



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Der Beauftragte der Bundesregierung  
für Kultur und Medien



Initiative  
Kultur- & Kreativwirtschaft  
der Bundesregierung



Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung

# Im Fokus: Zukunftswerkstatt Qualifizierung

16. Januar 2012, Landesvertretung Bremen, Berlin

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
www.bmwi.de

### Stand

April 2012

### Druck

Endformat Gesellschaft für gute Druckerzeugnisse mbH,  
Berlin

### Gestaltung und Produktion

Vagedes & Schmid GmbH, Hamburg

### Bildnachweis

© BMWi / Andreas Kermann

### Text und Redaktion

Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien  
(BKM)

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Köln /  
Berlin



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem auditberufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

# Inhalt

## Grußwort

|                                                                                                                                  |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Martin Günthner, <i>Senator für Wirtschaft und Häfen Bremen</i> .....                                                            | 5 |
| Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel,<br><i>Ministerialdirektorin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien</i> ..... | 6 |

## Qualifizierungsbedarfe – Erfahrungen aus der Praxis .....

|                                                                                                                                                                      |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Harm Wurthmann, <i>Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes</i><br>Sylvia Hustedt, <i>u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e. V.</i> | 9 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

## Zukunftswerkstatt 1:

### Spezifische Initiativen und Qualifizierungsbedarfe

#### Bremen: Runder Tisch der Hochschulen und Unternehmen .....

Hanke Homburg, *Gruppe für Gestaltung*

Kai Stührenberg, *Wirtschaftsförderung Bremen*

Björn Portillo, *hmmk multimediahaus AG, bremen digital-media e. V.*

#### Aachen: Vom Kreativstandort zur Kreativstadt .....

Claudia Nussbauer, *Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr*

Johannes Tamm, *Gründerzentrum Aachen*

Cao Hung Nguyen, *EPIDU Verlag*

#### Hildesheim: Neue Studiengänge, neue Unternehmen, neue Wege .....

Prof. Dr. Birgit Mandel, *Universität Hildesheim*

Tania Breyer, *Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes*

Lutz Woellert, *42fueralle*

## Zukunftswerkstatt 2:

### Modelle und Impulse der Hochschulen für Unternehmer-Qualifizierung

#### Leuphana Universität Lüneburg .....

Prof. Burkhardt Funk, *Vizepräsident der Leuphana Universität Lüneburg*

#### Zürcher Hochschule der Künste .....

Prof. Pietro Morandi, *Departement Kulturanalysen und Vermittlung*

#### Hochschule Bremen .....

Prof. Reinhard Strömer, *Leiter Studiengang Kulturmanagement*

## Thesen zur Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft .....

(Diskussion der Ergebnisse des Tages)

Christoph Backes, *u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e. V.*

## Fazit und Resümee .....

Peter Grafe, *Referatsleiter beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien*

## Diskussionsbeiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer .....

(Zusammenfassungen)

Tagesmoderation: Prof. Dr. Gesa Birnkraut, Birnkraut & Partner, Hamburg





Vertretung des Landes Bremen beim Bund

# Grußwort

## Martin Günthner

Senator für Wirtschaft und Häfen der Stadt Bremen

Bremen ist bekanntermaßen das kleinste Bundesland, gleichzeitig ist Bremen zehntgrößte Stadt in Deutschland, dabei sechsgroßter Industriestandort. Jede zweite Tasse Kaffee, die in Deutschland getrunken wird, ist in Bremen veredelt worden. Das meiste, was aus Curu, Französisch-Guayana, ins Weltall geht, ist in Bremen gebaut worden. Ein renommierter Automobilbauer hat sein zweitgrößtes Werk in Bremen. Dazu kommt die klassische und auch bekannte Kompetenz im Hafen- und Logistikbereich. Nach den großen infrastrukturellen Umbrüchen und Strukturkrisen, die wir gehabt haben – Stichwort: Niedergang der Werftindustrie, Zusammenbruch der Fischindustrie –, haben wir sehr genau überlegt, worin die Zukunftsfähigkeit besteht. Worin liegen unsere Chancen für morgen? Das ist sehr eng mit dem Begriff Innovation verknüpft. Der ist wiederum sehr eng mit dem Thema Kreativwirtschaft verknüpft.

Bremen ist ein kleines Bundesland. Wir haben allerdings unglaublich starke Akteure im Bereich der Kreativwirtschaft und bei den Wirtschaftsförderern, die sich der Branche sehr früh angenommen haben. Wir haben sehr früh die Frage gestellt, wie wir in dem Kreativbereich Gründungen verstärken können, wie wir Zwischennutzung organisieren können, wie wir den Transfer zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und den Kreativen hinbekommen können, damit gute Ideen auch eine Chance bekommen, realisiert zu werden. Dafür gibt es in Bremen gute Beispiele.

Wenn Sie sich noch an die Olympischen Spiele in Peking erinnern: Da haben die deutschen Schwimmer zwar nicht sonderlich gut abgeschnitten, aber da gab es ein sehr futuristisches Schwimmstadion. Das war eine Folienkonstruktion, ein verhältnismäßig einfaches System. Ein Rechteck, und darin eingespannt verschiedene Folien, die man mit Luft und mit Licht füllen kann. Durch Pixelung kann man verdunkeln oder aufhellen und mit dem Kontrast spielen. Das macht eine Bremer Firma, Vector Foiltec, die dafür auch den Gründerpreis bekommen hat und die inzwischen international sehr erfolgreich ist. Die Unternehmer haben sich für diese Entwicklung mit Künstlerinnen und Künstlern zusammengetan. Das ist ein gutes Beispiel dafür, wie wichtig die Zusammenarbeit ist zwischen dem, was



Martin Günthner

wir Kultur- und Kreativwirtschaft nennen, und den klassischen Unternehmen.

Es ist ein weites und spannendes Feld. Dazu gehört auch das Thema Qualifizierung, das heute im Mittelpunkt der Veranstaltung steht. Ich freue mich, dass der Kulturstatsminister mit der Veranstaltung hier im Hause damit auch den Fokus auf das kleine Bremen richtet. Wir können vielleicht in vielerlei Hinsicht mit Köln, Hamburg und München nicht ganz mithalten. Aber wir sind – das ist wie bei Hase und Igel – die, die klug und kreativ unterwegs sind. Insofern wünsche ich uns allen einen angeregten Tag und bin mir sicher, dass die Kreativwirtschaft dann auch die entsprechenden Erfolge in der Zukunft zeitigen kann.

### Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel

Ministerialdirektorin beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

Das Thema Qualifizierung steht im Mittelpunkt unserer heutigen Tagung. Qualifizierung ist eines der Schlüsselthemen für die Kreativwirtschaft in diesem Land. Ohne entsprechende Qualifikation gibt es keine innovativen Ideen, keine marktgängigen Kulturgüter und keine nachhaltige Unternehmensführung.

Man kann natürlich fragen: Warum machen wir uns in Deutschland über Qualifizierung eigentlich so viele Gedanken? Wir haben fantastische Hochschulen für Kunst und Kultur. Und wir haben ein begeistertes Publikum, das diese Werke annimmt. Aber es geht uns hier um die unternehmerische Qualifikation in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Wenn wir über die wirtschaftliche Seite der Kultur- und Kreativwirtschaft reden, bedeutet das in keiner Weise, die Freiheit von Kunst und Kultur in irgendeiner Weise einzuschränken. Ohne die Freiheit der Kulturschaffenden kann Kultur nicht existieren. Kultur muss sich in einem freien, großen Raum entfalten können. So ist es auch richtig, dass die Ausbildungsstätten, die Universitäten, die Musik- und Kunsthochschulen den jungen Menschen die volle Freiheit geben, sich zu entfalten.

Aber damit ist dem beruflichen Erfolg noch lange nicht der Weg geebnet. Gerade für Kreative ist es oft schwierig, die eigenen Produkte und Werke zu vermarkten und den Weg in die berufliche Selbständigkeit als attraktive Option zu erkennen. Hierzu bedarf es einer gezielten, unternehmerischen Qualifikation: Wie komme ich von der Idee zum Produkt – wenn Sie mich ein Kunstwerk als Produkt bezeichnen lassen? Wie organisiere ich mein Unternehmen? Welches ist mein Marketingkonzept? Wie komme ich an Bankkapital? So prosaisch und so alltäglich diese Fragen sind, gerade für junge Künstler und Kulturschaffende sind sie sehr wichtig, wenn sie sich am Markt durchsetzen wollen.

Gerade Künstler und Kulturschaffende bilden mit ihren hochwertigen Werken ein erhebliches wirtschaftliches Potenzial für Deutschland, das noch nicht voll ausgeschöpft ist. Die Kreativwirtschaft ist einer der Innovationsmotoren in diesem Land. Es entstehen neue Produkte, neue Arbeitsformen werden erprobt,



Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel

und ein erstaunliches Maß an unternehmerischer Flexibilität ist in der Branche zu erkennen.

Welche wirtschaftliche Bedeutung hat die Kultur- und Kreativwirtschaft? Das ist kein Geheimnis mehr: In 2010 erwirtschafteten die etwa 240 000 Unternehmen bzw. die rund eine Million Erwerbstätigen in der Branche über 137 Milliarden Euro. Darauf kann man stolz sein. Auch während der Finanzkrise in den letzten Jahren haben sich gerade die in dieser Branche vorrangig vertretenen Kleinunternehmen als außerordentlich robust erwiesen und sind zum großen Teil besser durch die Krise gekommen als viele andere Unternehmen.

Die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung ist angetreten, die Rahmenbedingungen für die Akteure dieser Branche zu verbessern. Und sie hat bereits eine beeindruckende Bilanz vorzuweisen: Unter anderem haben wir das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft mit seinen acht Regionalbüros gegründet. Fast 5 000 Orientierungsgespräche mit Künstlern und Kulturschaffenden an über 80 Orten haben die regionalen Ansprechpartner in 2010 und 2011 durchgeführt. An dieser Stelle einen herzlichen Dank an die Kolleginnen und Kollegen, die sich so engagiert ihrer Aufgabe widmen zum Wohle der Kunst und der Kreativwirtschaft in diesem Land.

Und ich hoffe, dass Veranstaltungen wie diese auch weiter dazu führen, sowohl die Bedeutung der Kunst- und Kreativwirtschaft zu verdeutlichen als auch möglichst vielen Künstlerinnen und Künstlern den Weg in eine gute selbständige und unternehmerisch





fundierte Existenz zu ebnet, damit sie frei von Zwängen ihrem kreativen Drängen, ihrem Wunsch, Werke zu schaffen, nachgehen können. Denn ohne Kunst und Kultur wäre unser Land ohne Wurzeln und ein großes Stück ärmer!







# Qualifizierungsbedarfe – Erfahrungen aus der Praxis

## Harm Wurthmann

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft

## Sylvia Hustedt

u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e.V.

Die Erfahrungen aus der Praxis, die hier präsentiert werden, kommen im Wesentlichen aus zwei Quellen: zum einen aus den mittlerweile fast 5 000 Orientierungsberatungen, die das Kompetenzzentrum bis Ende 2011 durchgeführt hat. Dabei wurden zum einen die acht regionalen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die die Beratungen an ungefähr 80 Sprechtagorten in Deutschland durchführen, befragt, zum anderen die Gespräche mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Beratungen erfasst. Die zweite Quelle sind die Erfahrungen mit den Titelträgern des Wettbewerbs „Kultur- und Kreativpiloten Deutschland“ in 2010 und 2011. Der Preis für Titelträger des Wettbewerbs besteht in einem einjährigen individuellen Coaching- und Qualifizierungsprogramm. Das ergab die Möglichkeit einer engen Zusammenarbeit und zu einer intensiven Befragung der Teilnehmer. Die Ergebnisse wurden in Form eines Vademekum aufbereitet und werden fortlaufend aktualisiert und erweitert.

Die wesentlichen Ergebnisse:

- ▶ Die Ergebnisse und ermittelten Bedarfe aus den Orientierungsberatungen sind denen aus den Erfahrungen mit den Piloten, diesen quasi „Best-Practice-Unternehmen“, sehr ähnlich.
- ▶ Eine Überraschung war die demografische Zusammensetzung derjenigen, die in die Orientierungsberatungen kommen. Wenn man an das Image der Kultur- und Kreativwirtschaft denkt, hat man das Bild des jungen Urban-Bewohners – dynamisch, frisch von der Hochschule – im Kopf. In die Beratungen kommen aber Menschen, die zum Teil schon jahrelang im Beruf sind, die sehr viel älter sind, die aber „jung“ und kreativ geblieben sind. Das Durchschnittsalter derer, die in die Beratungen kommen, liegt über 45 Jahre, in manchen Regionen auch an die 50 Jahre. Manche haben jahrelang versucht – mehr oder weniger erfolgreich –, in den Markt hineinzukommen.
- ▶ Nachfragen nach Orientierungsberatung kommen insbesondere aus den klassischen künstlerischen Bereichen der Kultur- und Kreativwirtschaft.



Sylvia Hustedt und Harm Wurthmann

- ▶ In den meisten Beratungs- und Coaching-Gesprächen ging es darum, den Kreativen und Kulturschaffenden klarzumachen, wie ihre Kreativprodukte oder -leistungen auch wirtschaftlich angeboten oder umgesetzt werden können. Und dass es der Kreativität nicht schadet, wenn man das tut.
- ▶ Wenn man die Themen in den Orientierungsberatungen in einem Ranking präsentiert, geht es in erster Linie um
  - die eigene, vielfach als unzureichend empfundene unternehmerische Qualifikation,
  - das Thema Marktzugang,
  - Finanzierungsfragen und Fördermittel.
- ▶ Sowohl in den Beratungen als auch durch die Erfahrungen mit den Kreativpiloten wird der Bedarf nach spezifischen, individuellen Beratungen und unternehmensbegleitendem Coaching deutlich.

## Fazit

Das Thema Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft muss mutig angegangen werden, unabhängig davon, wo die Zuständigkeiten liegen. Es muss sowohl individuell und begleitend im Sinne von Coaching und „Training on the Job“ angegangen werden, aber auch universitär: frühzeitige Integration der Entrepreneurship Education in die Ausbildung, Praxisprojekte, z. B. die Organisation eines Festivals. Eine Empfehlung wäre, einen Wettbewerb zwischen den Hochschulen zu starten, um die besten Konzepte für Entrepreneurship Education im Kontext Kultur- und Kreativwirtschaft zu ermitteln.

# Zukunftswerkstatt Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft

## ANGANGS-SITUATION:

- HOCHSCHULEN haben  
z.T. Vorbehalte gegenüber  
UNTERNEHMEN

JE KLEINERER, JE CLOSER  
DIE KOMPETENZPROFILE DER  
EINZELNEN

BILDUNGSPROZESS  
ALS PROBLEM FÜR  
HUMANITÄT + LERNENDEN

FACHKRÄFTE MANGEL

ANWENDUNGSSYSTEME  
DIFFERENZIEREN  
(Schule, FORTBILDUNG, etc.)

WANDEL DER  
BERUFSBILDER

BRÄUFE ENTWICKELN, DIE  
SICH NICHT ALS BERUFE VERSTEHEN

„Schöne Arbeit“

EXISTENZGRÜNDUNGS-  
ANGEBOTE AN  
HOCHSCHULE NACHHALTIG

HETEROGENE + VIELFÄLTIGE  
„KULTUREN“ +  
„Kleinbiznis“

⇒ Verständnis ist  
„industriell“ geprägt  
ABER BEDEUTUNG KREATIVITÄT  
NOCH „NICHT“

⇒ Problem „Kleinbiznis“

VORBEHALTE GEGENÜBER  
„ÖKONOMIE“

BEDARF NACH SPEZIFISCHER +  
KREATIVEM „TRAINING ON THE JOB“

- WEITERBILDUNG  
KURZFRISTIG +  
SPEZIFISCH

ERKENNTISSE AUS PRAXIS  
(EVALUATION ERGEBNISSE, ...)  
→ QUALIFIZIERUNG (LERNEN)  
→ MARKTANNAHME  
→ VERNETZUNG

Kulturmanagement - Strategien  
wandeln sich!



# Zukunftswerkstatt 1: Spezifische Initiativen und Qualifizierungsbedarfe

## Bremen: Runder Tisch der Hochschulen und Unternehmen

### Hanke Homburg

Gruppe für Gestaltung

### Kai Stührenberg

Wirtschaftsförderung Bremen (WfB)

### Björn Portillo

hmmk multimediahaus AG, bremen digital-mediaa e.V.

Die Wirtschaftsförderung Bremen (WfB) hat vor ca. drei Jahren angefangen, sich mit dem Thema Netzwerk in der Kreativwirtschaft zu beschäftigen. Dabei stand die Überlegung im Raum, auch die Hochschulen, insbesondere im Kontext des Themas Qualifizierung, mit einzubinden. Es wurde festgestellt, dass sich allein in Bremen über 20 Studiengänge mit dem Thema Kreativwirtschaft – von Kulturmanagement über Kulturwissenschaft, Kulturwirtschaft bis zu den künstlerischen Studiengängen – beschäftigen. Alle Hochschulakteure wurden zum „Runden Tisch“ eingeladen. Viele Studiengangleiter oder Modulsprecher kannten sich untereinander bzw. die anderen Studiengänge nicht, erst recht nicht die Bedarfe der Kreativunternehmen vor Ort. Anfänglich gab es eher Vorbehalte der Hochschulrepräsentanten gegenüber der Einbeziehung von Unternehmen: „Wir wollen eigentlich frei sein in unserer Gestaltung von Lehre.“ Mit der Zeit wuchs aber die Erkenntnis, dass man die Unternehmen mit einbeziehen sollte. Vor allem auch dadurch, da die Studenten mehr Praxisnähe nachfragten.

Die WfB hat dann die Unternehmensvertreter mit an den „Runden Tisch“ gebeten, um die wichtigsten Qualifizierungspotenziale und -schwerpunkte für die Studierenden gemeinsam auszuloten. Nun ist sie dabei, Strukturen aufzubauen, um die Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen zu festigen. Dazu gehört, Formate zu entwickeln, wann und wo Studierende Praktika machen, wo man über Curricula spricht, welche Themen wichtig sind, welche Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Die Bereitschaft zur Kooperation wird immer größer und erste Erfolge werden sichtbar in der Form, dass Professoren in neuen Semestern anfangen, den Dialog mit den Unternehmen zu suchen.

Es gibt sogar einen neuen Studiengang in Bremen, der sich eine solche Kooperation ganz explizit auf die



Hanke Homburg, Kai Stührenberg und Björn Portillo

Fahnen geschrieben hat. Im Bereich Medienkultur und Medienkompetenz wird das Thema Praktika nun viel intensiver verankert und die Kooperation mit Unternehmen auf eine vertragliche Basis gestellt. Jeder Student weiß nach zwei, drei Semestern, bei welchen Unternehmen er in kommenden Jahren seine Praxiserfahrungen sammeln wird. Und die sind deutlich größer, als man das bisher aus solchen Studiengängen gewohnt ist.

In der Diskussionsrunde wurden folgende Thesen/Handlungsempfehlungen thematisiert:

- ▶ Die Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft wachsen teilweise rasant. Dieses Wachstum bedeutet auch, dass die Unternehmen zum einen „Nachwuchs“ brauchen, zum anderen vorhandenen Mitarbeiter weiterqualifiziert werden müssen. Die Unternehmen sollten für eine solche Qualifizierung in ihrem eigenen Interesse den Kontakt zu den Hochschulen vor Ort suchen, auch um gemeinsam dafür zu sorgen, dass der Nachwuchs am Standort bleibt und nicht abwandert. Ideal wäre eine gemeinsame Curricula-Entwicklung von Unternehmen und Hochschulen.
- ▶ Ganz wichtig ist der Praxisbezug: Inwiefern hat der Nachwuchs schon einmal Projekte durchgeführt, die mit den wirklichen Aufgaben im Unternehmen zu tun haben? In den letzten Jahren ist das Studium sehr stark verschult worden. Auf Unternehmensebene besteht der dringende Bedarf, diese Entwicklung umzukehren und wieder mehr gemeinsame



Praxisprojekte in die Hochschulausbildung zu integrieren.

- ▶ Es gibt nicht die eine Lösung für alle Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Es sind Fall-zu-Fall-Lösungen nötig. Viele Unternehmen arbeiten z. B. sehr interdisziplinär. Daher sind in den Unternehmen nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Spezialausbildungen gefragt, sondern insbesondere auch Generalisten. Sie müssen in der Lage sein, konzeptionell zu denken und an den Schnittstellen mit anderen Disziplinen zu arbeiten.
- ▶ Beim Thema Qualifizierung sollte man nicht nur an die Hochschulbildung denken, sondern auch an die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten an Schulen sowie berufs- und weiterbildenden Einrichtungen. Auch da hinken die Entwicklungen hinterher.
- ▶ Wichtig in diesem Kontext ist, Strukturen zu schaffen, um einen nachhaltigen Dialog zwischen den beteiligten Akteuren zu gewährleisten. In Bremen ist das zum einen der „Runde Tisch“. Zum anderen eine „connect“-Stelle, die auch die Belange der Klein(st)unternehmen einbezieht, die häufig nicht ausreichend Geld und Ressourcen für eine eigene Ausbildungsinfrastruktur oder z. B. für die Betreuung einer Diplomarbeit haben. Sie ist beim Verband bremen digitalmedia angesiedelt und wird von der Wirtschaftsförderung Bremen finanziert.
- ▶ Wichtig für Erfolg und den nachhaltigen Aufbau solcher Strukturen ist ein relativ breiter politischer Konsens zu Beginn, eine vernünftige mehrjährige Startfinanzierung und die Einbindung der Branchenakteure bzw. auch externer Dienstleister aus der Kreativwirtschaft. Es sollten keine von oben aufgesetzten, dominierenden Strukturen sein.
- ▶ Mittlerweile kommt auch der „informellen Qualifizierung“ über Branchen-Netzwerke eine wachsende Bedeutung zu. Diese sollten vor Ort gefördert bzw. initiiert werden. Ein funktionierendes Beispiel hierfür ist der Club Dialog, der von der Wirtschaftsförderung Bremen mit angestoßen wurde.

## Aachen: Vom Kreativstandort zur Kreativstadt

**Claudia Nussbauer**

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr

**Johannes Tamm**

GründerZentrum Kulturwirtschaft Aachen

**Cao Hung Nguyen**

EPIDU Verlag

Die Situation in Nordrhein-Westfalen ist mit der in Bremen nicht unmittelbar vergleichbar. Das ist zuallererst der Größe des Bundeslandes mit einer großen Vielfalt an Regionen, den Metropolen, Mittelzentren und ländlichen Räumen, in denen sich die Situation jeweils ganz unterschiedlich darstellt, geschuldet. Aber ebenso wie Bremen beschäftigt sich auch das Land Nordrhein-Westfalen schon sehr lange mit der Kulturwirtschaft.

Im Rahmen eines landesweiten Wettbewerbs hat die Landesregierung das GründerZentrum Kulturwirtschaft in Aachen 2003 als Modellprojekt gefördert.

Das Gründerzentrum ist – anders als es der Name vermuten lässt – kein Gründerzentrum im herkömmlichen Sinne. Es werden keine Räumlichkeiten vermietet, es richtet sich nicht nur an Gründerinnen und Gründer, sondern auch an bestehende Unternehmen. Es ist eine eigenständige Beratungseinrichtung in der Trägerschaft eines Vereins – mit einem starken Fokus auf individueller Beratung und Qualifizierung.

Die Vorlage eines ersten städtischen Kulturwirtschaftsberichts in 2005, der der Stadt Aachen ein erhebliches kulturwirtschaftliches Potenzial attestierte, hat viel Aufmerksamkeit für die Kultur- und Kreativwirtschaft in der Stadt und in der Region erzeugt. Seither hat das GründerZentrum in der Region an Bedeutung gewonnen und wird als „Aachener Modell“ für die Kulturwirtschaft auch auf nationalen und auf internationalen Fachtagungen präsentiert.

In der Diskussionsrunde wurden folgende Thesen/Handlungsempfehlungen thematisiert:

- ▶ Mit dem Thema Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft sind häufig viele Fachbereiche be-



Johannes Tamm, Claudia Nussbauer und Cao Hung Nguyen



Tagesmoderation: Prof. Dr. Gesa Birnkrant

fasst: z. B. das Bildungs- und Wissenschaftsressort, das Kultur-, das Wirtschaftsressort, die Stadtentwicklung. In den einzelnen Bundesländern, Regionen oder Kommunen sind die Zuständigkeiten sehr unterschiedlich verteilt. Es bedarf eines ständigen Dialogs, der ressortübergreifenden Kommunikation – bzw. im besten Fall der Schaffung eines „Kreativpakts“ aller Beteiligten zur Optimierung der erforderlichen Rahmenbedingungen.

- ▶ Es ist wichtig, sowohl beim Thema Kultur- und Kreativwirtschaft generell als auch beim Thema Qualifizierung regionale Initiativen und gewachsene Strukturen einzubinden. In Nordrhein-Westfalen sind dies z. B. IHKs, Starter-Center, Kulturhauptstadtjahr – ggf. auch über die Landesgrenzen hinaus. So ist „Creative Drive“ ein Projekt, welches das GründerZentrum Aachen mit verschiedenen Institutionen im Dreiländereck Deutschland – Belgien – Niederlande durchführt. Über einen Wettbewerb werden interdisziplinäre Teams zusammengestellt, die dann ein halbes Jahr in Projekten in traditionellen Wirtschaftsbranchen arbeiten. Dieses „Training on the job“ ist gleichzeitig eine gute Form von Qualifizierung. Bei Bedarf werden zusätzliche Kompetenzen über spezifische Workshops mit externen Experten – Partnerinstitutionen, Hochschulen, Externe – vermittelt.
- ▶ Das Identifizieren von vorbildhaften Projekten ist für eine „Kreative Stadt“ oder für eine „Kreative Region“ eine Herausforderung. In Nordrhein-Westfalen wurde daher 2009 das Cluster Creative.NRW etabliert, finanziert aus EU- und Landesmitteln. Im

Auftrag der Landesregierung wird identifiziert, wo es welche Stärken im Land gibt und welche Netzwerke wo existieren, um die regionalen und fachlichen Akteure optimal miteinander zu verknüpfen und die tatsächlichen (Qualifizierungs-)Bedarfe bei den Unternehmern zu ermitteln.

- ▶ Wichtig ist auch, die Berater zu qualifizieren, um damit für ein gemeinsames Problemverständnis aller Beteiligten zu sorgen. Dabei geht es z. B. darum, auf den zuweilen speziellen Bedarf in der Kreativwirtschaft, aber auch auf die Chancen durch die Kreativwirtschaft in der Region hinzuweisen. In dem Kontext ist es z. B. auch wichtig, dafür zu sensibilisieren, dass der Innovationsbegriff nicht nur technologisch definiert wird. Das ist in vielen klassischen Industrieländern oder -regionen immer noch eine Herausforderung. Creative.NRW hat hierzu eine eigene Workshop-Reihe gestartet, insbesondere auch, um gezielt Vertreter der klassischen Branchen anzusprechen: Was kann die Kreativwirtschaft für ihre Unternehmen leisten?
- ▶ Bei vielen Gründungen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft handelt es sich um Cross-over-Projekte, die unterschiedliche klassische und innovative Sektoren miteinander verknüpfen. Hier wird der besondere Bedarf nach individueller Beratung und Qualifizierung deutlich. Qualifizierungsbedarfe gibt es auch häufig in den sogenannten Soft Skills wie Teambildung etc. Solche Erkenntnisse sollten auch in den Angeboten eines „Kreativstandorts“ oder einer „Kreativstadt“ berücksichtigt werden.

## Hildesheim: Neue Studiengänge, neue Unternehmen, neue Wege

**Prof. Dr. Birgit Mandel**

Universität Hildesheim

**Tania Breyer**

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

**Lutz Woellert**

42fueralle

Bereits seit 1978 bietet die Universität Hildesheim neben den klassischen kulturwissenschaftlichen Studiengängen auch Studiengänge im Bereich Kulturvermittlung im weitesten Sinne an. Das Lehrangebot in diesen Studiengängen – nicht nur in Hildesheim – hat sich in den letzten Jahren schon sehr gewandelt und ist viel stärker in Richtung Kulturwirtschaft und Kulturunternehmertum ausgerichtet, als es in den Anfangsjahren der Fall war. Das bestätigen Untersuchungen des Fachverbands für Kulturmanagement in Forschung und Lehre, in dem Studiengangleiter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten sind.

Nun bietet die Stiftung Universität Hildesheim, das Weiterbildungszentrum der Universität, im Herbst 2012 erstmalig einen weiterbildenden Masterstudiengang „Interkultur-Management und Kreativwirtschaft“ an. Dieser zweisemestrige, kostenpflichtig Weiterbildungs-Master richtet sich an Menschen mit praktischer Berufserfahrung, die ganz gezielt bestimmte Kompetenzen für sich in einem relativ schnellen Studiengang erwerben wollen. Der Studiengang will auf Führungsaufgaben oder eine Tätigkeit als Cultural Entrepreneur im kultur- und kreativwirtschaftlichen Arbeitsfeld vorbereiten. Unternehmer und Experten aus unterschiedlichen Branchen des Kreativsektors sind als Lehrende tätig.

Für die Curriculum-Entwicklung wurden bestehende Studien analysiert, Kulturunternehmer deutschlandweit befragt und Experteninterviews mit ca. 50 Personen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft durchgeführt: Welches Wissen braucht ein erfolgreicher Kultur- und Kreativunternehmer? Welches Studienangebot ist für die Zielgruppe attraktiv? Ein Ergebnis der Analyse war die Forderung, erfolgreiche Unternehmern und Praktiker stärker als bisher in die Lehrtätigkeit einzubeziehen, als dass die Universität Hildesheim



Tania Breyer, Prof. Dr. Birgit Mandel und Lutz Woellert

dies bereits schon praktiziert. Ein anderes – bei der Hochschulleitung und der Akkreditierungskommission – umstrittenes Ergebnis war die zeitliche Beschränkung des Studiengangs auf ein Jahr. Begründung der Befürworter dafür: „Wir sind eigentlich schon im Beruf und müssen nebenher weiterarbeiten. Ein Studienjahr muss ausreichen“.

In der Diskussionsrunde wurden folgende Thesen/ Handlungsempfehlungen thematisiert:

- ▶ Die zentrale Aufgabe im Studium sollte nicht sein, mit Studierenden Unternehmensideen zu entwickeln. Im Studium sollte nach wie vor in erster Linie profundes inhaltliches Know-how vermittelt werden. Laut einer im Jahr 2010 durchgeführten Absolventen-Studie schätzten die Befragten an der universitären Bildung in Hildesheim insbesondere die Verbindung von eigener künstlerischer Praxis und wissenschaftlichem Arbeiten: künstlerisches Denken und Handeln zu lernen und das in andere Kontexte zu übertragen. Eine geeignete Lehrmethode hierfür sind z. B. Lehrforschungsprojekte. An zweiter Stelle bei den genannten Vorzügen standen die Freiräume in den – damals noch – wenig verschulerten Studiengängen.





- ▶ Für viele Gründerinnen und Gründer sind Weiterbildungsstudiengänge, wie der nun neu angebotene in Hildesheim, allerdings kein Thema: Das, was zählt, ist, „nach draußen zu gehen und Geld zu verdienen“. Das Manko liegt darin, dass an den meisten Hochschulen in der Grundausbildung kein Bewusstsein für Existenzgründung besteht bzw. vermittelt wird.
- ▶ Unternehmerisches Denken und Handeln sollte verstärkt in die Curricula kulturwissenschaftlicher Studiengänge aufgenommen werden. Aber genauso wichtig wie die unternehmerische Qualifizierung „der Kreativwirtschaft“ ist es, die traditionelle Wirtschaft für die Kreativwirtschaft zu qualifizieren bzw. sensibilisieren.

Viele bestehende Beratungs- und Unterstützungsangebote sind nicht sonderlich hilfreich, weil zu allgemein. Individuelle Beratung und „Coaching on the job“ haben sich als sinnvolle Instrumente erwiesen. Die zentrale Herausforderung in dem Kontext bleibt: Ökonomie und Kunst und Kreativität in Einklang zu bringen für das eigene Geschäftsmodell und vorab für sich selbst zu klären: Will ich Selbständigkeit? Will ich Unternehmerin oder Freiberufler sein?

# Zukunftswerkstatt Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft

## VISIONEN:

|                                                                                      |                                                                                          |                                                                                      |                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| - UNTERNEHMERISCHE DENKE                                                             | SPIELFÄHIGKEIT DER ANGEHÖRIGEN                                                           | - UNWÄHRSCHEINLICHE STRUKTUREN SCHAFFEN                                              | - NEUE KREATIVWIRTSCHAFTLICHE GRUNDGESETZE               |
| → LEUCHTTURME                                                                        | STUDIENREISE IN VERNETZUNG & LEHRENDEN ALS VORLEBEN IN PROJEKTEN IM ERGEBNIS - CHARAKTER | BEWUSSTSEINWANDEL FÜR UNTERNEHMERISCHEN                                              | ZIEL: MIT NEUER PAUSGEGANGEN UND GELD VERDIENEN!         |
| UNTERNEHMERISCHES DENKEN AUCH FÜR ANGEHÖRIGEN                                        | - VO "ONE-SIZE-FITS-ALL" - MODELL                                                        | → NICHT-TECHNOLOGISCHER INNOVATIONSGRIF AS CHANCE + BEWUSSTSEIN WIRD ENTWICKELT      | → JEDENWIRTSCHAFTLICHE ANGEHÖRIGEN, BEWUSSTSEIN STRECKEN |
| → LEHREND + HOCHSCHULELEHRER SICH ANPASSEN                                           | EIGENVERANTWORTLICH + INNOVATIVE FORTSCHRITTLICHEN ANGEHÖRIGEN                           | LIX VOL THEORIE + PRAXIS                                                             | → INTERDISZIPLINÄRE - CHECK!                             |
| BEDEUTUNG AN INTERDISZIPLINÄRITÄT, KREATIVEN LÖSUNGEN, QUANTITÄT & QUALITÄT          | - SPAGAT ÜBERWINDEN - KUNST FREIHEIT - UNWÄHRSCHEINLICHKEIT                              | ⇒ BESTEHENDE STRUKTUREN QUALIFIZIEREN                                                | ⇒ AUSTAUSCH DER BERATER, HOCHSCHULEN                     |
| BEDEUTUNG VON VERBUNDENHEITEN (QS)                                                   | - Bedarf, "Anpassungsfähigkeit" SICH ANPASSEN AN VERÄNDERUNGEN - RAHM FÜR GEMEIN         | Kompetenz in der Ausbildung Anknüpfung zum organisatorischen und innovativen Handeln |                                                          |
| Kompetenz in der Ausbildung Anknüpfung zum organisatorischen und innovativen Handeln |                                                                                          |                                                                                      |                                                          |



# Zukunftswerkstatt 2: Modelle und Impulse der Hochschulen für Unternehmer-Qualifizierung

## Leuphana Universität Lüneburg

### Prof. Dr. Burkhardt Funk

Vizepräsident der Leuphana Universität

Die Leuphana Universität Lüneburg ist 2005 aus der Fusion der „alten“ Universität Lüneburg mit ihrem sozial-, kultur-, wirtschafts- und bildungswissenschaftlich geprägten Studienspektrum und der Fachhochschule Nordostniedersachsen mit ihren technisch und betriebswirtschaftlich geprägten Studiengängen entstanden. Mit der Fusion entstand die Möglichkeit, das Thema Unternehmerqualifizierung neu zu denken. Seit 2007 ist „Unternehmertum“ oder „Entrepreneurship“ als Querschnitts-Thema in der Universität etabliert. Deutlich wird dies unter anderem an der neu entstandenen Wissenschaftsinitiative Management und Unternehmerisches Handeln und an der Integration des Themas Entrepreneurship in die berufsbegleitende Weiterbildung.

Die neue Schwerpunktsetzung trägt bereits Früchte. Die Leuphana zählt in den vergangenen Jahren mehrfach zu den gründungsfreundlichsten Hochschulen in Deutschland und gehört im aktuellen Ranking zur Qualität der Entrepreneurship Education zu den zehn Top-Adressen in Deutschland, gemeinsam mit der TU München oder der RWTH Aachen, die beide einen stärker technischen Fokus haben.

Allgemein richtet sich der Fokus der Förderpolitik bislang typischerweise auf den naturwissenschaftlich-technischen Bereich. Das Thema Patentverwertung spielt an den Hochschulen inzwischen eine große Rolle. Eigens eingerichtete Agenturen sind in den einzelnen Bundesländern mit den Ministerien zusammen für die Verwertung von technischen Innovationen verantwortlich. An der Leuphana wird versucht, den Bogen deutlich weiter zu spannen und auch auf andere Zukunftsbereiche wie etwa die Kultur- und Kreativwirtschaft in den Blick zu nehmen.

### Innovationsassistenten, damit innovatives Potenzial nicht verloren geht

Ein Forschungsthema, das an der Leuphana gerade untersucht wird, beschäftigt sich mit der Fragestellung: Wie können wir überhaupt Innovationen und unternehmerische Potenziale erkennen? Untersuchungen



Prof. Dr. Burkhardt Funk

zeigen, dass in den technischen, vor allem aber auch in den nicht technischen Bereichen viele Innovationen von Wissenschaftlern gar nicht erkannt werden und damit verloren gehen.

An der Leuphana sollen sogenannte Innovationsassistenten helfen, diese Verluste zu vermeiden. Sie haben grundsätzlich zwei Funktionen: Einerseits greifen sie Fragen und Forschungsbedarfe von Unternehmen, Wirtschaftsförderung oder Kammern in der Region auf. Andererseits sichten sie die Forschungsaktivitäten der Wissenschaftler systematisch auf unternehmerisches Potenzial hin und stellen ggf. Kontakte zur lokalen Wirtschaft her.

### Der Innovations-Inkubator Lüneburg

Der Innovations-Inkubator Lüneburg ist ein europaweit einmaliges Projekt zur Förderung der Wirtschaft im ehemaligen Regierungsbezirk Lüneburg. Die Leuphana Universität Lüneburg und das Land Niedersachsen haben das Projekt 2009 gemeinsam gestartet. Die europäische Union fördert es massiv. Der Inkubator zielt darauf ab, den Transfer von Wissen aus der Universität in die regionale Wirtschaft zu beschleunigen. Das stärkt die Wettbewerbsposition der kleinen und mittleren Unternehmen und schafft neue Arbeitsplätze. Außerdem fördert das Projekt die Ausbildung hoch qualifizierter Absolventinnen und Absolventen auch für den regionalen Arbeitsmarkt.

Bis 2015 werden mehr als 50 Projekte an der Leuphana Universität Lüneburg realisiert. Wissenschaftler und





Unternehmer aus der Region arbeiten dafür eng zusammen. Drei Schwerpunkte prägen die thematische Ausrichtung des Inkubators: „Gesundheit“, „Digitale Medien“ und „Nachhaltige Energie“. Insgesamt verfügt der Inkubator über ein Forschungsmittelvolumen von annähernd 100 Millionen Euro. Knapp zwei Drittel hiervon kommen aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung der Europäischen Union.

Der Inkubator zielt aus zwei Richtungen auch auf die Qualifizierung von Unternehmertum: Zum einen schaffen wir – da beziehe ich mich auf die Innovationsassistenten – eine entsprechende Infrastruktur. Zum anderen fördern wir ganz explizit Ausgründungen aus den Forschungsprojekten.

Zielgruppe für die Anregung von Ausgründungen sind in erster Linie Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen. Wir wenden uns mit unseren Angeboten aber auch an die Studierenden. Das betrifft nicht nur die Förderung von Businessideen. Ganz wesentlich geht es darum, die Studierenden schon sehr früh für das Thema Selbständigkeit zu sensibilisieren. Bereits im Grundstudium wird das Thema Gründung unabhängig

von der Fachrichtung angeboten. Zielgruppe der Spin-off-Förderung sind neben wissenschaftlichen Mitarbeitern auch Absolventen der Hochschule.

#### **Entrepreneurship Education im Curriculum & praktische Unterstützung**

Die curricularen Angebote wenden sich an Studierende aller Disziplinen. Fächerübergreifende Module zum Thema Gründungsmanagement bieten ihnen die Möglichkeit sowohl theoretischer als auch praxisorientierter Auseinandersetzung. Ganz praktisch unterstützen wir Gründungswillige durch Beratungs- und Coaching-Angebote, helfen auch bei der Beantragung von Mitteln aus Förderprogrammen.

Insgesamt ermöglicht uns die zusätzliche finanzielle Förderung durch den Innovations-Inkubator, das Thema Entrepreneurship sehr breit in die Institution zu tragen. Dafür beschäftigen wir inzwischen rund zehn Mitarbeiter. Das ist mit Blick auf die Größe der Universität eine vergleichsweise hohe Zahl.

## Zürcher Hochschule der Künste

### Prof. Pietro Morandi

Departement Kulturanalysen und Vermittlung

Der Ausbildungsbereich ist ein Schlüsselbereich, wenn es um Entrepreneurship Education geht. Es ist der Ausbildungsprozess in der grundständigen Lehre, in dem Erwerbsorientierungen entstehen, geformt und gebildet werden – oder eben nicht. Jede weitere Investition in das, was wir Kreativwirtschaft nennen, wird nur dann fruchten, wenn die entsprechenden Grundlagen in der Ausbildung gelegt worden sind. Ich möchte ganz kurz darlegen, mit welchen Überlegungen konkrete Maßnahmen wir an der Hochschule Zürich dieses Problem gegenwärtig angehen.

### Der Kontext für gestalterisch-künstlerische Hochschulen in der Schweiz

In der Schweiz sind gestalterisch-künstlerische Hochschulen dem Fachhochschulsystem zugeordnet, und nicht dem universitären System. Fachhochschulen unterstehen einer Bundesaufsicht, während die Universitäten den Ländern unterstehen. Das sind zwei vollkommen verschiedene Welten. Das bedeutet auch, dass wir als Fachhochschule in der gleichen Linie verwaltet werden, wie beispielsweise die Eidgenössische Technische Hochschule in der Schweiz, die für verschiedene Dinge berühmt ist, unter anderem dafür, dass sie vor ungefähr hundert Jahren Albert Einstein eine Assistenzstelle verwehrt hat. Aber sie hat auch gute Dinge geleistet. Dazu gehört, dass sie seit 15 Jahren ein hervorragendes Gründungslabor haben, das Venturelab, sicherlich das traditionsreichste in der Schweiz. Freundlicherweise wird auch unseren Studierenden die Förderung im Venturelab angeboten. Aber es ist kein Geheimnis, dass sich diese Methode nicht unbedingt als Erfolg versprechend erwiesen hat. Es ist einfach nicht angemessen, Studierende aus dem Kunstbereich einfach so mit den Ingenieuren und Betriebswirtschaftlern zusammenzustecken, die vor allem technologische Projekte verfolgen. Da kommt nicht sehr viel dabei heraus.

### Pilotprojekt „Cultural Entrepreneurship“

Seit zwei Jahren führen wir ein Pilotprojekt an unserer Hochschule durch, das von der privaten



Prof. Pietro Morandi

Gebert-Rüf-Stiftung aus Basel finanziert wird. Das Projekt trägt den Titel „Cultural Entrepreneurship“ und soll ausloten, wie und in welchem Umfang wir eine Entrepreneurship Education entwickeln können, die zu der Orientierung der Studierenden an einer gestalterisch-künstlerischen Hochschule passt.

Aufgrund unserer Erkenntnisse haben wir nun bereits einen internen Prozess in Gang gesetzt. Nach einer erfolgreichen Tagung im letzten Jahr mit dem sprechenden Titel „Von der Kunst leben!“ – nicht mit Fragezeichen, sondern mit Ausrufezeichen – ist es uns gelungen, einen hochschulübergreifenden nationalen Dialog zwischen den gestalterisch-künstlerischen Hochschulen in Gang zu setzen.

### Kompetenznetzwerk Cultural Entrepreneurship

Drei bis vier schweizerische Hochschulen gestalterisch-künstlerischer Orientierung werden sich hoffentlich zusammenschließen, um ein Kompetenznetzwerk Cultural Entrepreneurship zu starten. Dessen Aufbau wird freundlicherweise wiederum von einer Stiftung finanziert. Ich betone das, weil uns in der Schweiz nicht diese hilfreichen Förderinstrumente der EU oder des Bundes in so großer Zahl wie in Deutschland zur Verfügung stehen. Aber wir haben eine Stiftungslandschaft, und diese Stiftungen fördern traditionell gerne Entrepreneurship-Projekte. Das hat uns nicht nur finanziell geholfen, sondern auch moralisch, weil diese Stiftungen in der Lage sind, einen gesellschaftsweit anerkannten Diskurs darüber zu führen, welchen Sinn

und Zweck es macht, wenn Hochschulen Entrepreneurship Education fördern.

### Herausforderungen einer Cultural Entrepreneurship

Es gibt verschiedene Blockaden und Schwierigkeiten der Orientierung, auch der normativen Haltung an solchen Hochschulen, die es nicht ganz leicht machen, das Thema Unternehmertum zu erörtern. Meines Erachtens ist die Schwierigkeit nicht, dass Künstler oder Gestalter einfach wirtschaftsfern wären, sondern es gibt eine Verhaftung mit älteren, überholten Vorstellungen über Ökonomie und auch über die Ökonomie der Künste. Wir dürfen nicht vergessen: Künste hatten immer schon ihr spezifisches ökonomisches Fundament. Denken Sie an die Musik, die Orchester, die Theater und den öffentlichen Sektor, die früher traditionell mit angestellten Künstlern und Künstlerinnen gearbeitet haben, die sich nicht als Unternehmer oder Unternehmerinnen gesehen haben.

Diese Vorstellungen darüber, wie Künstler ihren Lebensunterhalt bestreiten, leben weiter – auch im Zeitalter der Kreativwirtschaft. Es wird vielfach noch nicht zur Kenntnis genommen, dass sich dieses wirtschaftliche

Umfeld komplett geändert hat. Deswegen unterlassen es auch viele Kollegen, einmal ganz sorgfältig und auch gemeinsam mit ihren Studenten darüber zu reflektieren, inwiefern die ökonomischen Verwertungsbedingungen eben künstlerische Konzepte mitprägen und informieren. Der Kunstmarkt ist sozusagen das Korrelat zur Idee der freien Kunst. Beides kann nicht voneinander getrennt werden. Wer dem Mythos der freien Kunst anhängt, wird sich bis zu einem gewissen Grad auch dem Prinzip des Kunstmarktes ausliefern müssen. Diese Zusammenhänge aufzuklären und darüber offen zu sprechen, ist die größte Herausforderung. Wenn das geschehen würde, würden wir einige Dinge auch an den gestalterisch-künstlerischen Hochschulen klarer sehen.

Es ist tatsächlich so, dass das traditionelle Prinzip der Ökonomie der Künste das Starsystem ist, ein uraltes Prinzip. Ökonomisch gesehen könnte man sagen: Es ist das „The winner takes it all“ Prinzip in den Märkten: Die Werke der Sieger stellen einen Vermögenswert dar, die Werke der Verlierer sind sozusagen Trash. Die Verinnerlichung dieser Spielregeln können wir gut daran erkennen, dass beispielsweise alle Kunsthochschulen immer gerne die Preisträger und -trägerinnen erwähnen, die aus den Reihen ihrer Studierenden





hervorgegangen sind. Aber nur die Sieger und die Preise werden kommuniziert. Die Verlierer werden in der Regel nicht genannt. Das ist im Sportbereich genauso. Skischulen messen den Erfolg daran, wie viele Medaillenträger sie hervorgebracht haben.

Wer so faktisch für das Prinzip einer Gladiatorenschule einsteht, darf aber nicht nur Sieger produzieren, sondern muss auch Verlierer hervorbringen. Je mehr Verlierer es gibt, desto heller erstrahlen dann die wenigen Sieger. Dieses zugrunde liegende Prinzip wird noch immer von vielen akzeptiert und verinnerlicht. Damit setzen wir uns auseinander, wenn wir über Cultural Entrepreneurship sprechen. Wir werfen die Frage auf, ob es nicht sinnvoller ist, darüber nachzudenken, wie Studierende ihre Qualifikationen adäquat verwerten können, die sie im Verlauf eines langen Studiums erwerben. Wie können sie ein adäquates Einkommen für ihre Bildungsinvestitionen erzielen? Diesen Diskurs zu führen, der dem System der Künste bisher fremd geblieben ist, das wäre ein wichtiger Punkt. Dann ist es der erste Schritt vom „Gladiator“ in Richtung „Entrepreneur“.

Die Ökonomien der Künste sind auch dadurch geprägt, dass selbstverständlich die Lehre, die Vermittlung, eine sehr große Rolle spielt. Wer auf dem Kunstmarkt nicht reüssiert, wird dann eben Dozent. Das ist ein gängiges Muster. Ein besonders tragischer Fall wurde schon angesprochen: die Querfinanzierung durch einen zweiten Job. Wer nicht Gladiator geworden ist, wer aus der Arena herausgeworfen worden ist, braucht dann einen zweiten Job. Mit dem subventioniert er dann vielleicht auch seine eigene Kunst oder was immer er darunter verstehen mag. Faktisch werden diese Leute in die Hobbyschlaufe abgedrängt, und wir bringen dann mit teurem Steuergeld Menschen hervor, die notgedrungen eigentlich nur ihren Hobbys nachgehen können, aber nicht wirklich zu einer professionellen Erwerbsleistung beitragen können.

### **Kultur der Spin-offs an gestalterisch-künstlerischen Hochschulen**

Das ist der Hintergrund von Cultural Entrepreneurship und der Grund, warum sich Hochschulen damit beschäftigen. Wir wollen ab Frühjahrssemester 2012 erreichen, dass sich die Mehrheit der Bachelor-Studierenden mit ihren Erwerbsorientierungen im Rahmen

einer Projektwoche auseinandersetzt und sich ebenso ein Grundwissen über ökonomische Zusammenhänge aneignen kann. Wenn das nationale Kompetenznetzwerk Cultural Entrepreneurship zustande kommt, wollen wir auch auf Masterstufe regelmäßig Sommer- oder Winterakademien durchführen, die hochschulübergreifend stattfinden. Dort soll es Gelegenheit geben, Gründungsideen zu diskutieren, Gründungsprojekte zu verfolgen und durch geeignete Coaches oder Business Angels begleiten zu lassen. Ziel ist eine Kultur der Spin-offs an den gestalterisch-künstlerischen Hochschulen.

## Hochschule Bremen

### Prof. Reinhard Strömer

Leiter Studiengang Kulturmanagement

Der Studiengang Kulturmanagement in Bremen ist ein berufsbegleitender Masterstudiengang. Da kommen ungefähr 25 Leute zusammen, die alle schon ein Studium abgeschlossen haben. Das sind Juristen, Sozialarbeiter, Musiker, Tänzer, Schauspieler und auch Betriebswirte. Die meisten haben einen Job im Kulturbetrieb. Zwei Jahre lang kommen sie jeden Freitag und Sonnabend. Die Hälfte von ihnen glaubt, sie landet nach Ende des Studiums im öffentlich geförderten Kulturbetrieb. Und eine meiner ersten Aktionen ist es, ihnen zu sagen: Übrigens, zwei Drittel von euch werden mit Sicherheit nicht im öffentlich geförderten Kulturbetrieb landen, sondern Sie müssen sich Ihren Job erfinden.

#### Herausforderung: Arbeit erfinden

Wir versuchen ihnen im Studiengang zu vermitteln, dass den eigenen Job zu erfinden nicht erst nach dem Studium anfängt. Wir sagen ihnen: Die eigene Arbeit erfinden fängt damit an, dass ihr euer Studium selber erfindet und mit uns zusammen selber entwickelt: die Schwerpunkte entwickeln, die Themen entwickeln und die Arbeitsformen entwickeln, die zu euch passen.

#### Voraussetzung: Bildung neu erfinden

Wir versuchen deshalb, eine starke Individualisierung des Studiums zu betreiben. Ich selber bin seit fünf Jahren an der Hochschule, habe nach dem Abitur Psychologie studiert. Ich war dann Musiker, habe später ungefähr 15 Jahre lang Festivals und Kulturzentren geleitet und war anschließend zehn Jahre lang in der öffentlichen Kulturförderung auf kommunaler und auf Landesebene tätig. Das hat mir die Möglichkeit gegeben, die Hochschule mit frischem Blick zu sehen. Es geht uns darum, die Bildung neu zu erfinden, die Hochschule neu zu erfinden und vor allen Dingen die Kulturunternehmer-Ausbildung neu zu erfinden. Hier werden wir mit einer guten und einer schlechten Nachricht konfrontiert.

Die schlechte Nachricht ist: Es gibt keinen Masterplan für die Entwicklung der Kulturwirtschaft. Es gibt



Prof. Reinhard Strömer

kein Wissen, wie das geht. In der neuesten Ausgabe des „Jahrbuchs für Kulturmanagement“ gibt es einen interessanten Artikel über die Kreierbarkeit von Kreativwirtschaft. Die Quintessenz ist: Wir wissen nicht, wie sie kreiert werden kann. Die gute Nachricht ist: Wenn es denn keinen Masterplan gibt, dann haben wir die Freiheit, unseren Weg zu finden. Das ist das Schöne daran. Wir werden uns dabei an der Praxis orientieren, die Künstler schon seit vielen Hundert Jahren meisterhaft entwickelt haben, nämlich etwas zu realisieren, von dem man am Anfang nicht weiß, wie es am Ende aussehen wird, weil man es nämlich erschafft.

#### Kreative Hochschule

Das versuchen wir in unserem Studiengang an der Hochschule auch: Wir versuchen spielerisch, experimentell zu entwickeln, wie man so eine Ausbildung sinnvoll und wirkungsvoll betreiben kann. Und wir lernen dabei noch etwas von den Künstlern: Wir lernen, dass wir diese Spiele nicht alleine spielen, sondern wir spielen die Spiele gemeinsam mit den Studierenden. Wir spielen diese Spiele mit allen Akteuren im Feld. Das ist die Botschaft: Eine Hochschule, die in dem Bereich Kultur und Kreativwirtschaft wirkungsvoll aus- oder weiterbilden will, muss selber kreativ sein. Sie muss erfinderisch sein, sie muss unternehmerisch sein und sie muss auch unternehmerische Risiken eingehen. Und sie muss offen sein für Kooperationen mit Partnern außerhalb des Hochschulbereichs, mit Unternehmern, mit Verbänden, mit Vereinen, mit der halben Welt.

### **Persönlichkeitsspezifisch, unternehmensspezifisch, individualisiert**

Der Weiterbildungsbedarf liegt in der transdisziplinären Weiterbildung. Das Angebot muss fächerübergreifend sein, sowohl generalistisch als auch unternehmensspezifisch. Ist der Studierende noch nicht unternehmerisch tätig, muss das Bildungsangebot darüber hinaus persönlichkeitspezifisch sein. Wir haben es mit Studierenden zu tun, die unterschiedlichste Voraussetzungen aus ihrer Ausbildung, aber auch unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen mitbringen. Deshalb: persönlichkeitspezifisch, unternehmensspezifisch, stark individualisiert. Und es braucht Veranstaltungsformate, die den unterschiedlichen Adressaten gerecht werden.

Wir gucken uns deshalb jeden Studenten zu Beginn genau an. Wir begleiten ihn das ganze Studium, auch in Einzelterminen, bei den Fragen: Was ist dein Studium? Was ist dein Ziel? Wo willst du hin? Wie kommst du dahin? Was kannst du? Was kann dir das nützen? Wir verfolgen damit einen Ansatz der Ressourcenorientierung. Das ist ein anderer Ansatz als die an vielen Schulen und Hochschulen übliche Defizitorientierung. Deren Maxime ist: Du weißt es nicht, ich sage es dir. Wir gehen davon aus, dass derjenige, der zu uns kommt, ungeheuer viel mitbringt. Der hat zehn Jahre ein Instrument gelernt. Der hat ungeheuer viel in seinem Leben gemacht. Wir gucken uns an, was die oder der kann und insbesondere auch, welches Wissen, welche Sozialkompetenzen informell erworben wurden. Das sind in der Regel die Kompetenzen, die Kultur- und Kreativunternehmer erfolgreich machen.

Wir haben dafür z. B. ein Instrument geschaffen, das Begleitete Praktikum. Die Studentinnen und Studenten bekommen einen Praktiker zur Seite gestellt, mit dem sie sich mindestens sechsmal für eineinhalb Stunden treffen und individuell austauschen und ihr Ziel, ihren Weg in einem Praktikum beraten.

Ein Drittel des Studiengangs ist auf Sozialmanagement, Selbst- und Schnittstellenmanagement ausgerichtet. Das sind die zentralen Kompetenzen, die erfolgreich machen. Einen Businessplan erstellen kann man zur Not auch mithilfe eines klugen Handbuchs oder des Internets.

### **Fokus: Unternehmerentwicklung**

Aber die Seite der Persönlichkeitsentwicklung schafft man unserer Überzeugung nach nicht gut alleine. Für die unternehmerische Entwicklung braucht es zwei Elemente: Es braucht die Unternehmensentwicklung und es braucht die Unternehmerentwicklung. Bei uns liegt der Fokus auf der Unternehmerentwicklung.

Das hat auch Konsequenzen für die Hochschullehrer. Deren Rolle ist eine andere. Sie werden zu Coaches und zu Architekten einer Lernlandschaft. Denn sie müssen Partner finden, mit denen sie diese Lernprozesse der Studierenden zusammen organisieren. Sie brauchen Unternehmen, sie brauchen Kultureinrichtungen, sie brauchen alle möglichen Partner. Dieser Ansatz fordert eine forschende Haltung, die Haltung der Aktionsforschung. Man forscht beim Machen und findet gemeinsam einen Weg.



# Zukunftswerkstatt Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft

## MAßNAHMEN:

- DIE „RICHTIGE“ BERATUNG SUCHE
- VORWEILIGER LERNEN UND SICH AUSTAUSCHEN
- LERNEN IN NETZWERKEN
- QUALIFIZIERUNG - ZIEL RAUSGEHEN UND GELD VERDIENEN
- KEINE DOMINIERENDE TOP-DOWN-STRUKTUR
- > INDIVIDUELLE ANSATZE
- Transparenz für Kapitalgeber
- GUTE WEGE ZEIGEN
- MIT
- > ERFOLGREICHE PROJEKTE MACHEN
- GRUNDLAGEN MIT DEN STUDBEREIFEN ERARBEITEN!
- LEHRFORSCHUNGSPROJEKTE
- Praktikabilität + DURCHFÜHRBARKEIT + PRÄZISEN STRUKTUR!!!
- SICHTBARKEIT VON NETZWERKEN DES „SCHAFFEN“
- > ANWENDUNG PROJEKTANFANG KREATIVE MAßNAHMEN
- ERFOLGREICHE EXPERIMENTE
- NEUWEISEN SCHAFFEN
- PARTIZIPATIVE LERNENSITUATION
- LESSON LEARNED PROJECT „STUDIEN“ ÜBERWINDEN
- ANW. GEFÜHLEN DER VERÄNDEREN PARTNER IN VORGEHALTENEN STRUKTUREN WACHWACHSEN
- Zielvorgabe der bestehenden Förderstrukturen
- Ästhetische Pläne + FREIRÄUME -> ALUMNI-RÜCKBLICK
- > AUFBAU DER COACHING-KAPAZITÄTEN
- > COACHING ON THE JOB

# Thesen zur Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft

(Diskussion der Ergebnisse des Tages)

## Christoph Backes

u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e.V.

### These 1:

#### Dialoge mit allen beteiligten Akteuren führen

Der wichtigste Begriff, der sich durch die heutigen Beiträge zog, ist der Begriff: Dialog. Wann immer es um das Thema Bildung und Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft geht – das ist auch in den Branchenhearings der Initiative deutlich geworden –, wird klar, welche Bedeutung dem Dialog zwischen den verschiedenen Akteuren in dem Kontext zukommt. Wir haben von dem Bremer Modell des Runden Tisches gehört: Es gibt dort 23 Studiengänge, die in diesem Sektor ausbilden. Man stellt fest: Diese 23 Studiengänge kennen sich untereinander nicht. Man stellt fest: Diese Studiengänge müssen mit den Unternehmen reden. Man stellt fest: Die haben keine Ahnung, was aus den Studienabgängern geworden ist. Man stellt fest: Sie wissen gar nicht, was Kultur- und Kreativwirtschaft ist, und dass es sogar eine Initiative der Bundesregierung dazu gibt. Wenn das alles entdeckt ist, ist das schon einmal sehr lohnenswert.

### These 2:

#### Strukturen schaffen und Ressortzuständigkeiten überwinden

Der nächste wichtige Schritt: Strukturen schaffen. Eine Person sollte dafür zuständig sein, dass sich dieser Dialog weiterentwickelt. Wichtig in dem Zusammenhang ist es, immer wieder die Ressortzuständigkeiten zu überwinden – Stichworte: Wirtschafts-, Kultur-, Bildungsressort, Bundessache, Ländersache – und sich verantwortlich zu fühlen für etwas, für das man nicht zuständig ist, und zu sagen: Wir finden wichtig, dass das geschehen wird.

### These 3:

#### Praxis, Praxis, Praxis ...

Eine wichtige Akteursgruppe, die Unternehmerinnen und Unternehmer – oder hier: die Alumni – sollten stärker in den Diskurs einbezogen werden. Die können, wenn sie erfolgreich werden, viel erzählen und rückmelden. Wenn sie befragt werden, kommt meist die Antwort: Praxis, Praxis, Praxis.

### These 4:

#### Inspirieren lassen und Unmögliches versuchen

Weiter gab es heute mehrfach ein Plädoyer für das Experiment: Inspiration, Unmögliches versuchen,



Christoph Backes

Experimente eingehen, fünferei versuchen, damit dreierlei klappt. Das unternehmerische Ziel ist, auf die Straße zu gehen und Geld verdienen. Das ist die minimale Konsensstruktur, die ich ganz wichtig finde. Das ist der Maßstab dafür, ob man eine erfolgreiche unternehmerische Qualifizierung hat.

### Und ...

Ich möchte gerne meine persönlichen drei Thesen zum Thema Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft ergänzen:

- ▶ Ich glaube, dass Kreativwirtschaft nicht ohne Wirtschaftskenntnisse zu verstehen ist. Freie Kunst funktioniert nicht ohne das Prinzip des Kunstmarkts, ohne den Wirtschaftskontext. Da haben wir viele blinde Flecken. Viele blinde Flecken führen dazu, dass wir viele Potenziale nicht heben.
- ▶ Ich glaube weiter, dass sich eine kreativwirtschaftliche Unternehmerbildung unbedingt für eine Welt einsetzen muss, wie sie ist und wie sie sein sollte, und dass es ganz zentral auf die Zusammenarbeit aller ankommt.
- ▶ Zuletzt möchte ich eine Installation von Johannes Stüttgen, einem Assistenten und Mitarbeiter von Joseph Beuys, beschreiben. Er hat eine Installation an den Eingang und an den Ausgang der Universität geschrieben. Da stand drauf: Von hier ab Straße. Sowohl beim Reinkommen als auch beim Rausgehen konnte man das als Mahnung lesen. Das wäre meine wesentliche These und meine persönliche Zusammenfassung.







# Fazit und Resümee

## Peter Grafe

Referatsleiter beim Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien

Zugegeben, ich war etwas skeptisch, was die heutige Veranstaltung anbelangt, weil ich das Gefühl hatte, dass wir uns gewissermaßen auf „feindliches Territorium“ begeben – feindlich insofern, als wir ein Ziel vor Augen haben, das dort nicht gewünscht scheint: an den Universitäten unternehmerisches Denken lernen, vor allen Dingen in den Kulturbereichen bzw. in den Kulturwissenschaften. Ich bin sehr erfreut festzustellen, dass dieses Vorurteil meinerseits so heute nicht vorfindbar war.

Es gab in der heutigen Diskussion einige interessante Aspekte – nicht nur zum Thema Qualifizierung –, die ich gerne noch einmal hervorheben und an die ich anknüpfen möchte: Wir sind eine Million, wurde gesagt, eine Million Erwerbstätige in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Das sollten wir bei unserer zukünftigen Arbeit im Gedächtnis behalten und als Pfund in die Waagschale legen, damit die öffentliche Wahrnehmung der Branche auch deren Bedeutung entspricht. Dabei hilft, dass die Hebelwirkung für öffentliches Geld bei den Kreativberufen sehr hoch ist. Es mobilisiert viel Engagement und genau um dieses Engagement sollte es uns gehen.

Im Zusammenhang mit der individuellen unternehmerischen Qualifizierung kam der Hinweis, dass ein entsprechendes Coaching auf mindestens ein Jahr angelegt sein sollte, denn Umdenken braucht Zeit. Das ist auch eine schlichte Wahrheit, die man sich immer vergegenwärtigen muss, wenn man ungeduldig wird. Dieses Umdenken braucht tatsächlich Zeit. Und unternehmerischer Erfolg in der Kultur- und Kreativwirtschaft erfordert von vielen Akteuren ein Umdenken.

Die angesprochene Patentverwertung an den Hochschulen funktioniert gut. Wir sollten überlegen, wie diese für die techniknahen Bereiche geschaffenen Möglichkeiten auch für Kulturbereiche genutzt werden könnten. Wie könnte man – ausgehend von den Universitäten – Erkenntnisse und wissenschaftliche Ergebnisse aus dem Kulturbereich wirtschaftlich verwerten? Lassen Sie uns daran weiterarbeiten.



Peter Grafe

Kürzlich hat die Kunstakademie Düsseldorf eine Selbstdarstellung in den Medien veröffentlicht. Darin stand viel zu der Entwicklung der Künstler als Person. Auch hier und heute war vielfach davon die Rede, dass die Entwicklung der Person eine ganz wichtige Dimension darstellt – auch im Hinblick auf eine unternehmerische Entwicklung. Es wäre schön, wenn man diese beiden Herausforderungen an die künstlerischen Berufe in Zukunft stärker verbinden könnte.

Was mir diese Vielzahl von Aspekten, die wir hier heute besprochen haben, noch einmal ganz deutlich macht, ist der eine kurze Satz: Es gibt keinen Masterplan zum Kreativunternehmer. Es gibt aber – und das ist meine Hoffnung – eine ganze Menge Einzelaktivitäten in ganz verschiedenen Bereichen, die insgesamt Bewegung erzeugen.





# Diskussionsbeiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Zusammenfassungen)

Die Veranstaltung wurde mit Elementen einer „Zukunftswerkstatt“ durchgeführt. Die Zukunftswerkstatt ist eine u. a. von dem Zukunftsforscher Robert Jungk mit begründete, partizipative Methode, um mit kreativen Ideen Lösungen für gesellschaftliche Probleme oder Fragestellungen anzugehen. Gemeinsam werden Zukunftsentwürfe (Visionen, Utopien), Ziele und Maßnahmen für Organisationen o. ä. entwickelt.

In diesem Sinne wurden der Input und die Diskussionsbeiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Veranstaltung festgehalten:





## Zukunftswerkstatt Qualifizierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft

### Ausgangssituation

- ▶ Hochschulen haben z.T. Vorbehalte gegenüber Unternehmen
- ▶ Je kleinteiliger, je größer die Kompetenzprofile der Einzelnen
- ▶ Bologna-Prozess als „Problem“ für Hochschulen – Unternehmen
- ▶ Fachkräftemangel
- ▶ Ausbildungssysteme differenzieren (Schule, Fachhochschule, Uni etc.)
  
- ▶ Wandel der Berufsbilder
- ▶ Branche entwickeln, die sich nicht als Branche versteht
- ▶ „Scheue Rehe“
- ▶ Existenzgründungsangebot an Hochschulen marginal
  
- ▶ Heterogene + vielfältige „Kulturen“ + „Kleinteiligkeit“
- ▶ Verständnis ist „industriell“ geprägt, aber Bedeutung Kreativität noch „Nische“
- ▶ Problem „Kleinteiligkeit“
  
- ▶ Vorbehalte gegenüber „Ökonomie“
- ▶ Bedarf nach spezifischem + kreativem „Training on the job“
- ▶ Weiterbildung kurzfristig und spezifisch
  
- ▶ Erkenntnisse aus der Praxis (Evaluationsergebnisse ...)
  - Qualifizierung (zentral)
  - Marktzugang
  - Vernetzung
- ▶ Kulturmanagement-Studiengänge wandeln sich

### Visionen

- ▶ Unternehmerische Denke
- ▶ Leuchttürme
- ▶ „Unternehmerisches Denken auch für Angestellte“
- ▶ Lehrer + Hochschullehrer sensibilisieren
- ▶ Bedarf an Interdisziplinarität, kreativen Lösungen, Querdenken + etwas wagen
- ▶ Bedarf nach lebenslangem Lernen (45+)
- ▶ Kompetenz in der Ausbildung entwickeln zum eigenverantwortlichen und innovativen Handeln
  
- ▶ Sprechfähigkeit der Akteure
- ▶ Studierende in Verantwortung + Lehrende als Vorbilder in Projekten mit Ernstfallcharakter
- ▶ No „One-size-fits-all“-Modell
- ▶ Eigenverantwortung + innovative Persönlichkeiten hervorbringen
- ▶ Spagat überwinden: „Künstlerische Freiheit – Marktfähigkeit“
  
- ▶ Nachhaltige Strukturen schaffen
- ▶ Bewusstseinswandel für Unternehmertum
- ▶ Nicht technologischen Innovationsbegriff entwickeln
- ▶ Mix von Theorie + Praxis
- ▶ Bestehende Strukturen qualifizieren
- ▶ Kompetenz in der Ausbildung entwickeln, um eigene neue Arbeits- und Berufsfelder zu schaffen
  
- ▶ Mehr Kreativwirtschaftsgründerzentren
- ▶ Ziel nur noch: „Rausgehen und Geld verdienen“
- ▶ Sensibilisierung der Perspektive „Selbständigkeit“ steuern
- ▶ Unternehmer(-fähigkeits)-Check
- ▶ Austausch der Berater, Hochschulen

## Maßnahmen

- ▶ Die „richtige“ Beratung suchen
  - ▶ Voneinander lernen und sich austauschen
  - ▶ Lernen in Netzwerken
  - ▶ Qualifizierungsziel: „Rausgehen und Geld verdienen“
  - ▶ Keine dominierende Top-down-Struktur
  - ▶ Individuelle Ansätze
  - ▶ Finanzierung für Maßnahmen
  - ▶ Neue Wege zulassen
- 
- ▶ Erfolgreiche Projekte machen
  - ▶ Grundlagen mit den Studierenden erarbeiten
  - ▶ Lehrforschungsprojekte
  - ▶ Praktikanten + Diplomarbeiten + Praxisbezug stärken
  - ▶ Sichtbarkeit: Netzwerke als „Bühne“
  - ▶ Akteure / Kreative zu Projektträgern machen
  - ▶ Erfolgreiche Experimente
  - ▶ Bewusstsein schärfen
- 
- ▶ Das „Gespräch“ der verschiedenen Partner in nachhaltige Strukturen wandeln
  - ▶ „Ästhetische Praxis + Freiräume“
  - ▶ Alumni-Rückmeldung
  - ▶ Ausbau der Coaching-Kapazitäten
  - ▶ „Coaching on the job“
- 
- ▶ Ressortzuständigkeiten „stärker“ überwinden
  - ▶ Qualifizierung der bestehenden Förderstrukturen



