

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND
FINANZEN LUDWIGSBURG

Wahlpflichtfach Nr. 7:
Führen in Kommunen

Kommunales Kulturmanagement am Beispiel des Festivals Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd

Diplomarbeit zur Erlangung des Grades einer
Diplom - Verwaltungswirtin (FH)
vorgelegt von

Nadine Moser

Studienjahr 2008 / 2009

Gutachter:
Dipl.-Verwaltungswirtin Christine Falkenberg
Klaus Eilhoff

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Anlagenverzeichnis.....	V
Glossar.....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Kulturmanagement.....	3
2.2 Projektmanagement.....	6
2.3 Festival Europäische Kirchenmusik	9
3 Planungsphase.....	10
3.1 Die Projektassistenz.....	10
3.1.1 Aufgaben und Anforderungen.....	10
3.1.2 Praktikanteneinsatz	14
3.2 Das Projektteam.....	19
3.2.1 Zusammensetzung und Anforderungen.....	19
3.2.2 Projektteamkultur	23
3.3 Die Projektplanung.....	27
3.3.1 Grobplanung.....	28
3.3.2 Detailplanung.....	29
3.4 Die Projektstartsitzung	31
3.4.1 Vorbereitung und Durchführung.....	31
3.4.2 Schulungen.....	34

4	Durchführungs- und Koordinationsphase	36
4.1	Allgemeine Grundlagen.....	36
4.2	Risikomanagement	37
4.3	Informationsmanagement	42
4.3.1	Kommunikation	43
4.3.2	Dokumentation.....	45
5	Abschlussphase	48
5.1	Bestandteile eines systematischen Projektabschlusses	48
5.1.1	Inhaltliche Aufbereitung	48
5.1.2	Formale Abwicklung.....	50
5.2	Probleme bei der Umsetzung in der Praxis	51
6	Leitfaden Projekthandbuch	55
7	Fazit	57
	Anlagen	VII
	CD-ROM	LXXI
	Literaturverzeichnis	LXXII
	Erklärung nach § 36 III APrO VwgD	LXXV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau Diplomarbeit	2
Abbildung 2:	Säulen des Kulturmanagements	4
Abbildung 3:	Spannungsdreieck im Projektmanagement	6
Abbildung 4:	Prozess des Projektmanagements	8
Abbildung 5:	Anforderungsprofil Projektassistenz	13
Abbildung 6:	Grobplanung	28
Abbildung 7:	Detailplanung	29
Abbildung 8:	Wechselspiel Ausführung und Steuerung	36
Abbildung 9:	Risikomanagementprozess	37
Abbildung 10:	Inhalte Projektinformationsmanagement	42
Abbildung 11:	Bestandteile eines systematischen Projektabschlusses	48
Abbildung 12:	Leitfaden Projekthandbuch	56

Anlagenverzeichnis

Anlage 1:	Projektassistenz	VII
Anlage 2:	Projektbeteiligte	XIV
Anlage 3:	„Drehbuch“	XVII
Anlage 4:	Festivalbüro	XXII
Anlage 5:	Informationsveranstaltung	XXVI
Anlage 6:	Projektplanung	XXXIV
Anlage 7:	Risikomanagement	XLV
Anlage 8:	Projektstartsitung	XLVII
Anlage 9:	Dokumentation	LVII
Anlage 10:	Checkliste Lohnrechnung	LXIV
Anlage 11:	Abschlussitzung	LXVI
Anlage 12:	Teamgeschichte: Personen und Ereignisse	LXIX
Anlage 13:	Magazin „Kultur und Management im Dialog“	auf CD-ROM
Anlage 14:	Stellungnahme des Deutschen Kulturrates	auf CD-ROM
Anlage 15:	Berufsbild der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V.	auf CD-ROM
Anlage 16:	Homepage PM-Handbuch, Beitrag Nutzen	auf CD-ROM
Anlage 17:	Homepage PM-Handbuch, Graphik Projektablauf	auf CD-ROM
Anlage 18:	Homepage PM-Handbuch, Beitrag Teilprozesse	auf CD-ROM
Anlage 19:	Homepage Stadt Schwäbisch Gmünd, Profil EKM	auf CD-ROM
Anlage 20:	Projektmagazin 8/2008, Beitrag von Walker, Christine	auf CD-ROM
Anlage 21:	Projektmagazin 8/2004, Beitrag von Lomnitz, Gero	auf CD-ROM
Anlage 22:	Projektmagazin 9/2004, Beitrag von Lomnitz, Gero	auf CD-ROM
Anlage 23:	Projektmagazin 5/2000, Beitrag von Clausen, Olaf	auf CD-ROM
Anlage 24:	Projektmagazin 17/2000, Beitrag von Hilgenberg, Bernd	auf CD-ROM
Anlage 25:	Projektmagazin 18/2005, Beitrag von Adler / Bartlog	auf CD-ROM
Anlage 26:	Interview Geschäftsführer EKM Schwäbisch Gmünd	auf CD-ROM
Anlage 27:	Interview Kulturamtsleiter Paderborn	auf CD-ROM
Anlage 28:	Interview Helfer	auf CD-ROM

Glossar

- Fundraising** „[engl. für: Geldbeschaffung] Üblicherweise bezeichnet Fundraising das professionelle Spendensammeln von sog. Non-Profit-Organisationen, welche gemeinnützige Gesellschaften oder Institutionen sind, die nicht gewinnorientiert arbeiten und eine soziale Aufgabe erfüllen. Diese müssen sich zunehmend aus privaten Spenden finanzieren.“¹
- Merchandising** „[von engl. to merchandise = auf den Markt bringen] Merchandising ist die Weiterverwertung bekannter Charaktere und Symbole durch den Verkauf von Handelsware: T-Shirts mit Logo, Tassen, CDs. Merchandising ist ein erfolgreicher Geschäftsbereich, diverse Filme haben ihre Produktionskosten bereits vor Anlauf in den Kinos mittels Merchandising eingespielt.“²
- Meilenstein** „Meilensteine dienen einerseits der Orientierung des Auftraggebers über den Projektablauf, über Zwischenergebnisse und gestatten ihm andererseits, in den wichtigen Punkten, falls erforderlich, Weichen zu stellen.“³
- Festivalbüro** Das Festivalbüro befindet sich im Kulturzentrum Prediger. Hier werden Tickets für die an diesem Tag stattfindenden Konzerte sowie diverse Merchandising-Produkte verkauft. Während der Zeit des Festivals wird es von einer Person betrieben, welche zu den gleichen Bedingungen wie die Projektteammitglieder eingestellt ist.
- Bottom-up** „In einer kreativen Sitzung werden zum Beispiel mittels Brainstorming anstehende Aufgaben gesammelt und anschließend mit Oberbegriffen versehen, so dass eine Projektstruktur entsteht.“⁴

¹ Duden - Wörterbuch der New Economy, Mannheim, 2001.

² Vgl. ebenda.

³ Vgl. Litke, Hans-Dieter, Projektmanagement – Methoden, Techniken, Verhaltensweisen – Evolutionäres Projektmanagement, 5. erweiterte Auflage, München 2007, S.29 (Im Folgenden zitiert als: Litke, 2007).

⁴ Litke, Hans-Dieter, Projektmanagement, München 2002, S. 36 (Im Folgenden zitiert als: Litke, 2002).

1 Einleitung

Kulturmanagement hat „vermutlich die beeindruckendste Karriere in der Kulturlandschaft der vergangenen zehn Jahre gemacht...“.⁵ Und dabei ist dies keine Erfindung unserer Zeit. Die im 17. Jahrhundert entstandene Konzertreihe Lübecker Abendmusik, gibt ein Beispiel für erfolgreich angewandtes Kulturmanagement in der Geschichte. Mit Orgelmusik verkürzte Franz Tunder damals den Kaufleuten die Zeit vor dem Gang zur nahegelegenen Börse, welche den Organisten vor Begeisterung reich entlohnten. Franz Tunder legte das Geld gut an und engagierte immer wieder Musiker und Sänger, was völlig neue Konzertmöglichkeiten ergab. Entsprechend vergrößerte sich der Aufgabenbereich des Organisten.⁶

Kommunen in Baden-Württemberg bearbeiten das Feld „Kultur“ heute als freiwillige Aufgabe mit eigenverantwortlichem Entschließungs- und Handlungsermessen.⁷ Die kommunale Kulturpflege erfolgt somit im Bereich der Daseinsvorsorge und der Deutsche Kulturrat fordert ausdrücklich dazu auf, diese auch als solche zu gewährleisten. Ein flächendeckendes kulturelles Angebot soll breiten Teilen der Bevölkerung, zu erschwinglichen Preisen kontinuierlich zur Verfügung stehen. Außerdem sollen alle künstlerischen Sparten berücksichtigt werden.⁸ Eine solche ist die Kirchenmusik, mit ihrer liturgischen und außerliturgischen Prägung, der überwiegenden Gesangsmusik und ihrem Hauptinstrument, der Orgel.

Kulturveranstaltungen in sakralen Räumen wie Kirchen oder Klöstern, üben auf den Menschen eine besondere Faszination aus. Dies ist bedingt durch ihre hohe Symbolfunktion und auch aus der Erkenntnis heraus, dass hier „...mehrere Ebenen zusammenspielen und in ihrer mannigfaltigen Wirkung zu unterschiedlichen Bereicherungserfahrungen führen können.“⁹. In diesen Räumen muss aber besonderes

⁵ Fuchs, Max, Typen und Verständnisweisen von Kulturmanagement - ein Versuch, in: Handbuch KulturManagement – die Kunst, Kultur zu ermöglichen, Hrsg.: Dr. Josef Raabe Verlags GmbH, Red.-Beratung: Peter Bendixen, ..., Loseblatt-Sammlung, Berlin 1992-2006, A 2.15, S. 2 (Im Folgenden zitiert als HKM).

⁶ Vgl. Seidewitz, Gudrun, Was hat Kirchenmusik mit Kulturmanagement zu tun?, in: KM – Kultur und Management im Dialog, Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network (www.kulturmanagement.net), 22/2008, S. 39-41, siehe Anlage 13 auf beigefügter CD-ROM.

⁷ Vgl. Waibel, Gerhard, Gemeindeverfassungsrecht Baden-Württemberg, 5. Auflage, Stuttgart 2007, S. 38.

⁸ Vgl. Der Deutsche Kulturrat, Kultur als Daseinsvorsorge!, Berlin, 29.09.2004, <http://www.kulturrat.de/detail.php?detail=217&rubrik=4>, Internet-Abwurf vom 08.01.2009. siehe Anlage 14 auf beigefügter CD-ROM.

⁹ Küster, Sabine, Kulturmanagement in Sakralbauten, HKM, C 2.17, S. 3.

Fingerspitzengefühl dahingehend gezeigt werden, dass der Respekt vor der Geschichte und Bedeutung des Raumes gewahrt wird und ein behutsamer und sensibler Umgang mit der Kirchengemeinde und den regelmäßigen Besuchern der Kirchen erfolgt. Da sakrale Räume in erster Linie keine Konzerthäuser sind, gehen regelmäßig stattfindende Gottesdienste vor. Für Proben, Auf- und Abbauen von Bühnenelementen, Licht- und Tontechnik oder die Bestuhlung und Beschilderung bleiben nur ganz bestimmte angebotene Zeitfenster, was die organisatorischen Abläufe erschwert. Daraus ergibt sich eine besondere Notwendigkeit langfristiger und detaillierter Vorausplanung um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

Nach dieser Einleitung erläutert das Kapitel zwei theoretische Grundlagen des Kulturmanagements und des Projektmanagements. Wobei von einer umfassenden Untersuchung des Kulturmanagements abgesehen wird, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Der Zeichnung des Profils des Festivals Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd, folgt der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit: In den Kapiteln drei bis fünf werden die Phasen des Projektmanagements analysiert, Probleme in der Praxis aufgezeigt sowie Verbesserungsmöglichkeiten herausgearbeitet. Dabei wird vor allem auf die Funktion der Projektassistenz eingegangen, aufgrund der besonderen örtlichen Bedingungen. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse, wird in Kapitel sechs ein Leitfaden zur Erstellung eines Projekthandbuches gefertigt. Ebenso werden die hierin enthaltenen Unterlagen erstellt, welche sich in den Anlagen dieser Arbeit befinden. Dieses Projekthandbuch soll der jeweiligen Projektassistenz eine Unterstützung bei der Planung und Durchführung des Festivals sein. Das Kapitel sieben gibt ein abschließendes Fazit.

Kapitel 1	• Einleitung
Kapitel 2	• Theoretische Grundlagen
Kapitel 3	• Planungsphase
Kapitel 4	• Durchführungs- und Koordinationsphase
Kapitel 5	• Abschlussphase
Kapitel 6	• Leitfaden Projekthandbuch
Kapitel 7	• Fazit

Abbildung 1: Aufbau Diplomarbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Kulturmanagement

Die rasante Entwicklung im Bereich des Kulturmanagements in den letzten Jahren hatte zur Folge, dass wissenschaftliches Schrifttum dazu eher spärlich ist. Dies erschwert das systematische Einordnen und Erklären von Themen, Methoden und Instrumenten.¹⁰ Für diese Arbeit wird der Begriff Kulturmanagement im folgenden Sinn genutzt:

Nach Werner Heinrichs „beschränkt sich Kulturmanagement auf

1. die Erstellung von institutionellen, rechtlichen, ökonomischen und organisatorischen Rahmenbedingungen, um Kultur ermöglichen zu können,
2. die Steuerung der Prozesse, die zu konkreten künstlerischen und kulturellen Leistungen (etwa in Form eines Kunstwerks oder eines kulturellen Projekts) führen, sowie
3. die Vermittlung künstlerischer und kultureller Leistungen an ein Publikum.“¹¹

Kulturmanagement schafft also Grundlagen und Rahmenbedingungen, die Kultur ermöglichen, ohne jedoch die Kunst bzw. Kultur selbst zu schaffen.¹² Dabei ist ein wesentlicher Aspekt die Steuerungsaufgabe sowie die Organisation und Führung von Kulturprojekten und Kultureinrichtungen.¹³

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten Kulturmanagement zu betreiben. Demzufolge ist die nachfolgende Darstellung nicht abschließend, sondern stellt lediglich einen Überblick über wesentliche Kernpunkte des Kulturmanagements dar. So lässt sich der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit - die Planung und Durchführung von Projekten - besser einordnen.

¹⁰ Vgl. Bendixen, Peter, Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 112-113 (Im Folgenden zitiert als: Bendixen, 2006).

¹¹ Heinrichs, Werner, Kulturmanagement – Eine praxisorientierte Einführung, 2. Auflage Darmstadt 1999, S. 20-21 (Im Folgenden zitiert als: Heinrichs, 1999).

¹² Vgl. ebenda S. 21.

¹³ Vgl. Siebenhaar, Klaus, Karriereziel Kulturmanagement – Studiengänge und Berufsbilder im Profil, Nürnberg 2002, S. 10.



Abbildung 2: Säulen des Kulturmanagements (Quelle: Eigene Darstellung)

(a) Finanzierung

Kommunale Kulturfinanzierung lässt sich einteilen in interne Haushalts- bzw. Budgetvereinbarungen, welche mit dem Gemeinderat getroffen werden, sowie Einnahmen aus Eigen- und Fremdquellen¹⁴. Eigeneinnahmen können gestärkt werden durch Eintrittsgelder, Merchandising¹⁵ oder über die Gestaltung der Preis- und Programmpolitik. Eine Erhöhung der Einnahmen aus Fremdquellen kann erreicht werden durch Maßnahmen des Fundraising¹⁶, zu denen u.a. Sponsoring, Spenden und auch Fördervereine gehören.

(b) Recht

Die rechtlichen Rahmenbedingungen von Kulturarbeit haben die Sonderstellung, dass sie für öffentliche, gemeinnützige und privatwirtschaftliche Kulturbetriebe gleichermaßen gelten. Dazu gehören Gesetze und Verordnungen aus unterschiedlichsten Rechtsgebieten, bspw. das Urheberrecht, einschließlich Verwertungs- und Leistungsschutzrechte, das Künstlersozialversicherungsrecht oder auch das Steuerrecht für Kulturbetriebe.¹⁷

¹⁴ Vgl. Bendixen, Peter / Heinze, Thomas, Neue Ansätze im Kulturmanagement – Theorie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 22.

¹⁵ Vgl. Glossar.

¹⁶ Vgl. Glossar.

¹⁷ Vgl. Heinrichs, 1999, S. 85-86.

(c) Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit hat neben der Übermittlung von Informationen vor allem die Aufgabe, ein Vertrauensverhältnis zwischen Organisation und Öffentlichkeit herzustellen und aufrechtzuerhalten.¹⁸ Diese Kommunikation muss mit Außenstehenden wie auch in der eigenen Organisation betrieben werden.¹⁹ Öffentlichkeitsarbeit ist nicht allein Pressearbeit, Werbung oder Marketing, es geht vielmehr um „...langfristige Kontakt- und Imagepflege, damit kulturelle Institutionen und Initiativen auf Dauer ihr unverwechselbares „Gesicht“ erhalten und sich behaupten können...“²⁰.

(d) Selbst- und Zeitmanagement

Selbst- und Zeitmanagement ist wichtig um die begrenzt zur Verfügung stehende Zeit möglichst effektiv und effizient zu nutzen. Dies wird erreicht, indem man sich selbst, seine Arbeit und seinen Arbeitsplatz besser organisiert. Das Anlegen von Ordnersystemen und Aufgabenlisten wie auch ein sinnvoller Einsatz von Kommunikationstechniken sind dabei entscheidend.²¹ Genauso wichtig ist Selbstkontrolle sowie eine realistische Planung und Prioritätensetzung. Dies hilft jedem Einzelnen und dem Projektteam den Überblick zu bewahren und Stress vorzubeugen.²²

(e) Projektmanagement

Projektmanagement ist die Planung und Durchführung eines Projektes, das in verschiedenen Phasen abläuft. Dies ist eine weitere Komponente des Kulturmanagements und ist Schwerpunkt der folgenden Kapitel.

¹⁸ Vgl. Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V., URL: <http://www.dprg.de/statische/itemshowone.php?id=39>, Internet-Abruf vom 07.01.2009, siehe Anlage 15 auf beigefügter CD-ROM.

¹⁹ Duggen, Hans / Köhler, Andreas, Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune – Darstellung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 20.

²⁰ Jürgens, Ekkehard, Projekt Öffentlichkeitsarbeit: Mit Öffentlichkeitsarbeit Bürger und Politiker für Kultur gewinnen, HKM, D 4.3, S. 3.

²¹ Vgl. Mayer, Jeffrey, Zeitmanagement für Dummies, 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Übersetzung aus dem Amerikanischen von Reinhard Christiansen, überarbeitet von Gerhard Franken, Weinheim 2007, S. 27, 33.

²² Vgl. Leitfaden Projektmanagement, Institut für Organisationskommunikation GmbH, Bensheim, 2001, S. 9.

2.2 Projektmanagement

Projektmanagement ist die Gestaltung eines Prozesses, in dem ein Projekt von Anfang bis Ende geführt wird. Im Projektmanagement gibt es drei Grundtätigkeiten:

- ✓ **Planung:** Festlegung des zu erreichenden Zieles, des Zeitrahmens und der erforderlichen Ressourcen
- ✓ **Organisation:** Definition von Verantwortungsbereichen und Rollen der Projektbeteiligten
- ✓ **Kontrolle:** Überwachung der Ergebnisse, Erinnerung an erwartete Leistungen, Weitergabe von Informationen, Lösung von Problemen

Um diese Tätigkeiten mit Erfolg umzusetzen, benötigt es:

- ✓ **Information:** Rechtzeitige und vollständige Daten sowie Methodenwissen in jeder Phase des Projektmanagements
- ✓ **Kommunikation:** Rechtzeitige Bereitstellung von notwendigen und klaren Informationen an beteiligte wie betroffene Personen
- ✓ **Engagement:** Persönlicher Einsatz und Wille der Teammitglieder, das vereinbarte Ziel in einer bestimmten Zeit mit einem gegebenen Budget zu erreichen.²³

Bei Projekten besteht ein natürliches Spannungsverhältnis zwischen dem zu erreichenden Ziel, der zur Verfügung stehenden Zeit sowie den gegebenen Ressourcen zu denen Menschen, Kapital, Räumlichkeiten, wie auch Ausrüstung bspw. Fahrzeuge und andere Geräte gehören.²⁴

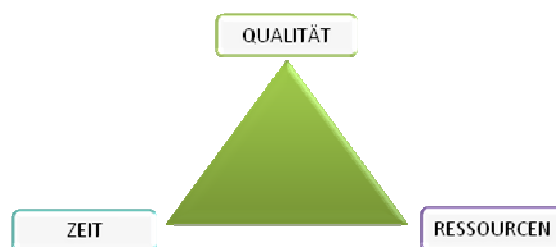


Abbildung 3: Spannungsdreieck im Projektmanagement (Quelle: Eigene Darstellung)

²³ Vgl. Portny, Stanley, Projektmanagement für Dummies, 2. überarbeitete Auflage, Übersetzung aus dem Amerikanischen von Britta Kremke, Weinheim 2007, S. 31 – 32.

²⁴ Vgl. Klein, Armin: Projektmanagement für Kulturmanager, 3. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 15 (Im Folgenden zitiert als: Klein, 2008).

Nach Litke soll Projektmanagement sicherstellen, dass das vereinbarte Ziel im Rahmen der personellen, technischen, finanziellen sowie terminlichen Rahmenbedingungen erreicht wird.²⁵ Bei Projektmanagement handelt es sich also um eine besondere Führungsaufgabe, die sich von der institutionellen Routine einer Kultureinrichtung unterscheidet. Insbesondere sind hier Kenntnisse der Konfliktsteuerung hilfreich und erforderlich, um die unter Zeit- und Risikodruck arbeitenden Teammitglieder motivieren und führen zu können.²⁶

Die Arbeits- und Organisationsform des Projektmanagements bietet sich vor allem an bei komplexen und zeitlich begrenzten Vorhaben, was folgende Nutzenpotenziale ermöglichen kann:²⁷

- **Effektivität:** Durch Einbeziehung von Teammitgliedern und anderen Betroffenen können Probleme und Aufgaben wirkungsvoller gelöst werden („Do the right things.“).
- **Effizienz:** Durch gründliches, konzentriertes Planen und Koordinieren können kürzere Bearbeitungszeiten und damit geringere Gesamtkosten erreicht werden („Do the things right.“).
- **Kontrollierbarkeit:** Durch Controlling kann das Projekt gezielt gesteuert und Abweichungen entgegengewirkt werden.
- **Plantreue:** Durch professionelle Planung und Steuerung kann eine höhere Plantreue erreicht werden.
- **Transparenz:** Durch Dokumentation und Kommunikation kann im Projekt eine verbesserte Transparenz erreicht werden.
- **Führungskräfteentwicklung:** Durch gezielte Förderung der Führungskompetenzen von Projektleitung und Projektassistenz haben diese die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln.

²⁵ Vgl. Litke, 2007, S. 25.

²⁶ Vgl. Klein, 2008, S. 16.

²⁷ Vgl. startup euregio Management GmbH, URL: <http://www.pm-handbuch.com/nutzen.htm>, Internet-Abruf vom 29.12.2008, siehe Anlage 16 auf beigefügter CD-ROM.

Der gesamte Prozess des Projektmanagements umfasst 5 Phasen:

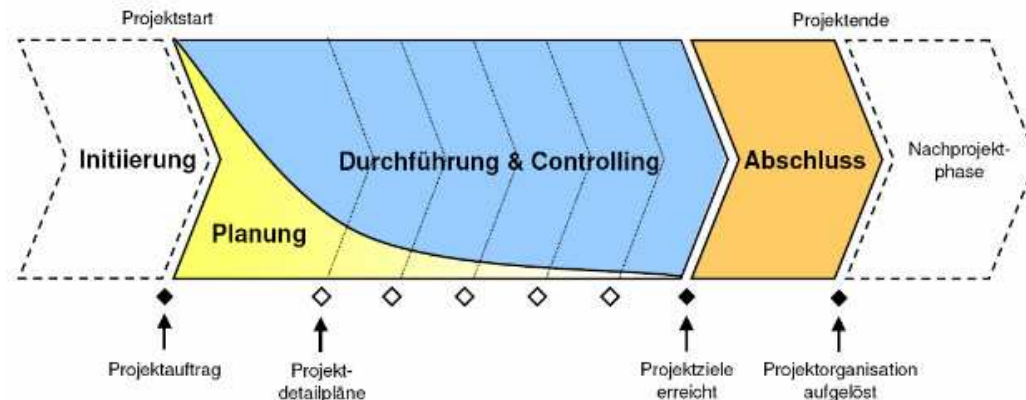


Abbildung 4: Prozess des Projektmanagements

(Quelle: URL: <http://www.pm-handbuch.com/projekttaufbau.htm>, Internet-Abwurf vom 29.12.2008, siehe Anlage 17 auf beigefügter CD-ROM)

Bei der **Initiierung** eines Projektes werden Ideen, Probleme oder Ziele gesammelt und analysiert. Daraus entsteht ein Projektauftrag. Anschließend werden in der Phase der **Planung** die Projektinhalte konkretisiert. Es werden genaue Pläne mit Aufgaben, Zielen und Risiken erstellt. Mit der **Durchführung** wird begonnen, wenn die Pläne ausreichend detailliert wurden. Oder dann, wenn ein bestimmter Start festgelegt ist, zu dessen Zeitpunkt dann ausreichend detaillierte Pläne vorliegen. Parallel zu der Durchführung findet das **Controlling** statt. Der Projektverlauf wird von der Projektleitung gesteuert und überwacht.

Im Prozess des Projektmanagements nimmt der Aufwand an Planung stets ab und der Stellenwert von Durchführung und Controlling steigt. Denn, liegt ein detaillierter Projektplan vor, muss dieser im Verlauf des Projektes, bei etwaigen neuen Informationen oder Planänderungen, lediglich überarbeitet und fortgeführt werden.²⁸

Ein Projekt sollte schließlich einen systematischen **Abschluss** haben, bei dem Erfahrungswerte kritisch reflektiert und Projektergebnisse entsprechend evaluiert werden. In der **Nachprojektphase** werden die Ergebnisse genutzt und weiter verarbeitet.²⁹ Wann einzelne Phasen abgeschlossen sind bestimmen vordefinierte Meilensteine³⁰.

²⁸ Vgl. Litke, 2007, S. 85.

²⁹ Vgl. startup euregio Management GmbH, URL: <http://www.pm-handbuch.com/projekttaufbau.htm>, Internet-Abwurf vom 29.12.2008, siehe Anlage 18 auf beigefügter CD-ROM.

³⁰ Vgl. Glossar.

2.3 Festival Europäische Kirchenmusik

Das Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd (EKM) wurde im Jahre 1989 gegründet und findet jährlich in den Sommermonaten Juli und August während insgesamt dreieinhalb Wochen statt.

Das Festival „...will die für den Menschen wesentlichen Fragen musikalisch thematisieren.“³¹. Dies spielt sich in und um Schwäbisch Gmünd in bis zu zehn bedeutsamen Sakralbauten aus acht Jahrhunderten ab. Dort finden, außer an einem Ruhetag in der Woche, täglich und an Wochenenden auch mehrere Veranstaltungen an einem Tag statt.

Das jährlich wechselnde Thema des Festivals spiegelt sich in der programmatischen Ausrichtung wider und bietet ein Repertoire vom Mittelalter bis zur Gegenwart. Die Darbietungen versprechen „...Qualität von lokalen bis internationalen Ensembles, Spiritualität ausgehend vom Christentum in Richtung Weltreligionen und „freier“ Spiritualität sowie die Einbeziehung verschiedener Kunstsparten.“³².

Die Bedeutung des Festivals geht weit über den süddeutschen Raum hinaus, was nicht nur rund 15.000 Besucher pro Saison bestätigen, sondern auch die Reaktionen von Künstlern und deren Agenturen.³³

Das Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd ist bereits ein konkretes Projekt, welches einen bestimmten Projektauftrag enthält. Die Vorphase des Projektmanagements - die Initiierung eines Projektes - wird in der vorliegenden Arbeit deshalb nicht thematisiert. Sie ist auch nicht Angelegenheit des Projektassistenten.

³¹ Stadt Schwäbisch Gmünd, URL: <http://www.kirchenmusik-festival.de>, Internet-Abruf vom 29.12.2008, siehe Anlage 19 auf beigefügter CD-ROM.

³² Vgl. ebenda.

³³ Vgl. ebenda.

3 Planungsphase

3.1 Die Projektassistenz

In diesem Kapitel werden die Aufgaben und erforderlichen Kompetenzen einer Projektassistenz³⁴ beim Festival EKM dargelegt, sowie Vor- und Nachteile eines Einsatzes von Praktikanten für diese Position gegenüber gestellt.

3.1.1 Aufgaben und Anforderungen

Das Deutsche Institut für Normung e. V. (DIN) definiert den Projektassistenten als „...Mitarbeiter, der nach Weisung der Projektleitung Aufgaben im Rahmen des Projektmanagements übernimmt, wobei die sachliche Verantwortung bei der Projektleitung liegt.“³⁵. Durch diese Aufgabenverteilung kann die Projektabwicklung effizienter gestaltet werden, indem die Projektleitung entlastet wird und sich auf grundlegende, über den Tag hinausgehende Arbeiten konzentrieren kann. Nach Walker übernimmt die Projektassistenz Organisationsaufgaben und ist bei der Kommunikation zwischen Projektleitung und Projektteam von entscheidender Bedeutung.³⁶

Die Projektassistenz der EKM nimmt vor allem organisatorische Aufgaben wahr. Sie beschränken sich jedoch auf den Bereich des Projektteams und die Abwicklung der zahlreichen Veranstaltungen. Sie ist weder in die programmatische Planung, noch in die Auswahl der Künstler und Ensembles involviert. Auch die Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit, der Finanzierung und der rechtlichen Rahmenbedingungen werden lediglich gestreift. Bspw. indem es ihre Aufgabe ist, vor und während des Festivals Werbematerialien in der Stadt und der Region zu verteilen, die Einsätze der Teammitglieder möglichst so zu planen, dass keine unnötigen Personalkosten entstehen, oder diverse Genehmigungen beim Ordnungsamt zu beantragen.

³⁴ Anmerkung: In den nachfolgenden Ausführungen wird aus Gründen einer einfacheren Darstellung auf eine Unterscheidung zwischen der weiblichen und männlichen Form abgesehen. Selbstverständlich sind stets sowohl Projektassistentinnen als auch Projektassistenten gemeint.

³⁵ DIN – Deutsches Institut für Normung e.V., DIN 69905 – Projektwirtschaft, Projektabwicklung, Begriffe.

³⁶ Vgl. Walker, Christine, Professionelle Projektassistenz – wirksame Entlastung für die Projektleitung, in: Projektmagazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement (www.projektmagazin.de), 8/2008, S. 1 (Im Folgenden zitiert als: Walker, 2008), siehe Anlage 20 auf beigefügter CD-ROM.

Die Aufgabe des Projektassistenten ist es viel mehr, den Projektleiter zu unterstützen. Nicht nur allgemein indem gewisse Aufgabenbereiche übertragen werden, von denen der Projektleiter somit entlastet ist, sondern auch bei kurzfristigen Angelegenheiten, die erledigt werden müssen. Bspw. ein Botengang, um ein förmliches Einladungsschreiben vom Oberbürgermeister unterschreiben zu lassen. Seine Hauptaufgabe ist es jedoch, ein Projektteam zusammen zu stellen, einen Einsatzplan auszuarbeiten und darauf zu achten, dass dieser auch eingehalten wird. Das heißt, er übernimmt auch die Aufgabe der Überwachung des Projektfortschrittes. Ggf. eintretende Änderungen sind unverzüglich an die Projektleitung zu melden, sodass erforderliche Änderungsmaßnahmen veranlasst werden können. Hierüber hat der Projektassistent eine Dokumentation zu führen.

Neben der Vorbereitung und Abwicklung einer Informationsveranstaltung, einer Start- sowie Abschlusssitzung wird von dem Projektassistenten auch erwartet, selbst bei der Durchführung des Festivals im Projektteam mitzuarbeiten. Dies ist zudem wichtig für das Entwickeln des Teamgefühls der Helfer.

Eine weitere Aufgabe ist die ständige verwaltungsinterne und -externe Korrespondenz. Beim Ordnungsamt sind häufig Sondergenehmigungen für Künstler, Ensembles oder den SWR-Aufnahmebus zu beantragen, zum Fahren und Parken in der Innenstadt und damit einhergehende, zeitweilige Parkverbote für Anwohner und der gleichen. Auch mit dem Baubetriebsamt sind viele Termine abzustimmen. Dessen Mitarbeiter sind bspw. bei dem großen Stuhltransport beteiligt oder sind dafür zuständig, dass die EKM- Fahnen und -Banner in der Innenstadt angebracht werden, sowie dass Bühnen- und Podestelemente an bestimmte Veranstaltungsorte transportiert werden. Mit dem Hauptamt muss vor allem im Vorfeld des Festivals geklärt werden, wann der Kopierraum im Rathaus für den Druck von Abendprogrammen ohne stetige Konflikte mit anderen Ämtern belegt werden kann, da dies eine sehr zeitaufwändige Arbeit ist. Auch mit der Lohn- und Gehaltsrechnung steht der Projektassistent in ständigem Kontakt, um die frühzeitige und vollständige Erfassung aller Daten und Unterlagen zu gewährleisten. Dies ist eine sehr wichtige Angelegenheit, bei der ein Briefing des jeweiligen Praktikanten vor dem Festival sehr sinnvoll wäre. Dies unterstützt auch die verantwortliche Mitarbeiterin der Lohnrechnung³⁷ und ist gerne bereit dies durchzuführen.

³⁷ Vgl. Gespräch mit Daniela Zeeb vom 03.02.2009.

Verwaltungsextern wird vorwiegend mit den Projektteammitgliedern kommuniziert. Jedoch hat der Projektassistent auch Kontakt zu Pfarrämtern und Mesnern zu halten, um Termine oder Schlüsselübergaben abzusprechen, mit Busunternehmen, um einen Transfer von Ensembles mit vielen Instrumenten vom Flughafen zu organisieren oder mit diversen Hotels, um Zimmer für Übernachtungen der Künstler zu reservieren. Die Korrespondenz mit den Künstlern oder deren Agenturen beruht darauf, An- und Abreisedetails in Erfahrung zu bringen, Bilder oder Texte für die Abendprogramme anzufordern oder sie an die Rücksendung des Vertrages zu erinnern. Mit inhaltlichen Fragen der Künstlerverträge kommt der Projektassistent nicht in Berührung.³⁸

Da all diese Aufgaben zwar selbstständig, jedoch trotzdem immer in Absprache mit der Projektleitung ausgeführt werden, ist mit dieser eine gute Zusammenarbeit nötig. Hierfür werden nach Walker folgende Voraussetzungen zugrunde gelegt:³⁹

- ✓ Der Projektleiter muss sich regelmäßig Zeit für den Projektassistenten nehmen. Um ihm ein Briefing für die kommenden Tage und damit auch nötige Hintergrundinformationen zu geben. Umgekehrt muss auch der Projektassistent über die Durchführung und bestimmte Ereignisse berichten, da er das Verbindungsglied zwischen Projektteam und Projektleitung ist.
- ✓ Dem Projektassistenten ist ein hohes Maß an Vertrauen seitens des Projektleiters entgegenzubringen. Nur so kann er die Kompetenzen seiner Assistenz und den für ihn damit verbundenen Vorteil voll für sich nutzen. Durch das entgegengebrachte Vertrauen kann die Assistenz selbstsicherer auftreten und fühlt sich motiviert, was zum Vorteil für das Festival ist.

Um die genannten Aufgaben möglichst optimal zu erfüllen, sollte eine Projektassistenz der EKM nach Meinung der Verfasserin folgende Kompetenzen besitzen:

³⁸ Zu der Übersicht Aufgabenbereich Projektassistenz siehe Anlage 1.

³⁹ Walker, 2008, S. 2.

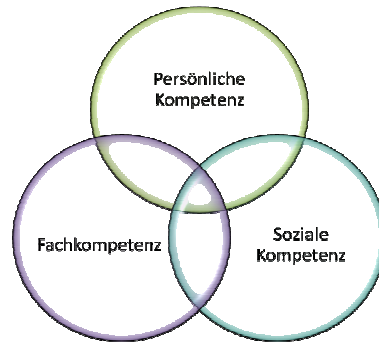


Abbildung 5: Anforderungsprofil Projektassistenz (Quelle: Eigene Darstellung)

Zu den persönlichen Kompetenzen der Assistenz sollte ein sicheres und selbstbewusstes Auftreten zählen, sie sollte aber dennoch Hilfe und Verbesserungsvorschläge annehmen können. Sie sollte engagiert und leistungsbereit sein sowie überaus belastbar und stressresistent. Dies ist sehr wichtig, da während des Festivals oft bis spät in den Abend und an Wochenenden gearbeitet wird, und dies häufig in Hektik und unter zeitlichem Druck. Darüber hinaus sollte sie ein zuverlässiger und loyaler Ansprechpartner für die Teammitglieder sein.⁴⁰ Sie sollte zwar einen Blick für das große Ganze besitzen, jedoch auch sehr detailgenau arbeiten und an vermeintliche Kleinigkeiten denken.

Da die Assistenz in gewisser Weise Teil des Projektteams ist, sind Teamfähigkeit, Geduld und Einfühlungsvermögen unabdingbare soziale Kompetenzen. Darüber hinaus ist es von Vorteil, wenn sie sehr kommunikativ ist, da so ein offener und reger Austausch an Informationen besteht und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann.⁴¹ Dies ist sehr wichtig, da es ermöglicht, dass Teammitglieder besser über Konflikte oder Probleme sprechen können und auch in brenzligen Situationen einfacher auf den Assistenten zugehen. So kann evtl. Fehlern rasch entgegen gewirkt werden. In gewisser Weise muss die Assistenz auch Führungsarbeit leisten. Wenn sie bei der Ausführung der Arbeiten vor Ort ist und mitarbeitet, trägt sie die Verantwortung dafür, dass sie das Team so lenkt und motiviert, dass die Aufgabe nach Plan, d.h. in gewünschter Art und Weise und in der vorgegebenen Zeit erledigt ist.

⁴⁰ Vgl. Walker, 2008, S. 5.

⁴¹ Vgl. Rattay, Günter, Führung von Projektorganisationen - Ein Leitfaden für Projektleiter, Projektportfolio-Manager und Führungskräfte projektorientierter Unternehmen, 2. Auflage, Wien 2007, S. 175 (Im Folgenden zitiert als: Rattay, 2007).

Der Assistent hat sich darüber hinaus Fach- und Hintergrundwissen⁴² über die Bedeutung und den Inhalt des Festivals anzueignen. Darüber hinaus ist Sachverstand bezüglich Lage und Räumlichkeiten der Veranstaltungsorte, wie Kirchen, Klöster und Kulturzentren erforderlich. Dazu gehört auch, dass er mit den betroffenen Pfarrämtern, Mesnern und bestimmten Personen aus der Verwaltung bekannt ist, da diese wichtige Ansprechpartner bei seiner Arbeit sind. Erforderlich ist auch, dass er eine gewisse Organisationskompetenz besitzt. Dazu gehört, dass er Ordnung und Übersicht in seinen zu verwaltenden Unterlagen hat und noch viel bedeutender, dass er in der Lage ist, Termine mit Räumlichkeiten, Künstlern und Projektteammitgliedern zu planen, zu koordinieren und zu organisieren. Auch bei kurzfristigen Änderungen muss schnell und flexibel gehandelt werden. Die erforderliche Methodenkompetenz umfasst Grundkenntnisse des Projektmanagements, dessen Phasenmodell und deren jeweilige Besonderheiten. Darüber hinaus ist die Fähigkeit unabdingbar, Methoden und Instrumente des Projektmanagements zu beherrschen und situationsgerecht einsetzen zu können.⁴³ Schließlich sind durch den Kontakt zu internationalen Künstlern gute Englischkenntnisse notwendig.

3.1.2 Praktikanteneinsatz

Wie soeben ausgeführt, setzt die Stadt Schwäbisch Gmünd das Modell der unterstützenden Projektassistenz in die Praxis um. Hier gibt es jedoch die Besonderheit, dass diese Position mit einem jährlich wechselnden Praktikanten besetzt wird. Bis zu der Umwandlung des Berufsbildes Diplom-Verwaltungswirt (FH) zum Bachelor of Arts, Innenverwaltung im Jahre 2007, wurde üblicherweise jedes Jahr ein Verwaltungspraktikant hierfür eingesetzt.⁴⁴ Dies ist nun aufgrund der verkürzten praktischen Einführung nicht mehr möglich.⁴⁵ Ein Student, der sein Einführungsjahr des Studiums zum Diplom-Verwaltungswirt (FH) bei der Stadt Schwäbisch Gmünd absolvierte, wurde also automatisch vom dortigen Personalamt über die Sommermonate Juni bis August dem städtischen Kulturbüro zugewiesen.

⁴² Vgl. Bemmé, Sven-Oliver, Kulturprojekte erfolgreich managen, in: Handbuch Kulturmanagement & Kulturpolitik, Hrsg: Friedrich Looock, Oliver Scheytt, Loseblatt-Sammlung, Berlin 2006, G 1.1, S. 5 (Im Folgenden zitiert als: K&K).

⁴³ Rattay, 2007, S. 73.

⁴⁴ Anmerkung: Im Jahr 2008 nahm die Verfasserin die Aufgabe der Projektassistenz wahr.

⁴⁵ Vgl. Broschüre Bachelor of Arts, Public Management, Hrsg.: Hochschule Ludwigsburg und Hochschule Kehl, 2008.

Es wurde damit ein lediglich vermutlich geeigneter Auszubildender aus dem eigenen Hause hierfür vom Personalamt bestimmt und eingesetzt. Die Hauptprobleme dieses Vorgehens sind:

- Die Projektleitung bekommt eine Assistenz zugewiesen, unbeachtlich ob diese Person hierfür geeignet ist, geschweige denn überhaupt Interesse an der Aufgabe hat.

Hiergegen können spätestens von nun an aktive Maßnahmen ergriffen werden, indem die Umstellung des Studienganges als Chance genutzt wird um alte Gewohnheiten abzuschütteln. Die Projektleitung selbst sollte die Praktikumsstelle bei geeigneten Hochschulen und anderen Einrichtungen ausschreiben⁴⁶ und maßgebliche Entscheidungsbefugnis bei der Auswahl des Assistenten besitzen. Spätestens bei der Ausschreibung sollte außerdem klar sein, wie sich potenzielle Praktikanten vorstellen sollten. Dies hängt davon ab, wie viel Aufwand hierfür betrieben werden soll. Sinnvoll wäre es, den „Papierkram“ möglichst gering zu halten, Bewerbungen also nur per E-Mail entgegen zu nehmen und mit bevorzugten Interessenten ein Gespräch zu führen.

- Durch die jährlich wechselnde Assistenz ist keine Konstanz gegeben und wichtiges Wissen und Erfahrungen gehen verloren.

Um dieses Problem zu beseitigen, müsste eine Person ausgewählt werden, die idealerweise über mehrere Jahre die Aufgabe der Projektassistenz wahrnimmt. Bei dem Festival Musica sacra Paderborn wird dies so gelöst, dass es eine fest angestellte Mitarbeiterin gibt, die für ca. ein halbes Jahr fast ausschließlich Büroarbeit für das Festival erledigt. Zusätzlich haben auch sie einen Praktikanten, der zumeist aus einem kulturwissenschaftlichen Studiengang kommt.⁴⁷

Dieses Modell könnte auch in Schwäbisch Gmünd aufgegriffen werden. Also, dass eine Person des bestehenden Kreises an Mitarbeitern des Kulturbüros hierfür eingesetzt wird.

- Entweder allein, sofern ein qualifizierter Mitarbeiter vorhanden ist und die Möglichkeit besteht, die übertragenen Aufgaben umzustrukturieren.

⁴⁶ Zu der exemplarischen Ausschreibung und dem Verteiler siehe Anlage 1.

⁴⁷ Vgl. Interview mit Christoph Gockel-Böhner, Kulturamtsleiter der Stadt Paderborn vom 28.01.2009 (Im Folgenden zitiert als: Interview Gockel-Böhner, 2009), siehe Anlage 27 auf beigefügter CD-ROM.

- Oder, wie es in Paderborn gehandhabt wird, die Aufgaben einem fest angestellten Mitarbeiter in Unterstützung mit einem Praktikanten übertragen wird.
- Eine denkbare Lösung wäre auch die Schaffung einer weiteren Stelle im Amt, die sich ausschließlich um die Aufgaben der Projektassistenz kümmert.

Da der Zwang zur Sparsamkeit beim Personal groß ist, soll nun untersucht werden, ob der Praktikanteneinsatz trotz der erwähnten Nachteile so gestaltet werden könnte, dass es für den Projektleiter wie auch für den Praktikanten zu einer lohnenden Sache werden kann.

Nach Scheytt, Ufer wie auch Stemmler, dem Projektleiter des Festivals, stellt es ein großes Risiko für den Veranstalter dar, dass jedes Jahr aufs Neue bei Null angefangen werden muss.⁴⁸ Damit ist keine Konstanz oder Nachhaltigkeit gegeben. Es stellt damit in gewissem Sinne keine Entlastung sondern zusätzlichen Stress für die Projektleitung dar, da nicht klar ist, inwieweit darauf vertraut werden kann, dass alles funktioniert. Darüber hinaus ist die jährlich benötigte Einführung und Einarbeitung sehr zeitaufwändig. Das Problem des Risikos und des Aufwands könnte gemildert werden, indem das Briefing auf mehrere Säulen gestützt wird. Natürlich verbleibt der Hauptteil der Arbeit bei der Projektleitung, da sie der Hauptansprechpartner für den Praktikanten ist. Aber bspw. könnten Praktikanten aus den Vorjahren und erfahrene Teammitglieder, die seit Jahren beim Festival mitarbeiten, gebeten werden, der aktuellen Assistenz Erfahrungen, Informationen und Tipps oder einfach Geschichten aus den Vorjahren zu vermitteln, damit der Praktikant ein Gefühl dafür bekommt und sich leichter in das Festival „hineindenken“ kann. Auch einen Rundgang durch die Stadt und die Erläuterung der verschiedenen Kirchen und Räumlichkeiten sowie der jeweils dort zu beachtenden Besonderheiten, könnten die genannten Personen übernehmen. Evtl. könnte die für das Folgejahr bestimmte Projektassistenz sogar vorab als Teammitglied beim Festival eingesetzt werden, um auf diesem Wege bereits persönlich mit den Abläufen vertraut zu werden. Außerdem könnte, wie bereits weiter oben erwähnt, das Briefing über Lohnsteuerkarten, Sozialversicherung und die dabei relevanten Unterlagen komplett die Lohnrechnung übernehmen.

⁴⁸ Vgl. Scheytt, Oliver / Ufer, Isabel, Praktikanteneinsatz in Kulturbetrieben – Empfehlungen für einen wechselseitigen Erfolg, K&K, E.2.2, S. 2-12 (Im Folgenden zitiert als: Scheytt/Ufer, K&K); Vgl. Interview mit Klaus Stemmler, dem Geschäftsführer des Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd vom 02.02.2009 (Im Folgenden zitiert als: Interview Stemmler, 2009), siehe Anlage 26 auf beigefügter CD-ROM.

Eine weitere Säule könnte der Leitfaden sein, wie er in Kapitel sechs erstellt wird. Er enthält alle von der Projektassistenz zu erledigenden Aufgaben in zeitlicher Reihenfolge geordnet und benennt dabei die jeweilig betroffenen Ansprechpartner. Die dazu gehörenden relevanten Unterlagen an Formularen und Checklisten über diverse Anschreiben und Präsentationen bis hin zu Arbeitsplänen und Abrechnungsbögen befinden sich in der Anlage dieser Arbeit. Nach der Zusammenstellung dieses Leitfadens, könnte er der Arbeit der jeweils aktuellen Projektassistenz zugrunde gelegt werden.

Neben dem Leitfaden könnten auch die durch die jeweils voran gegangene Assistenz nach dem Leitfaden geführten Dokumentationen heran gezogen werden. Diese müssten jeweils entsprechend archiviert werden. Die kurzen Berichte während des Festivals und der erstellte Abschlussbericht, halten Informationen fest und machen sie damit für die Zukunft und auch für die nachfolgende Assistenz nutzbar. Durch die geführten Dokumentationen und die Gespräche mit Mitarbeitern und Praktikanten aus Vorjahren, könnte das Problem, dass Erfahrungen und Wissen nach dem Projekt einfach verloren gehen abgeschwächt werden.⁴⁹

Wird das Briefing auf die hier genannten Säulen gestützt könnte dies den Aufwand der Projektleitung verringern, der Praktikant bekäme Einweisungen von „Spezialisten“ und vor allem würden ihm Eindrücke aus verschiedensten Blickwinkeln vermittelt. Dies könnte dazu führen, dass der Gesamtkomplex des Festivals schneller und besser verstanden wird und somit ein reibungsloserer Ablauf und mehr Sicherheit für die Projektleitung gewährleistet wird. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass das Praktikum frühzeitig genug angetreten wird, damit für all diese Dinge genügend Zeit vorhanden ist.

Unabhängig von den hier aufgeführten Säulen der Einarbeitung, könnte versucht werden, bisherige Teammitglieder für ein Praktikum beim Kulturbüro und damit für die Aufgabe der Projektassistenz zu gewinnen. Diese sind aufgrund ihrer Erfahrung bei der Mitarbeit im Team mit den Abläufen sehr vertraut und wissen worauf es zu achten gilt.

⁴⁹ Vgl. Interview Stemmler, 2009.

Darüber hinaus besteht bei dem Einsatz von Praktikanten nach Stemmler das Problem, dass sich das Projektteam und auch die Mitarbeiter des Kulturbüros jedes Jahr an einen neuen Ansprechpartner gewöhnen müssen.⁵⁰ Dies ist problematisch, da es Zeit braucht, bis sich die Zusammenarbeit eingespielt hat. Aus diesem Grund muss bereits bei der Auswahl des Praktikanten, am besten bei einem Gespräch, herausgefunden werden, ob er vom ersten Eindruck her in das Kulturbüro passt. Es muss auch darauf geachtet werden, ob der Bewerber einen offenen und authentischen Eindruck macht und er das Gefühl vermittelt, kontakt- und kommunikationsfreudig zu sein. Das heißt, bei den Bewerbungsgesprächen ist vorrangig auf die persönlichen und sozialen Kompetenzen zu achten.⁵¹ Sind diese Eigenschaften vorhanden, werden sich alle Beteiligten schnell aufeinander einstellen und damit gut miteinander arbeiten können.

Bestehende Probleme lassen sich wie gezeigt eindämmen, und darüber hinaus gibt es nach Scheytt, Ufer wie auch Stemmler zahlreiche Vorteile bei dem Einsatz von Praktikanten:⁵² Praktikanten stellen einen enormen Entwicklungsfaktor für die Einrichtung dar. Sie bringen frischen Wind in die Organisation und in evtl. festgefahrene Strukturen. Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten werden von ihnen häufig schnell erkannt und je nach Praktikumsart, kann spezielles Vorwissen von Universitäten etc. eingebracht werden. Praktikanten bringen darüber hinaus regelmäßig eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft mit, da diese Art der Tätigkeit ein Interessenschwerpunkt für sie darstellt. Der Einsatz von Praktikanten ist natürlich auch die einfachste und schnellste Möglichkeit, einen zeitweiligen Engpass optimal zu entlasten. Darüber hinaus stellt deren Einsatz lediglich begrenzte Kosten auf eine begrenzte Zeit dar. Außerdem kann der Praktikant auch als potenzieller Mitarbeiter der Einrichtung für die Zukunft, in der Praxis beobachtet werden.

Nach den dargelegten Gründen ist der Einsatz von Praktikanten unter Berücksichtigung der aufgeführten Verbesserungsvorschlägen, eine sehr sinnvolle Besetzung der Projektassistenz.

⁵⁰ Vgl. Interview Stemmler, 2009.

⁵¹ Zu dem Anforderungsprofil der Projektassistenz siehe Anlage 1.

⁵² Vgl. Scheytt/Ufer, K&K, S. 3-4, 12; Interview Stemmler 2009.

3.2 Das Projektteam

3.2.1 Zusammensetzung und Anforderungen

Das Gesamtprojektteam der EKM bestand regelmäßig aus rund 26 Personen. Dabei arbeiten alle zugleich, lediglich bei einer Großveranstaltung wie einem Open-Air-Konzert zusammen. Während des Festivals sind die Helfer, je nach Aufwand der zu verrichtenden Tätigkeiten oder des Veranstaltungsortes, in kleinere Teams von vier bis maximal acht Personen eingeteilt. Die Zusammenstellung des Teams variiert dabei täglich aufgrund der Verfügbarkeit einzelner Mitarbeiter und der Aufgabenart. Da die jeweils gebildeten Teilprojektteams, aufgrund der Ganzheitlichkeit ihrer Arbeit, den vollen Tag im Einsatz sind und über dreieinhalb Wochen täglich Konzerte stattfinden, ist ein größeres Gesamtprojektteam notwendig. Es sollte zudem sicher gestellt sein, dass die Mitarbeiter auch immer wieder einen freien Tag haben. Die große Anzahl an Mitarbeitern wurde jedoch im Jahre 2008 erstmals auf 18 Personen verkleinert. Für den Projektassistenten bedeutete das große Team nämlich einen sehr hohen Aufwand an Koordination und Informationsvermittlung. Darüber hinaus kamen einzelne Mitarbeiter bei der Vielzahl an Helfern sehr selten zum Einsatz. Wie auch die Mitarbeiter Mack und Ortlieb bekräftigten, führte dies zwangsläufig dazu, dass sich die Teammitglieder zum einen untereinander kaum kannten, was die Zusammenarbeit erschwerte, und zum anderen, dass sich Teilteams mit den zu verrichtenden Tätigkeiten aufgrund mangelnder Erfahrung sehr schwer taten. Der gesamte Ablauf wurde dadurch behindert.⁵³

Dagegen bedeutet ein kleineres Team, mehr Einsätze und damit unvermeidlicherweise mehr Stress für den Einzelnen, da die Helfer tatsächlich beinahe täglich eingeteilt sind. Außerdem müssen für die o.g. Großveranstaltung evtl. weitere Helfer engagiert werden, denn selbst wenn noch alle da sind und nicht frühzeitig in Urlaub gehen, reicht die verringerte Anzahl an Helfern hierfür nicht aus. Dennoch befürworten die Mitarbeiter Brückmann und Mack die Verkleinerung des Teams. Dadurch wächst die Helferguppe als Gesamtteam eher zusammen und hat mehr Freude an der Arbeit, wenn den Mitgliedern die zu verrichtenden Tätigkeiten leichter von der Hand gehen und sie tendenziell mit den

⁵³ Vgl. Interview mit den langjährigen Projektteammitgliedern Julia Brückmann, Roland Gredysa, Viktoria Ortlieb, Marcel Mack vom 19.12.2008 (Im Folgenden zitiert als: Interview Helfer, 2008), siehe Anlage 28 auf beigefügter CD-ROM.

gleichen Leuten zusammenarbeiten. Darüber hinaus sagen sie, dass sie sich als Helfer auf diese Weise auch stärker mit dem Festival identifizieren können und natürlich für jeden einzelnen am Ende mehr Lohn zu erwarten ist.⁵⁴

Nach Klein und Rattay sollte bei der Zusammensetzung eines Teams auf die „richtige Mischung“ geachtet werden⁵⁵. In Bezug auf die EKM handelt es sich hierbei v.a. um die Dimensionen Geschlecht, Alter und Kompetenzen.

Das Team besteht in etwa zu einem Drittel aus Mädchen und zu zwei Dritteln aus Jungen. Prozentual sollten jedoch noch mehr Jungen im Team sein, da es sehr häufig körperlich anstrengende Tätigkeiten zu verrichten gibt, die wohl den Mädchen auch zugetraut werden können, wobei es jedoch von Vorteil wäre, wenn bei jedem Einsatz genügend Jungen dabei sind. Es muss daher abgewogen werden, ob die Projektassistenz entweder von vornherein mehr Jungen ins Team aufnimmt oder diese häufiger einsetzt, was wieder den Effekt hätte, dass die Mädchen nicht so oft im Einsatz sind. Jedoch muss auf jeden Fall ein gewisses Kontingent an Mädchen im Team bestehen, da es gewisse Tätigkeiten gibt, die bei dem Festival beinahe ausschließlich von ihnen ausgeführt werden. Dies betrifft bspw. den Bereich der Abendkassen oder des Caterings bei Empfängen.

Die Projektteammitglieder sind in der Regel Schüler und Studenten und sind zwischen 16 und 26 Jahre alt. Auf eine etwas weitere Altersspanne sollte bei der Auswahl einzelner Helfer Wert gelegt werden, da immer an „Nachwuchs“ gedacht werden muss. Bei der EKM gibt es einen Stamm von etwa 10 Jungen und Mädchen, die schon seit vielen Jahren mitarbeiten und dementsprechend viel Erfahrung und Routine bei der Arbeit haben. Sollten diese früher oder später aufgrund eines Studiums oder einer Arbeitsstelle als Mitarbeiter der EKM ausscheiden, muss für die Zeit danach gesorgt sein. Das heißt, es müssen regelmäßig junge Helfer so gut eingearbeitet werden, dass der Betrieb stets reibungslos läuft. Bei der EKM 2008 war der Anteil an bewährten und mehr oder weniger neuen Mitarbeitern etwa hälftig und es wurde darauf geachtet, dass diese auch miteinander eingesetzt wurden. Diese Praxis sollte unbedingt beibehalten werden, da die Helfer so

⁵⁴ Vgl. Interview Helfer, 2008.

⁵⁵ Klein, 2008, S. 65ff; Rattay, 2007, S. 103.

zusammen arbeiten und voneinander lernen können. Nach Rattay hat ein sog. „Stammteam“, also eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern im Team die kontinuierlich mitarbeiten, noch einen weiteren Vorteil. Sie entwickeln über die Jahre eine gemeinsame Sichtweise des Projektes und der allgemein akzeptierten Spielregeln. Die Weitervermittlung dieser Sichtweise an neue Teammitglieder schafft zusätzliche Akzeptanz und erleichtert die Arbeit des Projektassistenten.⁵⁶

Auch Projektteammitglieder sollten nach Meinung der Verfasserin folgende persönliche, soziale und fachliche Kompetenzen in sich vereinen:

Unter die persönlichen Kompetenzen eines Teammitgliedes fällt bspw. dessen Alter. Sie sollten mindestens 16 Jahre alt sein, damit der Veranstalter keine Probleme mit dem Jugendschutz bekommt. Für Fahrten zu Außenspielstätten, den Transport von Equipment oder den Transfer von Künstlern ist für ältere Helfer der Besitz eines Führerscheines von Vorteil. Da oft bis spät in den Abend gearbeitet wird oder die Helfer kurzfristig verfügbar sein müssen, ist es gut, wenn die Helfer in Schwäbisch Gmünd und Umgebung wohnen und eine gute Anbindung in die Stadt haben. Sie sollten sehr offen gegenüber den Menschen und Aufgaben sein, die ihnen während des Festivals begegnen werden, und ihre Aufgaben engagiert, zuverlässig sowie stets höflich erfüllen. Sie sollten sehr belastbar und stressresistent sein, da häufig unter sehr hohem zeitlichem Druck gearbeitet wird. Bei der detaillierten Ausführung ihrer Arbeiten sollten sie nie den Blick fürs Ganze verlieren, stets mitdenken und die Projektassistenz sowie die Projektleitung damit unterstützen.

Auch soziale Kompetenzen sind unabdingbar. Natürlich sollten sie teamfähig und kommunikativ sowie in der Lage sein, Anweisungen zu folgen, auch wenn sie von einer gleichaltrigen Projektassistenz ausgesprochen werden. Darüber hinaus sollten sie einander stets eine Hilfe und Unterstützung sein.

Die Teammitglieder sollten außerdem ein Grundwissen über die Bedeutung und den Inhalt des Festivals haben und Kenntnisse über die zu verrichtenden Tätigkeiten. Auch ist es wichtig für sie, die Lage aller Veranstaltungsorte und deren Räumlichkeiten sowie weitere

⁵⁶ Vgl. Rattay, 2007, S. 107.

relevante gastronomische und dienstleistende Einrichtungen zu kennen. Durch den Kontakt zu internationalen Künstlern und Ensembles sind Fremdsprachenkenntnisse von Vorteil.

Um neue Mitarbeiter für das Projektteam zu gewinnen, wird von Seiten des Kulturbüros keine offizielle Werbung oder dergleichen betrieben. Dennoch gibt es Jahr für Jahr sehr viele Anfragen, welche abschlägig beschieden werden müssen. Die Mitarbeiter Brückmann, Mack und Ortlieb berichten, dass hier sehr viel über Mund-zu-Mund-Propaganda läuft. Es muss also weiterhin ein besonderes Augenmerk auf die Mitarbeiterzufriedenheit gelegt werden. Denn sie sagen, dass es am meisten beeindruckt, wenn jemand aus der Familie, Freunde oder Bekannte von dem Festival schwärmen, und erzählen, wie toll es ist, dort zu arbeiten. Auch sie alle drei wurden damals auf diesem Wege auf das Festival aufmerksam.⁵⁷

Ein erstes Zusammentreffen aller Interessenten findet bei einer Informationsveranstaltung, rund sieben Wochen vor Beginn des Festivals statt. Hier sollten allgemeine Informationen zu den verschiedenen Tätigkeitsfeldern vermittelt sowie realistische Erwartungen bezüglich der Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen geweckt werden. Zur besseren Übermittlung der Informationen sollten diese künftig durch eine Präsentation entsprechend visualisiert werden⁵⁸. Außerdem sollte nicht, wie es in der Vergangenheit der Fall war, zu genau über Details gesprochen werden. Denn, noch scheint das Festival zu weit entfernt und es ist auch noch nicht klar, wer tatsächlich im Team ist. Mit dem Einladungsschreiben, sollte neben einem Festivalprogramm auch das Helferformular des Kulturbüros verschickt werden⁵⁹, sodass die Verfügbarkeit sowie gewünschte Tätigkeitsfelder der Helfer abgefragt und der Einsatzplan erstellt werden können. Das Formular mit relevanten Angaben für die Lohnrechnung sollte aus Datenschutzgründen erst abgefragt werden, wenn die Angaben tatsächlich notwendig sind, d.h. wenn jemand tatsächlich im Team ist. Auch Lohnsteuerkarten und andere Unterlagen sollten erst zu diesem Zeitpunkt entgegen genommen werden. Wurden nämlich Unterlagen von Personen abgegeben, die nicht im

⁵⁷ Interview Helfer, 2008.

⁵⁸ Zu dem Programm und der Präsentation der Informationsveranstaltung siehe Anlage 5.

⁵⁹ Zu dem Helferformular Kulturbüro siehe Anlage 5.

Team sind, müssen diese wieder zurückgeschickt werden, was einen Mehraufwand für den Projektassistenten bedeutet.

3.2.2 Projektteamkultur

Nach Rattay ist die Entwicklung einer Teamkultur notwendig und förderlich, um eine verstärkte Identifikation der Teammitglieder zu dem Projekt und dem gemeinsamen Ziel zu erreichen.⁶⁰ Da es sich bei Projekten um eine zeitlich begrenzte Organisation handelt, bleibt nur relativ wenig Zeit, eine Teamkultur zu entwickeln. Jedoch haben, wie Rattay sagt, die Projektleitung und die Assistenz einen prägenden Einfluss darauf. Einerseits indem bereits bei der Auswahl der Teammitglieder auf eine richtige Mischung, d.h. auf den Einsatz von bewährten Kräften und die Integration von Neuen, geachtet wird. Andererseits müssen die Leitung und Assistenz, die im Projekt angestrebten Werte von Anfang an konstant vorleben. Das können bspw. Werte sein wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft oder auch das ständige Suchen von Gesprächen, um Informationen auszutauschen und Vertrauen zu bilden. Ein weiterer begünstigender Faktor bei der Bildung einer Projektkultur ist das hohe Maß an Teamarbeit. Wie auch Gredysa und Mack bestätigen, wächst ein Team durch die gemeinsame Aufgabe zusammen.⁶¹ Eine eigenständige Teamkultur ist v.a. an folgenden Merkmalen erkennbar:

- **Erscheinungsform**

Die Teammitglieder tragen bei ihren Einsätzen einheitliche Poloshirts mit aufgedrucktem EKM-Logo, kombiniert mit schwarzer Hose und guten Schuhen. Ebenso wird ein Button getragen, auf dem das Logo mit dem jeweiligen Namen des Mitarbeiters zu lesen ist. Auf die Einhaltung dieser Kleiderordnung sollte strenger geachtet werden, da bislang häufig Jeans und Turnschuhe bevorzugt werden und dies nicht mit der gewünschten Außenwirkung übereinstimmt.

- **Sprache**

Durch die gemeinsame Arbeit und die darüber hinaus zusammen verbrachte Zeit,

⁶⁰ Rattay, 2007, S. 123-126

⁶¹ Interview Helfer, 2008.

entstehen oft nur für diese Personen verständliche Codes, Begriffe, Metaphern oder Spitznamen.

- **Organisatorische Spielregeln**

Diese umfassen Vereinbarungen über Arbeitszeiten, Entlohnungssysteme, Umgangsformen etc. Außerdem zählen hierzu auch Rituale wie Projektteamsitzungen oder die Tatsache, dass stets das Festivalbüro Treffpunkt bei allen Aktivitäten ist. Von dort aus wird „ausgeschwärmt“ und notwendiges Equipment mitgenommen.

- **Episoden**

Bilder, welche die Teammitglieder bei typischen, besonderen oder lustigen Ereignissen bei Einsätzen oder in der Pause zeigen, könnten auf verschiedenste Weise Verwendung finden. Ein einzelnes Bild das alle Teammitglieder zeigt, würde ein schönes Geschenk zur Erinnerung und Anerkennung für die geleistete Arbeit darstellen, welches jedem Teammitglied in der Abschlusssitzung überreicht werden könnte. Die Bilder könnten ebenfalls in künftige Präsentationen der Informationsveranstaltung oder des Kick-Offs eingebaut werden. Tätigkeiten werden so plastischer und realitätsnäher veranschaulicht und das weckt zudem noch eher den Willen, dabei mitzuwirken. Wie es auch Teil des Leitfadens für das Projekthandbuch ist, könnten Bilder und Anekdoten in einem Kapitel „Teamgeschichte: Personen und Ereignisse“ festgehalten werden.⁶² In diesem Kapitel könnte ein Archiv über Helfer angelegt werden, indem nicht nur Adressen und Telefonnummern gespeichert werden, sondern evtl. auch besondere Fähigkeiten und geeignete Einsatzbereiche der einzelnen Helfer, ebenso wie auch Bilder des Festivals. Diese Informationen könnten nach dem Ende des Festivals mit den geführten Dokumentationen archiviert werden und der jeweils nachfolgenden Projektassistenz mit dem Projekthandbuch zur Verfügung gestellt werden.

- **Projektraum**

Ein Projektraum, der als Zentrale aller Beteiligten bezeichnet werden kann, ist bei der EKM in dieser Form nicht vorhanden. Das im Kulturzentrum Prediger befindliche Festivalbüro, ist Treffpunkt des Projektteams und Ausgangspunkt aller Team-Tätigkeiten. Die

⁶² Zu der Vorlage des Helferarchives siehe Anlage 12.

Projektleitung sowie die Assistenz haben ihr Büro im etwa 400 Meter entfernten Kulturbüro. Dies scheint im ersten Moment nicht viel, erfordert aber einen enormen Zeit- und Kraftaufwand in der Zeit der Durchführung des Festivals. Deshalb soll nun erörtert werden, ob es sinnvoll und auch machbar ist, einen zentralen Ort einzurichten, an dem „alle Fäden zusammen laufen“.

Der Raum neben dem Festivalbüro, der ebenso jährlich zur Nutzung für Festivalzwecke freigehalten wird, könnte hierfür in Betracht gezogen werden. Hier könnte während der Zeit des Festivals das Büro der Leitung und Assistenz eingerichtet werden. Es müsste die volle Büroausstattung an PC mit Internetzugang, Drucker, Telefon und allen wichtigen Unterlagen vor Ort sein. Von hier aus hätte die Projektleitung den ganzen Ablauf noch mehr unter Kontrolle und wäre bei Anliegen von Künstlern und anderen Beteiligten vor Ort persönlich erreichbar. Eine Einrichtung eines solchen zentralen Büros wird auch von der Projektleitung befürwortet, jedoch äußert diese auch berechtigte Bedenken bei der Umsetzung. Eine Umsiedlung des Büros in den Prediger hätte eine vollkommene Abschottung der Festivalleitung zum Rest des Kulturbüroteams zur Folge, wodurch dorthin keine Transparenz mehr gegeben wäre. Auch anfallende Sekretariatsarbeiten und die Nutzung des Kopier- und Faxgerätes wäre so unmöglich. Des Weiteren befindet sich der Tresor für Gagen und Kassenbestände im Kulturbüro, über welche täglich verfügt werden muss. Außerdem ist die Umsetzung schwierig, da der vorgeschlagene Raum hin und wieder auch für Proben genutzt werden muss. Weitere Räumlichkeiten stehen für das Festival nicht zur Verfügung. Eine Zusammenführung scheitert also zum einen an der zu starken Abgrenzung vom Kulturbüro und zum anderen aufgrund der Platzprobleme. Mit den räumlichen Problemen und der Aufteilung der Einrichtungen auf verschiedene Gebäude, haben auch die Veranstalter in Paderborn zu kämpfen. Auch hier wurde bislang keine sinnvolle Lösung gefunden.⁶³

Nach Diethelm könnte die jetzige Handhabung trotz aller Schwierigkeiten als eine passable Lösung angesehen werden. Denn er sagt, dass das Projektbüro „...das eigentliche Kraftwerk und die Denkkentrale des Projektes...“ ist.⁶⁴ Befände sich das Projektbüro im

⁶³ Interview Gockel-Böhner, 2009.

⁶⁴ Diethelm, Gerd, Projektmanagement Band 1: Grundlagen, Herne/Berlin 2000, S. 215.

Prediger, könnte es auch schnell zu einem „hektischen Ort des Projektgeschehens“ werden, indem eben alle mit ihren Anliegen direkt im Büro der Projektleitung stehen. Durch die ständigen Unterbrechungen wäre kein konzentriertes Arbeiten mehr möglich und darüber hinaus hätte die Projektleitung keine Möglichkeit mehr, sich auch einmal zurück zu ziehen. Außerdem sagt Diethelm auch, wie bereits erwähnt wurde, dass das Projektbüro damit, in Beziehung zum Kulturbüro zu einer „isolierten Insel“ wird. Beides kann zu negativen Auswirkungen führen.

So lange eine Zusammenführung zu einem zentralen Projektbüro also nicht möglich oder aus den genannten Gründen nicht gewünscht sein sollte, muss eine Lösung gefunden werden, diese beiden Orte jeweils zumindest so schnell wie möglich zu erreichen. Dabei sind die Beteiligten, aufgrund der Tatsache, dass nicht immer ein Auto verfügbar ist und in der Innenstadt außerdem Fahrverbot besteht, zu Fuß schneller als mit dem Auto. Für den Assistenten wäre es außerdem empfehlenswert, die Praxis des Projektleiters zum Vorbild zu nehmen und ein Fahrrad einzusetzen. So lassen sich die entfernt liegenden Einrichtungen in der Innenstadt schneller und angenehmer erreichen als zu Fuß.

Der Treffpunkt sowie auch sonst häufiger Aufenthaltsort des Projektteams ist, wie bereits erwähnt, das Festivalbüro. Hier befindet sich auch eine Informationstafel, an welcher der Arbeitsplan eingesehen werden kann. Dieser und auch wichtige allgemeine Informationen zu Planänderungen etc. sollten auch hier verbleiben. Sodass auch die ständig im Festivalbüro tätige Person darüber Bescheid weiß. Jedoch wurde der Wunsch von den Mitarbeitern Brückmann, Gredysa, Mack und Ortlieb geäußert, einen separaten Raum für die Helfer zur Verfügung gestellt zu bekommen. Dies unterstützt auch die Verfasserin. Manchmal lässt es sich nicht vermeiden, dass zwischen Vorbereitungen am späten Nachmittag bis zur Öffnung der Abendkasse Leerlaufzeiten entstehen, in denen es sich für die Helfer nicht mehr lohnt nach Hause zu fahren. Es wäre einfach gut, wenn sie einen Ort hätten, an den sie sich auch einmal zurück ziehen und einfach unter sich sein können. Ganz besonders nach Zeiten großer Hektik, um anschließend wieder entspannter an die Arbeit gehen zu können. So könnte das Festivalbüro wieder ohne Einschränkungen, bezüglich des Platzes oder des Lärms durch die Teammitglieder, für seine eigentliche Funktion, dem Verkauf von Karten und Merchandising-Produkten sowie die Beratung der Kunden genutzt werden. Evtl. könnte für diesen Zweck der besagte Raum neben dem

Festivalbüro verwendet werden. Wenn er an bestimmten Tagen für andere Dinge gebraucht werden würde, wäre dies bei dieser Verwendung kein Problem. Dieser Raum könnte mit ein paar Tischen und Stühlen sowie Dokumentationsmaterial⁶⁵ und einem Lob- und Kummerkasten ausgestattet sein.

Die oben ausgeführten Aspekte ermöglichen eine erfolgreiche Projektkultur, was wiederum Auswirkungen auf eine ganz besondere Motivation der Teammitglieder haben kann. Dies hat hier eine herausragende Bedeutung, da es sich bei den Helfern um externe Mitarbeiter in einer internen Organisation handelt.⁶⁶ Sie können nur darum gebeten, jedoch nicht dazu verpflichtet werden, immer im besten Sinne für das Festival zu handeln. Es kann nur versucht werden, ihnen das Festival so nahe wie möglich zu bringen und ihnen als Beteiligte am Festival, ein so starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu vermitteln, dass sie sich von sich aus dafür engagieren, dass alles reibungslos funktioniert, dass sie ein innerliches Gefühl der Verpflichtung und Verantwortung gegenüber der Einrichtung entwickeln und danach handeln.

3.3 Die Projektplanung

Nach Bea, Kuster und Litke nimmt die Projektplanung den Projektverlauf theoretisch vorweg. Komplexe Vorgänge werden analysiert und strukturiert, sowie Annahmen über Abhängigkeiten und Wirkungsgefüge gemacht. Die Planung sollte sehr sorgfältig erfolgen, da sie einerseits entscheidenden Einfluss auf das Erreichen der in Abbildung 3 dargestellten Kosten-, Zeit- und Leistungsziele hat. Andererseits muss sie realistische Sollwerte, als Grundlage für die Projektumsetzung und -kontrolle berücksichtigen. Nach Bea kann auch davon ausgegangen werden, dass ein höherer Planungsaufwand meist positive Auswirkungen auf den gesamten Projekterfolg hat. Bspw. verringert sich der spätere Eingriffsaufwand erheblich. Der Projektplan ist kein statischer, sondern ein sehr dynamisches Element, welches die Projektabwicklung permanent begleitet und welches ständig fortgeschrieben werden muss.⁶⁷

⁶⁵ Zu den Unterlagen für die Dokumentation siehe Anlage 9.

⁶⁶ Preißner, Andreas, Projektmanagement mit externen Mitarbeitern, Wien 2004, S. 3-13

⁶⁷ Bea, Franz Xaver/..., Projektmanagement, Stuttgart 2008, S. 131f (Im Folgenden zitiert als: Bea, 2008); Kuster, Jürg/..., Handbuch Projektmanagement, Heidelberg 2006, S. 104f; Litke, 2002, S. 24-26.

3.3.1 Grobplanung

Die Aufgabe der Grobplanung ist es, die Komplexität des Projektes in folgender Reihenfolge immer detaillierter zu strukturieren:



Abbildung 6: Grobplanung (Quelle: Eigene Darstellung)

In der vorliegenden Arbeit wird dabei die Methode des Top-down angewendet.⁶⁸ Das heißt, dass bei der Erstellung der einzelnen Arbeitspakete, das Projektziel über mehrere Ebenen vom Ganzen bis ins Detail herunter gebrochen wird.

Die sog. Meilensteinplanung, stellt den zeitlichen Ablauf des Projektes in einzelnen Phasen dar und formuliert dabei überprüfbare Zwischenergebnisse. Bei der EKM gibt es nicht nur Meilensteine, welche die einzelnen Phasen des Projektes voneinander trennen, sondern auch inhaltliche Meilensteine. Das heißt, in der Phase der Durchführung und Kontrolle stellt auch jede einzelne zu bewältigende Veranstaltung, einen Meilenstein dar.⁶⁹

Aus der Meilensteinplanung lässt sich das Projekt in übersichtliche Teilaufgaben und Arbeitspakete unterteilen. Es entsteht der sog. Projektstrukturplan⁷⁰. Im Gegensatz zu den Teilaufgaben, lassen sich Arbeitspakete nicht weiter aufgliedern. Sie zeichnen sich nach Bea und Litke dadurch aus, dass es sich um eine klare und geschlossene Aufgabenstellung innerhalb des Projekts handelt, die selbständig von einer Person oder einer Gruppe bearbeitet werden kann. Diesen Personen sind neben der Verantwortung über die Erledigung des Arbeitspakets, auch die erforderlichen Kompetenzen zu übertragen.⁷¹

⁶⁸ Anmerkung: Die gegenteilige Methode nennt sich Bottom-up, siehe dazu Glossar.

⁶⁹ Zu der Meilensteinplanung siehe Anlage 6.

⁷⁰ Zu dem Projektstrukturplan siehe Anlage 6.

⁷¹ Vgl. Bea, 2008, S. 142; Litke, 2002, S. 37.

3.3.2 Detailplanung

Die Detailplanung schließt sich an die Vorgehensweise der Grobplanung an. Dies lässt sich wie folgt graphisch darstellen:



Abbildung 7: Detailplanung (Quelle: eigene Darstellung)

Der Detailplanung werden die Meilensteine, d.h. die feststehenden Veranstaltungstermine und –orte des Festivals, zugrunde gelegt. Die über den Projektstrukturplan ermittelten Arbeitspakete werden nach Bea und Litke daraufhin in organisatorische sowie sachlogische und zeitliche Reihenfolge gebracht. Dabei müssen Schnittstellen und Abhängigkeiten bezüglich Arbeitspaketen beachtet werden, die unabhängig voneinander oder parallel zueinander ausgeführt werden können. Ggf. können Arbeitspakete auch unmittelbar aufeinander folgen oder sind gar unmittelbare Voraussetzung für bestimmte Folgeaktivitäten.⁷²

Ist die Planung so weit fortgeschritten, müssen nun die entsprechenden Ressourcen eingeplant werden. Um diese in der erforderlichen Art und Menge bereitstellen zu können, muss nach Litke eine Aufwandsschätzung erfolgen. Die Projektleitung muss aufgrund ihrer Erfahrung den Aufwand an Zeit sowie an Personal und Sachmitteln schätzen, der zur Erledigung der Arbeitspakete notwendig ist. Dabei sollten möglichst wenige Leerlaufzeiten für die Mitarbeiter entstehen. Darüber hinaus ist sehr genau zu überlegen, wie viele Mitarbeiter insgesamt benötigt werden und welcher Anteil davon, aufgrund evtl. schwerer körperlicher Arbeit, Jungen sein sollten. Bei Veranstaltungen, die eine Arbeit des Teams bis nach 23 Uhr erfordern, muss aus Jugendschutzgründen außerdem darauf geachtet werden, dass keine Mitarbeiter eingesetzt werden, die noch keine 18 Jahre alt sind. Auch müssen hier benötigte Sachmittel wie Transportfahrzeuge, Bühnenelemente, Stühle,

⁷² Vgl. Litke, 2002, S. 39.

Notenständer oder besonders relevante Schlüssel berücksichtigt werden. Hierbei rät Klein, von Anfang an Ausleih- und Inventarlisten zu erstellen, um „...genau festzuhalten, was wann wo entliehen wurde und was wann wohin zurückgegeben werden muss.“⁷³. Diese leisten in der Abschlussphase große Dienste.⁷⁴ Da die vorgenommenen Schätzungen ggf. sehr ungenau sein können, sollten bestimmte Erfahrungen darüber, bspw. ob zu viele oder zu wenige Helfer eingeplant wurden, sowie die jeweiligen exakten Gründe dafür, festgehalten und der Planung im Folgejahr zugrunde gelegt werden.⁷⁵

Wurden all diese Informationen zusammen getragen, kann eine detaillierte Planung des Projektes erstellt werden. Die bisherige Detailbeschreibung der EKM besteht aus einem Plan, der die Ablauf-, Termin- und Ressourcenplanung in sich vereint. Die Erstellung eines solchen Planes erfolgt in der Praxis jedoch regelmäßig nicht nach den in diesem Kapitel dargelegten Schritten. Es wird vielmehr der Plan aus dem jeweiligen Vorjahr zugrunde gelegt. Aktuelle Termine und Besonderheiten des diesjährigen Festivals werden darin angepasst und auf diese Weise wird der Plan aus dem Vorjahr, mehr oder weniger für das aktuelle Jahr umgeschrieben. Natürlich kann aus Gründen der Schnelligkeit, der Vereinfachung und Einheitlichkeit, die Planung aus dem Vorjahr als Muster oder Beispiel herangezogen werden. Jedoch sollte die Projektassistenz mit den hier dargelegten Schritten der Projektplanung vertraut sein, und wissen, welche Elemente zu beachten sind. Wenn in der Praxis dann direkt bei der Detailplanung und Aufwandsschätzung eingestiegen wird, und nicht jährlich eine Meilensteinplanung, ein Projektstrukturplan sowie daraus resultierende Arbeitspakete erstellt werden, sollte dem Assistenten bei der Planung mit der Projektleitung klar und bewusst sein, was dahinter steht und worauf es ankommt. Denn nur so wird gewährleistet, dass alle Aspekte der Planung beachtet werden.

Die Handhabung eines solchen allumfassenden Ablaufplanes ist bei der Abwicklung des Festivals sehr praktisch, dessen Darstellung sollte jedoch strukturierter und übersichtlicher gestaltet werden. Der Ort des Geschehens, die Tätigkeit sowie deren Dauer und Verantwortliche müssen klar daraus ersichtlich sein.⁷⁶ Darüber hinaus sollten Arbeiten von

⁷³ Klein, 2008, S. 240.

⁷⁴ Zu der Ausleihliste siehe Anlage 6.

⁷⁵ Zu dem Statusbericht siehe Anlage 9.

⁷⁶ Zu dem Ablaufplan siehe Anlage 6.

Tagen, an denen mehrere Veranstaltungen stattfinden und damit viele Vorbereitungen parallel laufen müssen, in Balkendiagrammen dargestellt werden.⁷⁷ Denn die Mitarbeiter des Projektteams erhoben berechtigte Einwände, dass es an diesen Tagen manchmal nicht eindeutig zu erkennen sei, wer, wann was und wo zu erledigen hat. Dadurch besteht die Gefahr, dass sie nicht oder nicht rechtzeitig am nächsten Einsatzort sind.⁷⁸ Parallel zu dem allumfassenden Ablaufplan, könnte die Projektassistenz einen Plan über Personalkosten führen⁷⁹. Aktuell werden darüber weder Aufzeichnungen geführt noch Dokumentationen erstellt. Dies hat den Nachteil, dass bei den schlussendlichen Stundenlohnabrechnungen die notierte Arbeitszeit der einzelnen Helfer nicht mehr nachvollzogen werden.

Die Umstellung auf eine professionelle Software zur Projektplanung wurde in der Vergangenheit stets abgelehnt. Die Projektleitung bevorzugt, wie auch die Veranstalter in Paderborn, die Arbeit mit Standardsoftware, mit Word, Excel und Outlook. Eine spezielle Software ist trotz ihrer Vorteile, meist sehr kompliziert und daher für den Einsatz bei der EKM eher nachteilig, da sich die jährlich neue Projektassistenz, nicht schnell genug mit ihr vertraut machen kann.⁸⁰

3.4 Die Projektstartsitzung

3.4.1 Vorbereitung und Durchführung

Die erste Projektsitzung, das sog. Kick-Off-Meeting, ist nach Rattay von entscheidender Bedeutung, da hier die Weichen für das gesamte zukünftige Projekt gestellt werden. Es soll eine Erfolg versprechende Basis für die Zusammenarbeit im Projektteam geschaffen werden.⁸¹ Dies wird erreicht, indem den Teammitgliedern eine Orientierung bezüglich Zielen, Rahmenbedingungen und anderen strukturellen Hintergründen des Projektes gegeben wird. Die Teammitglieder lernen sich gegenseitig kennen und die Projektleitung

⁷⁷ Zu dem Balkendiagramm siehe 6.

⁷⁸ Vgl. Interview Helfer, 2008.

⁷⁹ Zu dem Personalkostenplan siehe Anlage 6.

⁸⁰ Vgl. Interview Stemmler, 2009; Interview Gockel-Böhner, 2009.

⁸¹ Rattay, 2007 S. 138.

erhält die Gelegenheit, „...sich persönlich und fachlich zu positionieren.“⁸². Deshalb sollte die Vorbereitung und Gestaltung dieser Sitzung entsprechend sorgfältig sein.⁸³

Während des seit dem Jahre 1989 bestehenden Festivals, wurde solch eine Veranstaltung im Jahre 2008 - auf Anregung der Verfasserin - erstmalig durchgeführt. Davor fand nur ein einziges Treffen, in Form einer reinen Informationsveranstaltung, rund sieben Wochen vor Festivalbeginn statt. Nach dieser Veranstaltung gab es kein weiteres Treffen mehr, um das Projektteam zusammen zu führen oder es für das Festival und die bevorstehenden Aufgaben zu instruieren und einzuweisen. Die ersten Tage des Festivals verliefen, aufgrund gruppenspezifischer Effekte und v.a. aufgrund mangelnder Informationen und Hintergrundwissen sowie Distanziertheit der Teammitglieder, entsprechend kritisch und es unterliefen viele Fehler.

Vor Beginn der Veranstaltung müssen nach Lomnitz eine Reihe an Vorbereitungen getroffen werden. Der Termin des Kick-Offs sollte möglichst zeitnah, d.h. etwa fünf bis zehn Tage vor Festivalbeginn sein. Dieses Treffen symbolisiert den Start des Projektes und hier werden ganz konkret Dinge besprochen werden. Die Mitarbeiter werden aktiviert und auf das Projekt eingeschworen. Für den gewünschten Termin muss eine Reservierung bestimmter Räumlichkeiten erfolgen. Hier bietet sich ein Raum im Kulturzentrum Prediger an, da in diesen Örtlichkeiten der baldige Beginn des Festivals authentischer wirkt. Parallel zur Raumreservierung ist der Hausmeister bezüglich der gewünschten Bestuhlung zu informieren. Hier bietet sich ein nach vorne geöffneter Kreis an, da dieser die Zusammengehörigkeit symbolisiert und er die Gelegenheit gibt, sich gegenseitig zu sehen und trotzdem dem Vortrag zu folgen. Darüber hinaus sind von der Projektassistenz die nötigen Unterlagen vorzubereiten. Mit dem Einladungsschreiben sind das Programm des Abends, der Ablaufplan des Festivals sowie eine Telefonliste aller Beteiligten zu versenden. Außerdem wird diesem Schreiben auch das Formular der Lohnrechnung beigelegt. Darüber hinaus ist die Präsentation für die Sitzung zu den inhaltlichen und

⁸² Vgl. Lomnitz, Gero, Tipp: Das Projektteam erfolgreich auf die Schiene bringen - Vorbereitung eines Kick-off, in: Projektmagazin - Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement (www.projektmagazin.de), 8/2004, S. 1 (Im Folgenden zitiert als: Lomnitz, 8/2004), siehe Anlage 21 auf beigelegter CD-ROM.

⁸³ Vgl. Klein, 2008 S.76.

organisatorischen Rahmenbedingungen zu erstellen.⁸⁴ Da ein Laptop sowie ein Beamer nur mit zusätzlichem Aufwand zur Verfügung stünden, sollte mit einem der vorhandenen Tageslichtprojektoren des Predigers gearbeitet werden. Es sind entsprechend bedruckte Folien zu erstellen sowie für weitere notwendige Arbeitsmaterialien, wie leere Folien oder Folienstifte zu sorgen. Um den Vortrag aufzulockern, sollten sich der Projektleiter und die Projektassistenten als Redner abwechseln. Zu der Präsentation kann natürlich parallel eine Checkliste erstellt werden, was zu den einzelnen Punkten gesagt werden soll, damit nichts vergessen wird.

An dieser Sitzung sollten in jedem Falle der Geschäftsführer, die Projektassistenten, das Projektteam sowie die Leitung des Festivalbüros teilnehmen. Evtl. sollten auch die Hausmeister des Predigers und ausgewählte Mesner dazu eingeladen werden. Das Programm des Abends sollte dann jedoch entsprechend gestaltet sein, dass die zuletzt genannten Personen nur an dem für sie relevanten Teil anwesend sein müssen. Letztlich ist auch für Getränke und Süßigkeiten zu sorgen, um eine aufgelockerte Atmosphäre zu schaffen.⁸⁵

Bei der Durchführung einer Projektstartsituation kann man sich nach Lomnitz an der Leitschnur der vier „I“ orientieren:⁸⁶

➤ **Integration**

Bereits beim Eintreten in den Veranstaltungsraum sollte jedem Teammitglied sein Namensbutton übergeben werden, dass auch neue Mitarbeiter gleich wissen, mit wem sie es zu tun haben. Nach einer kurzen Begrüßung, sollte sich jeder in einer kurzen Vorstellungsrunde mit Namen, Wohnort und der gewöhnlichen Tätigkeit vorstellen. Außerdem könnten Informationen darüber gegeben werden, ob der Betreffende in diesem oder einem vergleichbaren Projekt bereits Erfahrungen gemacht hat, und mit welchen Erwartungen er in dieses Projekt einsteigt. Interessant zu wissen wäre auch, wie die Helfer auf das Festival und die dortige Mitarbeit aufmerksam wurden.

⁸⁴ Zu den Unterlagen der Projektstartsituation siehe Anlage 8.

⁸⁵ Vgl. Lomnitz, 8/2004.

⁸⁶ Vgl. Lomnitz, Gero, Tipp: Das Projektteam erfolgreich auf die Schiene bringen – Durchführung eines Kick-off, in: Projektmagazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement (www.projektmagazin.de), 9/2004, S. 1 (Im Folgenden zitiert als: Lomnitz, 9/2004), siehe Anlage 22 auf beigefügter CD-ROM.

➤ **Information**

Im nächsten Teil wird die vorbereitete Präsentation vorgetragen. Diese soll Erläuterungen zu Rahmenbedingungen, Zielen und Rollen innerhalb des Teams geben. Außerdem wird aufgezeigt wie der Informationsfluss gestaltet sein soll, welche Vorstellungen die Organisation von einer guten Zusammenarbeit hat und welche Spielregeln beachtet werden sollen.

➤ **Identifikation**

Nun soll das „Wir-Gefühl“ noch einmal verdeutlicht werden. Lomnitz rät, die Projektteammitglieder nach der Präsentation aufzufordern, ihre Meinung zu deren Verlauf mitzuteilen. Auf Wünsche, Einwändungen und Anregungen soll daraufhin glaubwürdig eingegangen werden, sodass sich die Teammitglieder von Anfang an ernst genommen fühlen. Anschließend soll die Ausgabe der EKM-Poloshirts erfolgen.

➤ **Initiative**

Schlussendlich wird ein Ausblick über die nächsten Schritte gegeben, sowie eventuelle Hinweise für die ersten Arbeitseinsätze.

Am Ende der Veranstaltung sollte folgende Kernfrage möglichst positiv beantwortet werden: „Ist der Teamfindungsprozess im Kick-off so gelaufen, dass eine Basis für eine gute Zusammenarbeit gelegt wurde?“⁸⁷

3.4.2 Schulungen

Notwendige Schulungen könnten im Anschluss an die Projektstartsitzung statt finden. Sie müssten dann entsprechend in den Einladungen und auch im Programm der Sitzung aufgeführt werden. Nach Meinung der Projektteammitglieder besteht v.a. im Bereich der Kassenführung und –abrechnung ein starker Schulungsbedarf. Diejenigen, die sich über das Helferformular Kulturbüro für den Kassendienst gemeldet haben und dementsprechend im Ablaufplan dafür eingeplant wurden, sollten im Anschluss eine Schulung durch die Projektleitung bekommen. Daran sollte ebenfalls die Projektassistenz

⁸⁷ Lomnitz, 9/2004.

teilnehmen. Gredysa und Mack schlagen vor, dass das Abrechnungsformular nicht einfach nur durchgesprochen werden, sondern eine Art Rollenspiel gemacht werden sollte, in dem bereits die Schwierigkeiten der diversen Eintrittsermäßigungen praktisch erklärt werden. Anhand der durchgespielten Vorgänge wird das Abrechnungsformular anschließend gemeinsam ausgefüllt.⁸⁸ Wenn den Mitarbeitern der komplette Vorgang der Abendkasse an praktischen Beispielen erläutert wird, können sie diesen auch eher in die Praxis umsetzen.⁸⁹

Außerdem sollten bestimmte Räumlichkeiten und auch die Sitzpläne einzelner Kirchen genauer besprochen werden. Jedoch raten die Teammitglieder davon ab, dies lediglich rein theoretisch, durch die Studie von Kirchenplänen zu tun. Besser wäre ein gemeinsamer, vor Beginn des Festivals organisierter Rundgang. Dabei könnten die Räumlichkeiten des Predigers und der Kirchen gezeigt werden, ebenso die Örtlichkeiten häufig engagierter Bäckereien, Metzgereien und Floristen. So kann es bei der Durchführung des Festivals zu keinen zeitlichen Verschiebungen kommen, aufgrund mangelnder Ortskenntnisse.

Nach Möglichkeit sollten die Projektstartsitzung und der gemeinsame Rundgang durch die Stadt, in sehr kurzen Abständen zueinander, sowie möglichst kurz vor Festivalbeginn stattfinden. Nach Rattay benötigen Gruppen Zeit, um gewisse Formierungs-, Konflikt- und Normierungsphasen zu durchlaufen. Erst dann ist ein produktives und konstruktives Arbeiten möglich. Verbringen die Helfer also schon vor dem ersten Festivalwochenende viel Zeit miteinander, könnten die dort ablaufenden gruppenspezifischen Effekte etwas abgeschwächt werden.

⁸⁸ Vgl. Interview Helfer, 2008.

⁸⁹ Zu der Checkliste Schulung siehe Anlage 8.

4 Durchführungs- und Koordinationsphase

4.1 Allgemeine Grundlagen

Im Gegensatz zur Projektplanungs- und -abschlussphase, welche in jedem Projekt einmalig sind, treten die Durchführungs- und Kontrollphase wiederholt in einem Projekt auf und wechseln einander ab.⁹⁰ Dies lässt sich wie folgt darstellen:

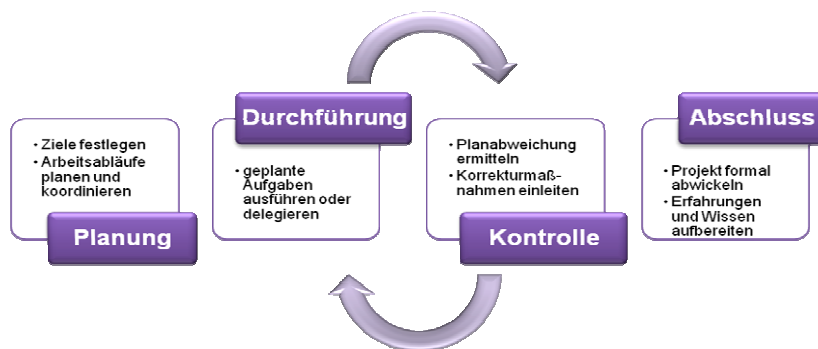


Abbildung 8: Wechselspiel Ausführung und Steuerung (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der EKM ist regelmäßig jeder Tag des Festivals von beiden Phasen geprägt, da am Ende eines jeden Tages mit der erfolgreichen Vorbereitung und organisatorischen Durchführung eines oder mehrerer Konzerte, eine inhaltliche Projektphase, ein sog. Meilenstein, zu erreichen ist. Dazu gehört, dass alle relevanten Aufgaben nach dem Arbeitsplan ausgeführt oder in Auftrag gegeben werden. Hierbei wird der Projektfortschritt ständig überwacht, um den planmäßigen Verlauf zu bestätigen oder frühzeitig Planabweichungen aufzudecken.⁹¹ Im Fokus der Überwachung steht nach Litke die Erreichung der in Abbildung 3 dargestellten Kosten-, Zeit- und Leistungsziele.⁹² Aus diesem Grund ist die Projektkontrolle, wie Bea, Scheurer und Hesselmann bestätigen, unmittelbar mit der Projektplanung verknüpft.⁹³

In dieser Phase ist die Projektleitung, und damit auch in Delegation die Projektassistenz, als Führungskraft besonders gefordert. Sie werden neben anspruchsvollen fachlichen Koordinationsaufgaben auch mit mannigfachen sozial herausfordernden Situationen

⁹⁰ Vgl. Rattay, 2007, S. 101.

⁹¹ Vgl. Gruber, Walter/Süß, Gerda, Projektmanagement-Lexikon, München 2003, S. 103.

⁹² Vgl. Litke, 2007, S. 153.

⁹³ Vgl. Bea, 2008, S. 277.

konfrontiert, da auftretende Probleme, Risiken oder Planabweichungen, Auswirkungen verschiedenster Art auf die Projektteammitglieder haben können.⁹⁴ Besonders dann, wenn diese evtl. sogar durch sie verursacht wurden.

4.2 Risikomanagement

Da ein jedes Projekt mit gewissen Risiken behaftet ist, sollte nach Süß ein präventives Risikomanagement betrieben werden. Ziel dabei ist es, potenzielle Gefahren im Vorfeld systematisch zu durchleuchten und mögliche Ansätze zu erarbeiten, wie diesen Störungen begegnet werden kann.⁹⁵ Damit können Risiken zwar nicht vermieden werden, aber es werden Handlungsspielräume geschaffen, die es ermöglichen, auf etwaige Störungen bewusst einzugehen. Der Prozess des Risikomanagements lässt sich wie folgt darstellen:

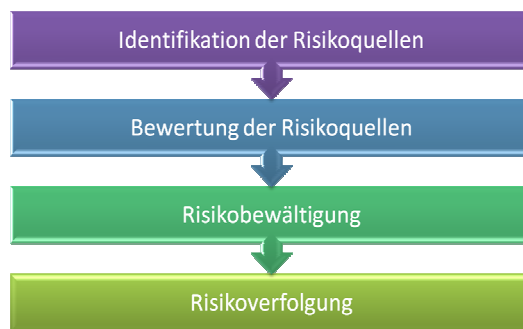


Abbildung 9: Risikomanagementprozess (Quelle: Eigene Darstellung)

Ein erster Schritt ist die Identifikation der Risiken, welche möglicherweise auf das Projekt einwirken können. Hilfsmittel können dabei sein die Erfahrungen und Dokumentationen aus Vorjahren sowie alle erstellten Planunterlagen, wie bspw. der Projektstrukturplan oder der Ablaufplan. Nach Litke, Meier und Rattay können mögliche Abweichungen von der ursprünglichen Planung zahlreiche Ursachen haben:⁹⁶

⁹⁴ Vgl. Rattay, 2007, S. 151.

⁹⁵ Vgl. Süß, Gerda, Risikomanagement im Projekt, Augsburg 2002, S. 7 (Im Folgenden zitiert als: Süß, 2002).

⁹⁶ Vgl. Litke, 2007, S. 153; Rattay, 2007, S. 174; Meier, Rolf, Projektmanagement, Offenbach 2004, S. 100 (Im Folgenden zitiert als: Meier, 2004).

➤ **Unrealistische Planung**

Ein Beispiel für eine unrealistische Planung ist die bekannte Tatsache, dass an den Abendkassen der beim Publikum überaus beliebten Außenspielstätten⁹⁷, stets mehr Eintrittskarten verkauft werden als ursprünglich geplant waren. Das heißt, vor Ort wird überlegt, wo zusätzlich zum regulären Bestuhlungsplan, Sitz- oder auch Stehplätze geschaffen werden könnten, wobei jedoch keine, auch nicht ganz einfach gehaltene, zusätzliche Eintrittskarten im Vorfeld vorbereitet wurden. Der Kassendienst kommt somit immer wieder in die missliche Lage, die Festivalbesucher lange warten lassen zu müssen, da behelfsweise Eintrittskarten in Form von Post-its erstellt werden, die dann für bis zu 40€ verkauft werden. Diese unprofessionelle Handhabung sollte unterbunden werden, indem bei den einschlägigen Veranstaltungen entsprechende Vorbereitungen getroffen werden.

➤ **Unvorhersehbare Änderungen im Projektablauf**

Unvorhersehbare Änderungen können kleine aber auch größere Probleme nach sich ziehen. Es kam schon vor, dass Künstler zusätzliche und nicht vorher angekündigte Ausrüstungen für ihr Konzert wünschten, welche dann auf schnellstem Wege beschafft werden mussten. Es gab Künstler, die zu einer anderen Uhrzeit als geplant oder gar nicht anreisten, sodass kurzfristig für Ersatz zu sorgen war oder organisierte Transferdienste umdisponiert werden mussten. Streitereien unter Künstlern verzögerte einmal deren Probenverlauf und damit auch die planmäßige Beschilderung und Bestuhlung der Kirche durch das Projektteam. Auch die Lieferung bestellter Ware beim Cateringservice oder dem Floristen wurde abgesagt, sodass noch schnell jemand aus dem Team die Sachen abholen musste, bevor der Empfang oder das Konzert begann.

➤ **Fehler in der Arbeitsausführung**

Beispiele für Fehler in der Arbeitsausführung sind die falsche Bestuhlung oder Beschilderung des Veranstaltungsortes oder Vorfälle, bei denen nicht unmaßgebliche Gegenstände in die Brüche gehen. Aus welchen Gründen auch immer, kann die Arbeit des Teams an einem Tag wenig effizient sein, sodass die zu verrichtenden Aufgaben nicht voran gehen. Ein weiteres Beispiel ist die versehentliche Mitnahme der Schlüssel des Festivalbüros, des Transporters etc. durch ein Teammitglied am Abend nach der

⁹⁷ Anmerkung: Dies betrifft insbesondere die Klosterkirche Lorch und die Wallfahrtskirche Hohenstadt.

Veranstaltung. Dies erschwert die Abläufe am Folgetag erheblich. Hierbei wäre sowieso ratsam, dass neben der Projektleitung auch die Projektassistenz, über das ganze Festival hinweg, einen Schlüssel für das Festivalbüro erhält. Nicht selten wird viel Zeit für das Suchen eines Schlüssels oder das Warten auf eine Person mit Schlüssel verschwendet.

➤ **Interne Probleme**

Die bisher genannten Ursachen für Änderungen im Projektablauf können allesamt auf äußere Umstände zurück geführt werden. Es gibt jedoch auch Störungen der sog. „weichen Faktoren“. Damit sind Probleme innerhalb des Teams selbst gemeint. Die häufigsten Probleme rühren nach Meier von einer Überlastung und von Konflikten im Projektteam her, welche dann in fehlender Motivation münden.⁹⁸

Überlastung kann nach Litke durch fachlichen und auch zeitlichen Stress entstehen. Mit fachlichem Stress haben häufig neue Helfer, aufgrund fehlender Kenntnisse und Erfahrungen zu kämpfen. Dies führt zu einer Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung und kann sich schnell auf das gesamte Team auswirken, wenn Abläufe dadurch weiter erschwert werden. Deshalb muss den neuen Mitarbeitern genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden, um sie bei ihren ersten Einsätzen gut einzuweisen und ihnen auch das Gefühl zu geben, über das gesamte Festival hinweg bei Fragen für sie da zu sein. Überlastung in Form von zeitlichem Stress, erfahren sowohl die Teammitglieder als auch die Projektleitung und Assistenz. Die Teammitglieder berichten, dass sie sehr wohl stressige Momente oder Phasen während des Festivals haben, sie es aber nicht als Stress in dem Sinne empfinden, dass es eine Dauerbelastung sei. Man habe viele abwechslungsreiche Tätigkeiten und außerdem immer mal wieder einen freien Tag. Man verliere mit der Zeit lediglich den Elan und sei froh, wenn das Festival nach mehr als drei Wochen vorbei ist.⁹⁹ Für den Projektassistenten und in noch größerem Maße für den Projektleiter, stellt dieses Festival eine enorme psychische und auch physische Dauerbelastung dar. Auch die Veranstalter in Paderborn können dies nur bestätigen. Die Teammitglieder stünden unter „Dauerstrom“, was wohl unvermeidbar sei und wogegen auch sie keine wirksamen Gegenmaßnahmen hätten. Es kann lediglich versucht werden, wiederholt ganz bewusst Ruheinseln zu schaffen. Etwa indem Einzelne am Abend einmal früher gehen und nicht bis zum Ende des Abbaus bleiben, oder morgens etwas später

⁹⁸ Vgl. Meier, 2004, S. 102.

⁹⁹ Vgl. Interview Helfer, 2008.

kommen, sofern dies die Vorbereitungen des Tages zulassen. In Paderborn gehen die Überlegungen sogar so weit, das ebenfalls drei Wochen andauernde Festival etwas zu verkürzen, um der Dauerbelastung entgegen zu wirken.¹⁰⁰

Eine weitere große Ursache von Planabweichungen können Konflikte innerhalb des Teams darstellen. Konflikte unter Menschen können natürlich jeglicher Art sein, jedoch entstehen sie nach Litke in Projekten zumeist, wenn Absprachen nicht eingehalten oder Informationen nicht weiter gegeben werden. Wobei es bei überlasteten Personen noch schneller und zu heftigeren Konflikten kommen kann. Die einzige Lösung die es hierbei gibt, ist Kommunikation. Das Problem muss von der Projektleitung rechtzeitig erkannt, offen analysiert und konstruktiv mit den Beteiligten bearbeitet werden.¹⁰¹

Kann einer zu starken Überlastung oder bestehenden Konflikten nicht entgegengewirkt werden, hat dies meist negative Auswirkungen auf die Motivation der Betroffenen. Deshalb ist es sehr wichtig, diese beiden Elemente ernst zu nehmen und darüber hinaus regelmäßig Kritik, Lob und Anerkennung auszusprechen. Dies könnte nach Aussage der Teammitglieder wie folgt geschehen: Zum einen könnte direkt nach einem Konzert, wenn also noch das ganze Teilprojektteam anwesend ist, kurz über den vergangenen Tag gesprochen werden. Darüber, was gut und was schlecht lief, und was die Gründe hierfür waren, damit für das nächste Mal daraus gelernt werden kann. Zum anderen wünschen sich die Teammitglieder, dass etwa ab der Hälfte des Festivals, wöchentlich eine Projektteamsitzung abgehalten wird. Diese könnte montags, dem einzigen konzertfreien Tag stattfinden. Hier könnten Probleme oder bestimmte Situationen angesprochen werden und bestehende Diskrepanzen geklärt und Lösungen gesucht werden. Diesem Vorschlag sollte unbedingt nach gekommen werden, denn die Teammitglieder berichten, dass aufgetretene Probleme erfahrungsgemäß über das gesamte Festival hinweg bestehen. Aufgrund der ständigen Hektik, ergibt sich nie die Gelegenheit, in Ruhe darüber zu sprechen, und dann läuft es einfach das gesamte Festival so weiter. Deshalb sollte sich das Team in regelmäßigen Abständen zu einem Feedback zusammen setzen.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Interview Gockel-Böhner, 2009.

¹⁰¹ Vgl. Like, 2002, S. 112.

¹⁰² Vgl. Interview Helfer, 2008.

Wurden die Risikoquellen erfasst, müssen diese nach der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos bewertet werden. Außerdem ist abzuschätzen, welche Auswirkungen der Eintritt des Risikos auf das Projekt haben kann.¹⁰³ Erst nach dieser Ursachenanalyse, der Risikoidentifikation und der Risikobewertung, ist es nach Süß möglich, gezielte Maßnahmen abzuleiten sowie das Problem und nicht nur die Symptome zu bewältigen.

Die klassische Art der Risikobewältigung in Projekten ist die Risikominderung. Sie vermindert entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken oder deren Auswirkungen beim Eintritt.¹⁰⁴ Bspw. lassen sich durch einen Notfallplan die Auswirkungen bestimmter Störungen begrenzen. Deshalb empfiehlt auch Litke bei kritischen Veranstaltungen das Vorhandensein eines Notfallplanes. Ist bspw. ein Open-Air-Konzert geplant, sollten für den Fall von schlechtem Wetter, alternativ überdachte Räumlichkeiten zur Verfügung stehen, sowie ein weiteres Kontingent an Mitarbeitern auf Abruf einsetzbar sein.¹⁰⁵

Nach Baguley und Litke ist zusammenfassend zu sagen, dass die Planung zu Beginn des Projektes noch so genau und detailliert erstellt worden sein mag, letztlich ist sie nur ein in die Zukunft gerichteter Vorgang, der eine Darstellung davon gibt, was in dem Projekt geschehen soll. Nimmt das Projekt seinen Lauf, ist es beinahe unumgänglich, dass sich bestimmte einzelne Dinge u.a. aufgrund der hier aufgeführten Risikoquellen, anders entwickeln und damit zu einer Veränderung des ursprünglichen Planes führen.¹⁰⁶ Entscheidend dabei ist die Verinnerlichung der Tatsache, so Litke, dass Abweichungen, Störungen oder Fehler kein individuelles Versagen der Planenden beweisen, sondern zu den systematischen Eigenschaften von Projekten zählen.¹⁰⁷ Es ist lediglich wichtig, eine sog. Risikoverfolgung zu betreiben, d.h. identifizierte Risiken, welche durch entsprechend eingeleitete Maßnahmen bewältigt wurden „abzuhaken“ und neue, zuvor nicht erkannte Risikosituationen zu bearbeiten. Risikoverfolgung ist also eng mit der Projektsteuerung verknüpft.¹⁰⁸ Es muss daher eine aktive, kontrollierte und zeitnahe Steuerung betrieben werden, um Abweichungen zwischen dem Projektplan und dem tatsächlichen

¹⁰³ Vgl. Süß, 2002, S. 45-51.

¹⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 67.

¹⁰⁵ Vgl. Litke, 2002, S. 39.

¹⁰⁶ Vgl. Baguley, Philip, *Optimales Projektmanagement – Strategische Planung, Erfolgreiche Durchführung, Effiziente Kontrolle*, Niedernhausen 1999, S. 181 (Im Folgenden zitiert als: Baguley, 1999); Litke, 2007, S. 161.

¹⁰⁷ Vgl. Litke, 2002, S. 26

¹⁰⁸ Vgl. Süß, 2002, S. 87.

Projektverlauf ausgleichen zu können und Meilensteine bzw. das Projektziel dennoch zu erreichen.

Grundvoraussetzung für eine wirkungsvolle Projektsteuerung ist ein effektives Informationsmanagement, zu welchem zum einen die Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten sowie zum anderen die Dokumentation der Projektvorgänge gehören. Welche Aufgaben die Projektassistenz dabei hat, wird in den folgenden Kapiteln näher erläutert.¹⁰⁹

4.3 Informationsmanagement

Ein wirkungsvolles Informationsmanagement ist nach Bea ein grundlegender Erfolgsfaktor der Projektumsetzung und –steuerung. Erst die Bereitstellung und der Austausch projektrelevanter Informationen machen eine erfolgreiche Umsetzung der Projektplanung und die Aufdeckung von Änderungen im Projektverlauf möglich.¹¹⁰ Information und Kommunikation finden nach Kuster zwar sehr wohl in jedem Projekt statt¹¹¹, jedoch erfolgen diese meist eher „zufällig“. So auch bei der EKM und dem Festival Musica sacra.¹¹² Aus den im Folgenden dargelegten Gründen ist es jedoch ratsam, ein bewusst gestaltetes Informationsmanagement zu entwickeln, welches folgende Elemente beinhalten kann:

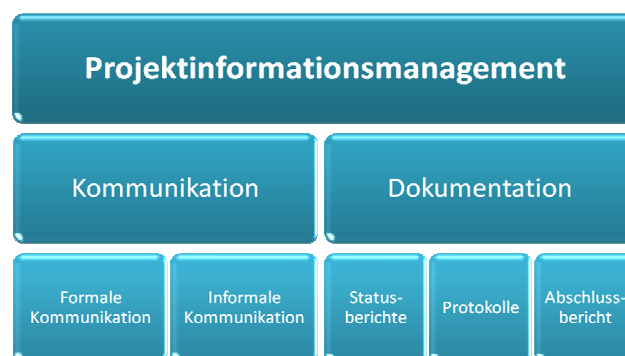


Abbildung 10: Inhalte Projektinformationsmanagement (Quelle: eigene Darstellung)

¹⁰⁹ Zu der Checkliste Risikomanagement siehe Anlage 7.

¹¹⁰ Vgl. Bea, 2008, S. 250.

¹¹¹ Vgl. Kuster, 2006, S. 161.

¹¹² Vgl. Interview Stemmler, 2009; Interview Gockel-Böhner, 2009.

4.3.1 Kommunikation

Eine zentrale Erkenntnis der Kommunikationswissenschaftler Watzlawick und Schulz von Thun ist, dass man „nicht nicht kommunizieren kann“¹¹³. Dies soll zum Ausdruck bringen, dass eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht wohl die effektivste und intensivste Art der Zusammenarbeit darstellt. Denn nach Kuster werden auf diese Weise Informationen nicht nur in Wort und Bild, sondern auch nonverbal übermittelt. Neben dem sozialen Kontakt ist darüber hinaus ein unmittelbares Feedback möglich.¹¹⁴ Auf diese Weise lassen sich Informationen sehr viel präziser übermitteln und Missverständnisse können reduziert werden. Deshalb ist es besonders wichtig, Startsitzen, emotionsgeladene Situationen oder Reflexionsrunden stets von Angesicht zu Angesicht zu führen.

Bei der mündlichen Kommunikation kann dabei zwischen formaler und informaler Kommunikation unterschieden werden. Nach Bea gehören zu der formalen mündlichen Kommunikation, insbesondere Sitzungen und Workshops. Hierzu zählen also bspw. die Projektstartsitzen einschließlich der relevanten Schulungen, die Teambesprechungen während des Festivals und die Abschlussitzzen. Diese werden aus einem bestimmten Grund oder auf ein bestimmtes Ziel hin durchgeführt, weshalb sie durch die Projektassistenz einer sehr gründlichen Vorbereitung bedürfen.

Entscheidende Bedeutung hat in Projekten darüber hinaus die informelle Kommunikation. Dies sind nach Bea und Kuster alle ungeplanten Gespräche, die zu zweit oder in Gruppen, in der Kaffeepause oder zwischendurch auf dem Gang geführt werden.¹¹⁵ Sie dienen insbesondere der Teambildung, da hierdurch soziale Beziehungen aufgebaut und gepflegt werden. Dadurch kann Vertrauen aufgebaut werden, was den Mitarbeitern hilft, Fehler einzugestehen und auch in brenzligen Situationen auf den Assistenten zuzugehen. Außerdem lassen sich Probleme oder Schwierigkeiten dadurch schneller und flexibler lösen. Das informelle Gespräch dient zudem einem ständigen Austausch an Informationen und Feedback, außerhalb der dafür besonders geplanten Sitzungen. Was nach Litke dazu

¹¹³ Watzlawick, Paul / Beavin, Janet / Jackson, Don, *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*, 10. unveränderte Auflage, Bern 2000, S. 51; Schulz von Thun, Friedemann, *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation*, Hamburg 1981, S. 34.

¹¹⁴ Vgl. Kuster, 2006, S. 166.

¹¹⁵ Vgl. Bea, 2008, S. 256; Kuster, 2006, S. 168.

führt, dass Abweichungen von der Projektplanung frühzeitig erkannt werden können.¹¹⁶ Dieser rege und offene Informationsaustausch sollte nach Stemmler jedoch nicht nur zwischen Projektleitung, Projektassistenz und dem Projektteam herrschen, sondern genauso sollte auch das Team des Kulturbüros darin eingebunden werden.¹¹⁷

Die informelle Kommunikation findet jedoch nicht nur von Angesicht zu Angesicht statt. Insbesondere beim Änderungsmanagement, wenn bspw. kurzfristig für zusätzliche Helfer zu sorgen ist oder sich bestimmte Termine verschieben, ist es die Aufgabe des Projektassistenten, diese Informationen vornehmlich per Telefon an die Helfer weiter zu geben. Bei der Übermittlung von Informationen sollte die Assistenz nach Bea darauf achten, dass die Informationen stets klar und eindeutig formuliert sind, sowie der Grad der Detaillierung der Informationen auf den jeweiligen Empfänger zugeschnitten ist. Denn sowohl eine Unter- als auch Überversorgung an Informationen kann für Verwirrung sorgen und sich negativ auf den Projekterfolg auswirken¹¹⁸.

Es wurden Überlegungen angestellt, wie der für die Projektassistenz verbundene Aufwand bei der Informationsübermittlung verringert werden könnte. Denn seither musste sie alle Helfer abtelefonieren, wobei manche Helfer sehr schlecht zu erreichen sind und sie damit viel Zeit benötigt, relevante Informationen an betroffene Teammitglieder zu bringen. Die Teammitglieder lehnen jedoch eine Art Telefonkette kategorisch ab.¹¹⁹ Zum einen, weil dabei stets Informationen verloren gehen, wenn die Telefonkette nicht sogar ganz abbricht. Zum anderen ist diese schwer umsetzbar, da vom Gesamtprojektteam immer ein unterschiedlich zusammen gestelltes Teilprojektteam zusammenarbeitet, sodass keine bestimmte Reihenfolge bei der Weitergabe von Informationen eingehalten werden könnte. Nach Stemmler könnte lediglich versucht werden, die Helfer während der Zeit des Festivals zu verpflichten, tagsüber stets per Handy für den Projektassistenten erreichbar zu sein.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. Litke, 2007, S. 154.

¹¹⁷ Vgl. Interview Stemmler, 2009.

¹¹⁸ Vgl. Bea, 2008, S. 252.

¹¹⁹ Vgl. Interview Helfer, 2008.

¹²⁰ Vgl. Interview Stemmler, 2009.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine stetige Kommunikation unter allen Projektbeteiligten unabdingbar für den Projekterfolg ist. Deshalb ist es die Aufgabe des Assistenten, einerseits regelmäßig Sitzungen zu organisieren, an denen möglichst mit allen Teammitgliedern ein Feedback geführt und bestehende Diskrepanzen oder Unklarheiten beseitigen werden. Andererseits sollte der Assistent selbst stets das Gespräch mit den Projektbeteiligten suchen und damit die gewünschten Werte vorleben, wodurch ein Zusammengehörigkeitsgefühl entsteht und damit ein reibungsloserer Ablauf gefördert wird.

4.3.2 Dokumentation

Bisher werden bei der EKM und auch bei dem Festival Musica sacra keinerlei Dokumentationen über den Projektverlauf erstellt. Hierfür fehlen bei diesen aufwändigen Projekten, für die nur sehr wenig Personal zur Verfügung steht, schlichtweg die Zeit und auch die Mittel.¹²¹ Dabei erfüllt die Dokumentation von Vorgängen eine überaus wichtige Funktion. Nach Bea sollen alle Dokumente des Projektes übersichtlich zur Verfügung stehen um Nachvollziehbarkeit und Transparenz zu gewährleisten. Zudem sollen hier grundlegende Erkenntnisse und Ergebnisse festgehalten werden, um sie für andere Projekte nutzbar zu machen. Die Dokumentation soll also für Folgeprojekte als verbesserte Planungsgrundlage zur Verfügung stehen.¹²² Dieser Punkt sollte ausschlaggebend dafür sein, bei der EKM ein Dokumentationssystem einzuführen. Denn schließlich haben die Aufbereitung und der Transfer von Wissen und Erfahrungen, aufgrund der jährlich wechselnden Projektassistenz, ganz besondere Bedeutung. Hierbei muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Dokumentationsführung für die Assistenz so wenig Aufwand wie möglich bereitet. Nach Clausen ist der Aufwand in sinnvollen Größen zu halten, um die Qualität der Projektausführung nicht zu beeinträchtigen.¹²³ Deshalb sollten nach Möglichkeit standardisierte Dokumentationsbögen in einheitlicher Form verwendet werden.

¹²¹ Vgl. Interview Gockel-Böhner, 2009.

¹²² Vgl. Bea, 2008, S. 260-261.

¹²³ Vgl. Clausen, Olaf, Kleine Projekte – Teil 3: Unerwartete Ereignisse, in: Projektmagazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement (www.projektmagazin.de), 5/2000, S. 3-4, siehe Anlage 23 auf beigefügter CD-ROM.

Die Dokumentation der EKM könnte folgende Bestandteile haben:

✓ **Statusberichte**

Statusberichte dienen nach Kuster und Meier grds. dazu, Abweichungen frühzeitig zu erkennen sowie eine Basis für die Planung und Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen zu bilden.¹²⁴ Es wird also eine schrittweise Dokumentation aller Ereignisse vorausgesetzt, an der sich daraufhin Abweichungen aufzeigen. Daran anschließend, hat nach Bea eine umfassende Analyse des Problems und eine daraufhin erstellte Maßnahmenplanung zu erfolgen.¹²⁵ Diese Handhabung ist bei der EKM in der Praxis nicht anwendbar, da sie viel zu aufwändig und langwierig ist. Die bei der EKM auftretenden Abweichungen müssen meist sehr kurzfristig gelöst werden, da sie den aktuellen Tag und das jeweilige Konzert am Abend betreffen. Daher werden notwendige Planänderungen meist durch eine rege und vorwiegend informelle Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten erkannt. Nach kurzen Überlegungen im Team, wie am besten weiter vorgegangen wird, müssen rasche Entscheidungen getroffen und nach der Entscheidung gehandelt werden.

Das Berichtswesen soll hierbei also zwar so detailliert geführt werden, um auch bei Abwesenheit des Projektassistenten Transparenz und Nachvollziehbarkeit des aktuellen Standes des Projektes zu gewährleisten, jedoch soll es v.a. dafür eingesetzt werden, dass die Projektassistenz täglich kurze Notizen über den Verlauf des vorherigen Tages und den Stand der über diesen Tag hinaus gehend zu verrichtenden Tätigkeiten macht. Positive Ereignisse, Probleme oder Abweichungen die sich ergaben, sollten in kurzen prägnanten Stichworten festgehalten werden, ebenso wie die Ursachen, Lösungen und das daraus gewonnene Fazit für die Zukunft. Dies ermöglicht für ähnliche Situationen des andauernden Festivals oder auch für folgende Festivals Lehren zu ziehen, d.h. evtl. Fehler gleich bei der Planung zu vermeiden. Betreffen bestimmte Abweichungen folgende Tage des Festivals, muss neben der Dokumentation auch der Projektplan angepasst werden. Denn dieser muss immer auf dem aktuellen Stand sein.¹²⁶

Nach Stemmler, könnten diese Vordrucke für Projektberichte auch im Festivalbüro oder dem separaten Raum des Teams ausgelegt werden, sodass auch die Helfer und die

¹²⁴ Vgl. Kuster, 2006, S. 169; Meier, 2004, S. 118.

¹²⁵ Vgl. Bea, 2008, S. 282.

¹²⁶ Zu der Vorlage eines Statusberichtes siehe Anlage 9.

Festivalbüroleitung jederzeit Gedanken oder Anregungen notieren könnten¹²⁷, wenn einmal nicht die Möglichkeit besteht, diese durch ein Gespräch weiterzuleiten. Die ausgefüllten Bögen können anschließend dem Assistenten übergeben oder in den Lob- und Kummerkasten eingeworfen werden.

✓ **Protokolle**

Wie in Kapitel 4.2 dargelegt, wünschen sich die Teammitglieder regelmäßig stattfindende Besprechungstermine. Auch hier sollte nach Bea Protokoll durch die Projektassistenz geführt werden, um die Ergebnisse der Sitzung festzuhalten, Informationen für nicht anwesende Dritte bereit zu stellen, und wiederum, um die Erfahrungen und damit den Lerneffekt für die Zukunft zu nutzen.¹²⁸

✓ **Abschlussbericht**

Darüber hinaus könnte es in Erwägung gezogen werden, einen Abschlussbericht am Ende des Projektes zu erstellen. Dieser wird zwar erst in der Abschlussphase erstellt, gehört aber zum Gesamtgefüge der Projektdokumentation und wird deshalb bereits in diesem Kapitel behandelt. Ein Abschlussbericht stellt nach Bea und Meier eine Gesamtzusammenfassung des Projektes dar.¹²⁹ Wobei sich der Abschlussbericht des Assistenten auf seinen Arbeits- und Aufgabenbereich während des Festivals beschränken würde. Hier fließen Erkenntnisse aus den geführten Berichten und Protokollen, sowie den Beiträgen der Projektteammitglieder ein. Deshalb sollte die endgültige Fertigstellung des Berichtes nach Möglichkeit erst nach der Abschlusssitzung mit dem Team erfolgen, um tatsächlich alle Aspekte zu berücksichtigen. Im Vordergrund dieses Berichtes stehen die kritische Würdigung und damit die Analyse von Stärken und Schwächen des abgeschlossenen Projektes.¹³⁰

Wie nun aufgezeigt wurde, hat die Dokumentation der Projektabläufe große Nutzenpotenziale für den jeweils folgenden Projektassistenten. Und da der Aufwand dieser Dokumentationen für den aktuellen Assistenten in Maßen gehalten werden kann, ist es empfehlenswert, ein solches Dokumentationssystem einzuführen.

¹²⁷ Vgl. Interview Stemmler, 2009.

¹²⁸ Zu der Vorlage eines Protokolls siehe Anlage 9.

¹²⁹ Vgl. Bea, 2008, S. 329; Meier, 2004, S. 119.

¹³⁰ Zu dem Vorschlag für den Aufbau eines Projektabschlussberichtes siehe 9.

5 Abschlussphase

5.1 Bestandteile eines systematischen Projektabschlusses

Nach Schelle sollte die Abschlussphase genauso bewusst in die Projektplanung aufgenommen werden wie jede andere Phase des Projektes. Denn werden für die hier noch zahlreich zu erledigenden Aufgaben keine Termine und Verantwortlichen bestimmt, laufen diese unter der Hand weiter und binden unkoordiniert weiterhin Kapazitäten.¹³¹ Die Durchführung eines systematischen Projektabschlusses ist im vorliegenden Fall außerdem besonders wichtig, da hier nicht nur das Projekt formal beendet und abgewickelt wird, sondern auch das Festival inhaltlich aufbereitet und damit Wissen und Erfahrungen für die Zukunft nutzbar gemacht werden.

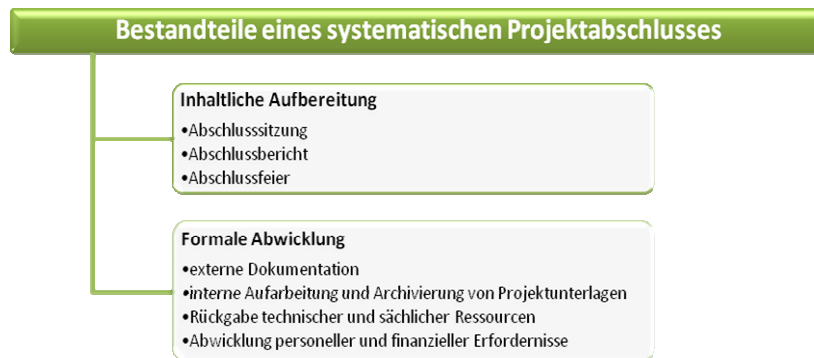


Abbildung 11: Bestandteile eines systematischen Projektabschlusses (Quelle: Eigene Darstellung)

5.1.1 Inhaltliche Aufbereitung

Die inhaltliche Aufbereitung wird gewährleistet durch einen Rückblick auf das Festival und die damit einhergehende Analyse von Stärken und Schwächen sowie Probleme und Erfolge der vergangenen Wochen. Dieser Rückblick soll es ermöglichen, gewisse Ereignisse festzuhalten, deren Ursachen zu erkennen und diese Erfahrung damit für die Zukunft sowie für die nachfolgende Assistenz nutzbar zu machen.

Ein Element der inhaltlichen Aufbereitung ist die Durchführung einer Projektabschlussitzung. Die Vorbereitungen hierzu sollten entsprechend sorgfältig sein, da es nach Meier das Pendant zum Kick-off darstellt¹³² und die Sitzung dazu dienen soll, Erfahrungen auszutauschen, Wertschätzung und Dank zu vermitteln sowie Gelegenheit

¹³¹ Schelle, Heinz, Projekte zum Erfolg führen, 5. Auflage, München 2007, S. 264.

¹³² Vgl. Meier, 2004, S. 119.

geben soll, die Projektbeteiligten zu entlasten und das Projekt abzuschließen.

Mit den Einladungsschreiben an dieselben Personen, die auch an der Projektstartsitzung teilgenommen haben, ist erneut ein entsprechendes Programm zu verschicken, aus dem die Tagesordnungspunkte zu entnehmen sind.¹³³ Nach einem intensiven Erfahrungsaustausch, ist es an der Zeit, den Beteiligten für die geleistete Arbeit Wertschätzung und Dank zu vermitteln. Ihnen sollte noch einmal die Wichtigkeit ihres Beitrages für das Gelingen des Projektes zugesprochen werden, was durch ein kleines Geschenk verdeutlicht werden könnte. Dabei ist nicht der Geldwert, sondern Kreativität entscheidend. Bspw. könnten wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, ein Bild auf dem alle Beteiligten abgelichtet sind überreicht werden. Außerdem könnte darüber nachgedacht werden, den Projektteammitgliedern eine Art Zeugnis oder Bescheinigung über die Mitarbeit beim Festival auszustellen, wenn dies gewünscht wird. Dabei könnte etwa formuliert werden: „Sie zeigten hervorragende Leistungen und bewiesen in erster Linie mannigfache soziale Kompetenzen.“

Nach Klein ist dieser Teil des Abends nicht zuletzt deshalb notwendig, um damit positiv auf die Motivation der Helfer für eine Mitarbeit in künftigen Festivals zu wirken. Nach der Entlastung aller Beteiligten wird das Projekt beendet, indem in den informellen Teil des Abends, die Abschlussfeier, übergegangen wird. Findet die Abschlusssitzung erst längere Zeit nach dem Festivalende statt, kann zusätzlich zu dieser Feier eine gesellige Zusammenkunft nach dem letzten Konzert des Festivals organisiert werden. Eine Feier dieser Art ist für die Projektbeteiligten von großer Bedeutung, da sie dabei hilft, inhaltlich und auch emotional mit dem Projekt abschließen zu können. Nach Klein ist dies wichtig, damit die Projektbeteiligten nach dieser langen und intensiven Zusammenarbeit, bei der unter hohem Kraft- und Energieaufwand sehr viel geleistet wurde, „loslassen“ können.

Des weiteren gehört zu der inhaltlichen Aufarbeitung die Erstellung eines Abschlussberichtes, dessen Notwendigkeit bereits in dem voran gegangenen Kapitel dargelegt wurde. Sollte einer der Helfer oder der aktuelle Assistent eine Vorliebe für das Verfassen von Texten haben, könnte auch darüber nachgedacht werden, einen kleinen Bericht oder Leserbrief in Zeitungen zu veröffentlichen. Auf diesem Wege würde bekannt,

¹³³ Zu dem Programm der Abschlusssitzung siehe Anlage 11.

dass ein solches Festival ohne ein gut funktionierendes Team nicht zu stemmen ist, und dessen wichtige Arbeit maßgeblich zum Gelingen des Festivals und damit zu einer positiven Außenwirkung der Stadt beiträgt.

5.1.2 Formale Abwicklung

Nach Klein hat in dieser Phase eine sorgfältige externe Dokumentation zu erfolgen. Das heißt, dass jegliche Berichterstattung der Massenmedien gesammelt, dokumentiert und den betroffenen Zielgruppen, in Verbindung mit einem Dankschreiben für die Teilnahme am Festival, zugestellt wird. Beteiligte Künstler sollen dadurch erfahren, wie die Presse inhaltlich über ihre jeweiligen Darbietungen berichtete. Gibt es darüber hinaus Hörfunk- oder Fernsehbeiträge, werden - im Rahmen des sachlich und rechtlich Möglichen - auch diese auf CD/DVD bzw. Tonträger zugestellt.¹³⁴ Neben den Künstlern könnte auch den Hauptsponsoren eine Ausfertigung des erstellten Gesamtpressespiegels des Festivals zugestellt werden. Falls bei den Projektteammitgliedern oder auch den Kirchengemeinden Interesse besteht, können sie diesen jederzeit im Kulturbüro einsehen. Klein rät außerdem, auch der berichtenden Presse selbst einen Pressespiegel zuzusenden, „...damit diese sehen, was die Kollegen berichtet haben und sich beim nächsten Mal vielleicht etwas stärker engagieren!“¹³⁵.

Nach Meinung der Verfasserin sollte die Assistenz mit den Vorbereitungen für diese Arbeiten bereits während der Durchführungsphase beginnen. Hierfür relevante Zeitungsartikel sollten nach und nach gesammelt, sowie entsprechend der Anzahl der Empfänger vervielfältigt und ordentlich abgeheftet werden. Auch die entsprechenden Dankschreiben lassen sich per Serienbrief zügig vorbereiten. Wurde diese Vorarbeit bereits geleistet, hat es den Vorteil, dass die Projektassistenz diese Aufgabe nach Ende des Festivals sehr viel schneller erledigen kann. Außerdem werden die genannten Zielgruppen für eine zeitnahe Resonanz dankbar sein.

Nach Hilgenberg und Klose ist außerdem die Aufarbeitung und Archivierung von Projektunterlagen ein Hauptziel des Projektabschlusses. Diese Arbeit ist besonders wichtig, da sich die nachfolgende Projektassistenz schnell einen Überblick über ihre

¹³⁴ Vgl. Klein, 2008, S. 241.

¹³⁵ Vgl. ebenda.

Aufgaben und die dazugehörenden Arbeitsmittel verschaffen können soll.¹³⁶ Hierzu gehört in erster Linie, nicht relevante sowie unvollständige, veraltete oder falsche Informationen zu vernichten. Am Ende sollen lediglich die erstellten Dokumentationen archiviert und das Projekthandbuch evtl. aktuellen Entwicklungen angepasst werden.

Darüber hinaus erfolgt nach Klein nun auch die Auflösung technischer und sächlicher Ressourcen. Er rät dazu, die von Anfang an geführten Ausleih- und Inventarlisten heran zu ziehen, um die Auflösung zügig voran zu bringen.¹³⁷ Bspw. müssen 600 ausgeliehene Stühle wieder zurück in die Großsporthalle transportiert werden oder die Dreieckständer mit Plakaten des Festivals, in der Innenstadt und den Teilorten von Schwäbisch Gmünd, abgebaut werden. Auch vermeintliche Kleinigkeiten, wie die Rückgabe von verbliebenen Platten des Cateringsservices oder Vasen des Floristen müssen bedacht werden. Nach Erledigung aller Aufgaben, muss schlussendlich auch das im Rahmen von Sponsoring zur Verfügung gestellte Fahrzeug zurückgebracht werden.

Desweiteren ist es die Aufgabe des Projektassistenten, die Auflösung personeller und finanzieller Verhältnisse vorzunehmen. Hierzu gehört, dass anhand der geführten Arbeitsstundenbelege der Projektbeteiligten deren Lohn berechnet wird. Wurden die Beträge ermittelt, werden die Abrechnungen an die Lohnrechnung weitergegeben, welche nach einer notwendigen sorgfältigen Bewertung des Falles die Auszahlung anordnen kann. Spätestens jetzt sollten alle relevanten Unterlagen der Helfer vorliegen, sodass eine zeitnahe Auszahlung des Lohnes möglich ist.

5.2 Probleme bei der Umsetzung in der Praxis

Nach Meier findet ein systematisch geplanter Abschluss eines Projektes in der Praxis häufig nicht statt oder er wird nur als reine Formalie, zügig und oberflächlich

¹³⁶ Klose, Burkhard, Projektabwicklung, Arbeitshilfen, Fallbeispiele, Checklisten im Projektmanagement, 4. Auflage, Wien/Frankfurt, 2001, S. 163; Hilgenberg, Bernd Projektabschluss – Teil 1, in: Projektmagazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement (www.projektmagazin.de), 17/2000, S. 1, siehe Anlage 24 auf beigefügter CD-ROM.

¹³⁷ Vgl. Klein, 2008, S. 239.

abgehandelt.¹³⁸ Diese Tendenz lässt sich auch bei der Stadt Schwäbisch Gmünd erkennen. Dies könnte folgende Ursachen haben:

➤ **Der Projektabschluss findet nicht gleich nach Beendigung des Festivals statt.**

Das Ende des Festivals ist nicht mit dem Ende des Projektes gleich zu setzen. Wie bereits dargelegt, sind im Rahmen des Projektabschlusses noch zahlreiche Aufgaben zu erledigen. Manche der Projektteammitglieder stehen jedoch nur bis zum Ende oder bis wenige Tage vor Ende des Festivals zur Verfügung. Gründe hierfür können etwaige weitere Ferienjobs oder diverse Praktika für ein anschließendes Studium etc. sein. Vor allem aber ist es problematisch, weil die vielen Schüler und Studenten die dem Team angehören, in den Urlaub fahren wollen. Da die Vorbereitungen des Festivals bereits Anfang Juli beginnen und die Durchführung des Festivals bis in den August hinein reicht, ist dies zwar verständlich, jedoch kann so die Abschlusssitzung meist erst einige Wochen nach Festivalende stattfinden, wenn wieder alle Helfer verfügbar sind.

Nach Klein hat diese späte Zusammenkunft negative Auswirkungen auf deren eigentliche Funktion. Denn ist der zeitliche Abstand zu groß, so Klein, besteht die menschliche Neigung, alle Erlebnisse nur noch positiv zu sehen und das Negative oder Problematische zu verdrängen.¹³⁹ Aber genau darüber sollte in dieser Sitzung gesprochen werden. Denn nur so ist es möglich, für die Zukunft zu lernen und bestimmte Dinge in folgenden Projekten anders oder besser machen zu können. Seiner Meinung nach, hat eine sorgfältige Analyse der Durchführungsphase möglichst zeitnah zu erfolgen.

Es gibt jedoch in der Literatur unterschiedliche Auffassungen über den „richtigen“ Zeitpunkt einer Projektabschlussitzung. Adler und Bartlog halten die Durchführung dieser Veranstaltung innerhalb von ein bis drei Wochen nach Abschluss der inhaltlichen Arbeiten, d.h. nach dem Festival, für einen guten Zeitpunkt.¹⁴⁰ Selbst Klein sagt nämlich, dass auch ein zu früher Termin eher problematisch ist. Denn dann besteht die Gefahr, dass über Erlebnisse und Probleme nicht objektiv, sondern zu emotional gesprochen wird. Die Beteiligten sind innerlich noch aufgewühlt, ausgebrannt und das gesamte Projekt wurde

¹³⁸ Vgl. Meier, 2004, S. 118.

¹³⁹ Vgl. Klein, 2008, S. 59.

¹⁴⁰ Vgl. Adler, Anna / Bartlog, Heiko, Gründe für einen systematischen Projektabschluss, in: Projektmagazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement (www.projektmagazin.de), 18/2005, S. 5, siehe Anlage 25 auf beigefügter CD-ROM.

noch nicht verarbeitet. Daraus können ebenfalls keine brauchbaren Ergebnisse gewonnen werden.¹⁴¹

Unter Berücksichtigung der hier dargelegten Argumente sowie der örtlichen Gegebenheiten der EKM, wäre es also sinnvoll und auch vertretbar, eine Abschlusssitzung erst Ende August durchzuführen. Jedoch sollten Maßnahmen getroffen werden, um die Erfahrungen der Helfer über diese wenigen Wochen hinweg transportieren zu können. Als Hilfsmittel kämen hier, wie bereits erwähnt, die Bögen des Statusberichtes in Betracht. Diese könnten durch die Projektteammitglieder gleich während des Festivals mit Ideen und Anregungen versehen werden. Die Aushändigung eines Feedbackbogens an jeden Helfer am Tag des letzten Arbeitseinsatzes wäre außerdem angebracht. Hier besteht die Möglichkeit, allgemeine Dinge über den Verlauf oder auch über die Mitarbeiterzufriedenheit abzufragen.¹⁴² Dies befürwortet auch Projektteammitglied Mack, da zum Festivalende die Erinnerungen noch frisch sind und diese festgehalten werden müssen, wenn keine zeitnahe Abschlusssitzung möglich ist.¹⁴³ Diese ausgefüllten Fragebögen könnten im Kulturbüro abgegeben werden oder lediglich jedem einzelnen als Diskussionsgrundlage bei der Projektabschlusssitzung dienen. Unabhängig von der zeitlich späteren Abschlusssitzung, wäre eine bereits am letzten Wochenende des Festivals stattfindende Abschlussfeier wegen ihres zeitnahen Termins zu bevorzugen.

➤ **Dem Projektabschluss wird in der Planungsphase des Projekts nicht genügend Bedeutung beigemessen.**

In der Planungsphase wird das Augenmerk oftmals zu sehr auf die Planung von Aufgaben der Ausführungsphase gerichtet. Natürlich ist es die Hauptaufgabe, dass alle Veranstaltungen und das Organisatorische rund um die beteiligten Künstler, sprich, dass das gesamte Festival möglichst professionell durchgeführt wird. Jedoch müssen auch die Abschlussarbeiten des Festivals, genauso sorgfältig und strukturiert vorbereitet und durchgeführt werden. Denn erst nach deren Erledigung ist das Projekt beendet. Nach Hilgenberg gehören einzelne Aktivitäten und Aufgaben der Abschlussphase zusammen mit den dazugehörigen Verantwortlichen bereits zu Beginn in den Projektplan, und spätestens

¹⁴¹ Vgl. Klein, 2008, S. 59.

¹⁴² Zu dem Feedbackbogen siehe Anlage 9.

¹⁴³ Interview Helfer, 2008.

nach zwei Dritteln der Projektdauer, sollten Projektleitung und Projektassistenz sich nach Meier mit diesbezüglichen Fragen noch einmal konkret befassen.¹⁴⁴

Wird dem Projektabschluss also in der Planungsphase des Projektes nicht genügend Bedeutung beigemessen, löst sich das Team frühzeitig auf und Aufgaben bleiben noch unerledigt. Was aber im Falle der EKM noch viel gravierender ist, ist die Tatsache, dass Nutzenpotenziale dieser Phase weder erkannt noch verwertet werden. Denn schließlich stellt die Aufarbeitung und Archivierung von Wissen und Erfahrungen einen enormen Beitrag dafür, trotz ständig wechselnder Projektassistenz einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen.

➤ **Aufgrund mangelnder Energie besteht kein großes Interesse an einem Projektabschluss.**

Eine erfolgreiche Realisierung des Festivals fordert von allen Beteiligten sehr viel Kraft und Energie. Ist diese Phase nach mehr als drei Wochen geschafft, ist es nachvollziehbar und dennoch sehr von Nachteil, dass nur mehr die nötigsten Aufgaben zügig erledigt werden, um das Projekt endgültig abschließen zu können. Diese Tendenz verstärkt sich weiter, wenn in der Planungsphase keine Weichen für einen systematischen Abschluss gestellt wurden. Dann sind nämlich umso größere Kraftanstrengungen nötig, das Engagement aufzubringen, sich noch um alle Abschlussarbeiten zu kümmern. Um den vollen Nutzen aus dieser Phase zu ziehen, sollten also schon im Vorfeld alle anfallenden Aufgaben gewissenhaft in den Projektplan aufgenommen werden.

¹⁴⁴ Vgl. Meier, 2004, S. 118.

6 Leitfaden Projekthandbuch

Ein Projekthandbuch enthält nach Klose, Patzak und Rattay alle wesentlichen Informationen über das Projekt, die der Bearbeiter im Rahmen seiner Arbeit wissen muss.¹⁴⁵ Dabei enthält der hier speziell für die Projektassistenz der EKM erstellte Leitfaden eines Projekthandbuches, v.a. Unterlagen und Hinweise, welche diese bei ihrer täglichen Arbeit innerhalb der einzelnen Projektphasen benötigt. Dies sind bspw. Formulare, Präsentationen, Dokumentationsvorlagen diverse Anschreiben oder sonstige Hinweise und Checklisten.

Das Projekthandbuch stellt also ein Hilfsmittel dar, welches durch die jeweilige Projektassistenz ständig gepflegt werden sollte, indem es aktualisiert und je nach Projektverlauf ergänzt wird. Aus technischen Gründen sollte die Bindung des Leitfadens deshalb als Ringbuch erfolgen, sodass im Laufe der Zeit auch Blätter ausgetauscht werden können.

Das Handbuch soll als Nachschlagewerk dienen, an welchem sich der Projektassistent während des gesamten Verlaufes des Festivals orientieren kann. Er kann daraus entnehmen, für welche Aufgaben er zuständig ist, wann diese zu erledigen sind und bekommt dabei Hilfestellung wie die Ausführung zu erfolgen und auch welche Ansprechpartner er hierfür hat. Darüber hinaus liefert das Handbuch die für die Ausführung der einzelnen Tätigkeiten benötigten Unterlagen und Arbeitsmittel.

Die aus dem Projekthandbuch hervorgegangenen Dokumentationen, wie Statusberichte, Protokolle, der Abschlussbericht oder Aufzeichnungen über die einzelnen Teammitglieder und deren geeigneten Einsatzfelder, sollten nach Abschluss eines jeden Festivals entsprechend archiviert werden. Sodass der nachfolgenden Projektassistenz neben dem Leitfaden auch die Auswertung von Erfahrungen aus Vorjahren zugrunde liegen, welche sie in das jeweils aktuelle Festival einbringen kann.

Die folgende Darstellung enthält eine mögliche Ordnung des Projekthandbuches. Die dabei genannten Unterlagen wurden in den Anlagen dieser Arbeit beispielhaft erstellt, welche jedoch einer ständigen Anpassung an aktuelle Entwicklungen bedürfen.

¹⁴⁵ Patzak, Gerold/Rattay, Günter, Projektmanagement, 4. Auflage, Wien 2004, S. 280.

Da das exemplarische Inhaltsverzeichnis des Projekthandbuches auch zugleich die Reihenfolge wieder gibt, in der sich die Unterlagen in der Anlage befinden, dient die abgebildete Darstellung auch als Anlagenverzeichnis.



Abbildung 12: Leitfaden Projekthandbuch (Quelle: Eigene Darstellung)

7 Fazit

Eine der zahlreichen Möglichkeiten Kulturmanagement zu betreiben, ist das Planen und Durchführen von Projekten. Ein wesentliches Element des Projektmanagements ist dabei der Einsatz einer Projektassistenz, um die Projektleitung zu entlasten und die Projektabwicklung dadurch effizienter zu gestalten.

Die vorliegende Arbeit hat bei der Durcharbeitung der verschiedenen Handlungsbereiche einer Assistenz des Festivals EKM sowie der sich daran anschließenden Erstellung eines Leitfadens gezeigt, wie das Thema Projektassistenz systematischer angegangen und dadurch ein klares und deutliches Bild des Assistenten vermittelt werden kann. Darüber hinaus wurde erarbeitet, wie die bestehenden Nachteile eines Praktikanteneinsatzes ausgeglichen werden können.

Das mitgelieferte Projekthandbuch, das bei der EKM wie auch bei anderen vergleichbaren Festivals einsetzbar ist, stellt für die jeweilige Assistenz ein Hilfsmittel dar, welches es ihr ermöglicht, die Aufgabenbereiche ihrer Arbeit und die hierfür erforderlichen Ansprechpartner möglichst schnell zu erfassen. Dies verringert den Aufwand der Einarbeitung durch die Projektleitung damit erheblich. Durch die Bereitstellung aller relevanten Arbeitsunterlagen erhält die Projektassistenz außerdem eine Orientierung und Unterstützung bei der Planung und Durchführung des Festivals, was das Risiko für die Veranstalter vermindert. Aufgrund der jährlich wechselnden Projektassistenz und der damit verbundenen Notwendigkeit an detaillierten Erfahrungsberichten hat sich herausgestellt, dass besonders auf die Dokumentation des Projektes Wert gelegt werden muss, sowohl während der Abwicklung des Festivals als auch in Form eines Abschlussberichtes.

Diese Arbeit hat gezeigt, wie unter Berücksichtigung der vorgetragenen Vorschläge, die Planung und Durchführung des Festivals durch eine Projektassistenz trotz der gegebenen örtlichen Bedingungen professionell abgewickelt werden kann.

Anlagen

Anlage 1

Projektassistenz

Anforderungsprofil

Aufgabenbereich

Verteiler Praktikumsausschreibung

Praktikumsarten

exemplarische Ausschreibung

Checkliste Ausgestaltung der Praktikumsstelle

Anforderungsprofil Projektassistenz

Persönliche Kompetenz

- Volljährigkeit
- Besitz eines Führerscheins der Klasse B
- Studiengang in Richtung Verwaltung, Kultur, Veranstaltungsmangement
- Selbstbewusstsein
 - Sicheres Auftreten
 - Positive Ausstrahlung
 - Kritikfähigkeit
- Selbstmanagement
 - Zielorientierung
 - Eigenmotivation
 - Stresstabilität
 - Belastbarkeit
- Leistungsbereitschaft
- Zuverlässigkeit
- Ganzheitliches Denken
- Detailgenauigkeit
- Loyalität
- Diskretion

Soziale Kompetenz

- Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Verständnis
- Geduld
- Kommunikationsfreudigkeit
- Konfliktmanagement
- Führungsqualitäten

Fachkompetenz

- Hintergrundwissen
 - Bedeutung des Festivals
 - Sachverstand über Räumlichkeiten
 - Bekanntheit mit Ansprechpartner
- Fremdsprachen
 - Englisch
 - ggf. Französisch, Spanisch, Italienisch, Polnisch
- Organisationskompetenz
 - Büroorganisation
 - Disposition und Koordination von Terminen mit Künstlern, Pfarrämtern, Lieferanten, Räumlichkeiten, Teammitglieder
- Methodenkompetenz
 - Projektmanagement
 - Zeitmanagement
- Informationsverarbeitung
 - PC-Kenntnisse

Aufgabenbereich Projektassistenz

- **Unterstützung des Projektleiters**
- **Verbindungsglied zwischen Projektleiter und Projektteam**
- **Projektkoordination bzw. -organisation**
 - Zusammenstellung Projektteam
 - Erstellung Projektplan
- **Korrespondenz**
 - verwaltungsintern
 - Ordnungsamt (diverse Genehmigungen)
 - Baubetriebsamt (diverse Aufträge)
 - Hauptamt (organisatorische Absprachen)
 - Lohn- und Gehaltsrechnung (Unterlagen Projektteam)
 - verwaltungsextern
 - Projektteammitglieder
 - Künstler bzw. deren Agenturen (An-, Abreise, Verträge, Bilder, Texte)
 - Hotels (Übernachtungen der Künstler)
 - Busunternehmen (Transfer)
 - Pfarrämter und Mesner (Terminabsprachen, Schlüssel)
- **Mitarbeit im Projektteam**
- **Projektcontrolling**
 - Überwachung des Projektfortschritts
 - Änderungsmanagement
 - Informationsmanagement
 - Aufwandskontrolle
 - Kontrolle der Kassenabrechnungen
- **Dokumentation**
 - Statusberichte
 - Sitzungsprotokolle
 - Abschlussbericht
- **Vorbereitung und Durchführung von Meetings**
 - Informationsveranstaltung
 - Startsitung
 - Abschlussitzung

Verteiler Praktikumsausschreibung

Verwaltung

- **Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg**
 - Bachelor Studiengang – Public Management (Vertiefungsrichtung Leistungsverwaltung möglich)
 - www.fh-ludwigsburg.de
- **Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl**
 - Bachelor Studiengang – Public Management (Vertiefungsrichtung Leistungsverwaltung möglich)
 - www.hs-kehl.de

Kultur

- **Pädagogische Hochschule Ludwigsburg**
 - Bachelor Studiengang – Kultur und Medienbildung
 - www.ph-ludwigsburg.de
- **Heidelberg International Business Academy**
 - Bachelor Studiengang - Kulturmanagement
 - <http://www.hib-academy.de/studium/kulturmanagement/studium-kulturmanagement.asp>
- **Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe**
 - Bachelor Studiengang – Kulturmanagement
 - <http://www.merkur-fh.org>
- **Fachhochschule Heilbronn, Standort Künzelsau**
 - Bachelor Studiengang – BWL, Vertiefungsrichtung Kultur- und Freizeitmanagement
 - <http://www.kulturmanagement-kuenzelsau.de/>

Veranstaltungsmanagement

- **Heidelberg International Business Academy**
 - Bachelor Studiengang - Eventmanagement
 - www.hib-academy.de/studium/eventmanagement/studium-eventmanagement.asp
- **Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe**
 - Bachelor Studiengang - Messe-, Kongress- und Eventmanagement
 - www.merkur-fh.org

Sonstige

- **Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd**
 - www.ph-gmuend.de
- **Kaufmännische Schule**
 - www.ksgd.aa.bw.schule.de
- **Gewerbliche Schule Schwäbisch Gmünd**
 - www.gs-gd.de
- **Fachhochschule Aalen**
 - www.htw-aalen.de
- **Projektteam EKM**

Praktikumsarten

Die auf der vorher gehenden Seite aufgeführten Einrichtungen und Institutionen weisen unterschiedliche Strukturen auf, sodass ein Praktikum verschiedene Formen annehmen kann:

- **Pflichtpraktikum**
Vor allem an Fachhochschulen sind Praktika integraler Bestandteil des Studiums. Das an der Hochschule theoretisch Erlernete soll praktisch erprobt und verfestigt werden. Die Vorgaben für Pflichtpraktika legt jede Hochschule selbst fest – sie variieren meist in Dauer, Zeitpunkt, Dokumentation, Inhalt und Anerkennung.
- **Vorpraktikum**
Das Vorpraktikum und damit erste praktische Erfahrungen im Kulturbetrieb sind für manche Studiengänge Voraussetzung für eine Studienplatzbewerbung bzw. Immatrikulation für das gewählte Studienfach.
- **Freiwilliges Praktikum**
Unabhängig von Studien- und Ausbildungsinhalten bietet ein freiwilliges Praktikum im Kulturbereich verschiedene Chancen.
- **Volontariat**
Das Volontariat schließt meist an das Studium an, ist jedoch noch Teil der Ausbildung und mit 18-24 Monaten vom zeitlichen Aufwand schon von einem „klassischen“ Praktikum zu unterscheiden.
- **Traineeship**
Ähnlich wie das Volontariat ist ein Traineeship vor allem für die Förderung junger Hochschulabsolventen gedacht, die durch den Einsatz in verschiedenen Abteilungen vor allem für Führungspositionen ausgebildet werden.

Je nach Institution und Praktikumsart variiert der Zeitpunkt der Praktikumsausschreibung.

Das Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd präsentiert lokale bis internationale Ensembles aus verschiedensten Kunstsparten. Das jährlich wechselnde Thema umfasst ein Repertoire vom Mittelalter bis zur



Gegenwart, von Klassik bis Moderne, vom Christentum bis zu „freier“ Spiritualität. Die Darbietungen finden in den zahlreichen bedeutenden Kirchen und Klöster aus acht Jahrhunderten in und um Schwäbisch Gmünd statt. Das Festival zählt rund 15.000 Besucher pro Saison und besitzt damit eine Anziehungskraft, die weit über den süddeutschen Raum hinaus reicht.

Zur Unterstützung unserer Projektleitung suchen wir ab Mai 200x einen Praktikanten zur Wahrnehmung der Aufgaben der

Projektassistenz (m/w)

Wir bieten Ihnen als (angehende/r) Student/in der Studiengänge Verwaltung, Kultur oder Veranstaltungsmanagement einen Praktikumsplatz für 4 Monate.

Ihre Aufgaben sind:

- Projektkoordination bzw. -organisation
- Korrespondenz verwaltungsintern und mit Künstlern, Agenturen, Hotels...
- Mitarbeit im Projektteam
- Projektcontrolling, Dokumentation und Änderungsmanagement
- Vorbereitung und Durchführung von Meetings

Wir erwarten von Ihnen:

- Organisationsvermögen und ganzheitliches Denken
- Engagement und Leistungsbereitschaft
- Flexibilität und Belastbarkeit
- Teamfähigkeit und Kommunikationsfreude
- gute Englisch- und PC-Kenntnisse

Haben Sie Interesse an der abwechslungsreichen Tätigkeit des Projektassistenten und an einer Arbeit mit einem jungen und kompetenten Team, schicken Sie uns Ihre kompakte und aussagekräftige Bewerbung bitte nur per E-Mail an:

kulturbuero@schwaebisch-gmuend.de

Stadtverwaltung Schwäbisch Gmünd
Kulturbüro
Waisenhausgasse 1-3
72525 Schwäbisch Gmünd

Checkliste Ausgestaltung der Praktikumsstelle
--

Wie wird die Praktikumsstelle ausgeschrieben?

Kooperation mit Hochschulen, Praktikumsbörsen, Zeitungen, ...

Wie werden Bewerber ausgewählt?

schriftliche oder elektronische Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsgespräch, ...

Welche Praktikumsarten können angeboten werden und welche **inhaltliche Schwerpunkte werden diese haben?**

Als Assistenz der Geschäftsführung für Aufgaben der Planung und Durchführung von Projekten zuständig, daher zeitweilige Notwendigkeit an Praktikant. Volontariat wird aufgrund seines Ausbildungscharakters evtl. eher nicht angeboten werden.

Aus welcher Fachrichtung oder welchem Interessenschwerpunkt müssen Praktikanten dementsprechend stammen?

Je nach Praktikumsart kann aufgrund der inhaltlichen Schwerpunkte und dem erstellten Anforderungsprofil entschieden werden aus welcher Studienrichtung der Praktikant stammen soll.

Wo kann ein Arbeitsplatz eingerichtet werden?

In räumlicher Nähe zur Projektleitung sollte dem Praktikanten ein Arbeitsplatz mit einer Ausrüstung an Büromaterial, Telefon und Computer eingerichtet werden.

Was kann dem Praktikanten geboten werden?

Wünsche und Erwartungen des Praktikanten sollten mit den Vorstellungen der Kultureinrichtung abgeglichen werden.

Ist eine Entlohnung/Aufwandsentschädigung möglich?

Hier sollte eine Lösung im Abgleich der Interessen gefunden werden, da es keine allgemeinen Richtwerte für eine Praktikumsvergütung gibt.

Welche Art von Versicherungsschutz muss dem Praktikanten gewährt werden?

Je nach Vergütung des Praktikums, seiner Dauer und dem Status des Praktikanten sind unterschiedliche gesetzliche Regelungen zu beachten.

Ist ein Praktikumsvertrag von Nöten?

Insbesondere bei längeren Praktika sollten bspw. Entlohnung, Versicherung und Arbeitszeiten vertraglich geregelt sein.

Anlage 2

Projektbeteiligte

	TELEFON	FAX	HANDY	ADRESSE	ANMERKUNGEN
Kulturbüro					
Herr Stemmler	603-4114 182207 (Privat)	603-4119	0162/2570614 (Dienst) 0174/5283216 (Privat)	Waisenhausgasse 1-3	Geschäftsführer Festival
Projektassistentz	603-4115	603-4119	0162/2570615 (Dienst)	Waisenhausgasse 1-3	Assistenz
Herr Häcker	603-4110 07361/45596 (Privat)	603-4119		Waisenhausgasse 1-3	Leitung Kulturbüro
Frau Kleinrath	603-4118	603-4119		Waisenhausgasse 1-3	Vorzimmer Leitung
Frau Barisic	603-4110	603-4119		Waisenhausgasse 1-3	Vorzimmer Leitung
Herr Haller	603-4116	603-4119		Waisenhausgasse 1-3	Presse
Prediger Hausmeister	603-4120		0170/1477397	Johannisplatz 3	
Festivalbüro	603-4134			Johannisplatz 3	
I-Punkt (Kartenvorverkauf)	603-4250	603-4299		Marktplatz 37/1	

Stadtverwaltung					
Ordnungsamt, Gerd Hägele	603-3234	603-3299	0174/3487988	Waisenhausgasse 1-3	
Ordnungsamt, Elke Kröner	603-3233	603-3299		Waisenhausgasse 1-3	Sonder- genehmigungen beantragen
Schul- und Sportamt, Dieter Popp	603-4012			Waisenhausgasse 1-3	Zelt ausleihen Münsterempfang
Lohnrechnung, Daniela Zeeb	603-1066			Marktplatz 1	Unterlagen Helfer
Hauptamt, Sarah-Lisa Knödler	603-1030			Marktplatz 1	Termine vereinbaren Abendprogramme kopieren
Haus- und Botendienst, Oliver Braun	603-1041	603-1019		Milchgäßle 2	Schlüssel Rathaus für Helfer Abendprogramme
Rathaus, Kopierzimmer Herr Kohl	603-1042			Marktplatz 1	Nach buntem Papier für Buttons, Helferformulare fragen
Baubetriebsamt					
Notruf	929368		0171/9556029	Oberbettringer Str. 180	
Fr. Schmid (Geländereinigung, WC)	92620-13			Oberbettringer Str. 180	
Hr. Hetzel (Kanal)	92620-17	92620-19	0162/2589298	Oberbettringer Str. 180	
Hr. Borys (techn. Dienste)	92620-15	92620-19	0162/2589300	Oberbettringer Str. 180	
Hr. Roßmann (Fernmeldetechnik)	92620-80			Oberbettringer Str. 180	Telefon Festivalbüro
Hr. Deininger (Schreinerei)			0162/2589305	Oberbettringer Str. 180	
Hr. Schneider (Stadtreinigung)	92620-14		0162/2589290	Oberbettringer Str. 180	
Hr. Rieg (Schreinerei)	92620-40		0162/2589291	Oberbettringer Str. 180	Sprinter Stuhltransport
Hr. Born (Hausmeister Gr. Sporthalle)					Termin Stuhltransport
Stadtwerke					
Wasseranschluss (Hr. Tesar)	603-8621/-8620			Bürgerstraße 5	
Stromanschluss (Hr. Weller)	603-8525/-8520			Bürgerstraße 5	

Projektteam				
...				
...				

Kirchengemeinden				
Münster Pfarrer Robert Kloker				
Pfarramt	2464	928355		Münsterplatz 5
Mesner Paul Weinmann	66232			Münsterplatz 6
St. Franziskus Pfarrer Hermann Friedl				
Pfarramt	2483	181172		Franziskanergasse 3
Mesner Krzysztof Czapka	75702			Franziskanergasse 3
Augustinus Pfarrer Matthias Plocher				
Pfarramt	5852	929325		Oberbettringer Str. 19
Mesner Nic-Marcel Limbourg	07173/914490		0176/27038215	

Hotels				
Hotel Patrizier	927030	9270-345		Kornhausstraße 25
Hotel Einhorn	1046990	61680		Rinderbacher Gasse 10
Hotel Fortuna	1090	109113		Hauberweg 4
Hotel Pelikan	3590	359-359		Türleinsteg 9

Service				
Metzgerei Nagel	2310			Milchgäßle 18
Bäckerei Thorwart	64974	69818		Rinderbachergasse 13
Blumenlädle "Kleine Blume"	65060			Sebaldstraße 6

Sonstige				
Orgel Kreis	36657	189520	0171/4727296	Uferstraße 67
Klavier-Wagner Eschach	07175/9086-084	9086081		Batschenhofer Str. 13
Hr. Bockting (Organist)	876607		0172/1423056	

Sicherheit				
Feuerwehr	112			
Polizei	110			
Sicherheitsservice (Herr Dohm)			0170/6889833	
Sicherheitsservice SHS SanCakli	0731/9549900		0177/7549903 0171/3436266	
Sanitätsdienst DRK (Fr. Frei)			0179/5349521	
Elektro-Notfälle Stadtwerke	603-800			
Mixtown	989151		0171/7816764	

Anlage 3

„Drehbuch“



Abbildung: Leitfaden Planungsphase (Quelle: Eigene Darstellung)

Wann	Was	erledigt
18 Monate vor dem Festival	Ausschreibung des Praktikums an Hochschulen	<input type="checkbox"/>
16 Monate vor dem Festival	Auswahl des Projektassistenten	<input type="checkbox"/>
9 Wochen vor dem Festival	Praktikum des Assistenten beginnt	<input type="checkbox"/>
	Vertrautheit mit Materie, Räumlichkeiten,	
	Persönlichkeiten, Abläufen schaffen	<input type="checkbox"/>
	Raum für Informationsveranstaltung reservieren	<input type="checkbox"/>
	Bestuhlung Hausmeister Prediger in Auftrag geben	<input type="checkbox"/>
8 Wochen vor dem Festival	Einladung Informationsveranstaltung an alle registrierte Mitarbeiter aus Vorjahre	<input type="checkbox"/>
	Mit der Einladung das Formular Kulturbüro sowie ein Festivalprogramm verschicken	<input type="checkbox"/>
	Folien für Präsentation vorbereiten und ausdrucken	<input type="checkbox"/>
	Arbeitsgeräte (Tageslichtprojektor, leere Folien, Folienstifte) organisieren	<input type="checkbox"/>
7 Wochen vor dem Festival	Informationsveranstaltung im Kulturzentrum Prediger	<input type="checkbox"/>
	Weitere Exemplare Formular Kulturbüro mitnehmen!	<input type="checkbox"/>
6 Wochen vor dem Festival	späteste Abgabe der Formulare	<input type="checkbox"/>
4-5 Wochen vor dem Festival	Ausarbeitung des Ablauf- und Helferplanes	<input type="checkbox"/>
	Raum für Projektstartsitzung reservieren	<input type="checkbox"/>
	Bestuhlung Hausmeister Prediger in Auftrag geben	<input type="checkbox"/>
3 Wochen vor dem Festival	Einladung zur Projektstartsitzung an ausgewählte Helfer	<input type="checkbox"/>
	Mit der Einladung Ablaufplan, Telefonliste, TOP, Formular Lohnrechnung verschicken	<input type="checkbox"/>

	Absagen an nicht genommene Interessenten verschicken	<input type="checkbox"/>
	Termine mit Frau Knödler zum Kopieren der	
	Abendprogramme klären	<input type="checkbox"/>
	Papier bei Hr. Kohl für Abendprogramme bestellen	<input type="checkbox"/>
	Schlüssel bei Hr. Braun für Rathaus/Kopierzimmer besorgen	<input type="checkbox"/>
	Termin für Hin- und Rücktransport der Stühle mit Hr. Rieg, Hr. Born, Hr. Weinmann klären (600 Stühle von Gr. Sporthalle Ins Münster und Augustinuskirche)	<input type="checkbox"/>
	Anfrage i-Punkt: Theke für Festivalbüro	<input type="checkbox"/>
	Anfrage Herr Rossmann Telefon Festivalbüro	<input type="checkbox"/>
	Dreieckständer von Bühne holen, reinigen und bestücken	<input type="checkbox"/>
	Helfer zum Aufbau der Dreieckständer in der Innenstadt und den Teilorten organisieren	<input type="checkbox"/>
2 Wochen vor	Folien für Präsentation vorbereiten und ausdrucken	<input type="checkbox"/>
dem Festival	Arbeitsgeräte (Tageslichtprojektor, leere Folien, Folienstifte) organisieren	<input type="checkbox"/>
	Übungen für Schulung vorbereiten	<input type="checkbox"/>
	Anwohnerbriefe Münsterplatz verteilen	<input type="checkbox"/>
	Ausschankgenehmigung Freundeskreis beantragen	<input type="checkbox"/>
	Namensschilder herstellen (Papier: Herr Kohl fragen; Maschine: im Jugendhaus)	<input type="checkbox"/>
	EKM-Shirts prüfen und sortieren (Geschlecht, Größe, Brauchbarkeit)	<input type="checkbox"/>
	Abendprogramme kopieren	<input type="checkbox"/>
	Hr. Rossmann wegen Telefon im Festivalbüro anrufen	<input type="checkbox"/>
	Hr. Popp wegen Zelt Münsterempfang anrufen	<input type="checkbox"/>
Letzte Woche vor	Stuhltransport	<input type="checkbox"/>
dem Festival	Festivalbüro einrichten (Theke, Lichtstative!)	<input type="checkbox"/>
	Sprudel in Urbach abholen	<input type="checkbox"/>
	Zelt bei Hr. Popp abholen	<input type="checkbox"/>



Abbildung: Leitfaden Durchführungs- und Controllingphase (Quelle: Eigene Darstellung)

	Projektstartsitung im Kulturzentrum Prediger	<input type="checkbox"/>
	Rundgang durch die Stadt und Räumlichkeiten relevanter Kirchen und Gebäude	<input type="checkbox"/>
	Festivalbeginn	<input type="checkbox"/>
	Durchführung des Festivals nach ausgearbeitetem Ablaufplan	<input type="checkbox"/>
	Wenn möglich täglich über den Vortag kurzen Bericht erstellen	<input type="checkbox"/>
	Täglich Kassenabrechnung der Helfer vom Vortag prüfen	<input type="checkbox"/>
	Zeitungsartikel sammeln und vervielfältigen	<input type="checkbox"/>
	Entsprechende Serienbriefe vorbereiten	<input type="checkbox"/>
	Wechselgeldbestand regelmäßig in Konzert- und Abend-Programmkasse überprüfen, ggf. zur Bank gehen	<input type="checkbox"/>
	Regelmäßig fertig gestellte Abendprogramme vom Rathaus ins Festivalbüro bringen	<input type="checkbox"/>
Nach der Hälfte	Einberufung und Organisation von Teamsitzungen	<input type="checkbox"/>
des Festivals	Dabei muss Protokoll geführt werden	<input type="checkbox"/>
	Helfer regelmäßig an Abgabe der Unterlagen erinnern	<input type="checkbox"/>
	Eingehende Unterlagen der Helfer regelmäßig in die Lohnrechnung bringen	<input type="checkbox"/>
	Termin für Abschlusssitzung vereinbaren	<input type="checkbox"/>
	Raum für Abschlusssitzung reservieren	<input type="checkbox"/>
	Vorbereitungen für Abschlussfeier treffen	<input type="checkbox"/>
	Evtl. weitere Helfer für letzte Großveranstaltung organisieren	<input type="checkbox"/>
	Am Tag des letzten Arbeitseinsatzes Erinnerungsflyer an Abschlusssitzung, TOP und Feedbackbogen austeilen	<input type="checkbox"/>



Abbildung: Leitfaden Abschlussphase (Quelle: Eigene Darstellung)

Woche nach	Abbau Dreieckständer	<input type="checkbox"/>
dem Festival	Rücktransport Stühle	<input type="checkbox"/>
	externe Dokumentation: vorbereitete Dankschreiben und Kritiken	
	an beteiligte Künstler verschicken	<input type="checkbox"/>
	Erstellung Abschlussbericht	<input type="checkbox"/>
	Festivalbüro ausräumen	<input type="checkbox"/>
	Stundenlohnabrechnung Helfer	<input type="checkbox"/>
	Leergut Sprudel zurück nach Urbach	<input type="checkbox"/>
	Einladungen für Abschlusssitzung mit TOP verschicken	
	Folien für Präsentation vorbereiten und ausdrucken	<input type="checkbox"/>
	Arbeitsgeräte (Tageslichtprojektor, leere Folien, Folienstifte)	
	organisieren	<input type="checkbox"/>
	Durchführung Abschlusssitzung im Kulturzentrum Prediger	<input type="checkbox"/>
	Aufarbeitung und Archivierung der Projektunterlagen bzw.	
	des Projekthandbuchs	<input type="checkbox"/>

Anlage 4

Festivalbüro

Checkliste Einrichtung Festivalbüro

Materialkiste Festivalbüro

Materialkiste Helfer

Checkliste Festivalbüro

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------|---|-----|-----|-----|--|---|---|----|---|-----|--|----|---|----|---|-----|--|----|---|----|---|-----|--|----|---|-------|---|-----|-----|--|
| 4 Wochen vor dem Festival | Festivalbüro durch Baubetriebsamt ausräumen lassen | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Wochen vor dem Festival | i-Punkt anrufen 603-4250 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Anfrage: Theke für Festivalbüro ausleihen <input type="checkbox"/> ○ Termin für Abholung der Theke vereinbaren <input type="checkbox"/>
(Woche vor Festivalbeginn) ○ Anfrage: Zusammenstellung eines „bunten“ Kartons an Informationsmaterialien der Stadt und Umgebung für Touristen die ins Festivalbüro kommen <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Herr Rossmann anrufen 92620-80 oder 0162/2589303 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Anfrage: Einrichtung Telefon des Festivalbüros mit Nummer 07171 603-4134 <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Woche vor dem Festival | Theke abholen (Auto benötigt) | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Festivalbüro einrichten | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Theke aufbauen <input type="checkbox"/> ○ Festivalplakate in die großen Bilderrahmen hängen <input type="checkbox"/> ○ Informationsmaterial und Festivalprogramm auslegen <input type="checkbox"/> ○ Große Kunstpflanze und Stühle
ggf. Hausmeister fragen 0170/1477397 <input type="checkbox"/> ○ Verkaufsartikel positionieren (Preisschilder auf Vollständigkeit prüfen, ggf. neue Schilder erstellen) <input type="checkbox"/> ○ Kaffemaschine <input type="checkbox"/> ○ Tassen, Löffel, Gebäck <input type="checkbox"/> ○ Bürokasse, Wechselgeldbestand: <input type="checkbox"/> <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;">2</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: right;">10€</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">20€</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">4</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: right;">5€</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">20€</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">10</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: right;">2€</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">20€</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">10</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: right;">1€</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">10€</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">20</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: right;">0,50€</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: right;">10€</td> <td style="text-align: right;">80€</td> </tr> </table> ○ Materialkiste Festivalbüro (siehe Checkliste) <input type="checkbox"/> ○ Einweisung der Festivalbüroleitung in ihre Aufgaben durch Projektleitung <input type="checkbox"/> | 2 | x | 10€ | = | 20€ | | 4 | x | 5€ | = | 20€ | | 10 | x | 2€ | = | 20€ | | 10 | x | 1€ | = | 10€ | | 20 | x | 0,50€ | = | 10€ | 80€ | |
| 2 | x | 10€ | = | 20€ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | x | 5€ | = | 20€ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | x | 2€ | = | 20€ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | x | 1€ | = | 10€ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | x | 0,50€ | = | 10€ | 80€ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Festivalbeginn | Festivalbüro ab dem ersten Samstag des Festivals geöffnet | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Öffnungszeiten: Dienstag bis Samstag, 14 – 18 Uhr | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Checkliste Materialkiste

F e s t i v a l b ü r o

- Schere
- Tacker und zusätzliche Klammern
- Locher
- Taschenrechner
- Kugelschreiber
- Filzstifte
- Bleistifte
- Edding
- Leuchtstifte (4 verschiedene Farben)
- Spitzer
- Radiergummi und Tippex
- Tesa-Scotch und zusätzlicher Tesa
- Breites Klebeband
- Klebestift
- Paketband
- Reißnägel
- Büroklammern
- Gummis
- Papier
- Post-it
- Quittungsblock
- Umschläge A5
- Klarsichthüllen
- Karteikarten
- Adresskleber
- Haftetiketten
- Schilder Festivalbüro
- Abrechnungsformulare
- Telefonbuch und Telefonliste
- Arbeitsplan
- Fahrplan Deutsche Bahn
- Preisliste und Preisschilder CD- und Bücherverkauf
- Streichhölzer
- Pflaster und Aspirin

Checkliste Materialkiste

H e l f e r

- Schere
- Locher
- Kugelschreiber
- Bleistifte
- Filzstifte
- Edding
- Spitzer
- Radiergummi
- Tesa-Scotch und Tesa
- Breites Klebeband
- Klebestift
- Reißnägel
- Büroklammern
- Gummis
- Paketband
- Unbeschriftete Bestuhlungsbänder
- Papier
- Post-it
- Quittungsblock
- „Reserviert“ Schilder
- Schilder: WC / Proben / Garderobe
- Preisliste: Tagesprogramme / Getränke
- Karteikarten
- Adresskleber
- Umschläge A5
- Telefonliste
- Arbeitsplan
- Pflaster und Aspirin

Anlage 5

Informationsveranstaltung

Einladung

Formular Kulturbüro

Programm Informationsveranstaltung

Präsentation



Liebe Helferinnen und Helfer,

das diesjährige Festival steht bevor, und wir freuen uns, wenn ihr auch in diesem Jahr wieder motiviert dabei sein könnt. Mithelfen gibt es wieder jede Menge: Bustransfers, Transporte, Kartenverkauf, Abendkasse, Auf- und Abbauten, Bestuhlung, Beschilderung, Getränkekasse, Künstlerbetreuung, Werbung...- viele abwechslungsreiche und spannende Tätigkeiten.

Damit wir uns gegenseitig kennenlernen und ihr einen ersten Überblick bekommt, laden wir euch zu einem Vortreffen ein, auf

7 Wochen vor Festivalbeginn, Uhrzeit (45 Minuten) in das Kulturzentrum Prediger (Johannisplatz), 1. OG, Kleiner Saal.

Bitte bringt das beiliegende **Formular** ausgefüllt zum Vortreffen mit.

Wer nicht kommen kann, aber mitarbeiten möchte, muss sich mit dem ausgefüllten Formular bis spätestens **1 Tag vor Informationsveranstaltung, 17 Uhr**, im Kulturbüro melden (Tel. 603-4118, Fax: 603-4119, kulturbuero@schwaebisch-gmuend.de).

Spätere Anmeldungen können nicht mehr berücksichtigt werden.

Wir können nicht versprechen, dass wir tatsächlich alle von euch einsetzen können, werden aber ein gemischtes Team aus bewährten Kräften und neuen Helfern zusammenstellen.

Empfehl unser Festivalprogramm auch Euren Verwandten und Bekannten, ein Besuch lohnt sich!

Bis bald

gez.

Klaus Stemmler

(Geschäftsführung)

Anlagen

- Helferformular Kulturbüro

- Festivalprogramm



EKM – HELFER

FORMULAR KULTURBÜRO

1. PERSÖNLICHE DATEN

Name _____

Vorname _____

Straße _____

Ort _____

Telefon _____

Handy _____

E-Mail _____

Bis zum Beginn des Festivals bin ich für Rückfragen am besten zu erreichen in der Zeit von...

2. ZEIT

Ich habe Zeit _____

(bestimmtes Datum bzw. Tageszeiten, Wochentage)

Ich habe keine Zeit _____

(bestimmtes Datum bzw. Tageszeiten, Wochentage)

3. ARBEITSFELDER

Auf- und Abbauten

Bestuhlung und Beschilderung bei Konzerten

Platzanweisung, Kartenkontrolle

Kartenverkauf, Kassendienst

Autofahren (Pkw oder Minibus): Flughafen und Bahnhof Stuttgart, diverse

Künstlerbetreuung: ich spreche...

Englisch / Französisch / Italienisch / Sonstige Sprache: _____

Catering: Getränkeausschank, Brötchen schmieren, servieren

Ich mache alle Tätigkeiten

Programm Informationsveranstaltung

Zeit	Thema	Ziel	Bemerkungen
19:00	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch Projektleiter • kurze Vorstellung seiner Person sowie Überblick über seine Aufgaben • Überleitung an Projektassistentz 	<p>Pünktlicher Start</p> <p>Transparenz und Vertrauen schaffen</p>	
19:08	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Vorstellung der Projektassistentz sowie Erläuterung, wie sie zu dieser Aufgabe kam • Erläuterung ihrer Funktion • Ablauf des Treffens schildern 	<p>Transparenz und Vertrauen schaffen</p> <p>Orientierung zur Sitzung</p>	
19:15	Präsentation	<p>Vermittlung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundwissen EKM - zeitlicher Ablauf - einzelne Tätigkeiten - weiteres Vorgehen 	Tageslichtprojektor, Folien, Folienstifte
19:30	Fragerunde		Papier, Stifte
19:40	Einsammeln der Helferformulare Kulturbüro		Weitere Anzahl an Helferformularen mitbringen, für Helfer, die bei Veranstaltung sind, aber kein Einladungsschreiben mit Formular bekommen haben
19:45	Ende		

Präsentation Informationsveranstaltung

Festival Europäische Kirchenmusik
Schwäbisch Gmünd



Tagesordnungspunkte

- Profil
- Aufgaben Teammitglieder
- Projekt EKM: Zeitstrahl
- ...die nächsten Schritte!

Profil

- Lokale und internationale Ensembles
- Verschiedenste Kunstsparten
- Repertoire vom Mittelalter bis zur Gegenwart
- 15.000 Besucher pro Saison

Profil

- Konzerte in zahlreichen bedeutenden Kirchen und Klöster in und um Schwäbisch Gmünd
 - Heilig-Kreuz-Münster
 - Johanniskirche
 - Augustinuskirche
 - Pfarrkirche St. Franziskus
 - Kloster der Franziskanerinnen
 - Klosterkirche Lorch
 - Wallfahrtskirche Hohenrechberg
 - Schloss- und Wallfahrtskirche Hohenstadt

Aufgaben Teammitglieder

- „Raumgestalter“
 - Bestuhlung der Veranstaltungsorte
 - Beschilderung (Banderolen, Sitznummern)
 - Aufbau von Bühnenelementen, Podesten, Tanzböden, Licht- und Tontechnik (evtl. mit Mitarbeitern des Baubetriebshofes oder Mixtown)
 - Abbau

Aufgaben Teammitglieder

- „Kassierer“
 - Konzert- und Abendprogrammkasse
 - Einlass
 - Platzanweisung
 - Kassenabrechnung

Aufgaben Teammitglieder

- „Transporter“
 - Transfer für Künstler (Flughafen, Bahnhof, Hotel, Probe, ...)
 - Instrumententransporte
 - Werbung (Plakate, Broschüren, Plakatständer)

Aufgaben Teammitglieder

- „Künstlerbetreuer“
 - Begrüßung
 - Geleit zwischen Hotel und Probe
 - Übergabe Orgelschlüssel
 - Erläuterungen Räumlichkeiten
 - Verabschiedung

Aufgaben Teammitglieder

- „Catering“
 - Getränkeausschank und -verkauf
 - Bedienungsservice
 - Vorbereitungen für Empfänge

Projekt EKM: Zeitstrahl



Projekt EKM: Zeitstrahl

- **Vorbereitungen**
 - Plakatstände in der Innenstadt und den Teilorten ausfahren und aufbauen
 - Stuhltransport: 600 Stühle von der Großen Sporthalle zum Münster und Augustinus
 - Abendprogramme kopieren
 - ...

Projekt EKM: Zeitstrahl

- **FESTIVAL**
 - Alle bereits genannten Tätigkeiten
 - Anmerkung: Hektik

Projekt EKM: Zeitstrahl

- **Nachbereitungen**
 - Plakatstände abbauen und einsammeln
 - Rücktransport der Stühle
 - Ausräumung Festivalbüro
 - Rücktransport Leergut
 - Abschlussitzung

... die nächsten Schritte!

- **6 Wochen vor dem Festival**
 - Späteste Abgabe der Helferformulare
- **4-5 Wochen vor dem Festival**
 - Ausarbeitung Ablaufplan
- **3 Wochen vor dem Festival**
 - Einladung zur Projektstartsitzung mit beigelegtem Ablaufplan oder Absage

Anlage 6

Projektplanung

Meilensteinplanung

Projektstrukturplan

Arbeitspaketbeschreibung

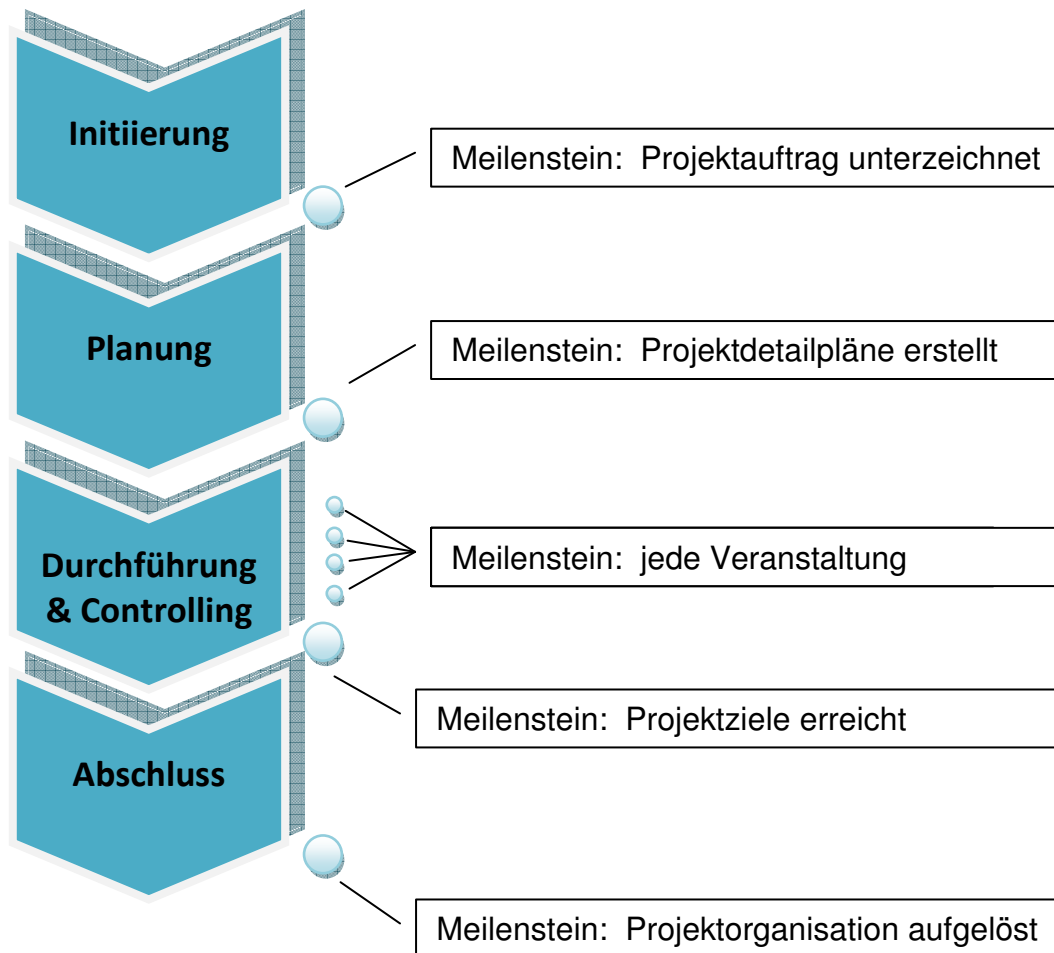
Helferverfügbarkeit

Ablaufplan

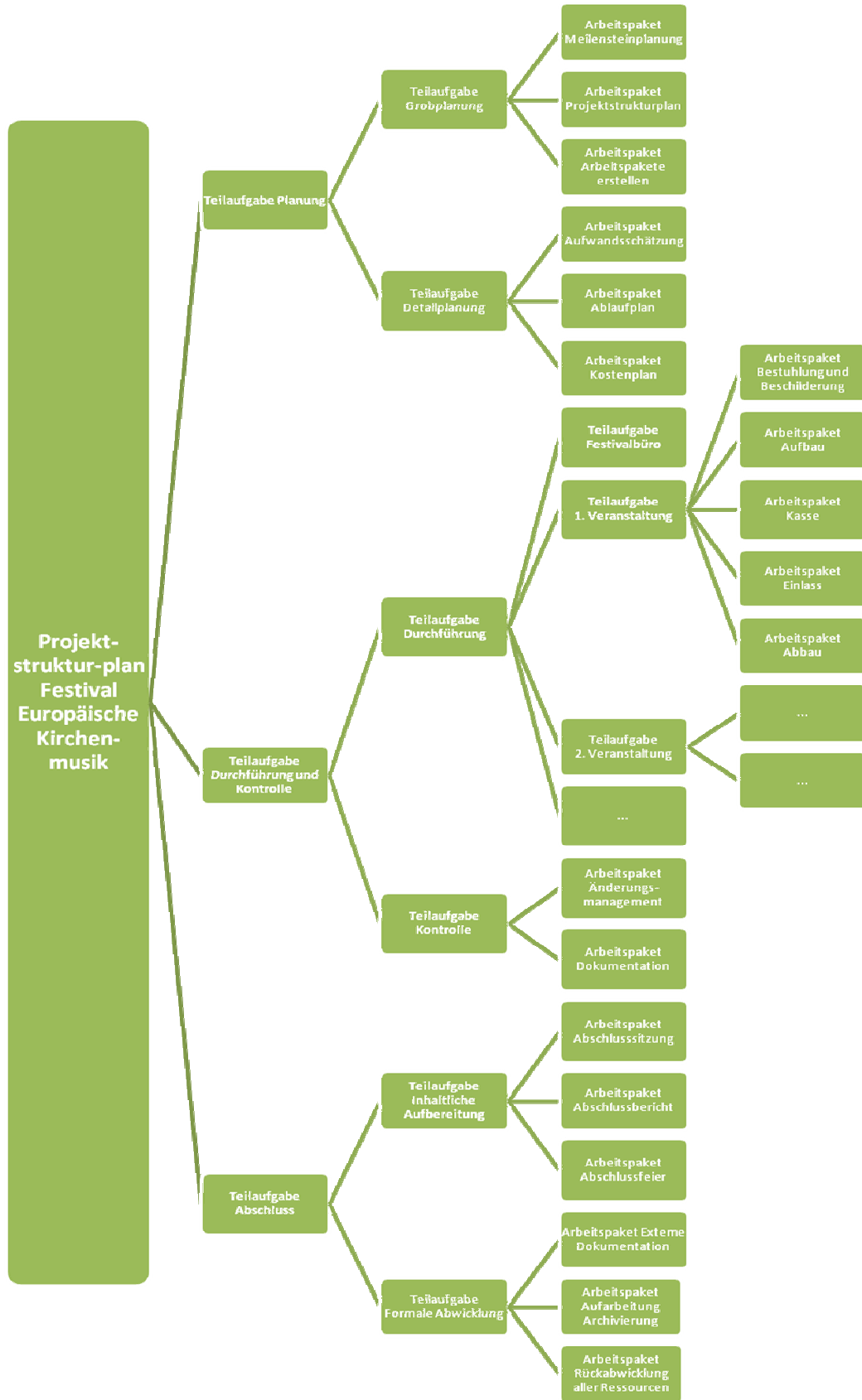
Ausleihlisten

Personalkostenplan

Die Meilensteinplanung



Projektstrukturplan



Arbeitspaketbeschreibung

Folgende Arbeitspakete stellen klare und abgeschlossene Aufgabenstellungen des Projektes dar, welche selbständig von einer Person oder einer Gruppe bearbeitet werden können.

Planungsphase

Meilensteinplanung

Projektstrukturplan

Arbeitspakete erstellen

Aufwandsschätzung

Ablaufplan

Kostenplan

Durchführungs- und Kontrollphase

Bestuhlung Beschilderung

Aufbau

Kasse

Einlass

Abbau

Änderungsmanagement

Dokumentation

Abschlussphase

Abschlussitzung

Abschlussfeier

Abschlussbericht

Externe Dokumentation

Aufarbeitung Archivierung

Auflösung aller Ressourcen

Im Folgenden wird das Arbeitspaket „**Kasse**“ exemplarisch beschrieben.

- ½ Stunde vor Kassenöffnung Treffpunkt Festivalbüro
- Konzertkasse Wechselgeldbestand prüfen

2	x	50€	=	100€	
15	x	20€	=	300€	
30	x	10€	=	300€	
40	x	5€	=	200€	
40	x	2€	=	80€	
40	x	1€	=	40€	
20	x	0,50€	=	10€	1.030€
- Abendprogrammkasse Wechselbestand prüfen

2	x	10€	=	20€	
4	x	5€	=	20€	
10	x	2€	=	20€	
10	x	1€	=	10€	
20	x	0,50€	=	10€	80€
- Überblick über reservierte Karten, die an der Abendkasse abgeholt werden verschaffen, sodass die Namen bereits geläufig sind und die Abwicklung an der Kasse schneller geht
- Überblick über noch zu verkaufende Karten schaffen
(Vorbereitung durch Festivalbüroleitung: übrige Karten nach Preiskategorie ordnen. Anschließend auf einer Kopie des Bestuhlungsplanes (Format A3) des jeweiligen Veranstaltungsortes die noch freien Sitzplätze mit Leuchtstiften markiert. Hierfür werden Leuchtstifte in verschiedenen Farben benötigt, damit die verschiedenen Preiskategorien gekennzeichnet werden können.)
- Kassen und Karten zum Veranstaltungsort transportieren
- 1 Stunde vor Konzertbeginn Abendkasse öffnen
- 15 Minuten nach Konzertbeginn Kassen schließen
- Kassenabrechnung vornehmen
- Kassen mit vorbereitetem Wechselgeldbestand für die folgende Veranstaltung und separat verpackte Erlöse des Abends in den Tresor des Kulturbüros legen

Helferverfügbarkeit

Um einen Ablaufplan erstellen zu können muss die Projektassistenz u.a. wissen, wann welche Helfer Zeit haben. Informationen über deren zeitliche Verfügbarkeit lassen sich aus dem Helferformular Kulturbüro entnehmen und können aus Gründen der Übersichtlichkeit in ein Balkendiagramm eingetragen werden.

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	...	Do	Fr	Sa	So	Mo	Tage mit eingeschränkter Verfügbarkeit Helfer/in hat Zeit...
	7.7.	8.7.	9.7.	10.7.	11.7.	12.7.	...	31.7.	1.8.	2.8.	3.8.	4.8.	
Helfer 1							...						11. und 12.7. ab 14 Uhr
Helfer 2							...						7. bis 10.7. ab 12 Uhr
Helfer 3							...						7.7. bis 16 Uhr; 9.7. bis 14 Uhr
Helfer 4							...						7. bis 10.7. ab 14 Uhr
Helferin 1							...						7. bis 11. ab 13.30 Uhr
Helferin 2							...						
Helferin 3							...						31.7. bis 13 Uhr und ab 16 Uhr
Helferin 4							...						
Assistent							...						1.8. ab 14 Uhr

	= ohne Einschränkungen Zeit
	= nur teilweise Zeit
	= keine Zeit

Hinweis: Erfahrene Helfer können in fetten Buchstaben geschrieben werden, sodass bei der folgenden Einteilung der Arbeitseinsätze einfacher auf eine Zusammenführung von bewährten und neuen Kräften geachtet werden kann.

Der Ablaufplan

Für die folgende Gegenüberstellung wird ein Ausschnitt des Ablaufplanes aus dem Jahr 2008 exemplarisch herangezogen. Hierbei wird jedoch ausschließlich auf eine übersichtliche Darstellung und nicht auf den Inhalt eingegangen.

Darstellung im Ablaufplan 2008:

Dienstag, 15.07.	
Vormittags Anlieferung Orgel (Firma Kreiszz)	
Ensemble Akademia – Augustinuskirche BLUMEN	
14.00 Uhr	Ankunft Rundfunk
13.00 Uhr	Treffpunkt Festivalbüro, Aufbau Podeste, Bestuhlung, Beschilderung
Helfer 1, Helfer 2, Helferin 1, Helferin 2, Assistenz	
16-18 Uhr	Probe
17- 18 Uhr	Mikroprobe
18.30-19.15	Künstlergespräch (Dolmetscherin Barbara Stracke 919400), Catering Festivalbüro
18.30 Uhr	Treffpunkt Festivalbüro Helfer 1, Helfer 2, Helferin 1, Helferin 2, Helferin 3, Assistenz
19.00 Uhr	Kasse, Einlass
20.00 Uhr	Konzert
21.45 Uhr	Abbau Helfer 1, Helfer 2, Helferin 1, Helferin 2, Assistenz (Podeste in Innenhof legen!)
19.00 Uhr	Nachstimmen Orgel

Mögliche künftige Darstellung

<u>Dienstag 15.07.2008 - Ensemble Akademia, Augustinuskirche</u>			
Vormittags	Augustinus	Anlieferung Orgel	Firma Kreiszz, 36657
13.00 - 14.00	Festivalbüro	Materialkiste und Kiste Augustinuskirche holen	Helfer 1, Helfer 2, Helferin 1, Helferin 2, Assistenz
	Augustinus	Aufbau Podeste	Helfer 1, Helfer 2,
	Augustinus	Bestuhlung, Beschilderung	Helferin 1, Helferin 2, Assistenz
14.00	Augustinus	Ankunft SWR	
16.00 - 18.00	Augustinus	Probe Ensemble Akademia	
17.00 - 18.00	Augustinus	Mikroprobe	
18.30	Festivalbüro	Abholung Konzertkasse, Programmkasse, Eintrittskarten, Abendprogramme, Blumen	Helfer 1, Helfer 2, Helferin 1, Helferin 2, Helferin 3, Assistenz
18.30 - 19.15	Refektorium	Künstlergespräch, Catering	Helferin 4
19.00 - 20.15	Augustinus	Konzertkasse	Assistenz, Helferin 1
		Programmkasse	Helfer 1
		Einlass, Platzanweisung	Helfer 2, Helferin 2, Helferin 3
20.00 - 21.30	Augustinus	Konzert Ensemble Akademia	
21.30	Augustinus	Überreichung Blumen	Helferin 1 an Hr./Fr
21.45 - 22.30	Augustinus	Abbau Podeste (Bem.: In Innenhof legen!)	Helfer 1, Helfer 2
		Bestuhlung, Beschilderung	Helferin 1, Helferin 2, Helferin 3, Assistenz
		Ausrüstung ins Festivalbüro zurück bringen	Alle
		Kassen in Tresor Kulturbüro	Assistenz

Die Darstellung eines Ablaufplanes sollte sehr übersichtlich und strukturiert sein.

Es sollte eindeutig daraus hervor gehen:

- zeitliche Reihenfolge (WANN)
- Dauer der Tätigkeit (WIE LANGE)
- Veranstaltungsort (WO)
- Tätigkeit (WAS)
- Verantwortliche (WER)

Hinweis: Neben dem Gesamtablaufplan, welcher der Arbeit der Projektleitung und der Assistenz zugrunde liegt, sollte ein bei der EKM genannter „Helferplan“ erstellt werden. Dieser gibt nur die für die Helfer relevanten Informationen wieder.

Dies hat den Vorteil, dass die Helfer dadurch nicht mit Informationen „überschwemmt“ werden, wodurch auch keine unnötige Verwirrung entstehen kann. Die von den Helfern zu erledigenden Aufgaben und Termine müssen eindeutig aus dem Helferplan hervorgehen.

Balkendiagramm

Neben einem strukturierten Ablaufplan, kann für Tage an denen mehrere Aufgaben parallel auszuführen sind oder Helfer über den Tag verteilt an verschiedenen Orten eingesetzt werden sollen, ein Balkendiagramm erstellt werde. Dies soll es den Helfern zusätzlich erleichtern, ihre Einsätze auf einen Blick zu erkennen.

Freitag, 25.07.	
Orgelkurs Vor- und Nachmittag	
Bei EDV Laptop, Beamer, Monitor, Kabel holen!	
SWR Interview Paul van Nevel??	
14-22 Uhr Probe Huelgas Ensemble , Refektorium Prediger	
Orgelkonzert Meisterkurs Orgelimprovisation - Münster	
17.15 Uhr	Treffpunkt Festivalbüro Helfer , Helfer 2, Helferin 1, Helferin 2, Assistenz
17.30 Uhr	Kasse, Einlass
18.30 Uhr	Konzert, Münster (Ende 19.45 Uhr)
Verabschiedung vom Kursleiter	
Stummfilm und Orgel – St. Franziskus	
16.30 Uhr	Treffpunkt Festivalbüro
	Aufbau Filmequipment in St. Franziskus (Leinwand, Beamer, Monitor, Diatisch aus Prediger, 2 Tische)
	Transport: Helfer 1, Helfer 2, Helfer 3, Helfer 4
	Aufbau: Helfer 3, Helfer 4 (anderen beiden Münster)
ca. 18 Uhr	Probe
20.00 Uhr	Treffpunkt Festivalbüro Helfer 1, Helfer 2, Helfer 3, Helfer 4, Helferin 1, Helferin 2, Assistenz
20.30 Uhr	Kasse, Einlass
21.30 Uhr	Konzert
	Abbau??
20.00 Uhr	Ausstellungseröffnung im Prediger

Dazu gehörendes Balkendiagramm:

Freitag, 25.07.		Münster		Orgelkonzert Meisterkurs Orgelimprovisation		St. Franziskus		Stummfilm und Orgel	
Zeit / Teilprojekt-team	16.30	17.15	bis 18.45	anschl.	20.00	20.30-21.45	anschl.	22.45-23.45	
Helfer 1	Transport Film-equipment Prediger St. Franziskus	Treffpunkt Festivalbüro	Kasse, Einlass Münster		Treffpunkt Festivalbüro	Kasse, Einlass St. Franziskus		Abbau St. Franziskus	
Helfer 2									
Helfer 3		Aufbau Film-equipment							
Helferin 1									
Helferin 2	Treffpunkt Festivalbüro	Kasse, Einlass Münster	Kassenab-rechnungen			Kassenab-rechnungen			
Helferin 3									
Assistenz									

Ausleihliste**Ausleihliste 2009**

Lfd. Nr.	Gegenstand	Besitzer	Adresse	Geliehen am	Rückgabe am	Verantwortlich	Erledigt
1							<input type="checkbox"/>
2							<input type="checkbox"/>
3							<input type="checkbox"/>
4							<input type="checkbox"/>
5							<input type="checkbox"/>
6							<input type="checkbox"/>
7							<input type="checkbox"/>

Anlage 7

Risikomanagement

Risikoidentifikation
Personelle Risiken
Schlüsselperson fällt aus
Überforderung der Arbeitspaketverantwortlichen
Projektassistentenwechsel
Änderungen in der Projektorganisation
Widerstände bei den Betroffenen
Mangel an Teamgeist
Demotivierte Teammitglieder
...
Prozessrisiken
Unzureichendes Projektmanagement-Know-how
Nichteinhalten von Terminen
Unzureichende Termin- und Kostenkontrolle
Unklare Aufgabenstellung für Arbeitspaketverantwortliche
Mangelnde Kommunikation
...
...

Risiko	Bewertung		Maßnahmen zur Risikobewältigung	Risiko- verfolgung
	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkungen		
Titel	niedrig – mittel - hoch			<input type="checkbox"/>
Titel	niedrig – mittel - hoch			<input type="checkbox"/>
Titel	niedrig – mittel - hoch			<input type="checkbox"/>
Titel	niedrig – mittel - hoch			<input type="checkbox"/>
Titel	niedrig – mittel - hoch			<input type="checkbox"/>
...				

Anlage 8

Projektstartsitung

Einladungsschreiben

Telefonliste

TOP

Formular Lohnrechnung

Präsentation

Checkliste Schulung



Liebe Helferinnen und Helfer,

anbei schicke ich Euch den Ablaufplan des diesjährigen Festivals.

Ich möchte euch bitten, den Plan sorgfältig durchzulesen und Eure Einsatzzeiten zu überprüfen. Wenn Ihr an Tagen eingetragen seid, an denen Ihr nicht könnt, versucht bitte untereinander zu tauschen und gebt mir kurz Bescheid. Ich habe Euch die Telefonliste beigelegt.

Wir haben versucht, die Arbeit gerecht unter Euch aufzuteilen, wobei einige von Euch aufgrund ihrer Erfahrung öfter berücksichtigt wurden. Ich hoffe Ihr habt dafür Verständnis. Jedoch wurde jeder einzelne von Euch sehr oft eingeplant, da wir dieses Jahr mit weniger Helfern arbeiten wollen und diese dafür öfter einsetzen. Wir zählen also auf Euch!

Ich möchte Euch alle hiermit ganz herzlich zu unserem Treffen zum Projektstart am

Wochentagtag, xx.07.200x von Uhrzeit (1 Stunde) in den Prediger, 1. OG, Kleiner Saal

einladen. Das Programm dieses Abends könnt ihr anbei einsehen.

Ihr müsst in dieser einen Stunde bitte unbedingt alle da sein, damit das Festival von Anfang an rund und ohne Probleme verläuft.

Ihr werdet an diesem Abend auch das EKM-Shirt und eure Namensschilder bekommen, die ihr während dem Festival tragen werdet. Viele haben bestimmt noch ihre EKM-Shirts vom letzten Jahr. Bringt diese bitte an diesem Abend mit.

Schon jetzt möchte ich mich herzlich für euren Einsatz bedanken. Ich denke, dass wir trotz der Arbeit und den Aufgaben, die auf uns zukommen, eine gute Zeit und viel Spaß zusammen haben werden. Bis zum 10. Juli!

Mit freundlichen Grüßen

(Projektassistent)

Anlagen

- Ablaufplan
- Telefonliste
- Programm Startsituation
- Formular Lohnsteuer

	TELEFON	HANDY	ADRESSE
	Kulturbüro		
	Herr Stemmler (Geschäftsführer Festival)	603-4114 182207 (Privat)	0162/2570614 (Dienst) 0174/5283216 (Privat)
	Projektassistentz ...	603-4115	0162/2570615 (Dienst)
	Frau Kleinrath	603-4118	
	Frau Barisic	603-4110	
	Herr Haller (Presse)	603-4116	
	Herr Häcker (Leiter Kulturbüro)	603-4110 07361/45596 (Privat)	
T	Prediger Hausmeister	603-4120	0170/1477397
	Festivalbüro	603-4134	
E	I-Punkt (Kartenvorverkauf)	603-4250	
	Projektteam		
L	...		
E	...		
	Kirchen		
F	Münster Pfarrer Robert Kloker		
O	Pfarramt	2464	Münsterplatz 5
	Mesner Paul Weinmann	66232	Münsterplatz 6
N	St. Franziskus Pfarrer Hermann Friedl		
	Pfarramt	2483	Franziskanergasse 3
L	Mesner Krzysztof Czapka	75702	Franziskanergasse 3
	Augustinus Pfarrer Matthias Plocher		
I	Pfarramt	5852	Oberbettringer Str. 19
S	Mesner Nic-Marcel Limbourg	07173/914490	0176/27038215
	Hotels		
T	Hotel Patrizier	927030	Kornhausstraße 25
	Hotel Einhorn	1046990	Rinderbacher Gasse 10
E	Hotel Fortuna	1090	Hauberweg 4
	Hotel Pelikan	3590	Türlesteg 9
	Service		
E	Metzgerei Nagel	2310	Milchgäßle 18
	Bäckerei Thorwart	64974	Rinderbachergasse 13
K	Blumenlädle "Kleine Blume"	65060	Sebaldstraße 6
	Stadtverwaltung		
M	Ordnungsamt, Gerd Hägele	603-3234	0174/3487988
	Ordnungsamt, Elke Kröner	603-3233	
	Lohnrechnung, Daniela Zeeb	603-1066	
2	Hauptamt, Sarah-Lisa Knödler	603-1030	
	Rathaus, Kopierzimmer		
O	Haus- und Botendienst, Oliver Braun	603-1041	
O	Baubetriebsamt		
	Notruf	929368	0171/9556029
X	Fr. Schmid (Geländereinigung, WC)	92620-13	
	Hr. Hetzel (Kanal)	92620-17	0162/2589298

Hr. Borys (Verkehrstck, techn. Dienste)	92620-15	0162/2589300	Oberbettringer Str. 180
Hr. Schneider (Stadtreinigung)	92620-14	0162/2589290	Oberbettringer Str. 180
Hr. Rieg (Schreinerei)	92620-40	0162/2589291	Oberbettringer Str. 180
Hr. Deininger (Schreinerei)		0162/2589305	Oberbettringer Str. 180
Stadtwerke			
Wasseranschluss (Hr. Tesar)	603-8621/-8620		Bürgerstraße 5
Stromanschluss (Hr. Weller)	603-8525/-8520		Bürgerstraße 5

Sonstige			
Orgel Kreisz	36657	0171/4727296	Uferstraße 67
Klavier-Wagner Eschach	07175/9086-084		Batschenhofer Str. 13
Hr. Bockting (Organist)	876607	0172/1423056	

Sicherheit			
Feuerwehr	112		
Polizei	110		
Sicherheitsservice (Herr Dohm)		0170/6889833	
Sicherheitsservice SHS SanCakli (Ulm)	0731/9549900	0177/7549903 0171/3436266	
Sanitätsdienst DRK (Fr. Frei)		0179/5349521	
Elektro-Notfälle Stadtwerke	603-800		
Mixtown	989151	0171/7816764	

Programm Startsitung

Zeit	Thema	Ziel	Bemerkungen	Die vier I's
18:00	Eintreffen der Personen, Buttons, Getränke	Ungezwungenes Wiedersehen oder Kennenlernen	Buttons, Getränke, Süßigkeiten	INTEGRATION
18:15	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch Projektleiter sowie kurze Vorstellung seiner Person • Projektassistenten stellt sich vor und erzählt, wie er dazu kam • Ablauf des Abends nochmals kurz auflegen 	<p>Pünktlicher Start, Orientierung zur Sitzung</p> <p>Transparenz, Vertrauen schaffen</p>	Tageslichtprojektor, Folie	
18:20	<p>Kurze Vorstellungsrunde der Anwesenden</p> <p>Bei Anwesenheit von Mesnern oder Hausmeistern</p>	<p>Gegenseitiges Kennenlernen, Bezug zum Projekt, Vernetzungen aufzeigen</p> <p>Benennung von Wünschen für die Zusammenarbeit, Dinge die in ihren Räumlichkeiten besonders beachtet werden müssen etc.</p>	Raster für Vorstellung geben, damit Sequenz nicht zu lange geht	
18:35	Pause	Informeller Austausch	Mesner, Hausmeister können Sitzung nun verlassen wenn sie wollen	
18:40	Präsentation		Tageslichtprojektor, Folien	INFORMATION
18:55	Anwesende dazu auffordern ihre Wünsche Anregungen, Einwände mitzuteilen	Offene Kommunikation fördern, von Anfang an Ernst nehmen	Leere Folien, Folienstifte	IDENTIFIKATION
19:05	Ausgabe EKM-Shirts		Shirts (Mädchen- und Jungenshirts in verschiedenen Größen)	
19:15	Nächsten Schritte klären	Klaren Arbeitsplan schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweis auf Rundgang in Kirchen und Einrichtungen • Ausgabe der zu führenden Arbeitszeitbelege 	INITIATIVE
19:20	Schlussworte vom Projektleiter und der Projektassistenz	Wertschätzen und Wichtigkeit vermitteln		

EKM – HELFER

**FORMULAR LOHNRECHNUNG**

Name _____ Straße _____

Vorname _____ Ort _____

Geburtsdatum _____ Telefon _____

Geburtsort _____ Handy _____

Staatsangehörigkeit _____

Familienstand _____

Schwerbehinderung: ja nein Rentner: ja nein

Bankverbindung

Bank: _____ BLZ: _____ Ktnr: _____

Neben meiner Tätigkeit beim Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd
habe ich außerdem eine

- **Hauptberufliche Tätigkeit**

- Schüler / Student

- in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis bei _____

- nicht erwerbstätig

- nicht erwerbstätig aber in Elternzeit oder in bezahltem Urlaub

- arbeitslos gemeldet beim Arbeitsamt in _____

- **Nebenberufliche Tätigkeit**

- geringfügiges Beschäftigungsverhältnis (bis 400€) bei _____

- in diesem Kalenderjahr hatte ich bereits bzw. habe ich ein kurzfristiges

- Beschäftigungsverhältnis bei _____

- In diesem habe ich bereits _____ Arbeitstage gearbeitet.

Künftige Änderungen meiner hier genannten haupt- bzw. nebenberuflichen Tätigkeiten werde ich unverzüglich der Lohnrechnung melden. Durch die schuldhafte Unterlassung dieser Nachweispflicht übernehme ich die sich daraus ergebenden Nachzahlungsbeträge in der Sozialversicherung.

Datum

Unterschrift

Mitzubringende Unterlagen:

- Lohnsteuerkarte
- Schul- bzw. Studienbescheinigung
- Kopie Sozialversicherungsausweis
- Kopie Mitgliedsbescheinigung der Krankenkasse
- Unterlagen der Zusatzversicherungskasse
(bei früherer Beschäftigung im öffentlichen Dienst)

Präsentation Projektstartsitzung



Tagesordnungspunkte

- Informations- und Kommunikationssystem
- Tätigkeiten und Besonderheiten
- Organisatorische Rahmenbedingungen
- ...die nächsten Schritte!

Informations- und Kommunikationssystem



- Die Assistenz ist Verbindungsglied zwischen Leitung und Team und zentraler Ansprechpartner aller Angelegenheiten für die Teammitglieder
- Jederzeit erreichbar, besser einmal mehr anrufen
- Verweis Telefonliste

Aufgaben und Besonderheiten

- „Raumgestalter“
 - Bestuhlung der Veranstaltungsorte
gesperrte Plätze nicht bestuhlen!
 - Beschilderung
Bänderolen & Sitznummern sauber und ordentlich aufhängen – besseres Bild und einfacher für die Besucher
 - Aufbau von Bühnenelementen, Podesten, Tanzböden, Licht- und Tontechnik (evtl. mit Mitarbeitern des Baubetriebshofes oder Mixtown)
Kraft benötigt!
 - Abbau
Kann bis spät in den Abend dauern!

Aufgaben Teammitglieder

- „Kassierer“
 - Konzert- und Abendprogrammkasse
hohe Konzentration und Schnelligkeit erforderlich!
 - Einlass & Platzanweisung
Höflichkeit, Sitzpläne kennen!
 - Kassenabrechnung
Schulung!

Aufgaben Teammitglieder

- „Transporter“
 - Transfer für Künstler
(Flughafen, Bahnhof, Hotel, Probe, ...)
 - Instrumententransporte

Sorgfaltspflicht Auto, Instrumente, ...

Parkplatz: Remsdeck, Innenhof

Aufgaben Teammitglieder

- „Künstlerbetreuer“
 - Begrüßung & Verabschiedung
 - Geleit zwischen Hotel und Probe
 - Übergabe Orgelschlüssel
 - Erläuterungen Räumlichkeiten

Fremdsprachenkenntnisse

Höflichkeit

Aufgaben Teammitglieder

- „Catering“
 - Getränkeausschank und –verkauf
 - Bedienungsservice
 - Vorbereitungen für Empfänge

Organisatorische Rahmenbedingungen

- **Auftreten**
 - Kleidung: EKM-Shirt, schwarze Hose, gute Schuhe
 - Höflichkeit, Freundlichkeit
 - Guten Eindruck bei Besuchern, Künstlern... machen
- **Teambewusstsein**
 - Pünktlichkeit
 - Gegenseitig unterstützen und helfen
 - Verantwortlich fühlen – es gibt immer etwas zu tun!
 - Zuverlässigkeit: rechtzeitig Absagen bzw. Ersatz besorgen!

Organisatorische Rahmenbedingungen

- **Grundsätzliches**
 - Vergütung 7 Euro / Stunde
 - Versicherungsschutz (Unfallversicherung / Haftpflicht)
 - Kostenloser Besuch der Konzerte am jeweiligen Einsatztag

... die nächsten Schritte!

- Rundgang durch die Stadt
- Erster Arbeitseinsatz

Checkliste Schulung

2. Ermäßigungen

- **Schüler, Studenten, Zivil- und Wehrdienstleistende,
Arbeitslose, Schwerbehinderte** (ab 80% Behinderungsgrad) **50%**
 ⇒ nur MIT Ausweis, Gültigkeit des Ausweises überprüfen!
- **Gruppen ab 15 Personen,
Mitglieder des SWR2 RadioClub
Besitzer der FestivalCard** **3 €**
 ⇒ FestivalCard ist
übertragbar = Person muss sich nicht ausweisen. Auch eine
 andere Person als diejenige, welche auf der Kartenrückseite als Karteninhaber vermerkt
 ist, bekommt damit eine Ermäßigung
jedoch nur für eine Person pro Veranstaltung gültig = die
 besuchte Veranstaltung muss auf der Kartenrückseite markiert
 werden. Es kann mit der FestivalCard nur eine Karte pro
 Veranstaltung gekauft werden.
- **Familienfreizeit(s)pass Schwäbische Alb** **1,50 €**

<i>Weitere Ermäßigungen gibt es nicht</i>

<i>Geschenkgutscheine sind an der Abendkasse nicht einlösbar</i>
--

<i>(nur im Vorverkauf über den i-Punkt)</i>

<i>Doppelte Ermäßigungen sind ausgeschlossen</i>
--

- Ermäßigungsbetrag wird auf der Kartenecke notiert
(Ermäßigungsbetrag, d.h. 1,50 €, 3 €, ... und nicht der Restbetrag der Karte)
- Kartenecke anschneiden und in Abendkasse sicher aufbewahren
- Verweis auf einzutragende Position im Abrechnungsbogen

2. Abrechnungsbogen

- System erläutern (siehe hierzu den vorhandenen Abrechnungsbogen des Kulturbüros)
- Assistenz sollte im Vorfeld einen Abrechnungsbogen wie folgt vorbereiten
 - Kartenwert, Kartenanzahl beispielhaft eintragen
 - „Buchungssätze“ vorbereiten, die Problemstellungen mit Ermäßigungen oder Zusatzkarten beinhalten
 - Anschließend Abrechnungsbogen gemeinsam ausfüllen
- Vorbereiteten Abrechnungsbogen und Buchungssätze entsprechend der an der Schulung teilnehmenden Helferzahl vervielfältigen sowie Folienabzüge für den Tageslichtprojektor erstellen

Anlage 9

Dokumentation

Checkliste Konzert

Projektstatusbericht

Protokoll

Feedbackbogen

Abschlussbericht



Checkliste Konzert

Konzert am _____ in _____

Titel _____

Vertragspartner _____

Vertrag angefordert _____

Vertrag eingegangen _____

Unterlagen Abendprogramm eingegangen _____

Ankunft der Künstler _____

Abreise der Künstler _____

Transfer: erforderlich / nicht erforderlich

Fahrdienst übernimmt _____

Unterbringung Hotel: erforderlich / nicht erforderlich

Zahl der Zimmer _____

Hotel _____

Probentermin _____

Raumvereinbarungen mit _____

Erfordernisse im Raum:

Bühne / Podien _____

Notenständer _____

Sitzgelegenheit _____

Beleuchtung _____

Honorar in Höhe von _____ übergeben durch _____

Zusatzbestuhlung ja / nein _____

Zusatzeintrittskarten vorbereitet _____

Helferteam _____



Projektstatusbericht

Datum

Veranstaltung

Veranstaltungsort

Teammitglieder

Ausgangssituation (Änderungen, Probleme oder positive Ereignisse)

Grund oder Ursache für das Ereignis

Lösungsmöglichkeiten

Fazit / Kommentar



Protokoll
Datum
Sitzungsort
Sitzungsteilnehmer

Was lief gut?
Warum lief es gut?
Was lief schlecht?
Warum lief es schlecht?
Lösungsmöglichkeiten
Vereinbarungen / Fazit

Feedbackbogen**1. ORGANISATION**

Wie zufrieden warst Du mit der Betreuung durch die Projektassistenz?

nicht zufrieden *sehr zufrieden*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie zufrieden warst du mit der Durchführung der Projektstartsitung?

nicht zufrieden *sehr zufrieden*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie zufrieden warst Du warst du mit der Einteilung von Arbeitseinsätzen und Pausen?

nicht zufrieden *sehr zufrieden*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. KOMMUNIKATION / TEAM

Wie zufrieden warst Du mit der Vorgehensweise bei der Weitergabe von Informationen?

nicht zufrieden *sehr zufrieden*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie zufrieden warst Du mit der Zusammenarbeit und dem Zusammenhalt im Team?

nicht zufrieden *sehr zufrieden*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie zufrieden warst Du mit der Häufigkeit an Aussprache von Lob, Anerkennung oder Kritik?

nicht zufrieden *sehr zufrieden*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. GESAMTEINDRUCK

Hat Dir die Arbeit beim Festival Spaß gemacht? Würdest Du gerne wieder mitarbeiten?

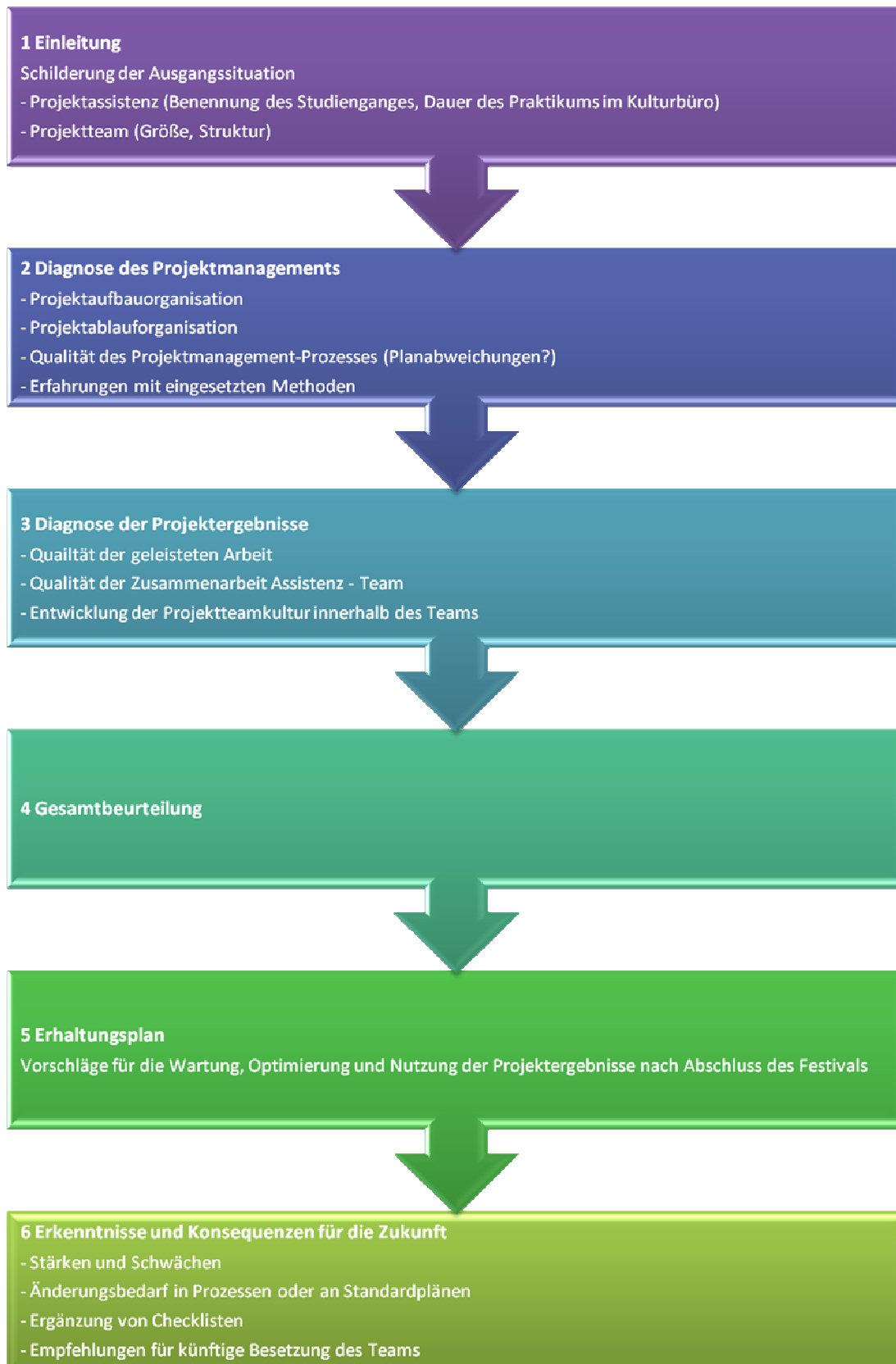
Was hat dir besonders gut am Festival und deiner Arbeit gefallen?

Welche Probleme gab es?

Wie wurde mit ihnen umgegangen?

Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

Was ich sonst noch sagen wollte (Lob, Kritik, sonstige Anmerkungen)



Anlage 10

Checkliste Lohnrechnung

Checkliste Lohnrechnung

Ansprechpartnerin in der Lohnrechnung: Daniela Zeeb, 603-1066

Unterlagen, die bei den Helfern für die Lohnrechnung eingesammelt werden müssen:

- „Formular Lohnrechnung“, ausgefüllt mit allen relevanten Angaben
- Lohnsteuerkarte
- Schul- bzw. Studienbescheinigung (Kopie des Schüler- oder Studentenausweises reicht nicht aus)
- Kopie des Sozialversicherungsausweises
- Kopie Mitgliedsbescheinigung der Krankenkasse
- Unterlagen der Zusatzversicherungskasse
(bei früherer Beschäftigung im öffentlichen Dienst)

Sobald feststeht, welche Helfer im Team sind,

- Die Namen der Helfer in der Lohnrechnung melden
- bereits vorliegende Unterlagen in die Lohnrechnung bringen
- Abgleich vornehmen, welche Unterlagen in der Zwischenzeit bei der Lohnrechnung eingingen oder von welchen Helfern, aufgrund sonstiger Beschäftigung bei der Stadt bereits vorliegen
- In regelmäßigen Abständen eingehende Unterlagen in die Lohnrechnung bringen

Bei Helfern, die im Jahr des Festivals die Schule beenden, muss darüber hinaus in Erfahrung gebracht werden, welcher Tätigkeit (Bsp. Ausbildung, Studium, ...) sie nach dem Festival nach gehen. Sehr wichtig um den Fall korrekt zu bewerten!

Schlussendlich...

- Arbeitszeitznachweise der Helfer einsammeln
- Diese mit den selbst geführten Aufzeichnungen des Kostenplanes vergleichen
(bei evtl. Abweichungen nach Gründen forschen und abwägen)
- Arbeitszeitznachweise der Helfer ausrechnen und an Lohnrechnung schicken

Anlage 11

Abschlusssitzung

Checkliste Abschlusssitzung

Einladung

TOP

Checkliste Abschlusssitzung

- Bereits frühzeitig mit den Helfern einen Termin für die Abschlusssitzung vereinbaren
- Großer Anschlag an Informationstafel des Festivalbüros und / oder im eigenen Raum des Projektteams über den Termin und den Veranstaltungsort
- Helfern an ihrem jeweils letzten Einsatztag Erinnerungsflyer austeilen, sowie das Programm des Abends und den Feedbackbogen
- Einladung auch an sonstige Projektbeteiligte, die auch an der Startsituation teilnehmen
- Vorbereitungen für den Rückblick in der Abschlusssitzung treffen (Punkte des Abschlussberichtes und Fragen des Feedbackbogens eingehend durchdenken)
- Geschenk organisieren (Bild vervielfältigen...)
- Raum reservieren
- Essen für anschließende Feier organisieren

Vielen Dank für Eure Mithilfe beim Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd 2009!

Denkt bitte an unser Abschlusstreffen am ... im

Wir wollen das Festival noch einmal Revue passieren lassen und uns über Stärken und Schwächen unserer Arbeit klar werden.

Bitte kommt alle, Ihr leistet damit einen großen Beitrag dazu, dass wir aus den gewonnenen Erfahrungen lernen können und künftige Festivals für uns alle noch reibungsloser ablaufen.

Wir bitten Euch außerdem darum, Eure Festival-Shirts an diesem Treffen zurück zu geben.

Bitte gebt bis ... im Kulturbüro bescheid ob Ihr kommen könnt, damit auch für die anschließende Feier entsprechend geplant werden kann.

Wir wünschen Euch einen erholsamen Urlaub und freuen uns Euch wieder zu sehen!

Projektleiter & Projektassistenz

Programm Abschlusssitzung

Zeit	Thema	Ziel	Bemerkungen
18:00	Eintreffen der Personen	Ungezwungenes Wiedersehen	
18:05	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch Projektleiter und / oder Projektassistenz • Allgemeiner Rückblick auf das Festival durch die Projektleitung 	Vermittlung der Gesamtzufriedenheit des Kulturbüros mit dem vergangenen Festival: Einnahmen, Besucherzahlen, Resonanz (Presse, Künstler, Agenturen, Besucher, ...)	
18:15	Rückblick auf die Arbeit des Helferteams <ul style="list-style-type: none"> • Positives • Negatives • Ursachen • Was soll / muss künftig besser laufen? • Entlastung 	Analyse Offene Kommunikation und regen Erfahrungsaustausch fördern (kein Vortrag der Projektleitung, sie gibt lediglich den „roten Faden“ vor, indem einzelne Themen angesprochen werden. Aber auch Platz für weitere Ideen und Anregungen aller Beteiligten.	Protokoll führen
18:45	<ul style="list-style-type: none"> • Danksagung • Geschenkübergabe 	Wertschätzung der geleisteten Arbeit, Aussprechung der Hoffnung auf erneute Mitarbeit beim folgenden Festival, Bitte um Werbung für die Arbeit beim Festival bei Freunden, Bekannten	Geschenke
19:00	<ul style="list-style-type: none"> • Einsammeln der Festival-Shirts • Einsammeln der Feedbackbögen 	Vollständigkeit der Ausrüstung Einarbeitung in Abschlussbericht, Archivierung	Karton, Tasche
anschließend	Übergang in Abschlussfeier	„loslassen“	Essen, Trinken, evtl. Musik

Anlage 12

Teamgeschichte: Personen und Ereignisse



E K M – H E L F E R

A R C H I V

Name _____

Adresse _____

Geburtsdatum _____

Telefon _____

Beruflicher / Schulischer Stand _____

Besonders geeignet für folgende Tätigkeiten:

Weitere Anmerkungen:

Auf der beiliegenden CD-ROM sind die Anlagen 13 bis 28 hinterlegt.

Literaturverzeichnis

Bücher

Baguley, Philip: Optimales Projektmanagement – Strategische Planung, Erfolgreiche Durchführung, Effiziente Kontrolle, Übersetzung: Dorothee Köhler, Jürgen Ulrich Lorenz, Fachliche Beratung: Franz Giesel, Niedernhausen 1999

Bea, Franz Xaver/Scheurer, Steffen/Hesselmann, Sabine: Projektmanagement, Stuttgart 2008

Bendixen, Peter: Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2006

Bendixen, Peter / Heinze, Thomas: Neue Ansätze im Kulturmanagement – Theorie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden 2004

Broschüre Public Management: Herausgegeben von der Hochschule Ludwigsburg und der Hochschule Kehl, 2008

Diethelm, Gerd: Projektmanagement Band 1: Grundlagen – Kennzeichen erfolgreicher Projektentwicklung, Aufbau und Ablauf des Projektmanagements, Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, Herne/Berlin 2000

DIN – Deutsches Institut für Normung e.V., DIN 69905 – Projektwirtschaft, Projektabwicklung, Begriffe

Duggen, Hans / Köhler, Andreas: Öffentlichkeitsarbeit in der Kommune – Darstellung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005

Gruber, Walter/Süß, Gerda: Projektmanagement-Lexikon, München 2003

Heinrichs, Werner: Kulturmanagement - Eine praxisorientierte Einführung, 2. Grundlegend überarbeitete Auflage des Bandes „Einführung in das Kulturmanagement, Darmstadt 1999

Klein, Armin: Projektmanagement für Kulturmanager, 3. Überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2008

Klose, Burkhard: Projektabwicklung, Arbeitshilfen, Fallbeispiele, Checklisten im Projektmanagement, 4. Auflage, Wien/Frankfurt 2001

Kuster, Jürg/Huber, Eugen/Lippmann, Robert, Schmid, Alphons/Schneider, Emil/Witschi, Urs/Wüst, Roger: Handbuch Projektmanagement, Heidelberg 2006

Leitfaden Projektmanagement: Institut für Organisationskommunikation GmbH, Bensheim 2001

Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement – Methoden, Techniken, Verhaltensweisen – evolutionäres Projektmanagement, 5. erweiterte Auflage, München 2007

Loock, Friedrich / Scheytt, Oliver (Hrsg.): Handbuch Kulturmanagement & Kulturpolitik, Loseblatt-Sammlung, Berlin 2006

Mayer, Jeffrey J.: Zeitmanagement für Dummies, 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Übersetzung aus dem Amerikanischen von Reinhard Christiansen, überarbeitet von Gerhard Franken, Weinheim 2007

Meier, Rolf: Projektmanagement, Offenbach 2004

Patzak, Gerold/Rattay, Günter: Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 4. Auflage, Wien 2004

Portny, Stanley: Projektmanagement für Dummies, 2. überarbeitete Auflage, Übersetzung aus dem Amerikanischen von Britta Kremke, Weinheim 2007

Preißner, Andreas: Projektmanagement mit externen Mitarbeitern, Wien 2004

Raabe, Josef Verlags GmbH (Hrsg.): Handbuch Kulturmanagement– die Kunst, Kultur zu ermöglichen, Red.-Beratung: Peter Bendixen , ..., Berlin 1992-2006

Rattay, Günter: Führung von Projektorganisationen – Ein Leitfaden für Projektleiter, Projektportfolio-Manager und Führungskräfte projektorientierter Unternehmen, 2. Auflage, Wien 2007

Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt, 5. Auflage, München 2007

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen – Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Hamburg 1981

Siebenhaar, Klaus: Karriereziel Kulturmanagement – Studiengänge und Berufsbilder im Profil, Nürnberg 2002

Waibel, Gerhard: Gemeindeverfassungsrecht Baden-Württemberg, 5. Auflage, Stuttgart 2007

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet/Jackson, Don: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 10. unveränderte Auflage, Bern 2000

Wippermann, Peter (Hrsg.): DUDEN - Wörterbuch der New Economy, Mannheim 2001

Internetquellen – vgl. beigelegte CD-ROM

Der Deutsche Kulturrat: Internet – Abruf vom 08.01.2009, www.kulturrat.de

Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. : Internet – Abruf vom 07.01.2009, www.dprg.de

KM – Kultur und Management im Dialog, Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network: Ausgabe 22/2008, www.kulturmanagement.net

Projektmagazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement: Ausgaben 5/2000, 17/2000, 8/2004, 9/2004, 18/2005, 8/2008 www.projektmagazin.de

startup euregio Management GmbH: Internet – Abruf vom 29.12.2008, www.pm-handbuch.com

Stadt Schwäbisch Gmünd: Internet – Abruf vom 29.12.2008, www.kirchenmusik-festival.de

Erklärung nach § 36 III APrO VwgD

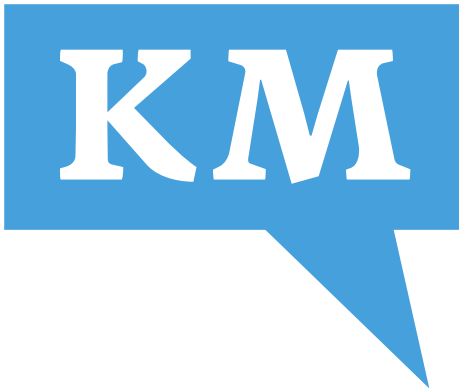
Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit

*„Kommunales Kulturmanagement am Beispiel
des Festivals Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd“*

selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen
und Hilfsmittel angefertigt habe.

Spraitbach, den _____

Nadine Moser



Schwerpunkt

Kultur & Religion

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Privatsache Religion?

• Seite 3

Kultur und Religion -
Reflexionen und
Visionen

• Seite 10

Musik und
Spiritualität

• Seite 16

VORGESTELLT ...

Kulturbüro SOPHIEN

• Seite 22

Christen auf der Bühne

• Seite 29

Internationale Festtage
geistlicher Chormusik

• Seite 33

AUSBILDUNG & BERUF

Was hat Kirchenmusik
mit Kulturmanage-
ment zu tun?

• Seite 39

Liebe Leserinnen und Leser,

dass die Kirchen hierzulande zu den bedeutendsten Kulturträgern zählen, wurde in letzter Zeit mehrfach betont, wobei offenkundig die Politik hier einen Nachholbedarf zu sehen schien, diese längst bekannte Tatsache besonders herauszustellen. Allein durch ihre omnipräsente Architektur bestimmen Kirchen, Kathedralen oder Klöster das Stadtbild oder die dörfliche Landschaft. Hinzu kommen die unermesslichen Schätze, die in kirchlichen Räumen gezeigt werden - ob in eigenen Ausstellungen oder in Form von Altaren, Fresken oder Gemälden als Teil des Gesamtkunstwerks Sakralbau. Die Räume werden zudem durch eine unüberschaubare Fülle von Veranstaltungen genutzt - längst nicht nur musikalischen Messen oder Konzerte. Fasst man den Kulturbegriff jedoch weiter, so erhält das Thema Kirche eine Dimension, die weit darüber hinausreicht. Gerade bei der jüngeren Generation kann man derzeit eine Renaissance von Spiritualität feststellen, wenn es um Sinn- und Wertefragen geht. Wir möchten mit dem Schwerpunkt „Kultur & Religion“ in dieser Ausgabe beiden Aspekten nachgehen - der Kirche als Kulturträger sowie der Religion als Teil der KULTUR. Mit der Fülle sachkundiger Beiträge unserer Autoren auf über 50 Seiten beweisen wir auch, dass die Sommerzeit nicht zwangsläufig Stillstand in der Redaktion bedeuten muss. Viele nutzen die Sommertage gerade für die Lektüre. Diesem Wunsch möchten wir gern entsprechen. Mit den beiden ersten Beiträgen kommen ausgewiesene Experten zu Wort. Prof. Matthias Theodor Vogt hat für die Kultur-Enquete-Kommission ein bisher unveröffentlichtes Gutachten erstellt, in dem der kulturpolitische Stellenwert der Kirchen besonders herausgestrichen wurde. Seine historische Betrachtung steht bewusst am Anfang dieses Magazins. Dass unser Gastautor Dr. Joachim Kreuzkam (wie übrigens auch der spätere Kardinal Karl Lehmann) an der *Päpstlichen Universität Gregoriana* in Rom studiert hat, beruft ihn in besonderer Weise dazu, heute über die Wechselwirkungen von Kultur und Religion im KM Magazin zu schreiben. Auch er nimmt Bezug zum Bericht der Enquete-Kommission. Wolfgang-Andreas Schultz reflektiert in seinem Beitrag über Spiritualität in der abendländischer Musikkultur.

Wir stellen Ihnen darüber hinaus vier interessant Praxisbeispiele vor, wo Kulturmanager im kirchlich-religiösem Kontext wirken. Dies trifft sowohl für Isabel Schubert im Kulturbüro SOPHIEN als auch für Gudrun Seidewitz im Veranstaltungsbüro des *Berliner Doms* zu. Jean-Daniel von Lerber betreibt mit *PROFILE Productions* in der Schweiz eine Agentur speziell für christliche Künstler und bringt diese auf die Bühne. Die jüngst zu Ende gegangenen 5.



KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Der Kulturmanager.
Rollen- und Wertediskussion

• Seite 42

KONFERENZEN & TAGUNGEN

Kulturkongress
Freiburg

• Seite 52

... Editorial

Internationalen Festtage geistlicher Chormusik in Rottenburg am Neckar sind für uns Anlass gewesen, uns dieses einzigartige Fest der interkulturellen Begegnung vor Ort anzuschauen, dessen Schirmherr immerhin der Bischof der *Diözese Rottenburg-Stuttgart* ist.

Im allgemeinen Teil dieser Ausgabe blickt Dirk Schütz zurück auf den *Kulturkongress Freiburg*. Er wird jährlich von Kulturmanagern am Studiengang im ISW organisiert und fand in diesem Jahr in den Räumen der *Katholischen Akademie* statt. Besonders ans Herz legen möchten wir Ihnen die ausführlichen Betrachtungen von Patrick Föhl zum Rollen- und Werteverständnis eines Kulturmanagers. Unser besonderer Dank gilt hier dem Leiter der *Evangelischen Akademie Loccum*, Albert Drews, für die Genehmigung zum Vorabdruck dieses Beitrags. Und damit schließt sich auch der Kreis, denn die Weiterbildungsakademien der christlichen Kirchen sind ein weiteres Beispiel für ihren wertvollen Beitrag für Kultur, Gesellschaft und Bildung.

Wir wünschen Ihnen jetzt eine inspirierende Lektüre, freuen uns auf Ihr Feedback zu dieser überaus spirituellen Ausgabe von KM und wünschen Ihnen vor allem erholsame Sommertage.

Ihr Dirk Schütz, Dirk Heinze & Veronika Schuster

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

* KM

**Masterstudiengang
Kulturmanagement/
-marketing (MBA)**

Berufsbegleitendes Fernstudium

*** STUDIENSTART
OKTOBER 2008**

*** Informationen und Bewerbungsunterlagen:
www.kulturmarketingstudium.de**

**HOCHSCHULE
harz**
Hochschule für angewandte
Wissenschaften (FH)
University of Applied
Studies and Research


**HOCHSCHULE
MERSEBURG (FH)**
University of Applied Sciences


HDL
Hochschulverbund
Distance Learning



Punkt 5: „Erklärung der Religion zur Privatsache

Zur historischen Entwicklung der Skepsis gegenüber kirchlicher Kulturarbeit

Der Görlitzer Kulturpolitikwissenschaftler Matthias Theodor Vogt hat erstmals theoretischen Grund für eine Analyse des Beitrags der Kirchen zum kulturellen Leben in Deutschland gelegt. Aufgrund seiner langjähriger Vorarbeiten beauftragte ihn 2005 die *Enquete-Kommission Kultur in Deutschland* des Deutschen Bundestages mit einem Gutachten, dessen volkswirtschaftliche Überlegungen bundesweit dazu beitrugen, die Kirchen als den über Kommunen und über Länder hinaus zentralen Akteur deutscher Kulturpolitik zu erkennen. Seither hat u. a. der *Deutsche Kulturrat* das Thema aufgegriffen. Die Analyse von Matthias Theodor Vogt wird in durchgesehener Form voraussichtlich Ende 2008 im *Peter Lang-Verlag* erscheinen¹. Im folgenden publizieren wir mit freundlicher Genehmigung des Autors einen Auszug aus der "Grundlegung".

Ein Beitrag von Prof. Matthias Theodor Vogt, *Institut für kulturelle Infrastruktur Sachsen, Görlitz*

1. Religion

Religion ² bildete mit dem Einsetzen des so zu definierenden Mittelalters die Matrix der Leitvorstellungen für wesentliche Teile des Gebiets der heutigen Bundesrepublik Deutschland und seiner mitteleuropäischen Nachbarn.

Topologisch wurde Kunst mit wenigen Ausnahmen (etwa die Minnesänger) innerhalb des religiösen Raumes entwickelt.

¹ Matthias Th. Vogt: Zur Freude der Menschen und zum Lobe Gottes. Der Beitrag der Kirchen zum kulturellen Leben in Deutschland. Edition kulturelle Infrastruktur Band 2

² Jan Sokol verweist darauf, dass der Begriff „Religion“ sich in zahlreichen Sprachen nicht findet: das Niederländische spricht von „godsdienst“, analog das Tschechische von „náboženství“, ebenso das Polnische (Sokol: Mensch und Religion. Religion im Leben und in der Geschichte. Übersetzung aus dem Tschechischen von Jürgen Ostmeyer [erscheint 2007], Anm. 3). Der Begriff der „Religionswissenschaften“ ist aufgrund dieser Nicht-Übertragbarkeit auf andere Kulturen in Diskussion gekommen.



... Privatsache Religion?

2. Vernunft

Vernunft bildete mit dem Einsetzen der so zu definierenden Neuzeit die Matrix der Leitvorstellungen für das Gebiet, über das Voltaire spotten sollte, es sei weder Heilig, noch Römisch, noch ein Reich.³ (Voltaire 1745:414).

Mitten im Zweiten Weltkrieg sollte Benedetto Croce jedoch darauf hinweisen, dass der Kernbestand christlicher Ethik im Zeichen der Vernunft eine erhebliche Aufwertung erfahren hat.⁴ Die 1942 in Europa dominierenden Totalitarismen von Faschismus, Francismus, Nationalsozialismus und Stalinismus seien, so Croce, eine Form modernen Heidentums, während das Naturrecht des XVII. Jahrhunderts, die Aufklärung des XVIII. Jahrhunderts, ja, selbst die Französische Revolution „Kulturbewegungen seien, die eine Überwindung spezifisch religiöser Positionen anstrebten und zugleich genuin christliche Postulate realisiert hätten, in dem sie politischen und sozialen Normen zum Durchbruch verhalfen, die Croce als Kernbestand christlicher Ethik interpretiert.“ (Tschopp 2002). Auch die Kunst blieb dieser Ethik wesentlich verhaftet und insofern cum grano salis christlich geprägt. Neueste Untersuchungen unterstützen die These von Mircea Eliade⁵, dass sich mit der kreativen Kraft in manchen Bildern der modernen Kunst „ähnliche Haltungen verkörpern, wie sie die inkonoklastischen Bewegungen in Zeiten geistlicher Reformen kennzeichneten.“ (Amador Vega Esquerra).⁶

3 «Ce corps qui s'appelait et qui s'appelle encore le saint empire romain n'était en aucune manière ni saint, ni romain, ni empire.» Voltaire: *Essai sur les moeurs et l'esprit des nations et sur les principaux faits de l'histoire, depuis Charlemagne jusqu'à Louis XIII*, 2 Bde., Paris 1745/46, Ausg. 1859, Bd. 1, LXX, S. 414. Jetzt auch in: *Œuvres complètes de Voltaire, Essai sur les moeurs et l'esprit des nations*, Chap. LXX. — De l'empereur Charles IV. De la bulle d'or. Du retour de Saint-siège d'Avignon à Rome. De Sainte Catherine de Sienne, etc.

http://www.voltaire-integral.com/Html/11/11ESS_72.html#i70.

4 Croce, Benedetto (1942). *Perché non possiamo dirci 'christiani'* [Antwort auf Bertrand Russell: Warum ich kein Christ bin (Vortrag 1927)].

5 Mircea Eliade: *La permanencia de lo sagrado en el arte contemporáneo*. In: *Eliade: El vuelo mágico y otros ensayos sobre simbolismo religioso*, hrsg. von Victoira Cirlot und Amador Vega [Esquerra]. Madrid 2001, S. 139 – 146.

6 Amador Vega Esquerra: *Religiöse und ästhetische Erfahrungen in der Moderne*. In: Markus Enders, Holger Zaborowski (Hrsg.): *Phänomenologie der Religion, Zugänge und Grundfragen*. Freiburg, München 2004. S. 312.



... Privatsache Religion?

3. Nation

Nation bildete sich im Widerstand gegen Napoléon als Matrix der Leitvorstellungen für das Gebiet des späteren Deutschen Bundes und der Deutschen Reiche II, III und IIIa/IV.⁷ Nach französischer Vorstellung ist die Staatsnation ein tägliches Plebiszit mit den Füßen (Renan 1882:904).⁸ Demgegenüber wurden in Deutschland und seinen östlichen Nachbarländern – da hier nicht in vergleichbarer Weise auf einen schon ausgeformten Staat zurückgegriffen werden konnte und mit folgenreichen Auswirkungen von ethnischen Vorstellungen her gedacht wurde – die miteinander konkurrierenden und in die politische Praxis einfließenden Vorstellungen von Volksnation, Wirtschaftsna-tion, Arbeiternation, Kulturnation und Totalnation entwickelt. Die Idee eines subsidiären Neben- und Miteinanders von wirtschaftlichen, juristischen

⁷ Das erste auch so titulierte Deutsche Reich (I) wurde 1806 aufgelöst, das zweite dauerte von 1871 bis zur Revolution 1918 (II), das dritte setzte 1919 mit der Verabschiedung der Weimarer Verfassung ein (III). Es wurde durch das Ermächtigungsgesetz 1933 auf eine veränderte Grundlage gestellt (IIIa) und durch das Gesetz über den Neuaufbau des Reichs 1934 förmlich in eine neue Rechtsform überführt (IV). Gesetz zur Behebung der Not von Volk und Reich ("Ermächtigungsgesetz"). vom 24. März 1933. geändert durch Gesetz vom 30. Januar 1937 (RGBl. I S. 105), Gesetz vom 30. Januar 1939 (RGBl. I S. 95), Führererlass vom 10. Mai 1943 (RGBl. I S. 295), faktisch jedoch aufgehoben durch Gesetz über den Neuaufbau des Reichs vom 30. Januar 1934 (RGBl. I S. 75).

Als die WRV am 24. März 1933 durch das Ermächtigungsgesetz außer Kraft gesetzt und ein der deutschen Verfassungsgeschichte durchaus fremdes uniformes Staatsganzen installiert wurde, griff Goebbels auf den Begriff des „Dritten Reiches“ zurück, den Arthur Moeller van den Bruck 1923 in Anlehnung an die chiliastischen Vorstellungen des Joachim de Fiore geprägt hatte. Während Goebbels selbst den Begriff bei Kriegseintritt 1939 aber wieder verbot, hat er sich in ähnlicher Weise im kollektiven Gedächtnis festgesetzt wie der der „Wende“, mit dem Egon Krenz am 18. Oktober 1989 einen Eintrag aus Goebbels Tagebüchern zur Machtübernahme der NSDAP am 30. Januar 1933 aufgegriffen hatte, und der jetzt für eine Rückkehr zum traditionellen Duopol auf dem Gesamtgebiet des heutigen deutschen Staatsgebiets steht.

⁸ "L'existence d'une nation est [...] un plébiscite de tous les jours [...]".

⁹ Vgl. Böckenförde (1999:34 ff und 59 ff.)



... Privatsache Religion?

und kulturellen Einheiten dagegen blieb intellektuell und politisch folgenlos.¹⁰

Die Künste und Geisteswissenschaften erhielten repräsentative Aufträge eines Staates, der Vergewisserung und symbolische Überhöhung suchte. Der Staat mutierte zur Ersatzreligion. Darauf reagierten die Kirchen. Im bürgerlichen Umkreis der Paulskirche forderten sie 1851 unter Berufung auf Gewissensfreiheit die Trennung von Staat und Kirche. Karl Marx erklärte 1875: „Jeder muß seine religiöse wie seine leibliche Notdurft verrichten können, ohne daß die Polizei ihre Nase hineinsteckt.“ (Marx 1875/1962:30).

¹⁰ Die Übertragung der Vorstellung einer Staatsnation bedeutete für den slawischen Sprachraum beträchtliche Schwierigkeiten. Hier behalf man sich – demokratietheoretisch hochinteressant – mit dem Begriff „Narod“ (Volk). Das Prager Narodni Divadlo ist also ein Volkstheater, nicht eigentlich ein Nationaltheater.

In den deutschen Sprachraum ist der Begriff schon früh als Lehnwort aus dem spätmittelalterlichen Latein greifbar. Nation bedeutet hier wesentlich Sprachgemeinschaft. Die erste Publikation jedoch, in der der Begriff deutsche Nation als politischer Begriff erscheint (Fichte 1808: 257-299), formuliert die Überzeugung, dass es Nationen gibt, die minderwertig sind. Bei Fichte sind es die Juden.

Bei Karl Marx im „Kommunistischen Manifest“ (1848) wird implizit, ohne dass der Text diesen Begriff aufführt, den Bourgeois die Bildung einer Wirtschaftsnation unterstellt („Die Arbeiter haben kein Vaterland. [...] Unabhängige, fast nur verbündete Provinzen mit verschiedenen Interessen, Gesetzen, Regierungen und Zöllen wurden zusammengedrängt in eine Nation, eine Regierung, ein Gesetz, ein nationales Klasseninteresse, eine Douanenlinie“). Dagegen stellt er die Forderung, dass „das Proletariat zunächst sich die politische Herrschaft erobern, sich zur nationalen Klasse erheben, sich selbst als Nation konstituieren muß.“ (Marx: 1848:25-57).

Meinecke bringt gegen Renan 1907 den bis heute viel zu hörenden Begriff der Kulturnation in die Debatte ein. Die alte Kulturnation sei bloß kulturelle Einheit gewesen. Die moderne Kulturnation solle die staatliche Einheit nach sich ziehen (Meinecke 1907/1962:15).

Gegen Meineckes Zielstellung einer "Totalität des Lebens" (Meinecke 1962:34f) wendet sich Steiner 1917. Für ihn ist die Nation eine wirtschaftliche, politische oder kulturelle Einheit, die kleiner sei als die Welt. Wirtschaft, Staat und Kultur haben unterschiedliche soziale Funktionen; wirtschaftliche, politische und kulturelle Grenzen bewegten sich unabhängig voneinander. Die wirtschaftlichen, staatlichen und kulturellen Einheiten tendierten von sich aus zur Weltwirtschaft, Weltstaatenbund und Weltkultur. Versuche man aber sie aneinander zu koppeln, fänden sie nicht mehr zu sich selbst und damit zur Quelle der eigenen Universalität. Eine Staatswirtschaft könne nicht mehr der Weltwirtschaft zustreben. Wolle eine kulturelle Einheit zur politischen Einheit werden, so gehe sie der Weltkultur verloren. (Steiner 1917).

Die Totalnation wurde dann 1933 – 1945 in Deutschland Staatsdoktrin. Gellner und Hobsbawm definieren Nationalismus als Prinzip, demzufolge "politische und nationale Einheiten deckungsgleich sein sollten.“ (Gellner 1991:8; Hobsbawm 1991:20).



... Privatsache Religion?

Das Erfurter Programm der deutschen Sozialdemokratie zog daraus 1891 die Konsequenz und forderte „5. Erklärung der Religion zur Privatsache.“ Diese Formulierung ist ein zentraler Topos des kollektiven Gedächtnis der Deutschen geworden und bis heute als Ausgangslage des Denkens über Religion in der deutschen Öffentlichkeit anzutreffen.

Forderung 5 des Erfurter Programms besagte weiter: „Abschaffung aller Aufwendungen aus öffentlichen Mitteln zu religiösen und kirchlichen Zwecken.“ In Forderung 6 hieß es: „Weltlichkeit der Schulen.“ Wie in Teil II.2 dieser Arbeit dargestellt, entzündete sich an diesen Vorstellungen zweimal Streit. 1919 bei den Weimarer Verfassungsberatungen mündete er in den Kompromissformeln der Weimarer Kirchenartikeln, 1945 bei den Bonner Verfassungsberatungen führte er zur Inkorporation der Weimarer Kirchenartikel in das Grundgesetz. Das Verhältnis zwischen Staat und Kirche ist heute zwar faktisch geklärt, nicht aber systematisch. Der Erinnerungsort Erfurt ist offensichtlich bis heute wirksam. Ein Lieblingstopos der deutschen Medien ist die Beschimpfung von Abgeordneten als Selbstbedienungsvertretern; ein anderer (und Gegenstand überwiegend unwissenschaftlicher Veröffentlichungen: Frerk 2002; Erbacher 2003; Schwarz 2005. Anders dagegen: Besier 1997) sind die Kirchen und ihre Finanzen.

Dieser Topos ist gelegentlich bis ins staatliche Handeln wirksam. 1992 wurden die katholischen wissenschaftlichen Bibliotheken aus dem Südwestdeutschen Zentralkatalog verbannt. Das Statistische Bundesamt Wiesbaden negiert den Beitrag der Kirchen zum kulturellen Leben in Deutschland so weitgehend, dass auf staatlicher Seite keine systematische Datenbasis zu seiner Beurteilung vorliegt. Die tatsächliche Bedeutung der Kirchen für das kulturelle Leben bleibt ausgeblendet.

4. Wirtschaft

Wirtschaft bildete seit dem faktischen Anschluss der westdeutschen Besatzungszonen an das US-amerikanisch dominierte System die Matrix der Leitvorstellungen für das Gebiet der nachmaligen *Bundesrepublik Deutschland*, seit dem Anschluss nach Art. 23 GG auch für das Gebiet der östlichen Länder. „Above us only sky“, heißt es dazu bei John Lennon in ‚Imagine‘. Die Kultur in einem allerdings geänderten Verständnis ist der große Gewinner dieser Entwicklung. In den USA ist die Kulturindustrie nach der Luftfahrtindustrie größte Exporteurin des Landes, in Europa ist sie unter dem Namen *creative industries*, also einschließlich der Werbe- und der audiovisuellen Branche pp., der beschäftigungs- und wachstumsintensivste Sektor. 780.000 Kulturberufler stehen 680.000 Beschäftigten der Automobilindustrie in Deutschland gegenüber (UNESCO 2005).¹¹

¹¹ Metzke-Mangold 2005:31. Angaben nach Wilhelm-Neufeldt und dem Schlußbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Globalisierung der Weltwirtschaft“.



... Privatsache Religion?

Die Monetarisierung ergreift alle Lebensbereiche, auch jene, die nach dem Diktum Jan Sokols Gegenstand der „dankbaren Sorge“ sind für „all das, was sich kein Mensch weder kaufen noch herstellen oder verdienen kann, sondern nur empfangen kann – die Sonne, die Liebe, Freunde und Kinder, Glück und Gesundheit, das Leben und die Welt“ (Sokol 2004).¹² Die „einfachste Religion“, so Sokols „annähernde Definition, ist eine systematische, artikulierte und einigermaßen öffentliche Ausübung der Dankbarkeit und Sorge“.¹³

Die Wirtschaftswissenschaft aber kalkuliert auch dieses: der Glücksgewinn durch eine anhaltende Ehe entspreche einem zusätzlichen Einkommen von € 95.000,- jährlich, der Tod eines Lebenspartners entspreche einem Glücksverlust von einmalig € 250.000,- - so der BSV-Forschungsbericht *Kinder, Zeit und Geld* (Bauer 1998). Der Trendreport *Megatrend Basics* des *Gottlieb Duttweiler Instituts* führt zum Stichwort ‚Werteorientierung‘ aus: „Die nächste Enttäuschung ist vorprogrammiert. [...] Nation, Religion und Familie konkurrieren mit Automarken, Mode-Labels, Freizeitparks, Business-Schools, Softwarefirmen, Hollywood, Sportclubs und virtuellen Gemeinschaften.“ (Boshart, Frick 2003:22). Unter der Oberfläche der medial reproduzierten Nichtigkeiten blieb allerdings, wie Teil III der vorliegenden Arbeit für die Sepulkralkultur erhellt, ein lebendiges Gefühl für die letzten Dinge über den Kreis der Kirchenmitglieder hinaus erhalten.

Man kann als primäre Aufgabe des Staates die Wahrnehmung seiner Pflichten aus dem Machtmonopol im Sinne Webers ansehen. Dann wäre zu konstatieren, dass sich seit den frühen 90er Jahren aus dem Eindruck, mit dem Ende des Kalten Krieges habe sich das Sicherheitsrisiko minimiert, in zahlreichen Ländern eine deutliche Verschiebung in den Haushaltspositionen zugunsten so gesehen sekundärer staatlicher Aufgaben ergeben hat. Deutschland gibt in der Zwischenzeit mehr für seine Hochschulen aus als für sein Militär; die öffentliche Kulturförderung wies lange hohe Zuwachsraten auf; in die Infrastruktur wurde verstärkt investiert, während gleichzeitig der Steueranteil am BIP in den Ländern der industrialisierten Welt zwischen 1990 und 2000 um ein bis acht Prozent zurückging, was erheblich zur Dynamisierung der Weltwirtschaft gegen Ende der 90er Jahre beitrug. Kaskaden technischer Innovation trieben die Konsummärkte und die Produktivität voran, der internationale Reiseverkehr verdoppelte sich zwischen 1991 und 2001, auch die Schwellenländer entwickelten Massenmärkte (Horx 2001:3). Der Kunstmarkt boomt.

Gleichzeitig aber hat sich das 1648 etablierte Staatsmonopol auf Internationalität, also Zwischen-Staatlichkeit, aufgelöst zugunsten einer Asymmetrie

¹² Sokol, Jan: Christliche Mission unter den Heiden? In: Markus Enders, Holger Zabrowski (Hrsg.): *Phänomenologie der Religion, Zugänge und Grundfragen*. Freiburg, München 2004. S. 454.

¹³ Sokol, ibidem (Anm. 15), S. 454.



... Privatsache Religion?

zwischen Staaten und Milizen als zwischenzeitlich häufigstem Krisenfall. Kenner der Materie wie Martin van Creveld haben dies bereits 1991 (*The Transformation of War*) prognostiziert, ohne dass dies unmittelbare Konsequenzen für Ausrüstung und Planung des Militärs gehabt hätte. Erst unter dem Eindruck der Terroranschläge vom 11. September 2001 hat die NATO ein *Joint Center for Operational Analysis and Lessons Learned* eingerichtet. Als neuer Begriff der Zukunftsforschung wurde in sprachlicher Kühnheit der „Megatrend Terror“ eingeführt und seine Auswirkungen auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft untersucht (Horx 2001:27).

In einer durchaus analogen Situation hatte Winston Churchill mit einem jahrhundertealten britischen Tradition gebrochen. Seit der Glorious Revolution von 1689 war staatliche Kulturförderung verpönt. In der gleichen Intention wie mit seiner "Blood, Toil, Tears and Sweat"-Rede vom 13. Mai 1940 jedoch gründete Churchill mit einer Royal Charter das *Council for the Encouragement of Music and the Arts (CEMA)* als "a scheme to improve national morale during wartime".

Der 11. September 2001 machte die Verletzlichkeit des Gesellschaftssystems deutlich. In der Politik herrscht fraktionsübergreifend Einigkeit, dass Vertrauen der Bürger in ihre Gesellschaft die Grundsubstanz politischen Agierens ist, die „national morale“, um den britischen Ausdruck aufzunehmen. Die lange wirtschaftliche Schwäche beim Inlandskonsum war Ausdruck dessen, dass es im heutigen Deutschland zu einem empfindlichen Verlust an Vertrauen in die Zukunft des Gemeinwesens gekommen ist. Die bald 10% für rechtsradikale Parteien im sächsischen Landtagswahlkampf 2004 beispielsweise haben eine massive Störung parlamentarischer Abläufe zur Folge gehabt; der Bundestagswahlkampf 2005 stand unter nicht massiven Vorzeichen uneinlösbarer Versprechen auf staatliche Leistungen, diesmal auf der linken Seite.

Wirtschaft als Matrix der Leitvorstellungen entspricht nicht mehr den politischen Gegebenheiten. Paradoxerweise lässt sich dies am Markt für Spiritualität ablesen. Er umfasst mit rund 10 Mio. EUR p.a. alleine in Deutschland mehr als nach traditioneller Lesart für die öffentliche Kultur aufgebracht wird.¶



Kultur und Religion - Reflexionen und Visionen

Es sind die Unschärfen und Ungereimtheiten in der Drucksache 16/7000 des Deutschen Bundestags, die den letzten Anstoß zu den nachfolgenden kulturphilosophischen und kulturpolitischen Reflexionen und Visionen gegeben haben. Im Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ vom 11. Dezember 2007 hat ihre Vorsitzende Gitta Connemann MdB dem Vorwort (S. 4) einen von ihr geprägten Aphorismus vorangestellt: „Kultur ist kein Ornament. Sie ist das Fundament, auf dem unsere Gesellschaft steht und auf das sie baut. Es ist Aufgabe der Politik, diese zu sichern und zu stärken.“

Beitrag von Dr. Joachim Kreutzkam, Geschäftsführer der
AGW Akademie Gesellschaft und Wissenschaft, Bad Harzburg, agw@gmx.com

Zu einem solchen weit gefassten Verständnis von Kultur passen Gedanken aus dem Abschnitt „Beitrag der Kirchen zur Erinnerungskultur und für die Identität des Gemeinwesens“ (S. 147 ff.):

„Das kulturelle Gedächtnis eines Gemeinwesens stiftet Identität und trägt zum Zusammenhalt einer Gesellschaft bei. In dieser Erinnerungsarbeit haben die Kirchen eine besondere Aufgabe: Sie können auf religiöse Wurzeln des Alltagshandelns verweisen, die verschütteten Quellen authentischer und aktuell verantworteter Werte offen legen und Traditionen fruchtbar machen. Die vornehmste kulturelle Aufgabe der Kirchen ist die Bewahrung und Vermittlung des Glaubens auf der Grundlage des ‚Weltkulturerbes‘ Bibel und der christlichen Traditionen. Mit der Feier ihrer in Jahrhunderten geformten Liturgie, dem Urbild eines Gesamtkunstwerkes, liefern die Kirchen täglich ein beeindruckendes Zeugnis von der lebendigen Kraft überlieferter kirchlicher Kultur.

Auch und gerade in ihren Festen stiftet die Kirche für religiös gebundene wie religiös nicht gebundene Menschen eine besondere Identität, in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. So sind es immer noch die kirchlichen Feste, die den Kalender des Landes im Sinne des Zusammenhalts der Gesellschaft prägen.“ (S. 148)

Wenn es beim Kulturbeitrag der Kirchen um „religiöse Wurzeln des Alltagshandelns“ und „Werte“ geht, dann wird der Horizont, der von einem „von der kommunalen Kulturverwaltung erfassten Sachbereich“ (Oliver Scheytt, Die Musikschule, Stuttgart: Kohlhammer 1989, S. 26) *Kunst und Kultur* abgesteckt ist, weit überschritten.

Der Sachbereich „Kunst und Kultur“ – oder „Kultur“ im Sinne des Abschlussberichts der Enquete-Kommission, die Künstler, Theater, Kulturorchester,



... Kultur und Religion, Reflexionen und Visionen

Opern, Museen und Ausstellungshäuser, Öffentliche Bibliotheken, Soziokulturelle Zentren, Medien, schulische und außerschulische Bildung (wie Musik- und Kunstschulen), Aus- und Weiterbildung im Sachbereich „Kunst und Kultur“ aufzählt (s. S. 20 ff.) – erfasst in unserem alltäglichen Gebrauch des Ausdrucks Kultur nicht die „Sachbereiche“ Religion und Wissenschaft.

Wenn es aber um Kultur als „Fundament, auf dem unsere Gesellschaft steht und auf das sie baut“ (Gitta Connemann) geht, dann können Religion und Wissenschaft als Kernbereiche der „kulturellen Infrastruktur“, um die sich „Kultur“politik zu sorgen hat, nicht aus einem kommunalen oder überregionalen „Kultur“-Leistungsbericht oder „Kultur“-Entwicklungsbericht einfach ausgeklammert oder auf eine kleine Anmerkung im Abschnitt über die kulturelle Leistung der Kirchen reduziert werden.

Der Staat lebt von den Gesamtleistungen des Kultursystems als eines Sinn und Orientierung vermittelnden Fundaments unserer Gesellschaft, das er zwingend zu fördern hat – ob gesetzlich verpflichtet oder freiwillig –, selbst aber nicht garantieren kann (Ernst-Wolfgang Böckenförde). Deshalb erfolgte die grundgesetzliche Absicherung der Freiheitsrechte von Forschung / Wissenschaft, Kunst und Religion. Darin konkretisiert sich der verantwortliche moderne Kulturstaat, ohne dass es einer darüber hinausgehenden Festlegung eines Staatsziels Kultur in der Verfassung bedürfte.

Vom konkreten Inhalt des Abschlussberichts her gesehen hätte die Enquete-Kommission also eher „Kunst und Kultur in Deutschland“ heißen müssen. Dann wäre der Hinweis auf den Beitrag der Kirchen allein als Träger von „kulturellen Leistungen im ästhetisch-künstlerischen Sachbereich“ gemeint. Das wäre in Ordnung. Aber ihre – für die Orientierung, für die Kultur, die kulturelle Identität einer Gesellschaft – vielleicht viel wichtigere, nämlich ihre religiösen, sprich: spirituellen und pastoralen Leistungen – ganz zu schweigen von ihren (vor allem auch historischen) nationalen wie globalen Leistungen für die Entwicklung des Bildungs- und Wissenschaftssystems außerhalb des kommunal-administrativen Sachbereichs „Kunst und Kultur“ – beziehen sich auf einen weiteren Kulturbegriff.

Die Leistungen der Kirche in den Sachbereichen Religion sowie Wissenschaft und Bildung – und nicht nur in „Kunst und Kultur“ – gehören unzweifelhaft ebenfalls zur kulturellen Infrastruktur, die ein stabiles Fundament für die Entwicklung und Orientierung einer Gesellschaft darstellt.

In meinem Beitrag „Kultur und Wirtschaft. Gedanken zur Gründung des World Culture Forum in Dresden“

(kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_577/cs_11/index.html)

habe ich mit Blick auf die hier erörterten Fragestellungen formuliert:

„Schließlich ist die Struktur der Kultur in einer Region eine Antwort auf die jeweiligen Orientierungsbedürfnisse des Menschen in seiner komplexen Um- und Mitwelt. Hier geht es um die Bereitstellung von Kulturgütern (von „kul-



... Kultur und Religion, Reflexionen und Visionen

tureller Infrastruktur“; d.Vf.) wie Sachorientierung, Wertorientierung, ästhetische Orientierung und um das entsprechende Angebot eines - in individueller wie sozialer Hinsicht - entwicklungsfördernden Lernumfelds.“

Die von ästhetisch-künstlerischen Quellen gespeiste Orientierung („Kunst und Kultur“) in einer Gesellschaft gehört ebenso zu ihrem kulturellen Fundament wie die von sittlich-religiösen / weltanschaulichen („Religion und Kultur“) und intellektuell-wissenschaftlichen Quellen gespeiste Orientierung.

Unser Bildungssystem unterscheidet deshalb auch die kulturelle Bildung im Sinne von ästhetisch-künstlerischer Bildung (wie im Abschlussbericht) und kulturelle Bildung im Sinne von (sachbereichsübergreifender) Allgemeinbildung oder Bildung des Common Sense, ohne den eine Gruppe oder Gemeinschaft nicht zum gesitteten und friedlichen Zusammenleben und gemeinsamen Handeln fände. Ohne diese kulturelle Bildung im weiteren Sinne, die gesellschaftlichen Konsens erst möglich macht und deren Situation viel intensiver als bisher analysiert und reflektiert werden sollte, wäre Demokratie gar nicht möglich. Deshalb hängt der Zustand der Demokratie auch vom Zustand der kulturellen Bildung im weiteren Sinne, der Bildung des Common Sense, ab.

Für die Kleinkind-, Vorschulkind- und Schulkindbildung sind alle drei Komponenten der kulturellen Bildung relevant. Wie anders sollten sich denn im Kind die lebenswichtigen biologischen, ästhetischen, intellektuellen und „dramatischen“ (= handlungs- und wertorientierten, sittlichen) Erfahrungsmuster entwickeln können, wenn sie nicht - entsprechend ihren individuellen Entwicklungspotentialen - mit den unterschiedlichsten Herausforderungen in Krippen, Kindertagesstätten, vorschulischen Einrichtungen und Schulen professionell konfrontiert werden? Dahinter verbirgt sich ein Mammutprogramm für uns alle - der in meinen Augen einzige - wenn auch schwierigen und steinig - Weg zu einer friedlichen, die Menschenwürde eines jeden Menschen achtenden einen Welt.

Schon in der Schulzeit beginnt - neben der berufsunabhängigen Allgemeinbildung - auch eine breite berufsvorbereitende Allgemeinbildung, bei der es nicht nur - wie bei der berufsunabhängigen Allgemeinbildung - um die Aneignung und Vertiefung von zentralen Grundfragen des Lebens in Kultur, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowie von Kulturtechniken und Problemlösungsverhalten für die Bewältigung der Alltagsprobleme geht. Sondern vor allem auch um Vertiefung von Sachfragen in geistes-, natur- / ingenieur- und sozialwissenschaftlichen Bereichen, ferner um das Einüben von künstlerischen Arbeitsformen und schließlich um die Aneignung und kontinuierliche Pflege von religiös, ethisch oder weltanschaulich bestimmten Verhaltensformen. Das sollte neben- und miteinander auch mit außerschulischen Angeboten erfolgen, solange die Schulsysteme allein keine Verbesserung ihrer Strukturen bewirken können oder bewirken zu können glauben. Von den



... Kultur und Religion, Reflexionen und Visionen

nicht zu leugnenden Vorteilen einer Zusammenarbeit mit flexiblen externen Bildungsanbietern ganz zu schweigen.

Das gilt auch für den gesamten Bereich der beruflichen kulturellen Bildung, die wegen der lebenslang aktuellen Fragen nach dem Sinn des jeweiligen individuellen, korporativen oder gesellschaftlichen Handelns in jedes Führungskräfte-Training integriert sein sollten – mit dem Ziel des Erwerbs und der Pflege der sinnorientierten Kulturkompetenz (Allgemeinbildung).

Daneben gibt es die berufliche (wissenschaftlich, künstlerisch oder religiös-theologische fachliche) Bildung, die sich auf drei verschiedenen Ebenen abspielt:

- (a) auf der Ebene des Erwerbs strategischer handlungsorientierter Systemkenntnis (Erwerb von strategischer „Marktkennntnis“, also von Systemkompetenz), die transdisziplinär erfolgt;
- (b) auf der Ebene des Erwerbs einzelfachlicher (disziplinärer oder interdisziplinärer) Leistungs- und Methodenkompetenz und
- (c) auf der Ebene des Erwerbs von ressourcenorientierter betriebswirtschaftlicher Kompetenz (mit Blick auf Personal, Finanzen, Forschung und Entwicklung, Führung und Organisation / Rechtsform, Produktmarketing, Logistik, Immobilien) .

Verglichen mit vorstellbaren idealen Verhältnissen im System der kulturellen Bildung (im weiteren Sinne) werden die Defizite der gegenwärtigen Bildung ganz offenkundig:

- Die wissenschaftlich-kulturelle Bildung, die sich kritisch mit der Rolle von Wissenschaft und Technik in der Welt auseinandersetzt, hat noch keinen festen Ort im Wissenschaftssystem für gezielte professionelle Produktion von fachübergreifendem (transdisziplinärem) handlungsorientierten Wissen („knowledge production mode 2“ oder Kulturphilosophie als interaktive praktische Philosophie – vgl. Gibbons et al., *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, 1994).
- Die religiös-kulturelle Bildung, die sich nicht nur mit der Rolle von Religion und Weltanschauung in unserer Gesellschaft auseinandersetzt, sondern auch interreligiöse Begegnungen moderiert - und mit dem Aufbau interreligiöser Diskussionsrunden beginnt, aber vor allem auch - in unserem wissenschaftlichen Zeitalter - mit der dauerhaften Bearbeitung von zentralen Lebensfragen durch Einbeziehung der wichtigsten Antworten aus den unterschiedlichsten Disziplinen, bleibt noch immer auf wenige Ansätze (beispielsweise im Kontext der Diskussionen über ein Weltethos) beschränkt.
- Hier wird der Widerstand der traditionellen Religionen, soweit sie einen dogmatischen und toleranzgefährdenden „Alleinvertretungsanspruch“ mit



... Kultur und Religion, Reflexionen und Visionen

Allein-Seligmachungs-Versprechen erheben, besonders spürbar. Gemeinsamkeiten in den verschiedenen Religionen sind in Zukunft weniger in der Gemeinsamkeit der Rituale zu suchen, als vielmehr in der Gemeinsamkeit der Überzeugungen, was die Bewältigung der großen Menschheitsprobleme betrifft. Dazu aber gehört nicht nur – oder sogar zum geringsten Teile – theologisches Wissen, sondern Befassung mit transdisziplinären Wissensbeständen und reflektierten Erfahrungen im Hinblick auf die unterschiedlichen gesellschaftlichen Herausforderungen. Die kirchlichen Soziallehren und Sozialethiken sind ein kleiner, aber nicht – oder viel zu wenig oder immer weniger - der Entwicklung der Wissenschaften folgender Ansatz.

Die Ausbildung und Weiterbildung der Amtsträger in Kirchen und Religionsgemeinschaften ist in dieser Hinsicht mehr als dürftig. Allerdings fehlt hierfür auch noch die entsprechende transdisziplinäre wissenschaftliche bzw. philosophische Infrastruktur, um die sich die Kirchen – vor allem auch die christlichen – mehr kümmern sollten, als um rituelle oder dogmatische Abgrenzungs- oder Zwangsvereinigungs-Bemühungen in der ökumenischen Diskussion – die übrigens kaum jemanden wirklich interessiert, wenn er sich – ja, wenn er sich überhaupt – in seinem kirchlichen Umfeld als einer identitätsstärkenden und dauerhaft identitätspflegenden Gemeinschaft selbstbestimmt wohlfühlt.

Fazit: Der Name der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ müsste demnach wohl eher „Kunst und Kultur in Deutschland“ heißen. Dann wüsste jeder Kundige, dass es nur um einen „von der kommunalen Kulturverwaltung erfassten Sachbereich“ geht, mitnichten aber um Kultur als „Fundament, auf dem unsere Gesellschaft steht und auf das sie baut“. Kultur und Kunst ist nur ein Teilbereich der Kultur, ein – sicher nicht unbedeutendes und oft auch vernachlässigtes und unterschätztes – inhaltliches Segment der Kultur wie der kulturellen Bildung und ein managerial nicht gerade überbewertetes Arbeitsfeld.

Deshalb ist auch das „kultur“-politische Förderungssystem (staatliche Förderung von Kunst und Kultur), das sich noch immer weitgehend an bestimmten öffentlichen / gemeinnützigen Trägerstrukturen – statt an trägerunabhängiger Aufgabenerfüllung – orientiert, ziemlich „suboptimal“.

Allerdings scheint jetzt allmählich Bewegung in diese Szene zu kommen: zum Beispiel in Sachsen-Anhalt, wo gemäß dem neuen Musikschulgesetz aus dem Jahre 2006 (s. § 2 MSG) auch private Träger prinzipiell förderungsfähig sind; oder in Baden-Württemberg (in Spaichingen im Kreis Tuttlingen), wo eine angesehene privatwirtschaftliche Musikschule für ihre Aufgabenerfüllung im Interesse des Gemeinwesens öffentliche Zuschüsse erhält – fast so wie eine Mitgliederschule des Verbandes deutscher Musikschulen; oder in Brandenburg (in Braunau), wo eine private Musikschule kürzlich die „staatliche Anerkennung“ erhalten hat. Aber das ist erst der Beginn.



... Kultur und Religion, Reflexionen und Visionen

Der Perspektivwechsel der öffentlichen Verwaltung - weg von der Orientierung an institutionellen Rahmenbedingungen als Vorgaben für den „Input“ (Förderung mit Steuermitteln) hin zur Orientierung an der Aufgabenerfüllung im Interesse des Gemeinwesens („Output“) wurde von den kommunalen Spitzenverbänden schon in den 90-er Jahren mit dem sog. Neuen Steuerungsmodell gefordert. Im Bericht der KGSt (*Kommunale Gemeinschaftsstelle*) von 1994 zum Neuen Steuerungsmodell heißt es (s. S. 3): „Das Neue Steuerungsmodell (NSM) läuft auf die Entwicklung einer am Output der Verwaltung orientierten Steuerung hinaus. Output sind die Leistungen der Verwaltung, ihre Produkte.“ Also zum Beispiel die Kulturförderung.

Wenn aber die Sorge um die „kulturelle Infrastruktur“ einer Kommune nicht nur von der Sorge um den Zustand von „Kunst und Kultur“, sondern vor allem auch von der Sorge um den Zustand von Religion, Wissenschaft und Bildung - also von Kultur im weiteren Sinne - in der Region getragen ist - getragen sein muss -, dann werden in Zukunft regionale und überregionale „Kulturleistungsberichte“ über die umfassenden kulturellen Orientierungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger erstellt werden müssen.

Und dann gehört auch der Zustand der Religion / Religionen oder Weltanschauungsgemeinschaften zum Zustand der jeweiligen regionalen oder überregionalen Kultur: Religion als wesentlicher Bestandteil der Kultur. Ein „Bundeskulturministerium“ würde dann m.E. sehr sinnvoll die Teilressorts Wissenschaft, Religion, Kunst (und Kultur im engeren Sinne - einschl. Sport) und Bildung (einschl. Medien und Freizeit) enthalten.

Zugegeben: Noch sind das Visionen. Aber wenn wir die Zeit der Aufklärung, der „Pubertät“ der Gesellschaft, mit den uns zur Verfügung stehenden Kräften zu ihrer „Reife“ begleiten wollen - bis hin zu einer vielgestaltigen „Weltkultur“ mit einem wirksamen „Weltethos“ -, dann werden wir von dem einseitigen, eingegengten - und manchmal zur dogmatischen Ideologie geronnenen - alltäglichen Sprachgebrauch abgehen müssen, der unter Kultur nur „Kunst und Kultur“ versteht, so sehr förderungswürdig dieser Bereich - eindrucksvoll in der Leistung der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ sichtbar gemacht - auch ist. ¶



Musik und Spiritualität

Was uns die abendländische Musik von Gott erzählt

Heute läuft viel unter der Überschrift „Musik und Spiritualität“: von Wellness mit geistlichem Hintergrund in kirchlichen Akademien bis zur abstrakten Geistigkeit eines Hans Zender. So unterschiedlich die Erwartungen und Bedürfnisse sind, ist doch allen gemeinsam der Wunsch, das eigene Tun als Musiker in einen übergeordneten Zusammenhang zu stellen. Der folgende Text versucht etwas Klarheit in die verwirrende Vielfalt zu bringen.

Beitrag von Wolfgang-Andreas Schultz, aus: Das Orchester 06/2008, Seite 30

Wer immer es gewesen sein mag, der sagte, die Musik Johann Sebastian Bachs sei der letzte uns nach Kant verbliebene Gottesbeweis, muss eine Vorstellung davon gehabt haben, dass Musik Bereiche berühren kann, die jenseits der menschlichen Welt der Gefühle und des Verstandes liegen. Mit diesen Bereichen kommt ein Komponist in Berührung, wenn er spürt, dass das Werk sich gleichsam von selbst komponiert, so als sei es in einer anderen Welt bereits vorhanden und müsse nur noch ausformuliert werden; ein Interpret, wenn er jenseits eines bewussten Wollens und frei von persönlichem Ehrgeiz zum Instrument, zum Kanal wird, durch den hindurch die Musik zum Klingen kommt; aber auch der Hörer, der von Musik existenziell berührt wird, vergleichbar dem, was Rilke beim Anblick des archaischen Apollo-Torso erfuhr: „Du musst Dein Leben ändern!“ „Und das sagen alle Gedichte, Romane, Dramen, Gemälde, Musikstücke, denen zu begegnen sich lohnt“, ergänzt George Steiner.¹⁴

Über Musik und Spiritualität nachzudenken bedeutet, über Musik im Kontext eines Menschenbildes zu sprechen, das Geistiges, Seelisches und Religiöses nicht auf die materielle Ebene reduziert, das Entwicklungsmöglichkeiten und Ideen für seelisches Wachsen und Reifen enthält über die Ebene des normalen Ich-Bewusstseins und der Rationalität hinaus. Gustav Mahler hat in seiner 3. Symphonie ein solches Weltbild Klang werden lassen. Er führt uns vom Erwachen der elementaren Naturkräfte (1. Satz „Pan erwacht“) über Pflanzen und Tiere (2. und 3. Satz „Was mir die Blumen auf der Wiese erzählen“ und „Was mir die Tiere im Wald erzählen“) zum Menschen (4. Satz „Was mir der Mensch erzählt“), über höhere Bewusstseins Ebenen, symbolisiert durch die Engel (5. Satz „Was mir die Engel erzählen“) bis zur allumfassenden Liebe, zu Erfahrung Gottes (6. Satz „Was mir die Liebe erzählt“). Das Wissen um diese Stufenleiter findet sich in fast jeder Kultur – man spricht von der „Großen Kette des Seins“¹⁵. Wer die Idee eines menschlichen Wachsens ver-

¹⁴ Steiner, George: Von realer Gegenwart, München 1990, Hanser-Verlag, S.190.

¹⁵ Vgl. Wilber, Ken: Halbzeit der Evolution, München 1988, Goldmann-Verlag. Und: Wilber, Ken: Integrale Psychologie, Freiamt 2001, Arbor-Verlag.



... Musik und Spiritualität

tritt, könnte sagen: Spirituell ist letztlich alles, was zum inneren, seelische Wachstum beiträgt.

Geistlich – Weltlich – Spirituell

In mancher Hinsicht wiederholt die Diskussion über Musik und Spiritualität heute Argumente, die bereits im 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts in der Diskussion über die Kirchenmusik gebracht wurden. Papst Benedikt XVI. schreibt: „Ob wir Bach oder Mozart in der Kirche hören – beide Male spüren wir auf wunderbare Weise, was Gloria Dei – Herrlichkeit Gottes – heißt. (...) Aber schon melden sich Gefahren an: (...) das Überwuchern des Sakralen durch das Opernhafte“¹⁶. Genau das haben aber die Zeitgenossen schon kritisch gegen Bach und Mozart eingewandt. Nach der Uraufführung der Matthäuspassion 1729 schrieb eine adlige Dame entsetzt: „Behüte Gott! Ist es doch, als ob man in einer Opera Comedie wäre“ – wobei „Comedie“ damals allgemein für Theater stand.¹⁷ Und E.T.A. Hoffmann schrieb später in seinem Aufsatz über „Alte und neue Kirchenmusik“, dass „selbst der in seiner Art so große, unsterbliche J. Haydn, selbst der gewaltige Mozart sich nicht rein erhielten von dieser ansteckenden Seuche des weltlichen, prunkenden Leichtsinns. Mozarts Messen (...) sind beinahe seine schwächsten Werke“¹⁸.

Was aber verbirgt sich inhaltlich hinter dem verfeimten „Opernhafte“? Was wird ausgegrenzt aus der Kirchenmusik? Sind es Körperlichkeit und Sinnlichkeit, Gefühle, vor allem auch „negative Gefühle“, oder auch die unbewussten Ebenen, seien es die Tiefen des persönlichen Unbewussten oder das archaisch-kollektive Erbe der Menschheit? Gerade die Musik Mozarts und der Klassik ist von tiefer Menschlichkeit, Mozarts Opern sind Beispiele wunderbarer Menschendarstellung – steht das wirklich im Gegensatz zur „Geistlichkeit“ oder zur „Spiritualität“ von Musik? Gibt es etwas, das außerhalb von Spiritualität steht? Dazu geben die Komponisten heute ganz unterschiedliche Antworten.

Diese Antworten finden ihr Urmodell in der biblischen Erzählung von Maria und Martha (Lukas 10): „Maria setzte sich zu Jesu Füßen und hörte seiner Rede zu. Martha aber machte sich viel zu schaffen, ihm zu dienen.“ Auf Marthas Frage, ob Maria ihr nicht helfen solle, sagt Jesus: „Martha, du hast viel Sorge und Mühe; eins aber ist not, Maria hat das gute Teil erwählt.“ Hier das kontemplative, dort das aktive Leben. Hat Martha die Stufe des Rückzugs in die Kontemplation schon durchlaufen und trägt sie diese Erfahrung in das aktive Leben in der Welt hinein, oder ist sie noch ganz dem weltlichen Leben

16 Ratzinger, Joseph: Der Geist der Liturgie, Freiburg i.Br. 2000, Herder-Verlag, S. 126.

17 Eidam, Klaus: Das wahre Leben des Johann Sebastian Bach, München 1999, Piper-Verlag, S. 222.

18 Hoffmann, E.T.A.: Musikalische Novellen und Schriften, München o.J., Goldmann-Verlag, S. 127.



... Musik und Spiritualität

verhaftet? Die Antwort Jesu scheint von der zweiten Möglichkeit auszugehen, während die Mystiker die erste Lesart bevorzugen: „Martha war so im Wesentlichen, dass alle Wirksamkeit sie nicht hinderte und dass alles Tun und alle Geschäftigkeit sie auf ihr ewiges Heil hinleitete“, schrieb Meister Eckehart¹⁹ und heute lesen wir bei Willigis Jäger: „Martha ist auf dem spirituellen Weg weiter als Maria, sie kennt die mystische Erfahrung und lässt ihren Alltag davon durchdringen.“²⁰

Immer wieder gibt es künstlerische Positionen, die sich eine „Maria-Haltung“ zu eigen machen, vom „Cäcilianismus“ und seinem Ideal einer an Palestrina orientierten „Reinheit der Tonkunst“ im 19. Jahrhundert, über manche Werke von Erik Satie bis zu John Cage und Giacinto Scelsi, die dem Buddhismus nahestehen einerseits, und Arvo Pärt, Valentin Silvestrow und Henryk Górecki aus der christlichen Tradition andererseits. All diesen Strömungen ist gemeinsam, dass ihre Musik frei sein soll von allzu auffällig sich in den Vordergrund spielenden individuellen Details, weitgehend frei von Gefühlen, von Zeit und Entwicklung mit dem Ideal einer überpersönlichen, von innerer Ruhe, ohne störende Emotionen erfüllten und sich der Zeitlosigkeit nähernden Musik.

Die Entdeckung des Unbewussten

Von diesem Standpunkt aus muss die Entwicklung der abendländischen Musik seit Bach als Irrweg erscheinen – und hier begegnen sich die Argumente mit denen eines E.T.A. Hoffmann, ist doch die Johannes-Passion von Bach im Vergleich zu der von Arvo Pärt viel emotionaler und opernhafter. Pärt vermeidet jeden Ausdruck, jede Wortausdeutung und lässt sich in seiner Melodik von der Silbenzahl der Worte lenken.

Was aber wird dabei aus der Spiritualität ausgegrenzt? Vielleicht genau das, was Thema der abendländischen Musik in ihrer Entwicklung seit der Klassik war: die künstlerische Entdeckung der Welt der Gefühle, auch des Unbewussten (Wagners Musik weiß oft mehr als seine Worte sagen), der Ängste und traumatischen Erfahrungen (Schönbergs Expressionismus), auch des im Unbewussten weiterlebenden archaischen Erbes der Menschheit, die Zeit der Menschenopfer (Strawinsky, *Le Sacre du Printemps*). Das hat durchaus mit Spiritualität zu tun, denn zugleich mit meditativer Erfahrung wird die Konfrontation mit dem eigenen Unbewussten unumgänglich. Das Klarwerden über sich selbst, die Integration der verdrängten Gefühle und Erinnerungen, der Kontakt zum Körper und zur eigenen Vitalität sind wichtige Schritte auch einer spirituellen Entwicklung.

19 Eckehart, Meister: *Vom Wunder der Seele* (Predigten und Traktate), Stuttgart 1951, Reclam-Verlag, S. 29.

20 Jäger, Willigis: *Die Welle ist das Meer – Mystische Spiritualität*, Freiburg i.Br. 2000, Herder-Verlag, S. 26.



... Musik und Spiritualität

Allerdings lauern bei der künstlerischen Umsetzung dieses Weges Gefahren: im Sich-Verlieren im Nur-Menschlichen, im Verlust der Transzendenz, in der Identifikation mit den unbewussten und archaischen Ebenen (ohne deren Integration ins Bewusstsein), ja in der Freude an Perversion und Destruktion.

So gesehen hat die abendländische Musik einen riskanten Weg eingeschlagen und doch gerade dadurch einen wichtigen Beitrag zur spirituellen Entwicklung geleistet – sie hat versucht, den Weg der Martha zu gehen: Individualität und Persönlichkeit nicht zurückzunehmen, sondern als Erkenntnisweg zu verstehen, Emotionen und seelische Energien zum Bau großer symphonischer Formen und Zeitlichkeit als Medium von Entwicklung zu nutzen. Das Leben in seiner ganzen Fülle ist in der Musik gegenwärtig, sie hat sich tief auf den Menschen eingelassen einschließlich seiner dunklen Seiten.

Die Wiederkehr der Rituale

Auffällig ist, dass in weiten Bereichen der Musik seit den 20er Jahren das Wiederauftreten von rituellen Elementen als Ausdruck des Wunsches, das Individuell-Menschliche zu überschreiten und in einen transzendenten Rahmen einzufügen, erkaufte wurde mit dem Verzicht auf das Subjektive, auf Ausdruck und Emotionalität. Wenn heute über Musik und Spiritualität nachgedacht wird, dann fast immer im Zusammenhang mit einer „Maria“-Position des Rückzugs in die Kontemplation, in die Stille. Hans Zender schreibt: „Spirituelle Kunst wäre eine Übung, es wäre die Ausübung einer künstlerischen Disziplin nicht um ihrer selbst willen, sondern um der mit ihr verbundenen Konzentration und Selbstlosigkeit willen.“²¹ Für jede spirituelle Entwicklung ist ein zeitweiliger kontemplativer Rückzug unverzichtbar, ob er aber die Basis für eine ästhetisch-künstlerische Position abgibt, eine ganz andere Frage. Führt solche künstlerische Position nicht zu einem dualistischen Weltbild durch Ausgrenzung wesentlicher Bereiche des Lebens aus der Musik und aus dem, was „spirituell“ ist?

Einer der ganz wenigen, die den anderen Weg, den der Martha, versuchten, ist Karlheinz Stockhausen. Angeregt durch das Buch von Satprem über Sri Aurobindo²² versucht er eine weltumspannende Spiritualität, wobei aber auffällt, wie wenig Beachtung er dem Bereich der Gefühle schenkt. Vermutlich durch seine Kriegserlebnisse schwer traumatisiert²³, lehnt er alles ab, was man dem Bereich „Seele“ zuordnet: „Was Sie als Seele ahnen, ist noch Teil

21 Zender, Hans: Spirituelle Musik – Was ist das? In: NZfM 2007/3, Mainz 2007, Schott-Verlag, S. 52.

22 Satprem: Sri Aurobindo oder Das Abenteuer des Bewußtseins, Gladenbach 1991, Verlag Hinder + Deelmann.

23 Vgl. Schultz, Wolfgang-Andreas: Avantgarde und Trauma, in: Lettre International Nr. 71, Berlin 2005; gekürzt in: Das Orchester 2007/2.



... Musik und Spiritualität

des Körpers.“²⁴ „Meine Körperseele ist dieses elektrische Feld, dieses Schwingungsnetz, das elektromagnetische Feld.“²⁵ Ausgespart bleibt – wie Michael in Donnerstag aus Licht auf die Nachricht vom Tode seiner Eltern reagiert – eine erschreckende Leerstelle in Stockhausens Wahrnehmung. Es ist erstaunlich, in welchem Maße Stockhausens Denken immer wieder auf die materielle Ebene zurückfällt; wenn er etwa in Trans die metaphysische Welt beschwört, indem er die Musiker unsichtbar macht, ist das ein grotesk materialistisches Missverständnis. So scheitert Stockhausen an seinem Anspruch, die Welt spirituell zu durchdringen, denn hätte er das Buch von Satprem genau gelesen, dann hätte er genau gewusst, dass dem, der sich dem Abstieg in die Welt der Gefühle, des Unbewussten und der Traumata verweigert, auch der Aufstieg in höhere Bewusstseins Ebenen misslingen muss. „Niemand gewinnt den Himmel, der nicht durch die Hölle gegangen ist“, schrieb Aurobindo.²⁶

So bleibt bis heute die musikalische Realisierung der „Martha“-Spiritualität eine noch unerfüllte Hoffnung und Aufgabe für die Zukunft. Nötig wäre es, über die Sprache der romantisch-expressiven Tradition zu verfügen und zugleich fähig zu sein, ihr einen überpersönlichen, rituellen Rahmen zu geben, also das Überpersönliche im Persönlichen, Zeitlosigkeit in der Zeit, das Unendliche im Endlichen wirken zu lassen. In diesem Sinne hat sich etwa Toshihiko geäußert: „Für Zen muss ein wirklich konkretes Individuum ein individuell-Konkretes sein, das von dem absolut-Universalen durchtränkt und durch dieses ergründet ist, besser noch dieses absolut-Universale ist“²⁷, und für die Christen sollte die Lehre von der Menschwerdung Gottes in diese Richtung weisen.

Für eine spirituelle Ausrichtung des Lebens ist es also keineswegs nötig, sich auf indische Mantren, gregorianische Gesänge, John Cage oder Arvo Pärt zu beschränken. Gerade die abendländische Musik vom Barock bis in die Moderne, die sich so ganz auf den Menschen eingelassen hat, erzählt viel über wichtige Schritte spiritueller Entwicklung und über einen Weg zu Gott. Spirituelle Erfahrungen lassen sich in großer Musik jeder Zeit und jedes Stils machen. Dabei hilft die Haltung, frei von persönlichem Ehrgeiz einfach Diener der Musik und schließlich zur Musik selber zu werden. In diesem Sinne kann man Bach, Mozart, Beethoven und alle unseren großen Meister spielen und hören, und es kann eine spirituelle Übung sein, vielleicht sogar zu einer spirituellen Erfahrung werden. ¶

²⁴ Stockhausen, Karlheinz: Texte zur Musik, Band 6, Köln 1989, DuMont-Verlag, S. 388.

²⁵ ebd. S. 388.

²⁶ Nach Satprem, 1991, S.223.

²⁷ Izutsu, Toshihiko: Philosophie des Zen-Buddhismus, Reinbek 1979, Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 49.



... Musik und Spiritualität

Dieser Beitrag erscheint im Rahmen unserer Contentpartnerschaft mit der Zeitschrift *Das Orchester*.

Ein sehr viel ausführlicherer Text zum Thema ist im Internet zu finden unter: www.wolfgangandreasschultz.de/EssayMusikSpirit.pdf

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





Kunst, Kirche und Kommerz

Die Kulturbüro SOPHIEN GmbH der Evangelischen Kirchengemeinde in Berlins Mitte

Beitrag von Isabel Schubert, Berlin

Die Evangelische Kirchengemeinde Sophien in Berlin-Mitte

Die Gemeinde hat eine ungewöhnliche Struktur: ihre Gemeindegliederzahl steigt stetig (1999: 5.800 – 2007: 9.200), das Durchschnittsalter ist mit 34,5 Jahren vergleichsweise niedrig, die Anzahl der Taufen hat sich in den letzten 5 Jahren verdoppelt, über 200 Kinder stehen auf den Wartelisten der drei evangelischen Kindergärten, die sich wachsender Beliebtheit erfreuen. Nicht nur der Bezirk hat sich in den Jahren nach der Wende stark verändert, auch seine Bewohner: 90% (!) der Wohnbevölkerung hat sich durch Weg- und Zuzug ausgetauscht. Ein hoher Prozentsatz der neu zugezogenen Gemeindeglieder kommt aus den alten Bundesländern, wo sie kirchlich beheimatet sind und verbringen in Berlin-Mitte nur einige Zeit – der Bezirk ist folglich von hoher Fluktuation und zunächst kaum Bezug zur Ortsgemeinde gekennzeichnet.

Hier setzen die Angebote der *Ev. Kirchengemeinde Sophien* an: Ziel ist es, auf unterschiedliche Art und Weise, immer mehr Menschen für Kirche zu begeistern. Ein Schwerpunkt liegt hier bei der Kulturarbeit.

Nach mehreren Gemeindefusionen entstand 1999 die „Großgemeinde“ Sophien mit den drei Gemeindestandorten Golgatha-, Sophien- und Zionskirche, in denen die regelmäßigen Gottesdienste stattfinden. Zu DDR-Zeiten wurden weitere Gemeindekirchen als solche nicht mehr genutzt: die St. Johannes-Evangelist-Kirche in der Auguststraße – Berlins Galerienstraße – diente der *Humboldt-Universität* jahrzehntelang als Bücherdepot und wurde erst 2002 zurückgegeben; die St. Elisabeth-Kirche nahe dem Rosenthaler Platz blieb nach ihrer Zerstörung im zweiten Weltkrieg trotz ihres berühmten Erbauers Karl Friedrich Schinkel bis Anfang der 1990er Jahre Ruine.

Diese wunderbaren Baudenkmäler sowie die Villa Elisabeth, das großzügige Gemeindehaus von St. Elisabeth mit seinem prächtigen Ballsaal, wären allein durch eine kirchliche Nutzung nicht ausgelastet gewesen. Daher galt es, Konzepte zu entwickeln, die Gebäude zu erhalten bzw. wieder aufzubauen (das heißt das Geld dafür zu erwirtschaften!) und mit Leben zu füllen.



... Kulturbüro SOPHIEN

Kulturarbeit als Teil der Gemeindegarbeit. Kultur ermöglichen – Kirche bleiben – Baudenkmäler erhalten

Wo liegt es näher, diese Gebäude für Kunst und Kultur zu öffnen, als in einem Bezirk, dessen Bewohner stark kulturinteressiert meist sogar selbst in der Kulturbranche tätig sind. Die hier wohnenden Menschen für Kirche und Gemeinde neu zu interessieren (ohne „missionarischen Zeigefinder“!) ist ein Ziel der Kulturarbeit des Kulturbüros SOPHIEN, die sich als eine erweiterte Gemeindegarbeit versteht. Kirche als offener, als vielfältig nutzbarer Ort – das Neben- und Miteinander von Glaube und Kultur, von Sakralem und Profanem – kirchliche Räume, in deren architekturhistorisch kostbaren Rahmen Begegnungen, Auseinandersetzungen, Projekte stattfinden, erlebbar für viele Menschen und viele Interessen: diese Gedanken und Ideen inspirieren die Arbeit des Kulturbüros. Eine ständige Gratwanderung zwischen der Öffnung der Kirchen und der Bewahrung ihrer Identität – zwischen inhaltlichem Anspruch und wirtschaftlichen/ personellen Engpässen ist der Arbeit immanent.

Das Kulturbüro SOPHIEN bildet organisatorisch und rechtlich zwar eine eigene Einheit ist, aber integraler Bestandteil der Gemeindegarbeit; die Mitarbeiter (z. Zt. ca. 1,75 Kulturmanagerstellen) stehen sowohl mit den hauptamtlichen Gemeindegarbeitern (Pfarrern, Kirchenmusikern, Küstern) als auch mit Ehrenamtlichen in stetem Kontakt und arbeiten in verschiedenen Ausschüssen zusammen: dem Gemeindegkirchenrat („der Gemeindegregierung“), dem Kulturausschuss, dem Bauausschuss, dem Freundeskreis u.a.

Der Kulturausschuss, der sich aus kulturell engagierten Gemeindegmitgliedern (oft mit künstlerischem und/oder kulturmanagerialem Background) zusammensetzt und monatlich tagt, fungiert dabei als wichtigstes Bindeglied; das Kulturbüro bringt alle anstehenden Entscheidungen dort ein, die für Gemeinde und für die Profilierung der Kulturstandorte relevant sind. Die Kulturausschussmitglieder liefern fachlichen Input insbesondere bei der Bewertung von Projektanträgen. Auch über Grenzfälle bei kommerziellen Vermietungen wird diskutiert und abgestimmt, z.B. ob sich eine bestimmte Veranstaltung oder auch eine zu drehende Filmszene mit der Würde des Ortes vereinbaren lässt.

Kulturprojekte: Profilbildung der drei Kulturstandorte durch genaue Auswahl

Jeder der Veranstaltungsorte ist aufgrund seiner Architektur, Akustik, seiner individuellen Atmosphäre und Lage für bestimmte Projekte besonders prädestiniert: So ist, um nur ein Beispiel zu nennen, die spezielle Akustik in St. Johannes-Evangelist besonders geeignet für Alte Musik insbesondere A-cappella-Vokalmusik (Das *Hilliard Ensemble* war nach einem Konzert im vergangenen November so begeistert von der Akustik, dass es ein paar Monate später das Programm seiner neuen CD auch dort vorstellen wollte.) Diese natürliche „Spezialisierung“ der Orte erleichtert auch ihr Branding, weil sie anders als



... Kulturbüro SOPHIEN

so manche sterile „Mehrzweckkulturhalle“, die Veranstaltungen auf besondere Weise befruchtet und zur Geltung bringt. Da sich das von Veranstaltung zu Veranstaltung weiter herumspricht, steigt die Zahl und auch die Qualität der Projektanfragen stetig und zwingt das Kulturbüro nicht zu einer aufwendiger Projektakquise. Bei der Auswahl der Kulturprojekte, die zumindest im Zweifelsfalle gemeinsam im Kulturausschuss (s.o.) beschlossen wird, spielt neben der künstlerischen Qualität auch der Bezug zum jeweiligen Veranstaltungsort eine wichtige Rolle: das heißt, passt das Projekt zu den Räumen, setzt es sich inhaltlich und ästhetisch mit ihrer Architektur, ihrer Geschichte oder ihrer kirchlichen Nutzung auseinander? Ist es im Idealfall speziell dafür konzipiert oder wurde dadurch inspiriert?



Foto: Innenraum der Zionskirche

Wichtig ist ebenso, dass sich der Veranstalter bemüht, die Räume nicht allein mit Kunst, sondern auch mit Publikum zu füllen, sowohl durch neue interessante Formate oder Vermittlungsansätze als auch durch ein professionelles Marketing. Hierbei wie bei der gesamten Veranstaltungsorganisation steht das Kulturbüro SOPHIEN natürlich unterstützend zur Seite. (Da dem Kulturbüro kein Budget wie etwa eine Spielstättenförderung zur Verfügung steht, ist es leider auch unabdingbar, dass die Projekte zumindest so solide finanziert sind, dass die Raummiete gezahlt werden kann. Wenn irgendwie möglich, versucht das Kulturbüro jedoch für besonders unterstützenswerte Veranstaltungen z.B. im Bereich der Künstlernachwuchsförderung und der kulturellen Bildung so genannte Fördermieten quasi Selbstkostenpreise zu gewähren.)



... Kulturbüro SOPHIEN

Unabhängig vom Ort liegen die Programmschwerpunkte im Bereich der zeitgenössischen Künste (im Musikbereich auch in Kombination mit Alter Musik), häufig in Sparten übergreifende Projekten. Die Palette der Veranstalter reicht von großen Kulturinstitution wie den *Berliner Festspielen* (Zeitfenster, Märzmusik), dem *Berliner Ensemble*, dem *Haus der Kulturen der Welt* oder der *Sophiensaele* über freie Ensembles wie *Sasha Waltz & Guest* oder der *Lauttencompagny Berlin* bis hin zu „sich selbst veranstaltenden Künstler“ und Studenten der hiesigen Kunst und Musikhochschulen (siehe Website).

Gründung des Kulturbüros SOPHIEN und Entwicklung der Organisationsstrukturen

Mit der Gründung des Kulturbüros SOPHIEN im Jahr 2003 und der damit verbundenen Anstellung einer hauptamtlichen Kulturmanagerin legte die Gemeinde den Grundstein für die Etablierung eines Kulturbetriebs in der St. Elisabeth-Kirche, der Villa Elisabeth und der St. Johannes-Evangelist-Kirche. Um betriebswirtschaftlich sinnvoll und steuertechnisch sauber agieren zu können, wurde das *Kulturbüro SOPHIEN* 2004 in eine GmbH umgewandelt. Diese Rechtsform gewährt im alltäglichen Geschäftsbetrieb (Vertragsabschlüsse, Finanzen etc.) die notwendige selbstständige Handlungsfähigkeit, ohne dass die Anbindung zur Gemeinde, die alleiniger Gesellschafter der GmbH ist, verloren geht. Die *Kulturbüro SOPHIEN GmbH* erhält keinerlei kirchliche oder staatliche Unterstützung für den laufenden Betrieb, sondern trägt die Betriebskosten der alten Gebäude sowie ihre eigenen Personal- und Sachkosten. Zusätzlich werden sämtliche erwirtschafteten Überschüsse in die Erhaltung der Gebäude reinvestiert, meist als geforderte Eigenanteile in zuvor beantragten öffentlichen Förderprogrammen im Bereich Denkmalschutz.

Durch diese Kombination von Bau-Fundraising – sei es durch das Einreichen von Förderanträgen, das Einwerben von Spenden oder im Bereich des Sponsoring – und das Erwirtschaften von Einnahmen aus Vermietungen und Dienstleistungen gewährleistet das *Kulturbüro SOPHIEN* langsam aber stetig – Bauabschnitt für Bauabschnitt – den Wiederaufbau der St. Elisabeth-Kirche und die Sanierung der Villa Elisabeth und entlastet dadurch die Sophiengemeinde, die ihrerseits für den Erhalt der Kirchengebäude Golgatha, Sophien und Zion große Summen aufbringen muss.

Kommerzielle Veranstaltungen

Neben der kulturellen Nutzung ist die Vermietung der Räume für Tagungen, Empfänge und Festivitäten zweites Standbein und wichtigste Einnahmequelle des *Kulturbüros SOPHIEN*: große Firmen (*Puma*, *Vattenfall Europe*) genauso wie die Kunst- und Kulturszene (*Zeitschrift Monopol*, *Festival der Kontinente*, *Bundeskulturstiftung*, *Berlinale*, *Galerien*), gemeinnützige (*Stiftung Naturschutz*, *Perspektiven e.V.*) wie private Veranstalter (Hochzeitsfeiern) finden insbesondere in der Villa Elisabeth den ganz besonderen Ort für ihre Veranstaltung. Außerdem erfreuen sich die Kirchen und die Villa als Motiv für Dreharbeiten und Foto-



... Kulturbüro SOPHIEN

shootings großer Beliebtheit; das Spektrum reicht hier von großen Kino-Produktionen (*Studio Babelsberg*, *Constantin Film*) bis hin zu Kunstfilmprojekten von Studenten der hiesigen Hochschulen für Film, Fernsehen oder Schauspielkunst.

Auch bei den nicht kulturellen Veranstaltungen bemüht sich das Kulturbüro SOPHIEN durch eine nicht zu starre Preispolitik, gewisse Freiräume für Kiezprojekte, Feiern von Gemeindemitgliedern, Treffen von Kulturschaffenden und gemeinnützigen Verbänden etc. zu erhalten.

Kirchliche Veranstaltungen

Dritte Nutzung ist nach wie vor die kirchliche: Taufen, Trauungen, Einsegnungen, besondere Festgottesdienste, Gemeindeempfänge, theologische Tagungen und Treffen von geistlichen Würdenträgern finden weiterhin an allen drei Orten statt. (So manches Brautpaar gab sich schon in Mitten einer Installation das Jawort.) Um „alles unter einen Hut zu bekommen“, arbeitet das Kulturbüro SOPHIEN hier eng mit der Evangelischen Kirchengemeinde Sophien zusammen.

Probleme und Perspektiven

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass der Nutzungsmix aus kulturellen, kirchlichen und kommerziellen Veranstaltungen, das Ziel ein anspruchsvolles und abwechslungsreiches Programm zu entwickeln und die Gebäude für eine breite Öffentlichkeit zu öffnen, erreicht wurde. Auch die Praxis, mit den Einnahmen aus kommerziellen Events und Motivmieten (Dreharbeiten) die laufenden Kosten der Gebäude, des Kulturbüros zu tragen und günstigere Mieten für förderungswürdige Kulturveranstaltungen zu ermöglichen, funktioniert – mit einigen Hochs und Tiefs – recht gut.

Gezeigt hat sich allerdings auch, dass die enormen Summen für die notwendigen Sanierungen der Villa Elisabeth (ca. 2 Mio. Euro) und die Fertigstellung der St. Elisabeth-Kirche (ca. 700.000,- Euro) trotz öffentlicher Denkmalfördermittel, eine zu hohe Belastung für das Kulturbüro SOPHIEN darstellen, nicht nur finanziell, sondern auch hinsichtlich der personellen Belastung, neben der Arbeit auch als Baufundraiser und Bauprojektleiter tätig sein zu müssen.

Deshalb wird das Kulturbüro in Zukunft verstärkt weitere externe Geldquellen erschließen müssen, um Kultur- und Baubetrieb voneinander zu entkoppeln. Denn zumindest solange die notwendigen Sanierungen der Gebäude noch einen Großteil der finanziellen wie personellen Ressourcen des Kulturbüros SOPHIEN binden, ist es leider nur sporadisch in der Lage, Projekte selbst zu entwickeln und zu veranstalten. Eine Ausweitung der aktiven Programmgestaltung durch dramaturgische bzw. kuratorische Arbeit ist ein langfristiges Ziel und würde das Branding insbesondere im kulturell dichten Angebot Berlins erleichtern. Des Weiteren ist auch ein Ausbau der Bühnentechnik und im Bereich Dienstleistung (Pressearbeit, Marketing, Ticketing) geplant.



www.sophien.de

kulturbuero.sophien.de

... Kulturbüro SOPHIEN

Trotz all dieser Schwierigkeiten lässt sich abschließend festhalten, dass die von der Kirchengemeinde gegründete *Kulturbüro SOPHIEN GmbH* ein beispielgebendes Modell für die zukünftigen Herausforderungen von Kirchengemeinden in Zeiten knapper Ressourcen, schwindender Mitgliederzahlen und daraus resultierender Fragen der Nutzungserweiterung von Kirchen darstellt.

Als Kulturmanager bei der Kirche – ein Kulturschock?

Abschließend möchte ich noch ein paar persönliche Erfahrungen aus meiner Arbeit als Kulturmanagerin in einer Kirchengemeinde zusammenfassen, ausgehend von der mir oft gestellten Frage, ob sich ein professionelles Kulturmanagement mit dem dafür notwendigen unternehmerischen Denken und Handeln in einer Kirchengemeinde überhaupt realisieren lasse.

Meine Antwort ist JA, aber man muss sehr flexibel sein – gerade im Bereich der Kommunikation – und die richtigen organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen. Durch die Gründung der GmbH mit eigenen Büroräumen und einer klaren Zuständigkeit, d. h. welche Gebäude wir verwalten und wo wir die „Dispositionshoheit“ haben, konnten wir unsere eigene Unternehmenskultur schaffen, die sich auch mit der der Gemeinde verträgt, ja sogar gegenseitig befruchtet. Die vielfältigen und zum Teil höchst verschiedenen Gesprächspartner (Pfarrer, Küster, Ehrenamtliche mit sehr unterschiedlichen Lebenshintergründen, Künstler, Kulturmanager, Manager großer und kleiner Profit-Unternehmen, Filmleute, Agenturen und Eventmanager bis hin zu den Obdachlosen im Kirchpark) verlangen ein großes Kommunikationsrepertoire und -geschick, aber auch eine klare Linie, um sich nicht zu verlieren. Aus meiner Erfahrung ist das zwar oft anstrengend, aber auch immer wieder bereichernd und hält fit. Als für den öffentlichen und privaten Kulturbereich ausgebildeter Kulturmanager ist man sehr gut beraten, sich schnell ein spezielles Fachwissen anzueignen: der Organisationsaufbau einer Gemeinde mit ihren schier unendlich erscheinenden Ausschüssen und übergeordneten Hierarchien wie Kirchenkreis oder Landeskirche. Dazu kommt das Kirchenrecht insbesondere hinsichtlich Baugenehmigungsverfahren, außerdem der Aufbau und Funktionsweise des Kirchlichen Verwaltungsamtes, und vieles mehr.

Da es in Berlin recht viele Menschen gibt, die bei Gemeinden in unterschiedlichsten Organisationsformen Kulturveranstaltungen organisieren, hat sich ein Kirchen-Kulturmanagerkreis gebildet, der bei seinen monatlichen Treffen wichtige Erfahrungen austauscht und gemeinsame Projekte wie etwa das Internetportal www.himmliche-orte.de auf den Weg gebracht hat.

Als Kulturmanager in einer Gemeinde muss man sich sicherlich – ähnlich wie in anderen Kulturbetrieben – nicht nur mit seiner eigentlichen Arbeit identifizieren sondern auch mit dem Umfeld, also der Gemeinde und der Kirche als ganzes, aber ein gesunder professioneller Abstand ist wie in allen anderen Arbeitsumgebungen auch hier sinnvoll.



... Kulturbüro SOPHIEN

Diese Identifikation, die uns bei unserem Engagement immer wieder neuen Schwung gibt, hat Bischof Dr. Wolfgang Huber wie folgt beschrieben: „Gute Kirchenräume sind wie große Oratorien: man kann sich in eine Dimension des Lebens tragen lassen, in der wir dem Geheimnis Gottes näher sind als in den profanen, säkularen und funktional angeordneten Räumen, in denen wir uns sonst bewegen. Unsere Kirchen zu bewahren und zum Leuchten zu bringen, ist zuallererst ein Anliegen, das sich alle Christen unmittelbar zu Eigen machen sollten. Darin liegen aber auch eine Verpflichtung und ein Auftrag der ganzen Gesellschaft. Denn auch die Gesellschaft – wie die Kirche – ist darauf angewiesen, sich nicht von ihren Wurzeln abzuschneiden ...“

Bischof Dr. Wolfgang Huber, Rede zur Eröffnung der Ausstellung „Raum und Religion“ in der St. Elisabeth-Kirche am 5. April 2006



Christen auf der Bühne – Kulturmanagement mit religiöser Botschaft

Darf ich Sie zu einem kleinen „Selbsttest“ einladen? - Was ging Ihnen durch den Kopf, als Sie den Titel dieses Artikels lasen? Sind Christen bei Ihnen positiv oder negativ belegt? Ist Ihnen ein professionelles Kulturmanagement im Zusammenhang mit Religion suspekt? Denken Sie an künstlerisches Niveau oder an plakative und propagandistische Veranstaltungen? Sind Sie der Meinung, dass sich Religion und Kultur vertragen wie Feuer und Wasser? - Willkommen im Alltag einer Agentur, die sich mit diesen Themen immer neu auseinandersetzt!

Beitrag von Jean-Daniel von Lerber, PROFILE Productions, Richterswil (CH)

1977 organisierte ich mein erstes Konzert im Zürcher Volkshaus – mit Larry Norman, einem US Singer und Songwriter, der im Februar dieses Jahres knapp 61-jährig gestorben ist. Der eigenwillige Musiker verweigerte damals seiner Plattenfirma *Columbia* die Unterschrift unter einen Major Vertrag, weil sie ihm inhaltliche Vorschriften machen wollte. Er blieb ein Querschläger bis zum Schluss, doch in einem blieb er sich treu: Immer lud er seine Zuhörer ein, sich über Gott und seinen Stellenwert in der Gesellschaft und im eigenen Leben Gedanken zu machen. Seine Songs stießen weit über die Staaten hinaus auf Beachtung. Kenner verglichen ihn mit Paul Simon oder Bob Dylan – doch zum großen Durchbruch kam es nie.

Vor 30 Jahren, damals selber Musiker, entschloss ich mich, für Künstler mit einem Format wie Larry Norman, eine Agentur zu starten. Hochkarätige Profis, die aufgrund ihrer Überzeugungen vom Kulturbetrieb „geschnitten“ wurden und deren Fähigkeiten selten angemessen gewürdigt wurden, sollten eine Plattform erhalten. Immer wieder machte ich die Erfahrung, dass die Medien lieber über den weltanschaulichen Aspekt berichteten, anstatt sich mit der künstlerischen Leistung auseinanderzusetzen. Mittlerweile hat *Profile Productions* einige tausend Veranstaltungen in ganz Europa mit Musikern, Schauspielern und bildenden Künstlern auf die Beine gestellt, schwerpunktmässig in Deutschland und in der Schweiz.

Interessant ist, dass im Kulturbetrieb immer wieder von unerwarteter Seite religiöse Themen portiert werden. Sie erinnern sich vielleicht an das Musical „Godspell“. Erfolgreicher war „Jesus Christ Superstar“ von Andrew Lloyd Webber & Tim Rice, und Hanns Dieter Hüsch hat mit seinem Programm „Meine Bibel“ Triumphe gefeiert, und dies vorwiegend in Theatern und nicht in Kirchen. Xavier Naidoo's CD's sind Bestseller, trotz teilweise schwer



... Christen auf der Bühne

verständlicher apokalyptischer Texte aus der Bibel (ein Beispiel: „Alles für den Herrn“). Ben Becker veröffentlichte 2007 eine CD, auf der er aus der Bibel liest, untermalt von Kompositionen von Ulrich Spies und interpretiert vom *Babelsberger Filmorchester*. Demnächst geht er mit diesem Großprojekt auf Tournee. U2-Leadsänger Bono kämpft gegen Armut und Ungerechtigkeit, und macht in Interviews und Talkshows keinen Hehl aus seiner christlichen Motivation, die dahinter steckt. Scheinbar werden biblische Referenzen vorurteilsloser aufgenommen, wenn sie von etablierten Künstlern stammen. Die Tendenz, ihnen einen religiösen Stempel aufzudrücken, ist allerdings groß.

Trotz weltanschaulicher Grundausrichtung ist das Spektrum unserer Agenturarbeit breit. Wir promoten Musiker, Bands, Schauspieler, Comedy Formationen und Mimen. Im Laufe der Jahre haben wir auch einen Kunstband für den Schwedischen Maler Janeric Johansson realisiert. *Profile Productions* ist Mitglied des *chcm - Schweizerischer Verband der Kulturmanager*. Für die Auswahl unserer Künstler richten wir uns nach den gleichen Kriterien wie jeder andere Kulturmanager auch: Kreativität, Qualität, Charisma und kommunikative Stärke. Wichtig ist uns dabei, künstlerische Qualität nie der Weltanschauung zu opfern. Das führt manchmal zu Diskussionen. Mal mit dem Auftraggeber – mal mit dem Künstler.

Wie sieht denn nun die gelungene Form aus, seine christliche Überzeugung mit einem hohen künstlerischen Anspruch zu kombinieren? Ein vorbildliches Beispiel engagierter Kultur mit christlichen Werten ist für mich der Pantomime Carlos Martínez. Für seine ausgefallene Bearbeitung biblischer Geschichten im Programm „My Bible“ erhielt er 2002 den Preis der deutschen *Stiftung Bibel & Kultur*. Zwei Jahre später setzte er sich am Portugiesischen *Theaterfestival Almada* gegen eine internationale Konkurrenz der freien Theaterszene durch und gewann den Publikumspreis für sein humoristisches Programm „Hand Made“ mit Alltagsszenen. Gesellschaftlich engagiert sich der Mime mit dem Programm „Human Rights“, das er in vielen europäischen Ländern unter anderem in Partnerschaft mit *Amnesty International* zeigte. Ein Höhepunkt war der Auftritt anlässlich der Internationalen Menschenrechtspreisverleihung 2006 im *Deutschen Theater Berlin*, vor illustren Gästen wie zum Beispiel Bundespräsident Horst Köhler. Carlos Martínez setzt höchste Ansprüche an seine Fertigkeiten, erforscht immer neue Facetten seiner Kunst und fördert junge Talente, indem er seine Erfahrung in Meisterkursen an renommierten Mimen- und Theaterschulen oder in seinen eigenen Lehrgängen weitergibt. In den letzten Jahren hat er sich auch an Kommunikationsseminare für Manager herangewagt – mit dem ihm eigenen Humor, seiner Lebensweisheit und einer jahrzehntelangen Bühnenpräsenz. Bühnenkunst, christlicher Glaube, der Austausch mit Menschen unterschiedlichster Herkunft und gesellschaftliches Engagement sind bei ihm zu einem Ganzen zusammengewachsen und machen ihn zu einem gereiften und glaubwürdigen Künstler, der weit über das christliche Umfeld hinaus etwas zu sagen hat.



profile-productions.ch

... Christen auf der Bühne

Im Umgang mit kirchlichen Institutionen unterschiedlicher Prägung ist es nicht immer einfach, die Linie zwischen professionellem Kulturschaffen und christlichem Engagement verständlich zu machen. Wenn eine Kirchgemeinde für ihre Osterfeier Musiker oder Schauspieler sucht, reichen die Budgets für professionelle Künstler oft nicht aus, denn solche Veranstaltungen werden meist mit freiem Eintritt angeboten, oder es handelt sich um Gottesdienste. Hin und wieder verzichten Künstler für solche Projekte auf ihre Honorarforderung. Für Berufskünstler, die davon leben müssen, bleiben es die Ausnahmen. Sie freuen sich über Gemeinden, die ein jährliches Kulturbudget für spezielle Anlässe einplanen, so dass da und dort kulturelle Höhepunkte möglich sind.

Unter diesen Rahmenbedingungen hat sich eine eigene Szene mit Amateuren und Halbprofis herangebildet – Musiker, Tänzer und Schauspieler – die sich regional für kirchliche Anlässe einsetzen. Diese Gruppe von Künstlern verzichtet in der Regel auf die Vermittlung durch Agenturen. Doch der Wunsch nach Kulturmanagement hat bei jenen Künstlern zugenommen, die sich laufend weitergebildet haben und mittlerweile professionelles Niveau erreicht haben. Sie würden gerne mehr Auftritte bestreiten. Schon Mitte der Achtziger Jahre haben wir für sie in der Schweiz das Handbuch „Christen auf der Bühne“ lanciert, eine Übersicht über die Szene mit Porträts der einzelnen Formationen. Viele Veranstalter arbeiten damit. Seit 2008 existieren die Porträts nur noch in elektronischer Form (www.artsplus.ch).¹

Ein knapper Überblick über die CCA-Szene (CCA = Contemporary Christian Art)

Die USA kennt eine solche Szene seit vielen Jahren und hat sie auch kommerziell vorangebracht. Große Labels, eigene TV- und Radio Stationen und ganze Verkaufsketten haben diesen Markt zu einem wichtigen Faktor werden lassen. Die jährliche Verleihung der Dove Awards – das christliche Pendant zu den Grammys – bilden dort einen Höhepunkt. (www.doveawards.com)

In Deutschland und in der Schweiz gibt es ebenfalls verschiedene Preise, die christliches Kulturschaffen auszeichnen:

In der Schweiz verleiht die Vereinigung *Arts+* den „Prix Plus“ für herausragende Leistungen in verschiedenen Disziplinen, in Deutschland verleiht der Verein *Promikon* die „David Awards“ (kombiniert mit einer Künstlerbörse) mit Auszeichnungen für diverse Kategorien: Newcomer, beste Band etc. (s. www.promikon.de), und die *deutschen Bibelgesellschaften* honorieren mit dem Preis „Bibel und Kultur“ besondere Verdienste im Fördern und Verständlichmachen biblischer Inhalte (www.bibelundkultur.de).

Es gibt einige hundert Formationen in Deutschland und der Schweiz, die einen Schwerpunkt auf den christlichen Aspekt legen, darunter Gospelchöre, Bands, Solisten – aber auch Theaterleute, Produzenten und auch Filmemacher. Die Sendungen „Fenster zum Sonntag“ und „ERF Talk“ (auf SF2, Schweiz) oder etwa *Bibel.tv* senden professionell aufgearbeitete Berichte. Ver-



... Christen auf der Bühne

schiedene Musiklabels und Vertriebe nehmen sich der Sparte an: *Gerth Medien, Asaph, Kir Music*, um nur einige zu nennen.

Auch gibt es diverse Vereinigungen und Zusammenschlüsse. *Crescendo* (Vereinigung klassischer Musiker), *Soul Works Foundation* (Verband und Werkstatt bildender Künstler), das *RAD e. V.* (die Gemeinschaft künstlerisch arbeitender Christen) oder *ARTS+* (Arbeitsgemeinschaft christlicher Verbände, Kunstschaffender und Agenturen).⁴³

- Anzeige -

Der Wettbewerb für die innovativsten, professionellsten und effektivsten Strategien im Kulturmarketing.

Jetzt bewerben

KULTURMARKE
TRENDMARKE
KULTURMANAGER
2008

Bewerben Sie sich mit Ihrem Kulturprojekt oder Ihrer Kulturinstitution aus dem deutschsprachigen Raum bis zum 15. August 2008!

Informationen zur Ausschreibung unter:
www.kulturmarken.de

präsentiert von:
KulturSPIEGEL
Deutschlands größtes Kultur-Magazin

causales
kulturmarken



Ein Fest der Begegnung unter spirituellem Dach

Die Internationalen Festtage geistlicher Chormusik in Rottenburg a.N.

Beitrag von Nicole Löffler, Geschäftsführerin der *Domsingschule Rottenburg*

Was verbirgt sich hinter einem Festival, bei dem sich alle drei Jahre Chorsängerinnen und Chorsänger aus aller Welt, Orchestermitglieder, Solisten und Konzertbesucher wie auch die Bevölkerung vor Ort von der großartigen Atmosphäre begeistern lassen? Warum verweilen insgesamt 12.000 Besucher vier Tage lang in Konzerten und Open-Air-Veranstaltungen in einer schwäbischen Kleinstadt? Warum kommen 420 Chorsänger aus der ganzen Welt ausgerechnet nach Rottenburg am Neckar? Die Internationalen Festtage geistlicher Chormusik erscheinen nur beim flüchtigen Blick als eines von vielen Festivals, bei denen Chöre sich treffen. Bei genauerem Hinsehen ist es die einzigartige Wirkung, die entsteht, wenn sich Sängerinnen und Sänger aus den unterschiedlichsten Nationen begegnen, miteinander musizieren und die gesamte Bevölkerung dies mit großer Anteilnahme und eigener Unterstützung begleitet.

Die Idee entstand in den Neunziger Jahren, als Prof. Frank Leenen als Domkapellmeister nach neuen Wegen suchte, ein breites Spektrum von kirchenmusikalischen Veranstaltungen anzubieten. Die Voraussetzungen dafür waren nicht schlecht: Wie in wenigen Regionen in Deutschland steht die christliche Kirche in Rottenburg noch im Mittelpunkt des gesellschaftlichen und kulturellen Lebens. Die Domsingschule ist mit ihren ca. 500 Mitgliedern die größte in der Bundesrepublik – und dies an der kleinsten Bischofskirche Deutschlands. Allein drei Ensembles stellt die Domsingschule: den Domchor, die Domsingknaben und die Mädchenkantorei. Singen ist in der relativ jungen Bischofs-, aber alten Römerstadt ein ganz besonderes Hobby, ein exklusives Vergnügen, aber mehr noch: Es gehört ebenso zum alltäglichen Leben mit dazu. Kinder und Jugendliche kommen in Scharen, denn sie müssen sich vor ihren Klassenkameraden nicht genieren, wenn man in einem kirchlichen Chor singt, ganz im Gegenteil: Man ist stolz darauf. Die Hauptaufgabe der Chöre ist die regelmäßige Gestaltung der sonntäglichen Domgottesdienste. Darüber hinaus führen die Chöre aber auch regelmäßig Konzerte und Konzertfahrten durch, gestalten Gottesdienste in anderen Kirchengemeinden, übernehmen musikalische Aufgaben bei diözesanen Veranstaltungen, nehmen an Chortreffen und Wettbewerben teil und gehen einmal im Jahr auf eine Chorfreizeit. Die Zusammenarbeit mit musikalischen Kooperationspartnern wie beispielsweise den Musikhochschulen in Rottenburg, Karlsruhe und Trossingen, sowie die regelmäßige Zusammenarbeit mit dem Landestheater Tübingen sorgen für viele interessante und anspruchsvolle Aufgaben



... Ein Fest der Begegnung unter spirituellem Dach

auch außerhalb der regulären Aufgaben und somit für ein abwechslungsreiches Chorleben.

Die Ausrichtung des Chorfestivals darf zweifellos zu den Höhepunkten der Arbeit der Domsingschule zählen. Nicht nur, dass die Ensembles unmittelbar bei den Konzerten mitwirken. Die Mitglieder sind zugleich engagierte Helfer der Festivalorganisation und liebenswürdige Gastgeber für die Chöre. Wenn es auch ursprünglich schlicht eine Frage des Budgets war, die Teilnehmer in Gastfamilien unterzubringen, so entsteht daraus eine besonders persönliche Atmosphäre, die den Gedanken der Begegnung noch stärker in den Mittelpunkt stellt. Wenn dann Chorsänger aus Indien, dem Kongo, aus Lettland, Spanien, Südafrika oder Weißrussland die Einheimischen nicht nur als begeistertes Publikum, sondern auch in ihrer privaten Umgebung erleben, entsteht das, was so häufig als interkultureller Austausch erhofft, aber zu selten unterhalb der repräsentativen Ebene in der Praxis geschieht. Begünstigt wird der Austausch einerseits durch den organisatorischen Ablauf, der es jedem Chor erlaubt, die Konzerte der anderen Ensembles zu besuchen. Andererseits finden mit dem Fest der Nationen und der Nacht der Chöre gleich zwei Großveranstaltungen auf dem Marktplatz statt, die belegen, wie stark das Festival in jenen Tagen das Leben in der Stadt prägen.

Über das musikalische Programm entscheidet der künstlerische Leiter des Festivals, Frank Leenen. Aus der Vielzahl eingehender Bewerbungen von Chören in aller Welt wählt er jene aus, die einerseits die nötige Qualität versprechen, deren Repertoire aus geistlicher Musik aber auch das Gesamtprogramm insgesamt bereichert. Bei den Auftrittsorten kann man nicht nur auf den Dom, sondern auf eine Fülle an Kirchen im Umland zurückgreifen. Die Wallfahrtskirche Weggental beispielsweise inspiriert immer wieder die Ensembles zu spirituellen wie künstlerischen Glanzstunden. All dies macht es naheliegend, dass sich der Bischof der *Diözese Rottenburg-Stuttgart*, Dr. Gebhard Fürst, als Schirmherr der Veranstaltung direkt einbringt, indem er die Teilnehmer des Chorfestivals nicht nur begrüßt und verabschiedet, sondern auch mit ihnen gemeinsam einen beeindruckenden musikalischen Festgottesdienst feiert.

Welches Erfolgsrezept aus Sicht des Kulturmanagements ist es nun, welches das Rottenburger Chorfestival auszeichnet?

1. Eine langfristige Planung mit detaillierter Logistik in einem Team, bei dem die Chemie stimmt

Mehr als 1.000 Ausschreibungen zur Teilnahme an diesem Chorfestival werden weltweit verschickt. Darüber hinaus ist das Internet mit eigener Onlinepräsenz inzwischen ein Medium, das aus der internationalen Chorszene nicht mehr wegzudenken ist. So ist es möglich, den Termin, aber auch die Bedingungen zur Teilnahme der Chöre einer weltweiten Öffentlichkeit bekanntzugeben. Rund drei Jahre Vorlauf hat dieses Festival. Für die Organisa-



... Ein Fest der Begegnung unter spirituellem Dach

toren heißt dies: „Vor dem Festival ist nach dem Festival“. Andere Veranstalter kommen sicherlich mit einem kürzeren Vorlauf zurecht, wobei die Voraussetzungen in der *Domsingschule Rottenburg*, dem Veranstalter der Festtage, so gegeben sind, dass das Festival „so nebenher“ organisiert werden muss. Der Alltag läuft bis kurz vor Festivalbeginn in vollen Bahnen, d.h. eine Domsingschule mit 500 Chorsängern und 15 Chorgruppen hat oberste Priorität in der Leitung und Durchführung während des gesamten Jahres. Dies hat zur Konsequenz, dass strukturiert und detailliert geplant werden muss. Regelmäßige Sitzungen finden langfristig statt, die mit Hilfe eines ausführlichen Logistikplanes geleitet werden. Dieser enthält alle Bereiche, die von Beginn an bis zum Schluss anfallen, z.B. Leitung (Organisation, Richtlinien, Logistik, Sitzungsleitung, Sekretariat...), Grundlagen (Konzeption, Genehmigung, Termin...), Finanzen (Finanzplan erstellen, Beschaffung, Controlling, Abrechnung...), Öffentlichkeitsarbeit (Internet, Merchandising, Fahnen, Medienplan, Druckerzeugnisse...), Bewerbung (Adressgenerierung, Ausschreibung, Auswahl...), Helfer (Bedarfsermittlung, Suche, Koordination...), Chöre (Betreuung vor, während und nach dem Festival, Kontakt, Probenpläne...), Quartiere (Adressverwaltung, Werbung, Dank...), Ehrengäste (Auswahl, Einladung, Betreuung...), Gottesdienste (Kontakt mit Gemeinden, GD-Pläne erstellen...), Eröffnungs- und Auftaktkonzert (Werkauswahl, Orchester- und Solistenauswahl bis hin zum Podestaufbau), Übersetzung (Bedarfsermittlung, Suche nach und Kontakt mit Übersetzern), Rahmenprogramm (Konzeption, Durchführung...), Bewirtung (Wann?, Wer? Wo?, Kosten...), Festivalbüro (Ort, Ausstattung, Leitung...), Öffentliche Sicherheit und Ordnung (Ordnungsamt, Polizei, Genehmigungen zum Ausschank, Nachtwachen...), Open-Air-Veranstaltungen (Bühne, Beschallung, Instrumente...).

Gerade der Überblick kann in Stresssituationen kurz vor und während des Festivals gewahrt werden, wenn man von Beginn an diszipliniert mit einem solchen Logistikplan arbeitet, begleitet durch ein zeitnahe klares Protokoll, in dem die Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen werden im kleinen Leitungsteam regelmäßig zusammengetragen. Entscheidungen werden im Dreier-Team diskutiert und gemeinsam getroffen. Sachlich, oft auch kritische Diskussionen dienen der Sache. Eine gute, ehrliche und offene Zusammenarbeit kann nur funktionieren, wenn die Chemie in dieser Runde stimmt. Es ist daher ratsam, dies bei der Auswahl des Teams zu bedenken. Darüber hinaus ist es wichtig, dass diese Personen unterschiedliche Fähigkeiten haben, die Stärken und Schwächen der anderen kennen, diese fördern, bzw. tolerieren.

2. Internationale geistliche Vokalmusik auf hohem Niveau

Die beste Organisation nützt nichts, wenn die Qualität einer Veranstaltung nicht vorhanden ist. So hat die Auswahl der Chöre erste Priorität zu Beginn der gesamten Planung. Nach Ende der Bewerbungsfrist werden vom künstlerischen Leiter sämtliche Tonträger (meist sogar mehrmals) angehört, die Vi-



... Ein Fest der Begegnung unter spirituellem Dach

ten gelesen und nach bestimmten Kriterien die Chöre eingeladen. 12 Chöre sind für jedes Festival geplant, eingeladen werden in der Regel 15 Chöre. Erfahrungsgemäß sagen immer noch welche im Vorfeld ab. Folgende Auswahlkriterien fließen ein:

- Musikalische Qualität
- Breites Spektrum (unterschiedliche Länder, Kulturen und Religionen)
- Verschiedene Chorgattungen (gemischter Chor, Frauen-, Männer-, Knabenchor usw.)

Die Auswahl der Chöre unter diesen Kriterien garantiert dem Veranstalter internationale geistliche Vokalmusik auf hohem Niveau. Die Chöre zahlen nur die Anreise. Honorare gibt es nicht, aber auch keine Teilnehmergebühren. Das ermöglicht ein breites Bewerberspektrum. Gerade jungen und talentierten, aber nicht so solventen Nachwuchschören wird dadurch eine Teilnahme möglich.

3. Einzigartigkeit der Konzeption, kein Wettbewerb

Keine Gage, keine Urkunden, Preise und Pokale... – und doch ist das Rottenburger Chorfestival immer wieder von Neuem interessant. Dies mag an der Einzigartigkeit dieses Festivals liegen. Worin liegt die Einzigartigkeit? Soviel Chormusik auf engem Raum: täglich 6 Chöre, d.h. eintauchen in völlig unterschiedliche Kulturen, das gibt es in dieser kompakten Form nur in Rottenburg. Dass dennoch jeder Chor den anderen hören kann, auch das ist so nur in Rottenburg der Fall. Chorsänger nehmen durch die Konzertbesuche und Open-Air-Veranstaltungen sich gegenseitig wahr. Ohne Wettstreit hören sie ganz anders zu, erleben andere Kulturkreise, hören unterschiedliche Interpretationen und Klangkulturen, treten miteinander in Austausch und singen auch ganz spontan gemeinsam und füreinander auf den Plätzen und Straßen

4. Der Charakter einer Kleinstadt: Gastfamilien und ehrenamtliche Helfer

170 Quartiergeber und mehr als 200 Helfer sorgen dafür, dass es 420 Chorsängern vier Tage lang gut geht. In der verhältnismäßig kleinen "Großen Kreisstadt Rottenburg" geht eine solche Veranstaltung nicht unter. Durch die verschiedenen Sprachen, die in den Straßen zu hören und die unterschiedlichen Gesichter, die zu sehen sind, wird schnell bewusst, dass internationales Flair die Szene bestimmt. Die Bevölkerung nimmt an vielen Veranstaltungen teil, allein schon wegen der Beziehung zu den Gästen, die in den Rottenburger Familien untergebracht sind. Die Familien hören die Konzerte ihrer Gäste. Die Stimmung geht wie ein Lauffeuer von einem Haus zum anderen über. Das erzeugt eine familiäre, ausgesprochen positive Atmosphäre, die von Chorsängern und Gästen als eine Besonderheit empfunden wird. Darüber hinaus beteiligen sich mehr als 200 Helfer unentgeltlich rund um das Festi-



... Ein Fest der Begegnung unter spirituellem Dach

val – hilfsbereit, freundlich, und offen für jedes Problem. Das ist kein Eigen-
nutz, dahinter steckt durchaus auch beispielhafter Idealismus, Freund-
schaft, Toleranz, Brücken bauen, ... Dadurch entsteht aber auch diese phan-
tastische, beeindruckende Atmosphäre.

5. Träger und Sponsoren, die ein kleines, aber feines Festival fördern

Sponsoring – das ist Leistung und Gegenleistung. Doch welche Leistung kön-
nen wir den Sponsoren bieten? Werbung in einer schwäbischen Kleinstadt;
ist das der Weisheit letzter Schluss? Was bewegt die Kirche, die Diözese dazu,
Geld in ein Projekt zu investieren, das vier Tage dauert und danach drei Jahre
lang „ruht“? Ist es die Geschicklichkeit der Organisatoren, noch Gelder für
dieses kulturelle Projekt bei Sponsoren, privaten und öffentlichen Stiftun-
gen, bei Kirche und Stadt zu erhalten? Eines ist sicher: viele Aspekte spielen
mit Sicherheit eine Rolle, dass dieses Festival nicht den allgemeinen Spar-
zwängen zum Opfer gefallen ist:

- Das hohe ehrenamtliche Engagement, das immense Kosten einspart,
wird von allen als förderungsfähig erachtet.
- Das insgesamt niedrige Budget (ca. 85.000 – 90.000 Euro) überzeugt
die Förderer, dass hier mit öffentlichen Geldern verantwortungsvoll umge-
gangen wird.
- Die hohe Qualität in Zusammenhang mit dem einzigartigen Charakter
dieses Festivals führt auch zu einer positiven Einstellung bei Zuschussgebern
und Sponsoren in Bezug auf die Veranstaltung.
- Klein, aber fein: nicht die Quantität, sondern die Qualität in der Musik
und Organisation ist überzeugend und unterstützungswürdig.
- Menschen erleben die Kirche von einer Seite, die offen ist und Religio-
nen miteinander verbindet. Die Musik ist der Schlüssel des Erfolges zur Rea-
lisation solcher Anliegen.

6. Medien, die das Festival nach außen weitertragen

Ein Festival, das gut funktioniert und bei dem so hervorragende Veranstal-
tungen stattfinden, ist immer nur so gut, wie die Öffentlichkeit davon
Kenntnis nehmen kann. Um so wichtiger ist es, schon bald mit Rundfunk,
Fernsehen, kirchlicher und musikalischer Fachpresse, aber auch den Tages-
zeitungen langfristig in Kontakt zu treten. 2008 gelang es erstmals, auch die
englische BBC für das Festival zu interessieren, die eigens anreiste, um einen
sog. Evensong, ein anglikanisches Stundengebet, mit mehreren Chören zu
produzieren. Der Bekanntheitsgrad einer Veranstaltung wirkt sich auf die
Besucherzahlen aus, doch genauso auf die Möglichkeiten, Sponsoren für ein
Projekt zu gewinnen. Darüber hinaus werden durch die Veröffentlichungen
neue Chöre auf ein Projekt aufmerksam, die potentielle Kandidaten für ein
nächstes Festival sind. Umgang mit den Medien ist daher ein elementarer



... Ein Fest der Begegnung unter spirituellem Dach

Bestandteil inmitten der Gesamtvorbereitung, die professionell angegangen und umgesetzt werden muss. Ein Netz mit Kontakten zur Presse und zum Rundfunk muss langfristig aufgebaut werden. Regelmäßige Informationen (Pressegespräche, Pressemitteilungen, Pressekonferenzen) sind notwendig, um das Projekt im Bewusstsein zu halten. Der Wiedererkennungswert spielt bei den Medien gleichsam eine wichtige Rolle wie bei Teilnehmern und Besuchern. Häufig befinden sich im Bekannten- oder Freundeskreis Menschen, die professionell in diesem Bereich arbeiten. Es ist sinnvoll, vorhandene Manpower für derartige Projekte zu nutzen.

Was garantiert den Erfolg eines Chorfestivals, das unter diesen geschilderten Voraussetzungen organisiert wird? Punkt 1 bis 6 sind nur einige Bestandteile, die durch Liebe zum Detail von vielen Menschen untermauert werden, die nicht auf die Uhr schauen und von vielen auch finanziell unterstützt werden, die ein solches Festival selbst erlebt haben und dieses anderen schenken wollen! Noch ist nicht sicher, ob es in drei Jahren wieder Festtage geistlicher Chormusik in Rottenburg geben wird. Derzeit sind es vor allem Personalfragen, die den Veranstaltern Sorge bereiten. Vielleicht wirkt aber der große Erfolg des diesjährigen 5. Festivals so weit nach, dass sich neue Unterstützer und Mitstreiter finden, die die Geschichte dieses Ereignisses fortschreiben möchten. ¶

Weiterführende Internetseiten:

www.chorfestival-rottenburg.de

www.domsingschule-rottenburg.de

www.cathedralsmusiclinks.org.uk



Was hat Kirchenmusik mit Kulturmanagement zu tun?

Diese Frage wurde mir schon des öfteren gestellt und ich musste dabei feststellen, dass viele gar nicht wissen, dass Kulturmanagement im religiösen Bereich keine Erfindung unserer Zeit ist.

Beitrag von Gudrun Seidewitz, Leiterin des Veranstaltungsbüros, *Berliner Dom*

Das Gegenteil ist der Fall: In der Historie lassen sich zahlreiche und erfolgreiche Beispiele von angewandtem Kulturmanagement finden. Ein Beispiel hierfür ist die im 17. Jahrhundert entstandene Konzertreihe *Lübecker Abendmusik*. Franz Tunder, der Vorgänger Dietrich Buxtehudes in St. Marien zu Lübeck verkürzte damals den Kaufleuten die Zeit vor dem Gang zur nahegelegenen Börse mit Orgelmusik. Die Kaufleute waren so begeistert, dass sie den Organisten reich entlohnten. Franz Tunder legte das Geld gut an und engagierte Musiker und Sänger, sodass sich völlig neue Konzertmöglichkeiten ergaben. Entsprechend wuchs auch der Aufgabenbereich des Organisten.

Ein weiteres Beispiel sind die Orgelstiftungen in zahlreichen Städten, durch die viele große Orgeln überhaupt erst gebaut werden konnten.

Die Tätigkeitsfelder des Kulturmanagers im religiösen Umfeld bzw. in der Kirche sind vielfältig. Sie reichen von Konzertmanagement über Marketing, Sponsoring, Fundraising bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit und unterscheiden sich nicht sonderlich von denen des „weltlichen“ Kulturbetriebes. Dennoch muss der Kulturmanager zusätzlich ein gewisses Fingerspitzengefühl für diesen Bereich beweisen.

Als Kirchenmusikerin und Diplom Kulturmanagerin leite ich seit zwei Jahren das Veranstaltungsbüro im Berliner Dom. Seit der Wiedereröffnung am 6. Juni 1993 finden im Berliner Dom, neben Gottesdiensten und anderen kirchlichen Veranstaltungen, während des ganzen Jahres Konzerte statt. Zum festen Bestandteil des Musiklebens gehören – besonders während großer kirchlicher Feiertage – die Aufführungen von Oratorien, Passionen und Requiens. Neben der zum Berliner Dom gehörenden Domkantorei und dem Staats- und Domchor sind auch der Rundfunkchor Berlin, der Dresdner Kreuzchor sowie Chöre aus anderen Kirchen und international bekannte Musiker am Konzertleben beteiligt.

Mit der großen Sauer-Orgel verfügt der Dom über ein hörens- und sehenswertes Instrument mit romantischen Klangeigenschaften, das nicht nur die



... Kirchenmusik und Kulturmanagement

Gottesdienste begleitet, sondern in zahlreichen Orgelkonzerten zu voller Wirkung gelangt.

Das Programm der Konzerte ist breit gefächert und reicht von Alter Musik bis hin zu avantgardistischen Experimenten, wie bspw. die Aufführung des „Wohlgenerierten Claviers“ in diesem Jahr. Werke von Bach wurden mit Hilfe von midi-Sequencing geschnitten, umgebaut und geloopt und erklangen zusammen mit der Domorgel.

Im Berliner Dom unterscheiden wir hauptsächlich zwei Arten von Konzerten, die Eigen- und Fremdveranstaltungen. Die Eigenveranstaltungen sind bspw. die Konzertreihen wie der *Internationale Orgelsommer*, *Musica Mystica – Gregorianik im Dialog* und die Familienkonzerte. Diese Konzerte werden sowohl von den Dommusikern, als auch von anderen Musikern, die ein Honorar erhalten, aufgeführt. Hierbei setzen wir thematische Schwerpunkte und wollen damit nicht nur das kirchenmusikalische Leben Berlins, sondern das gesamte Kulturleben der Stadt bereichern. Eine eigene Profilierung ist notwendig, da wir in Berlin am Wochenende mit über 3.000 Veranstaltungen konkurrieren.

Ähnlich wie bei vielen Konzerthäusern können Veranstalter wie Agenturen oder Chöre den Berliner Dom mieten und zahlen hierfür eine Nutzungsgebühr. Hierbei wird darauf geachtet, ob und wie sich die Veranstaltung mit unserem kirchlichen und musikalischen Leben vereinbaren lässt. Kriterien sind hierfür die Musiker, das Programm und der Aufführungstermin. Dabei kommen mir meine Erfahrungen als Kirchenmusikerin zu gute, da ich mit dem Repertoire und der musikalischen Einbindung in das Kirchenjahr sehr vertraut bin.

Da der Berliner Dom in erster Linie Kirche und kein Konzerthaus ist, gehen die regelmäßig stattfindenden Gottesdienste, Vespren und Andachten vor.

Das bedeutet langfristige Vorausplanung des Veranstaltungskalenders und Absprachen mit dem Gemeindebüro, damit nicht beispielsweise eine Trauung mit den Aufbauten für ein Konzert kollidiert. Auch für Proben können daher nur bestimmte Zeitfenster angeboten werden, was die organisatorischen Abläufe erschwert.

Die Öffentlichkeitsarbeit für alle Konzerte und Veranstaltungen, die in unserem Hause stattfinden, wird von uns selbst übernommen. Die Internetseite wird von uns selbst gepflegt sowie aktualisiert, es erscheinen Monatsplakate, die in der U-Bahn aushängen. Außerdem erscheint zweimal jährlich ein Halbjahres-Flyer, der im Dom, Konzertkassen, öffentlichen Einrichtungen und Hotels verteilt wird.

Der Vertrieb unserer Konzertkarten läuft über ein Ticketsystem. Die Karten können über unsere eigene Konzertkasse, das Internet und jede bekannte Vorverkaufsstelle gekauft werden. Auch für die Fremdveranstalter bieten wir diesen Service an.



... Kirchenmusik und Kulturmanagement

Leider ist es nicht möglich – ähnlich wie bei anderen Kulturbetrieben – bei jedem eigen veranstalteten Konzert kostendeckend zu arbeiten. Musiker, Werbung, Programme, Personal, Technik müssen bezahlt werden. Unser wirtschaftliches Ziel besteht darin, die defizitären Konzerte mit gewinnbringenden Konzerten und Vermietungen auszugleichen sowie darüber hinaus zur Deckung der Gemeinkosten beizutragen. Sicherlich könnte man sich fragen, warum wir überhaupt Konzerte anbieten, bei denen wir von vornherein wissen, dass sie keinen oder nur wenig Gewinn bringen. Bei all der Wirtschaftlichkeit dürfen wir als Kirche nicht den allgemeinen Verkündigungsauftrag aus dem Auge verlieren und den Dom als reinen Veranstaltungsraum mit besonderem Flair zur Verfügung stellen. ¶



PATRICK S. FÖHL

Diplom-Kulturarbeiter,
Gründer, Mitglied und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe »Regional Governance im Kulturbereich« am Studiengang Kulturarbeit der FH Potsdam. Zudem freier Kulturberater im Netzwerk für Kulturberatung. Arbeits-, Publikations- und Forschungsschwerpunkte: Strategisches Kulturmanagement, Kulturmarketing, Ausstellungsmanagement und Kulturfinanzierung. Seit 1996 hat er in verschiedenen Kultureinrichtungen gearbeitet oder beraten. Doktorand am Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg bei Prof. Dr. Armin Klein. Dozent an verschiedenen Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland, Polen und in der Schweiz.

Der Kulturmanager

Randbemerkungen zu einer Rollen- und Wertediskussion

Beitrag von Patrick S. Föhl, FH Potsdam

1. Neue Kulturmanager zwischen Kunst und Ökonomie

Die Gratwanderung zwischen Kunst/Kultur und Ökonomie, ebenso wie deren Verbindung, wird, seitdem es das Berufsbild des Kulturmanagers gibt, besonders kritisch diskutiert. Dazu zählen unter vielen beispielsweise folgende Postulate: »Kommerzialisierung von Kunst und Kultur« oder die »BWL-isierung von künstlerischen Prozessen«. In diesem Kontext war »Neue Kulturmanager zwischen Kunst und Ökonomie« der Titel eines Forums im Rahmen des 53. Loccumer Kulturpolitischen Kolloquiums »Nach uns die Kulturwirtschaft? ...und was wird aus der Kulturpolitik?«, in dem sich »junge/neue Kulturmanager« differenziert mit diesem thematischen Rahmen in Bezug auf ihre Arbeit auseinanderzusetzen hatten (KM berichtete). Innerhalb des skizzierten Spannungsverhältnisses sollte die Rolle des Kulturmanagers diskutiert werden, zumal dieser die beschriebenen Schlagworte bereits indirekt – nämlich »Kultur« und »Manager« – in seiner Funktionsbezeichnung vereint.

Nach den Eingangsstatements der Referenten und des Moderators stellte sich jedoch in Kürze heraus, dass dieses Thema das Forum nicht grundsätzlich dominieren würde. So waren sich die Diskutanten schnell einig, dass sich kulturelle und künstlerische Inhalte in ihrer Arbeitswelt nicht ökonomischen Zwängen und Fragestellungen unterzuordnen bzw. anzupassen zu hätten. Vielmehr wurde deutlich, dass das originäre Selbstverständnis der Akteure darin besteht, künstlerische und kulturelle Inhalte – trotz zunehmender ökonomischer Zwänge – zu schützen und Kultur- sowie Kunstprojekte (mit) zu ermöglichen. Darauf aufbauend wurde der Frage nachgegangen, wie es Kulturmanagern gelingen kann, einerseits diese kulturellen/künstlerischen Prozesse in Gang zu setzen bzw. zu unterstützen und andererseits ökonomisch – für das Projekt und für sich selbst – erfolgreich zu arbeiten. In der Analyse der Antworten konnte herausgearbeitet werden, dass dieser »Druck« und die daraus resultierende Gratwanderung als Chance, aber auch als Herausforderung an Kulturmanager verstanden werden kann.

So bestand grundsätzlicher Konsens darin, dass Kulturmanager – vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen – an der Schnittstelle zwischen Kunst und Ökonomie arbeiten und diese Vermittlerrolle eine wesentliche »Funktion« des Managers für die Kulturarbeit darstellt. Somit ist das zuvor beschriebene Schnittstellenmanagement eine der zentralen Existenz- und Legitimationsgrundlagen für Kulturmanager. Allerdings wurde auch deutlich, dass abseits dieser generellen Übereinkunft zur Funktion eines Kulturmanagers, leicht differierende Auffassungen bei einer feiner zise-



... Der Kulturmanager.

lierten Rollendiskussion unter den Forumsteilnehmern vorherrschte. Des Weiteren konnte herausgearbeitet werden – und das war wiederum ein Bindeglied zwischen den Teilnehmern –, dass die Ermöglichung und Vermittlung von – sowie speziell die Leidenschaft für – Kunst und Kultur den wesentlichen Triebmotor der Akteure darstellt, in diesem Feld zu arbeiten. Synoptisch ließ sich festhalten, dass der empathische Umgang mit den Themen Kunst und Ökonomie auf einem breiten Bündel an Kompetenzen und dem Engagement der Forumsteilnehmer basiert. Dazu zählen kulturmanageriales und zumeist spartenspezifisches oder weitergefasst, kulturwissenschaftliches Wissen auf der einen und Begeisterung, aber auch Partizipation an künstlerischen Prozessen auf der anderen Seite. Diese Verbindungen stellen den behutsamen Umgang mit künstlerischen Produkten und Prozessen sicher, ohne den Blick auf deren Machbarkeit, vor allem hinsichtlich der Finanzierung und Vermarktung, zu vernachlässigen.

Andererseits, und das ist die negative Konnotation, wurde deutlich, dass dieses »Schnittstellendasein« nicht selten mit einschneidenden persönlichen Entbehrungen einhergeht. So ist die Anerkennung für einen Kulturmanager an bzw. zwischen den »Rändern« von Kultur und Verwaltung, von Kultur und Marketing, von Kultur und Ökonomie u.v.m. häufig äußerst gering. Es dürfte zwar inzwischen Konsens bestehen, dass Kulturmanager gebraucht werden, doch häufig sollen sie – und das betrifft Kultureinrichtungen und -projekte aller Größen, Sparten und Sektoren – diese Leistungen möglichst zum »Nulltarif« erbringen. So akzeptieren qualifizierte Kulturmanager nicht selten Gehaltsstufen bzw. Honorare, die deutlich unter den sonst üblichen Gehältern für Akademiker oder Projektmanager liegen. Entsprechende Stellen- und Praktikaausschreibungen sind – neben den geschilderten Eindrücken der Forumsreferenten – nur ein Indikator für diese Situationsanalyse. Was bleibt, ist das aus persönlicher Sicht gute Gefühl an etwas sinnvollem mitgewirkt zu haben. Damit sitzen die Kulturmanager häufig in einem Boot mit denjenigen, deren Kunst und Projekte sie mit ermöglicht haben, allerdings ohne vergleichbare öffentliche – und meistens auch interne – Anerkennung dafür zu erfahren. Der ökonomische Erfolg bezieht sich in diesem Zusammenhang demzufolge zunächst nur auf das reine Zustandekommen eines kulturellen Projektes. In Hinblick auf ein auskömmliches Leben der Beteiligten müsste vermutlich ein beachtlicher Teil der derzeitigen Kulturprojekte für alle oder einen Großteil der Akteure als gescheitert bezeichnet werden.

D.h., eine weitere Fähigkeit vieler Kulturmanager besteht anscheinend darin, sich trotzdem »über Wasser« zu halten. Dies geschieht durch Zweitjobs, weiterführende Alimentierung durch die Eltern, den Staat und einen zumeist sehr bescheidenen Lebensstil. Da dies allerdings keine Option für die Zukunft darstellt – hier sei nur an die drohende Altersarmut erinnert –, sollen im Folgenden zwei wesentliche Punkte angeschnitten werden, die im Rahmen des Forums erörtert wurden und deren fortführende Diskussion voraus-



... Der Kulturmanager.

sichtlich einen wichtigen Beitrag zur weiteren Etablierung und »Inwertsetzung« der »Disziplin Kulturmanagement« leisten kann:

- Die Rolle(n) von Kulturmanagern
- Der Wert der Arbeit von Kulturmanagern

Im Rahmen dieses Beitrages können allerdings nur unvollständig einige Hinweise, Trends und Fragestellungen skizziert werden. Zudem ist auf folgendes hinzuweisen: So erforderlich die angestoßene und von einzelnen Akteuren seit längerem geführte Diskussion über die zukünftigen Perspektiven von Kulturmanagern ist, so wichtig ist eine umfassende Würdigung der bisher geleisteten Arbeit für eine kritische Auseinandersetzung mit den Bildern, Rollen, Einstellungen, Funktionen und Arbeitsrealitäten von Kulturmanagern.

An dieser Stelle sei zusätzlich darauf verwiesen, dass hier kein fatalistisches Bild des Kulturmanagers bzw. von dessen vermeintlicher »Nichtanerkennung« gezeichnet werden soll. Es gibt – und das ist die andere, positive Seite der Medaille – eine zunehmende Anzahl an Einrichtungen und Initiativen, die Kulturmanagern eine gesteigerte Wertigkeit zumessen. Ferner hat sich das Fachgebiet Kulturmanagement in den vergangenen Jahren zunehmend etablieren können. Auch der Bereich des »Kulturunternehmertums« macht deutlich, dass ansteigende Zahlen von Kulturmanagern ihren Platz in der Selbstständigkeit finden und behaupten. Dennoch ist das oben gezeichnete Bild für viele Kulturmanager Lebens- bzw. Arbeitsrealität. So liegt ein beachtlicher Teil der Einkommen von Kulturmanagern unterhalb der Steuerpflicht. Angesichts der zahlreichen Kulturmanagementstudiengänge, die in den letzten Jahren hinzugekommen sind und angesichts der Akteure, die aus anderen Disziplinen in dieses Feld drängen, ist davon auszugehen, dass sich die beschriebene Lage voraussichtlich weiter zuspitzen wird. Darüber hinaus ist eine vertiefende Rollen- und Wertediskussion auch für diejenigen hilfreich, die sich bereits in einer gesicherten Position befinden, aber gegenüber ihrem Umfeld die nach wie vor beständig gestellte – und häufig negativ bewertend formulierte – Frage beantworten müssen, was denn Kulturmanagement überhaupt ist bzw. welche Berufsauffassung sie vertreten.

2. Rollenbilder eines Kulturmanagers: Skizze und Annäherung

In einer aktuellen Auflistung des *Deutschen Bühnenvereins* zu allen Berufen, die an einem Theater vorzufinden sind, heißt es zum Berufsbild des Kulturmanagers, dass er »um die Freiheit und Qualität der Kunst zu sichern, nicht nur einfach Managementlehren auf Kulturbetriebe überträgt, sondern als Vermittler zwischen Kunst und Betriebswirtschaft fungiert.« Das ist eine Definition, die sich stark am Motto des oben erwähnten Forums und an der Auffassung der etablierten Kulturmanagementinstitute orientiert. So verstehen Klein und Heinrichs »Kulturmanagement als Bezeichnung für alle Steuerungen zur Erstellung und Sicherung von Leistungen in arbeitsteiligen Kulturbe-



... Der Kulturmanager.

trieben, die sich in einer komplexen und veränderbaren Welt abspielen und auf die Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nutzern ausgerichtet ist«. Damit wird deutlich, dass der Kulturmanager nicht nur Brücken zwischen Kunst und Ökonomie baut, sondern auch beispielsweise innerhalb von Kultureinrichtungen oder Projekten, zwischen Anbietern und Nutzern, zwischen Innen- und Außenwelt, zwischen Kulturproduzenten und Kulturpolitik und vielen mehr vermittelnd und gestaltend agiert. Häufig ist auch die Rede vom »Ermöglicher«, vom »Grenzgänger« oder beispielsweise vom »Dolmetscher« oder eben dem »Vermittler zwischen Kunst und Kommerz«.

Es gibt allerdings keine präzise Typologie für den »Prototyp« eines Kulturmanagers. Dazu sind die Einstellungen, die Aufgaben, die Handlungsfelder und die Herkunft von Kulturmanagern zu diversifiziert. Außerdem muss sich der Kulturmanager immer wieder »neu erfinden« und interdisziplinäre Ansätze suchen, um bestmögliche Zugänge und Ergebnisse für immer neue Herausforderungen im Kulturbereich zu erzielen. Eine Suche nach einer unikalen Berufsbeschreibung ist demnach nicht nur nicht möglich, sondern wäre zugleich kontraproduktiv. So lebt der vermeintlich »idealtypische« Kulturmanager als Vermittler, Ermöglicher und Vermarkter von Kultur doch vor allem von seiner Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit, womit er den Blick auf aktuelle Trends behält und entsprechende Erkenntnisse direkt in seine Arbeit einfließen lässt.

Dennoch ist es interessant und hilfreich – neben den »Grundfunktionen und -fähigkeiten« die Kulturmanagern zugeschrieben werden – den Versuch zu unternehmen, verschiedene Grundtypen von Kulturmanagern zu beschreiben. Auf der Suche nach diesen »Typen« bietet van den Berg eine außerordentlich gute Hilfestellung. In ihrem letztjährig erschienen Beitrag »Impresario, Künstler, Manager oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers« unterscheidet sie sieben Grundtypen eines Kulturmanagers. Eine Auswahl dieser Rollenmodelle soll an dieser Stelle skizziert werden. Zur Vertiefung sei auf den genannten Beitrag verwiesen.

- **Kulturmanager als Kommerzialisierer:** Er trägt im Sinne von Kulturmarketing dazu bei, ein kulturelles Produkt so gut als möglich an die potenziellen Nutzergruppen zu kommunizieren, ohne dieses in seiner primären Funktion zu »beschädigen«.
- **Kulturmanager als Dolmetscher:** Hierbei handelt es sich um einen Grenzgänger zwischen verschiedenen Systemen und jemanden, der Funktionssysteme überbrücken möchte. Van den Berg zitiert in diesem Zusammenhang Heinrichs, der vom »vermittelnden Interpreten und interpretierendem Vermittler« spricht, der »Künstler, Publikum und kulturelle Institutionen« und natürlich weiterer Akteure wie beispielsweise die Privatwirtschaft zusammenführt, mit dem eigenen Ziel, dabei die Planungs-, Konzeptions- und Finanzierungsprozesse zu steuern und ein kulturelles Produkt zu ermöglichen.



... Der Kulturmanager.

- **Kulturmanager als charismatischer Inszenator:** Dieser überzeugt und vermittelt durch eine sichtbare persönliche Obsession für eine Sache. Er möchte etwas erfahrbar machen und ist eben nicht der neutrale Dolmetscher. Das Verständnis der Konzeption, Organisation und Planung von Projekten wird durch die Motivation geprägt, Sinn und Bedeutung zu produzieren. Er ist demnach zwar kein Künstler, aber er bringt seine eigene künstlerische Deutung in die Projekte mit ein und lebt von dem Feuer für eine Kultursparte.
- **Kulturmanager als Ermöglicher:** Dieser Typus bezieht sich sehr stark auf die zu-vor zitierte Definition des Deutschen Bühnenvereins. Er spiegelt wahrscheinlich die beständigste Auffassung von Kulturmanagern wider. Er ist der mit Techniken, Instrumentarien und Kontakten ausgestattete Kulturmanager, der selbst nicht konzeptionell orientiert ist, sondern Ideen und Initiativen anderer mit seiner Infra-struktur umsetzen möchte.
- **Kulturmanager als postheroischer Künstler:** In diesem Typus vereinen sich Management und künstlerische Praxis. Der Kulturmanager wird hier zum Ermöglicher eigener künstlerischer Ideen. Dieses Bild kommt bislang in der Kulturmanagementlehre so gut wie gar nicht vor, ist es doch stark von dem Bild des Vermittlers und reinen Ermöglichers entfernt. Dennoch sollte man es nicht ganz vernachlässigen, studieren doch beispielsweise zunehmend auch Künstler das Fach Kulturmanagement (wie z.B. am Studienzentrum für Kulturmanagement an der *Universität Basel*), um diesen eben beschriebenen Weg zu gehen.

Diese Typenbeschreibungen offerieren einen ersten Einstieg in die vielfältigen Handlungsfelder und Selbstverständnisse von Kulturmanagern. Dabei ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass eine solche Sammlung nie vollständig sein kann und viele Schnittmengen zwischen den einzelnen Typen vorhanden sind. D.h., vermutlich wird sich jeder Kulturmanager ganz oder partiell in mindestens zwei dieser Rollenmodelle wieder finden. Darüber hinaus bestehen zahlreiche weitere Typologisierung-Gen. So unterscheidet beispielsweise Voegen zwischen Kulturvermittlern und Kulturvermarktern. Siebenhaar, der Kulturmanagement als »reflexive Collagendisziplin« versteht, sieht in dem Kulturmanagementbegriff ein »Suchbild auf Dauer«, dass sich im Wesentlichen in den Bereichen Vernetzung und Vermittlung bewegt. Zusätzlich sei auf Kulturmanager verwiesen, die sich – vorwiegend mit Hilfe verschiedener Bezugsdisziplinen – als Forscher mit dem Feld des Kulturmanagements auseinandersetzen.

Wie bereits eingangs erwähnt, wird hier nicht auf eine Harmonisierung der Typen gezielt; vielmehr sollen die vielfältigen Aufgaben, Verständnisse, Analogien, Differenzen und insbesondere Leistungen von Kulturmanagern hervorgehoben werden. Zur Bewusstmachung, in welchen Kontexten sich Kulturmanager bewegen und welchen Beitrag sie zur Ermöglichung und Erstellung von künstlerischen sowie kulturellen Produkten leisten, erscheint es



... Der Kulturmanager.

sinnvoll – insbesondere vermehrt von Seiten der praktizierenden Kulturmanager –, eine vertiefende und kontinuierliche Reflexion über die Rollen von Kulturmanagern im Kulturbereich und deren Wert (s. unten) abseits normativer Terminologien voranzutreiben. Häufig verschließt sich dem Außenstehenden, welchen expliziten Beitrag Kulturmanager leisten, und eine entsprechende Sichtbarmachung kann vermutlich nur dann stattfinden, wenn man diesen Leistungen zu mehr Transparenz verhilft.

Des Weiteren würde eine breitere und offenere Diskussion (verstärkt auch außerhalb der »scientific community«) dazu beitragen, die nicht selten gängige Auffassung von Kulturmanagement als »reines Hilfsinstrument« zu überwinden. Denn eines dürfte inzwischen im Rückblick deutlich werden: Kulturmanager sind vielfach auch intellektuelle, aktive Mitgestalter von Kunst und Kultur, sie sind kritische Betrachter des »Systems Kunst- und Kulturbetrieb« und damit wertvolle Experten für alle Kulturakteure – und das neben ihrer originären Funktion als Ermöglicher, Vermittler und Vermarkter von Kunst und Kultur.

3. Arbeitswert des Kulturmanagers: Impulse für eine Diskussion

Im Sinne der zuvor skizzierten Bedeutung von Kulturmanagern im Kultur- und Kunstbetrieb, angesichts einer sich zunehmend vernetzenden Gesellschaft und im Zeichen des Booms der Kulturwirtschaft ist davon auszugehen, dass die Nachfrage für die beschriebenen (Schnittstellen-)Kompetenzen steigen wird. Allein deswegen und insbesondere aufgrund der oben aufgeworfenen Problematik einer häufig geringen Wertschätzung von kulturmanagerialer Arbeit, ergibt sich die Notwendigkeit einer verstärkten Diskussion über den »Arbeitswert« von Kulturmanagern.

Bei einer solchen Diskussion eröffnen sich auf den ersten Blick zwei zentrale Perspektiven: Zum einen die oben angesprochene Bewusstmachung von den (möglichen) Funktionen und Rollen von Kulturmanagern sowie der entsprechend (potenziell) erbrachten Leistungen. Kleine konstatiert in diesem Zusammenhang und im Kontext des »Booms in der Kultur und Kulturwirtschaft« exemplarisch, dass »nicht nur Wertschöpfungsketten [...] Kulturpolitik und Praxis bestimmen [sollten], sondern die gesellschaftlichen Kernaufgaben, die von gut ausgebildeten jungen Akademikern erfüllt werden können«. Auf der anderen Seite stellt sich die konkrete Frage nach dem monetären Wert von Arbeitsleistungen im Kulturmanagement.

Zum ersten Punkt wurden in den vorherigen Passagen bereits ausgewählte Themenbereiche benannt. Deswegen soll hier lediglich ein ergänzender Aspekt angesprochen werden. Um die Sichtbarmachung und Inwertsetzung von Kulturmanagement voranzutreiben, ist es sicherlich auch notwendig, die Etablierung des Fachgebietes Kulturmanagement weiter bzw. noch stärker voranzutreiben. Mit der Praxis könnte dies z.B. durch eine intensivere Zusammenarbeit in anwendungsorientierten Forschungsprojekten geschehen.



... Der Kulturmanager.

In der Wissenschaft scheinen u. a. die Verbesserung der Forschungsbedingungen und die selbstbewusste Etablierung des Fachs als Bezugslehre im Kontext anderer Realwissenschaften besonders wichtig.

Was den direkten Arbeitswert von Kulturmanagement betrifft, so soll an dieser Stelle zuvorderst auf einen wahrnehmbaren Diskussions- und Austauschbedarf zwischen Kulturmanagern und zwischen den ausbildenden Instituten hingewiesen werden. Denn die Herausforderungen sind bekannt und eine allgemeine Anhebung der Wertigkeit von Kulturmanagement kann vermutlich nur stattfinden, wenn man sich in einen langfristigen Diskurs um gemeinsame Grundstandards begibt, auch wenn dieser aufgrund der unterschiedlichen Ausbildungen, Funktionen und Einstellungen von Kulturmanagern voraussichtlich nicht abschließbar ist. Dieser Diskurs wäre allerdings schon deshalb sinnvoll, um sich von – für den »seriösen« Kulturmanagementbereich ausgesprochen abträglichen – Trittbrettfahrern in Praxis und Lehre zu distanzieren. Dass dies ein langer Weg sein kann, machen z. B. Gründungen von Berufsverbänden und der Schutz von Berufsbezeichnungen in anderen Bereichen deutlich (z. B. Architekt im Bereich der EU). Ob eine solche Prozedur für das Fach bzw. den Beruf Kulturmanagement erstrebenswert bzw. realistisch ist, kann an dieser Stelle nicht vertieft werden. Gegenwärtig sind hier sicherlich jeweils individuell formulierte Qualitätsstandards bzw. Leitziele nützlich, wie sie häufig bei Kulturberatungsunternehmen und Kulturmanagementstudiengängen zu finden sind. Allerdings sollte wesentlich kurzfristiger eine direkte Diskussion um den Arbeitswert von Kulturmanagement stattfinden. Hier können im Rahmen einer »Arbeitswerttheoriediskussion« nicht nur Adam Smith, Karl Marx und andere Wissenschaftler/Philosophen hilfreiche Quellen für eine grundsätzliche Debatte darstellen, sondern auch der Blick in ähnliche bzw. vergleichbare Arbeitsfelder. So kann es beispielsweise für die eigenen, kulturmanagerialen Beratungstätigkeiten durchaus aufschlussreich sein, was Berater in anderen Feldern verdienen. D. h. nicht, dass es ohne weiteres möglich wäre, vergleichbare Margen zu erhalten. Aber es kann Mut machen, mehr zu fordern als bisher, um damit die Wertschätzung der eigenen Arbeit zu sensibilisieren. Ist der Kulturmanager doch oftmals damit konfrontiert, dass er für möglichst wenig möglichst viel leisten soll und ihm jegliche Forderung nach mehr Geld als Affront und unsittliches Verhalten im Kulturbereich ausgelegt wird.

Über diesen Aspekt hinaus braucht Kulturmanagement eine Lobby und dies nicht zuletzt bei den gegenwärtigen Akteuren in Kulturpolitik und -verwaltung sowie in der Kulturmanagementlehre, um nur einige zu nennen. So konstatiert Kleine: »Die Debatte über die Kulturwirtschaft wird vom Wirtschafts-/Arbeits- und dem Kulturressort getragen. Diese Arbeitszusammenhänge müssen genutzt werden, um Strategien zur »Besserstellung« zu erarbeiten«. Des Weiteren führt sie aus: »Die jüngeren Kulturakteure sind kulturpolitisch kaum präsent. [...] Wir müssen den Jüngeren Platz schaffen



... Der Kulturmanager.

[Anm.: um Bedürfnisse etc. zu formulieren] und Sprachmöglichkeiten bieten«.

4. Ausblick

Zum Abschluss stellt sich die Frage, wer diese Diskussionen vorantreiben, präzisieren und ausdifferenzieren könnte. In den vorherigen Kapiteln wurden bereits einzelne Ideen formuliert. An dieser Stelle sollen diese zusammengefasst werden:

- Zuvorderst sind die Kulturmanager selbst gefragt, ihren Bedürfnissen gemeinsam (!) mehr Gehör zu verschaffen und sich stärker in die vorhandenen bzw. neu zu gründende Plattformen und Verbände einzubringen. Bislang verharren Kulturmanager oftmals im Alltags- und Konkurrenzgeschäft in einer »Einzelkämpferposition«. Dadurch kommt ein sinnvoller und produktiver Austausch – selbst auf der informellen Ebene – mit anderen Kulturmanagern nicht im ausreichenden Maße zustande.
- Alumninetzwerke von Kulturmanagementstudiengängen könnten sich verstärkt der Thematik »Arbeitswert« annehmen. Hier würde sich zudem eine Vernetzung der Ehemaligenvereine empfehlen, um einen bundesweiten Austausch zu ermöglichen und sich zusätzlich mehr Gehör zu verschaffen.
- Im Rahmen der letztjährigen Gründung des *Fachverbandes Kulturmanagement e.V.* kann die Hoffnung ausgesprochen werden, dass neben der wichtigen Etablierung des Fachs im Bereich der Wissenschaft, die konkreten Lebensrealitäten und Arbeitsanforderungen der (zukünftigen) Absolventen stärker im Verbund der Studiengangsleiter diskutiert und berücksichtigt werden.
- Darüber hinaus sind die Ausbilder und Empfänger sowie Vermittler kulturmanagerialer Leistungen gefragt, sich mit den Einkommens-, Versicherungs- und Arbeitsbedingungen von Kulturmanagern noch stärker als bisher zu beschäftigen und auszutauschen.

Die zuvor skizzierten Hinweise können allerdings das letzte Wort zu dieser Thematik kaum gewesen sein. Denn abseits der unbestreitbaren und wachsenden Notwendigkeit für Kulturmanager stellt sich aus der beschriebenen Perspektive dennoch die Frage, wie viel ausgebildete Kulturmanager tatsächlich benötigt werden? D.h., dass künftig vermehrt zu diskutieren sein wird, wie die Chancen und Risiken einer solchen Berufswahl noch stärker vermittelt werden können. Ebenso scheint eine vertiefende Diskussion notwendig, und das gilt vermutlich besonders für die Studiengänge abseits der etablierten Kulturmanagementinstitute, wie den spezifischen und sich stetig verändernden Anforderungen an das Kulturmanagement, etwa aus einzelnen Sparten, noch stärker gerecht zu werden ist (z.B. durch standortspezifische Spezialisierungen, Themenschwerpunkte und explizit berufsqualifizierende Kompetenzen)? Damit könnten die Vermittlungsquoten (Stichwort »Em-



... Der Kulturmanager.

ployability«) mancher Studiengänge oder erfolgreiche Existenzgründungen wahrscheinlich noch befördert werden.

Quellenverzeichnis

Bendixen, Peter (2006): Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden

Bunz, Mercedes (2006): Meine Armut kotzt mich an. Kein Geld, aber tausend Ideen: Urbane Penner sind die unterschätzte, kreative Elite Berlins, in: zitty - Das Hauptstadtmagazin, Heft 4 (Februar 2006), S. 16-19

Deutscher Bühnenverein (2007): Berufe am Theater, 6., überarb. Aufl., Köln

Föhl, Patrick S.; Glogner, Patrick (2008): Aktuelle Forschungen und Tendenzen im Kulturmanagement. Neue Rubrik in den Kulturpolitischen Mitteilungen, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 120 (I/2008), S. 60f.

Glogner, Patrick (2006): Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter kommunaler Kulturverwaltungen. Empirisch-kultursoziologische Untersuchungen, Wiesbaden

Heinrichs, Werner (1999): Kommunales Kulturmanagement. Rahmenbedingungen – Praxisfelder – Managementmethoden, Baden-Baden

Heinrichs, Werner; Klein, Armin (2001): Kulturmanagement von A – Z. Wegweiser für Kultur- und Medienberufe, 2. Aufl., München

Heinze, Thomas (Hg.) (2002): Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager, Wiesbaden

Klein, Armin (2006): Wie denkt Kulturmanagement?, in: Konrad, Elmar D. (Hg.): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich, Münster u.a.O., S. 93-105

Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden

Klein, Armin (Hg.) (2008a): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., München

Klein, Armin (2008b): Kompendium Kulturmanagement – Eine Einführung, in: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., München, S. 1-8

Kleine, Helene (2007): »Kulturarbeit als Beruf«. Beispiele aus der Praxis, in: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 119 (IV/2007), S. 58f.

Kohl, Manuela; Zembylas, Tasos (2006): Junge KulturmanagerInnen – Berufsfeld, Berufseinstieg, Berufsbedingungen, in: SWS-Rundschau, 46.Jg. (IV/2006), S. 458-476

Konrad, Elmar D. (Hg.): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich, Münster u.a.O.

Kulturpolitische Mitteilungen (2007): Schwerpunktthema »KULTURwirtschaft – KulturPOLITIK«, Nr. 119 (IV/2007)

Mandel, Birgit (2002): Lust auf Kultur: Karrierewege in das Berufsfeld Kulturvermittlung, Nürnberg



... Der Kulturmanager.

Mandel, Birgit (2007): Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien, Bielefeld

Siebenhaar, Klaus (Hg.) (2003a): Karriereziel Kulturmanagement. Studiengänge und Berufsbilder im Profil, 2. Aufl., Nürnberg

Siebenhaar, Klaus (2003b): Begriff und Praxis in Stichworten, in: Siebenhaar, Klaus (Hg.): Karriereziel Kulturmanagement. Studiengänge und Berufsbilder im Profil, 2. Aufl., Nürnberg, S. 9–11

Siebenhaar, Klaus (2003c): Erfolgsgeschichte eines Orchideenfaches, in: Siebenhaar, Klaus (Hg.): Karriereziel Kulturmanagement. Studiengänge und Berufsbilder im Profil, 2. Aufl., Nürnberg, S. 13–16

van den Berg, Karin (2007): Impresario, Künstler, Manager oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers, in: Markowski, Marc; Wöbken, Hergen (Hg.): oeconomena. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft, Berlin, S. 129–146

Voegen, Hermann (2005a): »Vermittlungsprobleme«. Kulturmanager werden eigentlich gebraucht, aber schlecht bezahlt – Der Studiengang Kulturarbeit an der Fachhochschule Potsdam, in: Mandel, Birgit (Hg.): Kulturvermittlung zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft, Bielefeld, S. 172–179

Voegen, Hermann (2005b): What makes sense? Cultural Management and the question of values in a shifting landscape, in: Voegen, Hermann (Hg.): What makes sense? Cultural Management and the question of values in a shifting landscape, Eigenverlag, ENCATC 2005, S. 17–26

Weitere Informationen:

<http://regional-governance-kultur.de/Patrick-S-Foehl.52.o.html>

Dieser Beitrag erscheint auch in: Drews, Albert (Hg.): Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik? 53. Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium, Tagungsband, Rehburg-Loccum 2008



Rückblick

Kulturkongress Freiburg 2008 „Marketing - Kunst der Gegenwart“

Beitrag von Dirk Schütz, Kulturmanagement Network, redaktion@kulturmanagement.net



„Marketing satt!“ gab es am 11. und 12. Juli in Freiburg auf dem dortigen Kulturkongress. Wie immer wurde dieser liebevoll von den Studierenden des ISW vorbereitet – so kamen ca. 150 Teilnehmer, vornehmlich Studierende und Mitarbeiter deutschsprachiger Ausbildungsstätten für Kulturmanagement in die schöne Stadt im Breisgau. Die Organisatoren konnten große Namen für sich gewinnen. So erlebten die Teilnehmer u.a. Vorträge von Dr. Christoph Vitali, Intendant der *Bundeskunsthalle*, von Prof. Hansjerg Maier-Aichen, bekannter Produktdesigner und Professor an der *Hochschule für Gestaltung Karlsruhe* oder vom Galeristen Albert Baumgarten, der u.a. mit den Künstlern Christo und Jean Claude zusammenarbeitet.

Beim Veranstaltungsablauf setzte man auf die bekannte Mischung aus Vorträgen und Podiumsdiskussion am ersten Tag, Workshops am zweiten sowie einer angenehmen Feier in den hervorragenden Räumlichkeiten des Instituts, die die Teilnehmer ausgiebig zum Kennenlernen und Vernetzen nutzen konnten.

Ihrem formulierten Anspruch, Fragestellungen zu erörtern wie beispielsweise „Wie weit darf Marketing gehen, um die Kunst nicht zu beeinflussen?“

oder „Wie kann man als Kulturmanager den Kernwert der Kunst mittels Marketing besser unterstützen?“ und dafür Lösungsansätze zu finden, konnten die Veranstalter nur zum Teil gerecht werden. Nicht nur, dass diese Fragen schon vielerorts diskutiert wurden. Der gewählte Ablauf führt auch meist dazu, dass Bekanntes repetiert, das Thema zu breit angegangen wird, zu wenig Zeit für tiefgreifende Erörterungen bleibt oder sich Referenten in Anekdoten verlieren. Es ist eben auch eine Kunst des Marketing, Themen und Botschaften zugespitzt und für möglichst jeden Teilnehmer anschlussfähig zu formulieren.

Interessante und neue Ansätze brachten da eher die Vorträge und Workshops, die das Thema Marketing in Verbindung mit neuen technologischen Entwicklungen reflektierten. So stellte Dr. Albert Heiser vom *Creative Game Institut* in seinem Vortrag vor, wie man erfolgreich mit Werbespots und Viral-Strategien arbeiten kann. Und Jonathan Imme, jüngster Referent und authentischer Vertreter der Generation der „Digital Natives“, führte seine begeisterten Teilnehmer mit umfassender Web-Erfahrung durch die Welt des Web 2.0, Crowdsourcing oder der Social Communities und machte diesen klar, wie man auch mit einfachsten Mitteln Marketingfolge im Web realisiert.

Überzeugen konnten auch die meisten Workshopleiter, die sich mit rechtlichen Themen im Marketing, Problemen der Kundenbindung, dem Festivalmarketing, dem Sponsoring, der PR oder den spezifischen Marketingproblemen von Orchestern und Theatern auseinandersetzten. Hier hätten sich die Teilnehmer doch noch etwas mehr Zeit für die einzelnen Workshops gewünscht, um ihr Wissen noch zu vertiefen. Vielleicht ein Hinweis für die Organisatoren des nächsten Kongresses, dem wir mit Spannung entgegensehen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.255.328

FAX +49 (0) 3643.801.765

redaktion@kulturmanagement.net

www.kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

Kultur als Daseinsvorsorge!

Berlin, den 29.09.2004. Der Deutsche Kulturrat, der Spitzenverband der Bundeskulturverbände, fordert den Bund, die Länder und die Gemeinden auf, die kulturelle Daseinsvorsorge zu gewährleisten.

...

Konkretisierung der kulturellen Daseinsvorsorge

Daseinsvorsorge im Bereich der Kultur meint ein flächendeckendes Kulturangebot in den verschiedenen künstlerischen Sparten, das zu erschwinglichen Preisen, mit niedrigen Zugangsschwellen breiten Teilen der Bevölkerung kontinuierlich und verlässlich zur Verfügung steht. Neben der quantitativen Sicherung von kulturellen Angeboten ist deren Qualität ein wesentliches Charakteristikum. Daraus folgt, dass öffentlich finanzierte Kultureinrichtungen nicht nur den Mainstream bedienen dürfen, sondern ihnen auf Grund ihres Status die Aufgabe zukommt, auch die nicht eingängigen Kunstformen zu präsentieren. Dazu gehören ganz besonders innovative, noch nicht etablierte künstlerische Ausdrucksformen. Diese Verpflichtung schließt den öffentlich-rechtlichen Rundfunk mit ein, der auf Grund seiner Finanzierung durch Gebühren neben den Kriterien der Reichweite und allgemeiner Zugänglichkeit auch dem Qualitätskriterium genügen muss.

Die Bundesrepublik Deutschland hat ihr kulturelles Leben in den nahezu sechs Jahrzehnten ihres Bestehens insbesondere sichergestellt durch das Bereithalten von öffentlichen Kultureinrichtungen, wie Museen, Stadt-, Staats- oder Landestheatern sowie Bibliotheken. Hinzu kam aber immer die eine große kulturelle Vielfalt sichernde Förderung von privaten Kultureinrichtungen unterschiedlichster Art. Will die Bundesrepublik Deutschland den an sie gestellten Anforderungen auch in Zukunft gerecht werden, ist an dieser Art der Sicherstellung der kulturellen Daseinsvorsorge festzuhalten. Dies gilt für die Neuen Länder auch angesichts einer diesbezüglichen eindeutigen Formulierung in Artikel 35 des Einigungsvertrags.

Kulturelle Daseinsvorsorge darf sich daher nicht darin erschöpfen, ein Angebot bloß bereitzuhalten. Es kommt auch darauf an, die Bevölkerung mit diesem Angebot zu erreichen. Nur so lässt sich die Definition als Daseinsvorsorge und die weitgehende Finanzierung durch die Allgemeinheit begründen. Die Politik ist gefordert, unter Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger Entscheidungen über den Umfang des kulturellen Angebotes zu treffen und nach diesen Entscheidungen für eine adäquate Mittelausstattung Sorge zu tragen.

...

Die kulturelle Daseinsvorsorge geht über den Erhalt des bestehenden Kulturangebotes hinaus. Neben der Pflege des Kulturerbes muss die Kulturpolitik auch der Innovation verpflichtet sein. Eine Gesellschaft ohne Geschichtsbewusstsein verleugnet ihre Wurzeln, eine Gesellschaft ohne Innovationen ist rückwärtsgewandt. Gerade der Kulturbereich ist gefordert, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Tradition und Innovation herzustellen.

Der Gedanke der kulturellen Vielfalt ist Grundlage der kulturellen Daseinsvorsorge. Es ist daher erforderlich, dass alle künstlerischen Sparten berücksichtigt werden müssen.

Kulturelle Daseinsvorsorge darf sich nicht allein auf Kultureinrichtungen beziehen, sie muss die Förderung von Künstlerinnen und Künstlern ebenso in den Blick nehmen. Sowohl die individuelle Künstlerförderung als auch die Förderung von künstlerischen Projekten gehören zur kulturellen Daseinsvorsorge. Dazu zählt auch die kostengünstige Bereitstellung von Arbeitsräumen wie z.B. Ateliers oder Proberäumen.

...

BERUFSBILD ÖFFENTLICHKEITSARBEIT / PUBLIC RELATIONS

Ziffer 1:

Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations ist Management von Kommunikation

Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations vermittelt Standpunkte und ermöglicht Orientierung, um den politischen, den wirtschaftlichen und den sozialen Handlungsraum von Personen oder Organisationen im Prozess öffentlicher Meinungsbildung zu schaffen und zu sichern.

Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations plant und steuert dazu Kommunikationsprozesse für Personen und Organisationen mit deren Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit. Ethisch verantwortliche Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations gestaltet Informationstransfer und Dialog entsprechend unserer freiheitlich-demokratischen Werteordnung und im Einklang mit geltenden PR-Codices.

Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations ist Auftragskommunikation. In der pluralistischen Gesellschaft akzeptiert sie Interessengegensätze. Sie vertritt die Interessen ihrer Auftraggeber im Dialog informativ und wahrheitsgemäß, offen und kompetent. Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken und faire Konfliktkommunikation sichern. Sie vermittelt beiderseits Einsicht und bewirkt Verhaltenskorrekturen. Sie dient damit dem demokratischen Kräftespiel.

Voraussetzung für Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations sind aktive und langfristig angelegte kommunikative Strategien. Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations ist eine Führungsfunktion; als solche ist sie wirksam, wenn sie eng in den Entscheidungsprozeß von Organisationen eingebunden ist.

Ziffer 2:

Kernaufgaben und Methodik der Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations

Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations hat sechs Kernaufgaben, zusammengefasst in der Formel AKTION: Analyse, Strategie, Konzeption (Sachstands- und Meinungs-Analysen, Ziel-/Strategie-Entwicklung, Programmplanung), Kontakt, Beratung, Verhandlung, Text und kreative Gestaltung, (Informationserarbeitung und -gestaltung, Aufbereitung in Informationsträgern), Implementierung (Entscheidung, Ausplanung von Maßnahmen, Kosten und Zeitachse), Operative Umsetzung und Nacharbeit, Evaluation (Effektivitäts- und Effizienzanalysen, Korrekturen).

Ziffer 3:

Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations

Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations ist in allen gesellschaftlichen Bereichen erforderlich. Da sich die Gesellschaft weiter ausdifferenziert, wächst dieses Berufsfeld; die Nachfrage nach Experten in der Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations steigt. In Deutschland sind ca. 30.000-50.000 Personen (Stand: 2004) in der Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations tätig, und zwar vorwiegend in Organisationen, Unternehmen, in Agenturen oder als selbständige/r PR-Berater/in sowie in Ausbildung, Forschung und Lehre.

Voraussetzungen für professionelle Öffentlichkeitsarbeit sind auf der Basis einer breiten Allgemeinbildung und persönlichen Eignung eine berufliche Qualifizierung. Selbständige beratende und leitende Tätigkeiten in der Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations setzen in der Regel ein erfolgreich absolviertes Hochschulstudium als Basis weiterer beruflicher Spezialisierung voraus. Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relations ist ein arbeitsteiliger Prozeß; Teamfähigkeit und Teamarbeit sind daher nötig; Generalisten und Spezialisten ergänzen einander.

PM-Nutzen

"The shortest distance between concept and completion is project management."

Projektmanagement ist eine Arbeits- und Organisationsform für komplexe, zeitlich begrenzte Vorhaben, die u.a. folgende Nutzenpotenziale mit sich bringt:

Effektivität

wirkungsvolle und nachhaltige Problemlösungen durch Teamarbeit und Einbeziehung von Betroffenen
- "Do the right things."

Effizienz

kürzere Bearbeitungszeiten durch konzentriertes, planvolles Vorgehen; geringere Gesamtkosten - "Do the things right"

Kontrollierbarkeit

gezielte Projektsteuerung durch Projekt- und Multiprojektcontrolling

Plantreue

höhere Plantreue durch professionelle Planung und Steuerung

Transparenz

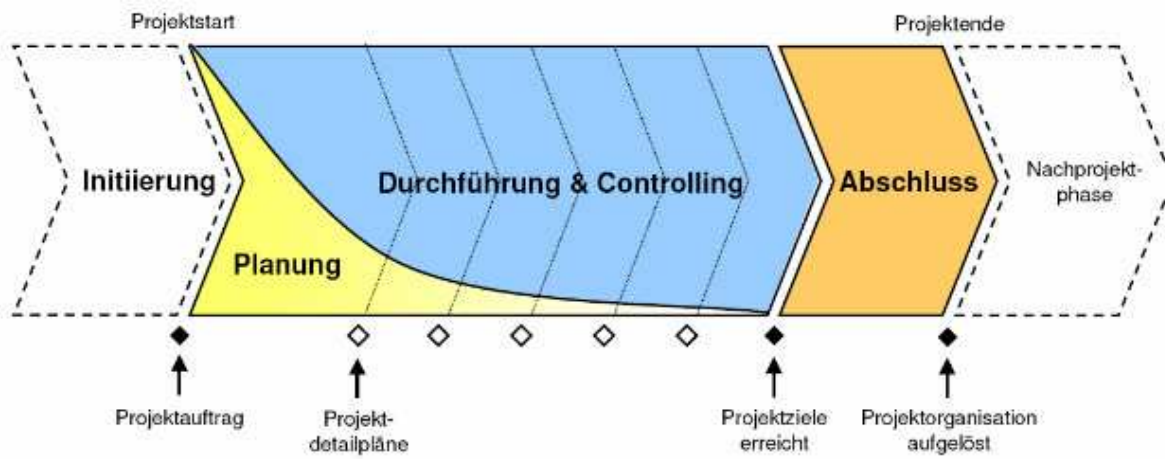
verbesserte Transparenz durch Projektdokumentation und -kommunikation

Führungskräfteentwicklung

gezielter Aufbau von Führungskompetenzen bei ProjektleiterInnen

Wissensmanagement

nachhaltiger Wissenstransfer durch Teamarbeit, "lessons learned" und Dokumentation
Die genannten Nutzenpotenziale können natürlich nur dann wirksam werden, wenn Projektmanagement sinnvoll, gezielt und konsequent umgesetzt wird.



© startup euregio Management GmbH, 2001-2007

Die einzelnen **Teilprozesse** sind:

- **Initiierung:** Die Grundlagen des Projekts (Problemstellung, Kundenanforderungen, Ideen, Probleme, Ziele etc.) werden gesammelt, analysiert, geplant und in Form eines Projektauftrages dokumentiert. Dieser bildet die Entscheidungsgrundlage für den Projektauftraggeber (PAG).
- **Planung:** Wenn das Projekt offiziell gestartet ist, konkretisiert das Projektteam in der Planung die Projekthalte (Ziele, Aufgaben, Risiken etc.).
- **Durchführung & Controlling:** Sobald die Planung einen ausreichenden Detaillierungsgrad erreicht hat, wird mit der Umsetzung begonnen. Parallel dazu steuert und überwacht der Projektmanager den Projektverlauf.
- **Abschluss:** Ein Projekt sollte genauso systematisch beendet werden, wie es begonnen wird. Erfahrungswerte (Lessons Learned) gehören kritisch reflektiert. Die Projektergebnisse müssen entsprechend evaluiert werden (on scope, on budget, on time?). Die Ergebnisse des Projektabschlusses sind in einem kurzen Abschlussbericht zu dokumentieren.
- **Nachprojektphase:** In der Nachprojektphase werden die Projektergebnisse genutzt. Oft ist es wichtig und ratsam, auch die Verantwortlichkeiten für die Nachprojektphase klar zu definieren.

Wichtig: Die verschiedenen Teilprozesse können zeitlich parallel ablaufen. So kann es beispielsweise sinnvoll und notwendig sein, Schritte der Planung schon während der Initiierung durchzuführen. Oder umgekehrt können Aufgaben der Initiierung während der Durchführung relevant werden (z.B. zur Initiierung einer neuen Projektphase).

Profil

Das Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd (gegründet 1989) will die für den Menschen wesentlichen Fragen musikalisch thematisieren. Raum für Besinnung und Musik-Erleben bieten bedeutende Sakralbauten aus acht Jahrhunderten in und um Schwäbisch Gmünd.

Die programmatische Ausrichtung orientiert sich an einem jährlich wechselnden Thema und umfasst ein Repertoire vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Qualität von lokalen bis internationalen Ensembles, Spiritualität ausgehend vom Christentum in Richtung Weltreligionen und „freier“ Spiritualität sowie die Einbeziehung verschiedener Kunstsparten. Mit ca. 15.000 Besuchern pro Saison erreicht das Festival eine Anziehungskraft, die weit über den süddeutschen Raum hinaus reicht.

Professionelle Projektassistenz – wirksame Entlastung für die Projektleitung

von Christine Walker

In allen Bereichen des Projektmanagements wird nach Möglichkeiten gesucht, um die Projektabwicklung effizienter zu gestalten. Ein Optimierungspotenzial, das bisher meist übersehen wird, ist die richtige Auswahl der Projektassistenz. Dabei ist gerade die Arbeitskapazität der Projektleitung in vielen Unternehmen ein kritischer Engpass. Projektleiterinnen und Projektleiter haben oft keine Zeit, um alle Aufgaben termingerecht und in der geforderten Qualität zu bewältigen. Die Folgen dieser Überlastung sind u.a. Verzögerungen, Versäumnisse und Fehlentscheidungen, aber auch Stress, schlechte Stimmung und Überstunden.



Christine Walker

Geschäftsführerin der PLU GmbH, Vermittlung von Top-Assistenzkräften; langj. Erfahrung als Vorstands- u. Projektassistentin in internat. Unternehmen im In- und Ausland

Kontakt: christine.walker@plu.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Dieser Artikel richtet sich an Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte und insbesondere an Projektleiterinnen und Projektleiter von großen, internationalen Projekten. Er zeigt, wie Projektleitungen durch qualifizierte Assistenzkräfte effektiv entlastet werden können, um sich auf die wesentlichen, erfolgsentscheidenden Arbeiten zu konzentrieren. Der Artikel beschreibt anhand eines konkreten Beispiels, welche Aufgaben die Assistenz übernehmen kann, welches Qualifikationsprofil sie mitbringen sollte und welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Assistenz, Team und Kunde gewährleistet ist.

Mehr freie Kapazität

Während Unternehmen zunehmend in die Suche und Ausbildung von Top-Managern und Projektleitern investieren, werden Assistenzstellen oft nur mit durchschnittlich qualifiziertem Personal oder angelernten Hilfskräften besetzt. So werden Management-Kapazitäten vergeudet, welche die Unternehmen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit nutzen könnten.

Vielen Führungskräften wie Geschäftsführern, Vorständen oder Projekt- und Abteilungsleitern ist nicht bewusst, wie viel ihrer eigenen Arbeitskapazität sie mit einer qualifizierten Hilfe frei räumen und für andere Aufgaben verwenden könnten. Eine gut ausgebildete und erfahrene Assistenz spart durchschnittlich 44% der Arbeitszeit eines Managers ein (Quelle: PLU-Studie "Excellence in Officemanagement"). Dieser hohe Wert kommt zustande, da die meisten Manager viele administrative Dinge selbst erledigen, anstatt sie zu delegieren.

Der Einsatz einer qualifizierten Projektassistenz steigert die Effizienz insbesondere in großen, komplexen oder internationalen Projekten, in denen große Teams zu organisieren und zu führen sind. In kleineren Projekten ist der Einsatz einer Projektassistenz sinnvoll, wenn diese z.B. Teilaufgaben selbstständig abarbeiten kann oder wenn es wichtig ist, dass jemand den Überblick über die Gesamtorganisation behält und auch an "Kleinigkeiten" denkt, wie z.B. funktionierende Telefon- oder WLAN-Leitungen bei einem Umzug.

Aufgaben und Qualifikationsprofil

Um die Projektleitung effektiv zu entlasten, übernimmt die Assistenz Organisationsaufgaben, sie spielt eine wichtige Rolle in der Kommunikation zwischen Projektleitung und Team und fungiert als Filter für Anfragen.

Organisations- und Filterfunktion

Die Projektassistenz organisiert die Infrastruktur des Projekts. Diese ist die Basis für eine effiziente Zusammenarbeit im Team. Beispiel: Der Projektleiter teilt jedem neuen Teammitglied mit, dass der erste Ansprechpartner bei Fragen oder Problemen immer die Projektassistenz ist und nennt ihm ihren Namen mit E-Mail-Adresse und Telefonnummer. Die Projektassistenz informiert jeden neuen Mitarbeiter über die administrativen und organisatorischen Eckdaten. Dazu gehören u.a. das Set-up von IT-Zugängen sowie logistische In-

formationen. Die Projektassistenz kümmert sich um alle anfallenden Fragen, sortiert, priorisiert und beantwortet sie und leitet nur die Anfragen an die Projektleitung weiter, die sie selbst nicht bearbeiten kann (z.B. Entscheidungen zu Budgetthemen, Genehmigungen für Veranstaltungen oder größere Projektausgaben).

Definierte Kompetenzen

Um die Projektleitung entlasten zu können, braucht die Assistenz festgelegte Spielräume und Kompetenzen. Nur unter dieser Voraussetzung kann sie selbständig arbeiten und entscheiden. So braucht sie z.B. freie Hand, wenn es darum geht, das Team oder einzelne Mitarbeiter "arbeitsfähig" zu machen oder von der Projektleitung gewünschte Besprechungen, Workshops und Veranstaltungen zu organisieren. Die Projektassistenz ist dafür verantwortlich, dass alles reibungslos läuft und das Team effizient arbeiten kann.

Qualifikationsprofil

Das Kompetenzprofil einer Projektassistenz unterscheidet sich von einer klassischen Sekretärin hinsichtlich der fachlichen Kompetenzen. Ihre Position ist anspruchsvoller, da sie nicht nur Organisationstalent, Kommunikationsstärke, Belastbarkeit und Flexibilität mitbringen muss, sondern auch viel Projekterfahrung, Geschäftsverständnis (bei IT-Projekten z.B. im IT-Bereich) und ausgeprägte Kenntnisse von IT-Anwendungssystemen. In großen ERP-Projekten sind u.a. der sichere Umgang mit Microsoft Office und Microsoft Project sowie ein ausgezeichnetes Verständnis für Zahlen eine Grundvoraussetzung, um das Projektcontrolling aufbauen zu können. In großen internationalen Projekten muss die Projektassistenz darüber hinaus fließend Englisch in Wort und Schrift beherrschen.

Weiterhin sollte die Assistenz auch eine Reihe persönlicher Kompetenzen mitbringen wie selbstbewusstes Auftreten, eigenständiges Arbeiten und absolute Zuverlässigkeit – auch in schwierigen Situationen. Wichtig sind außerdem Diplomatie, Souveränität, Selbstbewusstsein und den Mut, eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Karrieremöglichkeiten

Die von einer Projektassistenz geforderten Eigenschaften wie Entscheidungsstärke, Souveränität und Diplomatie sind Grundlage für die Übernahme von Positionen mit Personalverantwortung. Da Projektassistenten diese Kompetenzen während ihrer Tätigkeit ausbauen und vertiefen, können sie sich auch für Aufgaben empfehlen, die Managementqualitäten voraussetzen, z.B. die Leitung mehrerer Sekretärinnen und Teamassistenten im Unternehmen oder für Marketing, Aufgaben im HR-Bereich oder Projektcontrolling. Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten einer Projektassistenz offen stehen, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab.

Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit

Damit sich die Assistenz effektiv einbringen kann, muss die Projektleitung deren Kompetenzen auch tatsächlich für sich nutzen. Das gelingt nur, wenn die Projektleitung sich wöchentlich ein bis zwei Stunden Zeit nimmt für ein ausreichendes Briefing. Hier erhält die Assistenz alle notwendigen Hintergrundinformationen, um Vorgänge in den richtigen Kontext zu setzen und eigenständig agieren zu können. Bei dieser Gelegenheit werden Themen besprochen, welche die Assistenz nicht alleine entscheiden kann, z.B. größere Ausgaben. Um ständige Rücksprachen außerhalb der festgelegten Briefing-Termine zu vermeiden, braucht die Projektassistenz ein eigenes Budget für kleinere Ausgaben wie die Bestellung von Büromaterial, Getränke oder kleine Team-Essen.

Eine weitere wichtige Grundlage für ein selbständiges Arbeiten der Projektassistenz, ist ein hohes Maß an Vertrauen von Seiten der Projektleitung. Diese muss sich darauf verlassen können, dass die Assistenz stets in ihrem Sinn handelt und Entscheidungen im Interesse des Projekts trifft. Die Projektleitung hat definitiv nicht die Zeit, um die Assistenz zu kontrollieren oder zu überwachen.

Das Projekt bei einem führenden internationalen Landmaschinenhersteller

Anhand eines Projekts, das ein führender internationaler Landmaschinenhersteller 2007 in Kooperation mit einer bekannten Unternehmensberatung startete, wird im Folgenden gezeigt, wie eine Projektassistenz arbeitet, welche Funktionen sie im Projektmanagement-Office (PMO) übernimmt und wie sie die Projektleitung in der täglichen Arbeit unterstützt. Hauptstandort des Projekts ist in einem kleinen Ort in Süddeutschland; das Projekt soll noch bis August 2008 laufen.

Das Projekt

Ziel des Projekts ist es, die Geschäftsprozesse zu optimieren und SAP zu implementieren, um auf diese Weise eine signifikante Umsatzsteigerung zu erreichen. Das Projekt ist in sieben Teilprojekte mit jeweils eigenem Team und einer Teilprojektleitung untergliedert. Der Gesamtprojektleiter informiert den Kunden regelmäßig über den Projektfortschritt und stellt die (Teil-)Ergebnisse in Lenkungs- bzw. Projektfortschrittsitzungen vor. Die meisten Teammitglieder sowie die Projektleitung arbeiten am Standort in Süddeutschland. Insgesamt arbeiten im Team rund 100 Personen aus über 15 Nationen.

Die Projektassistenz hat Ihren Arbeitsplatz im Projektmanagement Office (PMO), der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen, der Projektleitung und den Teams. Grundsätzlich steht das PMO – wenn es die räumlichen Kapazitäten zulassen – der Projektassistenz alleine zur Verfügung. Da im PMO viel telefoniert wird und oft Projektmitarbeiter mit unterschiedlichen Fragen persönlich vorbeikommen, herrscht viel Unruhe. Von daher kommt es nur in Ausnahmefällen vor, dass im PMO noch eine weitere Person arbeitet. Werden Praktikanten eingesetzt, haben diese ihren Arbeitsplatz im PMO, da sie von hier aus den besten Einblick in das Geschehen auf einem internationalen Projekt bekommen. Sie erhalten ihre Aufgaben von der Projektassistenz oder von einzelnen Teamleads und haben eine unterstützende Funktion.

Die Projektassistenz im Beispiel arbeitet auf freiberuflicher Basis. Sie wurde von einer externen Agentur vermittelt und begleitet das gesamte Projekt bis zum endgültigen Abschluss. Ihre Qualifikation umfasst ein abgeschlossenes Studium der Wirtschaftsethnologie, eine Ausbildung zur Außenhandelskauffrau (IHK) sowie über 15 Jahre Erfahrung im Projektmanagement, davon drei Jahre als IT-Projektassistenz.

Aufgaben der Projektassistenz

Projektstart

Der Projektstart stellt immer eine große Herausforderung für die Projektassistenz dar. Im Beispielprojekt musste innerhalb kürzester Zeit die Infrastruktur für über 100 Mitarbeiter aufgebaut werden, um das Team überhaupt erst arbeitsfähig zu machen.

Der Projektleiter war in der Startphase vor allem damit beschäftigt, innerhalb weniger Tage die einzelnen Experten, Teamleiter und –mitglieder zu rekrutieren sowie die Hierarchien, Kommunikations- und Abstimmungsprozesse festzulegen. Das organisatorische Set-up, das im Folgenden detailliert beschrieben wird, lag vollständig im Verantwortungsbereich der Projektassistenz. Sie sorgte dafür, dass jedes neue Teammitglied von der ersten Minute an komplett arbeitsfähig war. Dafür erhielt sie vom Projektleiter die erforderlichen Kompetenzen, wie komplette Handlungsfreiheit, um z.B. Abläufe wie die Koordination von Besprechungen zu organisieren. Es gibt Projekte, in denen jedes einzelne Projektmitglied bei Ankunft auf dem Projekt zunächst einen halben Tag damit verbringt, seinen IT-Zugang zu organisieren. Bei 100 Mitarbeitern gehen so 400 Stunden bzw. 50 Personentage verloren. Im Beispielprojekt lag diese Aufgabe bei der Assistenz, so ließen sich Kosten und Zeit einsparen.

Organisation der Arbeitsplätze

Zunächst musste die Projektassistenz ausreichend Bürofläche für alle Projektmitarbeiter schaffen. Da die Reservflächen im Unternehmen bei weitem nicht ausreichten, organisierte sie kurzfristig Bürocontainer sowie Tische, Stühle, Schränke, Büromaterial, Drucker usw.

Unterbringung der Projektmitarbeiter

Eine weitere Herausforderung war es, über 100 Projektmitarbeiter in einem kleinen, ländlichen Ort unterzubringen, das auf Geschäftsleute nicht eingerichtet ist. Die wenigen verfügbaren Hotels mussten über lange Zeit gebucht werden – was insbesondere zur Ferien- und Oktoberfestzeit nur begrenzt möglich ist. Daher mietete die Assistenz zusätzlich eine größere Zahl von Apartments an. Dafür hatte sie die Genehmigung des Projektleiters. Einzige Vorgabe war, dass das Budget nicht höher sein durfte als ein Hotelzimmer, das für denselben Zeitraum gebucht wurde. Eine besondere logistische Aufgabe war es, das komplette internationale Team zum Kick-off anreisen zu lassen – rechtzeitig und zu optimierten Kosten.

IT-Infrastruktur

Damit das Team effizient zusammenarbeiten kann, ist bei einem derart komplexen Projekt eine gut organisierte IT-Infrastruktur erforderlich. Die Projektassistenz kümmerte sich um ein funktionierendes Netzwerk,

baute das Dokumentenablagensystem auf dem Projektserver auf und verwaltet die Zugriffsrechte zum Entwicklungssystem.

Orientierung für Projektmitarbeiter

Damit die Projektmitarbeiter sich auf dem Projekt möglichst schnell zurecht finden, war die Assistenz dafür verantwortlich, ihnen die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen: Hotel- und Reiseinformationen, Projekt-Who is Who, Projektorganisation, Zugangsdaten, Kernarbeitszeiten, Abrechnung von Reisekosten usw. Hierzu hatte sie vorab in Zusammenarbeit mit dem Projektleiter einen Projektleitfaden erstellt, den sie in Form eines "Welcome-Packages" persönlich jedem Teammitglied überreichte.

Kurz- und langfristige Ziele von Projektleitern

Das kurzfristige Ziel einer Projektleiterin oder eines Projektleiters ist es, das jeweilige Projekt zum Erfolg zu führen. Hierfür ist es notwendig, den Überblick zu behalten über den Zeitplan und den Projektfortschritt, zeitkritische Teilaktivitäten, Workshops und Lenkungsausschusssitzungen, das Budgets, die Auslastung der Mitarbeiter und die Stimmung im Team. Gleichzeitig ist die Projektleitung gerade in Großprojekten für das gesamte Team auch Ansprechpartner für viele administrative Fragen. Deren Klärung kann einen erheblichen Teil ihrer Arbeitskapazität binden und dazu führen, dass das Projektziel aus dem Blick gerät. Ein langfristiges, persönliches Ziel ist die eigene Karriereentwicklung. Die Projektleiterin oder der Projektleiter muss neben der erfolgreichen Projektstätigkeit weitere Aufgaben übernehmen und z.B. Projekte verkaufen. Hierzu muss zusätzliche Zeit für Verkaufsiniciativen, Präsentationen und Kundentermine aufgewendet werden.

Das alles kann nur geleistet werden, wenn die Projektleitung ihre Projekte unter Kontrolle hat und möglichst viele administrative Aufgaben delegiert. Sowohl unter dem Aspekt kurzfristiger als auch langfristiger Herausforderungen schafft eine qualifizierte Projektassistenz der Projektleitung Freiräume, die sie für die Steuerung ihrer Projekte benötigt, aber auch für ihre berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen.

Projektentwicklung

Organisation einer effizienten Zusammenarbeit im Team

Damit alle Projektmitarbeiter schnell und harmonisch zusammenarbeiten können und stets auf einem gemeinsamen Informationsstand sind, arbeiten sie in der zentralen Kommunikations- und Dokumentenablagestruktur. Die Projektassistenz hat hier eine disziplinierende Funktion, indem sie die abgelegten Dokumente auf Einhaltung der Standards prüft und ggf. mit dem Projektmitarbeiter Rücksprache hält. Dieser Prozess wird durch eine spezielle IT-Lösung, eine Web-basierte Datenbank, unterstützt. Das Tool stellt eine Änderungshistorie bereit und ermöglicht es so, Änderungen rückzuverfolgen. Außerdem verfügt es über eine Rechteverwaltung und gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter im Rahmen seiner Berechtigung Zugriff auf die projektrelevanten Informationen und Dokumente hat. Im System sind u.a. Teaminformationen, Kontaktdaten, Teamfotos, Anwesenheitslisten, E-Mail-Adressen und Telefonlisten hinterlegt, außerdem Standards bzw. Vorlagen für wichtige Vorgänge und Prozesse. Mit Hilfe der IT-Lösung werden auch alle inhaltlichen Projektdokumente, Präsentationen, Systemdokumentationen, Handbücher sowie Projekt-abnahmedokumente abgelegt. Aufgabe der Projektassistenz ist es, die Dokumente aktuell zu halten und darauf zu achten, dass die Ablagelogik eingehalten wird.

Laufendes Projektcontrolling

Ein effektives Projektcontrolling kann wesentlich zur Entlastung der Projektleitung beitragen. Um einen exakten Überblick über den Projektstatus zu haben, werden die Projekt- und Zeitpläne regelmäßig bzw. mindestens einmal pro Woche über Microsoft Project verwaltet und aktualisiert. Im PMO wird überprüft, ob die ca. 100 Teammitglieder regelmäßig ihre Tätigkeiten mit dem entsprechenden Stundenaufwand in Microsoft Project eingeben. Säumige Mitarbeiter erhalten von der Assistenz ggf. eine Erinnerung.

Projektcontrolling erfordert zum einen sehr viel Disziplin der Projektmitarbeiter, zum anderen ist es eine tägliche Herausforderung für die Projektassistenz, beharrlich dafür zu sorgen, dass niemand "vergisst", seine Stunden zu registrieren.

Die Assistenz bereitet für die Projektleitung regelmäßig Statusberichte vor. So ist diese immer auf dem aktuellen Stand und kann auf Veränderungen schnell reagieren. Im Rahmen des Projektcontrollings koor-

diniert das PMO die monatliche Rechnungsstellung (Honorare und Expenses) des Teams an den Kunden und verfolgt Zahlungseingänge.

Projektkommunikation

Je größer und internationaler ein Projekt ist, desto mehr Personen müssen mit Informationen versorgt und in gemeinsame Aktivitäten eingebunden werden. Grundlage für diese Kommunikation, die jeden einzelnen erreichen muss, sind die Teamlisten und E-Mail-Verteiler. Die Projektassistenz pflegt diese permanent und hält sie aktuell. So kann sie für die Projektleitung die regelmäßigen Status-Meetings sowie Team-Essen oder Events verlässlich kommunizieren und organisieren.

Organisation und Durchführung von Besprechungen

Das Projekt wird über wöchentlich stattfindende Status-Besprechungen gesteuert. Hinzu kommen zahlreiche Kunden-Workshops sowie Telefon- und Videokonferenzen. Die Projektleitung muss in Hinblick auf die begrenzte Zeit gewährleisten, dass alle Besprechungen effizient ablaufen, die Agenda festlegen und dafür sorgen, dass die relevanten Teilprojektleiter und Teammitglieder vorbereitet sind. Die Projektassistenz erstellt zusammen mit der Projektleitung die Agenda und versendet diese unter Angabe aller erforderlichen Details. Sie prüft die Protokolle der letzten Status-Besprechungen, kümmert sich darum, dass offene Punkte noch termingerecht abgearbeitet werden und die Präsentationen für das anstehende Meeting erstellt werden. Die Projektassistenz nimmt an allen Status-Besprechungen teil, erstellt die Protokolle und verteilt diese im Anschluss an die Teilnehmer.

Die "gute Seele" des Projekts

Die Projektassistenz im Beispielprojekt ist auch die "gute Seele" des Projekts. Sie ist für Teammitglieder mit Fragen und Sorgen ein zuverlässiger Ansprechpartner. In diesem Projekt arbeiten beispielsweise über zehn indische Kollegen, von denen einige das erste Mal im Ausland sind und Fragen zur Verpflegung oder zur medizinischer Betreuung hatten. Im PMO hält die Assistenz darüber hinaus für kleinere Unfälle Pflaster und Desinfektionsmittel, Aspirin gegen Kopfschmerzen und eine große Schale mit Süßigkeiten bereit.

Über viele kleinere Gespräche entwickelte die Projektassistenz im Lauf der Zeit ein gutes Gespür für die Stimmungslage im Team. Durch die intensive Projektarbeit in den Teilprojekten kam z.B. die Kommunikation zwischen den Teams zu kurz. Daher schlug die Projektassistenz dem Projektleiter ein Team-Event vor und organisierte ein Barbecue direkt vor den Büros der Projektmitarbeiter, die Zugang zum Garten hatten. So kamen alle Mitarbeiter zusammen und lernten sich auch privat kennen. Die Zusammenarbeit funktionierte danach noch besser. Das größte Team-Event war der gemeinsame Besuch des Oktoberfests. Mit 100 Personen ins Hofbräuzelt – eine organisatorische und logistische Herausforderung für die Assistenz. Sie musste u.a. eine Reservierung für 100 Personen bekommen, zur "Wiesn"-Zeit günstige Hotelzimmer in München organisieren und das gesamte Team zugleich ins Hofbräuzelt lotsen. Das Event war ein voller Erfolg und ein unvergesslicher Abend, der das gesamte Team noch enger zusammengeschweißt hat.

3. Projektabschluss

Der professionelle Projektabschluss ist sehr wichtig für den Gesamtprojekterfolg und eine Visitenkarte für die Projektleitung sowie das gesamte Team. Der damit verbundene Aufwand kann bei so großen und komplexen Projekten sehr hoch sein. Die Projektassistenz kümmert sich um den Roll-off der Teammitglieder und organisiert den Projektabschluss. Wichtige Unterlagen und Dokumente müssen dem Kunden vollständig zurück gegeben werden – insbesondere wenn sie die Sicherheit betreffen, wie Zugangskarten, Schlüssel, Sperrung der IDs und der IT-Zugänge. Die Büroräume müssen geräumt und dem Kunden in ordentlichem Zustand zurückgegeben werden, die Projektwohnungen sind rechtzeitig zu kündigen, zu räumen und gereinigt zu übergeben. Eine zentrale Rolle spielt die Archivierung aller relevanten Unterlagen wie Software-Dokumentationen, Design-Dokumente, Abnahmedokumente, Workshop-Protokolle und Präsentationen. Diese Arbeit ist nur zu bewältigen, wenn bereits zu Beginn des Projekts ein strukturiertes Dokumentenmanagement eingeführt und die Einhaltung der Standards während des Projekts sichergestellt wurde.

Fazit

Eine hoch qualifizierte, erfahrene und verlässliche Projektassistenz kann der Projektleitung viele organisatorische, koordinierende und kommunikative Tätigkeiten abnehmen. Die so gewonnenen Freiräume und

Kapazitäten kann die Projektleitung in ihre wesentlichen Aufgaben investieren und sich besser auf die Erreichung des Projektziels konzentrieren.

Mit eigenem Budget und festgelegten Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet, ermöglicht die Position der Projektassistenz engagierten, eigenständig arbeitenden, sozial kompetenten und entscheidungsfreudigen Personen eine attraktive, anspruchsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit im Projekt. Unternehmen haben grundsätzlich die Möglichkeit, Projektassistenzen extern einzukaufen oder eigene Mitarbeiter für diese Arbeit heranzuziehen, damit diese ihre PM-Kenntnisse sowie ihre organisatorischen und kommunikativen Fähigkeiten einsetzen und weiterentwickeln können.

Literatur

- Walker, Christine: Studie 2007 "Excellence in Officemanagement", PLU GmbH

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/archiv> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.

Tipp: Das Projektteam erfolgreich auf die Schiene bringen – Vorbereitung eines Kick-off

von Gero Lomnitz

Ein erfolgreiches Kick-off-Meeting bildet eine hervorragende Basis für die Zusammenarbeit im Projektteam. Der Stellenwert lässt sich kurz und knapp erläutern:

1. Richtige Teamarbeit benötigt einen Integrationsprozess, das "warming up" ist notwendig, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu erreichen.
2. Teamarbeit steht und fällt mit Orientierung. Die Hintergründe, die Ziele, die Rahmenbedingungen und andere strukturelle Faktoren des Projekts müssen klar sein. Das Team muss seine Ausgangslage kennen.
3. Das Kick-off bietet der Projektleitung die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich zu positionieren. Das professionell vorbereitete und durchgeführte Kick-off hat eine gewisse Modellfunktion für die weitere Zusammenarbeit.



Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: ipo-lomnitz@t-online.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Deshalb ist es sehr empfehlenswert, die Projektarbeit immer mit einem Kick-off zu beginnen, diese Investition zahlt sich aus. Durch die gute Vorbereitung setzen Sie Maßstäbe und unterstreichen die Bedeutung des Projekts.

Worauf kommt es in der Praxis an?

- **Klären Sie wichtige Punkte im Vorfeld**
Zur professionellen Vorbereitung gehört die Klärung inhaltlicher Punkte im Vorfeld. Die Frage für die Projektleitung lautet: Welche Punkte muss ich mit wem klären, um das Kick-off erfolgreich durchführen zu können? In der Regel handelt es sich um den Business Case, die Projektziele (soweit bereits definiert), die Rahmenbedingungen und die Erwartungen des Auftraggebers, um wesentliche Punkte zu nennen. Idealerweise kann die Projektleitung dann im Kick-off das Team über den Handlungsspielraum informieren.
- **Planen Sie genügend Zeit ein**
Planen Sie genügend Zeit für das Kick-off, denn es handelt sich nicht um eine normale Arbeitssitzung. Falls sich nicht alle kennen, brauchen die Beteiligten Zeit, um sich persönlich und fachlich kennen zu lernen. Ein Kick-off kann bei kleineren Projekten zwei bis drei Stunden dauern, in besonderen Fällen ist es sinnvoll dafür zwei bis drei Tage einzuplanen. Die Dauer ist abhängig von der Projektgröße, von der Komplexität des Projektes oder von der politischen Brisanz des Projektes. Planen Sie auf jeden Fall genügend Zeit ein, um auf Fragen und Bedenken eingehen zu können. In vielen internationalen Projekten muss auch den Faktoren Sprache und Kultur zeitlich Rechnung getragen werden.
- **Laden Sie den Auftraggeber ein.**
Für die Akzeptanz der Projektziele und für die Motivation der Beteiligten kann es sehr positiv sein, wenn der Auftraggeber am Kick-off teilnimmt. Zumindest zu Beginn der Sitzung sollte er die Ziele und Hintergründe des Projekts erläutern, seine Erwartungen formulieren und für Fragen zur Verfügung stehen.
- **Stimmen Sie sich mit dem Auftraggeber ab**
Stimmen Sie mit dem Auftraggeber vorher ab, welche Inhalte er zu welchem Zeitpunkt vermitteln soll, damit sein Beitrag in das Gesamtkonzept des Meetings passt. Prüfen Sie, ob der Auftraggeber die Zusammensetzung des Teams kennt. Wenn nicht, geben Sie ihm eine Liste und sprechen Sie mit ihm die Zusammensetzung kurz durch. Ein gut vorbereiteter Auftraggeber hat eine positive Wirkung auf das Team.
- **Lassen Sie die Einladung auch vom Auftraggeber unterschreiben**
In vielen Unternehmen ist es hilfreich, wenn das Einladungsschreiben für das Kick-off sowohl vom Auf-

traggeber als auch vom Projektleiter unterschrieben worden ist. Wenn es nicht ausdrücklich anders vereinbart ist, dann sollte die Projektleitung das Einladungsschreiben formulieren.

- **Kümmern Sie sich rechtzeitig um die "Kleinigkeiten"**
Selbstverständlich kümmert sich der engagierte Projektleiter rechtzeitig um den Raum, die notwendigen Arbeitsmittel und Informationsunterlagen. Unterschätzen Sie diese "peanuts" nicht, fehlende Arbeitsmittel können eine Einladung zur Unverbindlichkeit darstellen.

Tipp: Das Projektteam erfolgreich auf die Schiene bringen – Durchführung eines Kick-off

von Gero Lomnitz

Ein erfolgreiches Kick-off bildet eine hervorragende Basis für die Zusammenarbeit im Projektteam. Deshalb ist es sehr empfehlenswert, die Projektarbeit immer mit einem Kick-off zu beginnen, diese Investition zahlt sich aus.

Die Leitschnur zur Durchführung eines Kick-off kann mit den vier "I" zusammengefasst werden:

- Integration
- Information
- Identifikation
- Initiative

Gestalten Sie den Ablauf Ihrer Kick-off-Meetings nach diesen vier Schritten.

Integration

- Starten Sie auf jeden Fall mit einer Vorstellungsrunde, wenn sich die Projektmitarbeiter nicht alle kennen.
- Zum Ende der Vorstellungsrunde sollten alle wissen:
 - Welche Funktion haben die Beteiligten in ihren Organisationseinheiten?
 - Welchen fachlichen Background und welche Projekterfahrung bringen sie mit?
 - Mit welchen Vorabinformationen und Erwartungen kommen sie in das Projektteam?
 - Warum sind diese Projektmitarbeiter im Team? Kommen sie freiwillig mit einem hohen Interesse am Projekt oder wurden sie geschickt?
- Achten Sie während der Vorstellungsrunde auch auf das, was zwischen den Zeilen gesagt wird. Auf diese Weise können Sie bereits zu Beginn Bedenken oder Widerstände aufnehmen.

Information

- Um eine gute fachliche und persönliche Zusammenarbeit mit hoher Verbindlichkeit zu erreichen, müssen die Beteiligten die Ausgangslage ihrer Arbeit kennen.
- Zum Ende der Informationsphase sollte das Team über folgende strukturelle Faktoren informiert sein:
 - Business Case, Rahmenbedingungen und Ziele des Projektes
 - Rollen im Projekt (Projektaufbauorganisation) und Rollen im Team
 - Vorgehensweise, Spielregeln und Informationsfluss
 - Verbindung zu anderen Projekten und Aktivitäten
- In vielen Fällen kann weder der Projektleiter noch der Auftraggeber bereits alle Punkte zu Beginn des Projekts klären. Das ist nicht weiter problematisch, so lange klar ist, dass noch Unklarheiten bestehen und diese geklärt werden können. Der Handlungsspielraum muss jedoch klar sein.
- Achten Sie auf ein gemeinsames Verständnis von Fachbegriffen und Abkürzungen.
- Das Team sollte Ihre Vorstellung von einer guten Zusammenarbeit kennen. Hier geht es in der Praxis um Fragen von Information, Verbindlichkeit, Feedback, Umgang mit Zeitproblemen. Machen Sie sich im Vorfeld Gedanken, was Sie Ihrem Team sagen möchten.

Identifikation

- Um ein echtes Wir-Gefühl im Team zu erreichen, müssen unterschiedliche Sichtweisen auf den Tisch. Die Projektleitung sollte diesen dritten Schritt des Kick-off-Meetings nicht vernachlässigen.



Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: ipo-lomnitz@t-online.de

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

- Fragen und Bedenken müssen genauso besprochen werden, wie die Chancen. Fordern Sie die Projektmitarbeiter auf, ihre Einwände zu formulieren. Dazu eignet sich die Moderationsmethode sehr gut.
- Die Projektleitung und gegebenenfalls auch der Auftraggeber müssen selbstverständlich auf die genannten Punkte eingehen. Manche Frage kann sicher schnell beantwortet werden, mancher Einwand wird sich während des Meetings nicht auflösen lassen. Entscheidend ist, wie glaubwürdig auf die Bedenken eingegangen wird.

Initiative

Zum Ende der Veranstaltung müssen die nächsten Schritte geklärt werden. Wann sind die nächsten Sitzungen? Welche Aktivitäten müssen von wem bis wann erledigt werden? Wie wird mit offenen Punkten umgegangen? All diese Punkte werden Sie in einem Aktionsplan zusammenfassen.

Auswertung des Kick-off

Schließen Sie die Sitzung mit einer gemeinsamen Auswertung. Die Kernfrage lautet: Ist der Teamfindungsprozess im Kick-off so gelaufen, dass eine Basis für eine gute Zusammenarbeit gelegt wurde?

Kleine Projekte – Teil 3: Unerwartete Ereignisse

von Olaf Clausen

Die Projektgröße alleine entscheidet nicht, ob unerwartete Ereignisse während der Projektdurchführung auftreten. Auch kleinere Projekte können beispielsweise unter Termintreue leiden. Neben den unerwarteten Ereignissen wollen wir uns in diesem Artikel mit der Dokumentation während der Projektdurchführung beschäftigen und bekannte Vorgehensweisen auf die Eignung bei kleineren Projekten prüfen und übertragen.

Unerwartete Ereignisse

Trotz guter Planung können während der Projektdurchführung verschiedene unerwartete Ereignisse eintreten. Im wesentlichen sind das:

- **Zeitliche Probleme:** Termine können nicht eingehalten werden.
- **Inhaltliche Probleme:** Die Aufgabenstellung ist schwieriger als gedacht.
- **Finanzielle Probleme:** Liquiditätsengpässe
- **Zusätzliche Anforderungen:** Der Projektumfang nimmt unerwartet zu.

Die genannten Punkte bedingen sich teilweise gegenseitig.

Zeitliche Probleme

Die Frage ist, ob zeitliche Probleme ein unerwartetes Ereignis oder vermeidbar sind. Gehen wir davon aus, dass sich trotz guter Planung der Aufwand durch Fehleinschätzungen deutlich erhöht hat. Gerade bei kleineren Projekten ist das kritisch, da sich ein Mehraufwand auch in geringer Höhe auf das Gesamtprojektvolumen sehr stark auswirkt. Wichtig ist es in diesem Fall, mittels Zeiterfassung den Mehraufwand genau zu dokumentieren. Vielleicht besteht nach erfolgreicher Projektbeendigung dann die Möglichkeit, diesen Aufwand nachträglich zu vergüten. Oder er wird bei einem möglichen Folgeprojekt berücksichtigt.

Zeitliche Probleme können aber auch durch Krankheit oder andere von außen verursachte Größen entstehen. Das bedeutet, dass der Aufwand sich zwar nicht erhöht hat, aber die geplante Zeit nicht für das Projekt eingesetzt werden konnte. Diese zeitliche Verschiebung kann auch auftreten, wenn die Prioritäten anders gewählt wurden als vorgesehen. So oder so, wie geht man in diesem Fall vor? Es gibt meiner Meinung nach nur eine "saubere" Lösung: Das Problem muss sofort beim Kunden angesprochen werden. Wichtig ist dabei, dass ein geänderter Zeitplan vorgestellt wird. Der Kunde muss erkennen können, dass zwar ein Problem aufgetreten ist, dass es aber auch schon einen Notfallplan gibt.

Inhaltliche Probleme

Insbesondere bei der Durchführung von Projekten in neuen Branchen bzw. Arbeitsbereichen kann es dazu kommen, dass inhaltliche Probleme auftreten. Die Materie ist dem Programmierenden nicht vertraut, so dass der Umfang von Aufgabenstellungen falsch eingeschätzt wird. Das Problem kann vermieden werden, wenn bei Projekten in neuen Bereichen für einige Aufgaben lediglich Stundensätze und nur ein grober Umfang definiert werden. Jetzt kann zwar über die Formulierungen im Angebot oder Pflichtenheft diskutiert werden. Das ist allerdings müßig. Gerade bei kleineren Projekten gibt es nur die Möglichkeiten, das Projekt im Einvernehmen mit dem Kunden abzubrechen und die investierten Stunden als "Lehrgeld" anzusehen oder neu über das Volumen zu verhandeln.

Insbesondere stelle ich inhaltliche Probleme bei Projekten im Handwerksbereich fest. Ein Handwerksmeister, der sein Handwerk gut versteht, arbeitet nicht jeden Tag mit einem Softwareentwickler zusammen. Daher steckt keine böse Absicht dahinter, wenn einige – in den Augen des Handwerksmeisters – Selbstverständlichkeiten nicht erwähnt werden. Ich empfehle Ihnen daher, bei kleineren Projekten in neuen Branchen die Entwicklung im wesentlichen vor Ort beim Kunden durchzuführen. Dem Handwerker ist meistens klar, dass Softwareentwickler gut bezahlt werden. Er kann nur den Aufwand der Programmierung nicht einschätzen und möchte nicht den Eindruck gewinnen, übers Ohr gehauen zu werden.

Inhaltliche Probleme können aber auch in anderem Zusammenhang auftreten. Kleine Projekte werden häufig als reine F&E-Projekte durchgeführt. Leider vergessen viele Entwickler, das den Kunden mitzuteilen. Es ist wirklich wichtig, den Kunden darauf bereits vor dem Projektbeginn hinzuweisen. Viele Fehler treten gerade durch die Verwendung von nicht ganz fertigen Entwicklungswerkzeugen auf. Auch der Entwickler ist bei diesen Fehlern machtlos. Sollten allerdings Kompetenzprobleme auftreten und Sie sich mit dem Produkt doch nicht so gut auskennen, wie Sie vielleicht gedacht haben, so sollte das Projekt so früh wie möglich beendet werden. Bei kleineren wie auch bei größeren Projekten halte ich es für vollkommen legitim, Fehleinschätzungen (sowohl bei Kompetenzen wie auch Ressourcen) bekannt zu geben oder nach anderen Lösungen zu suchen. Bei größeren Projekten kann man sich in der Regel das fehlende Know-how hinzukaufen. Bei kleineren Projekten ist dies meist auf Grund von Volumen und Zeitvorgaben nicht möglich.

Finanzielle Probleme

Finanzielle Probleme entstehen bei kleineren Projekten dann, wenn das Projekt später als geplant beendet wird oder der Aufwand wesentlich größer war als veranschlagt. Einige Softwareentwickler beziehen ein Gehalt oder arbeiten auf eigene Rechnung. Freiwillig geleistete Überstunden werden dann nicht abgerechnet und kosten daher nichts. Werden allerdings Mitarbeiter mit der Projektarbeit beauftragt, so wird es schon teurer. Jede Überstunde kostet extra und muss regelmäßig auch vor dem Projektende abgerechnet werden. Einzige Rettung aus diesem "Liquiditätsdilemma" sind Abschlagszahlungen. Diese müssen natürlich auch begründet sein. Machen Sie daher aus Koordinationsgesprächen Präsentationstermine und stellen sie den aktuellen Stand des Projekts vor. Besteht das Projekt aus mehreren Modulen, so versuchen Sie, die Module sukzessive fertig zu stellen. Durch die Präsentationstermine geben Sie dem Kunden das Gefühl, das ein Abschnitt fertig ist. Damit ist es auch leichter, Abschlagszahlungen zu erreichen. Da wir bei kleineren Projekten höchstwahrscheinlich keinen Spielraum für zusätzliche Präsentationstermine haben, müssen wir Koordinationstermine als Präsentationstermine umfunktionieren. Bevor Sie in die Besprechung einsteigen, erstellen Sie eine einfache Powerpoint-Präsentation in der z.B. alle Dialoge abgebildet sind. Siehe dazu auch den Projektmanagement-Tipp: "So sichern Sie die Abnahme Ihrer Dienstleistung"



Aus Liquiditätsgründen sollten Sie Rechnungen, die am Ende des Monats gestellt werden, auf den ersten des Nachfolgemonats ändern. Die Mehrwertsteuer wird dann erst vier Wochen später fällig.

Zusätzliche Anforderungen

Neben reinen inhaltlichen Problemen kommen – insbesondere nach der Präsentation von Teilmodulen – häufig noch Wünsche vom Kunden hinzu. Wie geht man mit diesen Wünschen um? Zunächst sollte man sie dokumentieren. Auch wenn sie nicht im aktuellen Projekt umgesetzt werden, so bieten sie doch die Möglichkeit für zusätzliche Akquisitionsgespräche nach Beendigung des Projekts. Die Kundenwünsche sollten am besten nach verschiedenen Kriterien klassifiziert und mit einem zeitlichen Aufwand abgeschätzt werden. Durch die Erfassung aller Zeitdaten wissen Sie zu diesem Zeitpunkt bereits, wie viel "Luft" das Projektvolumen noch zulässt.



Führen Sie die gewünschten Änderungen nicht sofort durch, sondern warten Sie immer den Projektabschluss oder Abnahmetermine ab. Dort geht es teilweise wie auf einem Kuhhandel zu, und bereits erledigte Sonderwünsche werden dann manchmal nicht mehr berücksichtigt.

Claim-Management für kleine Projekte

Bei größeren Projekten wird meist ein Claim-Management installiert, um auf unerwartete Ereignisse während der Projektdurchführung (insbesondere die, die zum Scheitern des Projekts führen können) vorbereitet zu sein. Dieses ist für kleine Projekte natürlich nur schwer möglich. Es lohnt sich allerdings, einen Abstecher zu diesem Thema zu machen, um eventuelle Erkenntnisse auf kleine Projekte zu übertragen. Unter dem Begriff Claim versteht man finanzielle, terminliche oder sachliche Forderungen und Ansprüche eines Geschäftspartners an einen anderen, die infolge von Abweichungen, Erschwernissen oder Schäden im Zusammenhang mit der Geschäftserfüllung gestellt werden.

Claim Management umfasst all jene Maßnahmen, die

- auf eine aktive und frühzeitige Erkennung von Claim-Situationen gerichtet sind,
- eine optimale Durchsetzung von Claims an andere Unternehmen erlauben,
- die Abwehr und Verhütung von an das eigene Unternehmen gerichteten Claims ermöglichen.

Zur Claim-Vorsorge werden folgende Maßnahmen (nach Patzak / Rattay, "Projektmanagement", LINDE Verlag, Wien, 1998.; S.78) vorgeschlagen:

- Vertragsgestaltung
- aktives Umfeldmanagement
- systematische Risikoanalyse anhand von Checklisten
- klare und effiziente Projektorganisation
- realistische Projekt- und Terminpläne

Auch bei kleinen Projekten können wir die vorgeschlagenen Maßnahmen einsetzen. Wir werden zwar bei kleineren Projekten keine systematische Risikoanalyse machen können, aber Checklisten für eine grobe Einschätzung können auch bei kleineren Projekten verwendet werden. Insbesondere weil diese mehrfach angewandt werden können.


Die klare und effiziente Projektorganisation ist durch unsere positionsorientierte Vorgehensweise bei den kleinen Projekten bereits gewährleistet (siehe dazu den Artikel "Kleine Projekte - Teil 1: Wichtige Planungsschritte", Projekt Magazin-Ausgabe 22/2000) Zur realistischen Einschätzung von Projekt- und Terminplänen gilt es eigentlich nur, darauf hinzuweisen, dass nur maximal 60% der Arbeitszeit für die Projekte verplant werden sollten.

! Der bekannte Rettungsanker, dass alle Termine auf den Montag der nächsten Woche verschoben werden, ist nicht uneingeschränkt empfehlenswert. Vereinbaren Sie Termine für Präsentationen und Installationen möglichst an einem anderen Wochentag. Vor solchen Terminen ist erfahrungsgemäß immer noch etwas zu tun. Finden diese Termine am Montag statt, müssen diese Arbeiten dann am Wochenende durchgeführt werden, eine Zeit, in der Ihre Mitarbeiter schlecht zu erreichen sind, möglicherweise Feiertagszuschläge fällig werden und Abstimmungen mit dem Kunden kaum noch möglich sind. Nebenbei bemerkt: Montags ist auch häufig die Verkehrslage bei der Anreise schlechter.

Projektdokumentation ist wichtig

Auf jedes unerwartete Ereignis kann man besser reagieren wenn die gesamte Projektdurchführung dokumentiert ist. Betrachtet man das Dokumentationswesen im klassischen Projektmanagement, so ist dieses geprägt von einer Vielzahl von Formularen und zwangsweise auch hohem Aufwand. Die Grundsätze der Formularerstellung sind beispielweise in Claus Steinbergs "Projektmanagement in der Praxis nachlesbar (Claus Steinberg, "Projektmanagement in der Praxis", VDI-Verlag, 1994, S.44 ff).

Bei unseren kleineren Projekten müssen wir einen Weg finden, der die Qualität der Projektdurchführung

Analytical Marketing Consulting GmbH  AMCON

Projektdefinition

Projektnr.: _____
 Projektname: _____
 Auftraggeber: _____
 Projektverantwortlicher: _____
 Projektleiter: _____
 Projektteam: _____

Ausgangssituation und Problemstellung für das Projekt:

Projektziel:

Anforderungen:

Kritische Erfolgsfaktoren:

Kommentar:

Projektbudget: _____

Ereignis:	Termin:	Beschreibung:

Datum: _____ Aussteller: _____
 Verteiler: _____

Seite 1 von 1

Beispielvorlage zur Projektdokumentation

nicht beeinträchtigt, aber den Aufwand in sinnvollen Größen hält Welche Anforderungen stellen wir eigentlich an die Projektdokumentation?

1. Standardisierung von Dokumenten
2. Vollständige Dokumentation des Vorgangs
3. Wiederauffindbarkeit von Projektunterlagen

Standardisierung von Dokumenten

Durch die Verwendung von standardisierten Vorlagen (z.B. in Microsoft Word) kann dafür gesorgt werden, dass auch projektübergreifend die gleichen Inhalte auf den Formularen wiederzufinden sind. Durch die Nutzung der Word-Formularfunktion kann beispielsweise der Benutzer dazu gebracht werden, die Klassifizierung von Ereignissen immer einheitlich vorzunehmen.

Vollständige Dokumentation des gesamten Projekts

Es muss während der Projektdurchführung gewährleistet sein, dass die gesamte Projektdokumentation unverwechselbar, zurückverfolgbar und nachweisbar ist. Das bedeutet, dass jedes Dokument eine eindeu-

Analytical Marketing Consulting GmbH



Arbeitspaketbeschreibung

Projektnr.:	
Projektname:	
Arbeitspaket:	
Verantwortlich:	
Ziel:	
Anforderungen:	
Schnittstellen:	
Vorgänger:	
Nachfolger:	
Beschreibung:	
Termine:	
Bearbeitungsstart:	
Fertigstellung:	
Budget:	
Kosten:	Zeit(aufw.):
Datum:	Aussteller:
Verteiler:	

Dokumentname; Nr. Seite 1/1

Beispiel für eine Arbeitspaketbeschreibung

Briefverwaltungssystem unter MS Word

Problemstellung

Die Erstellung von Schriftstücken verschiedener Art, wie Geschäftskorrespondenz, interne Mitteilungen, Abrechnungen etc. war umständlich zu handhaben und Dokumente konnten oft nur nach längerer Suche wiedergefunden werden.



Beschreibung

Der Benutzer hat die Möglichkeit, unter einer Vielzahl von verschiedenen Vorlagen zu wählen, bestimmte Briefdaten automatisch einfügen zu lassen sowie den Adressaten aus einer Adressdatei zu wählen.

Die Adressdatei ist jederzeit erweiterbar und wird mit mehreren Dialogfeldern zur Adressauswahl und zur Änderung der Datei gesteuert und ist auch von Excel aus einles- und verwendbar.

Beispiel für ein Projekt-Infoblatt

tige Nummer benötigt. Setzen Sie dafür keine spezielle Software ein, so kann der Dateiname beispielsweise die aktuelle Uhrzeit kombiniert mit dem aktuellen Datum sein. Am besten noch numerisch aufsteigend, damit die Dokumente einfach sortiert werden.

Wichtig ist auch, dass eventuelle E-Mails in die Projektdokumentation aufgenommen werden. Sollten Sie die Projektdokumentation vollständig am Rechner vornehmen, so erstellen Sie sich eine Word-Standardvorlage, kopieren Sie die eingehenden und ausgehenden E-Mails in diese Vorlage und speichern Sie sie dann ab. Natürlich gibt es hierfür auch sehr geeignete Software-Lösungen, die aber nicht zwingend für eine ordentliche Dokumentation sind.

Wiederauffindbarkeit von Projektunterlagen

Insbesondere wenn der Projektleiter nicht anwesend ist, ist es wichtig, dass auch andere die gesamte Dokumentation nachvollziehen können. Wie gesagt, sollten Sie keine spezielle EDV-Lösung einsetzen, so können Sie auch zu jedem Projekt eine Übersichtstabelle erstellen, in der die gesamte Korrespondenz eingetragen wird. Hier kann ein Dritter dann auch den Ablageort des Dokuments ermitteln.

! Ist das Projekt auch noch so klein, so sollte nach Projektbeendigung immer eine kurze Zusammenfassung über das Projekt geschrieben werden. Sie behalten so den Überblick über alle durchgeführten Projekte und können diese Projektbeschreibungen auch bei der Akquisition von Neukunden verwenden.

Andere Aspekte der Projektdokumentation - Der Weg zur Knowledge-Datenbank

Ich möchte noch kurz einen anderen Aspekt der Projektdokumentation anreißen. Neben der vollständigen Dokumentation ist es natürlich auch wünschenswert, wenn bestimmte Arbeitsvorgänge und Vorgehensweisen so dokumentiert werden, dass später Dritte diese bei eigenen Projekten verwenden können. Der Schwachpunkt dabei ist leider der Faktor Mensch, der insbesondere bei kleineren Projekten meist keine Zeit hat, seine Erfahrung für andere Mitarbeiter aufzubereiten. Definieren Sie einen Projektabschlussbericht, bei dem sie das zusätzlich erworbene Know-How abfragen.

! Zwingen Sie sich selbst dazu, die Aufgabenverteilung nicht nur formfrei mündlich, sondern schriftlich zu erteilen. Schriftliche Information können digital aufbereitet werden.

Wie geht es weiter?

Die gesamte Projektdurchführung bei den kleineren Projekte wurde ausführlich vorgestellt. Im nächsten Teil wollen wir sehen, ob sich der Aufwand auch gelohnt hat. Wir werden ein Konzept zur Beurteilung des Projekterfolgs vorstellen.

Der Projektabschluss – Teil 1

von Bernd Hilgenberg

Jedes Projekt geht einmal zu Ende. Hierzu ist es notwendig, alle durch das Projekt begonnenen Aktivitäten korrekt abzuschließen. Diese Abschlussarbeiten sind eine dem Projekt zugehörige Phase und "passieren nicht einfach". Aus diesem Grunde sollten die Abschlussarbeiten immer ein Teil des Projektplans sein. Sie als Projektleiter haben in dieser Phase letztmalig die Chance, aktiv auf die Ergebnisse Ihres Projekts Einfluss zu nehmen. Mit Hilfe professionell durchgeführter Abschlussarbeiten können Sie den Auftraggeber positiv beeinflussen und eine erfolgreiche Übergabe des Projekts vornehmen.

Der Abschluss eines Projekts gliedert sich grob in zwei Teile. Zum einen geht es um den **formalen Abschluss** des Projekts. Zum anderen geht es um die **Aufbereitung des Projekts**, dem wir uns im zweiten Teil in der Ausgabe 18/2000 widmen werden.

Der formale Projektabschluss

Abschluss der Projektdokumentation

Der Traum von der papierlosen Arbeit ist leider noch weit entfernt. Während eines Projekts wird viel Papier bzw. viele Dateien erzeugt. Diese Arbeitsergebnisse gilt es zum Abschluss des Projekts zu ordnen, zu archivieren und verfügbar zu machen. Diese Arbeit ist für die Zeit nach dem Projekt besonders wichtig. Viele Projektunterlagen sind im Laufe des Projekts veraltet bzw. immer noch unvollständig. Damit sich nach Abschluss des Projekts auch Projektfremde in diesen Unterlagen zurechtfinden, muss hier rigoros "ausgemistet" werden.

Schaffen Sie eine klare Struktur

Archivieren Sie alle für das Projekt relevanten Unterlagen in einer klaren Struktur! Vernichten Sie unvollständige bzw. veraltete Unterlagen. Auf diese Weise verhindern Sie, dass falsche bzw. unvollständige Informationen in Umlauf kommen. Solche Informationen stiften nur Verwirrung und führen im schlimmsten Fall zu Fehlentscheidungen.

Absicherung auf beiden Seiten: die korrekte Archivierung

Die korrekte Archivierung der Projektunterlagen ist besonders wichtig, wenn Sie als externer Berater in einem Projekt tätig sind. Bei evtl. Rückfragen zum Projekt oder bei Fragen der Haftung sind diese Unterlagen sehr wertvoll für Sie. Beachten Sie in diesem Zusammenhang unbedingt die zwischen Ihnen und Ihrem Auftraggeber vereinbarte Vertraulichkeit. In manchen Projekten ist es nicht erlaubt, Projektunterlagen nach Abschluss des Projekts einzubehalten. In diesem Falle müssen die projektrelevanten Unterlagen so archiviert werden, dass bei Rückfragen auch Sie als Externer problemlos Zugriff über Ihren Auftraggeber auf diese Unterlagen nehmen können.

Legen Sie schriftliche Unterlagen in sauber beschrifteten Ordnern ab. Neben dem Projektnamen oder dem Projektkürzel sollte auf dem Orderrücken der Inhalt klar und deutlich ersichtlich sein, ohne dass der Ordner aufgeschlagen werden muss. Diese auf den ersten Blick profane Sache wird in vielen Fällen vernachlässigt bzw. überhaupt nicht gemacht. Nicht beschriftete Ordner verschwinden so auf Nimmerwiedersehen. In manchen Fällen werden sie auch aus Unachtsamkeit vernichtet, weil sie wegen fehlender bzw. unzureichender Beschriftung nicht mehr eindeutig zu Ihrem Projekt zugeordnet werden können.

Heften Sie die einzelnen Projektunterlagen auch nicht einfach aufeinander. Mit diesem System ist die Suche vorprogrammiert. Teilbereiche sollten innerhalb der Ordner mit Trennblättern zusammengefasst werden. Beschriften Sie die Trennblätter mit einem Stichwort. So werden Sie und andere sich auch nach längerer Zeit noch in den Projektunterlagen zurecht finden.

Die während des Projekts erstellten Dateien sollten einzeln geprüft und übersichtlich in Unterverzeichnissen geordnet werden. Nutzen Sie hier konsequent die langen Dateinamen und beschränken Sie sich nicht auf die alte 8+3 Schreibweise. (Präsentation Lenkungsausschuss 13.03.2000.ppt liest sich besser als PLA1303.ppt) Gehen Sie bei der Bereinigung der Dateien genauso vor wie bei den schriftlichen Unterla-

gen. Unvollständige, veraltete oder während der Projektarbeit nur zum Test angelegte Dateien sollten gelöscht werden.

! Idealerweise werden alle relevanten Dateien zusätzlich auf eine CD gebrannt und in einem speziell gekennzeichneten Ordner abgelegt. Damit erleichtern Sie einen schnellen Zugriff auf alle Projektdaten. Dies ist z.B. dann von Vorteil, wenn die Projektunterlagen archiviert und im Netzwerk nicht mehr direkt verfügbar sind.

Die Übergabe- bzw. Abschlussdokumente sollten von der übrigen Projektdokumentation separat in einem Ordner archiviert werden. So wird eine Vermischung von Projektunterlagen und Abschlussdokumentation vermieden.

Abschlusspräsentation

Zu jedem erfolgreichen Projekt gehört eine Abschlusspräsentation. Zielgruppe dieser Abschlusspräsentation ist in erster Linie Ihr Auftraggeber. Meist ist jedoch auch der Lenkungsausschuss bei dieser Veranstaltung zugegen. Die genaue Zusammensetzung der Teilnehmer obliegt dem Auftraggeber.

Wenn der Abschluss des Projekts in greifbare Nähe rückt, sollten Sie frühzeitig einen Termin für diese Präsentation vereinbaren. Ihre Auftraggeber haben meist einen sehr engen Terminkalender. Deshalb bietet Ihnen eine frühe Terminabsprache mehr Gestaltungsspielraum als kurzfristig vereinbarte Termine.

Primäres Ziel: die Projektabnahme

Senden Sie bei der Einladung an die Teilnehmer unbedingt vorab eine Agenda. Zusätzlich zu den Themen müssen dort in dieser Agenda Ihre Ziele klar definiert sein. Neben einer erfolgreichen Präsentation sollte Ihr primäres Ziel sein, nach der Abschlusspräsentation möglichst kurzfristig eine Projektabnahme zu erhalten.

Geben Sie sich aber keinen Illusionen hin. Zum Ende des Präsentationstermins werden Sie diese Abnahme sicher nicht erhalten. Hier wird sich Ihr Auftraggeber etwas Zeit lassen. Versuchen Sie allerdings einen definitiven Termin von ihm zu bekommen. Dieser Termin sollte im Protokoll dieser Sitzung festgehalten werden.

! Nehmen Sie Ihren Stellvertreter mit auf die Abschlusspräsentation. Er kann Ihnen in Diskussionen zur Seite stehen und das Protokoll dieser Sitzung für Sie schreiben.

Der Projektstatus als Inhalt der Präsentation

Inhalt dieser Präsentation ist es, den endgültigen Status des Projekts wiederzugeben. Dieser Status umfasst neben den erreichten Zielen auch die durchgeführten Arbeiten. Den Erreichungsgrad der Ziele können Sie einfach darlegen, indem Sie den aktuellen Stand des Projekts mit den im Projektauftrag definierten Zielen vergleichen.

Sollten vereinbarte Ziele nicht erreicht sein, so müssen Sie die Gründe dafür ausreichend darlegen. Meist stellen sich im Projekt auch zusätzliche Vorteile heraus, die beim Projektstart nicht berücksichtigt worden sind. Stellen Sie diese zusätzlichen Vorteile klar heraus. Die durchgeführten Arbeiten lassen sich einfach aus dem Projektplan herleiten. Gehen Sie hierbei nicht zu tief ins Detail. Eine grobe Übersicht der durchgeführten Tätigkeiten reicht hier vollkommen aus.

Die Abschlusspräsentation ist ein wichtiges Marketinginstrument

Nehmen Sie die Abschlusspräsentation nicht auf die leichte Schulter! Eine schlechte Abschlusspräsentation schmälert maßgeblich den Erfolg des Projekts und damit auch Ihre Arbeit bzw. die des Projektteams. Es ist die Veranstaltung, um Ihr erfolgreiches Projekt bei Ihrem Auftraggeber entsprechend zu präsentieren. Sie ist in hohem Maße meinungsbildend und hat einen sehr politischen Charakter.

Auch geübte Projektleiter brauchen mindestens 2 volle Arbeitstage um eine perfekte Präsentation zu erstellen. Hierbei ist neben dem reinen Erstellen der Präsentation auch die Zusammenstellung der Informationen ein nicht zu vernachlässigender Zeitfaktor. Planen Sie daher genug Zeit ein, um sich auf diesen wichtigen Termin vorzubereiten. Sprechen Sie die Präsentation auf jeden Fall mit den Projektmitgliedern vorher ab. So können Sie die Präsentation zuverlässig auf Fehler bzw. Unklarheiten hin überprüfen.

Abnahme des Projekts durch den Auftraggeber

Bei der Unterschiedlichkeit von Projekten ist eine allgemeingültige Aussage darüber wie die Abnahme eines Projekts vorgenommen wird schwierig. Im Baugewerbe wird z. B. mit einer Begehung die Abnahme eines Bauprojekts durchgeführt. Ein Lagerverwaltungssystem wird nach Ablauf einer vorher vereinbarten Probelaufzeit als abgenommen betrachtet. Die Erstellung eines Pflichtenhefts wird mit der Freigabe durch den Auftraggeber abgeschlossen. Ganz egal also, wie die Abnahme zum Ende eines Projekts erfolgt, zwei Dinge sind bei allen Projekten gleich:

1. Zu Beginn des Projekts muss genau definiert werden, wie die Projektabnahme erfolgt.
2. Zum Ende des Projekts muss die Projektabnahme erfolgen, um das Projekt formal zu beenden.

Ohne formale Abnahme kein Projektabschluss

Sollte eine formale Abnahme für das Projekt nicht definiert worden sein, kann Ihr Projekt nicht abgeschlossen werden. Für Sie besteht die Gefahr, dass es nie fertig wird und sich so in eine "Never-Ending-Story" verwandelt. Dies zieht unangenehme Konsequenzen nach sich. Sie als Projektleiter können keinen Erfolg vermelden. Ihr Projektteam bekommt u.U. die zugesagte Prämie nicht. Die Projektstruktur wird mit der Zeit aufgeweicht und das Projekt stirbt still und leise. Sollten Sie als externer Berater Festpreis-Projekte für Ihren Auftraggeber abwickeln, verwandeln die sich so schnell in ein finanzielles Fiasko.

Lassen Sie es nicht so weit kommen! Schaffen Sie direkt zu Beginn gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber klare Verhältnisse. Auf diese Weise verhindern Sie Unannehmlichkeiten auf beiden Seiten. Erst mit der Abnahme geht die formale bzw. rechtliche Verantwortung der Projektergebnisse auf Ihren Auftraggeber über.



Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber zu Beginn des Projekts genau, wie die Abnahme zu erfolgen hat. So schützen Sie sich vor evtl. unberechtigten Nachforderungen.

Freigabe der Projektmitglieder/-ressourcen

Zu Beginn eines Projekts wird neben dem Projektleiter auch ein Projektteam definiert. Für die Laufzeit des Projekts sind diese Mitarbeiter mehr oder weniger stark für das Projekt geblockt. Erst mit Abschluss des Projekts sind diese Ressourcen wieder für andere Aufgaben frei.

Beugen Sie einem vorzeitigen Abzug von Ressourcen vor

Es hört sich im ersten Moment sehr formalistisch an, Ressourcen am Ende eines Projekts wieder freizugeben. Jedoch beugen Sie auf diese Weise einem vorzeitigen Abzug Ihrer Projektmitglieder vor. Gerade bei den Abschlussarbeiten kommt es immer wieder vor, dass der Projektleiter später allein da steht und wegen der Masse der noch zu leistenden Arbeiten das Projekt nicht korrekt zum Abschluss bringen kann. Die Projektgruppe sollte sich daher erst nach vollbrachter Arbeit auflösen. Eine vorzeitige Zersplitterung hat für die abzuschließende Arbeit Nachteile, die es in der letzten Phase des Projekts zu verhindern gilt.

Neben den Projektmitgliedern stehen dem Projekt auch Räumlichkeiten und Arbeitsmittel zur Verfügung. Auch diese Ressourcen sollten erst nach der Freigabe durch den Projektleiter wieder anderweitig genutzt werden können. Sollten Sie hier nicht standhaft bleiben, kann es Ihnen z.B. passieren, dass Sie Ihre Abschlussbesprechung nicht halten können, weil der Projektraum bereits wieder anderweitig vergeben ist. Die Projektdokumentation kann nicht abgeschlossen werden, weil sich die dafür vorgesehenen PCs bereits im Firmennirwana befinden.

Abhanden gekommene PCs sind ebenso schwierig wiederzubeschaffen wie vorzeitig abgezogene Projektmitglieder!



Vereinbaren Sie mit Ihrem Auftraggeber, dass die von Ihnen genutzten Ressourcen erst nach Ihrem Okay wieder anderweitig genutzt werden dürfen. Schützen Sie Ihr Projekt auf diese Weise vor dem schleichenden Abzug von Ressourcen!

Während der formale Abschluss das Ende eines Projekts darstellt, dient die Aufbereitung des Projekts dazu, Erkenntnisse aus diesem Projekt und für nächste Projekte zu gewinnen. Diesem sehr wichtigen Thema werden wir uns ausführlich in der nächsten Ausgabe des Projekt Magazins widmen.

Gute Gründe für einen systematischen Projektabschluss

von Anna Adler und Heiko Bartlog

Sie machen keinen Projektabschluss? Kennen Sie die Möglichkeiten nicht oder glauben Sie nicht an dessen Nutzen? Oder haben Sie es eigentlich immer vor und es wird doch nie etwas daraus? Dann sind Sie nicht allein. Das Potential eines professionellen Projektabschlusses bleibt oft ungenutzt.

Dieser Beitrag verdeutlicht die Chancen, die eine systematische Vorgehensweise am Ende eines Projekts eröffnet. Er beschäftigt sich mit Nutzen und Zielen, Gestaltungsmöglichkeiten und dem richtigen Zeitpunkt für einen Projektabschluss. Außerdem gibt er einen Überblick über die notwendigen Aktivitäten.

Was ein systematischer Projektabschluss bringt

Ein Grund dafür, dass der Projektabschluss gern verdrängt wird, liegt vielleicht in seiner Bezeichnung selbst: Ein Abschluss ist etwas Endgültiges, sozusagen die Beerdigung des Projekts. Es ist daher meist schwierig, den richtigen Zeitpunkt eines Projektabschlusses zu finden. Das Team ist mit seiner Arbeit oft schon fertig, der Auftraggeber möchte aber zunächst die ersten Projektergebnisse abwarten, bevor er das Projekt offiziell abschließt. Er sieht den Projektabschluss auch gern als lästiges Anhängsel: Alles was nicht zur vorgeschriebenen Abnahme gehört, wird als "Nice-to-have" betrachtet und geht im allgemeinen Zeitdruck unter. Und die – nun schon fast ehemaligen – Projektmitarbeiter werden sofort im nächsten dringenden Projekt gebraucht, das in der Regel schon begonnen hat. Wozu denn überhaupt die Mühe, das alte Projekt jetzt noch einmal aufzuarbeiten?

Projekte ohne Abschluss

Drehen wir die Frage einmal um: Was sind die Folgen, wenn kein Abschluss stattfindet?

Obwohl bekannt ist, dass Wissen einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt, verbleiben in diesem Fall die während des Projekts entstandenen, wertvollen Erfahrungen bei einzelnen Teammitgliedern. Besser wäre es, sie der gesamten Organisation zugänglich zu machen. Außerdem wird ein wichtiger Motivationsfaktor für Folgeprojekte nicht genutzt: Die Projektarbeit geht ohne wahrnehmbare Unterbrechung von einem Projekt in das nächste über. Der meist stressigen Endphase fehlt somit ein abschließender, befreiender Akzent, wie ihn beispielsweise eine Projektabschlussfeier setzen kann.

Projektabschluss als Startpunkt

Es kann hilfreich sein, den Projektabschluss nicht als End- sondern als Startpunkt zu betrachten, nach dem Motto: "Nach dem Projekt ist vor dem Projekt." Der Abschluss eines Projekts bildet die Basis für nachfolgende Projekte, aber auch für das Tagesgeschäft. Außerdem ist jedes Projekt eingebettet in übergeordnete Vorhaben, Initiativen und Trends sowie in laufende Programme und daher nie isoliert zu betrachten. Das macht die Bedeutung eines fundierten Projektabschlusses quasi als vorweggenommener Projektstart klar.

Ziele des Projektabschlusses

Der konkreten Planung eines Projektabschlusses nähern wir uns über zwei Fragestellungen:

1. Was ist das Ziel des Projektabschlusses?
2. Wer sind die Nutznießer?



Anna Adler

Dipl.-Mathematikerin, PM-Beraterin bei Campana & Schott, Schwerpunkte: Einführung und Optimierung von PM-Systemen, PM-Prozessberatung

Kontakt: info@campana-schott.com

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/



Heiko Bartlog

Dipl.-Kaufmann, PM-Berater bei Campana & Schott, Schwerpunkte: Einführung und Optimierung von PM-Systemen, Auswahl spez. IT-Lösungen für PM

Kontakt: info@campana-schott.com

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Verschiedene Zielrichtungen eines Projektabschlusses sind denkbar:

- Leistungsdaten zum Projektverlauf sollen gesammelt und ausgewertet werden, um als Grundlage für die Planung nachfolgender Projekte Verwendung zu finden.
- Die Erfahrungen aus dem Projekt dienen als Hilfsmittel, um die Prozesse, Methoden und die Kultur in anderen Vorhaben zu verbessern.
- Kollektives Wissen soll gesammelt und besser verfügbar gemacht werden.
- Die Projektleitung möchte die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten auf das Projekt zu einer kompletten Geschichte zusammenfügen, sodass alle sich gemeinsam über das Erreichte freuen können.
- Etwaige Schäden am Team – zum Beispiel durch nicht aufgearbeitete Konflikte – sollen "repariert" werden, damit das Team in Zukunft erfolgreich(er) zusammenarbeiten kann.

Nutznießler

Ein systematischer Projektabschluss nützt allen Beteiligten, zum Beispiel:

- Management
- Kunde, Auftraggeber beziehungsweise Sponsor
- Beteiligte nachfolgender Projekte
- Betriebsorganisation
- Mitarbeiter selbst
- Personalentwicklung
- Marketing
- Vertrieb
- Project Management Office
- Zentrales Wissensmanagement

Für den Auftraggeber ergeben sich Vorteile beispielsweise durch geringere Reibungsverluste bei einer systematischen Übergabe des Projekts in den Regelbetrieb. Ansprechpartner beziehungsweise Wissens-träger zu dem Projektthema sind auch nach Abschluss der Arbeiten am Projektgegenstand noch verfügbar und können die neuen Verantwortlichen einarbeiten.

Nachfolgende Projekte können auf den Erkenntnissen aus dem abgeschlossenen Vorhaben aufbauen. Schon in die Zusammenstellung des Projektteams können die gemachten Erfahrungen und die entstandenen Expertennetzwerke einfließen. Der Start von Folgeprojekten verläuft nach einem guten Projektabschluss effizienter und zielgerichteter.

Auch die Mitarbeiter profitieren bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung, wenn sie am Projektende fundiertes Feedback zu ihrer Projektstätigkeit erhalten.

Etwaige Probleme im Projektverlauf können während des Projektabschlussprozesses konstruktiv aufgearbeitet werden. Insbesondere im zwischenmenschlichen Bereich minimiert man auf diese Weise den Effekt, dass dieselben Teammitglieder mit alten Problemen in neuen Projekten erneut aufeinander treffen und die Arbeitsleistung des gesamten Teams beeinträchtigen.

Was gehört zu einem Projektabschluss?

Neben der Übergabe des eigentlichen Projektergebnisses an den Auftraggeber unterscheiden wir die

- formale/administrative Abwicklung des Projekts (rückwärts gerichtet) sowie die
- Erfahrungsaufbereitung und den Transfer von Wissen (vorwärts gerichtet).

Administrative Abwicklung eines Projekts	
Finanziellen Projektabschluss durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung von Aufwänden (Kontierung) für das Projekt beenden • Nachkalkulation durchführen und der ursprünglichen Plankalkulation gegenüberstellen • Abschließende Rechnungsstellung einleiten
Formale Abnahme der Projektergebnisse durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Projektergebnis an den Auftraggeber übergeben (inklusive festgelegter Dokumentation) • Formale (juristisch relevante) Abnahme durch den Auftraggeber herbeiführen • Technische/fachliche Abnahme aufgrund der Testergebnisse herbeiführen • Inhaltliche Abnahme aufgrund des Projektabschlussberichts (offene Punkte sind dokumentiert und Maßnahmen definiert) herbeiführen • Der Projektleiter wird formal entlastet • Lieferanten erhalten eine Bescheinigung darüber, dass sie den Vertragsinhalt erfüllt haben
Projektorganisation auflösen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter geben zur Verfügung gestellte Dokumente und Hilfsmittel zurück • Mitarbeiter aktualisieren ihr Profil um die neuen Kenntnisse und Erfahrungen • Freigabe der Mitarbeiter herbeiführen (interne Mitarbeiter werden an die Linienorganisation übergeben) • Der Projektleiter bewertet die Leistungen seiner Teammitglieder während des Projekts
Technische Projektinfrastruktur auflösen	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde im Projektverlauf spezielle Software verwendet, so kann diese nun wieder deinstalliert und die Lizenzen für Folgevorhaben freigegeben werden • Etwaig angemietete Hardware kann wieder freigegeben werden
Transfer von Wissen	
Abschlusspräsentation durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Projektergebnisse werden dem Auftraggeber bzw. dem Lenkungsgremium vorgestellt • Die Präsentation dient dem Wissenstransfer an die Entscheider und als Marketing-Instrument
Projektreferenz erstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung des Projekts in Kurzform erstellen: Verschlagwortung der Themen, Techniken, Methoden, Beteiligten etc. • Einstellen eines Projektsteckbriefs in eine Wissensdatenbank (z.B. Wer war verantwortlich? Wann hat das Projekt stattgefunden? Was waren die Themen? Was die Kosten?)
Projektdokumentation abschließen	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder Projektbeteiligte dokumentiert das Projekt aus persönlicher Sicht (Projekttagbuch) • Dokumentation des Projektergebnisses aufbereiten und mit einem Konzept für die Zeit nach dem Projekt (Regelbetrieb) an die künftigen Verantwortlichen übergeben • Projektmanagement-Dokumentation auswählen (Dokumente mit hohem Wiederverwendungswert und solche zu wichtigen spezifischen Themen kennzeichnen) und gegebenenfalls im Hinblick auf künftige Vorhaben aufbereiten (z.B. Metainformationen hinzufügen, auf Referenzdokumente verweisen) • Nicht mehr benötigte Dokumentation wird aus der Infrastruktur entfernt
Projektabschlussstzung durchführen (auch: Retrospektive, Sunset- oder Projekt-Review)	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer einladen: direkte und indirekte Projektbeteiligte • Mögliche Diskussionsthemen auswählen: Organisation, Werkzeuge, Methoden, gemeinsame Regeln, Zusammenarbeit der Beteiligten, erzielte Ergebnisse, besondere Ereignisse, Risiken • Die Ergebnisse der Diskussion (Lessons Learned) dokumentieren und bereit stellen • Gegenseitige Bewertung (Anerkennung und Kritik) der Projektmitarbeiter und Bewertung der Leistungen des Teams durch den Auftraggeber durchführen • Das Erreichte feiern (Projektabschlussfeier)
Projektabschlussbericht erstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsdaten zum Projekt sammeln (Zeit, Aufwand, Kosten) • Wirtschaftlichkeitsbetrachtung/Nachkalkulation durchführen (als Basis für nachfolgende Projekte) • Ursprüngliche Schätzungen und Abweichung (Gründe?) analysieren • Im Projektverlauf aufgetretene Fehler (Anzahl und Behebung) auswerten • Ziele, Risiken und deren Veränderungen im Projektverlauf nachbetrachten
Ex-post-Projektanalyse erstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Ursprüngliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Projekts (z.B. geplante Einsparungen, erhoffte Verbesserungen) überprüfen
Ex-post-Betrachtung weiterer Zielkennzahlen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Was sollte durch das Projekt erreicht werden?

Tabelle 1: Themengebiete eines Projektabschlusses.

Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den einzelnen Themen, die im Rahmen eines Projektabschlusses zu behandeln sind. Da jedes Unternehmen und jedes Projekt einzigartig ist, kann diese Aufzählung nur als Checkliste dienen, anhand derer Sie maßgeschneiderte Prozesse und Regeln für jeden einzelnen Projektabschluss ausgestalten können. Abhängig von verschiedenen Faktoren werden unterschiedliche Prioritäten berücksichtigt. Es ist aber wichtig, keinen Part völlig zu vernachlässigen.

Schwerpunkte können Sie beispielsweise nach den folgenden Gesichtspunkten setzen:

- Je größer das Projektteam, desto wichtiger ist es, eine umfassende Projektabschlussitzung durchzuführen und die Ergebnisse zu dokumentieren. Denn in einem großen Team herrscht meist ein höherer Spezialisierungsgrad vor als in einem kleinen. Gleichzeitig zerfällt die Kommunikation während des Projektverlaufs in eine Cluster-Struktur ("Grüppchenbildung").
- In Unternehmen mit sehr großem Projektportfolio dagegen kann es zunächst wichtiger sein, eine Projektreferenz zu erstellen und den Abschlussbericht fertig zu stellen, um die Projektergebnisse schnellstmöglich im Portfolio-Kontext auswerten zu können.

Zu allen genannten Punkten können Sie je nach den Randbedingungen in Ihrem Unternehmen, eigener Motivation und Zeit sowie Projektcharakter eine Minimallösung anvisieren oder auch versuchen, die Nutzenpotenziale bestmöglich auszuschöpfen. Eine Minimallösung zum Punkt Projektdokumentation wäre beispielsweise, nicht mehr benötigte Dokumente und E-Mails zu löschen. Ihr Ziel sollte sein, es allen, die später etwas suchen, zu ersparen, verschiedene Versionen eines Dokuments vergleichen zu müssen.

Eine besonders umfassende Projektabschlussitzung könnte dagegen nicht nur einen drei- bis viertägigen Workshop in einem Hotel fernab der alltäglichen Umgebung mit einem externen Moderator beinhalten, sondern auch eine Vor- und Nachbereitung dieses Workshops durch alle Beteiligten in Form von Interviews oder beispielsweise durch die Erstellung eines persönlichen Abschlussberichts.

Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Die erste große Hürde auf dem Weg zum Projektabschluss besteht darin, den richtigen Zeitpunkt zu bestimmen. In vielen Fällen findet ein Projektabschluss gar nicht oder viel zu spät statt. Das liegt an den meist stark voneinander abweichenden Zielvorstellungen der einzelnen Interessengruppen. Diese gehen oft mit ganz unterschiedlichen Voraussetzungen in den Projektabschlussprozess hinein und fordern unterschiedliche Schwerpunkte. Der richtige Zeitpunkt ist somit aus Sicht eines jeden Beteiligten ein anderer. Ein gemeinsamer, optimaler Termin lässt sich daher nur selten finden.

Oft wird der Projektabschluss dann so lange verschoben, bis zu Recht die Frage auftaucht, ob er überhaupt noch Nutzen bringt und wirklich noch stattfinden sollte. Dieses Problem ist beispielsweise dann zu beobachten, wenn der inhaltliche mit dem vertraglichen Projektabschluss gleichgesetzt wird, der mitunter erst lange nach dem inhaltlichen Projektende erfolgen kann.

Offene Punkte bearbeiten

In diesem Zusammenhang ist auch der Umgang mit Punkten zu sehen, die bislang offen geblieben, aber noch zu bearbeiten sind, damit der Projektvertrag als erfüllt gilt. Erst dann ist der vertragliche Projektabschluss möglich. Das ist beispielsweise der Fall, wenn der Kunde die Projektergebnisse vorbehaltlich weniger Punkte abgenommen hat. Die offizielle Projektabnahme und somit das vertragliche Projektende ist erst möglich, wenn diese Arbeiten erbracht und abgerechnet sind. Aus dem Blickwinkel der meisten Projektmitglieder ist das Projekt aber inhaltlich bereits zuvor abgeschlossen.

Mangelnde Motivation zur Retrospektive

Unabhängig von den Gründen, aus denen der eigentliche Projektabschluss verschoben wird, besteht folgendes Problem:

Das Projektteam, das den Hauptteil der inhaltlichen Arbeit geleistet hat, wird bereits frühzeitig aufgelöst. Der Großteil der Mitarbeiter wird bereits in neue Projekte eingebunden, während Einzelne die verbleibenden Aufgaben erledigen. Die Projektverantwortlichen werden sich daher schwer tun, die Beteiligten zu einer Projektretrospektive im Sinne eines gemeinsamen Wissensmanagements, einer Erfahrungsaufbereitung und der Mitarbeiterentwicklung zu motivieren.

Das heißt: Entweder wird der Projektabschluss nun auf die notwendigen formalen Tätigkeiten wie z.B. die abschließende Rechnungsstellung oder das Schließen des Buchungsträgers für Mitarbeiter beschränkt. Die Alternative ist, dass er zur Pflichtveranstaltung verkommt, in der die Mitarbeiter eher widerwillig längst vergangene Themen rekapitulieren. Dies ist meist weder effizient und noch förderlich für den Ruf von Projektabschlüssen.

Zeitpunkt bestimmen

Wie kommt man nun zu einem sinnvollen Zeitpunkt für einen nützlichen Projektabschluss? Wichtigster Aspekt dabei ist, die verschiedenen Bestandteile eines Projektabschlusses voneinander zu trennen. Dies gilt insbesondere für den vertraglichen und den inhaltlichen Teil.

Vertraglicher Teil

Der vertragliche Abschluss wird nach wie vor tendenziell eher spät stattfinden. Die formale Abnahme ist rückwärtsgerichtet und dient unter anderem der Entlastung der Beteiligten und dem formalen Abschluss vertraglich vereinbarter Leistungen. Der Zeitpunkt ist abhängig von vertraglichen Vereinbarungen, die meist enthalten, dass alle Leistungen durch das Projekt erbracht sein müssen. Daher können eher formale Elemente des Abschlusses wie z.B. die Ex-Post-Projektanalyse erst jetzt erstellt werden.

Inhaltlicher Teil

Den inhaltlichen Teil eines Projektabschlusses, beispielsweise die Projektabschlussitzung und die inhaltliche Projektdokumentation, sollten Sie dagegen möglichst zeitnah abwickeln – vor allem noch bevor die Projektorganisation aufgelöst wird.

Die Zielrichtung einer Projektabschlussitzung ist dabei vorwärtsgerichtet: Die Mitarbeiter sollen das Erlebte aufarbeiten können und sowohl der Organisation zur Verfügung stellen als auch für die persönliche Weiterentwicklung nutzen. Ein guter Zeitpunkt für eine solche Abschlussitzung ist daher eine bis drei Wochen nach Abschluss der inhaltlichen Arbeiten eines Projekts oder einer großen Projektphase.

Wichtig ist, dass auch bei Projektabbrüchen und gescheiterten Projekten der inhaltliche unabhängig vom formalen Abschluss durchgeführt wird. Gerade aus negativen Erfahrungen lassen sich wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft gewinnen.

Zwischenabschlüsse bei großen Projekten

Bei sehr großen Projekten hat es sich in der Praxis bewährt, so genannte Zwischenabschlüsse vorzunehmen. Dies empfiehlt sich jeweils bevor das Projekt in eine neue Phase eintritt und vor allem im Falle größerer Wechsel im Projektteam.

Ein Zwischenabschluss ermöglicht es dem Projektteam, eine Bilanz des bisher Geleisteten zu ziehen, bevor eine Projektphase abgeschlossen wird und eine neue beginnt. Das Projekt wird durch Zwischenabschlüsse in kleine und besser überschaubare Teilprojekte zergliedert. Diese künstliche Zäsur erzwingt ein kurzes Innehalten im Projektverlauf und eröffnet damit die Möglichkeit, von den bereits genannten Vorteilen eines Projektabschlusses bereits in der Durchführungsphase eines größeren Projekts zu profitieren.

Am Übergang von der Designphase in die Implementierungsphase können Sie beispielsweise in einer Abschlussitzung festhalten,

- unter welchen Voraussetzungen welche Ergebnisse erzielt wurden und
- bei welchen Designdokumenten die Mitarbeiter bereits wissen, dass sie noch offene Punkte enthalten oder in großer Zeitnot ohne abschließenden Review erstellt wurden.

Solche Informationen sind für die spätere Implementierung besonders wertvoll – insbesondere dann, wenn neue Mitarbeiter die Implementierungsarbeiten übernehmen. Wie bei jedem Projektabschluss müssen die jeweils offenen Themen als solche identifiziert werden und entweder

- als Aufgaben in die folgende Phase,
- in ein Folgeprojekt oder
- in nachgelagerte Fehlerkorrekturen beziehungsweise in die Wartung übertragen werden.

Es ist somit nicht mehr zwingende Voraussetzung für einen inhaltlichen Projektabschluss, dass alle offenen Punkte abgeschlossen sind.

Wie die einzelnen Bereiche einer Projektabschlussphase aussehen, hängt von der entsprechenden Zielsetzung ab. Strukturierung und Inhaltsdefinition richten sich nach Art, Größe und Verlauf eines Projekts. Bei Projekten mit starkem Phasencharakter, in denen je nach Phase unterschiedlich spezialisierte Projektteams zusammenkommen, ist es besonders wichtig, Zwischenabschlüsse nach großen Meilensteinen einzusetzen. So bauen Sie das Fundament für die Folgephase. Dies gilt auch generell für Projekte mit einer sehr langen Projektdauer.

Projektabschluss als Neubeginn

Warum aber sollte man einen Projektabschluss derart auseinander ziehen und ihm damit seine Funktion als eindeutigen Schlusspunkt des Projekts nehmen? Sieht man den Projektabschluss als Ende eines Projekts wie das Schließen der letzten Buchseite, ist das nicht sinnvoll. Ein Projektabschluss bietet aber nicht nur die Möglichkeit, das Projekt zu beenden, sondern vor allem auch eine Chance zu einem positiven Neubeginn. Es dient dazu, die gemachten Erfahrungen zu sammeln und zu verarbeiten und künftige Aufgaben vorzubereiten.

Die Zeitpunkte, an denen Sie die einzelnen Elemente eines Projektabschlusses durchführen, sollten Sie daher unabhängig voneinander so früh wählen, dass Sie die unterschiedlichen Zielgruppen adressieren und die jeweiligen Zielsetzungen unterstützen. Dies gilt auch oder gerade dann, wenn es bedeutet, dass Teile des Projektabschlusses nicht mehr das klassische Projektende darstellen.

Fazit

Der Projektabschluss wird oft zugunsten scheinbar dringenderer, neuer Aufgaben vernachlässigt – mit dem Ergebnis, dass wertvolle Erfahrungen und gewonnenes Wissen nicht aufgearbeitet und für die Zukunft nutzbar gemacht werden.

Die Erfahrung alleine schützt uns nicht davor, den gleichen Fehler immer wieder zu machen. Wenn man davon ausgeht, dass ein erfolgreicher Projektabschluss dem nächsten Projekt nur – sagen wir – fünf bis sechs Tage Aufwand erspart, dann ist ein dreitägiger professionell gestalteter Projektabschluss eine sinnvolle Investition.

**Mehr Informationen zu Campana & Schott
in unserer Rubrik Dienstleister**

[Campana & Schott](#) ➔

Literatur

- Post Mortem – Projekte erfolgreich auswerten; Norman L. Kerth; 2003; mitp-Verlag/Bonn
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, 2004.

Fragebogen

Interview mit Klaus Stemmler, dem Geschäftsführer des Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd vom 02.02.2009

1. Welchen Vorteil sehen Sie darin, das Amt des **Projektassistenten** in Form eines Praktikanten zu besetzen?
Vorteile: hohe Motivation, hohe Leistungsbereitschaft, finanzielle Entlastung des Etats, wir können uns die Person aussuchen, kein Dienst nach Vorschrift, neuer Schwung, oft werden neue Ideen in die Institution eingebracht

Nachteile: großes Risiko für Veranstalter, da keine Bewährung und Erfahrung; jedes Jahr bei Null anfangen mit Briefing und Einarbeitung, keine Konstanz, für Helfer jedes Jahr neuer Ansprechpartner, für Mitarbeiter jedes Jahr neuer Ansprechpartner, große Reibungsverluste

2. Halten Sie es für sinnvoll, eine bestimmte Software für die **Projektplanung** einzusetzen (Aufgaben-, Termin-, Ressourcen-, Kostenplanung)?

Projektassistent muss sich schnell damit vertraut machen, da sind Standard-Programme wie Excel, Outlook, Word am sinnvollsten. Für Kostenplanung reicht Excel aus. Das Projekt ist nicht so kompliziert. Aufgaben können via Outlook bearbeitet werden. Problem: Mobilität, bei Rechnerabsturz Lähmung des Gesamtbetriebs

3. In welcher Art und Weise und in welcher Form könnte ein **Informations- und Kommunikationssystem** zwischen dem Projektleiter, dem Projektassistent und den Teammitgliedern eingeführt werden? Im Moment muss der Projektassistent einfach immer alle betroffenen Helfer anrufen und wenn es nicht so eilt, wird ein Aushang ins Festivalbüro gehängt. Wie könnte man dies auch anders gestalten?

SMS-Versand? Jeder Helfer müsste verpflichtet werden, per Handy erreichbar zu sein. Mit möglichst wenigen Helfern auskommen! K-Büro-Team immer gut einbinden.

4. Im Moment werden bestimmte Abläufe oder Zwischenfälle, die sich während der Ausführung des Festivals (organisatorische Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen) ereignen, in keiner Form **dokumentiert**. Halten Sie es für sinnvoll dies einzuführen? Wenn ja, wer soll dann Ihrer Meinung nach dokumentieren (Projektleiter/ Projektassistent/ Teammitglieder), was genau soll dokumentiert werden und in welcher Form?

Anlaufperson: Leiter des Festivalbüros oder Sekretariat Kulturbüro, Pannen notieren, Projektleiter hat am ehesten die Übersicht, Stichworte machen, Kritik-Formulare liegen immer im Festivalbüro aus zum Eintragen? Beim Helfer-Abschluss zusammenfassen.

5. Wäre es sinnvoll – über die Zeit des Festivals – ihr Büro mit allen relevanten Ordnern und Unterlagen, PC (mit Internetanschluss), Drucker etc. im Raum neben dem **Festivalbüro** (in dem immer die Getränke gelagert werden) einzurichten? Evtl. könnte man diesen Raum auch zweiteilen, dass man den Helfern eine Ecke einrichtet mit Stühlen und Tischen, dass sie sich dort, wenn es zwischen den erledigten Vorbereitungen und der Kassenöffnung – also erst am Abend – noch Zeit ist, sich dort aufhalten können. Da sie im Festivalbüro selbst, wenn dort noch Kartenverkauf stattfindet doch etwas „stören“. Dann könnte man den Raum neben an rein für Planungen und Anschläge was die Organisation betrifft nutzen. Auch die Helfer hätten einen Ort an dem sie sich für kurze Zeit zurück ziehen könnten. Das Festivalbüro selbst könnte dann eben rein für den Verkauf von Karten und Merchandising-Produkten sowie für die Beratung der Kunden genutzt werden.

Gute Idee, Problem: Abschottung vom Kulturbüro! Das K-Team wird isoliert. Jobs für Sekretariat? Kopierer? Tresor steht im K-Büro. Transparenz, Vier-Augen-Prinzip (ähnliches Problem wie in Paderborn!), weiteres Problem: Raum steht uns nicht unbedingt zur Verfügung!

6. Was halten Sie von einer Art **Abschlussbericht** am Ende des Festivals, in dem die über die Zeit des Festivals geführte Dokumentation und sonstige Eindrücke mit einfließen könnten? Besonders im Hinblick darauf, dass im nächsten Jahr ein neuer Praktikant da sein wird und man das gewonnene Wissen und die Erfahrungen möglichst detailliert festhalten und weitergeben sollte, dass nicht immer wieder die gleichen „Fehler“ begangen werden.

Wird momentan durch Abschlussgespräch ersetzt. Bin offen für Vorschlag, wie so ein Bericht aussehen könnte, oder spezielle Kriterien, Leitfragen dafür ...

Fragebogen

Interview mit Christoph Gockel-Böhner, dem Kulturamtsleiter der Stadt Paderborn vom 28.01.2009

Die Stadt Paderborn und deren „Festival Musica sacra“ wurde als Interviewpartner ausgewählt aufgrund der vergleichbaren Strukturen zum Festival Europäische Kirchenmusik Schwäbisch Gmünd. Sie haben dieselbe programmatische Ausrichtung, die Konzerte finden in verschiedenen sakralen Bauten der Stadt statt und das Festival dauert in etwa drei Wochen.

1. Verwenden Sie eine bestimmte Software für die **Projektplanung** (Aufgaben-, Termin-, Ressourcen-, Kostenplanung)? Wenn ja, welche? Wenn nein, wie werden diese Planungen dann erstellt?

Nein. Wir arbeiten mit Standardsoftware, mit Excel, Word, Outlook etc.

2. Wie bereiten Sie ihr Team auf das Festival vor? Werden bestimmte **Schulungen** oder Workshops angeboten? Wenn ja, worüber genau und in welcher Form?

Das Team ist extrem klein. Alle gehören dazu und müssen nicht geschult werden, allenfalls sind kurze organisatorische Einweisungen nötig. Ausschließlich von außen hinzukommende Hilfen, etwa von der Imagekampagne „Paderborn überzeugt“, werden von uns inhaltlich geschult und auf die Besonderheiten hingewiesen. Intensiv dagegen beteiligen wir die neue Agentur, die in Kürze unsere gesamte Werbe- und Öffentlichkeitsarbeit in Zukunft übernehmen und überarbeiten wird. Hier ist unsere Anforderung nämlich eine hohe Kenntnis unseres Produkts und eine hohe Identifikation mit unserem Produkt.

3. Haben sie neben dem Projektleiter einen (oder mehrere) **Projektassistenten**, der den Projektleiter unterstützt und entlastet? Sind dies fest angestellte Personen, Ehrenamtliche,...? Bei der Stadt Schwäbisch Gmünd übernimmt diese Aufgabe jährlich ein neuer Praktikant, meist ein Student des gehobenen Verwaltungsdienstes. Welche Vor- oder Nachteile sehen Sie darin?

Hier haben wir zwei Personen, eine im Medienhaus, dem Arbeitsplatz des Intendanten, fest angestellte Kraft, die für ca. ein halbes Jahr fast ausschließlich Büroarbeit fürs Festival macht. Das Medienhaus erhält dafür eine Entschädigung. Außerdem eine Praktikantin/ein Praktikant, zumeist aus einem kulturwissenschaftlichen Studiengang, im Kulturamt.

4. Gibt es ein bestimmtes **Informations- und Kommunikationssystem** zwischen der Projektleitung/Projektassistent und dem Team? Wenn ja, in welcher Form und was gehört Ihrer Meinung nach alles dazu?

Nein. Wir haben jours fixes, zusätzliche Einzelbesprechungen zu bestimmten Themen etc. Es gibt sozusagen keinen Unterschied zwischen Projektleitung/Projektassistent und dem Team.

5. Werden bestimmte Abläufe oder Zwischenfälle, die sich während der Ausführung des Festivals (organisatorische Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen) ereignen, in irgendeiner Form **dokumentiert**? Wenn ja, wer dokumentiert dies (Projektleiter/ Projektassistent/ Teammitglieder), was genau wird dokumentiert und in welcher Form? Gibt es auch eine Art Abschlussbericht am Ende des Festivals?

Nein. Zur Dokumentation fehlen uns Zeit und Mittel. Bei der Abrechnung deckt die das Rechnungsprüfungsamt auf. Aber das ist eine Schwäche. Die Abschlussbesprechung, in der wir Mängel aufarbeiten, findet zwar statt, ist aber nicht strukturiert.

6. Auch ihr Festival dauert über mehrere Wochen. Was wird bei Ihnen unternommen, um die **Stressbelastung** zu verringern oder diese erst gar nicht in einer zu ausgeprägten Form auftreten zu lassen? Bei dem Festival Europäische Kirchenmusik haben einzelne Teammitglieder immer mal wieder einen Tag Pause zwischen ihren Arbeitseinsätzen. Der Projektleiter steht jedoch unter Dauerstrom. Haben Sie hierfür in irgendeiner Form Ideen für Gegenmaßnahmen? Wie wird das bei Ihnen gehandhabt?

Der Intendant und ich stehen unter Dauerstrom. Es gibt keine Gegenmaßnahmen. Ich glaube auch aus meiner Erfahrung bei anderen Festivals, insbesondere beim Schleswig-Holstein Musik Festival, wo ich mehrere Jahre gearbeitet habe, dass es nicht anders geht. Ich übergebe die Kulturamtsleitung während des Festivals quasi vollständig meinem Stellvertreter. Wir werden das Festival wieder etwas verkürzen, u.a., um der Dauerbelastung entgegen zu wirken.

7. Wird mit den Teammitgliedern nach Beendigung des Festivals in einem **Rückblick** über positive und negative Dinge gesprochen? Geschieht dies in einer Abschlussbesprechung oder werden dazu auch Feedbackbögen verteilt? Wenn ja, ist es möglich eine Ausfertigung dessen zu bekommen?

Nein. Vgl. dazu meine Ausführungen zu Frage 5. Wir müssen aber stets im Kulturausschuss des Rates der Stadt Paderborn Bericht erstatten, finanziell und inhaltlich, sowohl vorher als auch nachträglich. Die Ratsprotokolle sind natürlich öffentlich, stellen aber keine Detailberichte über organisatorische Abläufe und Mängel dar, sondern nur globale Zusammenfassungen.

8. In Schwäbisch Gmünd ist das Festivalbüro (Kartenvorverkauf, Merchandising) zugleich der zentrale Treffpunkt für die Projektteammitglieder. Es gibt keinen separaten **Projektraum**. Außerdem befindet sich das Büro des Projektleiters in einem völlig anderen Gebäude wenige hundert Meter entfernt. Dies ist oft sehr unpraktisch und zeitraubend. Gibt es bei Ihnen einen zentralen Ort an dem „alle Fäden zusammen laufen“? Für wie wichtig halten Sie das?

Da scheint es ähnliche Probleme zu geben wie bei uns. Wir haben zwei Zentralen, nämlich das Medienhaus in der Rathenaustraße, in dem der Intendant arbeitet, und das Kulturamt in der Mühlenstraße, in dem ich arbeite. Das ist oft ärgerlich. Den Kartenvertrieb organisieren wir über das örtliche Ticket-Center am Marienplatz. Dabei gibt es Reibungsverluste, die auch zu wirtschaftlichen Verlusten führen. Wir diskutieren stets wieder, ob wir nicht einen eigenen Ticketvertrieb aufbauen. Bislang haben wir uns immer wieder dagegen entschieden, haben aber hier noch offensichtlichen Verbesserungsbedarf.

Fragebogen

Leitfadeninterview mit Mitarbeitern des Projektteams
Julia Brückmann, Roland Gredysa, Marcel Mack und Viktoria Ortlieb vom 19.12.2008
im Rahmen meiner Diplomarbeit

I. Planungsphase

1. Wie wurdest Du auf den Ferienjob bei dem Festival aufmerksam? Hast du eine Idee, wo und wie man neue Helfer werben könnte?

Marcel Mack: Hier läuft viel über Mund-zu-Mund-Propaganda, in der Schule oder im Freundeskreis.

Julia Brückmann: Ich wurde über meine Familie auf das Festival aufmerksam.

- Was wäre die beste Möglichkeit neue Helfer zu werben?

Marcel Mack: Aushänge an Schulen wären möglich.

Viktoria Ortlieb: Oder an Bushaltestellen.

Julia Brückmann: Auch in Zeitung könnten Anzeigen geschaltet werden

Marcel Mack: Ich denke, man macht es am meisten schmackhaft, wenn man Freunden erzählt, wie toll es bei der EKM ist. Eine Anzeige in der Zeitung ist eher langweilig.

2. Wie findest Du die bisherige Zusammensetzung des Teams bezüglich verschiedener Altersgruppen, dem Verhältnis zwischen Jungen & Mädchen und der Anzahl der Helfer?

Marcel Mack: Ich finde es gut wenn es weniger Helfer sind.

Viktoria Ortlieb: Das finde ich auch. Denn es ist nicht gut, wenn es insgesamt 20 Leute sein, die man so gut wie nicht kennt und die sich ja dann auch nicht gut auskennen, weil sie so selten da sind.

Julia Brückmann: Außerdem macht es auch keinen Spaß, wenn man jedes Mal mit jemand anderem zusammen arbeitet.

Marcel Mack: Vom Alter und auch der Aufteilung zwischen Jungen und Mädchen, ist die Zusammensetzung ok.

Viktoria Ortlieb: Den Anteil von Jungs und Mädchen finde ich auch ok, aber beim Einteilen sollte mehr darauf geachtet werden, dass auch immer Jungs dabei sind.

3. Werden bestimmte schwierige Aufgaben im Vorfeld ausreichend erläutert?
(Bsp. Kassenwesen, komplizierte Bestuhlungspläne wie der des Münsters, etc.)

Julia Brückmann: Dieses Jahr wurde ja das Abrechnungsformular erklärt und durchgesprochen. Das fand ich sehr gut und wichtig.

Marcel Mack: Aber danach hat man doch trotzdem keine Ahnung.

Viktoria Ortlieb: Vor allem Helfer die zum ersten Mal dabei sind, haben keine Ahnung, wenn sie nur das Formular vor sich sehen.

- Wie könnte es besser an die Leute gebracht werden?

Marcel Mack: Ich würde eine Art Rollenspiel vorschlagen, bei dem auch die Ermäßigungen durchgespielt werden. Das finde ich, ist immer das schwierige. Und wenn sich jemand im Vorfeld für den Kassendienst eingetragen hat, sollten diese gezielt geschult werden.

Viktoria Ortlieb: Ich finde, dass man im Vorfeld nicht viel bei den Kirchen- und Bestuhlungsplänen besprechen kann. Es bringt nicht viel, wenn die bloß anschaut. Am besten ist es, wenn man mit Plan in der Kirche ist und die Bänke etc., vor sich sieht.

Julia Brückmann: Herr Stemmler gibt auch immer gute Anweisungen, welche Reihen z.B. nicht aufgebaut werden müssen usw.

Roland Gredysa: Meistens ist ja auch einer dabei der erfahren ist, der kann es den anderen dann erklären.

Viktoria Ortlieb: Das Hauptproblem ist auf jeden Fall die Kasse.

Roland Gredysa: Da sollte man wirklich Rollenspiele machen oder Erläuterungen in die Kasse beilegen. Workshops und Schulungen sind für die Kasse und die Pläne auf jeden Fall wichtig.

Marcel Mack: Aber es bringt doch nichts, wenn man im Prediger sitzt und nur den Plan vor sich hat.

Roland Gredysa: Aber wenn mal kein Erfahrener dabei ist, läuft sonst gar nichts.

Marcel Mack: Dann muss man bei der Einteilung eben darauf achten, dass immer Erfahrene und Neue zusammen arbeiten, dann kann es immer erklärt werden. So baut man die Neuen auch auf und die wissen im nächsten Jahr dann auch bescheid.

Viktoria Ortlieb: Vielleicht könnte man die Pläne auch vor Ort erläutern, anstatt nur Plan anzusehen.

Julia Brückmann: Ja genau, manchmal kennt man nämlich manche Bezeichnungen von bestimmten Räumen gar nicht und wird dann dort hin geschickt um irgendwas zu holen. Das sollte schon gezeigt werden. Vielleicht kann man ein Treffen mit allen oder nur mit neuen Helfern organisieren um vor Ort alle Räumlichkeiten zu zeigen.

4. Wurdest Du regelmäßig und Deiner Meinung nach oft genug eingeteilt?

Victoria Ortlieb: Ja, ich war regelmäßig eingeteilt.

Marcel Mack: Ich war oft eingeteilt, hatte aber auch immer wieder einen Tag Pause. Ich finde das auch besser, wie wenn man einmal da ist und dann wieder eine Woche Pause hat. So ist man viel mehr in dem Festival drin und kann sich besser damit identifizieren wenn man wenigsten jeden zweiten oder dritten Tag dabei ist. Was auch schön ist, weil man dann viel Zeit mit den anderen Helfern verbringt.

5. War die zeitliche Einteilung sinnvoll? Hattest Du z.B. oft Leerlaufzeiten zwischen Vorbereitung und Konzert?

Marcel Mack: Manchmal hat man noch Zeit zwischen dem Aufbau und dem Konzert, das lässt sich halt manchmal nicht vermeiden. Manchmal findet man dann auch noch kurzfristig was zu helfen und manchmal sitzt man nur blöd rum. Aber es lohnt sich dann halt auch nicht, noch einmal nach Hause zu gehen.

Roland Gredysa: Erfahrene suchen sich auch Arbeit. Die sehen aus der Erfahrung, wo oder was es zu tun gibt.

6. Ist der sog. „Helferplan“ verständlich und logisch aufgebaut? Sind alle Informationen enthalten die du brauchst?

Julia Brückmann: Also ich finde ihn immer verständlich. Man weiß, wann und mit wem man eingeteilt ist, da der eigene Name mit einem Leuchtstift markiert ist.

Marcel Mack: Grds. ist der Helferplan verständlich, aber wenn eine Person an einem Tag mehrfach an verschiedenen Orten eingeteilt ist, muss es besser kenntlich gemacht werden. Und die frühere Uhrzeit muss auch als erstes hingeschrieben werden.

Julia Brückmann: Das stimmt, darauf muss besser geachtet werden. Das war bei mir auch mal so

Victoria Ortlieb: Da muss man sehr aufpassen, sonst verpasst man einen Einsatz.

7. Hast du das Gefühl, dass sich das Team wirklich als Team versteht? Welche Maßnahmen könnten ergriffen werden um das Teambewusstsein zu stärken?

Marcel Mack: Über die gemeinsame Tätigkeit ergibt sich das ganz schnell automatisch.

- Warum versteht man sich so schnell automatisch?

Marcel Mack: Durch die Mund-zu-Mund-Propaganda fragt man ja eh nur die Leute, mit denen man auch gerne zusammen ist. Bspw. im Verein, in der Schule. Die sind dann auch im gleichen Alter. Und denen es gefallen hat, kommen im nächsten Jahr wieder

Roland Gredysa: Man wächst auch durch die Aufgabe zusammen.

II. Projektausführungsphase

9. Die Kommunikation zwischen einzelnen Helfern und auch zur Teamleitung laufen eher „zufällig“. Wäre es sinnvoll, ein Informations- und Kommunikationssystem zu erstellen? Sei es für den Fall, dass alle möglichst schnell von einer Änderung erfahren oder auch für einen allgemeinen Austausch von Informationen, um immer auf dem Laufenden zu sein. Was haltet ihr von zusätzlichem E-Mail-Kontakt oder einem „EKM-Blog“?

Julia Brückmann: E-Mail-Kontakt finde ich nicht so gut. Weil wenn man bspw. vormittags eingeteilt ist, geht man nicht noch vorher ins netz, um zu schauen, ob es irgendwelche Änderungen gibt. Besser sollte per Handy oder zu Hause angerufen werden.

Marcel Mack: Ja, das finde ich auch. So können Sachen direkt geklärt werden und es muss nicht zurück geschrieben und auf die Antwort des anderen gewartet werden. In seine E-Mails schaut nicht jeder ständig rein und eine Telefonkette funktioniert doch auch nie, die reißt immer irgendwo ab.

Julia Brückmann: Ja, genau. Infos werden da nie vollständig weitergegeben.

Viktoria Ortlieb: Wenn man sicher gehen will, dass die Änderung funktioniert, sollte der Praktikant weiterhin alle selbst anrufen oder eine SMS schicken.

10. Während des Festivals, besonders im letzten Drittel, gehen die Kraftreserven aus, die Nerven liegen blank, man befindet sich körperlich und auch nervlich in einer sehr starken Stresssituation. Was könnte man Deiner Meinung nach dagegen tun?

Marcel Mack: Es gibt ja diesen einen EKM freien Tag in der Woche. Vielleicht könnte man dort, ab der Hälfte des Festivals jeweils ein Treffen machen. Einfach zum Feedback, um Probleme oder Situationen anzusprechen,

Diskrepanzen zu klären und Lösungen zu suchen. Denn seither war es immer so, wenn irgendetwas schlecht läuft und sowieso immer so viel Hektik und Stress ist, zieht sich das so hin und man hat nie Gelegenheit darüber zu sprechen. Das geht dann das gesamte Festival über so weiter. Denn nach den Konzerten kann auch keiner mehr.

Julia Brückmann: Ich finde außerdem, dass der Praktikant mehr Infos haben sollte. Oft gibt es irgendwelche Sachen die man wissen muss und keiner wie bescheid. Dann muss man warten bis man Herrn Stemmler mal antrifft.

Marcel Mack: Das ist nicht wirklich Stress. Man verliert halt nach drei Wochen den Elan und ist dann auch froh, wenn man es voll geschafft hat. Aber Stress in diesem Sinne ist es nicht, man hat viele abwechslungsreiche Aufgaben und immer mal wieder frei.

11. Wäre es sinnvoll, bestimmte Vorgänge und Tätigkeiten zu dokumentieren und damit für weitere Festivals fest zu halten? Wie könnte diese Dokumentation aussehen?

Victoria Ortlieb: Nach Veranstaltungen könnten konkrete Schlagworte, was war gut, was war schlecht, festgehalten werden. Bsp. Für Konzert in Augustinus waren viel zu viele Helfer eingeteilt, für das Konzert in der Johanniskirche mit Bestuhlung ets. viel zu wenig Jungs eingeteilt, ...

III. Projektsteuerungs- und koordinationsphase

12. Wie wichtig ist dir Lob, Anerkennung, Feedback und (konstruktive!) Kritik ? Wird dies oft genug ausgesprochen?

Marcel Mack: Lob tut immer gut, aber sollte gesagt werden, wenn noch alle da sind und nicht wenn nur noch zwei Leute bis spät in die Nacht dabei sind. Wenn alle anderen die auch sehr hart gearbeitet nix davon hören, finde ich das nicht gut.. Gleich nach dem Konzert kann ja eine kleine Feedbackrunde gemacht werden. Man kann sagen was gut war und was schlecht war und warum es schlecht war, damit es beim nächsten Mal anders gemacht werden kann.

IV. Projektabschlussphase

13. Wie muss der optimale Projektabschluss gestaltet sein?

Marcel Mack: Bei lockerer Stimmung sollte es Essen und Trinken geben. Richtige Probleme sollten dann nicht mehr angesprochen werden, da man sich nicht mehr so genau erinnern kann. Außer der Abschluss findet tatsächlich zeitnah statt.

14. Wie könnten die gemachten Erfahrungen festgehalten und für die Zukunft nutzbar gemacht werden?

Marcel Mack: Ich fände eine Umfrage gut. Die könnte jedem am letzten Arbeitstag mitgegeben werden, dann hat man noch alles aktuell im Kopf.

15. Gibt es aus deiner Sicht noch wichtige Aspekte die nach deinem Gefühl in diesem Interview zu wenig berücksichtigt wurden? Wünsche, Anregungen, Ideen ???

Marcel Mack: Es wäre super, wenn die Helfer einen Raum bekommen könnten.

Viktoria Ortlieb: Ja, vielleicht den neben dem Festivalbüro. Da, könnte man sich mal zurückziehen.

Marcel Mack: Und man würde im Verkaufsraum nicht stören. Man hätte einen Ort an dem man sich bis zum Konzert aufhalten könnte um ein bisschen runter zu fahren.

DANKE !!!