

Dokumentation des Expertenworkshops „Künstlerbild heute und morgen“ – Beitrag von Christoph Backes, u-institut Bremen

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlichen Dank für die Einladung. Es ist mir eine große Ehre, Freude und Herzensangelegenheit meine Sichtweise auf die zukünftigen theatermachenden Spielverderber und -veränderer zu beschreiben sowie die unternehmerischen Aus-, Fort- und Weiterbildungsaspekte der zukünftig agierenden Trouble- und Changemaker hervorzuheben.

„Das Theater ist heute so wichtig wie eine Reifenpanne auf der Autobahn. Nur bei einer Reifenpanne nimmt man wahr, dass es einen Straßenrand, eine Wiese und einen Wald gibt. Das Theater und die Pannen sind die letzten Möglichkeiten des Verweilens, aber ich weiß natürlich, dass nicht sehr viele Menschen gierig auf Pannen sind.“

Peter Turrini

Mit diesem Turrini-Zitat habe ich vor über 20 Jahren als Teenager bei meiner ersten Unternehmensgründung mit dem Jungen Theater Bremen die programmatischen Ansätze als Spielstätte und Ensemble illustriert. Heute, 20 Jahre später, ist dieser (An-)Satz meiner Auffassung nach wichtiger denn je: Insbesondere Ausbildungsstätten sind meiner Ansicht nach Orte, die – frei nach Bourdieu – zum Verweilen und Verkommen einladen sollten, um in einem Freiraum Perspektivwechsel und Persönlichkeitsentwicklung zu ermöglichen: Eine der vielen möglichen, frei zu wählenden Perspektivwechsel darf auch etwas mit Unternehmertum und Freelancertum zu tun haben, da dies in der Regel die am häufigsten anzutreffende Berufsform in den darstellenden Künsten nach der Ausbildung darstellt. Wir haben uns in unserem Institut in den letzten Jahren praktisch und theoretisch mit den sich veränderten Kulturbereufen beschäftigt. Die künstlerische Perspektive um eine ökonomische Perspektive zu erweitern, findet in künstlerischen Kreisen häufig so viel Interesse wie Innereien einem Veganer schmackhaft zu machen. Dennoch: Diese Rede will darum werben, dass die ökonomische Perspektive die künstlerische Freiheit nicht einschränkt, sondern sie bestenfalls erweitern sollte. Veganer esst Innereien, denn dies ist das neue Gemüse!

In den letzten 20 Jahren sind – so meine subjektive Sicht – die darstellenden Künste insgesamt in der öffentlichen Wahrnehmung immer mehr verschwunden: Demographischer Wandel, enger werdende Bildungs- und Kulturhaushalte, verändertes Mediennutzungsverhalten, Digitalisierung, Netzkultur und Games, etc. Das alles mögen Gründe sein. Das Theater als Theater findet sein Dasein immer seltener im Stadtgespräch, sondern als selbstreferenzielle Randnotiz im Feuilleton. Dabei wachsen außerhalb des öffentlichen Theaterbetriebes die theatralen Formen als Beobachtungs- und Beschreibungsressource in den unterschiedlichsten Bereichen der modernen Gesellschaft. In einer im Dauerwandel beschleunigten Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft konkurrieren alle um das knappe Gut der Aufmerksamkeit: Sei es der sonntägliche Gottesdienst als Urmutter des Showgeschäfts, die Aktionärsversammlung großer Konzerne, Wahlkämpfe, der Einzelhandel in den Innenstädten oder die mobilen und immobilen Games. Was wäre dies alles ohne das Wissen um Inszenierungen, Improvisation und Dramaturgien – um nur einige Fachausdrücke aus der Null-Gasse des Theaters zu ziehen? Was wäre diese Welt ohne das Know-How des Theaters in einer Gesellschaft von Rollenspielern, die mit ihren ritualisierten und defensiven Routinen einer industriellen Hochgeschwindigkeitslogik immer wieder am Burn-Out und Infarkt entlang schrammt und dabei ihre freien Künstler als Alternativprogramm zur Zweckmäßigkeit für Pannen, Perspektiven und Prekariat als Motor der Kultur- und Kreativwirtschaft lobt? Es müsste doch ein leichtes für die darstellenden Künste sein, für sich selbst und die veränderte Welt, die Aufmerksamkeit zu schaffen, die sie verdient. Oder sind die darstellenden Künste eingerostet?

Wie sich die Berufe im Feld der darstellenden Künste wandeln und eine Ausbildung darauf reagieren könnte, werde ich Ihnen nun in Ansätzen an meinem eigenen perforierten Bildungsweg erörtern:

Vorweg: Bildungsinstitutionen hatten und haben es schwer mit mir gehabt. Mit Schule und Studium stand und stehe ich bis heute auf dem Kriegsfuß. Nach einer vielschichtigen Odyssee durch die deutsche Schullandschaft, hatte ich das Glück, in der moralischen Bildungsanstalt des Theaters als sechszehnjähriger eine vorübergehende Heimat zu finden. Nach dem Abitur habe ich dann mit 23 anderen Theaterverrückten das Junge Theater Bremen gegründet, dessen Nachfolgeorganisation in der Schwankhalle bis heute das Festival für Theater Nachwuchs – das Out now Festival – ausrichtet. Damals war mir noch nicht klar, dass dies mein erstes Unternehmen war. Buchhaltung, Controlling, Creative Leadership waren Wörter mit denen ich bis heute fremdle: Wir wollten – frei nach Thomas Brach – spielen, um zu spielen. Es einfach besser und anders machen als die Anderen. Nach zwei Jahren Theater machen, habe ich in Ermangelung von gutem Lichtdesign – damals gab es in Deutschland noch keine künstlerischen Ausbildungsstätten für Lichtdesigner – eine Firma für Lichtdesign gegründet. Aufgrund dieser und weiterer praktischer unternehmerischer Erfahrungen, habe ich dann im Alter von 27 Jahren ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der ersten privaten Uni Witten begonnen, die einen bemerkenswert hohen Anteil an Unternehmern hervorbringt. Dort habe ich mich vier bis fünf Jahre intensiv mit der Frage beschäftigt: Wie wird der Unternehmer Unternehmer? Entgegen meiner Abneigung zu Bildungsinstitutionen betreiben wir – meine Geschäftspartnerin Sylvia Hustedt und ich – ein wissenschaftliches, privatwirtschaftliches (An) Institut an der Hochschule Bremen. Das u-institut – ein Un- Institut. Mit der Uni gegen die Uni. Frei nach den Worten des Soziologen Dirk Baecker: Mit dem Theater gegen das Theater, mit dem Unternehmer gegen den Unternehmer! Wir betreiben u.a. ein Gründerzentrum für Kulturwirtschaft in Aachen, das für die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung wegweisende Modellprojekt der Ideenlosen in Bremen und den Wettbewerb Kultur- und Kreativpiloten. Wir sehen im Jahr ca. 1000 Kulturunternehmer und begleiten davon ca. 150 intensiv. Die ständig steigende Nachfrage und die Feedbacks sind ermutigend – obwohl wir noch immer alles anders und in den Augen vieler falsch machen. In erster Linie nutzen wir für die unternehmerische Entwicklung vor allem ästhetisch und künstlerisch inspirierte Methodiken: Man könnte sagen, wir machen Theater jenseits des Theaterbetriebes, um Unternehmer zu machen! Wir transzendieren das Theater ins unternehmerische für das Theater und ein Theater jenseits des Theaters!

Warum tun wir das? Hier einige Fakten: 97% aller Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft sind sogenannte Mikrounternehmen, sogenannte Solo-Selbständige, Freiberufler, Projektmacher. Sie sehen sich selbst nicht als Unternehmer. Der Vorsitzende des Bundesverband der bildenden Künstler Werner Schaub rechnet damit, dass 98% der Absolventen der künstlerischen Hochschulen am Ende genau das sind: selbstständige Unternehmerinnen und Unternehmer! Diese Gründer sind in Deutschland im Schnitt 42 Jahre alt und haben wie viele andere auch bis dahin ausgeblendet, dass sie sich für einen Beruf entschieden haben, bei dem es nur einem sehr geringen Prozentsatz gelingt, zu den ökonomischen Gewinnern und Stars zu gehören. Um diese Menschen kümmern wir uns in der Bildungsnachsorge. Wir machen sie zu dem was sie sind: zu Unternehmern!

Wie geht also eine verbesserte Kulturunternehmerausbildung für Unternehmer in einem Feld in dem atypisches typisch ist. In einer lebenslangen Lernreise: vom Kindergarten bis zum Altersheim? Wie reagieren man auf das Marktvolumen der Kultur- und Kreativwirtschaft, das sich weltweit in den letzten 10 Jahren verdoppelt hat? Wie reagiert man auf das veränderte Mediennutzungsverhalten? Wie verändert sich die Welt durch eine Games-Industrie und Internet? Wie bildet man für Berufe aus, die es noch gar nicht gibt?

Ehrlich gesagt: Ich weiß es nicht und vielleicht einfach nur ein wenig anders als bisher? Ein Blick in die Entrepreneurship-Forschung und deren Praxis kommt in Bezug zur Unternehmerausbildung zu einem einheitlichen Ergebnis:

Unternehmertum entwickelt sich am besten im sogenannten „Training On the job!“ Also im Tun!

Selten ist abstraktes Vorratswissen in der Unternehmerbildung hilfreich. Der Markt ist voll von Angeboten nach dem Schema: Wie schreibe ich einen Businessplan? Wie mache ich Akquise? Was ist die passende Rechtsform? Man stelle sich vor, man sollte in einem Wochenendkurs Managern die Grundzüge des Theaterspiels vorstellen und sie dann ein Theater gründen lassen.

Dennoch: Alle diese Angebote schaden nicht – aber sie helfen den meisten Kulturunternehmern auch nicht, weder im Studium noch danach. Warum ist das so?

Diese Art der Wissensvermittlung und Planungsmethodiken sind meist „One size fits all-Lösungen“. Es sind Instrumente, die von Förderern und Banken entwickelt worden sind, um Risiko zu minimieren. Unternehmer gehen Risiken ein. Sie arbeiten mit den vorhandenen Mitteln. Kreativunternehmer schaffen zudem etwas Zusätzliches: Überfluss. Dinge, die zunächst keiner braucht – und bestenfalls wenn sie da sind, niemand mehr missen möchte. Die Entrepreneurship-Forschung zeigt, dass die vielschichtige und schöpferische Beantwortung von existenziellen Fragestellungen den künstlerischen Schaffensprozessen nicht unähnlich ist: Wer bin ich? Was kann ich? Wer macht mit? Kann man was zusammen rühren? Selbstverständlich hat ein Bühnenbildner planen gelernt, ein Schriftsteller, ein Schauspieler und Dramaturg und Beleuchter. Ihre Professionen bringen andere Planungsmodelle hervor. Die Techniken sind different und vielfältig. Was kann jemand in der Planung, der professionell improvisieren kann? Der gelernt hat, das Situationspotenzial zu nutzen? Welche Fähigkeiten bilden sich während der Ausbildung zum Musiker nebenbei aus? Wie wichtig sind Rhythmusgefühl und Timing in der eigenen auch künstlerischen Unternehmung? Und wer kann aus sich selbst heraus Orientierung für sich und andere schaffen? Also Führen? Wer braucht einen Businessplan?

Und nun sollen sich in künstlerischen Akademien die armen Studenten diesen langweiligen Seminarkram der Career-Center reinpfeifen: Wie mache ich Vermarktung? Wer ist meine Zielgruppe? Wie mache ich eine Crowdsourcing-Kampagne? Wie geht Verkauf und Kommerz? Hallo! – Das müssten die Absolventen doch den anderen beibringen können! Niemand braucht nur einen Businessplan!

Was könnten die Hochschulen nun tun? Wie sollte eine Hochschule auf die Veränderungen des Marktes und in der Gesellschaft für die sich wandelnden Kulturberufe reagieren? Sollten die Bildungsinstitutionen nicht ermutigen zum Entlernen?

In meinem Kontakt mit Hochschulen habe ich gelernt, das hohe Gut der Freiheit von Forschung und Lehre zu achten, und ich werde mich daher mit Ratschlägen „von außen“ aus der Kultur- und Kreativwirtschaft zurückhalten. Meiner Ansicht nach müssen die Hochschulen diesen Weg der Öffnung und Veränderung von sich aus gehen und sich darüber Gedanken machen. In diesem Sinne bin ich sehr gespannt und neugierig auf die Ergebnisse dieser Initiative.

In den letzten Jahren hat sich da ja bereits einiges entwickelt: Wir haben 2005 im Rahmen der Enquetekommission des Deutschen Bundestages zur Existenzgründung von Künstlern in Deutschland ein Gutachten erstellt und uns dabei auch die Angebote der künstlerischen Hochschulen zur Unternehmergeausbildung angeschaut. Das Ergebnis war erschütternd: 2005 war die Ausbildungssituation eine Wüste – inzwischen gibt es immerhin vermehrt Angebote von Career-Centern, Alumni-Organisationen, etc. Allerdings gibt es bis heute kaum Angebote, die jenseits des Vorratswissens auch künstlerisches Unternehmertum curricular, modellhaft und innovativ angehen. Mein Eindruck von außen ist, dass diejenigen, die in den Hochschulen etwas bewegen wollen, es sehr schwer haben und es insgesamt wenig Kenntnis von hilfreichen und erfolgreichen Modellen gibt.

Wenn man sich auf die Suche begibt und versucht herauszufinden, wo die guten Unternehmer eigentlich herkommen, dann stellt man interessante Dinge fest:

1. Sie kommen von überall her.
2. Die Einführung von Entrepreneurship-Studiengängen konnte die Situation nicht verbessern.
3. Es gibt interessante Orte und Menschen wie die Uni Hildesheim, die Kaospiloten, Peter Ray und die HFK Bremen, das ehemalige Mimikri-Theater, das dasarts in Amsterdam, die Uni Witten/Herdecke – hier kommen gute Unternehmer her.
4. Es gibt Häufungen bei Schulsprechern, Schlagzeugern und Festivalorganisatoren, etwas, das man untersuchen müsste.

Unser subjektiver Blick in die Zukunft:

Meine subjektive Antwort auf die Frage, warum Witten/Herdecke beispielsweise so viele Unternehmer hervorgebracht hat, ist einfach, weil die Studierenden dort alles erfinden durften, weil sie aus der Not nichts zu haben, eine Tugend gemacht haben.

Seit dieser Zeit habe ich einen Traum für die künstlerische Unternehmergeausbildung in Deutschland: Lassen sie uns das, worum es geht, gemeinsam auf der grünen Wiese von den Studenten und Alumnis erfinden lassen? Eine der von mir erwähnten Methode der Entrepreneurship-Forschung „Effectuation“ zeigt uns wie Unternehmer handeln: Sie kochen ohne Rezept! Sie fragen nicht, was ist das Ziel und welche Mittel brauche ich dafür, sondern sie fragen welche Mittel haben wir zur Verfügung, und welche Ziele lassen sich daraus gestalten?

Lassen sie uns im Verbund und Austausch eine Sommerakademie auf der grünen Wiese zur Kulturunternehmerbildung als lebenslange Plattform bauen – ein Kommen und Gehen für ein Kochen ohne Rezept. Vielleicht haben wir ja alle Mittel, damit am Ende noch mehr und bessere Kultur-Unternehmer-Persönlichkeiten herauskommen.

Es ist Zeit für einen U-Turn! Wir haben diesen U-Turn aufgeschrieben. Sie finden dies auch auf unserer Webseite.

Denn wir lieben die Uni und das Theater und ich weiß, dass diese beiden Organisationen als Organisationsformen die meisten defensiven Routinen produzieren. Personal- und Organisationsentwicklung dafür zu machen, ist wahrscheinlich wie die Hölle. Daher: wer mitmachen will bei der Kulturunternehmerakademie auf der grünen Wiese ohne Kohle und Curriculum, wo jeder Unternehmer sein eigenes Curriculum entwickelt – der soll uns ansprechen: Jederzeit!