

FONDS
DARSTELLENDEN
KUNSTE

PROZESSE

STRUKTUREN

RESONANZ

Unabhängige Evaluierung der
Fördertätigkeit des Fonds Darstellende
Künste im Rahmen von NEUSTART
KULTUR durch KULTUREXPERTEN

PROZESSE STRUKTUREN RESONANZ

**Unabhängige Evaluierung der
Fördertätigkeit des Fonds Darstellende
Künste im Rahmen von NEUSTART
KULTUR durch KULTUREXPERTEN**

INHALT

1. EINLEITUNG	05	3. AUSSENSICHT	26
1.1 Zielsetzung	05	3.1 Einleitung	26
1.2 Vorgehen	05	3.2 Ziel der Umfrage	26
2. DIE INTERNEN PROZESSE UND STRUKTUREN DES FONDS DARSTELLEND KÜNSTE	08	3.3 Aufbau und Methodik der Umfrage	26
2.1 Quellen und Herangehensweise	08	3.4 Teilnehmer*innenkreis und Antwortquote	26
2.2 Förderangebote und Förderprozess	08	3.5 Auswertung der Umfrageergebnisse	27
2.2.1 Maßnahmenpaket des Fonds Darstellende Künste im Rahmen von NEUSTART KULTUR	09	3.5.1 Themenfeld »Information«	27
2.2.2 Förderprozess	11	3.5.2 Themenfeld »Beratung und Antragstellung«	28
2.2.2.1 Fördergrundsätze der BKM und Regularien des Fonds	11	3.5.3 Themenfeld »Förderzusage«	30
2.2.2.2 Juryverfahren	11	3.5.4 Themenfeld »Jury«	31
2.2.2.3 Kontaktpunkte	12	3.5.5 Themenfeld »Förderzeitraum«	31
2.2.2.4 Beratung	14	3.5.6 Themenfeld »Verwendungsnachweis«	33
2.3 Geschäftsprozess	15	3.5.7 Themenfeld »Allgemeine Einschätzung«	35
2.3.1 Aufwuchs an Mitarbeiter*innen und Anstieg des Antragspensums	15	3.5.8 Themenfeld »Einschätzung des künstlerischen Prozesses & seiner Sichtbarkeit«	35
2.3.2 Kommunikation: Steuerungsinstrument und Schnittstellenmanagement	18	3.5.9 Themenfeld »Vergleich zu anderen Förderprogrammen«	37
2.3.3 Selbst- und Teamorganisation – Motivation und Identifikation	20	4. FAZIT – REFLEKTION – PERSPEKTIVE	40
2.3.4 Vorstand und Mitgliedsverbände	22	4.1 Umfrageergebnisse: Förderprozess, Information, Beratung und Tools	40
		4.2 Verzahnung von Geschäftsprozess des Fonds und Förderprozess	41
		4.3 Strukturelle Funktion von Diversität im Juryverfahren	42
		4.4 Perspektive einer modellhaften Förderung	43
		LITERATUR	46
		IMPRESSUM	48

1. EINLEITUNG

Der Fonds Darstellende Künste ist einer der sechs Bundeskulturförderfonds für die Kunst- und Kulturlandschaft der Bundesrepublik. Sein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Beförderung der Freien Darstellenden Künste. Der Fonds wurde 1985 gegründet und agiert seit fast 40 Jahren als Innovationstreiber, indem er seine Arbeit an Innovationspotenzialen ausrichtet und sich dynamischen Bedingungen anpasst. (vgl. Fonds 2022a: 1)

Im Rahmen von NEUSTART KULTUR, dem Maßnahmenpaket der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM), fungiert der Fonds Darstellende Künste e.V. für Antragsteller*innen als mittelausreichende Stelle für frei produzierende Künstler*innen/-gruppen aller Sparten sowie Produktionsorte und Festivals der Freien Szene in Deutschland.

Hierdurch standen dem Fonds deutlich mehr finanzielle Mittel zur Verfügung, um künstlerisches Arbeiten unter den sich wandelnden Bedingungen der pandemiebedingten Einschränkungen im Kulturbetrieb zu ermöglichen. Der Fonds Darstellende Künste hat für die Förderperioden von NEUSTART KULTUR neue Förderprogramme auf den Weg gebracht. Hierzu wurden die Prozesse und Verfahrensweisen zur Ausreichung der Fördermittel angepasst und optimiert, um der Nachfrage gerecht zu werden. Entsprechend wuchs die Zahl der Mitarbeitenden dynamisch an, sodass die Zusammenarbeit in der Geschäftsstelle mittels aufgabenbasierter Teams organisiert wurde.

Nun hat der Fonds das unabhängige Unternehmen KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH beauftragt, seine Fördertätigkeit zu evaluieren.

1.1 ZIELSETZUNG

Die vorliegende Evaluation hat zum Ziel, den Prozess der Förderung im Rahmen der NEUSTART KULTUR-Förderprogramme von der Antragstellung bis zum Verwendungsnachweis in den Blick zu nehmen, um sowohl Art und Güte des Förderablaufs als auch mögliche Potenziale für den künftigen Prozess der Förderung zu analysieren. Hierbei sollen sowohl die Prozessabläufe innerhalb des Fonds Darstellende Künste – auch unter den Bedingungen einer dyna-

mischen Anpassung der Geschäftsstelle an sich verändernde Bedingungen – analysiert, als auch die Außenwahrnehmung seitens der Antragsteller*innen hinsichtlich Transparenz, Zielgruppenadäquatheit und Aspekten der Zugänglichkeit betrachtet und ausgewertet werden.

1.2 VORGEHEN

Die Betrachtung der Innen- und Außenperspektiven auf die Arbeit des Fonds wurde zunächst getrennt voneinander vorgenommen.

Für die Auswertung der Prozessabläufe innerhalb des Fonds wurden vorhandene Veröffentlichungen verwendet, Interviews mit den (Team-) Leitungen geführt sowie ergänzende Informationen über die Geschäftsstelle eingeholt. Zu Beginn von Kapitel 2 werden das Heran- und Vorgehen mit Blick auf den Fonds dargestellt.

Um die Außenperspektive auswerten zu können, wurde eine Umfrage entworfen und an die Mittelempfänger*innen verschickt, um so die statistische Datengrundlage zu erheben. Die Auswertung der Ergebnisse wird in Kapitel 3 vorgestellt.

Abschließend werden in Kapitel 4 die Ergebnisse und Aussagen miteinander verschränkt, um aus Wirkung und Wechselwirkungen Schlussfolgerungen für den weiteren Förderzeitraum geben zu können.

Die Durchführung der Umfrage und die Auswertung der hiermit erhobenen Daten sowie der Informationen zu internen Strukturen und Prozessen oblag der KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH. Diese führte ebenfalls sämtliche Interviews.

Ein großer Dank gilt den Teilnehmer*innen der Umfrage. Ohne sie hätte die Perspektive der Geförderten nicht betrachtet werden können. Ebenso soll auch den Vertreter*innen der Kommunen, Länder und der BKM an dieser Stelle herzlich gedankt werden. Mit ihren Statements zur Wahrnehmung des Förderprozesses des Fonds Darstellende Künste runden sie das Bild der Evaluation ab.

»Das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg hat ein Sonderprogramm zur Kofinanzierung der NEUSTART KULTUR Bundesprogramme aufgelegt. [...] Die Abwicklung der Förderverfahren verlief aus unserer Sicht zuverlässig und unkompliziert. Auch vonseiten der Zuwendungsempfänger*innen erhielten wir positive und dankbare Rückmeldungen.«

CERSTIN GERECHT, Leiterin des Referats Darstellende Kunst und Musik, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Brandenburg

»Die Förderung durch den Fonds hat zahlreichen Künstler*innen in Mecklenburg-Vorpommern neue Möglichkeiten und Perspektiven eröffnet und eine verstärkte Wertschätzung vermittelt.«

KATERINA SCHUMACHER, Leiterin des Referats Kulturelle Grundsatzangelegenheiten, Ministerium für Wissenschaft, Kultur, Bundes- und Europaangelegenheiten, Mecklenburg-Vorpommern

2. DIE INTERNEN PROZESSE UND STRUKTUREN DES FONDS DARSTELLENDEN KÜNSTE

Vor der Betrachtung der internen Prozesse und Strukturen des Fonds unter dem Eindruck der COVID-19-Pandemie sollen kurz die zugrundeliegenden Quellen und die grundsätzliche Herangehensweise genannt werden.

2.1 QUELLEN UND HERANGEHENSWEISE

Um Aussagen zu den Strukturen und Prozessen treffen zu können, wurden Veröffentlichungen des Fonds genutzt. Zentral waren die Geschäftsberichte aus den Jahren 2020 und 2021 sowie die Publikation »Wie, wer und warum? Vergabeverfahren in der Förderung der Freien Darstellenden Künste«, die der Fonds im Jahr 2022 herausgab. Eine genaue Auflistung der Quellen findet sich im Literaturverzeichnis.

Hinzu kommen qualitative Interviews, die im November 2022 mit den leitenden Mitarbeiter*innen des Fonds – Holger Bergmann, Geschäftsführer, Christina Roth, Verwaltungsleitung, Steffen Klewar, Programmleitung, und Björn Frers, Kommunikationsleitung – von KULTUREXPERTEN geführt wurden. Alle Gespräche fanden auf Grundlage eines strukturierten Gesprächsleitfadens statt. Ergänzend wurden von der Geschäftsstelle des Fonds Nachfragen zu Entstehungs- und Abstimmungsprozessen beantwortet.

2.2 FÖRDERANGEBOTE UND FÖRDERPROZESS

Seit Beginn der Pandemie hat der Fonds Darstellende Künste ein Maßnahmenpaket entwickelt und realisiert, das zwei Programme mit differenzierten Förderlinien enthält: zunächst

das Programm #TakeThat und dann das Folgeprogramm #TakeHeart. Alle Antragsteller*innen haben einen Prozess mit einer festgesetzten, zwingenden Schrittfolge durchlaufen. Der erste erforderliche Prozessschritt bestand im Einreichen des Antrags; unter der Voraussetzung einer Förderzusage sah der letzte Prozessschritt das Einreichen des Verwendungsnachweises vor.

Bei Förderprozessen gilt grundsätzlich: Die formale Einhaltung der einzelnen Prozessschritte ist zwingend notwendig, damit ein Antrag ins Entscheidungsgremium eingebracht werden kann. Kommt es zu einer positiven Juryentscheidung, so werden die Mittelempfänger*innen weiter und ebenfalls an formale Notwendigkeiten gebunden durch einen Prozess geführt.

Die Prozessschritte und die Schrittfolge wurden in der jeweiligen Programm-Förderrichtlinie der BKM und den dazugehörigen Regularien des Fonds fixiert.

Daneben bot und bietet der Fonds Darstellende Künste die Möglichkeit an, sich von der ersten Kenntnisnahme der Programmlinien über die Antragstellung bis hin zum Verwendungsnachweis beratend begleiten zu lassen. Das Angebot richtet sich an Interessierte, Antragsteller*innen und Mittelnehmer*innen und reicht von Informationsangeboten wie dem FAQ-Bereich auf der Homepage des Fonds bis hin zum persönlichen Kontakt, z. B. per Telefon oder Mail. Je nachdem, ob, wann und wie oft von diesem Angebot Gebrauch gemacht wurde, kommen weitere (optionale) Kontaktpunkte im Prozessverlauf hinzu.

2.2.1 Maßnahmenpaket des Fonds Darstellende Künste im Rahmen von NEUSTART KULTUR

Für das Programm #TakeThat (2020/21, Abb.1) standen dem Fonds ergänzende BKM-Mittel von insgesamt 76 Millionen Euro zur Verfügung.¹

Die Programmlinie setzte sich aus insgesamt elf Programmen zusammen, die von der Förderung genrespezifischer Produktionen bis hin zu Residenzförderungen zwecks Recherche reichen (vgl. Bergmann 2020: 4; ausführlich hierzu auch Fonds 2022a: 40ff.)

#TakeAction	Förderungen von Produktionszeiträumen für Künstler*innen 6 genrespezifische Programme	1. Performance, Tanz, Sprech- und Musiktheater 2. Theater im Öffentlichen Raum, Zeitgenössischer Zirkus 3. Off-Tourneetheater 4. Figuren- und Objekttheater 5. Theater für junges Publikum 6. Semiprofessionelles Theater, Freilichtbühnen
#TakePlace	Förderung von Strukturvorhaben für Produktionsorte und Festivals	» Strukturprojektförderung für Institutionen » befördert wurden Vorhaben zur Optimierung des regulären Betriebes z. B. hinsichtlich Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Ökologie
#TakeNote	Förderung von Wissenstransfer und Kooperationsvorhaben für Produktionsorte, Netzwerke und Festivals	» Projektförderung für Kooperationsvorhaben » befördert wurden u. a. (digitale) Kongresse, Weiterbildungen, Diskussionsveranstaltungen. » beantragen konnten Festivals, Produktionsorte und gemeinnützige Institutionen und Vereine
#TakePart	Förderung von Audience-Development Vorhaben für Institutionen und Künstler*innen	» befördert wurden Modellvorhaben zur Neuausrichtung auf Publikum z. B. kulturelle Partizipation, Audience Development, Öffentlichkeitsarbeit und künstlerische Vorhaben » zur zweiten Antragsrunde wurde auf die aktuelle Situation reagiert und auch Anschlussförderungen für begonnene Arbeitsprozesse zur Realisierung von Produktionen in pandemiemaßnahmengerechten Aufführungssituationen (z. B. digital, öffentlicher Raum) ermöglicht » beantragen konnten sowohl Künstler*innen als auch Produktionsorte und Festivals
#TakeCare	Förderung von Recherchevorhaben für Künstler*innen	» produktionsunabhängige stipendienartige Förderung » befördert wurden Recherchen, Labore, Konzeptionen und die Digitalisierung von Prozessen
#TakeCareResidenzen	Residenzförderung von Recherchevorhaben für Künstler*innen	» produktionsunabhängige stipendienartige Förderung » förderte Verbindungen zwischen Künstler*innen und Produktionshäusern » befördert wurden Recherchen und Labore in analoger oder digitaler Form

Abb 1: #TakeThat – für Stabilisierung und Erhalt in den Freien Darstellenden Künsten (aus Klewar 2022: 9)

¹ Vorausgegangen war ein kurzfristiges #TakeCare-Paket, das der Fonds Darstellende Künste bereits Ende März 2020 aus eigenen Mitteln aufgesetzt hatte (vgl. Schreiber 2020). Hier »konnten frei produzierende Künstler*innen (hier und im Folgenden wurde das Genderzeichen abweichend vom Original an die einheitliche Kennzeichnung über einen Genderstern angepasst, Anm. d. V.), die in den vergangenen zehn Jahren künstlerische Beteiligte einer durch den Fonds geförderten Produktion waren, unter vereinfachten Bedingungen einen Antrag auf ein #TakeCare-Vorhaben einreichen.« (vgl. Fonds 2021: 34)

Rechercheförderung	Förderung von Recherchevorhaben für Einzelkünstler*innen und Kurator*innen	<ul style="list-style-type: none"> » Produktionsunabhängige, stipendienartige Förderung » gefördert wurden ergebnisoffene künstlerische Recherchen und konzeptionelle Entwicklungen künstlerischer Vorhaben, sowie Vorhaben, die der künstlerischen Fort- und Weiterbildung sowie Qualifizierung dienen
Residenzförderung	Residenzförderung für Künstler*innen/-gruppen und Kurator*innen sowie Absolvent*innen künstlerischer und kunstnaher Studiengänge	<ul style="list-style-type: none"> » stipendienartige Förderung » gefördert wurden ergebnisoffene Vorhaben wie Recherchen, Labore und Konzeptionen » gefördert wurden Verbindungen mit Spielstätten des Bündnisses internationaler Produktionshäuser, des flauen+bundesnetzwerks sowie des Netzwerk Freier Theater
Prozessförderung	Förderung von Produktionszeiträumen für Künstler*innen/-gruppen	<ul style="list-style-type: none"> » gefördert wurden format- und ergebnisoffene künstlerische (auch digitale) Arbeitsprozesse » die Förderung diente der Erarbeitung und ggf. Präsentation von Produktionen
Wiederaufnahmeförderung	Förderung von künstlerischen Wiederaufnahmeproduktionen	<ul style="list-style-type: none"> » gefördert wurden pandemieähnlich gerechte Wiederaufnahmen bzw. künstlerische oder formale Umarbeitungen von Produktionen » Bedingung waren min. zwei (ggf. auch digitale) Spiel-, Aufführungs- oder Präsentationstermine innerhalb des Projektzeitraums
Netzwerk- und Strukturförderung	Förderung von Wissenstransfer und Kooperationsvorhaben für Produktionsorte, Netzwerke & Festivals	<ul style="list-style-type: none"> » befördert wurden (auch digitale) bundesländerübergreifende Kooperationsvorhaben im Bereich Wissenstransfer und Qualifizierung » im Zentrum der Vorhaben stand min. eine Diskussionsveranstaltung, ein Symposium, Kongress oder eine andere größere Informationsveranstaltung

Abb 2: #TakeHeart – Planungssicherheit und Planungsfähigkeit für die Freien Darstellenden Künste

Für das Programm #TakeHeart (2021/22, Abb.2) wurden von der BKM insgesamt 60 Millionen Euro als ergänzende Mittel zur Verfügung gestellt. In den insgesamt sechs Programmen bietet #TakeHeart (1) Recherche-, (2) Residenz-, (3) Prozess-, (4) Wiederaufnahme- und (5) Netzwerk- und Strukturförderung sowie (6) eine mehrjährige Konzeptionsförderung mit pandemiebedingt erhöhter Fördersumme an. Der Förderzeitraum von #TakeHeart endet zum 30. Juni 2023.

Während #TakeThat insbesondere auf den Erhalt und die Stabilisierung der Freien Darstellenden Künste abzielt, legt #TakeHeart den Fokus darauf, den »Künstler*innen mittelfristig Planungssicherheit zu ermöglichen und ihre künstlerischen Arbeiten in neuen, kohärenten (Digital-)Formaten fortzuentwickeln sowie neue Wege der Publikumsvermittlung und -generierung zu erarbeiten«. (Fonds 2022a: 52)

2.2.2 Förderprozess

Um den gerechten Zugang zu den Fördermitteln zu ermöglichen, wird im Vorfeld ein Prozess festgelegt, der über seine Form sicherstellt, dass die Inhalte des jeweiligen Fördergegenstands der Förderabsicht entsprechen. Daher sollten

»die Vorgaben im Verfahren [...] Fragestellungen und Kriterien benennen, die für das jeweilige Förderprogramm bzw. die spezifische Fördersituation wichtig sind. Somit können die Antragsteller*innen die Anforderungen abarbeiten und für die Entscheidungsgremien sichergestellt, dass die Antragstellenden auch zu den Punkten Position beziehen, die für die Entscheidung wichtig sind.« (Koß et al. 2018: 77)

Da der Fonds seine Zuwendungen direkt von der BKM erhält, findet die Abstimmung über den Prozess und mithin über die Kriterien direkt mit dieser statt.

2.2.2.1 Fördergrundsätze der BKM und Regularien des Fonds

Die Fördergrundsätze der BKM bilden den grundlegenden Rahmen für eine mögliche Förderung. Für #TakeThat und #TakeHeart wurden sie in enger Abstimmung mit dem Fonds Darstellende Künste entwickelt. Sie geben Auskunft über die übergeordneten Hintergründe und Ziele der Programme und definieren für die jeweiligen Programmlinien das Wer, Was, Wann und Wie, also die Zielgruppe, den Antragsgegenstand und -umfang, Förderzeiträume sowie die Art der Antragseinreichung, die online erfolgt. Zudem legen sie fest, dass der Fonds »im Wege der Förderentscheidung durch das Kuratorium des Fonds Darstellende Künste sowie unter Einbeziehung weiterer Fachexpertise über die Verteilung der Mittel« (Homepage Fonds: Fördergrundsätze #TakeHeart) entscheidet.

Die Regularien konkretisieren die Fördergrundsätze der BKM für das jeweilige Programm. Hier werden beispielsweise die genauen Antragsfristen genannt. Sie werden standardmäßig vor jeder Maßnahme in Abstimmung mit der BKM vom Fonds Darstellende Künste formuliert, manchmal in Abstimmung mit den Ländern. Die Erarbeitungsdauer beträgt ca. drei Monate. Beim ersten Programm #TakeThat erfolgte die

Abstimmung zwischen Mai und Juli 2020, die Freigabe, also der Zuwendungsbescheid, kam Ende September 2020. Am 1. Oktober 2020 gingen die Ausschreibungen online. Beim zweiten Programm #TakeHeart gingen die Ausschreibungen im September 2021 online.

Anders als die Fördergrundsätze gehen die Regularien ausschließlich auf die Punkte ein, die für den unmittelbaren und für das Förderverfahren notwendigen Kontakt mit dem Fonds erforderlich sind. Über die Entscheidungsfindung hingegen, die in einer Zu- oder Absage mündet, geben sie keine Auskunft.

Fördergrundsätze der BKM legen die grundsätzlichen Bedingungen fest, Teil des Förderprozesses zu werden, und definieren die Art der Entscheidungsfindung. Die Regularien des Fonds Darstellende Künste konkretisieren diese insbesondere bis zum Zeitpunkt der Einreichung des Antrags.

2.2.2.2 Juryverfahren

Juryverfahren sind – im reinsten Wortsinn – ein entscheidendes Moment für den Fonds Darstellende Künste bei der Ausgestaltung von Förderprozessen. Auf der Homepage des Fonds finden sich Informationen darüber, dass über die Anträge ein Gremium in Form einer Jury entscheidet und wie sich diese Jury zusammensetzt.

Mit der Neuaufstellung des Fonds im Jahr 2016² treten Juryprozesse in den Fokus der Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung von Förderprozessen. (vgl. Fonds 2022b: 4) Juryprozesse und mithin die Juryzusammensetzung bilden idealtypisch die Akteur*innenstruktur ab, über deren Vorhaben entschieden werden soll.

Für die Akteur*innen der Freien Darstellenden Künste sind die Anträge zentral, denn »sie sind die Hauptentscheidungsgrundlage für die Förderung – und damit für die wirtschaftliche Existenz – der Theaterschaffenden.« (Koß et al. 2018: 75) Über die Frage, ob der jeweilige Antrag zu einer tatsächlichen Förderung führt, entscheidet i.d.R. ein Entscheidungsgremium. Die Jury des Fonds Darstellende Künste setzt sich aus Mitgliedern des Kuratoriums und weiteren Juror*innen

² Anm.: Die Neuausrichtung des Fonds resultierte einerseits daraus, dass der Fonds seit 2016 direkt von der BKM seine Zuwendungen erhält und nicht länger der Kulturstiftung des Bundes zugeordnet ist. Andererseits gab es ruhestandsbedingt einen Wechsel des Geschäftsführers, bei dem Holger Bergmann Günter Jeschonnek (Geschäftsführer von 1985 bis 2015) ablöste. (vgl. Homepage Fonds: Geschichte)

zusammen, die aufgrund ihrer Fachexpertise berufen wurden. (vgl. Homepage Fonds: Kuratorium) Für jedes Programm hat der Fonds ein eigenes Gremium zusammengestellt; jede Jury bildet in ihrer Zusammensetzung ab, was die Fördergrundsätze der BKM beschreiben: eine Verbindung aus dem Kuratorium des Fonds unter Einbeziehung weiterer Fachexpertise (vgl. Homepage Fonds Fördergrundsätze #TakeHeart).

»Bei zeitgemäßen Juryverfahren sollte eine vielschichtige Perspektive auf den Werkbegriff in der Kunst der jeweils zu fördernden Kunstform vorhanden sein [...]« (Koß et al. 2018: 71) Zugleich sollte »die Zusammensetzung [...] nach Gesichtspunkten der gesellschaftlichen Diversität geschehen.« (Koß et al. 2018: 71) Bei der Zusammensetzung der Jury ist und war für den Fonds Darstellende Künste die zentrale Fragestellung,

»welche Expertisen und welchen Blick es für jedes einzelne Programm benötigt. Um einerseits unter klar und präzise abgesteckten Prämissen eines Programms (Regularien, Ziel- und Zweckformulierung, Benennung von Adressaten, Ausschlussmodalitäten) zu arbeiten und andererseits einen offenen Blick für die Belange tatsächlich freier Kunst zu bewahren, der die Abweichung von der Regel, das Auslegen, Herausfordern, Strapazieren von Rahmenbedingungen inhärent ist [...]« (Klewar 2022: 10)

Ein Juryverfahren stützt die Akzeptanz der jeweiligen Förderentscheidung, denn es verdeutlicht, dass jede Entscheidung auf Fachexpertise beruht. (vgl. Koß et al. 2018: 70) Die Entscheidungsrunde der Jury ist Teil des Antragsverfahrens, das – wenn es gut ist – »den Prozess transparent und nachvollziehbar [macht] und [...] abgeschlossene Zirkel und »Hinterzimmerentscheidungen« [verhindert].« (Koß et al. 2018: 75.) Das Kommunizieren der getroffenen Entscheidung bildet den Schlusspunkt des Antragsverfahrens.

Die Juryzusammensetzungen für die Einzelprogramme von #TakeThat und #TakeHeart wurden mit Persönlichkeiten vorgenommen, die folgenden Kriterien Rechnung tragen:

- » genrespezifische Fachkompetenz;
- » Unterschiedlichkeit der ästhetischen Perspektiven;
- » Kenntnis der Szene in der jeweiligen Region und darüber hinaus bundesweit;
- » Geschlechterparität;
- » Diversität. (Fonds 2022a: 14)

Sowohl die Kommunikation über den Förderzweck, die notwendigen Inhalte und die zwingend erforderliche Form, als auch die Art der Entscheidungsfindung mittels Juryverfahren ermöglicht den Antragsteller*innen, Vertrauen in den Prozess zu setzen. Je breiter das Spektrum der fachlichen Dimensionen vertreten ist und je deutlicher die Abbildung einer diversen Gesellschaft gelingt, desto größer ist die Chance, dass die Art der Entscheidungsfindung in der Außenwahrnehmung überzeugt. Insbesondere vor dem Hintergrund des breiten und sehr vielgestaltigen Spektrums, das sich in einer großen Anzahl von Sparten, Akteur*innen und ihren ästhetischen Arbeitsweisen entfaltet, ist die Bedeutung der Diversität bei der Zusammensetzung der Jury für die Förderverfahren des Fonds Darstellende Künste zentral. Um sicherzustellen, dass die Szene so weit wie möglich in Fachexpertise und Diversität abgebildet wird, legt der Fonds große Sorgfalt auf die Juryzusammensetzung.

2.2.2.3 Kontaktpunkte

Die Antragsverfahren im Rahmen von #TakeThat und #TakeHeart können als eine lineare Abfolge von Prozessschritten beschrieben werden. Hierbei kommt es zu Kontaktpunkten zwischen Förderinstanz und Antragstellenden. Sofern eine Förderzusage vergeben wird, setzt sich die Kette der Kontaktpunkte zwischen Mittelgeber und Förderempfänger*innen fort.

Der jeweilige Kontakt innerhalb des Verfahrens kann ein- oder gegenseitig sowie ex- oder implizit sein. Im Idealfall wird jeder gegenseitige Kontaktpunkt als hilfreich und unterstützend, klar und eindeutig auf Seiten der Antragsteller*innen bzw. Mittelempfänger*innen empfunden und schafft hierdurch Transparenz und stiftet Akzeptanz.

Der »Erstkontakt« auf dem Weg zu einer möglichen Förderung besteht immer in der Information: Was wird gefördert? Wer wird gefördert? Unter welchen Bedingungen wird gefördert? Dieser erste Kontakt kann zufällig oder zielgerichtet verlaufen.

Der Antrag wird laut Förderrichtlinien der BKM und Regularien des Fonds online gestellt. »Bevor die Anträge an die Jurymitglieder weitergeleitet werden, überprüft die Geschäftsstelle sie auf formale Richtigkeit [...]« (Klewar 2022: 15)

Die genaue Vorgehensweise bis zur Juryentscheidung wird vom Fonds Darstellende Künste in Publikationen beschrieben (z. B. mit Blick auf #TakeThat, vgl. Klewar 2022: 15ff.) Auf der Internetseite des Fonds wird in der Rubrik des jeweiligen Programms die Zusammensetzung der Jury verbunden mit Informationen zur Expertise der einzelnen Persönlichkeiten bekannt gegeben. Zur Jury selbst gibt es keine unmittelbare Kontaktstelle seitens der Antragstellenden. Die Begründung der Entscheidung über den jeweiligen Einzelfall wird nicht den Antragsteller*innen kommuniziert.

Im Nachgang zur Juryentscheidung werden durch die Geschäftsstelle des Fonds die Förderzu- bzw. -absagen verschickt. Eine Zusage geht mit einem vorzeitigen Maßnahmenbeginn einher. Zudem wird auf dem Online-Portal der Selbstverwaltungsbereich freigegeben, in dem selbstständig Informationen und Dokumente übermittelt sowie insbesondere Mittelabrufe gestellt werden können.

Zugleich wird in dem Schreiben seit Anfang 2021 auf die Richtlinien zur Projektrealisierung, die auch die für das Projekt zuständige Ansprechperson benennt, das Merkblatt zum Förderprogramm und Video-Tutorials verwiesen. Ergänzend hierzu findet sich in der per Mail zugestellten Förderzusage ein Link zu sämtlichen Formularvorlagen für die Abwicklung der Förderung. Jegliche Materialien werden vom Fonds Darstellende Künste kontinuierlich ausgebaut und ausdifferenziert.

Was kann ich tun, wenn mein Vorhaben eine Veranstaltung/Premiere vorsieht, diese aber aufgrund der aktuellen Pandemie-Bestimmungen voraussichtlich nicht stattfinden kann?

Die Förderlinie #TakeHeart fördert Arbeits- bzw. Produktionszeiträume, so dass entfallene bzw. nicht-durchführbare Veranstaltungen keine Probleme verursachen sollten. Nehmen Sie allerdings unbedingt Kontakt zu der Ansprechperson des Förderprogramms auf: Im Falle einer Bewilligung ist ggf. ein Umwidmungsantrag nötig, um Kostenpositionen diesbezüglich zu präzisieren. (aus: Homepage Fonds: Richtlinie Ablauf der Förderung #TakeHeart)

Die Förderung kommt erst zustande, wenn der Projektfördervertrag unterschrieben und an den Fonds übermittelt wurde. Liegt der Vertrag unterzeichnet vor, beginnt die Förderphase. Im Online-Portal können die Förderempfänger*innen im Sinne einer Planung festlegen, zu welchen Zeitpunkten innerhalb des Projektzeitraums sie die Mittel abrufen möchten. Der jeweilige Mittelabruf muss jeweils termingerecht (zum 15. oder Letzten eines Monats) eingereicht werden. Seit April 2021 erhalten die Akteur*innen eine automatisch generierte Mail, die an die Notwendigkeit erinnert, den Mittelabruf fristgerecht einzureichen. (s. hierzu auch weiter unten: Mail-Accounts) Die abgerufenen Mittel müssen binnen sechs Wochen nach Eingang verausgabt sein.

Mit Projektabschluss muss ein Verwendungsnachweis über das Online-Portal eingereicht werden. Hierfür steht eine Vorlage zur Verfügung, die sowohl auf den Sachbericht als auch den zahlenmäßigen Nachweis abstellt. Eine zusätzlich bereitgestellte Ausfüllhilfe leitet Schritt für Schritt durch die einzelnen Punkte. Abschließend prüft der Fonds den über das Online-Portal eingereichten Verwendungsnachweis und lässt den Förderempfänger*innen einen sog. Prüfbericht zukommen.

Da Corona den Künstler*innen, Festivals und Produktionsorten der Freien Szene ein extrem hohes und in seiner flächendeckenden Ausprägung bislang unbekanntes Maß an Flexibilität abverlangt hat, wurden oftmals Änderungen in Form von Anpassungen während der Förderphase notwendig. Bereits in der Förderrichtlinie werden die Förderempfänger*innen auf den Kontakt zur Ansprechperson innerhalb des Fonds Darstellende Künste verwiesen und hierdurch mittelbar auf das Angebot, beratend begleitet zu werden.

Alle im Prozess erforderlichen Schritte wurden von der Antragstellung bis hin zum Verwendungsnachweis vom Fonds Darstellende Künste transparent kommuniziert und mit Vorlagen, Dokumenten, Hinweisen und Serviceleistungen wie beispielsweise einer Erinnerungsmail bei bevorstehendem Mittelabruf vorbereitet und begleitet. Die Möglichkeit, Formfehler zu beheben, wurde hierdurch deutlich reduziert.

Beratungen via Zoom wurden im Herbst 2020 eingeführt. Sie fanden und finden regelmäßig vor den Antragsfristen mit i.d.R. mindestens zwei Terminen pro Programm statt. Erweist sich der Bedarf an einer Zoom-Beratung als höher, so werden weitere Termine angeboten. »In rund 20 Zoom-Veranstaltungen mit ca. 1.900 Teilnehmer*innen wurden die Besonderheiten der einzelnen #TakeThat- sowie #TakeHeart-Förderungen erläutert und hilfreiche Hinweise zur Antragstellung [...] gegeben.« (Fonds 2022a: 62)

2.2.2.4 Beratung

Der Fonds bietet grundsätzlich Beratung an, so dass diese oftmals bereits kurz nach Kenntnisnahme der (möglicherweise) passenden Förderung in Anspruch genommen wurde und wird. Ist dies der Fall, so greifen Beratung und Antragstellung häufig ineinander.

»Die Bewerbung ist online-basiert, man kann immer wieder an dem Online-Formular arbeiten, ergänzen, und wenn man konkrete Rückfragen hat, können wir auch gemeinsam in das Formular reinschauen. Gerade machen wir 100 Beratungstelefonate am Tag, zusätzlich gibt es Beratungs-Zooms. Außerdem gibt es unsere Internetseite, die ist hoffentlich ziemlich stark selbsterklärend«,

so Holger Bergmann im Gespräch mit dem Kulturjournalisten Falk Schreiber, das im November 2020 stattgefunden hat. (Schreiber 2020)

Die Möglichkeit der Beratung besteht während der gesamten Zeitspanne: von der Antragsentstehung und Antragsstellung über den gesamten Förderzeitraum bis hin zum Verwendungsnachweis (Abb. 3). Die Beratung ist also ein fortlaufender Prozess, der wahrgenommen werden kann, jedoch nicht wahrgenommen werden muss. Der Fonds Darstellende Künste hat ein Portfolio an Beratungstools entwickelt.

Die Option einer telefonischen Beratung war auch vor Corona Standard. Die Anrufe gingen über die zentrale Telefonnummer des Fonds ein und wurden an die entsprechenden Mitarbeiter*innen weitergeleitet. Während der Pandemie und aufgrund der Verbreiterung des Förderangebots kam es zu einem extremen Anstieg des Beratungsbedarfs. Hierauf reagierte der Fonds: Er richtete im Herbst eine eigene »Beratungsnummer« mit festen Telefonzeiten ein. (vgl. Fonds 2022a: 63)

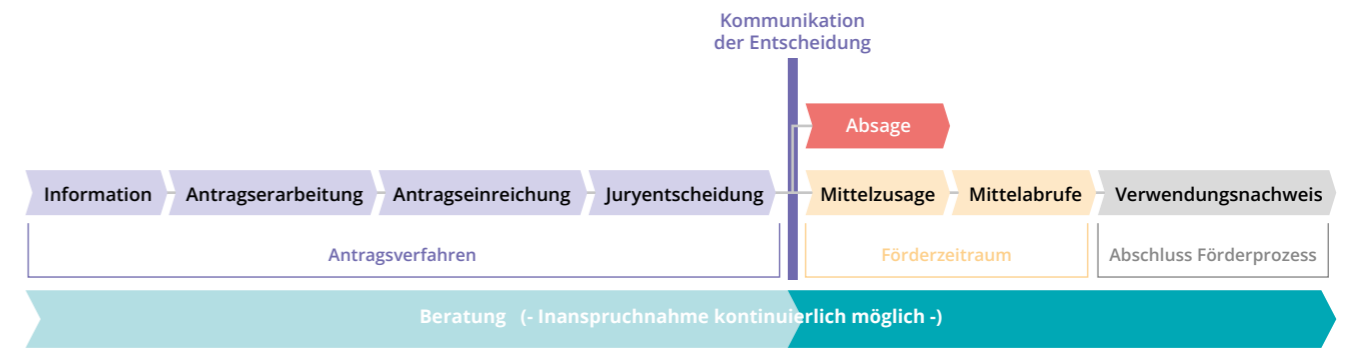
Ebenfalls seit Herbst 2020 wurde der FAQ-Bereich auf der Homepage eingerichtet, der kontinuierlich ausgebaut und fortlaufend aktualisiert wird. Seit Juni 2021 sind Video-Tutorials online verfügbar, die schrittweise die wesentlichen Stationen des Förderprozesses erklären. (vgl. Fonds 2022a: 63) »Thematisch reichen diese vom konkreten Erstellen eines Kosten- und Finanzierungsplans über die ersten notwendigen Schritte nach der Förderzusage bis zur Anleitung für den Verwendungsnachweis.« (Fonds 2022a: 63)

Zudem finden sich seit Herbst 2020 auf der Homepage des Fonds Vorlagen für den Kosten- und Finanzierungsplan sowie Merkblätter (PDF als Download), die Erläuterungen zu Abweichungen, dem Verwendungsnachweis, der Dokumentation von Ausfällen und Verschiebungen etc. geben. Seit Anfang 2021 stellt der Fonds Darstellende Künste sicher, dass bei Fragen zu formalen Anforderungen (insbesondere zum Förderablauf und Verwendungsnachweis) und zur Barrierefreiheit zudem eine externe beratende Agentur in Anspruch genommen werden kann.

Gingen bis April 2021 Anfragen per Mail bei der zentralen Mail-Adresse des Fonds ein, so wurden diese entsprechend des jeweiligen Prozessabschnitts in verschiedene Accounts ausdifferenziert. Ein Beratungs-Mailaccount wurde ebenso eingerichtet wie Accounts für Fragen zu Mittelabruf und Verwendungsnachweis.

Die Beratung kann während des gesamten Prozesses in Anspruch genommen werden. Der Fonds Darstellende Künste hat ein Portfolio zusammengestellt, das unterschiedliche Zugänge ermöglicht, die entweder dialogisch per Mail, Telefon oder Videokonferenz oder rein informativ wie die Merkblätter oder die Text- und Videobeiträge der Homepage angelegt sind.

Abb. 3: Prozesslandschaft Förderung



Sofern sich gezeigt hat, dass Informationen fehlen, wurden diese ergänzt und die bestehenden Angebote überarbeitet. Zugleich fasste der Fonds Darstellende Künste aufgrund der Rückmeldungen zu den Materialien verschiedene Einzelmaterialien in der übergeordneten Richtlinie zusammen. Hierdurch wurde kontinuierlich die Zugänglichkeit zum Förderangebot erhöht.

2.3 GESCHÄFTSPROZESS

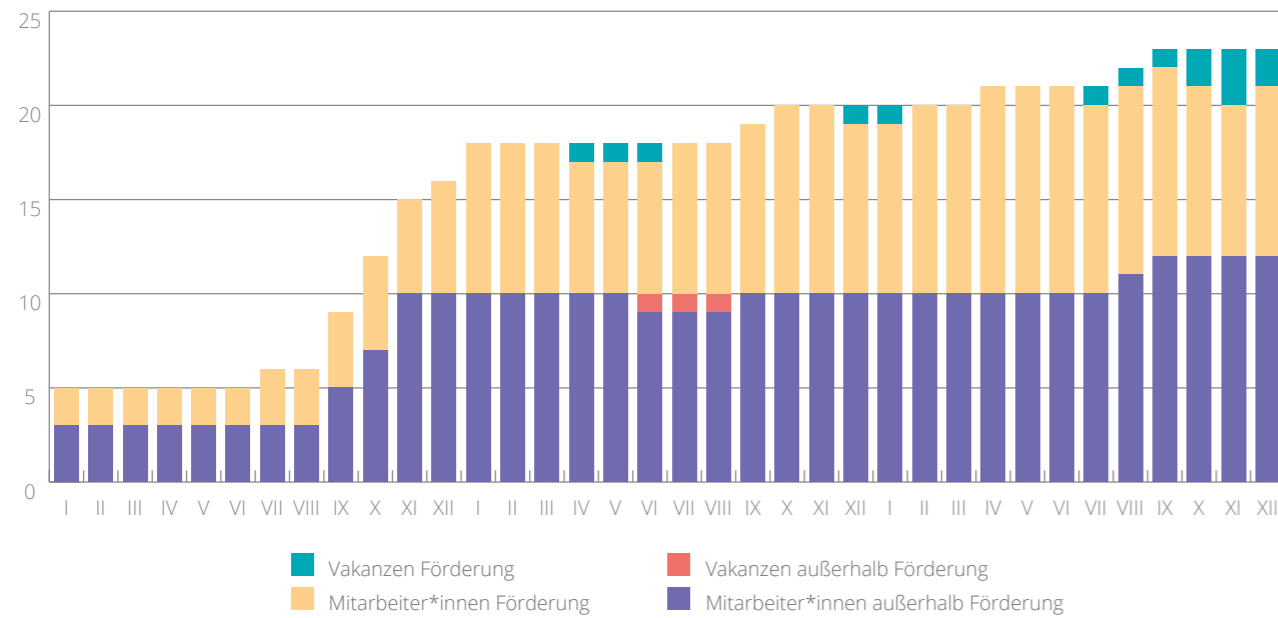
Der starke Aufwuchs an Fördermaßnahmen machte einen entsprechenden Anstieg der Zahl der Mitarbeiter*innen erforderlich. In Folge des personellen Zuwachses mussten Arbeitsabläufe neu strukturiert und arbeitsteiliger gedacht werden: Der Fonds Darstellende Künste stellte die Arbeitsorganisation auf aufgabenbasierte Teams um.³ Basis hierfür waren insbesondere die berufsbiographischen Erfahrungen von Geschäftsführung und Teamleitungen. Dank ihres jeweiligen beruflichen Werdegangs waren sie mit den Anforderungen an Projektarbeit und Kulturmanagement – auch vor dem Hintergrund einer Förderkulissee – aus ihrer Theater- und Festivalpraxis vertraut und wussten um die Herausforderungen, kontinuierliche Prozesse neben wechselnder Projektarbeit zu steuern.

2.3.1 Aufwuchs an Mitarbeiter*innen und Anstieg des Antragspensums

Im Fonds Darstellende Künste waren bis Mitte 2020 neben der Geschäftsführung vier weitere Mitarbeiter*innen beschäftigt. Auf der Leitungsebene waren bereits Christina Roth, die seit 2016 für den Fonds arbeitet und den Bereich Buchhaltung, Controlling und Förderung verantwortet, und Steffen Klewar, der seit 2019 für den Fonds den Programmbereich federführend betreut, Teil des Teams. Björn Frers, zuständig für den Bereich Kommunikation, wurde im Herbst 2020 vor dem Hintergrund der NEUSTART KULTUR-Mittel eingestellt.

³ Sofern nicht anders angegeben, stammen die Aussagen zur den internen Prozessen und Veränderungen innerhalb der Geschäftsstelle des Fonds aus den mit der Geschäftsführung und den Teamleitungen geführten Interviews.

Abb. 4: Aufwuchs Mitarbeiter*innen (2020 – 2022)



Aufgrund des Sonderprogramms NEUSTART KULTUR wurde aufgabenbedingt ein starker Zuwachs des Personals notwendig. Von Juli 2020 bis zum Jahresende stieg die Anzahl der Personen von fünf auf 16 an. Der Mitarbeiter*innen-aufwuchs setzt sich in den Folgejahren fort. So arbeiteten im Jahr 2021 durchschnittlich 18 Personen und im Jahr 2022 20 bis 21 Mitarbeiter*innen für den Fonds Darstellende Künste (Abb. 4).

Setzt man die Anzahl der Mitarbeiter*innen im Bereich der Förderung und die Anträge in Bezug, so bedeutet dies, dass pro Position im Bereich »Förderung« seit Beginn der NEUSTART KULTUR-Förderung im Jahr 2020 bis März 2023 rund 2.500 Anträge pro Mitarbeiter*in bearbeitet wurden. Pro Monat hat also jede*r Einzelne im Schnitt 83,5 Anträge auf dem Weg durch den Prozess begleitet.

Der Fonds gliedert sich organisatorisch in die Bereiche (1) »Geschäftsführung«, (2) »Förderung, Buchhaltung und Controlling«, (3) »Programm« sowie (4) »Kommunikation und PR«. Während die Anzahl der Mitarbeiter*innen bei den Abteilungen »Kommunikation und PR«, »Programm« und der »Geschäftsführung« mit durchschnittlich drei bis vier Positionen seit Ende des Jahres 2020 konstant bleibt, nimmt im Bereich »Förderung, Buchhaltung und Controlling« der Anteil der Mitarbeiter*innen stark zu. Im Jahresdurchschnitt des Jahres 2021 sind 10,25 Personen, in dem des Jahres 2022 sind zwölf Mitarbeiter*innen im Bereich »Förderung, Buchhaltung und Controlling« tätig. Zehn von ihnen betreuen die Förderung, zwei Personen sind ausschließlich für Finanzen allgemein und Buchhaltung verantwortlich.

Der Personalbedarf im Bereich »Förderung« wurde mit Hilfe einer Personalberatung analysiert und kontinuierlich angepasst. In Phasen mit enorm vielen Anträgen und einem hohen Beratungsbedarf wurden Menschen kurzfristig beschäftigt, um nach der Verlängerung von NEUSTART KULTUR im Sommer 2021 nach Mitarbeiter*innen für zwei Jahre zu suchen.

Die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter*innen, die aufgrund des NEUSTART KULTUR-Programms das Team erweitern, basieren auf sachgrundbefristeten Verträgen. Die Anstellungsdauer wurde durch die Programmlaufzeit begründet und von der Geschäftsführung vor Vertragsabschluss kommuniziert. Die überwiegende Zahl der Mitarbeiter*innen, die im Rahmen von und für das NEUSTART KULTUR-Programm eingestellt wurden, waren Menschen, die aus dem künstlerischen Umfeld stammen.

Die hohe Anzahl an Anträgen machte den personellen Zuwachs in diesem Team erforderlich. So wurden für das Programm #TakeThat insgesamt 8.012 Anträge gestellt, von denen 4.161 gefördert wurden; die Förderquote lag bei 51,9 % (Abb. 5). Für das Programm #TakeHeart wurden bis einschließlich März 2023 insgesamt 13.709 Anträge gestellt, von denen 6.517 gefördert wurden (Zahlen übermittelt durch die Geschäftsstelle); die Förderquote lag bis zu diesem Zeitpunkt bei 47,5% (Abb. 6). Bei allen Programmlinien wurden also im Schnitt knapp 50% der Anträge bis hin zum Prüfbericht bearbeitet und begleitet.

Die Grafik in Abb. 7 (Seite 18) zeigt Beginn, Ende und jeweilige Dauer der Beschäftigungsverhältnisse. Mitarbeiter*innen im Bereich »Förderung« sind von den anderen Beschäftigten farblich abgehoben.

Während mit Beginn des Programms #TakeThat Ende des Jahres 2020 durchschnittlich fünf Mitarbeiter*innen die Bearbeitung der Anträge oblag, waren im Jahr 2022 im Schnitt zehn Personen mit dem Aufgabenspektrum von der Beratung bis zur Antragsstellung, der Antragsprüfung, des Zu- und Absagemanagements, der Begleitung geförderter Anträge und der Erstellung der Verwendungsnachweise bis hin zur abschließenden Prüfung der Nachweise nebst Erstellung des Prüfberichts beschäftigt.

Die NEUSTART KULTUR-Mittel erfordern und ermöglichen die Beschäftigung vieler weiterer Mitarbeiter*innen. Aufgrund der pandemischen Situation, die einen erhöhten Bedarf an Förderung in Kunst und Kultur schafft, und dem Umstand, dass die Finanzierung des Maßnahmenpakets der BKM zeitlich begrenzt ist, sind Einstellungen nur befristet möglich.

Abb. 5: #TakeThat: Anträge gesamt

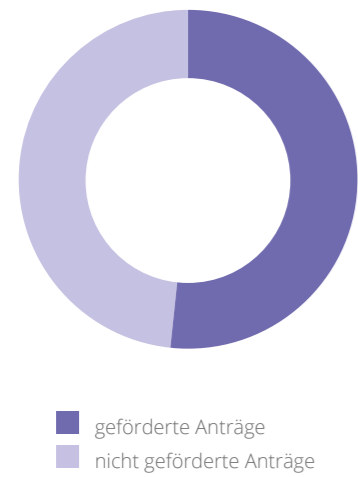
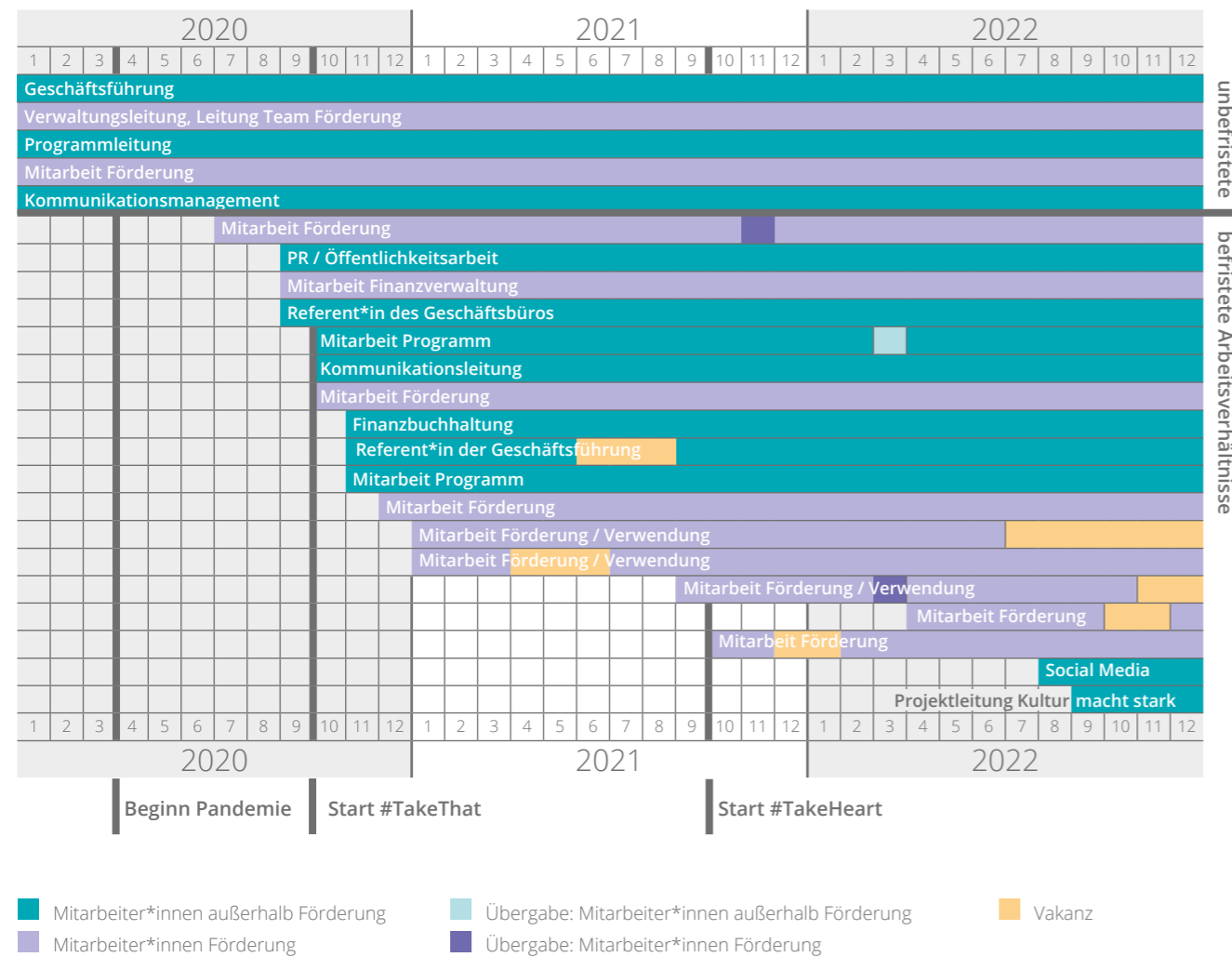


Abb. 6: #TakeHeart: Anträge gesamt (bis März 2023)



Abb. 7: Verteilung Mitarbeiter*innen inner- und außerhalb des Bereichs der Förderung von 2020 bis 2022



2.3.2 Kommunikation: Steuerungsinstrument und Schnittstellenmanagement

Der Mittel- und damit einhergehende personelle Aufwuchs beim Fonds Darstellende Künste sind mit der Corona-Pandemie begründet. Die weltweite Krise hat gesamtgesellschaftlich zu schnellen Veränderungen und Unsicherheiten geführt, die (auch) im Kulturbereich Anpassungen von Strukturen und Prozessen erforderlich gemacht haben. Der seit den 1990er-Jahren bekannte Begriff der VUKA-Welt erhält mit der Pandemie ein besonderes Gewicht in der Auseinandersetzung mit Cultural Leadership. VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität:⁴ Diesen äußeren Einflüssen gilt es strukturell zu begegnen: »Ein Unternehmen muss also so aufgestellt werden, dass es mit ständig neuen

Einflüssen, wechselnden Anforderungen und schwer einschätzbaren Risiken gut umgehen kann.« (Scheytt/Waldeck 2021: 63) Um dies zu erreichen, sollten alle Aufgaben als Prozesse – unterschieden in Kern- und unterstützende Prozesse – verstanden werden. Der Kernprozess des Fonds Darstellende Künste ist die Förderfähigkeit: Programm und Förderung, im Sinne einer Sicherstellung eines bestmöglichen formalen Ablaufs. Unterstützende Prozesse liegen im Bereich der Führung, Administration und Kommunikation. »Als einer der Schlüsselprozesse gilt es, Teamarbeit und den Wissenstransfer sowie die Kommunikation so zu strukturieren, dass Effektivität sowie Effizienz unterstützt werden.« (Scheytt/Waldeck 2021: 64)

⁴ »Dabei repräsentiert die Volatilität die Geschwindigkeit und Stärke von Veränderungen, Unsicherheit das Fehlen von Informationen über Eintrittswahrscheinlichkeiten und Konsequenzen von Ereignissen, Komplexität die Vielzahl von Zusammenhängen in einem Netzwerk von Informationen und Prozessen und Ambiguität das Fehlen von Klarheit über die Ursachen, Konsequenzen und Bedeutungen eines Ereignisses.« (Scheytt/Waldeck 2021: 63)

Vor diesem Hintergrund beschreibt der Geschäftsführer Holger Bergmann, dass einerseits die Kommunikation an sich sowie die Schaffung und Aufrechterhaltung von Kommunikationsformaten und -prozessen die grundlegende Führungsaufgabe darstelle und hierin andererseits die besondere Herausforderung innerhalb der Gesamtleitung des Fonds Darstellende Künste liege. Kommunikation dient zur Vermittlung, aber auch zum Austarieren übergeordneter strategischer Ziele der Gesamtorganisation sowie zur Ermittlung der individuellen Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen. (vgl. Hausmann 2020: 14)

Regelmäßige Termine stellen beim Fonds sicher, dass über alle Ebenen und Aufgabenfelder kein Informationsverlust entsteht und dynamisch auf Veränderungen im Inneren oder von außen reagiert werden kann: Zu Beginn jeder Woche gibt es einen Austausch zwischen der Geschäftsführung und den drei Teamleitungen, ebenfalls einmal die Woche hält jedes Team einen Jour Fixe ab. Wöchentlich – im Wechsel von digital und in Präsenz – findet ein Meeting mit allen Mitarbeitenden statt. Jede Besprechung dauert ca. eine Stunde.

Art und Struktur der Kommunikation schaffen die Möglichkeit, in aufgabenorientierten Teams erfolgreich zu arbeiten. Sie stellt sicher, dass Aufgabenbereiche verantwortlich geleitet und ausgefüllt werden können und sich jedes Team als Teil einer Prozesskette begreift, die Anschluss braucht und Anschluss ermöglicht.

Der Kommunikationsstruktur des Fonds ist inhärent, iterativ zu sein. Iteration als Merkmal von Strukturen, wie sie beim Fonds Darstellende Künste insbesondere die wiederholte Reflektion von Input innerhalb der festgelegten Kommunikationsformate aufweist, ist die Grundlage der (wiederkehrenden) Ausgestaltung der Prozesse im Inneren, also der Geschäftsprozesse, und zugleich des nach außen gerichteten Förderprozesses.

Iteration als Grundlage für Lernprozesse ist elementarer Bestandteil des sog. Design Thinking, das aus dem Feld von New Work und agilem Management stammt. Design Thinking ist – gleich ob in Wirtschaftsunternehmen oder Kulturbetrieben eingesetzt – eine

»Methodenkompetenz« für die Entwicklung von Angeboten und Prozessen [...]: Es geht darum, Prozesslandschaften so zu gestalten, dass die Produktionsprozesse und die Nutzung von Produkten immer auch aus der

Perspektive der Beteiligten, ob Produzierende oder Nutzer, gedacht und gestaltet werden. Diese Innovationsmethode liefert auf Basis eines iterativen Prozesses nutzer- und kundenorientierte Ergebnisse zur Lösung von komplexen Problemen.« (Scheytt/Waldeck 2021: 65f.)

Design Thinking zielt nicht nur darauf ab, Produkte aus Nutzer*innensicht, also im Falle des Fonds den Förderprozess für die Akteur*innen der Freien Darstellenden Künste, kontinuierlich zu verbessern, sondern kann auch nach Innen wirken.

»Die Organisation kann dabei auch als Ganzes so ausgerichtet werden, dass alle Beteiligten optimal unterstützt werden, die jeweiligen Organisationsformen, Prozesse [...] so zu gestalten, dass jeder immer weiß, welchen Beitrag sie oder er leisten kann, und versteht, wie das Ganze funktioniert. In unserem Zusammenhang geht es dabei also sowohl um die Gestaltung der »Kulturproduktion«, also der Angebote einer Kultureinrichtung, als auch um die Gestaltung der Organisation selbst.« (Scheytt/Waldeck 2021: 66)

Der Fonds folgt diesem Weg: Indem Geschäftsprozesse und Förderprozess miteinander verzahnt sind, werden positive Wechselwirkungen erzeugt.

Dies zeigt sich besonders deutlich, wenn es um Anpassungen geht, die nicht innerhalb eines aufgabenbasierten Teams erfolgen können, sondern um Veränderungen, die über mehrere oder alle Teams hinweg den Gesamtprozess des Aufgabenflusses neugestalten. Innerhalb der Geschäftsstelle werden in diesen Fällen teamübergreifend Projektgruppen gebildet. Diese erarbeiten gemeinsam vor dem jeweiligen Praxiswissen der einzelnen Gruppenmitglieder Optimierungsvorschläge. Die Zusammenarbeit in Gruppen entlastet die bzw. den Einzelne*n, vor allem wenn die Aufgabenstellungen sehr komplex sind. (Nerdinger et al. 2019: 120) Der Fonds Darstellende Künste agiert in diesen Situationen mit sog. Projektteams, bei denen einzelne Mitarbeiter*innen Rollen einnehmen, die von Rollen in anderen Arbeitszusammenhängen abweichen (können). (vgl. Scheytt/Waldeck 2021: 64)

Beim Arbeiten in aufgabenbasierten Teams sichert eine strukturierte Kommunikation die Anschlussfähigkeit der Arbeitsergebnisse zwischen den Abteilungen. Der Fonds Darstellende Künste hat eine Reihe von Kommunikationsformaten etabliert. Der regelmäßige Turnus der jeweiligen Austauschtreffen stellt den Informationsfluss durch alle Ebenen hindurch sicher. Zugleich wird ein iteratives Arbeiten mit Blick auf die Verbesserung der Prozessschritte möglich. Denn im sozial und zeitlich engen Austausch können Problemstellungen rasch erkannt, behoben und – falls sinnvoll – teamübergreifend gelöst werden.

Methodisch wird das Design Thinking genutzt, das als Strategie im Umgang mit der VUKA-Welt sehr wirkungsvoll ist. Im Falle des Fonds Darstellende Künste sichert die Verzahnung von inneren und äußeren Prozessen, dass Optimierung in beide Richtungen wirkt und nach innen als Prozess und nach außen als Ergebnis transparent ist.

2.3.3 Selbst- und Teamorganisation – Motivation und Identifikation

Eine besondere Herausforderung an die aufgabenbasierte Teamarbeit stellt das Ausbalancieren von Selbst- und Teamorganisation dar. Erst eine gute Selbstorganisation macht ein erfolgreiches Arbeiten im Team möglich. Hierbei darf die Selbstorganisation jedoch nicht als Überforderung erfahren, sondern sollte als Selbstermächtigung erlebt werden.

Die Verknüpfung von Selbst- und Teamorganisation ist vor allem im Bereich des agilen Arbeitens zentral. Beide Aspekte stärken die Motivation der Mitarbeiter*innen und steigern die Arbeitszufriedenheit. Dies hat positive Effekte auf das Betriebsklima: Ein agiles Unternehmen schafft den Rahmen und die notwendigen Prozessbedingungen, um den Mitarbeiter*innen möglichst viele Freiheitsgrade zu lassen. Diese Freiheitsgrade schaffen den Raum, um flexibel, kreativ und mit einer Fehlerkultur, die Fehler als (Lern-) Chance begreift, auf veränderte Bedingungen reagieren zu können, (vgl. Preußig/Sichart 2018: 6) ohne die oder den Einzelne*n auf sich alleine zu stellen. Die Fehlermanagement-Kultur, wie vom Fonds Darstellende Künste gelebt, ermöglicht die Weiterentwicklung und -ausgestaltung der Prozesse. Die Geschäftsstelle agiert als lernende Organisation aufgrund einer Fehlerkultur, bei der »es nicht nur darum [geht], die Situation zu analysieren und Ziele zu definieren, sondern die Werkzeuge für eine schnelle, anpassungsfähige Organisation (»alles greift ineinander«) zu generieren [...]« (Scheytt/Waldeck 2021: 63) Die Agilität ermöglicht einen reaktionsstarken Umgang mit der VUKA-Welt.

Um das agile Arbeiten in den aufgabenbasierten Teams bestmöglich vorzubereiten, hat die Leitungsebene des Fonds ab Ende 2020 ein Onboarding entwickelt: Jede*r neue Mitarbeiter*in erhält beim Fonds standardmäßig bei Arbeitsbeginn zu allgemeinen Punkten wie den räumlichen Gegebenheiten, Programmstandards und Arbeitsgeräten eine Einweisung bzw. -führung. Darüber hinaus haben die einzelnen Teamleitungen eigene, auf die Anforderungen der Aufgabenbereiche und die Größe des Teams abgestimmte, Onboardingstrategien entwickelt.

Steffen Klewar betont, wie groß der Zusammenhang zwischen Eigenverantwortung, Motivation und klar beschriebener Aufgabe ist. Die schon in den Arbeitsverträgen festgelegte Aufgabe verdeutlicht, wo Selbstverantwortung gefordert ist, um so zu arbeiten, dass Schnittstellen mög-

lichst reibungslos ineinandergreifen. Um mögliche Unschärfen zu vermeiden, die sich aus teils sprunghaft anwachsenden Aufgaben ergeben, sind Transparenz und Kommunikation zentral: So kann für alle geklärt werden, was in wessen Aufgabenbereich fällt. In Zeiten beispielsweise, die primär von Homeoffice geprägt waren, konnten zweimal täglich in einem kurzen digitalen Teamaustausch zeitnah und unkompliziert Fragen geklärt werden. Analog und digital wurde die Kommunikation innerhalb der Geschäftsstelle also kontinuierlich aufrecht erhalten.

Die gelebte Fehlerkultur des Fonds schildert Björn Frers mit Blick auf das Arbeitsklima: Sofern in Phasen starker Arbeitsbelastung die Übergänge nicht ideal ineinandergriffen hätten, blieb dennoch der Umgang miteinander positiv und war von der Bereitschaft gekennzeichnet, einander zu unterstützen. Hierdurch blieb das Betriebsklima sehr gut und die Motivation sowie der »Idealismus« hoch. Die von allen Teamleitungen geschilderte hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen des Fonds Darstellende Künste wird durch das Erleben gelebter Kollegialität aufrechterhalten und bestärkt.

Die Selbstorganisation geschieht im Rahmen von Austausch und gegenseitiger Verantwortung. Nach außen zeigt sich der Umgang mit Fehlern und Herausforderungen an der schnellen Bearbeitung der Anträge, aber auch an der fortlaufenden Überarbeitung und Erweiterung von Beratungs- und Informationsangeboten, der Input in Output wandelt.

Christina Roth ergänzt, wie die Fehlerkultur des Fonds in den Prozessabläufen verankert ist: Die Kommunikationsstruktur stelle sicher, dass trotz Freiheit mittels Abstimmungsprozessen Einheitlichkeit gewahrt bleibt. So werden teamübergreifende Probleme gemeinsam besprochen und Lösungen geteilt. Oftmals entstünden hierdurch auch Fortbildungsgedanken, die den Brückenschlag zwischen den Teams unterstützen. Die Möglichkeit der Selbstorganisation wird, so Christina Roth, immer dann als Freiheit und Selbstbestimmtheit empfunden, wenn sich niemand alleingelassen fühlt.

Das Ausbalancieren von Selbst- und Teamorganisation wird im Arbeitsalltag des Fonds Darstellende Künste grundsätzlich durch die Möglichkeit von Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten unterstützt. Je nach Aufgabengebiet und Verantwortungsbereich reichen diese von Schulungen zu Programmen wie Excel bis hin zu Führungs-

kräftecoaching und externen berufsbegleitenden Weiterbildungen. Neben Angeboten zur praktischen Fort- und Weiterbildung band die Geschäftsleitung auch eine Organisationsberatung ein und befasste sich mit externer Unterstützung mit dem Thema Krisenintervention.

Neben der Kommunikation in der Gruppe gibt es auch das Einzelgespräch: Holger Bergmann führt regelmäßig, alle drei bis vier Monate Mitarbeiter*innengespräche. In diesen werden Ziele thematisiert, aber auch, falls nötig, notwendige Korrekturen angesprochen und Änderungen gemeinsam besprochen. Indem Holger Bergmann hier auch die Rolle des Mentors ausfüllt, bleibt die Zusammenarbeit von Vertrauen geprägt.

Sowohl für die Geschäftsführung als auch für die leitenden Mitarbeiter*innen des Fonds zeigt sich, dass die Führungsrolle im Sinne des Cultural Leaderships ausgestaltet wird:

»So sorgt eine Führungskraft als »Advisor« beispielsweise für eine sinnvolle Teamzusammensetzung, in der die Mitarbeitenden dann eigenverantwortlich an einer Lösung arbeiten sollen. Als »Coach« gilt es, die einzelnen Mitarbeitenden zu beraten und zu trainieren, ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung zu unterstützen und dadurch kontinuierlich für die Bewältigung neuer Herausforderungen zu befähigen. Als »Guide« gilt es letztlich, auch die vielfältigen Rollen innerhalb der Organisation gezielt zu erkennen, zu vergeben und zu koordinieren.« (Scheytt/Waldeck 2021: 60)

Insgesamt gestaltet der Fonds Darstellende Künste seine Prozesse mittels einer Unternehmens- und Führungskultur im Sinne des Cultural Leaderships: »Cultural Leadership [...] geht es um das Ineinandergreifen von Hierarchie und Heterarchie und um die jeweils situationsadäquate Balance von transaktionalen Managementanteilen, transformationalen Leadership-Akzenten und relationalem Führungshandeln.« (Weintz 2020: 168)

Der Ansatz des agilen Arbeitens prägt die Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsstelle des Fonds Darstellende Künste. Die Kommunikationsstruktur im Innern wirkt sich auf Motivation und Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Fonds und mit der Förderaufgabe aus: So ermöglicht sie selbstbestimmt zu agieren, ohne hierbei aus den Arbeitszusammenhängen und der damit verbundenen Anschlussfähigkeit an die Aufgabenbereiche der anderen »herauszufallen«. »Selbst« und Team fallen nicht auseinander, sondern greifen ineinander.

Die gelebte Fehlerkultur hat nach innen den Effekt, dass Unklarheiten oder Fehler als Lern-, Entwicklungs- und Verbesserungschance begriffen werden. Nach außen zeigt sich der positive Effekt der Fehlerkultur im Output: Von Information und Beratung bis hin zur Bearbeitung der Anträge nimmt der Fonds Darstellende Künste die Bedarfe der Antragsteller*innen und Geförderten auf, um Anpassungen in den inneren und äußeren Prozessabläufen vorzunehmen – trotz und wegen einer VUKA-(Um-)Welt. Der iterative Austausch zu Förder- und Geschäftsprozessen innerhalb der Geschäftsstelle wird als transparent erlebt und ermöglicht auch unter hohem Aufgaben- und Zeitdruck produktiv und zielgerichtet zu arbeiten.

2.3.4 Vorstand und Mitgliedsverbände

Der dreiköpfige Vorstand des Fonds Darstellende Künste ist ehrenamtlich tätig. Trotz der dynamischen Zeiten und der hohen Verantwortung gab es keine personelle Veränderung innerhalb des Gremiums. Wie bei den Mitarbeiter*innen der Geschäftsstelle des Fonds war auch hier die hohe intrinsische Motivation und die enge Verbundenheit mit der Sache spürbar. Geschäftsführer Holger Bergmann ist der zentrale Ansprechpartner des Vorstands. Während NEU-START KULTUR fanden – wie auch vor Ausbruch der Pandemie – drei bis vier Vorstandssitzungen jährlich statt, in denen die Strategie, aber auch der Stellenplan besprochen wurden. Insbesondere strategische Abstimmungen wurden zudem zwischen dem Vorstandsvorsitzenden Prof. Dr. Wolfgang Schneider und Holger Bergmann getroffen. Der Vorstandsvorsitzende unterstützte als emeritierter Professor für Kulturpolitik mit der ehrenamtlichen Leitung das umfangreiche Forschungsvorhaben des Fonds. Auch die Finanzen wurden – wie bereits vor Corona – dem gesamten Vorstand einmal im Jahr vorgelegt. Die Geschäftsstelle entlastete den Vorstand durch gut vorbereitete Tischvorlagen, die den Informationsfluss sicherstellten. Der Vorstand und die Mitgliedsverbände brachten während der gesamten Zeit Holger Bergmann und seinem Team großes Vertrauen entgegen und zollten den strategischen und organisatorischen Leistungen der Geschäftsstelle Anerkennung.

Der als Verein organisierte Fonds besitzt 17 Mitgliedsverbände, die die Brandbreite der Freien Darstellenden Künste repräsentieren. Während der Pandemie kamen neben der jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung weitere Angebote hinzu. So wurde monatlich ein Newsletter versendet und es gab die Möglichkeit, sich im digitalen Raum via Zoom über Wissen und Strategien auszutauschen.

Wie innerhalb der Geschäftsstelle schuf der Fonds Darstellende Künste auch für die Akteur*innen seiner Trägerstruktur Angebote zur Kommunikation und Information, ohne hierbei die Mitglieder oder den ehrenamtlich tätigen Vorstand zu überlasten. Hierdurch blieb das bereits vor Corona bestehende Vertrauen in Geschäftsführung und Teamleitungen des Fonds bestehen und ermöglichte der Geschäftsstelle, zielgerichtet auf die dynamische Situation und ihre Herausforderungen sowohl zu reagieren als auch zu agieren. Erfahrungen und Lösungen, die aus dem Kontakt mit Antragsteller*innen und Mittelempfänger*innen gemacht wurden, konnten mit Erfolg auch in diesen Zusammenhängen angewandt und umgesetzt werden.

»Die Förderung im Rahmen von NEUSTART KULTUR hat die Sichtbarkeit von Künstler*innen/-gruppen quantitativ erhöht und insgesamt zur Stärkung der Freien Darstellenden Künste in Hamburg beigetragen.«

LAURA LOUISE BRUNNER, Referentin Freie Darstellende Künste & Elbkulturfonds (K113), Behörde für Kultur und Medien, Hamburg

»Für Brandenburger Künstler*innen waren die zusätzlichen Mittel eine großartige Chance. Viele Produktionen wurden durch die Förderung erst möglich. Gerade Netzwerkprojekte wie z.B. die Tanzinitiative Brandenburg und das Projekt Brandenburger Spielorte konnten mithilfe der Förderung aufgebaut werden und tragen erheblich zur Sichtbarkeit der Künstler*innengruppen bei.«

CERSTIN GERECHT, Leiterin des Referats Darstellende Kunst und Musik, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Brandenburg

3. AUSSENSICHT

3.1 EINLEITUNG

Um ein umfassendes Bild der Förderung inklusive einer Außenperspektive gewinnen zu können, wurde an die Mittelempfänger*innen der Programme im Rahmen von NEUSTART KULTUR eine Online-Umfrage versendet. Diese lief vom 7. Dezember 2022 bis zum 8. Januar 2023 und sollte die Zufriedenheit der Befragten mit der Förderung durch den Fonds Darstellende Künste evaluieren.

Nachfragen sich entweder öffneten oder übersprungen wurden. Aufgrund der Vergleichbarkeit und zur Erleichterung der Auswertung wurde nur eine offene Frage gestellt. Bei den Skalen-Fragen wurden die Antworten zur Erleichterung der Auswertung in Zahlen (beispielsweise sehr zufrieden = 2 bis gar nicht zufrieden = -2) umgewandelt.

Um möglichst allen Geförderten eine Teilnahme zu ermöglichen, wurde die Umfrage auf Deutsch und Englisch aufgesetzt.

3.2 ZIEL DER UMFRAGE

Ziel der Umfrage an die Mittelempfänger*innen war es, die Prozesse und Strukturen der Förderung durch den Fonds Darstellende Künste im Rahmen von NEUSTART KULTUR zu evaluieren. Dabei wurde der gesamte Prozess von der Antragstellung bis zum Verwendungsnachweis einbezogen. Die Umfrage wollte dabei ausdrücklich nur die Prozesse mit besonderem Schwerpunkt auf Transparenz, Zielgruppenadäquatheit und Aspekte der Zugänglichkeit untersuchen, nicht aber künstlerische Konzepte bewerten. So sollen die Prozesse für künftige Förderungen optimiert und das Feedback einbezogen werden.

3.3 AUFBAU UND METHODIK DER UMFRAGE

Die Umfrage gliederte sich in verschiedene Bereiche, mit denen die Antragsteller*innen Berührungspunkte hatten. Bei diesen handelt es sich um die Bereiche »Information«, »Beratung & Antragstellung«, »Förderzusage«, »Jury«, »Förderzeitraum«, »Verwendungsnachweis«. Abgeschlossen wurde die Umfrage durch Fragen zu den Themen »Allgemeine Einschätzung«, »Einschätzung des künstlerischen Prozesses & seiner Sichtbarkeit« und der »Vergleich zu anderen Förderprogrammen«.

Insgesamt wurden in der Umfrage 41 Fragen verschiedenen Formats gestellt. Hierbei handelte es sich um Ja/Nein-Fragen, Auswahl-Fragen sowie Skalen-Fragen. Je nach Antwort auf die Ja/Nein-Fragen entwickelte sich ein unterschiedlicher Weg durch die Umfrage, bei dem weitere

3.4 TEILNEHMER*INNENKREIS UND ANTWORTQUOTE

Teilnehmer*innen der Umfrage waren die Persönlichkeiten und Institutionen, die eine Förderzusage erhalten haben. Diejenigen, die keine Zusage erhalten haben, konnten bei der Umfrage aus Datenschutzgründen nicht einbezogen werden.

Die Umfrage wurde insgesamt an 3.025 Geförderte versendet, die im Rahmen von #TakeThat und #TakeHeart Mittel erhalten haben. Insgesamt gingen 1.651 vollständige Antworten und 431 unvollständige Antworten ein. In die Auswertung der Umfrage werden nur die vollständigen Antworten einbezogen, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Insgesamt wurden 45 Umfragen auf Englisch ausgefüllt, der Rest wurde in der deutschsprachigen Fassung beantwortet. Von den englischen Umfragen wurden 36 beendet, 9 wurden nur teilweise ausgefüllt. Die Summe von 1.651 Antworten bei 3.025 angesprochenen Personen entspricht einer Antwortquote von etwa 55 %. Würden die unvollständigen Antworten mit einbezogen, läge die Antwortquote bei etwa 69 %. Hierbei handelt es sich jeweils um eine sehr hohe Rückläuferquote auf eine derartige Online-Umfrage. Eine englische Fassung der Umfrage erbat 2,72 % der Teilnehmenden, 1,58 % der Geförderten beantworteten diese vollständig.

Bezüglich der Vollständigkeit ist noch eine kleine Anmerkung notwendig: Eine vollständige Teilnahme bedeutet, dass die Umfrage abgesendet wurde. Es bedeutet nicht, dass alle Fragen beant-

Abb. 8: Über welche Kanäle wurden Sie auf die Förderung aufmerksam?

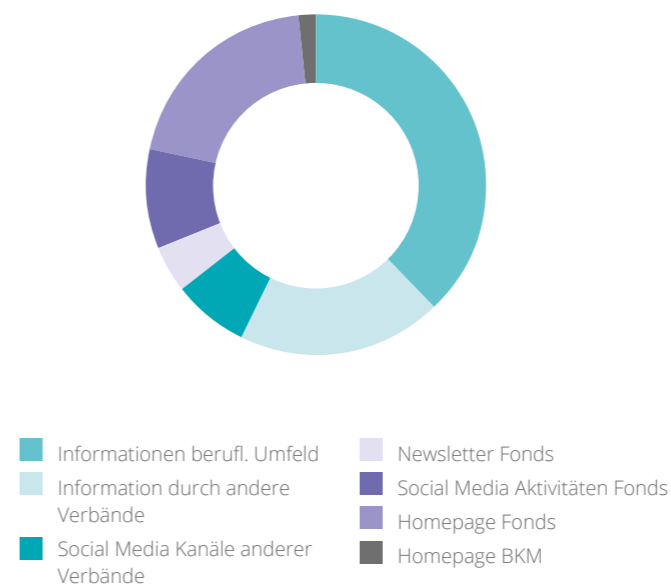
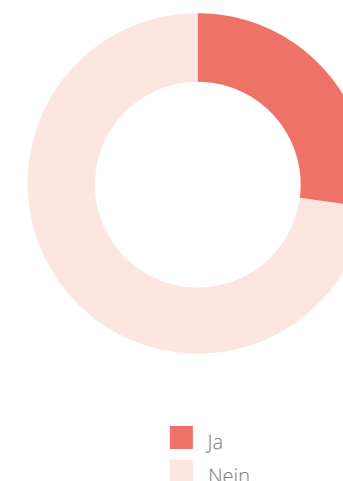


Abb. 9: Zählten Sie bereits vor NEUSTART KULTUR zu den Förderempfänger*innen?



wortet wurden. Da keine Pflichtfragen eingestellt wurden, konnten die Teilnehmer*innen auch Fragen auslassen. Daher haben nicht zu jeder Frage gleichviele Personen Angaben gemacht.

3.5 AUSWERTUNG DER UMFRAGE-ERGEBNISSE

3.5.1 Themenfeld »Information«

Im Themenfeld Information wurde zunächst abgefragt, wie die Geförderten auf die Förderung durch den Fonds Darstellende Künste im Rahmen von NEUSTART KULTUR aufmerksam wurden. Hier zeigte sich, dass die meisten Geförderten nicht nur auf einem Kanal von den Fördermöglichkeiten erfuhr. Der Mittelwert liegt bei 1,78 Kanälen, über die sie informiert wurden. Der Minimalwert, den die Geförderten angaben, liegt bei 0, der Maximalwert bei 7. Auf die einzelnen Kanäle bezogen, erhielten mit 66,1 % die meisten Geförderten die Information aus ihrem beruflichen Umfeld. Es folgen nah beieinander die Homepage des Fonds Darstellende Künste mit 34,9 % sowie Information durch andere Netzwerke und Verbände mit 33,9 %. Auf die Social-Media-Aktivitäten des Fonds entfallen 16,4 %, auf die Social-Media-Kanäle anderer Verbände 12,3 %. Über den Newsletter des Fonds erhielten 7,8 % die Informationen, 4,1 %

über sonstige Quellen und den Abschluss bildet die Homepage der BKM mit 2,8 %. Da die Teilnehmer*innen mehr als eine Antwort angeben konnten und dies auch taten, wird eine Gesamtprozentzahl von über 100 % (178,3 %) erreicht. Mit 958 Personen hat der größte Teil der Befragten (58 %) nur eine Informationsquelle ausgewählt, es folgen 322, die zwei (19,5 %) und 216 (13,1%), die drei Informationsquellen genutzt haben.⁵ Besonders häufig wurden dabei »Social-Media-Aktivitäten Fonds« und »Social-Media-Aktivitäten weiterer Verbände« sowie »Informationen durch andere Verbände/Netzwerke« und »Informationen aus dem beruflichen Umfeld« zusammen genannt (Abb. 8).

Von den Geförderten hatten mit 53,2% (879 Geförderte) etwas mehr als die Hälfte bereits vor NEUSTART KULTUR Kontakt zum Fonds Darstellende Künste. Von diesen 879 Personen, die bereits zuvor Kontakt zum Fonds hatten, zählten 27,3% schon vorher zu den Förderempfänger*innen. Dementsprechend wurden 72,7%, also etwa drei Viertel, durch NEUSTART KULTUR erstmals vom Fonds gefördert (Abb.9).

Bei der Zufriedenheit mit der rechtzeitigen Information durch den Fonds Darstellende Künste fühlte sich die Mehrheit rechtzeitig informiert. Besonders oft (444-mal) wurde hierbei angegeben,

⁵ Genaue Aufschlüsselung der Antworten: Eine Beratungsquelle 958 Personen (58%), zwei 322 Personen (19,5%), drei 216 (13,1%), vier 92 Personen (5,6%), fünf 44 Personen (2,7%), sechs 15 Personen (0,9%), sieben 2 Personen (0,12%).

Abb. 10: Welche Beratungsangebote haben Sie genutzt?

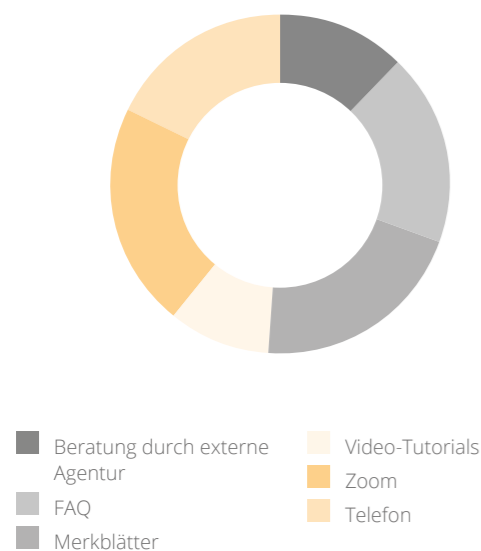


Abb. 11: Wie zufrieden waren Sie mit der Beratung fachlich-inhaltlich?

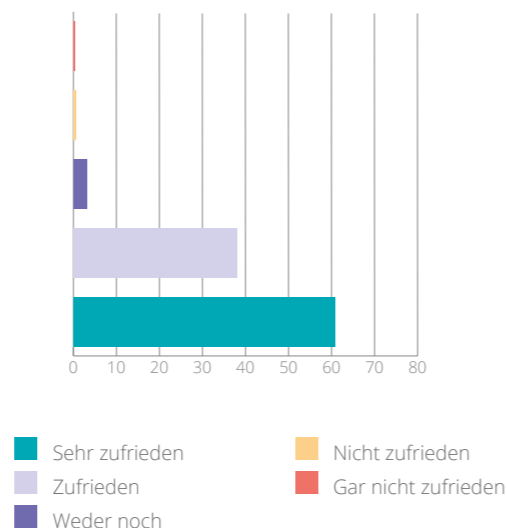


Abb. 12: Wie zufrieden waren Sie mit der Beratung zwischenmenschlich?

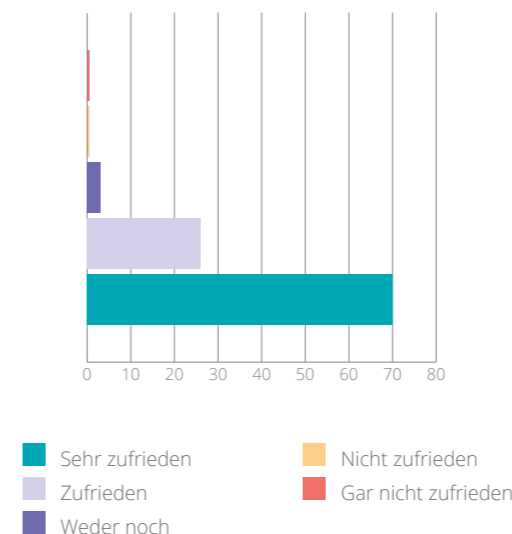
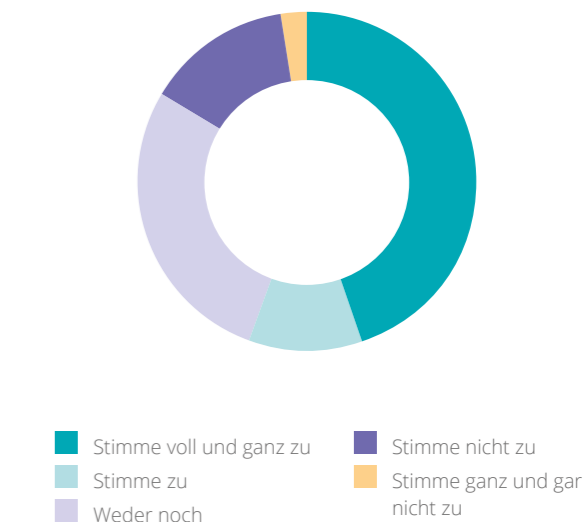


Abb. 13: Das Online-Formular zur Antragstellung war intuitiv zu erfassen.



dass man »rechtzeitig« informiert wurde, auch »vollkommen rechtzeitig informiert« fühlten sich 246 Personen. Auf der anderen Seite fühlten sich 39 der Befragten »nicht rechtzeitig« oder »gar nicht rechtzeitig« informiert.⁶

3.5.2 Themenfeld »Beratung und Antragstellung«

Eine Beratung zur Antragstellung haben insgesamt 56,8% der Befragten, also 938 Personen in Anspruch genommen. Von diesen nutzten die meisten die Beratung über Zoom (58,6%), dicht gefolgt von den Merkblättern (56%) sowie dem FAQ-Bereich (50,1%). Auch die telefonische Beratung wurde von 48,3% derjenigen, die eine Beratung in Anspruch nahmen, genutzt. 34,1% nutzen die Beratung durch eine externe Agentur und 26,7% die Video-Tutorials. Auch hier waren Mehrfachantworten möglich, sodass ebenfalls eine Gesamtprozentzahl von über 100% (273,8%) erreicht wird. Im Durchschnitt nutzten die Geförderten 1,56 verschiedene Beratungsangebote. Der Minimalwert liegt bei 0, der Maximalwert bei 6. Der Großteil derjenigen, die die Beratungsangebote in Anspruch nahmen, nutzte eins (275, 29,3%), gefolgt von 201 Befragten

(21,5%), die drei Angebote und 172 (18,4%), die zwei nutzten. Auch vier Beratungsangebote wurden noch von 158 Befragten (16,9%) genutzt (Abb. 10).⁷

Die externe Agentur bot zudem in Kooperation mit dem Fonds eine Beratung für besondere Zugänglichkeit/Barrierefreiheit an, die von 5,3% der 320 Personen genutzt wurde, die die Beratung der Agentur in Anspruch nahmen.

Geklärt werden konnten durch die Beratungsangebote 95,7% der offenen Fragen derjenigen Geförderten, die eine Beratung in Anspruch nahmen. Der Durchschnitt der Zufriedenheit liegt sowohl im fachlich-inhaltlichen Bereich als auch im zwischenmenschlichen Bereich zwischen »zufrieden« und »sehr zufrieden«. Im fachlich-inhaltlichen Bereich waren 895 Personen »sehr zufrieden« oder »zufrieden«, »gar nicht zufrieden« oder »nicht zufrieden« waren neun Personen (Abb. 11).⁸

Bei der Dimension »Zwischenmenschlich« waren »sehr zufrieden« oder »zufrieden« 869 Personen, »gar nicht zufrieden« oder »nicht zufrieden« gaben nur acht Personen an (Abb. 12).⁹

⁶ Vollkommen rechtzeitig informiert: 246; Rechtzeitig informiert: 444; weder noch: 146; nicht rechtzeitig informiert 27; gar nicht rechtzeitig informiert 12.

⁷ Ein Beratungsangebot: 275 (29,3%); zwei: 172 (18,4%); drei: 201 (21,5%); vier: 158 (16,9%); fünf: 78 (8,3%); sechs: 53 (5,7%).

⁸ Sehr zufrieden: 549; zufrieden: 346; weder noch: 28; nicht zufrieden: 5; gar nicht zufrieden: 4.

⁹ Sehr zufrieden: 634; zufrieden: 235; weder noch: 27; nicht zufrieden: 4; gar nicht zufrieden: 4.

Abb. 14: Das Online-Formular zur Antragstellung benötigt einen angemessenen Aufwand zum Ausfüllen.

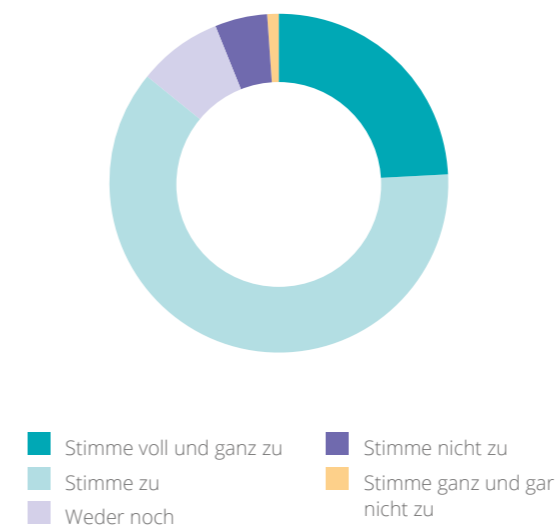
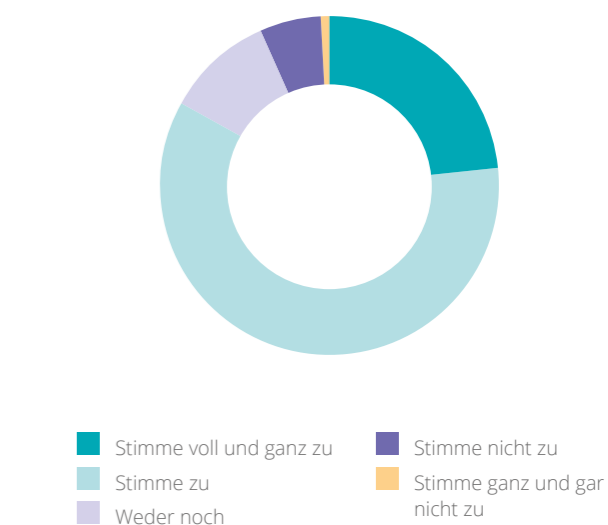


Abb. 15: Das Online-Formular zur Antragstellung bot genug Raum, die künstlerische Arbeit darzustellen.



Auch das Online-Formular zur Antragstellung wurde evaluiert. Der Durchschnitt der Geförderten empfand das Formular als intuitiv, den Aufwand als angemessen und den Raum für die Darstellung der künstlerischen Arbeit als ausreichend. Auf die Frage, ob das Formular intuitiv zu erfassen war, wählten 1.264 der Befragten, »stimme zu« oder »stimme voll und ganz zu«. »Stimme nicht zu« oder »stimme gar nicht zu« wählten 131

Personen (Abb. 13).¹⁰ Bei der Angemessenheit des Aufwands stimmten 1.404 Befragte zu. 99 stimmten nicht oder gar nicht zu (Abb. 14).¹¹

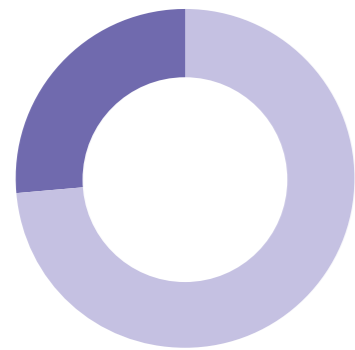
Bei der Aussage, dass genug Raum vorhanden war, die künstlerische Arbeit darzustellen, stimmten 1.385 zu oder voll und ganz zu. Auf der anderen Seite stimmten 105 Personen gar nicht oder nicht zu (Abb. 15).¹²

¹⁰ Stimme voll und ganz zu: 365; stimme zu: 899; weder noch: 288; stimme nicht zu: 111; stimme gar nicht zu: 20.

¹¹ Stimme voll und ganz zu: 398; stimme zu: 1006; weder noch: 132; stimme nicht zu: 83; stimme gar nicht zu: 16.

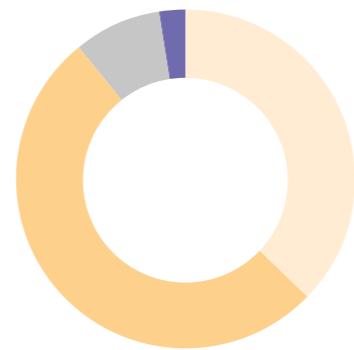
¹² Stimme voll und ganz zu: 381; stimme zu: 971; weder noch: 169; stimme nicht zu: 94; stimme gar nicht zu: 11.

Abb. 16: Haben Sie dabei unbare Honorare kalkuliert?



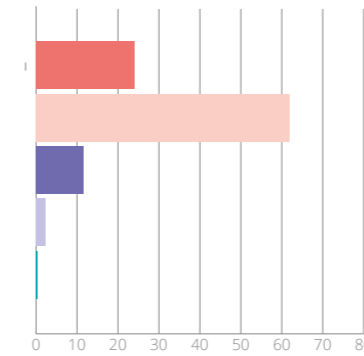
Ja
Nein

Abb. 17: Wie gut war die Vorlage "Stundenzettel unbare Honorare" zu handhaben?



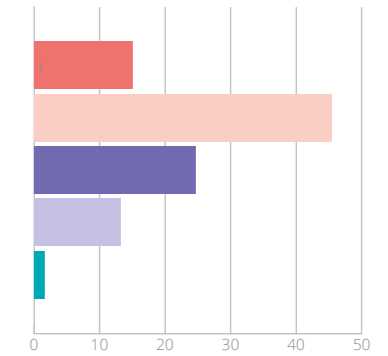
Sehr angemessen und passend
Angemessen und passend
Weder noch
Nicht angemessen und passend
Gar nicht angemessen und passend

Abb. 20: Wie bewerten Sie die Zusammensetzung der Jury mit Blick auf die fachliche Expertise?



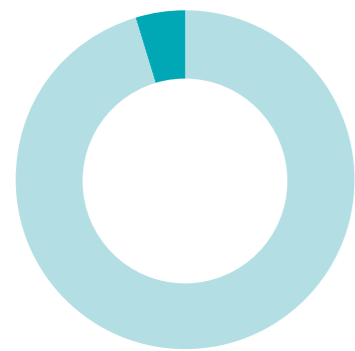
Sehr ausgeprägt
Ausgeprägt
Weder noch
Nicht ausgeprägt
Gar nicht ausgeprägt

Abb. 21: Wie bewerten Sie die Zusammensetzung der Jury mit Blick auf Vielfalt/Diversität?



Sehr ausgeprägt
Ausgeprägt
Weder noch
Nicht ausgeprägt
Gar nicht ausgeprägt

Abb. 18: Wie empfanden Sie die Bearbeitungsdauer zwischen Antragsfrist und Förderzusage?



Angemessen
Unangemessen

Abb. 19: Ist Ihnen die Besetzung der Jury bekannt?



Ja
Nein

In einigen der Programmlinien bedurfte es, nach Maßgabe des Bundes, der Einbringung von Eigenleistung in Höhe von mindestens 10% der beim Fonds Darstellenden Künste beantragten Summe. Diese konnten in der besonderen pandemischen Situation auch durch unbare Eigenleistungen erbracht werden. 42% der Geförderten hatten einen Antrag in einer solchen Programmlinie gestellt. Davon nahmen 73,8% die Möglichkeit wahr, die geforderte Eigenleistung in unbarer Form zu erbringen (Abb. 16).

Für 60,1% war diese Ausnahmeregelung die einzige Möglichkeit, überhaupt Mittel beantragen zu können. Eine entsprechende Vorlage zum

formal korrekten Umgang mit der alternativen Erbringung unbarer Eigenleistungen wurde von den Befragten ebenfalls bewertet. 100 der Befragten bewerteten diese mit »sehr gut«, 139 mit »weder noch« und nur 29 Befragte schätzten diese als »nicht gut« oder »gar nicht gut« ein (Abb. 17).¹³

3.5.3 Themenfeld »Förderzusage«

Die Frage zur Bearbeitungszeit zwischen Antragsfrist und Förderzusage beantworteten nur knapp die Hälfte (48,6%) der Geförderten. Sie wurde insgesamt als angemessen bewertet, wobei hier nur die Wahloption zwischen angemessen und unangemessen bestand. Mit 809

¹³ Sehr gut: 100; gut: 0; weder noch: 139; nicht gut: 23; gar nicht gut: 6.

Personen antworteten 95%, dass die Zeit angemessen gewesen sei (Abb. 18).¹⁴

3.5.4 Themenfeld »Jury«

Die Besetzung der Jury war 37,3% der Befragten bekannt (Abb. 19). Die fachliche Expertise der Jury wurde als »ausgeprägt« bewertet. Insgesamt 515 Personen bewerteten sie als »ausgeprägt« oder »sehr ausgeprägt«. Auf der anderen Seite bewerteten 15 Personen sie als »nicht ausgeprägt« oder »gar nicht ausgeprägt« (Abb. 20).¹⁵ Die Diversität wurde zwischen »weder noch« und »ausgeprägt« bewertet. Hier wählten 362 Personen »ausgeprägt« oder »sehr ausgeprägt«, »weder noch« wählten 148 Personen und 89 Personen fanden sie »nicht ausgeprägt« oder »gar nicht ausgeprägt« (Abb. 21).¹⁶

3.5.5 Themenfeld »Förderzeitraum«

Ein Beratungsangebot für Geförderte nutzten während des Förderzeitraums etwas weniger als die Hälfte der Geförderten (43,9%). In der nächsten Frage bestand wiederum die Auswahl zwischen sechs Möglichkeiten der Beratung, wobei Mehrfachauswahl möglich war. Hier verwendete ein Großteil der Geförderten die Merkblätter auf der Homepage des Fonds Darstellende Künste (66,1%), gefolgt von 53,2%, die den FAQ-Bereich nutzten, und 52,8%, die die telefonische

Beratung in Anspruch nahmen. Die Beratung durch die externe Agentur nutzten 39,2%, die Beratung des Fonds via Zoom 36,8% und 27,3% nahmen die Video-Tutorials in Anspruch. Auch hier kommt aufgrund der Möglichkeit der Mehrfachauswahl eine Gesamtprozentzahl über 100 Prozent (275%) zustande. Insgesamt nutzten die Geförderten im Schnitt 1,21 Beratungsangebote. Hier liegt der Minimalwert bei 0, der Maximalwert bei 6. Hierbei waren die Zahlen nah beieinander, 195 nutzten drei Beratungsangebote (26,9%), 180 nur eins (24,9%), 136 zwei (18,8%) und 133 vier (18,3%). In diesem Falle nutzten sogar 23 der Befragten (3,2%) alle sechs Beratungsangebote.¹⁷

93,7% derjenigen, die die Angebote in Anspruch genommen haben, fühlten sich durch die Beratungstools wesentlich unterstützt (Abb. 22, Seite 32).

Die Zufriedenheit mit der Bandbreite der zur Verfügung gestellten Angebote wurde ebenfalls bewertet, sie liegt zwischen »zufrieden« und »sehr zufrieden«. 1.347 der Geförderten gaben an »zufrieden« oder »sehr zufrieden« zu sein. »Nicht zufrieden« oder »gar nicht zufrieden« waren 18 Personen (Abb. 23, Seite 32).¹⁸

¹⁴ Angemessen: 809; nicht angemessen: 39.

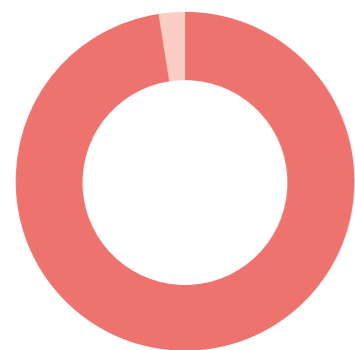
¹⁵ Sehr ausgeprägt: 144; ausgeprägt: 371; weder noch: 70; nicht ausgeprägt: 13; gar nicht ausgeprägt: 2.

¹⁶ Sehr ausgeprägt: 90; ausgeprägt: 272; weder noch: 148; nicht ausgeprägt: 79; gar nicht ausgeprägt: 10.

¹⁷ Ein Beratungsangebot: 180 (24,9%); zwei: 136 (18,8%); drei: 195 (26,9%); vier: 133 (18,3%); fünf: 58 (8%); sechs: 23 (3,2%).

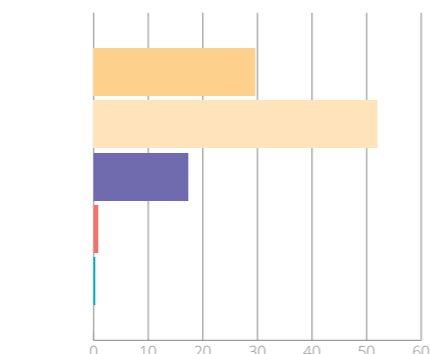
¹⁸ Sehr zufrieden: 488; zufrieden: 859; weder noch: 286; nicht zufrieden: 15; gar nicht zufrieden: 3.

Abb. 22: Wurde Ihr Förderprozess durch das genutzte Tool/die genutzten Tools wesentlich unterstützt?



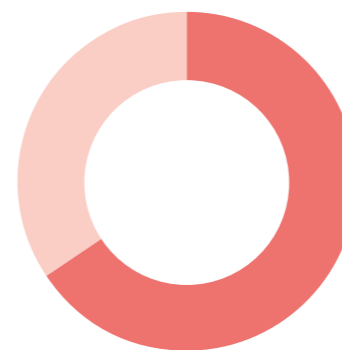
■ Ja
■ Nein

Abb. 23: Wie zufrieden waren Sie mit der Bandbreite der zur Verfügung gestellten Angebote für Geförderte?



■ Sehr zufrieden
■ Zufrieden
■ Weder noch
■ Nicht zufrieden
■ Gar nicht zufrieden

Abb. 26: Haben Sie Hilfsangebote für das Ausfüllen des Verwendungsnachweises genutzt?



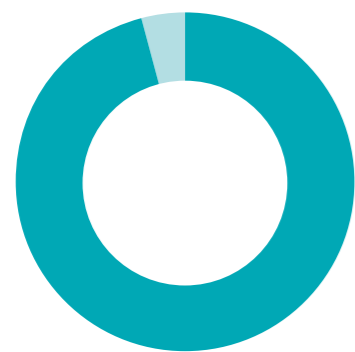
■ Ja
■ Nein

Abb. 27: Welche Hilfsangebote für das Ausfüllen des Verwendungsnachweises haben Sie genutzt?



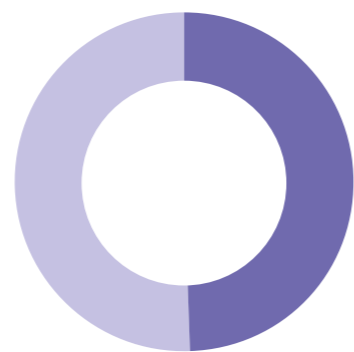
■ Telefonisch
■ Video-Tutorials
■ Merkblätter
■ Ausfüllhilfe
■ FAQ
■ Externe Agentur

Abb. 24: Ist im Rahmen der Mittelabrufe das Geld entsprechend des von Ihnen beantragten Auszahlungstermins eingegangen?



■ Ja
■ Nein

Abb. 25: Waren im Projektzeitraum Anpassungen und Änderungen erforderlich?



■ Ja
■ Nein

Das spiegelt sich auch darin wider, dass sich nur 8,1% der Befragten (132 Personen) weitere Beratungsangebote gewünscht hätten. Diese hatten in der Folge die Möglichkeit, ihre Wünsche zu spezifizieren. Dabei besonders häufig benannt wurden:

- » Abrechnung/Steuern/Rechtliches
- » Individuellere Beratung
- » Häufigere Beratungstermine
- » Netzwerktreffen/Austausch unter Künstler*innen
- » Beispiele/Vorlagen
- » Beratung per Mail / Live-Chat
- » Nachfolge / Anschließende Förderangebote

- » Beratungszeiten verbessern
- » Barriereärmere Beratung / Englische Beratung
- » Telefonische Erreichbarkeit verbessern
- » Bessere Kommunikation der Angebote
- » Feedback von der Jury

Das Geld ist bei 96,1% der Geförderten entsprechend des beantragten Auszahlungstermins eingegangen (Abb. 24).

Etwa die Hälfte (49,7%) der Geförderten mussten während des Umsetzungszeitraums des Projektes Anpassungen und Änderungen vornehmen (Abb. 25). Diese wurden anschließend befragt, inwiefern der Umgang des Fonds Darstellende

Künste mit den Änderungen ihren Vorstellungen von Flexibilität entsprach. Die Antworten bewegten sich im Durchschnitt zwischen »entsprach den Erwartungen« und »entsprach den Erwartungen voll und ganz«. Mit 386 wählten die meisten Befragten »entsprach den Erwartungen«, bei 155 entsprach es den Erwartungen »voll und ganz«. Nicht erfüllt wurden die Erwartungen bei insgesamt 21 Personen.¹⁹

68,5% der Befragten haben im Förderzeitraum Kontakt mit der genannten Ansprechperson aufgenommen. Auch hier wurde nach der Zufriedenheit in den drei Feldern »Ergebnis«, »Kompetenz« und »Service« gefragt. Beim Ergebnis waren 656 befragte Personen »sehr zufrieden« und 410 »zufrieden«. Für »weder noch« entschieden sich 40 Personen. 12 wählten »nicht zufrieden« und eine Person »gar nicht zufrieden«.²⁰ In Bezug auf die Kompetenz waren 675 »sehr zufrieden«, 393 »zufrieden«, 26 wählten »weder noch«, sieben »nicht zufrieden« und zwei »gar nicht zufrieden«.²¹ Der Service erreichte bei 640 Personen »sehr zufrieden«, 396 waren mit ihm »zufrieden«. 43 wählten »weder noch«, 21 »nicht zufrieden« und vier »gar nicht zufrieden«.²² Damit waren mit dem Ergebnis und der Kompetenz

die Befragten im Durchschnitt »sehr zufrieden«, mit dem Service war der Durchschnitt zwischen »zufrieden« und »sehr zufrieden«.

3.5.6 Themenfeld »Verwendungsnachweis«

Mit 65,6% haben etwa zwei Drittel die Hilfsangebote für das Ausfüllen des Verwendungsnachweises genutzt (Abb. 26).

Von diesen wurde wiederum abgefragt, welche der sechs Angebote in Anspruch genommen wurden; eine Mehrfachauswahl war möglich. Mit 71,4% griffen die meisten auf die Merkblätter des Fonds Darstellende Künste zurück, dicht gefolgt von den 68,2%, die die Ausfüllhilfe auf der Website des Fonds nutzten. Den FAQ-Bereich nahmen 45,6% der Befragten in Anspruch, 21,4% nutzten die telefonische Beratung, 21,1% die Video-Tutorials. 18,2% nutzten die Beratung durch eine externe Agentur (Abb. 27). Wiederum kommt hier aufgrund der Möglichkeit der Mehrfachauswahl eine Gesamtprozentzahl über 100 Prozent (246%) zustande. Insgesamt nutzten die Geförderten im Schnitt 1,53 Beratungsangebote. Der Minimalwert liegt bei 0, der Maximalwert bei 6. Die meisten Befragten (297, 29,1%) nutzen drei Beratungsangebote zum

¹⁹ Entsprach den Erwartungen voll und ganz: 155; entsprach den Erwartungen: 386; weder noch: 54; entsprach den Erwartungen nicht: 17; entsprach den Erwartungen gar nicht: 4.

²⁰ Sehr zufrieden: 656; zufrieden: 410; weder noch: 40; nicht zufrieden: 12; gar nicht zufrieden 1.

²¹ Sehr zufrieden: 675; zufrieden: 393; weder noch: 26; nicht zufrieden: 7; gar nicht zufrieden 2.

²² Sehr zufrieden: 640; zufrieden: 396; weder noch: 43; nicht zufrieden: 21; gar nicht zufrieden 4.

Abb. 28: Wie zufrieden waren Sie mit den von Ihnen genutzten Hilfsangeboten zum Verwendungsnachweis?

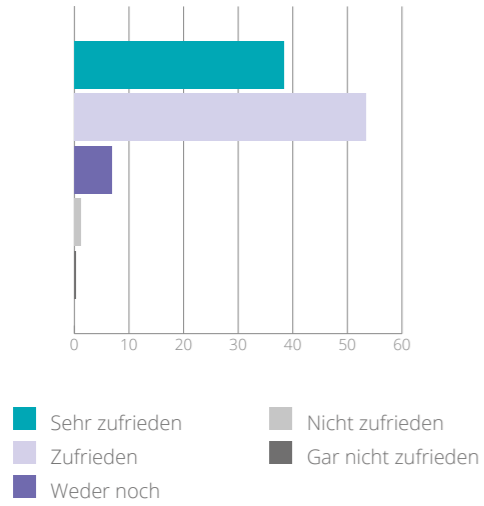


Abb. 29: Wie nützlich war die Vorlage für den Verwendungsnachweis Ihres Projekts mit Blick auf den Sachbericht?

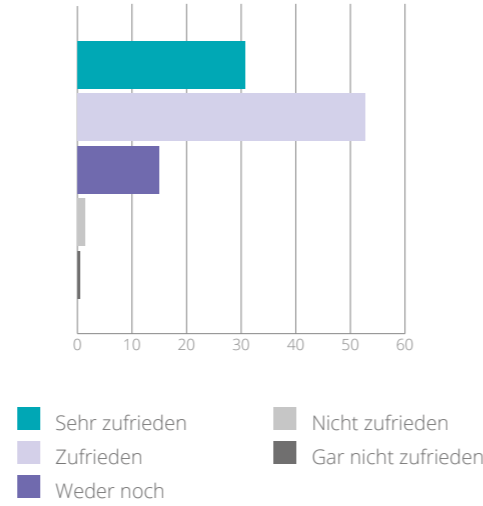


Abb. 32: Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit dem Verlauf des Förderverfahrens?

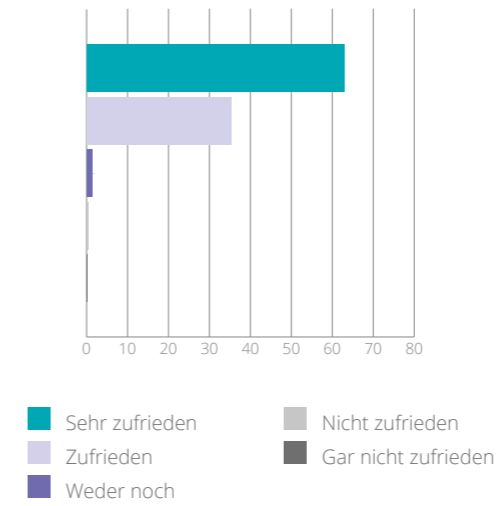


Abb. 30: Wie nützlich war die Vorlage für den Verwendungsnachweis Ihres Projekts mit Blick auf den zahlenmäßigen Nachweis?

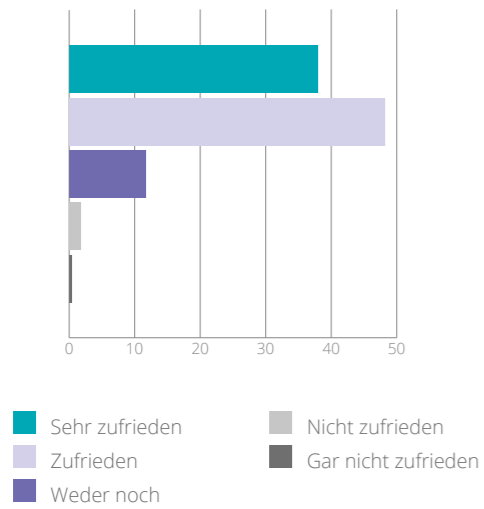
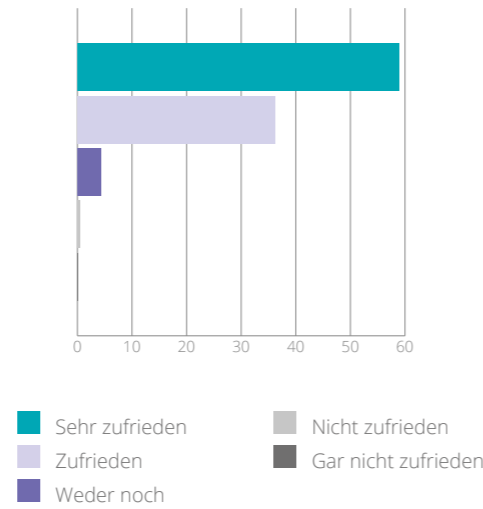


Abb. 31: Wie zufrieden waren Sie mit der Beratung mit Blick auf die fachliche Kompetenz?



Verwendungsnachweis, gefolgt von 272, die nur eine (26,7%) und 263, die zwei nutzten (25,8%).²³

Die Zufriedenheit mit den genutzten Angeboten wurde im Anschluss abgefragt. Sie bewegte sich im Durchschnitt zwischen »zufrieden« und »sehr zufrieden«. Die Antworten »zufrieden« oder »sehr zufrieden« wählten 932 Personen, insgesamt waren 14 Personen »nicht zufrieden« oder »gar nicht zufrieden« (Abb. 28).²⁴

Auch die Nützlichkeit der Vorlage mit Blick auf den Sachbericht und den zahlenmäßigen Nachweis wurde evaluiert. Hier lag die Antwort jeweils zwischen »nützlich« und »sehr nützlich«. Mit Blick auf den Sachbericht bewerteten 1.334 Personen die Vorlage als »nützlich« oder »sehr nützlich« und 30 als »nicht nützlich« oder »gar nicht nützlich« (Abb. 29).²⁵

²³ Ein Beratungsangebot: 272 (26,7%); zwei: 263 (26,7%); drei: 297 (29,1%); vier: 126 (12,4%); fünf: 48 (4,7%); sechs: 14 (1,4%).

²⁴ Sehr zufrieden: 390; zufrieden: 542; weder noch: 69; nicht zufrieden 11; gar nicht zufrieden: 3.

²⁵ Sehr nützlich: 494; nützlich: 850; weder noch: 240; nicht nützlich: 23; gar nicht nützlich: 7.

In Bezug auf den zahlenmäßigen Nachweis wurde sie von 772 Personen als »nützlich« und von insgesamt 35 Personen als »nicht nützlich« oder »gar nicht nützlich« eingeschätzt (Abb. 30).²⁶

Auch hier wurde abgefragt, ob während der Erstellung des Verwendungsnachweises Kontakt zur Ansprechperson aufgenommen wurde. Dies taten 39% der Befragten. Die Zufriedenheit in Bezug auf die Punkte »Ergebnis«, »Kompetenz« und »Service« lag für alle drei Bereiche zwischen »zufrieden« und »sehr zufrieden«. In Bezug auf das Ergebnis gaben mit 331 Personen die meisten an, »sehr zufrieden« zu sein, »zufrieden« waren 261, »weder noch« wählten 31 Personen, »nicht zufrieden« waren vier und »gar nicht zufrieden« eine Person.²⁷ Mit der fachlichen Kompetenz waren 647 »zufrieden« oder »sehr zufrieden«, vier Personen wählten »nicht zufrieden« oder »gar nicht zufrieden«.²⁸ Im Themenfeld Service wählten ebenfalls 370 Befragte die Antwort »sehr zufrieden«, »zufrieden« waren 217, für »weder noch« entschieden sich 28, »nicht zufrieden« waren neun Personen und »gar nicht zufrieden« eine Person (Abb. 31).²⁹

3.5.7 Themenfeld »Allgemeine Einschätzung«

Bei der allgemeinen Einschätzung wurde nach der Gesamtzufriedenheit mit dem Verlauf des Förderverfahrens gefragt. Die Antworten lagen zwischen »zufrieden« und »sehr zufrieden«, insgesamt 1.617 der Befragten waren »sehr zufrieden« oder »zufrieden«, »nicht zufrieden« oder »gar nicht zufrieden« waren sieben Personen (Abb. 32).³⁰

3.5.8 Themenfeld »Einschätzung des künstlerischen Prozesses & seiner Sichtbarkeit«

In diesem Themenfeld wurde nach den künstlerischen Erwartungen an das Projekt gefragt, das durch die Förderung ermöglicht wurde. Für 92,2% entsprach das Ergebnis den Erwartungen. Bei den verbliebenen 7,8% der Geförderten ist das Ergebnis in 34,5% der Fälle positiv, in 65,5% der Fälle negativ abgewichen.

Die letzte Frage dieses Themenfelds widmete sich der Thematik der Erhöhung der Sichtbarkeit. Hier wurde nach der Erhöhung der Sichtbarkeit bei regionalen und föderalen Fördereinrichtungen, bei potenziell künstlerischen oder organisatorischen Partner*innen sowie beim Publikum

²⁶ Sehr nützlich: 607; nützlich: 772; weder noch: 187; nicht nützlich: 29; gar nicht nützlich: 6.

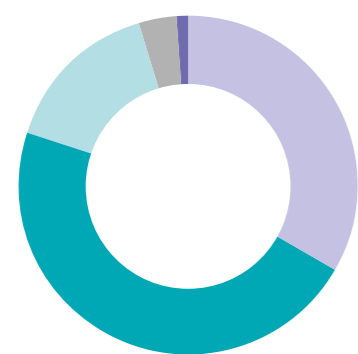
²⁷ Sehr zufrieden: 331; zufrieden: 261; weder noch: 31; nicht zufrieden: 4; gar nicht zufrieden: 1.

²⁸ Sehr zufrieden: 370; zufrieden: 277; weder noch: 27; nicht zufrieden: 3; gar nicht zufrieden: 1.

²⁹ Sehr zufrieden: 370; zufrieden: 217; weder noch: 28; nicht zufrieden: 9; gar nicht zufrieden: 3.

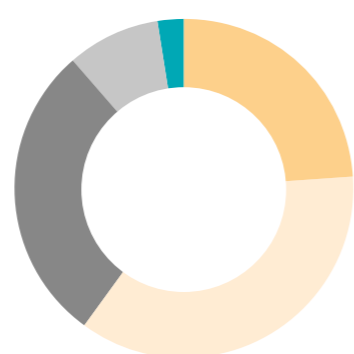
³⁰ Sehr zufrieden: 1035; zufrieden: 582; weder noch: 22; nicht zufrieden: 6; gar nicht zufrieden: 1.

Abb. 33: War die Förderung durch den Fonds Darstellende Künste im Rahmen von NEUSTART KULTUR Ihrer Meinung nach wirksam mit Blick auf die Erhöhung Ihrer Sichtbarkeit bei potenziell künstlerischen oder organisatorischen Partner*innen?



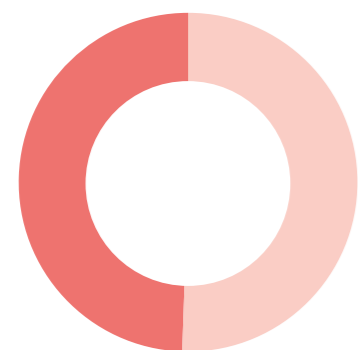
Sehr wirksam
Wirksam
Weder noch
Nicht wirksam
Gar nicht wirksam

Abb. 34: War die Förderung durch den Fonds Darstellende Künste im Rahmen von NEUSTART KULTUR Ihrer Meinung nach wirksam mit Blick auf die Erhöhung Ihrer Sichtbarkeit beim Publikum?



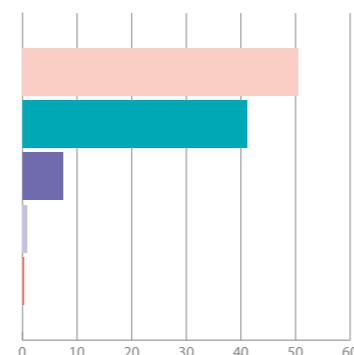
Sehr wirksam
Wirksam
Weder noch
Nicht wirksam
Gar nicht wirksam

Abb. 35: Haben Sie im Rahmen von NEUSTART KULTUR auch Förderungen von anderen Fördermittelgeber*innen erhalten?



Ja
Nein

Abb. 36: Wie zufrieden waren Sie mit dem Förderprozess des Fonds Darstellende Künste im Vergleich zu diesen Förderungen durch andere Fördermittelgeber*innen?



Sehr zufrieden
Zufrieden
Weder noch
Nicht zufrieden
Gar nicht zufrieden

und Besucher*innen gefragt. Die Erhöhung der Sichtbarkeit bei regionalen und föderalen Fördermittelgeber*innen wurde im Durchschnitt zwischen »weder noch« und »wirksam« bezeichnet. Mit 677 gaben die meisten die Erhöhung als »wirksam« an, »sehr wirksam« empfanden sie 446. »Weder noch« antworteten 381 Personen, 113 bezeichneten sie als »nicht wirksam« und 21 als »gar nicht wirksam«.³¹

In Bezug auf die Sichtbarkeit bei potenziell künstlerischen oder organisatorischen Partner*innen bezeichneten 1.311 sie als »wirksam« oder »sehr wirksam« und 73 als »nicht wirksam« oder »gar nicht wirksam« (Abb. 33).³²

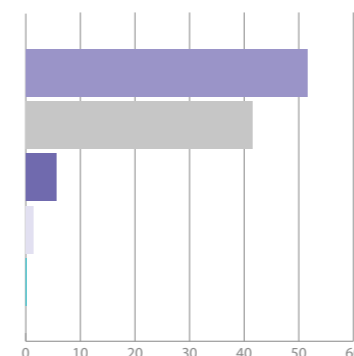
Zuletzt wurde die Erhöhung der Sichtbarkeit beim Publikum von 979 Personen als »wirksam« oder »sehr wirksam« bewertet. 181 der Befragten empfanden sie als »nicht wirksam« oder »gar nicht wirksam« (Abb. 34).³³

31 Sehr wirksam: 446; wirksam: 677; weder noch: 381; nicht wirksam: 113; gar nicht wirksam: 21.

32 Sehr wirksam: 546; wirksam: 765; weder noch: 253; nicht wirksam: 58; gar nicht wirksam: 13.

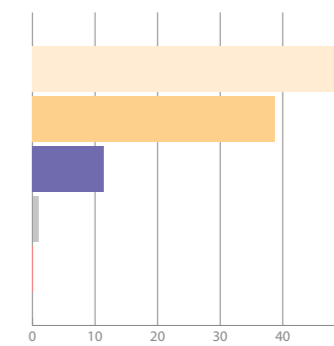
33 Sehr wirksam: 393; wirksam: 586; weder noch: 468; nicht wirksam: 141; gar nicht wirksam: 40.

Abb. 37: Wie angemessen und passend fanden Sie die Förderlinien des Fonds im Rahmen von NEUSTART KULTUR mit Blick auf die pandemische Situation?



Sehr angemessen und passend
Angemessen und passend
Weder noch
Nicht angemessen und passend
Gar nicht angemessen und passend

Abb. 38: Wie angemessen und passend fanden Sie die Förderlinien des Fonds im Rahmen von NEUSTART KULTUR im Vergleich zu anderen Fördermittelgeber*innen?



Sehr angemessen und passend
Angemessen und passend
Weder noch
Nicht angemessen und passend
Gar nicht angemessen und passend

3.5.9 Themenfeld »Vergleich zu anderen Förderprogrammen«

Die Hälfte der Geförderten (50,7%) hat im Rahmen von NEUSTART KULTUR auch von anderen Fördermittelgeber*innen Förderungen erhalten (Abb. 35).

Daher wurde die Zufriedenheit mit der Förderung durch den Fonds Darstellende Künste im Vergleich mit anderen Fördermittelgeber*innen abgefragt. Die Antwort lag im Durchschnitt zwischen »zufrieden« und »sehr zufrieden«. 724 der Befragten gaben an, »sehr zufrieden« oder »zufrieden« zu sein, acht Personen äußerten sich »nicht zufrieden« oder »gar nicht zufrieden« zu sein (Abb. 36).³⁴

Als letztes wurde erfragt, wie angemessen und passend die Förderrichtlinien des Fonds Darstellende Künste im Rahmen von NEUSTART KULTUR in Bezug auf die pandemische Situation und im Vergleich zu anderen Fördermittelgeber*innen wahrgenommen wurden. Beide Dimensionen wurden zwischen »angemessen und passend« und »sehr angemessen und passend« bewertet. In Bezug auf die pandemische Situation empfanden 1.520 der Befragten die Förderrichtlinien als »sehr angemessen und passend« oder »angemessen und passend«, 23 beurteil-

ten sie als »unangemessen und unpassend« oder »sehr unangemessen und unpassend« (Abb. 37).³⁵ Bei der Frage nach der Angemessenheit der Förderrichtlinien im Vergleich zu anderen Fördermittelgeber*innen empfanden 1.408 diese als »sehr angemessen und passend« und »angemessen und passend«, auf der anderen Seite entschieden sich insgesamt 16 Personen für »unangemessen und unpassend« und »sehr unangemessen und unpassend« (Abb. 38).³⁶

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Zustimmung zu den Maßnahmen der Förderung des Fonds Darstellende Künste e.V. im Rahmen von NEUSTART KULTUR in allen Bereichen sehr hoch war. Bei keiner der Fragen, die sich auf Zufriedenheit, Wirksamkeit oder Angemessenheit bezog, lag die durchschnittliche Antwort nicht im positiven Bereich. Im Regelfall befand sie sich zwischen den beiden bestmöglichen Antwortoptionen.

34 Sehr zufrieden: 399; zufrieden: 325; weder noch: 58; nicht zufrieden: 6; gar nicht zufrieden: 2.

35 Sehr angemessen und passend: 842; angemessen und passend: 678; weder noch: 90; unangemessen und unpassend: 21; sehr unangemessen und unpassend: 2.

36 Sehr angemessen und passend: 785; angemessen und passend: 623; weder noch: 184; unangemessen und unpassend: 15; sehr unangemessen und unpassend: 1.

»Künstler*innen, die bislang wenig oder keine Förderung erhalten haben, konnten Projekte realisieren. [...] Auf diese Weisen erhielten auch vordem marginalisierte Akteur*innen Zugang zu den Fördersystemen und damit auch zu den offizielleren Netzwerken.«

MARC GEGENFURTNER, Leiter des Kulturamts der Landeshauptstadt Stuttgart, Baden-Württemberg

»Eine diverse Jurybesetzung finden wir auch absolut wichtig. Zusätzlich bieten wir unseren Jurys inzwischen regelmäßig Fortbildungen im Bereich diskriminierungskritischer Juryarbeit im Wege von freiwilligen Workshop-Angeboten an.«

MIRIAM AGRITELLI, Referatsleiterin im Bereich Darstellende Künste (I A), Senatsverwaltung für Kultur und Europa, Berlin

4. FAZIT – REFLEKTION – PERSPEKTIVE

Die Betrachtung der jeweiligen Ergebnisse in der Gesamtschau durch KULTUREXPerten zeigt, dass der vom Fonds Darstellende Künste erarbeitete Förderprozess den Bedürfnissen der Zielgruppe entspricht und auf große Zustimmung trifft.

Auffallend ist, dass bei der durchgeführten Umfrage und der damit einhergehenden Bewertung des Fonds durch die Antragsteller*innen und Mittelempfänger*innen durchgängig (sehr) positive Ergebnisse erzielt wurden. Die positive Resonanz wird zudem implizit durch die hohe Teilnahmequote der Umfrage gestützt, die – unter ausschließlicher Berücksichtigung der abgeordneten Umfrageergebnisse – bei ca. 55% lag. Die positive Beurteilung des Förderverfahrens lässt insbesondere zwei Rückschlüsse zu:

1) Der Prozess der Förderung war von Beginn der NEUSTART KULTUR-Programme an so aufgesetzt, dass der Weg durch das Verfahren einerseits in seiner Struktur plausibel, transparent war und so eindeutig festgelegt ist, dass Antragsteller*innen und Fördernehmer*innen orientiert sind.

2) Andererseits ist der Prozess derart gestaltet, dass zwischen den »Wegmarken« die notwendige Flexibilität gegeben ist, um auf Anregungen von außen im Inneren zügig und zielführend reagieren zu können.

Die schnelle Reaktion im Inneren, die sich in der fortlaufenden Optimierung und Erweiterung der Angebotspalette des Fonds Darstellende Künste zeigt, wurde durch das teamorientierte Arbeiten innerhalb der Geschäftsstelle möglich. Dieses folgt den Methoden und Strategien des agilen Arbeitens und den Ansätzen des Cultural Leaderships. Iterative Kommunikationsformate innerhalb der Geschäftsstelle ermöglichen die Aufnahme von Änderungsbedarfen, die Ausein-

andersetzung mit diesen und die rasche Umsetzung von gemeinsam erarbeiteten Lösungen in Form von Veränderungen und/oder Erweiterungen sowohl von Geschäftsprozessen innerhalb des Fonds als auch mit Blick auf den nach außen gerichteten Förderprozess. Begünstigt wird diese Arbeitsweise durch die positive Fehlerkultur, die durch das gelebte Cultural Leadership gefördert wird.

4.1 UMFRAERGEERBEINISSE: FÖRDERPROZESS, INFORMATION, BERATUNG UND TOOLS

Die Qualität des gesamten Förderprozesses des Fonds Darstellende Künste zeigt sich in den Umfrageergebnissen deutlich: Gefragt nach der Zufriedenheit mit Blick auf den Verlauf des Förderverfahrens insgesamt gaben gut zwei Drittel der Befragten an, »sehr zufrieden« gewesen zu sein. Rechnet man zur bestmöglichen Bewertung die zweitbeste (»zufrieden«) hinzu, so beurteilen sogar 98% der Umfrageteilnehmer*innen den Gesamtverlauf des Verfahrens als gut bis sehr gut.

Besonders positiv bewertet wurden dabei die Beratung mit ihren vielfältigen Zugängen durch den Fonds Darstellende Künste sowie die direkte Kommunikation mit den genannten Ansprechpersonen. So gaben 95,7% an, dass nach der Beratung ihre Fragen und Anliegen geklärt waren.

Die Beratungsangebote wurden nicht nur positiv bewertet, sondern auch rege in Anspruch genommen. Jeweils etwa die Hälfte der Befragten nutzten die Angebote, wobei die meisten die Beratungsangebote zum Verwendungsnachweis wahrnahmen (65,6%), gefolgt von den Beratungs-

angeboten zur Antragsstellung (56,8%) und einer Beratung während des Förderzeitraums (43,9%). Da im Falle von Beratungen meistens 1,5 Angebote genutzt werden, erreicht das diversifizierte Angebot des Fonds Darstellende Künste ein breites Spektrum von Antragsstellenden und spricht diese in ihrem jeweils favorisierten Medium an.

Neben Information und Beratung wurden die Antragsteller*innen mit Vorlagen durch das Verfahren begleitet. Zwingend bereits in den Fördergrundsätzen der BKM verankert und in den Regularien des Fonds ausdifferenziert, musste im Rahmen der Antragseinreichung das Online-Formular genutzt werden. In Bezug auf dieses wurde sowohl die Intuitivität als auch der ausreichende Platz für die Darstellung der künstlerischen Arbeit im Vergleich mit den sehr positiven übrigen Antworten nicht ganz so positiv bewertet. Zwar äußerten sich auch hier die meisten Befragten positiv, aber der Aussage, der Fragebogen sei intuitiv zu erfassen gewesen, stimmten 8,1% nicht oder gar nicht zu und 14% äußerten sich neutral. In Bezug auf den Raum für die Darstellung künstlerischer Arbeit stimmten 6,5% nicht zu, dass dieser ausreichend gewesen sei und 10% äußerten sich neutral. In Bezug auf das Online-Formular besteht also durchaus noch ein gewisses Verbesserungspotential für den Einsatz bei weiteren Förderprogrammen.

Auch im Vergleich mit anderen Fördermittelgeber*innen schneidet der Fonds sehr gut ab. Ziemlich genau die Hälfte (50,7%) der Befragten gab an, auch von anderen Fördermittelgeber*innen Unterstützung erfahren zu haben. Diese Befragten waren im Vergleich mit anderen Förderverfahren sehr zufrieden mit der Förderung durch den Fonds Darstellende Künste. So wählten etwa 92% die Optionen »zufrieden« oder »sehr zufrieden« aus; nur 1,1% der Mittelempfänger*innen gaben an, »nicht zufrieden« oder »gar nicht zufrieden« gewesen zu sein.

4.2 VERZÄHNUNG VON GESCHÄFTSPROZESS DES FONDS UND FÖRDERPROZESS

Die Gesamtstruktur des Prozesses hat sich als wirksam erwiesen: Von der Konzeption bis hin zur iterativen Anpassung des Verfahrens aufgrund von Anmerkungen und Anregungen von Antragsteller*innen und Förderempfänger*innen als auch durch den kontinuierlichen Austausch innerhalb der Geschäftsstelle des Fonds Darstellende Künste – in den jeweiligen Teams und über alle Ebenen hinweg – wurden Förderverfahren und -ablauf dauerhaft mit Erfolg optimiert und hinsichtlich des Informations- und Beratungsangebots erweitert. Dies ist durch das agile Arbeiten möglich, das durch den methodischen Ansatz des Design Thinkings unterstützt wird und Selbst- und Teamorganisation in Balance hält. Die im agilen Arbeiten verankerte positive Fehlerkultur innerhalb der Geschäftsstelle wird zudem von den Führungskräften durch gelebtes Cultural Leadership verstärkt. Denn in der Vielgestalt unterschiedlicher Führungskompetenzen und -rollen unterstützt die Leitung sowohl die bzw. den Einzelne*n als auch das Team je nach Fragestellung und Bedarf.

Der dichte Kommunikationsfluss innerhalb des Fonds Darstellende Künste hat sichergestellt, dass die einzelnen Arbeitsteams miteinander verzahnt werden und einzelne Arbeitsschritte aufeinander aufsetzen. Zugleich wurde durch das vielfältige Informations- und Beratungsangebot eine dauerhafte und wechselseitige Durchlässigkeit von Handeln und Kommunikation zwischen Fonds und Antragsteller*innen bzw. Förderempfänger*innen geschaffen. Der Input von außen wurde bei gleichzeitig sehr hoher Arbeitsbelastung und stark anwachsendem Teamproduktiv und in kurzer zeitlicher Spanne zur weiteren Optimierung der Förderprozesse genutzt. Nach Auswertung der geführten Interviews und vorliegenden Dokumente durch KULTUREXPerten bilden der in der Geschäftsstelle verwendete methodische Ansatz des Design Thinkings und die daraus entwickelte gelebte Fehlerkultur die Grundlagen hierfür. Das Fehlermanagement ermöglicht den Mitarbeiter*innen nicht nur, Anmerkungen von außen aufzunehmen,

sondern auch im Inneren Probleme und Herausforderungen offen zu benennen und zu bearbeiten. Die Fehlerkultur bildet zudem die Voraussetzung, die positiven Effekte des agilen Arbeitens mit Blick auf Motivation und Identifikation zu erzeugen. Denn nur, wenn Fehler als (Lern-)Chance in der Unternehmenskultur positiv besetzt sind, kommt transparente und im Sinne der Aufgabe ergebnisorientierte Kommunikation zwischen den Mitarbeiter*innen, den Teams und der Leitungsebene im Sinne von Cultural Leadership tatsächlich zustande.

4.3 STRUKTURELLE FUNKTION VON DIVERSITÄT IM JURYVERFAHREN

Die Förderentscheidung im Rahmen eines Juryverfahrens zu treffen, ist für den Fonds Darstellende Künste ein zentraler Ansatz, um die Akzeptanz für das Verfahren zu sichern. Die Akzeptanz wird durch die Transparenz der fachlichen Expertise und Diversität innerhalb der Zusammensetzung der Jury abgebildet. In beiden soll sich ein möglichst breiter Querschnitt des ebenfalls ästhetisch-künstlerisch vielfältigen und diversen Akteur*innenspektrums der Freien Darstellenden Künste spiegeln.

Da die Juryentscheidung das zentrale Moment des gesamten Förderverfahrens darstellt, soll hier nochmals auf die Wahrnehmung der Juryzusammensetzung bei den Geförderten reflektiert werden: Zunächst fällt auf, dass nur 37,3% der Befragten die Besetzung der Jury überhaupt bekannt war, obgleich diese auf der Homepage des Fonds veröffentlicht wird und wurde.

In der Betrachtung der vorliegenden Umfrageergebnisse durch KULTUREXPerten zeigt sich, dass unter den Befragten, denen die Besetzung der Jury bekannt war, 60% die Ausprägung der Diversität innerhalb der Jury als ausgeprägt bis sehr ausgeprägt bewerteten. Ein Viertel der Mittelempfänger*innen blieb in der Bewertung neutral, indem die Zusammensetzung weder als

(sehr) ausgeprägt noch als (gar) nicht ausgeprägt gekennzeichnet wurde. Immerhin 15% derjenigen, denen die Besetzung bekannt war, gaben jedoch an, die Besetzung der Jury als nicht oder gar nicht ausgeprägt empfunden zu haben.³⁷

Diversität wird im aktuellen Diskurs in enger Verbindung mit dem Begriff der Macht betrachtet. Macht wird auch als Ästhetik verstanden, die festlegt, »was gute Kunst ist, und bei deren Definition auch soziale und kulturelle Faktoren eine Rolle spielen«. (Canyürek 2022: 282). Daher besteht eine »Beziehung zwischen Macht und Zugänglichkeit« (Canyürek 2022: 282). Um eine Offenheit beim Zugang zu Fördermitteln zu schaffen, setzt der Fonds auf Jurys, die divers besetzt sind und hierdurch unterschiedliche Sichtweisen auf den Begriff der Ästhetik verankern. Der Struktur der Juryprozesse des Fonds ist daher inhärent, dass »die »Anderen« mitentscheiden können, wie die Bedingungen in der Freiheit der Kunstproduktion und die Maßstäbe für »gute Kunst« aussehen«. (Paraphrase einer Äußerung Nils Erhards, Leistungsmitglied des Theaters X, bei Canyürek 2022: 283) Dass dennoch 15% der Umfrageteilnehmer*innen die Jury nicht als divers empfanden, lässt zwei – in Opposition zueinander stehende – Annahmen zu:

1) Dieser Teil der Befragten sieht in der Zusammensetzung der Jury keine hinreichende Vielfalt repräsentiert, die erforderlich wäre, Mechanismen von Macht begründeter Definitionen der Ästhetik auszuheben, oder

2) die Teilnehmer*innen empfinden die in der Zusammensetzung abgebildete Diversität als so selbstverständlich, dass sie als solche nicht mehr wahrgenommen wird. (vgl. Canyürek 2022: 277) Welche Annahme sich (in welchem Umfang) bestätigt, kann aufgrund der mit der Umfrage erhobenen Daten nicht ermittelt werden. Allerdings legt das Ergebnis nahe, dass der Weg, den der Fonds Darstellende Künste mit seinen Diversitätsdiskursen beispielsweise im Format des Bundesforums, aber auch in der reflektierten Zusammensetzung von Jurys beschreitet, richtig ist und mit dem Ziel fortgesetzt werden sollte, dass gelebte Diversität von möglichst allen Akteur*innen des (Förder-)Umfelds des Fonds

³⁷ Ein vergleichbares Bild zeigt sich der Antwort auf die Frage, ob die erhaltene Förderung des Fonds zur Erhöhung der Sichtbarkeit der eigenen künstlerischen Arbeit beigetragen habe: So äußerte sich die große Mehrheit der Geförderten mit 61% positiv. Immerhin 11% hätten sich hier jedoch einen größeren Effekt in der Wahrnehmung ihrer Arbeit erhofft. 28% äußerten sich neutral. Da eine Erhöhung der Sichtbarkeit nicht im Handlungsspielraum des Fonds liegt, können keine Rückschlüsse auf mögliche Veränderungen im Gestaltungsradius des Fonds gezogen werden.

als selbstverständlich, bewusst und nicht zuletzt entscheidend wahrgenommen wird.

4.4 PERSPEKTIVE EINER MODELLHAFTEN FÖRDERUNG

Die Herausforderungen, die mit der Pandemie, dem personellen und mittelseitigen Aufwuchs einhergingen, wurden als Chance begriffen. Im Geschäftsbericht des Jahres 2021 heißt es: »Der Fonds hat sich in den letzten zwei Jahren mit seiner Fördertätigkeit immer stärker vom Förderer von modellhaften Vorhaben zum Entwickler modellhafter Förderung entwickelt.« (Fonds 2022a: 5) Die Tendenz, ergebnisoffene Prozess- und Recherehförderungen zu ermöglichen, die auch Ergebnisse zulassen, die nicht in einer Produktion aufgehen, sowie die Beförderung von Kooperationen und Netzwerkstrukturen, konnte während Corona intensiv weiterentwickelt werden. Zur Realisierung der (auch ergebnisoffenen) Förderinhalte ist das Durchlaufen des formalen Förderprozesses notwendig. Indem der Fonds Darstellende Künste seine Prozesse in der Struktur stabil und in der Detailausgestaltung anpassungsfähig konzipiert und gestaltet hat, konnte er sie fortlaufend verbessern sowie ergänzen. Hierdurch hat der Fonds die barrierefreie Zugänglichkeit zu den NEUSTART KULTUR-Mitteln bestmöglich sichergestellt.

Um den Förderprozess in der von den Umfrageteilnehmer*innen wahrgenommen Form und Qualität aufrecht erhalten zu können, bedarf es einer kulturpolitischen Entscheidung auf Bundesebene: Sofern der Fonds Darstellende Künste grundsätzlich und somit auch jenseits der Pandemie als Einrichtung agieren soll, die substanziell die Freie Szene der Darstellenden Künste fördert, gilt es, die dezentral verorteten, aber bundesweit agierenden Künstler*innen und Strukturen bundesseitig zu unterstützen. Dies ist möglich, indem prozesshaftes künstlerisches Arbeiten, Kooperation sowie Netzworkebildung in den Freien Darstellenden Künsten regions- und länderübergreifend weiterhin nachhaltig gestärkt und befördert werden, auch und nicht zuletzt damit in Krisen Interventionen auf Strukturen treffen, die schnell trag- und funktionsfähig sind.

Die mit den Corona-Hilfen entwickelten und realisierten Programmlinien des Fonds bilden die Bedarfe der Freien Darstellenden Künste ab. Sie haben in der (akuten) Krisensituation die Szene stabilisiert und das Arbeiten und Denken in künstlerischen, vernetzten, vielfältigen und somit gesellschaftsrelevanten Dimensionen befördert. Damit auch in Zukunft die Programmlinien des Fonds Darstellende Künste in vergleichbarer Weise in Kunst und Gesellschaft wirken, muss bundesseitig gewährleistet werden, dass die (Förder-)Prozesse des Fonds weiterhin auf die Akteur*innen der Freien Szene reagieren können. Neben einem angemessenen Budget für die Förderung selbst, braucht es daher Mittel, die eine personelle Ausstattung des Fonds Darstellende Künste ermöglichen, mit der dieser weiterhin schnell, zuverlässig und zielführend auf situations- und kontextbezogene Anregungen der Szene reagieren sowie modellhaft-innovativ agieren kann.

»Der Fonds Darstellende Künste hat mit seinen Programmlinien, die er im Rahmen von NEUSTART KULTUR entwickelt und umgesetzt hat, nicht nur dafür gesorgt, dass die Mittel schnell und unbürokratisch dort ankamen, wo sie dringend gebraucht wurden. Er hat die Freien Darstellenden Künste darüber hinaus auch als treibende Kräfte notwendiger gesellschaftlicher Veränderungsprozesse gestärkt.«

ISA EDELHOFF, Referentin Theater, Tanz, Performance (K27),
Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien

»Die sächsischen Künstlerinnen und Künstler haben das Angebot des Fonds Darstellender Künste sehr breit genutzt, v.a. die Förderinstrumente, die produktunabhängiges Arbeiten in den Fokus nahmen wie Recherchen, prozesshaftes Arbeiten, Residenzförderungen. Die erstmalige Finanzierung von Produktionsvorarbeiten wurde sehr positiv wahrgenommen und die Förderkonditionen als sehr fair empfunden.«

BETTINA HEGER, Referentin Allgemeine Kulturförderung, Kulturräume,
Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und
Tourismus

LITERATUR

- Bergmann, Holger (2020): NEUSTART KULTUR: Die Zukunftsprogramme der Kulturförderung. Wie werden Kulturschaffende jetzt unterstützt? Fonds Darstellende Künste. In: Zimmermann, Olaf, Geißle, Theo/Deutscher Kulturrat e.V. (Hg.): Politik & Kultur 11/20. 4.
- Canyürek, Özlem (2022): Diversität als Chancengleichheit. Ein responsiver kulturpolitischer Rahmen für einen heterogenen Bereich der Darstellenden Künste. In: Schneider, Wolfgang/Fonds Darstellende Künste e.V. (Hg.): Transformationen der Theaterlandschaft. Zur Fördersituation der Freien Darstellenden Künste in Deutschland. 2., erweiterte Ausgabe der Gesamtstudie. Bielefeld. 243-312 sowie Download unter URL: <https://www.fonds-daku.de/events-und-diskurs/publikationen/> [15.03.2023]
- Fonds Darstellende Künste e.V. (Hg.) (2022b): Wie, wer und warum? Vergabeverfahren in der Förderung der Freien Darstellenden Künste. O.A. sowie Download unter URL: <https://www.fonds-daku.de/events-und-diskurs/publikationen/> [15.03.2023]
- Fonds Darstellende Künste (Hg.) (2021): 2020. Geschäftsbericht. O.A. sowie Download unter URL: <https://www.fonds-daku.de/ueber-uns/verein/geschaeftsberichte/> [15.03.2023]
- Fonds Darstellende Künste (Hg.) (2022a): 2021. Geschäftsbericht. O.A. sowie Download unter URL: <https://www.fonds-daku.de/ueber-uns/verein/geschaeftsberichte/> [15.03.2023]
- Hausmann, Andrea (2020): Cultural Leadership II. Instrumente der Personalführung in Kulturbetrieben. Wiesbaden.
- Homepage Fonds Darstellende Künste: Fördergrundsätze #TakeHeart. URL: <https://www.fonds-daku.de/foerderung/formulare/foerdergrundsätze/> [15.03.2023]
- Homepage Fonds Darstellende Künste: Geschichte. URL: <https://www.fonds-daku.de/ueber-uns/verein/geschichte-des-fonds/> [15.03.2023]
- Homepage Fonds Darstellende Künste: Kuratorium. URL: (<https://www.fonds-daku.de/ueber-uns/kuratorium-2/kuratorium/>) [15.03.2023]
- Homepage Fonds Darstellende Künste: Richtlinie Ablauf der Förderung #TakeHeart. Häufig gestellte Fragen. URL: <https://www.fonds-daku.de/foerderung/formulare/richtlinie-ablauf-der-foerderung-net-2/> [15.03.2023]
- Klewar, Steffen (2022): Zusammenhänge in einer partizipativen, vielgestaltigen Förderarchitektur. Vom Auflegen eines Förderprogramms bis zum Juryverfahren am Beispiel der #TakeThat-Programmlinien. In: Fonds Darstellende Künste e.V. (Hg.): Wie, wer und warum? Vergabeverfahren in der Förderung der Freien Darstellenden Künste. O.A. 6 – 11 sowie Download unter URL: <https://www.fonds-daku.de/events-und-diskurs/publikationen/> [15.03.2023]
- Koß, Daniela/Bergmann, Holger/Seybold, Ulrike/ Schneider, Anne (2018): Wie das Geld zu Künstlerinnen und Künstlern kommt. Ein Leitfaden zur Förderung der freien darstellenden Künste. In: Pöllmann, Lorenz/Risch-Kerst, Mandy/Röckrath, Gereon/Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement. Signatur F 2.10. Ausgabe 63. Berlin. 65-83.
- Nerdinger, Friedemann W./Blicke, Gerhard/Schaper, Nicolas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollst. überarb. Aufl. Berlin.
- Preußig, Jörg/Sichart, Silke (2018): Agiles Führen. Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte. Freiburg.
- Scheytt, Oliver/Waldeck, Katrin (2021): Neue Impulse für das Kulturmanagement. Was lässt sich aus aktuellen Trends wie New Work, Agilität, Empowerment oder Design Thinking lernen? In: Pöllmann, Lorenz/Risch-Kerst, Mandy/Röckrath, Gereon/Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement. Signatur A 1.6. Ausgabe 75. Berlin, 51-67.
- Schreiber, Falk (2020): #TAKETHAT: Damit die Freien Künste flüssig bleiben. Geschäftsführer Holger Bergmann im Gespräch mit Falk Schreiber über die angelaufenen Förderprogramme. Interview 1 vom 12.11.2020 Download unter URL: <https://www.fonds-daku.de/events-und-diskurs/publikationen/> [15.03.2023]
- Weintz, Jürgen (2020): Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb. Wiesbaden

IMPRESSUM

Die Evaluation wurde durchgeführt von KULTUREXPERTEN
Dr. Scheytt GmbH.

Redaktion
Dr. Julia Ackerschott, Annelen Muschner,
Prof. Dr. Oliver Scheytt

Technische Umsetzung Umfrage
David Hildebrandt

Veröffentlicht durch:
Fonds Darstellende Künste e.V.
Welserstraße 10-12, 10777 Berlin
Nebenstelle: Lützowplatz 9, 10785 Berlin
Tel.: 030 6293126-10, E-Mail: info@fonds-daku.de

Geschäftsführung (nach §30 BGB)
Holger Bergmann

Vorstand
Prof. Dr. Wolfgang Schneider (Vorsitzender),
Ilka Schmalbauch, Ute Kahmann

Gestaltung
Sandra Méndez S.

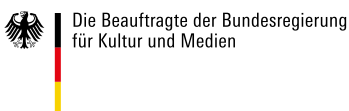
ISBN
978-3-9823945-6-5 (print)
978-3-9823945-7-2 (PDF)

Druck
Pinguin Druck

Erscheinungsdatum: Mai 2023

Der Fonds Darstellende Künste e.V. bedankt sich bei allen Künstler*innen und Fördermittelempfänger*innen, die an der Umfrage zwischen Dezember 2022 und Januar 2023 teilgenommen haben, beim Team der Kulturexperten Dr. Scheytt GmbH für die professionelle Umsetzung dieser Evaluation der Förderaktivitäten des Fonds und insbesondere bei der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien für die Förderung im Rahmen von NEUSTART KULTUR.

Gefördert durch:



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien



Gedruckt auf:



Durchgeführt von:

**KULTUR
EXPERTEN**

Herausgegeben von:

Fonds Darstellende Künste e.V.

Welserstraße 10-12, 10777 Berlin

Nebenstelle: Lützowplatz 9, 10785 Berlin

Tel. 030 6293126-10

info@fonds-daku.de

www.fonds-daku.de

Gefördert durch:



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien



Durchgeführt von:

**KULTUR
EXPERTEN**