



LENA KRAUSE

FREO – FREIE ENSEMBLES UND ORCHESTER IN DEUTSCHLAND E.V.

Lena Krause (*1988) studierte Musiktheaterwissenschaften in Bayreuth und Theater- und Orchestermanagement in Frankfurt/Main. Seit 2019 ist sie Geschäftsführerin der Interessenvertretung FREO – Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e.V. Darüber hinaus vertritt sie als Sprecherin die Allianz der Freien Künste, ein offenes, spartenübergreifendes Bündnis aus 19 Bundesverbänden der Freien Kunstszene.

Frau Krause, Sie arbeiten für die Interessenvertretung FREO. Was verstehen Sie unter dem Begriff der Agilität und warum spielt dieser auch in Ihrem Bereich eine größere Rolle?

Mit Agilität verbinde ich eine Art Gegenbewegung zu konservativen, althergebrachten Hierarchiemodellen und einer „Das haben wir schon immer so gemacht“-Mentalität. Ich verstehe darunter innovative Organisations- und Führungsstrukturen, die sich je nach Bedarf einer Organisation und ihrer Beteiligten in individuellen Prozessen ausprägen können. Der offene, wandlungsfähige und für Veränderungen durchlässige Prozess steht im Fokus. In meinem Bereich der freien Ensembles und Orchester, also der freien Klangkörper, sind agile Strukturen sowohl bewusst gewählt als auch eine durch den Arbeitskontext in der freien Szene bedingte Notwendigkeit. Denn freie Klangkörper haben einen besonderen Ursprung und eine spezifische Trägerstruktur:

- 1.** Die Gründung eines freien Klangkörpers entsteht in der Regel immer aus der Initiative seiner Musiker:innen heraus.
- 2.** Freie Klangkörper sind privatwirtschaftliche Unternehmen. Aus einem künstlerischen Impuls heraus sagen diese Menschen: „Wir gründen unser eigenes Ensemble!“ Und am Ende sind sie als Shareholder die Träger:innen ihres eigenen Unternehmens und übernehmen das komplette wirtschaftliche Risiko.

Aus Gründungsimpuls und Trägerstruktur ergibt sich für die Musiker:innen eines freien Klangkörpers eine größere intrinsische Motivation, aber auch größere Verantwortung für die eigene wirtschaftliche Existenz und die der anderen Musiker:innen, das Unternehmen und seine Beschäftigten. Als Gestalter:innen organisatorischer und administrativer Abläufe

und für den Aufbau von Unternehmensstrukturen müssen sie sich mit zahlreichen Fragen auseinandersetzen: Wer bringt welche Qualifikationen mit? Wer übernimmt welche Aufgaben? Wie können Entscheidungsprozesse gestaltet werden, die nicht nur kooperative Prinzipien leben, sondern gleichzeitig schnelles und effektives Handeln ermöglichen? Wer übernimmt in welcher Situation die Leitung? Was wollen wir gemeinsam als Kollektiv entscheiden und wie viel wollen und müssen wir in die Hände einzelner Mitglieder oder von Mitarbeiter:innen legen?

Mit den Antworten auf diese und viele weitere Fragen entsteht in jedem freien Klangkörper eine ganz individuelle, agile Organisationsstruktur. Damit verbunden sind allerdings auch zahlreiche Hürden und Barrieren. Die Musiker:innen müssen sich schnell in neuen Aufgaben zurechtfinden und neue Qualifikationen erlernen (z. B. Projektmanagement, Verhandlungs- und Finanzierungsstrategien, rechtliche Rahmenbedingungen) – alles Fähigkeiten, die in der Regel nicht im Instrumentalstudium auf dem Lehrplan stehen. Gleichzeitig muss aus den individuellen Interessen und Vorstellungen der Mitglieder eine gemeinsame, zielgerichtete Strategie entwickelt werden. Das erfordert einen hohen Grad an Kommunikation, Kompromissbereitschaft und Verpflichtung gegenüber dem Klangkörper. Gründungs- und Aufbauphase sind eine herausfordernde und entscheidende Zeit. Denn zu den internen Prozessen kommen äußere Faktoren hinzu, die eine große Rolle im Erfolg oder Misserfolg eines freien Klangkörpers spielen. Dazu zählen zum Beispiel die spezifische Fördersystematik des Bundeslandes, in dem der freie Klangkörper seinen Sitz hat, oder die Konkurrenz auf dem Markt.

Wo sehen Sie die Potenziale eines agileren Managements?

Ich bin der Ansicht, dass ein agileres Management zur höherer Motivation und Zufriedenheit bei allen Beteiligten führt. Gleichzeitig kann ein agiles Management Kreativität und Ideenreichtum befördern, den Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und zu einer stärkeren Identifikation der Beteiligten mit ihrer Organisation führen. Ein gutes Beispiel sind auch hier die freien Klangkörper. Der Identifikationsgrad der Mitglieder mit ihrem eigenen Ensemble, mit „ihrem Laden“, wie eine Musikerin der Kammerakademie Potsdam es ausdrückte, ist sehr groß. Gleichzeitig ergeben sich interessante persönliche Transformationen: zum Beispiel dann, wenn ein Musiker oder eine Musikerin irgendwann die Position der Geschäftsführung übernimmt und das Instrument beiseitelegt.

Ein agiles Management kann aber auch zu einem zielgerichteten und nachhaltigen Einsatz von Ressourcen führen. Damit meine ich nicht, dass agile Organisationsmethoden günstiger sind, sondern dass sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen zielgerichteter und effektiver eingesetzt werden. Im Bereich der bereits sehr agilen freien Szene ist dieser Umstand allerdings auch gezwungenermaßen so. Denn aufgrund der hier grundsätzlich schlechten und prekären Finanzierungsstrukturen müssen die Musiker:innen oft aus der Not eine Tugend machen.

Warum fällt es gerade dem Kulturbereich so schwer, sich in Bezug auf gesellschaftliche Veränderungen anpassungsfähiger aufzustellen? Wo sehen Sie Hürden und Barrieren?

Eine weit verbreitete Hürde ist meiner Meinung nach ein stark ausgeprägter und über Jahre gewachsener Strukturkonservatismus – insbesondere im Bereich der öffentlich getragenen Kulturinstitutionen. Nehmen wir als Beispiel die staatlichen Konzert- und Theaterorchester. Über Jahrzehnte hinweg haben sich hier spezifische, teilweise sehr hierarchische Strukturen und Arbeitsabläufe verfestigt. Das liegt unter anderem an Faktoren wie dem künstlerischen Kanon, dem traditionellen Zusammenspiel eines Orchesters und der spezifischen Rollenverteilung zwischen Dirigent:in, Solist:in oder der Stimmgruppe oder an der Eingliederung in öffentliche Verwaltungsstrukturen. Diese Strukturen machen es schwer, schnell und flexibel auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Und sie zu durchbrechen, ist aus verschiedenen Gründen schwierig. Unsicherheit und Angst spielen hier eine berechtigte Rolle, insbesondere, wenn Faktoren wie Auslastung, Publikumszahlen und Einnahmen in die Gleichung mit einbezogen werden.

In der freien Szene wiederum sieht die Welt etwas anders aus. Hier sehen wir in den Produktionen und Arbeitsweisen bereits, dass viel unmittelbarer und flexibler auf gesellschaftliche Veränderung reagiert wird. Diese inhaltliche und strukturelle Arbeit kann sich aber nicht verstetigen. Die Barriere heißt hier Projektförderung: Durch kurzfristige Projektförderungen entstehen zwar immer wieder neue Produktionskontexte, in denen agil gearbeitet wird. Diese verschwinden jedoch mit dem Ende des Projekts. Projektförderung mag auf eine gewisse Weise künstlerischen Reichtum befördern. Sie verhindert aber, dass sich Strukturen und erprobte Arbeitsprozesse nachhaltig und langfristig verstetigen können, und befeuert gleichzeitig ausbeuterische Arbeitskontexte.



Wie müssen die Strukturen und Arbeitsweisen im Kulturbereich weiterentwickelt werden, um Agilität und damit eine Anpassungsfähigkeit an gesellschaftliche Veränderungen zu ermöglichen?

Einen wichtigen Hebel sehe ich in einer Weiterentwicklung und Reform unserer Kulturfördersystematik. In der freien Szene ist es zum Beispiel dringend notwendig, die überhandnehmende Projektförderung kritisch zu hinterfragen. Wir brauchen nachhaltige, strukturfördernde Maßnahmen, die nicht nur das Kunstwerk als Endergebnis, sondern die Entwicklung, Erprobung und Verstetigung von Strukturen und Prozessen fördern.

Dass die öffentliche Hand als Trägerin zahlreicher Institutionen kulturpolitisch Verantwortung übernimmt, ist eine notwendige, nicht wegzudenkende und erhaltenswürdige Errungenschaft. Zu dieser Trägerschaft gehört aber auch, dafür Sorge zu tragen, dass Kulturinstitutionen in öffentlicher Trägerschaft Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und gegenüber anderen Akteur:innen in der Kulturbranche übernehmen, zukunftsfähig aufgestellt sind und Innovationen und Veränderungen annehmen und aktiv mitgestalten. Ich sehe die Politik hier in der Verantwortung, einen entsprechenden Dialog mitzugestalten und den Mut zu haben, neue Rahmenbedingungen zu setzen.

Gleichzeitig bedarf es eines kritischen Blicks auf Stellenbesetzungsverfahren. Kulturinstitutionen sind nicht selten große Unternehmen mit hunderten Beschäftigten. Für die Leitung dieser Häuser müssen neben der künstlerischen Qualifikation verstärkt auch Fähigkeiten in der Personal- und Unternehmensführung geprüft werden. Darüber hinaus müssen wir die immer noch weit verbreiteten Sonnenkönig-Intendanten-Hierarchien durchbrechen und neue

Intendantenmodelle, zum Beispiel in Form von Doppelspitzen, erproben und langfristig verankern.

Welche Fähigkeiten und Methoden sind für die Transformation kultureller Infrastrukturen notwendig und welche Formen von Führung braucht es, um Agilität durchzusetzen und zu leben?

Eine wichtige Fähigkeit, die in unserer Kulturlandschaft erschreckenderweise noch viel zu wenig gelebt wird, ist eine positive Fehlerkultur. Damit ist eine wertschätzende Kommunikation verbunden sowie die Fähigkeit, Kritik sowohl konstruktiv einzubringen als auch anzunehmen. Die Grundhaltung einer positiven Fehlerkultur baut Vertrauen auf. Sie ermöglicht es allen Beteiligten, eventuelle Fehler offen anzusprechen und daraus zu lernen. Wichtige Faktoren sind dabei Offenheit, Wandlungsfähigkeit und eine selbstkritische reflektierende Haltung.

Dafür brauchen wir außerdem einen kooperativen Führungsstil, der weggeht von einer allmächtigen Führungsperson. Wir müssen Führungsstrukturen aufbauen, in denen Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern verteilt und kooperative Strukturen aufgebaut werden. Rollenverteilungen und Entscheidungsbefugnisse müssen dabei weiterhin klar definiert und regelmäßig auf ihre Funktionalität hin evaluiert und weiterentwickelt werden.

Wie kann es gelingen, dass sich die gerade genannten Methoden und Fähigkeiten im Kulturbereich stärker verbreiten?

Wir müssen die Menschen in der Kulturlandschaft stärker in den Fokus rücken. Visionen, Ideen und Wünsche, wie sich unsere Kulturlandschaft transformieren kann, gibt es bereits. Wir müssen deshalb für die Menschen, die

diese Transformation gestalten und leben wollen, die notwendigen Möglichkeiten schaffen, um sich entsprechend weiterzubilden. Dafür müssen wir umfassend in passende Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote investieren.

Gleichzeitig müssen wir dringend einen Blick in unsere Ausbildungsinstitutionen werfen und die Curricula in künstlerischen Studienfächern weiterentwickeln. Junge Künstler:innen werden an unseren Kunsthochschulen immer noch primär mit Blick auf traditionelle

Beschäftigungsmöglichkeiten und Strukturen ausgebildet – Strukturkonservatismus quasi als Teil der Lehre. Im Bereich der Musik ist dies zum Beispiel die Festanstellung in einem Konzert- oder Theaterorchester. Fähigkeiten und Wissen für eine Hauptberuflichkeit in der Selbstständigkeit spielen nur in den seltensten Fällen eine Rolle – geschweige denn Themen wie Selbstmanagement und Führung oder die Möglichkeiten und Herausforderungen von kooperativer Zusammenarbeit in einem freien Klangkörper.

