation mit der Entwicklungsagentur Unkel – Kulturstadt am Rhein e.V. eine Reihe von Baukultur-Dialoge. Diese luden über einen Zeitraum von vier Monaten mit unterschiedlichsten Formaten, darunter ein Stammtisch, eine Vernissage und ein Filmabend, zu Gesprächen über Baukultur in und außerhalb Unkels ein. So wurden weitere Projekte, Veranstaltungen und Ideen angestoßen. Herzstück der Veranstaltungen war jedoch eine künstlerische Intervention von des Fachbereichs Architektur der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft unter Leitung von Prof. Willem-Jan Beeren und Miriam Hamel. Fünf Tage lang beschäftigten sich 16 Studierende mit der Situation auf und um den zentralen Willy-Brandt-Platz in Unkel. Am Anfang der Arbeit der Studierenden stand der Dialog mit Einwohnerinnen und Einwohnern von Unkel. Die Eingangsfrage lautete: Wären Sie bereit, uns einen Stuhl zu schenken? Über die Nachfrage, „Wozu braucht Ihr einen Stuhl?“ kam man ins Gespräch: Über das Forschungsprojekt, über Baukultur, über Unkel, über Standpunkte. Die so gesammelten Stühle und Stimmen wurden sortiert, zusammengefasst und positioniert. Von den Studierenden überarbeitet ist daraus eine städtische Bühne mit vielen geliehenen Stühlen rund um den Willy-Brandt-Platz entstanden. Die umliegenden Häuser – dank Beamer und Boxen zum Sprechen gebracht – formulieren pointiert die von den Bürgerinnen und Bürgern geäußerten Wünsche, Forderungen und Vorstellungen und diskutieren im Streitgespräch zukünftige Entwick-



Fotos: Alanus Hochschule, FB Architektur



Abb. 7 und 8: Sprechende Häuser, 2012, im Rahmen des Forschungsprojekts „Baukultur konkret“ (Alanus Hochschule, Büro für urbane Projekte, Leipzig, und Land-Luft, Verein zur Förderung von Baukultur in ländlichen Räumen, Moosburg/AT) in Zusammenarbeit mit der Entwicklungsagentur Unkel – Kulturstadt am Rhein e.V.

lungsmöglichkeiten (Abb. 7 und 8). Es ging vor allem um die Sicht- und Hörbarmachung dessen, was die Studierenden mit Blick von außen in dieser kurzen Zeit über Unkel erfahren haben. Zudem wurden Positionen herausgearbeitet und eine gemeinsame öffentliche Diskussion zwischen Bürgerschaft, Politik, Verwaltung und den Studierenden initiiert.

In der Summe aller Aktionen und Formate konnte das Forschungsprojekt während seiner vierjährigen Laufzeit auf mehreren Ebenen Perspektiven für gelungene Partizipation eröffnen. Betrachtet man die Bau- und Planungsbranche, so wird „Bürgerbeteiligung“ häufig noch mit „Bürgerinformation“ gleichgesetzt: Großveranstaltungen, bei denen überforderte Planer und Bürgermeister einer – nicht selten wütenden – Bürgerschaft gegenüberstehen. Das Forschungsprojekt „Baukultur konkret“ hat gezeigt, wieviel vielfältigere, kreativere und zielführende Verfahren es gibt, Bürger in Planungsprozesse einzubinden, ihre Identifikation und Ortskenntnis zu nutzen und sie an Entscheidungen zu beteiligen.

Schlussbetrachtung

Die Beispiele zeigen sicher, dass es keine pauschale Einschätzung zum Wert, zur Bedeutung und zur Wirkungsweise von temporären künstlerischen Interventionen im öffentlichen Raum geben kann. Und doch lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen und bewährte Strukturen benennen:

- 1.** Die betrachteten temporären Interventionen fokussieren nicht auf Bauobjekte, sondern auf gemeinschaftliche oder öffentliche Freiräume und die Menschen, die diese nutzen, gestalten und prägen (oder eben auch nicht). Wichtig ist also, dass es Teil der Aktion ist, mit Menschen ins Gespräch zu kommen, sie teilhaben zu lassen, sie für eine – wie auch immer geartete Weiterentwicklung – zu gewinnen. Je bürgerorientierter künstlerische Aktionen sind, desto geeigneter sind sie, niedrigschwellige Partizipation zu befördern und nachhaltige Impulse im Quartier oder darüber hinaus zu entfalten.
- 2.** Als vorteilhaft kann sich die Einbettung in etablierte und strukturierte Programme erweisen: Durch die Integration in bewährte Programme wie „soziale Stadt“ oder „ExWoSt“ oder die Kooperation

mit der Bundesstiftung Baukultur kann nicht nur die Finanzierung gesichert ein organisatorischer Rahmen gewährleistet und die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit gewonnen werden. Vielmehr bietet sich hierdurch ein fachliches Feedback für die Künstler, ein kritischer Resonanzboden für die künstlerischen Konzepte, ein kooperativer Partner für die Organisatoren und eine interdisziplinäre Vernetzung verschiedenster Akteure. Zudem können derartige Programme eine Verstärkung des partizipativen Prozesses gewährleisten – sofern dieses gewünscht ist.

3. Die aktive und mitgestaltende Einbindung der Bevölkerung schafft neue Möglichkeiten, bereits in der Aufbau-Phase eine breite Öffentlichkeit zu erreichen und auch sonst eher „unsichtbare“ Akteure, die sich üblicherweise nicht in der Stadtentwicklung engagieren zu aktivieren. Auch und gerade heikle gesellschaftliche Themen können im Rahmen einer öffentlichen Kunst-Aktion in ein neues Licht gerückt werden.

4. Die Entwicklung und Umsetzung von „Kunst-Aktionen“ im öffentlichen Raum benötigt nicht immer „professionelle“ Künstler. Hier erweist sich die Hochschule als Kreativfaktor. Mit etwas Glück und dem richtigen Netzwerk sind hier der gedankliche Spiel-Raum, die erforderliche Manpower, die kreative Atmosphäre und die interdisziplinäre Kooperation zu finden, um gelungene künstlerische Interventionen möglich zu machen.

5. Zu guter Letzt: Temporäre Interventionen ersetzen keine Beteiligungsverfahren im klassischen Verständnis. Im Sinne partizipativer Kunst können sie aber zum Gespräch einladen, Bürger und andere Akteure aktivieren und Kommunikationskanäle eröffnen, die sonst geschlossen blieben. Sie können zusätzliche Impulse geben und neue Prozesse initiieren.

LITERATUR

Beeren, Willem-Jan; Berding, Ulrich; Kluge, Florian (2013):

RAUMaufZEIT. Temporäre Interventionen im öffentlichen Raum, Band 1, Aachen, Euskirchen

Havemann, Antje; Schild Margit (2006): *Flüchtige Mode oder erhellende Experimente? Gedanken zur Nachhaltigkeit temporärer Projekte*, in: *Stadt und Grün*, Heft 9, September, S. 20-23

Siffo, Camillo (2001/1909): *Der Städtebau nach seinen künstlerischen Grundsätzen. Vermehrt um „Grossstadtgrün“, Reprint der 4. Auflage von 1909, Basel, Boston, Berlin*



Dr. Ulrich Berding ist Projektleiter bei plan zwei Stadtplanung und Architektur. Er bearbeitet Projekte der sozialen und nachhaltigen Stadt- und Quartiersentwicklung und gestaltet kommunikative Planungsprozesse. Darüber hinaus forscht er zu politischen und gesellschaftlichen Fragen der Stadtentwicklung. Themenschwerpunkte sind öffentliche Stadträume, Grün in der Stadt sowie Migration und Stadtentwicklung.



Prof. Dr. Florian Kluge, Landschaftsarchitekt, Moderator und Prozessgestalter ist Professor für Projektmanagement und Leiter des Instituts für Prozessarchitektur an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter. In wechselnden Konstellationen gestaltet er Prozesse und Projekte in Landschaftsarchitektur, Stadterneuerung und Dorfentwicklung sowie Kunstinterventionen.



Anzeige

WIR FINDEN DAS PERSONAL,
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: Dirk Schütz, Anja Schwarzer

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371