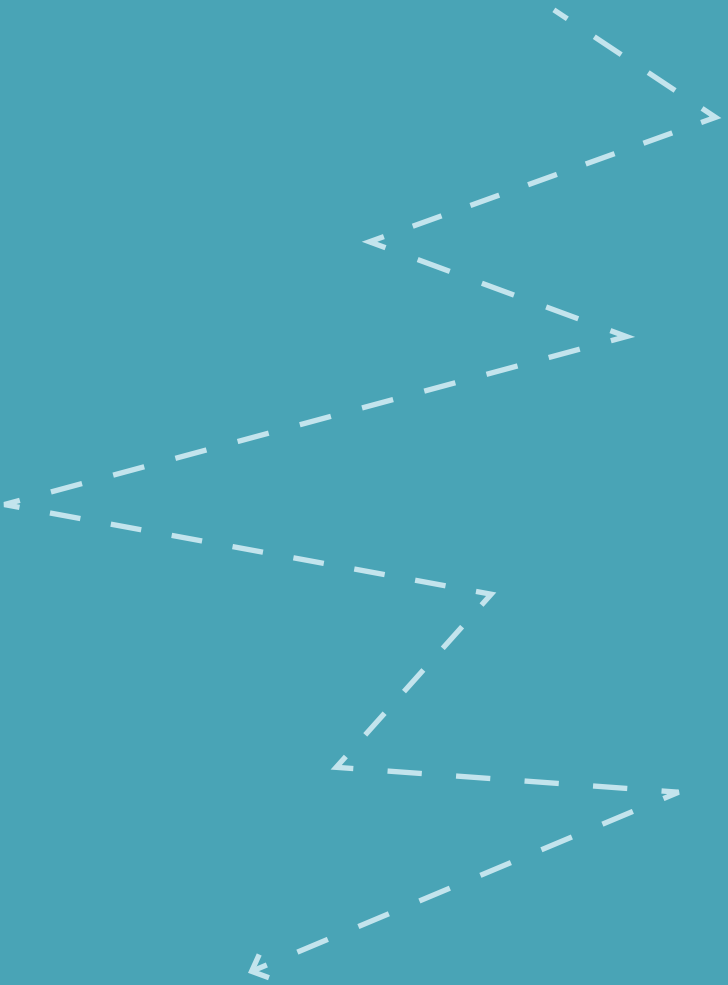


FREO



Vom Projekt zum Prozess

Impulse für eine struktur- und
prozessorientierte Förderung
freier Klangkörper in Deutschland

Was passt hier hin?

Diese Broschüre ist eine alternative Dokumentation der vom FREO e. V. veranstalteten Tagung »Vom Projekt zum Prozess: Wie gelingt mehr Strukturförderung für freie Klangkörper?« am 10. Oktober 2023 in Berlin. Im Rahmen von Inputs, Workshops und Diskussionsrunden mit Impulsgeber:innen aus Deutschland und europäischen Nachbarländern wurden Eindrücke gesammelt sowie neue Perspektiven entwickelt.

Entdecken Sie unseren »Impuls-Fahrplan« in der UnschlagLappe

Im- puls- Fahr- plan


Anders als in klassischen Tagungs- und Workshopdokumentationen verzichten wir auf die wortgetreue Wiedergabe von Diskussionsrunden oder Vorträgen. Stattdessen greifen wir zentrale Ergebnisse auf und komprimieren sie zu einem »Impuls-Fahrplan«, wie eine nachhaltige sowie prozess- und strukturorientierte Förderung freier Klangkörper in Deutschland gelingen könnte. Damit wollen wir konstruktive Dialoge anstiften und insgesamt einen Diskussionsbeitrag zu einer wirkungsorientierten Kulturförderung in Deutschland leisten.

Häufig pendeln die Debatten über Kulturförderung zwischen den Polen »Kunstfreiheit« und »Verzweckung von Kunst«. Mit einem Fokus auf »Wirkung« wollen wir einen differenzierten, weniger ideologisierten und vor allem praxisbezogenen Dialog über die Verwendung öffentlicher Gelder für Kunst und Kultur befördern.

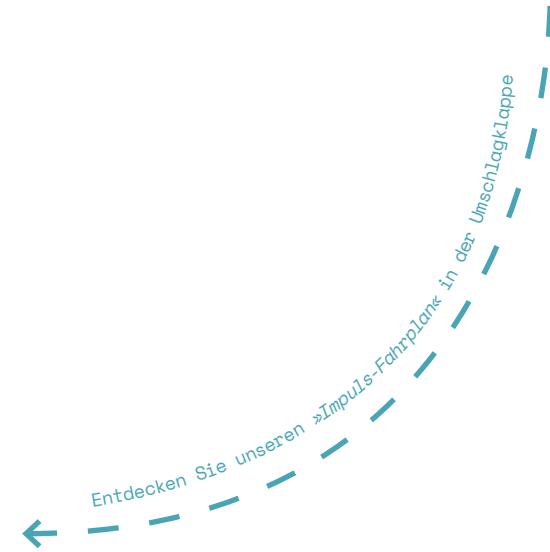
Wir- kung – was heißt das für uns?

Wirkung meint hier im besten Sinne den Fokus darauf zu legen, wie mit dem Einsatz von Förderung ein bestmögliches Ergebnis erzielt werden kann – vor und hinter der Bühne. Wirkungsvoll und wirkmächtig wird Förderung unserer Ansicht nach dann, wenn sie verstärkt die spezifischen Strukturen und Bedarfe sowie die Innovationskraft freier Klangkörper in ihrer künstlerischen und strukturellen Vielfalt in den Blick nimmt. Dazu gehört auch die Abkehr von einer primär auf das Endprodukt (z. B. Konzert) fokussierten Projektförderung.

Sind nicht auch Verfahren förderungswürdig, die z. B. neue, innovative Prozesse bei der Produktion von Kunst unterstützen? Oder die neue Methoden zur Einbindung eines diversen Publikums entwickeln? Hierzu ist ein Blick auf die dafür notwendigen Veränderungen bisheriger Bestimmungsfaktoren, Verfahren und »historisch gewachsener« Strukturen notwendig.



Diese Broschüre ist eine alternative Dokumentation der vom FREO e. V. veranstalteten Tagung »Vom Projekt zum Prozess: Wie gelingt mehr Strukturförderung für freie Klangkörper?« am 10. Oktober 2023 in Berlin. Im Rahmen von Inputs, Workshops und Diskussionsrunden mit Impulsgeber:innen aus Deutschland und europäischen Nachbarländern wurden Eindrücke gesammelt sowie neue Perspektiven entwickelt.



Entdecken Sie unseren »Impuls-Fahrplan« in der Umschlagklappe

Wo
steht
unsere

Klang-
körper-
Land-
schaft

in
der
Debatte
um

Kultur-
förder-
ung?

QR-Codes
zu den
genannten
Publikat-
ionen finden
Sie in der
hinteren
Umschlag-
klappe

Über Kultur- bzw. Musikförderung ist schon viel geschrieben und nachgedacht worden: Das Jahrbuch für Kulturpolitik 2014 zum Thema »Neue Kulturförderung« oder das Gutachten »Zukunft der Bundesmusikförderung. Verfahrenskonzeption für die Neugestaltung der Musikförderung des Bundes unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten« aus dem Jahr 2013 stehen hierfür exemplarisch. Auch wenn beide Publikationen schon in die Jahre gekommen sind, die dortigen Befunde und Ideen sind vielfach immer noch tagesaktuell. Das gehört auch zu diesem Diskurs. So kann man im Gutachten »Zukunft der Bundesmusikförderung« lesen:

»Es [gibt] keine Spitzenförderung im Bereich der Freien Ensembles. Für diese Gruppe existieren momentan in Deutschland kaum geeignete Förderinstrumente, welche z. B. die freien deutschen Spitzenensembles in unterschiedlichen Sparten mit strukturellen Förderungen in ihrer Bestandsarbeit unterstützen und den Wettbewerbsnachteil, den sie gegenüber öffentlich subventionierten Institutionen haben, verringern. Die große Herausforderung bei der Entwicklung von Förderinstrumenten für diesen Bereich wäre einerseits, eine Förderung zu etablieren, die eine nachhaltige Entwicklung der freien Gruppen sichert, die andererseits aber so flexibel ist, dass immer wieder neue Entwicklungen berücksichtigt werden können, ohne dass regelmäßig mehr Geld zur Verfügung steht.« (S. 17).

Eigentlich kann man nicht mehr nicht wissen, worum es geht. Bislang schien es aber schlichtweg nicht notwendig oder fehlten die Akteur:innen, die Veränderungen anzugehen. Irgendwie kamen alle mehr oder weniger über die Runden.

Die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie, die parallelen Krisen, bringen nun einiges in Fluss. Zahlreiche Tagungen, Analysen sowie Befunde beleben den Diskurs erneut und können einen Beitrag dazu leisten, wie eine nachhaltige sowie prozess- und strukturorientierte Förderung freier Klangkörper in Deutschland gelingen kann.



Was sind freie Klang- körper

Als freie Klangkörper werden professionelle freie Ensembles und Orchester bezeichnet, deren Musiker:innen selbständig arbeiten und in der Regel als Shareholder am Klangkörper beteiligt sind.

Freie Klangkörper sind privatwirtschaftliche und auf Langfristigkeit angelegte Organisationen. Sie existieren im intermediären Kultursektor zwischen den Märkten der Kultur- und Kreativwirtschaft und öffentlich getragenen Kultureinrichtungen; sind aber strukturell nicht von öffentlichen Zuwendungen getragen und zeichnen sich durch einen hohen Eigenfinanzierungsanteil aus.

Die Musiker:innen als Shareholder ihres eigenen Klangkörpers, ihre unternehmerische Verantwortung und Beteiligung an künstlerischer Führung und strategischer Planung in der eigenen Organisation ist ein alternativer Entwurf zum Modell der angestellten Musiker:innen in tarifvertraglich organisierten Klangkörpern. Dieses unternehmerische Organisationsmodell ermöglicht, die kreativen und energetischen Potenziale der Musiker:innen umfassender einzusetzen und fördert letztendlich Motivation, Leistung, Qualität, Kreativität und Flexibilität. Es steht für eine Organisation, die agil und flexibel handeln kann und bereit ist, Risiken einzugehen und neue Wege einzuschlagen.

Nicht zuletzt legt das Organisationsmodell die Grundlage für eine zielgerichtete Arbeitsweise, einen sinnvollen Einsatz der verwendeten Mittel und ein stetes Streben nach gesellschaftlicher Relevanz.

Was wollen wir ansprechen,

Freie Arbeit und dauerhafte Strukturen sind kein Widerspruch, im Gegenteil.

Förderverfahren auf allen staatlichen Ebenen – am besten abgestimmt – **überdenken** und wo nötig transformieren. **Kompatibilität** von Förderungen **ausbauen** (»Förder-Mix«).

Vor- und Nachteile von Juryverfahren analysieren (Wer sitzt drin? Man braucht Expertise. Keiner möchte jemandem weh tun und deswegen kriegen alle was = Gießkanne).

»**Falle Projektförderung**«: verstärkt in die Entwicklung von Prozess-, Struktur- und Anschlussförderungen investieren.

Die **Learnings der Corona-Pandemie** – im positiven wie im negativen – nicht vergessen.

sichtbar machen und anregen?

Passgenauigkeit von Förderungen, bislang muss man sich zu oft »verdrehen«, weil zu viel vorgegeben wird.

»**Konstruktive Förderung**«, z. B. von Krisen- bzw. Transformationskompetenz.

Schwerpunkthemen von Förderung dürfen kein Selbstzweck sein (z. B. Kooperationen). Sie müssen sinnvoll, gewollt und machbar sein und dürfen freie Klangkörper nicht in thematische Korsetts zwingen.

Abbau von Bürokratie und Reform bürokratischer Fallstricke (z. B. Rücklagenbildung unter den Bedingungen des Zuwendungsrechts) sowie **Transparenz von Förderlandschaften und -verfahren vorantreiben**.

Konzeptbasierte Kulturpolitik stärken, vor allem zeitgemäße Ziele, Kriterien und Verfahren implementieren.

Evaluationen und ihre Ergebnisse ernst nehmen, antizipieren und in Förderentscheidungen einbeziehen sowie zur Verbesserung von Förderprogrammen nutzen.

Was sind die Herausforderungen in Bezug auf die Förderung von freien Ensembles und Orchestern?

Grundsätzliche Herausforderungen öffentlicher Kulturförderung, auch für freie Klangkörper

Die Komplexität der Fördertöpfe und -verfahren sowie die »Ungerechtigkeiten« des Systems: Hierzu zählen vor allem föderale und historisch gewachsene Strukturen, Verfahren und Logiken, die in ihrer Konsequenz – neben allen Errungenschaften – von der Kulturpolitikforschung und Interessenvertretungen problematisiert werden. Am besten lässt sich das durch das Prinzip der sogenannten »Additiven Kulturpolitik« veranschaulichen, die in Deutschland zumeist immer noch handlungsleitendes kulturpolitisches Prinzip ist. Anstatt etwas Vorhandenes durch etwas Neues zu ersetzen oder etwas Vorhandenes zu transformieren, werden neue Förderungen, Ansätze und Einrichtungen – häufig nicht vernetzt – aneinandergereiht. Konkrete Auswirkungen sind u. a. die folgenden Herausforderungen:

Omnibus-Prinzip

Da keine Geförderten »aussteigen«, können keine neuen mehr »einsteigen«.

Doubletten

Überschneidungen von Förderungen auf kommunaler, regionaler, nationaler und/oder europäischer Ebene.

Förderkraken

Aufgrund gestiegener Anforderungen, immer neuer Themen und einer Verflüssigung der Kultursparten/-sektoren werden immer neue Fördertöpfe/-verfahren aneinandergereiht und übereinandergestapelt.

Hinzu kommt, dass ein Großteil der Kulturbudgets in großen, staatlich getragenen Institutionen dauerhaft gebunden ist. Aufgrund vielfach fehlender Arenen und Verfahren für die konstruktive Auseinandersetzung mit diesen Herausforderungen, kommt es zu zugespitzten und häufig destruktiven Graben- und Verteilungskämpfen bzw. Zuschreibungen (sog. »Hochkultur« vs. »freie Kultur«, Wagenburgmentalität vs. Transformationsbestrebungen, usw.).

Spezifische förderpolitische Herausforderungen für freie Klangkörper

Strukturen und Logiken

Strukturen und Logiken aktueller Kulturförderungen passen nur sehr bedingt zu den Anforderungen, Produktionsweisen und Existenzrealitäten freier Klangkörper (z. B. langfristige Planung und Flexibilität zusammenbringen, Finanzierungsbedarf für Verwaltungsstrukturen zusätzlich zu konkreten Projekten).

Genre-Grenzen & -Lücken

Vorhandene Genre-Grenzen und -Lücken existierender Musikförderungen (z. B. zunehmend Förderung zeitgenössischer Musik, wenig Förderung für »Alte Musik«).

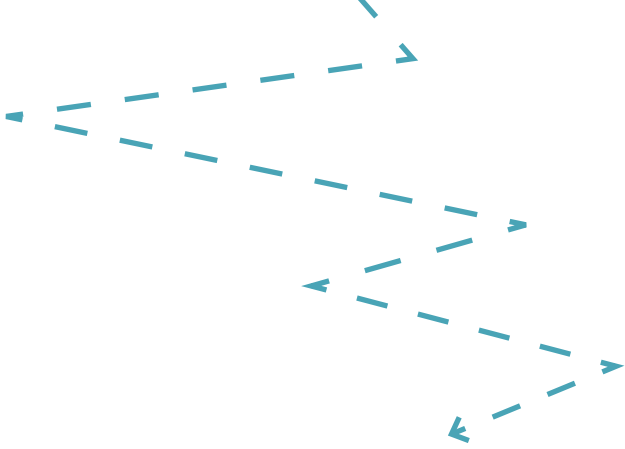
Kommunen und Länder

Förderung in Kommunen und Ländern richtet sich häufig nur an Klangkörper, deren Mitglieder auch dort ihren Lebensmittelpunkt haben. Aufgrund einer gesteigerten Mobilität, überregionaler und internationaler Vernetzungen können deswegen entsprechende Potenziale nicht vor Ort mobilisiert bzw. gebunden werden.

Bürokratischer Aufwand

Häufig hoher bürokratischer Aufwand bei der Beantragung, Verwaltung und Abrechnung öffentlicher Förderung, der die Kapazitäten freier Klangkörper überschreitet.





...in Richtung nachhaltiger sowie struktur- und prozessbetonter Förderung freier Klangkörper in Deutschland

Eine nachhaltige sowie struktur- und prozessbetonte Förderung freier Klangkörper in Deutschland zu fordern, ist das eine, sie auf den Weg zu bringen, etwas ganz anderes. Da letztendlich alle Ebenen adressiert sind, die Kultur und Kunst ermöglichen: Kommunen, Länder, Bund und auch die Europäische Union. Unser Fahrplan will an dieser Stelle vor allem dafür sensibilisieren, spezifische Themen bei der Weiterentwicklung – egal auf welcher Ebene – von Kulturförderstrategien mitzudenken. Dafür fassen wir Impulse aus der Tagung für notwendige Anpassungen und Transformationen nochmals zusammen, um einen entsprechenden Weg für Kulturförder:innen und -empfänger:innen zu ebnen. Auch, damit wir diese Diskussionen nicht immer wieder von vorne beginnen müssen.

I. Blick auf zeitgemäße Anforderungen von Kulturförderung

Wann immer über Kulturförderung verhandelt wird, braucht es den Blick auf zeitgemäße Anforderungen von Kulturförderung in Bezug auf ihre Kriterien, Verfahren, Ziele und Evaluation (= konzeptbasierte Förderung).

● Zentrale Aspekte sind hierbei:

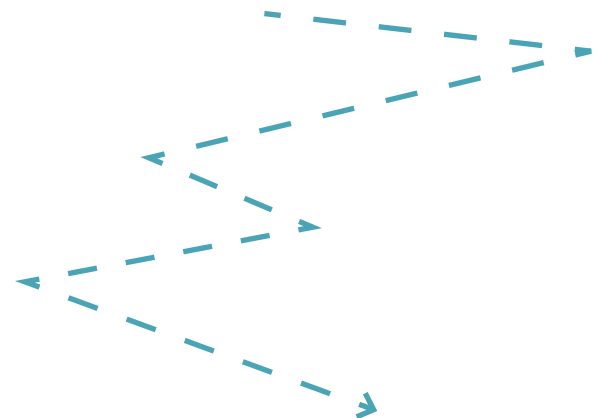
- ⊙ Bisherige Förderansätze hinterfragen und ggf. verändern.
- ⊙ Doubletten in der Förderung aufdecken.
- ⊙ Neue Verfahren implementieren.

● Folgende Parameter sind dabei besonders zu berücksichtigen:

- ⊙ Projektförderung vs. institutionelle Förderung/Strukturförderung (Verhältnis diskutieren)
- ⊙ Verteilungsgerechtigkeit
- ⊙ Koordination/Abstimmung
- ⊙ Verwaltungsvereinfachung
- ⊙ Relevanz von Förderung (Teilhabe u. a.)
→ Kriterien formulieren (für nachhaltige Wirkung):
 - Künstlerische Kriterien
 - Strukturelle Kriterien
 - Querschnittskriterien.

● Wie umsetzen?

- ⊙ Mögliche Verfahren prüfen und überlegen, wer beteiligt sein sollte?
- ⊙ Herausforderungen entsprechender Veränderungsprozesse antizipieren.



II. Blick auf spezifische Anforderungen freier Klangkörper

Der Titel der Tagung: »Vom Projekt zum Prozess«, bringt die Ausgangssituation, Haltung und Perspektive dieses Fahrplans auf den Punkt. Denn Projektförderung – meistens das einzige Förderinstrument für freie Klangkörper – ermöglicht keine längerfristigen Vorhaben und auch keine Verstetigung agiler Strukturen sowie guter Praxis. Statt einzelner Projekte sind auch Prozesse und Strukturen besser zu fördern, damit eine nachhaltige Kulturentwicklung gelingen kann. Nach dem Prinzip, wenn öffentlich gefördert wird, dann mit Perspektive auf die Wirkung – also:

- **künstlerisch hochwertig**
- **sozial verträglich**
- **ökonomisch, strukturell sowie ökologisch nachhaltig**
- **und mit Blick auf ein diverses (»noch nicht«) Publikum.**

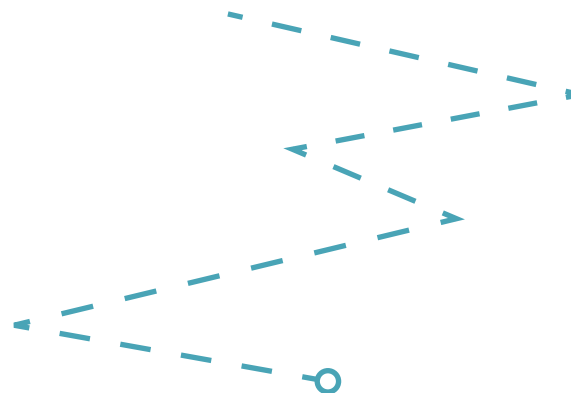
Hierbei geht es nicht darum vorhandene öffentliche kulturelle Infrastrukturen nachzubilden, sondern die vorhandenen Produktions- und Vermittlungsstrukturen parallel und bestenfalls vernetzt auf Augenhöhe in den Blick zu nehmen und ihre agilen Arbeitsweisen zu unterstützen.

Vor diesem Hintergrund haben freie Klangkörper spezifische Anforderungen an öffentliche Förderung, die berücksichtigt werden müssen:

- **Strukturförderung:** Hiermit ist die Finanzierung all jener allgemeinen Kosten gemeint, die für langfristige Verwaltungsstrukturen einer Organisation notwendig sind und die auch unabhängig von einem einzelnen künstlerischen Vorhaben entstehen: Recherche- und Entwicklungskosten, Personalkosten, Mieten, Ausstattung, Akquise, Öffentlichkeitsarbeit etc.
- **Anschlussförderung:** Strukturförderprogramme sind anders als institutionelle Förderungen in der Regel zeitlich begrenzt – auf ein, zwei oder auch mal drei Jahre. Sie müssen dann wieder neu beantragt und bewilligt werden. Eine Anschluss-

förderung ist niemals gesichert, Möglichkeiten dafür müssen aber geschaffen werden. Die große Herausforderung bei der Entwicklung von Anschlussförderungen für freie Ensembles ist dabei einerseits, eine Förderung zu etablieren, die deren nachhaltige Entwicklung sichert, die andererseits aber so flexibel ist, dass immer wieder neue Entwicklungen berücksichtigt bzw. initiiert werden können. Ohne, dass regelmäßig mehr Geld zur Verfügung steht. Sonst kommt man schnell wieder in die üblichen Fallen öffentlicher Kulturförderung (s. oben). Hier könnten z. B. Evaluationsergebnisse eine sehr viel größere Rolle dabei spielen, ob Anschlussförderungen gewährt werden oder nicht (wurden erwünschte Wirkungen erzielt?).

- **Bedarfsgerechte Förderangebote für Ensembles in verschiedenen Entwicklungsstadien:** Nicht jedes Ensemble ist gleich und je nach Entwicklungsstadium sind die Förderbedarfe anders gelagert. Das gilt es bei zukünftigen Diskussionen zu berücksichtigen.
- **Weitere Möglichkeiten der Unterstützung:** Über die rein finanzielle Unterstützung hinaus gibt es viele weitere Möglichkeiten freie Ensembles zu unterstützen. Hierzu zählen vor allem die Vernetzung und kollaborative Nutzung von vorhandenen Infrastrukturen wie bspw. die gemeinsame Nutzung von Räumen, die Partizipation an öffentlicher kultureller Infrastruktur oder die Unterstützung, z. B. durch Kulturverwaltungen und Weiterbildungsangebote, bei Themen wie Fördermittelanträge oder Sichtbarkeit.



Konkrete Schritte als Ergebnis der Tagung

Konkrete Maßnahmen und Ideen, die im Rahmen der Tagung entwickelt wurden:

Austausch der Musikreferent:innen der Länder und des Bundes, um über Förderverfahren zu sprechen, die ggf. mehrere Ebenen und Programme mit einbeziehen (siehe Beispiel TANZPAKT).

Weiterentwicklung des Musikfonds e. V. um eine mehrjährige Ensemble-Förderung. Ggf. auch erweiterbar in Kooperation mit den Bundesländern im Sinne eines Matching-Funds.

Entwicklung von generellen Kooperationsbedarfen, -potenzialen sowie -ideen für Freie Szene/Ensembles und öffentliche Kultureinrichtungen.

Systematische überregionale Erhebung der Bedarfe der Freien Szene durch FREO.

Etablierung von Strukturförderprogrammen für freie Klangkörper in allen 16 Bundesländern und von Förderprogrammen auf Bundesebene.

Auf- und Ausbau von Qualifizierungsmöglichkeiten (z. B. FREO-FORUM) für freie Klangkörper und Musiker*innen in Themenfeldern wie z. B. Fördermittelakquise oder auch strategische Entwicklung.

Transformative Kulturförderung auf Augenhöhe als Ziel?

Um es auf den Punkt zu bringen: Es bedarf einer transformativ ausgerichteten Kulturförderung auf allen staatlichen Ebenen, die das Spektrum des Bewahrens und Anpassens (»Change«), um den Aspekt der Transformation erweitert. Im Mittelpunkt steht hier der Blick auf mehrjährige Veränderungsprozesse, die auf die Schaffung neuer Förderverfahren und -systeme hinauslaufen. Damit sind nicht »nur« Förderströme gemeint, sondern auch Ansätze, vorhandene Kulturlandschaften anders und vernetzter zu denken, um kooperativ mehr Wirkung zu erzielen.

Erste Good Practice Beispiele für eine zeitgemäße Förderung freier Klangkörper

NRW:

Ensembleförderung Musik

- **Zielgruppe:** Orchester, Ensembles und Gruppen in freier Trägerschaft und fester Struktur mit Sitz in NRW.
- **Laufzeit:** In der Regel 3 Jahre.
- **Ziele (u. a.):** Schärfung des künstlerischen Profils, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Professionalisierung der Geschäftsführung, Sicherstellung professioneller Gagen, systematische Erprobung neuer Formate der Ensemblearbeit, Verbesserung der Akquise, Beitrag zur Publikumsgewinnung und Präsenz in NRW und darüber hinaus.

Berlin:

Basisförderung Musik (Neue Musik, Alte Musik, Jazz)

- **Zielgruppe:** Professionelle Musikensembles mit Sitz in Berlin, die eigenverantwortlich Musikprojekte planen und realisieren.
- **Laufzeit:** 1 oder 2 Jahre.
- **Ziele (u. a.):** Künstlerische Weiterentwicklung und Schärfung des Profils, Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung (auch in der Fachwelt und in Medien), Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Arbeitssituation durch Finanzierung von laufenden Personalkosten, Probenhonoraren, Öffentlichkeitsarbeit und Infrastrukturen.

Bremen:

Ensembleförderung Musik

- **Zielgruppe:** Professionelle freie Ensembles und Orchester mit Sitz in Bremen.
- **Laufzeit:** In der Regel 3 Jahre.
- **Ziele (u. a.):** Freiräume für künstlerische Entwicklung schaffen, Professionalisierung der Arbeit und Schärfung der künstlerischen Profile, Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Finanzierung von Honoraren und allgemeinen Kosten wie künstlerische Leitung, Recherchen, Organisation, Akquise, Buchhaltung, Infrastrukturen.



Hinter der
Umschlagklappe
finden Sie
QR-Codes und
das Impressum



FREO



Bremen:

Ensembleförderung Musik

- **Zielgruppe:** Professionelle freie Ensembles und Orchester mit Sitz in Bremen
- **Laufzeit:** In der Regel 3 Jahre
- **Ziele (u. a.):** Freiräume für künstlerische Entwicklung schaffen, Professionalisierung der Arbeit und Schärfung der künstlerischen Profile, Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Finanzierung von Honoraren und allgemeinen Kosten wie künstlerische Leitung, Recherchen, Organisation, Akquise, Buchhaltung, Infrastrukturen.



Hinter der Umschlagklappe finden Sie QR-Codes und das Impressum

QR-Codes



Jahrbuch für Kulturpolitik 2014 zum Thema »Neue Kulturförderung«



Gutachten »Zukunft der Bundesmusikförderung«



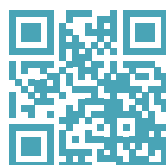
Programm der Diskussionsveranstaltung mit allen Impulsgeber:innen



Video-Dokumentation der Diskussionsveranstaltung



FREO-FORUM



FREO Webseite



FREO Landschaften

Impressum

Herausgegeben von
FREO – Freie Ensembles und Orchester
in Deutschland e. V.
Hasenheide 54
10967 Berlin

info@freo-netzwerk.de
www.freo-netzwerk.de

Dokumentation

- Dr. Patrick S. Föhl, Netzwerk Kulturberatung, Berlin
- Lena Krause, FREO – Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e. V.

Fotos

© Eva Radünzel

Gestaltung & Satz

VAN VON/Alex Ketzler
www.van-verlag.de

Berlin, 2023/2024

»Vom Projekt zum Prozess: Wie gelingt mehr Strukturförderung für freie Klangkörper?« ist eine Diskussionsveranstaltung des FREO – Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e. V. Die Veranstaltung ist Teil des FREO-Projekts *PERSPEKTIVEN – Professionalisierung, Nachhaltigkeitsstrategien und Resilienz für die freie Musikszene*, gefördert durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien.



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

www.freo-netzwerk.de

