

Handbuch für Prozessgestaltung

Lebens- und Überlebensstrategien im postindustriellen Zeitalter

Text: Laura Hilti

Layout: Luca Beeler

Zeichnungen: Anna Hilti

Inhaltsverzeichnis

9	<u>Einleitung</u>	
10	<u>Prozessgestaltung</u>	
10	Inhalt	
12	Recherche	
13	Abgrenzung zu Projektmanagement	
15	<u>Grundlagen für Prozessgestaltung</u>	
16	<u>Sternschnuppen</u>	
18	Forschergeist	
19	Veränderungen lesen	
22	<u>Fliegenfischer</u>	
24	Ich werfe einfach etwas ins Wasser und schaue, ob ein Hecht anbeißt.	
24	Was zu beweisen war	
26	Das Herauspicken von lustvollen Punkten	
28	<u>Spuren im Schnee</u>	
30	Wir wollten eine Modeschau machen. Also nähten wir Kleider.	
31	Warum tanzt ihr nicht?	
32	Fantasieräume	
34	<u>Luftschlösser</u>	
36	Die visionäre Kraft	
37	Man muss immer über sich hinauswachsen.	
38	Streunen	
39	Neues miteinbeziehen	
40	Kreatives Potenzial	
41	Abstrakte Vorgänge in Worte fassen	
42	<u>Spiralen</u>	
44	<u>Spirale vs. Auffahrunfall</u>	
45	Wenn wir solche Werte kommunizieren, müssen wir sie auch einhalten.	

- 47** Netzwerke pflegen
- 48** Wachstum auch ohne Fremdkapital
- 52** Auf-Brech
- 54** Luft und Kaffee
- 54** Zwischen Realitäten hin- und herhüpfen
- 55** Lernen, dass andere Leute auch Bescheid wissen
- 57** Selbstkritik und Feedback
- 57** Sich immer wieder neu erfinden
- 60** Das gewisse Etwas
- 62** Einen Schritt weiter gehen
- 63** Personen vs. Anonymität
- 64** Magische Orte
- 67** Schlusswort
- 68** Einige Erkenntnisse
- 68** Potenziale erkennen ist keine Glückssache
- 69** Mit Veränderungen kreativ umgehen zu können ist heute überlebenswichtig
- 70** Nur wenn nicht alles vordefiniert ist, kann Neues entstehen
- 70** Das zu machen, was man wirklich machen möchte, kann auch überlebensstechnisch sinnvoll sein
- 71** Nachhaltiges Handeln kann mehr als nur negative Folgen minimieren
- 72** Je nach Werten verändern sich die Vorgehensweisen
- 74** Prozesse können nicht scheitern
- 75** Durch nicht funktionale Vorhaben kann eine wirtschaftliche Wertschöpfung entstehen
- 77** Anhang
- 132** Impressum

Verzeichnis Interviewpartner/innen

- 77** Anhang
- 78** Verzeichnis Kultur
- 88** Andreas Broeckmann | TESLA Medien>Kunst<Labor | Berlin (DE)
- 89** Anna Hilti | Satan takes a holiday | Schaan (LI)
- 90** Atlano González | Designmai | Berlin (DE)
- 91** Barbara Ellenberger | Wunschpavillon | Hildesheim (DE)
- 92** Bastian Lange | Die Räume der Kreativszenen - Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin | Berlin (DE)
- 93** Bastian Trost | Gob Squad | Berlin (DE)
- 95** Beatrice Brunhart-Risch | Junges THEATER liechtenstein | Schaan (LI)
- 96** Benjamin Foerster-Baldenius | Hotel Neustadt | Berlin (DE)
- 97** Damian Hohl | Verein Zwischennutzung Palace St. Gallen | St. Gallen (CH)
- 98** Daniel Häni | Unternehmen mitte | Basel (CH) / Initiative Grundeinkommen | Basel (CH)
- 100** Desirée Meiser | GARE DU NORD | Basel (CH)
- 102** Fabian Reuteler | Tanzformator Kulturverein | Vaduz (LI)
- 103** Georg Biedermann | INTERPLAY Europe 2006 - Festival of Young Playwrights | Schaan (LI)
- 105** Herwig Bauer | poolbar Festival GmbH | Feldkirch (A)
- 106** Ilia Papatheodorou | She She Pop GbR, Performance-Kollektiv | Berlin (DE)
- 107** Ines-Ulrike Rudolph | Wriezener Freiraum Labor | Berlin (DE)
- 108** Jacqueline Beck | X-posed - ein Tanz-Film-Act | Schaan (LI)
- 109** Jan Rikus Hillmann | De:Bug | Berlin (DE)
- 91** Jan Sellke | Wunschpavillon | Hildesheim (DE)
- 110** Karl Gassner | Tangente-Verein - Musik und Kunst | Eschen (LI)
- 111** Klaus Overmeyer | Urban Catalyst | Berlin (DE), Amsterdam (NL), Helsinki (FIN), Wien (A), Neapel (I)
- 112** Mario Frick | Screenlounge AG | Vaduz (LI), Zürich (CH)
- 114** Markus Freitag | FREITAG reference ag | Zürich (CH)
- 115** Markus Wille | Filmclub im TaKino | Schaan (LI)
- 116** Martin Lötscher | soDA Magazin | Zürich (CH)

- 117** Martina Nadansky | Workshops zur Architekturvermittlung | Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern (DE)
- 118** Mathias Ospelt | «Die Konferenz von Friedrichshafen» - Eine Tragikomödie | Vaduz (LI)
- 119** Michael Kloos | streetfootballworld festival 06 | Berlin (DE)
- 120** Miriam Mlecek | transit lounge | Berlin (DE)
- 121** Mischa Schaub | HyperWerk HGK FHNW | Basel (CH)
- 123** Peter Bläuer | LISTE - The Young Art Fair in Basel | Basel (CH)
- 125** Petra Büchel | Erzählnachmittage - Kaleidoskop der Erinnerungen | Triesen (LI)
- 126** Philippe Cabane | nt/Areal (Vereine kein und ViP) | Basel (CH)
- 127** Sandro Nardi | Club saboteur | Eschen (LI)
- 128** Sven Iversen | cultura | Berlin (DE)
- 129** Thomas Soraperra | Kunstmuseum Liechtenstein | Vaduz (LI)
- 130** Timon Christen | K*Tool | Basel (CH)
- 85** Verzeichnis Wissenschaft
- 104** Hans-Jörg Rheinberger | Epistemologie des Konkreten | Berlin (DE)
- 86** Verzeichnis Stiftungswesen
- 94** Beat von Wartburg | Christoph Merian Stiftung | Basel (CH)
- 101** Evelyne Bermann | Kulturbeirat der Regierung des Fürstentums Liechtenstein | Vaduz (LI)
- 124** Peter Goop | Karl Mayer Stiftung | Vaduz (LI)
- 87** Verzeichnis Wirtschaft
- 113** Klaus Risch | Hilti AG | Schaan (LI)
- 122** Pascal Gerner | Sensirion AG | Zürich (CH)

- 1** Einleitung
- 2** Grundlagen für Prozessgestaltung
- 3** Schlusswort
- 4** Anhang

PROZESSGESTALTUNG

Prozessgestaltung ist einer von zwei Studienbereichen am Institut HyperWerk in Basel. Zwei Jahre Studium an diesem Institut hatten zwar ausgereicht, um Prozesse intuitiv gestalten zu lernen, jedoch hätte ich meine Vorgehensweisen nicht in Worte zu fassen vermocht. Das Diplomjahr stellte eine Chance dar, andere Prozessgestalter/innen in Bezug auf ihre Strategien, Handlungshintergründe und Visionen zu befragen und dadurch einen Einblick in meine eigene Zukunft als Prozessgestalterin zu gewinnen.

Inhalt

In diesem Handbuch werden die Erkenntnisse des Diplomprojekts «*einhornstrategien*» vorgestellt, welches am Institut HyperWerk in Basel realisiert wurde. Das Projekt basierte auf der Fragestellung, ob sich anhand der Erfahrungen, Arbeitsmethoden und Visionen von Kulturunternehmern/-innen Grundlagen für Prozessgestaltung schaffen und vermitteln lassen.

Prozessgestaltung wurde in Anlehnung an die Definition des Instituts HyperWerk als die ganzheitliche, ästhetische und nachhaltige Gestaltung von aktuellen und bevorstehenden Prozessen in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext verstanden. Die hier vorgestellten Grundlagen sind die Momentaufnahme eines Prozesses, der im Jahr 2007 begonnen hat und noch lange nicht abgeschlossen sein wird. Während dieses Buch zum Ziel hat, die im Diplomprojekt «*einhornstrategien*» gewonnenen Erkenntnisse zu verdichten und zur Diskussion anzubieten, wird die Website www.einhornstrategien.com eine Weiterentwicklung des Prozesses ermöglichen. Der Inhalt dieses Buches setzt sich aus 7 Themenbereichen zusammen, welche aufgrund der bisherigen Recherche als Grundlagen für Prozessgestaltung identifiziert werden konnten. Diese Grundlagen sind vor allem für Menschen relevant, für welche eine ganzheitliche und lustvolle Gestaltung von Prozessen im Vordergrund steht. Sie sollen jedoch nicht nur einen Erfahrungsaustausch ermöglichen, sondern auch andere Menschen dazu verleiten, ihre Ideen weiterzuverfolgen und umzusetzen, auch wenn und gerade weil noch nicht ersichtlich ist, was dabei herauskommen wird.

1. STERNSCHNUPPEN

Wie können Potenziale, welche durch Veränderungen in der Gesellschaft entstehen, erkannt und genutzt werden?

2. FLIEGENFISCHER

Was hindert Prozessgestalter/innen daran, die Motivation in Zeiten der Unsicherheit und Ungewissheit nicht zu verlieren?

3. SPUREN IM SCHNEE

Wie können in der Prozessgestaltung Räume geschaffen werden?

4. LUFTSCHLÖSSER

Was braucht es, um eine vage Vision weiterzuverfolgen?

5. SPIRALEN

Welche Strategien ermöglichen Ergebnisse, welche längerfristig überzeugen?

6. AUF-BRUCH

Wie schafft man es, sich immer wieder neu zu erfinden und nicht im Bestehenden zu verharren?

7. DAS GEWISSE ETWAS

Was macht das gewisse Etwas in der Prozessgestaltung aus?

Recherche

Der Inhalt dieses Buches wurde anhand von 37 einstündigen Interviews mit Menschen aus dem Kulturbereich, 6 Interviews mit Personen aus Wissenschaft, Stiftungen und anderen Unternehmen sowie der Lektüre verschiedener Bücher¹³² erarbeitet. Die Interviews fanden in der Schweiz (Basel, St.Gallen, Zürich), Liechtenstein (Eschen, Schaan, Triesen, Vaduz), Deutschland (Berlin, Hildesheim) und Österreich (Feldkirch) statt. Die Auswahl der Personen beruhte zum grössten Teil auf Bauchgefühl und persönlichen Interessen.

Die Kulturunternehmer/innen wurden als Zielgruppe für die Recherche gewählt, da die Vermutung bestand, dass sich viele von ihnen unabhängig von jeglichen Gebrauchsanweisungen ein Wissen über Prozessgestaltung angeeignet hatten und dieses zu formulieren vermochten. Es bestand ausserdem die Hoffnung, dass sie durch konkrete Projektbeispiele dazu beitragen könnten, die Erkenntnisse des Diplomprojekts bildhaft darzustellen. Die Interviews beruhten auf keinem bestimmten Fragebogen und ihre Struktur ergab sich je nach Menschen, Stimmungen und Projekten. Der Grund, nicht nach einem vorgefertigten Schema vorzugehen, war die Überzeugung, dass sich neue Themen und Fragestellungen nur durch eine offene Befragungsmethode ergeben konnten. *Hans-Jörg Rheinberger*¹³⁴, Direktor für Wissenschaftsgeschichte am Max-Planck-Institut in Berlin, beschreibt die Schwierigkeit, Unbekanntes zu erforschen: «Man kann das Forschen also als eine Suchbewegung charakterisieren, die sich auf der Grenze zwischen dem Wissen und dem Nichtwissen bewegt. Das Grundproblem besteht darin, dass man nicht genau weiss, was man nicht weiss. [...] Es geht letztlich um das Gewinnen von neuen Erkenntnissen; und was wirklich neu ist, ist definitionsgemäss nicht vorhersehbar, es kann also auch nur begrenzt herbeigeführt werden. Was wirklich neu ist, muss sich einstellen und man muss Bedingungen dafür schaffen, dass es sich einstellen kann.»¹³³ Im Projekt «einhornstrategien» wurden neue Erkenntnisse durch die Interviewsituationen ermöglicht, welche Räume schafften, um auf die Menschen und Situationen einzugehen, abzuschweifen und nachzufragen. Der Entwicklungsprozess war mit einer erheblichen Anzahl an schwarzen Löchern und dunklen Tunnels verbunden, jedoch kristallisierte sich mit der Zeit eine Struktur heraus, innerhalb welcher ein Grossteil der relevanten Aussagen ihren Platz fanden.

Abgrenzung zu Projektmanagement

Obwohl die Arbeitsbereiche Projektmanagement und Prozessgestaltung viele Schnittstellen aufweisen, basieren sie auf sehr unterschiedlichen Philosophien. Im Projektmanagement wird ein genau definiertes Vorhaben so optimal wie möglich innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens umgesetzt. In der Prozessgestaltung hingegen geht es darum, durch das Aufwerfen einer Fragestellung einen Prozess zu initiieren und ihn innerhalb der sich verändernden Umstände permanent weiterzuentwickeln und zu gestalten, so dass Unerwartetes und Überraschendes entstehen kann.

Projektmanagement bezeichnet nach Wikipedia «die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes» | S. 133. Ein Projekt ist «ein Vorhaben, bei dem innerhalb einer definierten Zeitspanne ein definiertes Ziel erreicht werden soll, und das sich dadurch auszeichnet, dass es im Wesentlichen ein einmaliges Vorhaben ist» | S. 133. Im Projektmanagement können Ganzheitlichkeit, Ästhetik und Nachhaltigkeit eine Rolle spielen, müssen aber nicht. Ein Projektmanager agiert aus einer relativ neutralen Position heraus, indem er Werkzeuge und Techniken bestmöglichst anwendet, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Prozessgestalter/innen hingegen initiieren, begleiten und gestalten Prozesse, welche im besten Fall auf einer Vision, nicht jedoch auf einem vordefinierten Ergebnis beruhen. Sie sind stets persönlich in die Prozesse involviert und gestalten sie in sich wandelnden Gegebenheiten nach ästhetischen, ganzheitlichen und nachhaltigen Kriterien. So wenig also Projekte mit Prozessen gleichzusetzen sind, ist Management mit Gestaltung vergleichbar. Projektmanagement und Prozessgestaltung sind sehr unterschiedliche Arbeitsbereiche, jedoch ist es durchaus möglich, dass Prozessgestalter/innen auch Projekte managen und dass Projektmanager/innen auch Prozesse gestalten.

- 1** Einleitung
- 2** Grundlagen für Prozessgestaltung
- 3** Schlusswort
- 4** Anhang

STERNSCHNUPPEN

Ein permanentes Beobachten und Forschen ist die einzige Möglichkeit, Veränderungen in der Gesellschaft zu entdecken, denn diese sind schwer vorhersehbar und fallen oft wie Sternschnuppen vom Himmel. Je mehr Erfahrung und theoretisches Hintergrundwissen jemand hat, desto grösser ist die Chance, solche Verschiebungen einordnen und die daraus entstehenden Gestaltungspotenziale erkennen zu können.



Forschergeist

Viele Menschen suchen nach neuen Potenzialen für die Gestaltung von Prozessen, weil sie neugierig sind und sich persönlich weiterentwickeln möchten. Es gibt jedoch auch Menschen, welche forschen, weil sie es als ihre Verantwortung sehen, sich mit den aktuellen Veränderungen zu befassen oder weil sie die wirtschaftliche Situation zur Schaffung von Überlebenschancen zwingt.

Martin Lötscher |s. 116 beschreibt, wie die Inhalte des [soDA Magazins](#) zustande kommen: «Wie die Ideen für ein Heft entstehen, hat viel damit zu tun, dass ich einerseits neugierig und andererseits sehr sprunghaft bin. Ich bin kein introvertierter Denker, der versucht, alles bis ins Hundertste oder Tausendste zu analysieren. Ich habe so viele und so vielfältige Interessen, dass ich eigentlich fast zu jedem Thema einen Bezug entwickeln kann. Ich versuche fast manisch, viele Quellen und Informationen aufzunehmen. Das ist vielleicht nicht sehr gesund, aber es ist sicher ein elementarer Grund, warum die Hefte doch sehr subversive und untergründige Verdichtungen von dem enthalten, was gerade passiert oder passieren könnte.» Dass nicht jeder einen solchen Forschergeist besitzt, hat *Mario Frick* |s. 112 in seinem Grafikbüro [Screenlounge](#) beobachtet: «Es wäre natürlich ideal, wenn sich alle Mitarbeiter/innen ähnlich über aktuelle Trends informieren würden, jedoch kann man niemanden dazu zwingen. Es muss von einem selbst ausgehen. Manche Leute machen dies automatisch, auch in ihrer Freizeit. Diese leben Design und nehmen Trends automatisch wahr. Für andere jedoch ist Gestaltung einfach ein Job wie jeder andere, der täglich um 17:30 beendet ist.» *Timon Christen* |s. 130 freut sich, in einem Zeitalter der Umbrüche zu leben: «Veränderungen sind die Voraussetzung dafür, dass man leben, arbeiten und sich weiterentwickeln kann.» Die Entwicklung der Technologien hat unser Alltagsleben beispielsweise grundlegend verändert. Sich nicht mit ihnen zu befassen, findet *Mischa Schaub* unrealistisch, denn schliesslich sind «wir längst in einem Abhängigkeitszustand von Technologie, der unseren Denk- und Handlungsraum drastisch verändert hat. Auch wenn man nichts mit ihr zu tun haben will, ist man der Massenernährung und dem Gesamtdruck der Menschheit ausgesetzt. Von dem her ist das Ausstiegskonzept einfach egoistisch und löst nicht viel.» *Mischa Schaub* |s. 121 ist sich bewusst, dass nicht jeder die Fähigkeit hat, sich mit solchen Phänomenen auseinanderzusetzen und versucht, am [Institut HyperWerk](#) junge Menschen dazu auszubilden, «kreativ auf unbekannte und erschreckende Umstände zu reagieren und interdisziplinäre Teams zusammenzustellen, um möglichst sinnvoll agieren zu können.»

Forschen ist für Künstler/innen nicht nur eine Horizonterweiterung, sondern auch eine Notwendigkeit, um konkurrenzfähig zu bleiben, meint *Beat von Wartburg* |s. 94, Leiter der Abteilung Kultur der [Christoph Merian Stiftung](#): «Ein Künstler muss forschen und immer Neues bringen. Wer das nicht macht, wird sofort von jüngeren Tendenzen und jüngeren Künstlern überholt.» Im heutigen Zeitalter der Umbrüche trifft diese Aussage jedoch nicht nur auf Künstler zu. *Klaus Overmeyer* |s. 111, Co-Initiator und Koordinator des Forschungsprojekts [Urban Catalyst](#), beobachtet, dass die Menschen heute zuneh-

mend auf die neuen Möglichkeiten der virtuellen und physischen Mobilität angewiesen sind: «Die virtuelle Mobilität schlägt sich gerade in einer räumlichen Mobilität und Flexibilität nieder. In Berlin zeigt sich die Notwendigkeit des Reisens aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage umso mehr.» Klaus Overmeyer vermutet, dass herumreisende Leute erfolgreicher sind: «Wahrscheinlich gibt es mittlerweile einen Travel-Index. Wenn jemand viel unterwegs ist, kann er sich halbwegs über Wasser halten.» In der Schweiz sieht es mit der Notwendigkeit der physischen Mobilität noch anders aus. *Martin Lötscher* | s. 116: «Unsere übersättigte erste Welt hat verfettete Strukturen entwickelt und das macht die Leute teilweise sehr langsam. Ich glaube, dass sich mit der Zeit alles selber organisiert, weil der Druck seitens der Leute, die nichts haben, immer grösser wird. Dank dem Internet gibt es tausende von Möglichkeiten, sich für einen Auftrag zu bewerben. Dort ist dann halt der Amerikaner, der 1000 Dollar kostet, dem Inder, der 380 Dollar kostet, unterlegen. Und ein Jahr später verdient der Afrikaner für 120 Dollar immer noch genug, um zu leben. So strukturieren sich Dinge automatisch neu. Wenn es jemanden gibt, der einem viel Geld für etwas bezahlt, dann ist das sicher toll, aber ich habe nicht das Gefühl, dass es in zwanzig Jahren immer noch Standard ist, für alle Jobs viel Geld zu bekommen.»

Veränderungen lesen

[Genauso wie es unmöglich ist, ohne astronomische Kenntnisse einen neuen Stern am Himmel zu entdecken, sind Veränderungen bedeutungslos, wenn der Erfahrungshintergrund fehlt, um sie erkennen und einordnen zu können.](#)

Thomas Soraperra | s. 129, Kaufmännischer Leiter des [Kunstmuseums Liechtenstein](#), erklärt, warum ein theoretischer Hintergrund in der heutigen Welt wichtig ist: «Ich habe die Erfahrung gemacht, dass mir eine theoretische Basis am meisten genützt hat, weil man die Praxis ohnehin in der Praxis lernt. Ausserdem ändert sich die Praxis ständig und da muss man sowieso immer up to date bleiben. Wichtig ist, ein Grundanalyse-Instrumentarium zu haben, um Veränderungen in der Gesellschaft lesen zu können. Es braucht ein gewisses Einfühlungsvermögen und einen theoretischen Hintergrund, um zu wissen, dass man in Liechtenstein nicht die gleichen Dinge machen kann wie in Wien. Ich bin ja ein strenger Verfechter von Philosophiestudien und anderen Studien. Wenn ich kaufmännischer Leiter bin, muss ich wissen, wie Abrechnungen funktionieren etc., aber ich finde es wichtig, dass man auch andere Qualifikationen hat.» *Martina Nadansky* | s. 117 versucht, Kindern mittels [Architekturvermittlungsworkshops](#) eine theoretische Basis weiterzugeben, welche ihnen erlaubt, von ihrem Lebensraum ausgehend vielschichtige Verknüpfungen zu anderen Lebensbereichen herzustellen. Sie erklärt: «Ich denke, dass Architekturvermittlung nicht wichtig ist, weil wir bessere Häuser brauchen, sondern viel mehr, weil man mit der Beschäftigung mit diesem Thema auch soziale, politische, finanzielle, kommunikative, gesellschaftliche und kreative Aspekte und Bereiche berührt. Es hat etwas Handwerkliches, aber es geht auch um etwas grundsätzlich Konstruktives. Nichts sieht einfach nur so aus, weil es so aussehen

will. Und so verstehen die Kinder plötzlich, warum der Eiffelturm so aussieht, wie er aussieht oder warum die Häuserdächer so sind, wie sie sind. Es bedeutet, die inneren Gesetzmässigkeiten einer Konstruktion zu erforschen und zu verstehen, dass Architektur viel mehr ist als nur ein Gestaltgeber.» *Jan Rikus Hillmann* | S. 109, Geschäftsführer des [De:Bug Magazins](#), ist der Meinung, dass es ohne eine gewisse Erfahrung schwierig wird, neue Themen aufzugreifen: «Wer aktuell publizieren möchte, muss wissen, welche Themen gerade für seine Zielgruppe interessant sind und seinen Blick in dem journalistischen Winkel darauf richten, wie es für sein Medium adäquat erscheint.

Wir bei der [De:Bug](#) sind aktiv sehr vernetzt, werden aber auch mit vielen Medien wie Vinyls, CDs, DVDs und Büchern bemustert und haben zudem viele Autoren, die uns Themen vorschlagen. Es gibt viele verschiedene Wege, Themen zu entdecken, aber die Erfahrung kann sehr hilfreich sein, um aktiv Inhalte zu Themen zu machen. Wenn man lange bestimmte Themenkomplexe begleitet hat, fallen bestimmte Tendenzen, Strukturen, Hypes, Entwicklungen einfach auf. Es gehört zum Job, zu sehen, ob sich aus einer Tendenz gerade etwas Stärkeres entwickelt oder entwickeln könnte.»

«Ich habe die Erfahrung gemacht, dass mir eine theoretische Basis am meisten genützt hat, weil man die Praxis ohnehin in der Praxis lernt. Ausserdem ändert sich die Praxis ständig und da muss man so-wieso immer up to date bleiben. Wichtig ist, ein Grundanalyse-Instrumentarium zu haben, um Veränderungen in der Gesellschaft lesen zu können. Es braucht ein gewisses Einfühlungsvermögen und einen theoretischen Hintergrund, um zu wissen, dass man in Liechtenstein nicht die gleichen Dinge machen kann wie in Wien.» *Thomas Soraperra* | S. 129

FLIEGENFISCHER

Prozesse zu gestalten bedeutet, durch viele dunkle Tunnels zu krabbeln und oft nicht zu wissen, wie es weitergehen wird. Um die Motivation nicht im ersten Tunnel zu verlieren, ist es hilfreich, wenn ein Prozess auf einer sehr lustvollen Fragestellung basiert.



Ich werfe einfach etwas ins Wasser und schaue, ob ein Hecht anbeisst.

Es ist wichtig, Ideen eine Weile mit sich herumzutragen, sie guten Freunden zu erzählen und auszuprobieren, ob sie sich innerhalb der gegebenen Umstände weiterentwickeln lassen oder ob sie sich mit der Zeit als unrealisierbar herausstellen.

Mischa Schaub | s. 121, Institutsleiter des HyperWerk, reflektiert, wie er Ideen aussucht: «Ich erzähle meine Ideen, solange sie vollkommen unreif sind und stehe manchmal mit masslosen Behauptungen da. Aber plötzlich hält etwas. Ich bin wie ein Fliegenfischer. Ich werfe einfach etwas ins Wasser und schaue, ob ein Hecht anbeisst. Ich denke, es ist wichtig, viel zu werfen und Ideen schnell fallenzulassen, wenn sie nicht funktionieren. Beim Entscheiden braucht es eine gewisse Geschwindigkeit und zugleich die Sturheit, dabeizubleiben und die grossen Dinge zu verfolgen. Man hat nicht unendliche Ressourcen an Kreativität.» Barbara Ellenberger | s. 91, Künstlerische Leiterin des Wunschpavillons: «Alles, was ich mache, beginnt mit einer Vision, einem Wunsch oder einer Idee und dann beginne ich, diese Idee zu behaupten. In dieser Phase bin ich sehr aufmerksam mir gegenüber. Wenn ich merke, dass ich die Idee gerne erzähle und wenn andere Leute Spass daran haben, dann mache ich weiter. [...] Es ist wichtig aufzunehmen, was sich aus den Gesprächen ergibt oder etwas wieder fallenzulassen, weil es auf kein Echo stösst und Kraft kosten würde. Es wäre zwar nett, aber... Es lohnt sich, in dieser Phase sehr ehrlich zu sein, nicht nur mit sich selber, sondern auch den Bedingungen gegenüber, die man vorfindet.» Es kann sein, dass eine Idee zwar gut ist, dass aber der richtige Zeitpunkt für eine Umsetzung noch nicht gekommen ist. Martin Lötscher | s. 116: «Zum Teil haben wir Ideen oder Vorstellungen, deren Potenzial erst ein paar Jahre später ersichtlich wird. Andererseits gibt es Thematiken, die uns in einem bestimmten Moment interessieren und mit denen wir uns dann sehr intensiv auseinandersetzen können.» Markus Wille | s. 115 beschreibt seine Arbeitsweise im TaKino in ähnlichen Worten: «Ich trage Filme manchmal Monate mit mir herum, um einen passenden Platz für sie zu finden oder einen geeigneten Aufhänger zu haben, denn wenn man sie nicht mit einer aktuellen Stimmung in Verbindung setzen kann, zeigt man sie vergeblich.»

Was zu beweisen war

Überraschende Ideen werden oft als unrealisierbar oder wahnsinnig abgetan. Für viele Prozessgestalter/innen ist es eine persönliche Herausforderung, eine Idee trotz allen Einwänden weiterzuverfolgen und sich selbst und anderen zu beweisen, dass sie sehr wohl das Potenzial für eine Umsetzung hat.

Philippe Cabane | s. 126 kann von der Arbeit als Coach und Geschäftsleiter des Zwischennutzungsprojekts nt/Areal in Basel nicht leben, jedoch war dies auch nicht das Ziel der Projektentwicklung: «Für mich war das Projekt in erster Linie ein Experiment, mit dem ich zeigen wollte, dass städtische Identität vor allem von sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Aktivitäten und weniger von sogenannt identitätsstiftenden städ-

tischen Architekturen abhängt. Für mich galt es, dieses zu beweisen. Dass es funktioniert, haben die unzähligen aktiven Menschen auf dem Areal gezeigt. Den Beweis zu erbringen, dass man ohne Subventionen einen öffentlichen Raum erschliessen und mit städtischem Leben erfüllen kann, ist mehr als nur ein gutes Gefühl. Es ist das Wissen um ein ganzes Instrumentarium, wie man öffentliche Flächen privat betreiben kann.» *Georg Biedermann* | s. 103 findet es ebenfalls viel interessanter, Projekte zu erarbeiten, wo der Erfolg nicht schon vorprogrammiert ist. Dies war auch seine Motivation, ein Festival für junge Dramatiker/innen mit wenig Zeit und noch weniger Geld zu organisieren: «Wenn es einigermaßen gelingt, dass sich die Leute wohlfühlen, ist das für mich viel spannender als irgendein Gastspiel zu organisieren, von dem ich weiss, dass es sowieso klappt.» *Karl Gassner* | s. 110 baute vor 28 Jahren ein Haus und verwandelte zur Besorgnis seiner Eltern eines der Stockwerke in einen Jazz-Club. Bis heute stellt es für ihn eine Herausforderung dar, den Jazz-Club zu betreiben: «Ich bin ein positiv denkender Mensch. Es geht alles irgendwie. Wenn ich anfangen würde zu zweifeln, hätte ich schon längst aufhören müssen, denn es war auch nicht immer alles eitel Sonnenschein. Für mich ist die *Tangente* ein Nervenkitzel. Es geht mir nicht um die Anzahl der Konzerte, sondern darum, zu sehen, ob ich es schaffe, die Qualität zu halten und das Ganze zu finanzieren.» Mit Nervenkitzel war auch das Theaterprojekt *Hotel Neustadt* in Berlin verbunden. *Benjamin Foerster-Baldenius* | s. 96: «Es ging darum, im zweitgrössten Plattenbaugelände Ostdeutschlands ein Theaterprojekt mit Jugendlichen zu machen. Wir konnten sie von der Idee überzeugen, eines der vielen leerstehenden Gebäude in ein temporäres Hotel umzuwandeln und weil dieses Gebiet nicht unbedingt ein beliebtes Reiseziel ist, veranstalteten wir gleich noch ein internationales Theaterfestival.»

Ungewöhnliche und überraschende Ideen lösen oft Misstrauen aus, weil an deren Realisierbarkeit gezweifelt wird. Deshalb müssen Projekte oder Unternehmen oft schon sehr weit entwickelt sein, bis sich andere Leute davon begeistern und überzeugen lassen. Für *Beatrice Brunhart-Risch* | s. 95 war das *Junge THEATER liechtenstein* nicht das erste Projekt, das ohne finanzielle Ressourcen aufgebaut wurde: «Zuerst muss man etwas leisten, da man sonst das Vertrauen der Leute nicht gewinnen kann. Erst dann kann man um finanzielle Unterstützung bitten.» *Desirée Meiser* | s. 100 hat mit dem zeitgenössischen Musikzentrum *GARE DU NORD* erfahren, dass ein solcher Prozess sehr lange dauern kann: «Du musst dir ein Vertrauen erarbeiten, dich bewähren und du musst über längere Zeit ein spannendes Programm vorlegen. Ein Jahr reicht nicht. Du musst auch Strategien entwickeln, wie du den Leuten die Berührungsangst nehmen kannst.» *Beat von Wartburg* | s. 94, Leiter der Abteilung Kultur der *Christoph Merian Stiftung* freut sich über die Möglichkeit, solche Projekte zu fördern: «Wir sind als Stiftung in der komfortablen Situation, aber auch in der Verantwortung, genau solche Projekte zu unterstützen, die risikobehaftet und experimentell sind und wo der Erfolg nicht schon von vornherein feststeht.»

Das Herauspicken von lustvollen Punkten

Eine Fragestellung nach der potenziellen Markttauglichkeit auszuwählen ist in der Prozessgestaltung sehr schwierig, da der Verlauf eines Prozesses unklar ist und sich der Markt permanent verändert. Wenn eine Idee hingegen nach dem Lustprinzip auserkoren wird, stellt deren Weiterverfolgung immer eine persönliche Bereicherung dar und kann in dem Sinne auch nicht scheitern.

Martin Lötscher |s.116 beschreibt, wie die Themen für das **soDA Magazin** ausgewählt werden: «Wenn wir eine sehr grosse Basis an Informationen haben, dann picken wir aus dem Wissenspool kleine Punkte heraus, die für uns lustvoll sind und von der Dramaturgie her eine Spannung erzeugen.» Für Martin Lötscher stand ein kommerzieller Erfolg nie im Vordergrund. Er merkte vielmehr, «dass es ein grundsätzlich spannendes Gebiet war, wo ich sehr viel lernen konnte.» Für *Benjamin Foerster-Baldenius* |s.96 stellte die Umsetzung des Projekts **Hotel Neustadt** ebenfalls eine sehr verlockende Idee dar: «Es war eine Möglichkeit, einen riesen Spielplatz zu haben, auf dem man wirklich etwas ausprobieren kann.» Obwohl *Damian Hohl* |s.97 für die Mitarbeit im Zwischennutzungsprojekt **Palace** in St. Gallen im ersten Jahr nichts verdiente, kam ein Aussteigen nicht in Frage: «Ein Teil meiner Motivation ist, dass mir ein grosser Teil der Musik, die wir hier zeigen, viel bedeutet. Und hier mitzumischen macht Spass. Wir haben hier die Möglichkeit, unsere Lieblingsbands ins eigene Haus holen.» Auch *Andreas Broeckmann* |s.88 witterte mit der Konzeption des **TESLA Medien>Kunst<Labors** eine Chance, etwas Besonderes auf die Beine zu stellen: «Wir hatten die Möglichkeit, ein Haus zu bekommen, wo wir Künstlern Produktionsorte und Produktionszeit anbieten können und wo eine längerfristige Arbeit sowie kleinere Sachen möglich sind, die nicht den Anspruch haben, dass ein paar hundert oder ein paar tausend Gäste kommen, sondern wo eine Salonveranstaltung auch mit 20 oder 25 Gästen gelungen ist. Es war eine Gelegenheit, andere Formate auszuprobieren und wirklich Work in Progress zu präsentieren.» *Fabian Reuteler* |s.102 schaffte ebenfalls einen Experimentierraum: «Den **Tanzformator** Verein haben wir mit dem Ziel gegründet, diejenigen Dinge zu organisieren, die wir selber gerne besuchen würden und deshalb haben wir auch ein sehr vielfältiges Programm, das von Clubbing-Geschichten über Konzerte bis zu Comedys geht. Für mich stellte der Verein vor allem anfangs einen Rahmen dar, um verschiedene Dinge auszuprobieren und um herauszufinden, was funktioniert, worauf die Leute ansprechen und wie man kostendeckend arbeiten kann. Es war wie ein Tummelfeld.» *Sandro Nardi* |s.127 empfand die Organisation der Musikplattform **Club saboteur** ebenfalls als Chance, etwas auszuprobieren: «Ich glaube, man muss nicht immer schauen, was es schon alles gibt. Etwas muss ja auch einfach für dich innovativ sein.» Der Theaterschaffende *Georg Biedermann* |s.103 ist überzeugt, dass Projekte, welche mit Herzblut organisiert werden, eine andere Ausstrahlung haben als Projekte, wo das Geld im Vordergrund steht: «Ich finde, es muss immer ein echtes Anliegen dahinter sein. Es gibt vielleicht Dinge, mit denen du Geld verdienen kannst und die du vermarkten kannst. Ich weiss nicht, ob es dann noch ehrlich ist. Für mich ist es wichtig, dass eine Absicht dahinter ist, die nicht unbedingt auf Selbstbereicherung zielt.»

Die Kulturbeirätin *Evelyne Bermann* | S. 101 lässt sich gerne von Gesuchen begeistern, bei denen eine gewisse Authentizität spürbar ist, jedoch hat sie auch schon viele Gesuche vorgelegt bekommen, bei denen schnell der Eindruck entstand, dass diese hauptsächlich konzipiert wurden, um an Fördermittel zu gelangen: «Die Authentizität eines Projekts ist sehr wichtig. Ich glaube, man spürt, wie tief und professionell ein Projekt ist und wie realistisch man einem Thema nachgegangen ist.»

SPUREN IM SCHNEE

Ausnahmezonen sind wie Fussstapfen im Neuschnee. Sie würden nicht fehlen, wenn es sie nicht gäbe, jedoch kann ihre Existenz Raum für Gedanken und Aktionen schaffen. Viele Ausnahmezonen entstehen, weil jemand durch Zufall oder aus Neugier vom Pfad abweicht. Es gibt aber auch Menschen, welche bewusst in den Neuschnee schreiten, um Neuland zu erkunden und Prozesse zu ermöglichen.



Wir wollten eine Modenschau machen. Also nähten wir Kleider.

Menschen schaffen Ausnahmezonen oft nicht, weil sie dadurch Prozesse auslösen wollen, sondern eher, weil sie zufällig etwas brauchen oder ausprobieren wollen, ob eine Idee wirklich das Potenzial für eine Umsetzung hat. Sie werfen einfach einen Stein ins Wasser und schauen, ob er Wellen schlägt.

Ines-Ulrike Rudolph | s. 107, Spezialistin für die Entwicklung von Konzepten für die temporäre Nutzung von Flächen und Gebäuden, beschreibt die Wichtigkeit von Proberäumen: «Ich halte <Proberäume>, wo Leute Dinge einfach ausprobieren können und nicht schon einen Businessplan haben müssen, für absolut wichtig - auch für den persönlichen Reifeprozess und um Unternehmungen entwickeln zu können. Das Innovative entsteht eben erst aus dem Chaotischen und aus der Reibung und den Verhandlungen mit anderen Leuten.» *Markus Freitag* | s. 114 kann sich kaum an eine Zeit erinnern, in der nicht einfach alles ausprobiert wurde, worauf man Lust hatte: «Ich habe eine Lehre als Dekorationsgestalter gemacht. Ich hatte dort schon das Gefühl, dass ich nicht auf Anleitungen angewiesen war und habe einfach ausprobiert. Die Aufträge waren immer sehr unterschiedlich und man musste sich zu jedem Auftrag etwas Neues überlegen. Daniel hatte auch einen Lehrmeister, der nie da war und von ihm alles verlangte, als ob er schon ein fertig ausgebildeter Grafiker wäre. Von dem her hatten wir nie das Gefühl, dass wir erst etwas lernen müssten, um etwas zu machen. Die Frage hat sich gar nie gestellt. Zu Hause hatten wir eine Werkstatt und konnten immer tun, was wir wollten und alle Werkzeuge brauchen.» Experimentieren erfordert nicht unbedingt Mut, sondern eher die Bereitschaft, auch Fehler zu machen.

Sandro Nardi | s. 127, Organisator der Musik-Plattform **Club saboteur**: «Wenn man alles selber organisiert, macht man halt am Anfang viele Fehler, aber der Vorteil ist, dass man die Erfahrungen selbst gemacht hat. Ich denke, dass man auch freier auf Dinge zugehen kann und andere Lösungswege findet, wenn man die allgemeingültigen Projektmanagementregeln gar nicht kennt.» *Andreas Broeckmann* | s. 88, Künstlerischer Leiter des **Medien>Kunst<Labors TESLA** in Berlin, ist der Meinung, dass gewisse Dinge sowieso nur durch «learning by doing» und dadurch, «dass man Fehler» macht, entwickelt werden können: «Ich bin froh, dass ich solche Erfahrungen in einer relativ beschützten Umgebung machen konnte und in einer Situation, in der es nicht zu grossen Dramen geführt hat.»

Viele Projekte sind die Folge eines kleinen Experiments, das unerwartet grösser wurde. *Herwig Bauer* | s. 105 berichtet, wie die Poolbar entstanden ist: «Zu jener Zeit habe ich selber viele gestalterische Dinge wie Schnitzen, Filmen, Malen etc. ausprobiert und irgendwann ging ich sogar in einen Glasbläserkurs. Dieser war dann der Anlass, eine Workshopreihe zu gründen, woraus mit den Jahren das **poolbar Festival** entstanden ist. [...] Ich hatte nicht im Entferntesten geplant, dies beruflich zu machen. Es zeigte sich einfach, dass ich mich nach dem Studium entscheiden musste, das eine oder das andere zu machen, weil beides zeitlich nicht möglich gewesen wäre.» Das Modeprojekt **Satan takes a holiday** ist ebenfalls ein

Folgeprojekt einer spontanen Aktion. *Anna Hilti* | s. 89: «Während meiner Studienzeit in Luzern hatten wir einen Keller, in den wir eine Bar einbauten und regelmässig betrieben. Da wir dort eine Modeschau machen wollten, begannen etwa 5 Leute, die alle keine Schneider- oder Modeausbildung hatten, zu nähen. Es passierte einfach. Wir suchten altes Material wie Kleider, Vorhänge, etc. und daraus kreierten wir eine Kollektion.» *Fabian Reuteler* | s. 102 erzählt eine ähnliche Kellergeschichte: «Es begann damit, dass wir mit 13 im Keller eine Bar einrichteten, die für einen Haufen 13-Jähriger gar nicht so unprofessionell war. Wir hatten DJs und eine computergesteuerte Lichtshow, die einem jedes Mal einen Stromschlag versetzte, wenn man ihr zu nahe kam. Später organisierten wir dann in einem Jugendraum Konzerte und Clubbing.» Zu dem einen Keller gesellten sich später noch weitere Keller und einige der 13-Jährigen von damals organisieren im Rahmen des Kulturvereins **Tanzformator** auch heute noch Veranstaltungen.

Warum tanzt ihr nicht?

Menschen, welche bewusst Ausnahmezonen kreieren, zeichnen sich meist dadurch aus, dass sie bereit sind, Dinge geschehen zu lassen, die nicht den eigenen Erwartungen entsprechen und zu respektieren, dass diese Teil des Prozesses werden.

Anna Hilti | s. 89 involvierte in ihr Modeprojekt etliche Leute, die sich als Näher/innen, DJs, Models etc. betätigten: «Viele der Models waren noch nie auf einer Bühne gestanden und es war erstaunlich, welche Talente zum Vorschein kamen. Man muss Möglichkeiten für die Leute schaffen, weil man sonst ihr Potenzial gar nicht sieht.» *Herwig Bauer* | s. 105 organisiert am **poolbar Festival** neben Konzerten auch Architektur- und Modewettbewerbe, weil er überzeugt ist, dass sein Publikum, «das ich als kritisches Publikum im positiven Sinne sehe», selber etwas machen will. Im **Wunschpavillon** konnte sich die Bevölkerung mit Wünschen beteiligen. *Jan Sellke* | s. 91: «Partizipation war im **Wunschpavillon** wirklich ein Schwerpunkt. Deshalb konnte man sich etwas wünschen und wir haben auf diese Wünsche reagiert und versucht, sie umzusetzen oder sie an Institutionen weiterzugeben, die diese Wünsche erfüllen können. Wir haben gezeigt, dass wir ab dem Punkt nicht mehr Anbieter sind, sondern dass wir auf Angebote und Nachfragen, die von aussen kommen, reagieren.» Im Projekt **cultura** in Berlin darf man sich zwar nichts wünschen, dafür aber werden Räume zur Verfügung gestellt, innerhalb derer man die eigenen Wünsche verwirklichen kann. *Sven Iversen* | s. 128: «Das Spezielle an **cultura** ist, dass die leerstehende Räume genutzt werden, um Leute von aussen nach Berlin zu holen. Es geht wirklich sehr darum, Berlin anderen Leuten vertraut zu machen und ihnen die Chance zu geben, sich Berlin zu Eigen zu machen.» Wenn Räume geschaffen und bewusst anderen Menschen zur Verfügung gestellt werden, ist es wichtig, die Personen zu schützen, welche den Mut haben, in diesen Räumen ungewohnte Dinge auszuprobieren. Ein klarer Rahmen kann verhindern, so *Bastian Trost* | s. 93 von der Performance Gruppe **Gob Squad**, dass sich Leute unwohl fühlen, wenn sie zum

Mitmachen aufgefordert werden: «Dadurch, dass du den Zuschauern klare Strukturen vorgibst, fühlen sie sich relativ geborgen darin. [...] Wir sind uns bewusst, dass wir proben und die Zuschauer nicht. Wir haben einen enormen Vorsprung. Die Zuschauer müssen genauso wie wir eine Chance haben, gut dazustehen, obwohl sie nicht geprobt haben. Man sollte sie nicht blossstellen. Wenn wir ihnen keinen klaren Rahmen geben, wird es schwierig und peinlich für sie.» *Ilia Papatheodorou* | s. 106, Performerin beim Kollektiv *She She Pop*, bestätigt, dass ein Stück so konzipiert sein muss, dass sich das Publikum wohlfühlt. In «Warum tanzt ihr nicht?» werden die Zuschauer/innen beispielsweise zum Tanzen aufgefordert, jedoch steht es ihnen frei, die Einladung anzunehmen: «Die Situation muss so gestaltet sein, dass sie individuelle Grenzen zulässt. Dass es nicht aufhört, wenn jemand sagt, er wolle nicht tanzen.»

Philippe Cabane | s. 126 muss immer wieder dafür kämpfen, dass die Räume und Flächen des *nt/Areals* in Basel offen für neue Nutzungen bleiben: «Öffentliche Räume laufen immer Gefahr, von bestimmten Gruppen in Beschlag genommen und codiert zu werden. Auf dem Sonntagsmarktplatz zum Beispiel stehen zwei Basketballkörbe auf einem markierten Feld. Ein Geschenk des Kantons, weil er bei der Dreirosenanlage zu wenig Kapazität hatte. Mit dieser Codierung von Funktionen wird jeglicher Möglichkeitssinn ausgeschaltet. Der Platz ist definiert, bestimmt und territorialisiert durch eine Funktion! Aber sind es nicht gerade die noch offenen Möglichkeiten, die Neues und Verschiedenartiges zulassen können? Öffentlichkeit kann nur entstehen, wenn auch anderes möglich ist. Plätze mit Anspruch auf Öffentlichkeit müssen unterschiedlichste Codierungen zulassen. Exemplarisch für diese Haltung sind die Velokuriers, die sich jeden Mittwoch zum Velopolo treffen. Sie basteln mit Rucksäcken zwei Tore, spielen Polo, trinken anschliessend ein Bier und packen alles wieder zusammen. Vorher und nachher sieht der Platz aus, als wäre nichts passiert. Markiert wird nur für zwei Stunden. Öffentlichkeit teilt sich den Raum in Zeitabschnitte und nicht in Parzellen.» Es gibt sehr wenige Zonen wie das *nt/Areal*, die bewusst offen gehalten werden, denn oft ist es den Leuten zu riskant, anderen Freiraum zu gewähren. *Timon Christen* | s. 130 hat mit dem *Kaktus*Magazin* ebenfalls eine Zone geschaffen, innerhalb derer sich andere Personen verwirklichen können: «Es gibt nur wenige Konzepte, die so offen sind. Unser Magazin ist ziemlich klein und kleine Magazine werden von den Herausgebern meistens als Plattform für sich selbst benutzt, also um eigene Arbeiten zu publizieren.»

Fantasieräume

Ausnahmezonen müssen nicht immer ein Angebot zur Partizipation sein, sondern können auch geistige Räume darstellen, welche einfach da sind und von anderen Menschen so genutzt werden können, wie diese es möchten. Solche Zonen können als Ruhestätten innerhalb einer Welt dienen, in der das Funktionale sehr wichtig ist und die Antworten meist schon gegeben sind, ohne dass je eine Frage gestellt wurde.

Mit dem **unternehmen mitte** in Basel wurde ein Café- und Kulturhaus in einer Bank geschaffen, in dem sich die Leute wohlfühlen können. Die Gäste haben die Möglichkeit, einen Kaffee zu trinken, ein Magazin zu lesen, Leute zu treffen oder am Laptop zu arbeiten. *Daniel Häni* | s. 98, Mitbegründer und Geschäftsführer: «Wir sind interessiert, einen Raum zu schaffen, wo sich Menschen begegnen, wo Platz für Kreativität ist, wo man nicht muss, sondern kann.» *Thomas Soraperra* | s. 129 beschreibt das Kunstmuseum ähnlich: «Wir haben viele Besucher, die das Museum als einen Ort der geistigen Anregung nutzen, wo man losgelöst von unmittelbar funktionalen Zusammenhängen sein kann. Wir wollen ja im positiven Sinne eine Ausnahmezone sein, wo man Zeit hat zu schlendern und sitzen. Manche Leute tun es und manche nicht. Es ist nur ein Angebot. Wir sind wie der Fels in der Brandung. Ein Museum kann man nutzen, auch für sich selber. Es sind nicht immer die Antworten, die zählen, sondern die Fragen. Wir sind eine Gesellschaft, die sehr schnell mit Antworten ist. Wir wollen sofort Antworten und kriegen sie auch. Da ist es einfach gut, auch über Fragen nachzudenken.»

Barbara Ellenberger | s. 91 sieht Theater als Möglichkeit, Dinge auszuprobieren, welche im realen Leben nicht möglich sind und so Situationen zu erleben, welche einem neue Welten eröffnen: «Theater ist eine Form, sich spielend mit Situationen auseinanderzusetzen und sich im Freiraum der Fantasie mit Dingen zu beschäftigen, die man in der Realität brauchen kann. Kinder beispielsweise spielen und probieren sich im Spiel aus, wie es wäre, Vater und Mutter zu sein. Zuschauer machen das ähnlich. Sie schauen zu, wie andere ausprobieren, wie es wäre, wenn man Macht hätte oder ein Mörder wäre.» *Markus Wille* | s. 115 hofft, dass die Filme im **TaKino** es manchmal schaffen, Leute von ihren Positionen und Meinungen wegzubewegen: «Ich bilde mir nicht ein, dass man bei der Masse etwas verändern kann, aber vielleicht bekommen einige Personen Einsichten in Welten, die ihnen sonst verschlossen sind.» *Martin Lötscher* | s. 116 würde sich freuen, wenn Leute durch das **soDA Magazin**, das sich «durch seine Langlebigkeit inzwischen zu einer festen Grösse etabliert hat», inspiriert werden könnten, «etwas Ähnliches zu machen und nach ethischen und menschlichen Kriterien vorzugehen» sowie «das Risiko auf sich zu nehmen, Dinge zu machen, die vor 10 oder 20 Jahren undenkbar gewesen wären». Markus und Daniel Freitag mussten schon miterleben, dass ihre Idee zwar inspirierte, aber die Kriterien ganz grundsätzlich missverstanden wurden. *Markus Freitag* | s. 114: «Es gab Leute, die Produkte aus neuem Planenmaterial herstellten. In diesem Fall finde ich es immer noch besser, Taschen aus gutem Leder zu produzieren, anstatt Kunststoffmaterial salonfähig zu machen.» Es gibt aber auch viele, welche die Idee der **FREITAG Taschen** verstanden haben: «Ich denke schon, dass das **FREITAG**-Beispiel eine ganze Generation von Produktdesignern geprägt hat. Es gab vorher noch nicht so viele Gestalter, die aus Müll ein völlig funktionales Produkt gemacht haben, das gut aussieht und sich auch noch nach 13 Jahren im modischen Segment halten kann.»

LUFTSCHLÖSSER

Da in der Prozessgestaltung die Entwicklung eines Vorhabens nicht vorhersehbar ist, stellt eine Vision das einzig <hand-feste> Ziel dar, an dem man sich orientieren kann. Eine Vision ist jedoch sehr schwer fassbar und gleicht einem Traum, welcher beim Aufwachen nur noch als vages Bild existiert. Um einen solchen Traum weiterzuverfolgen, braucht es nicht nur einen starken Glauben an ein positives Endergebnis, sondern auch das Vertrauen in die eigene Intuition sowie die Fähigkeit, kritische Meinungen, Unsicherheiten und Ungewissheiten als notwendigen Teil eines Prozesses anzunehmen.



Die visionäre Kraft

Da es in Prozessen kein vordefiniertes Produkt gibt, ist die Vision das einzige, woran man sich festhalten kann. Visionen müssen nicht dem realen Endprodukt entsprechen, sondern sind eher wie Luftschlösser, die man sich in den buntesten und verrücktesten Farben ausmalen darf, um die Freude und den Spass nicht zu verlieren.

Hans-Jörg Rheinberger | s. 104, Autor des Buches *Epistemologie des Konkreten*, beschreibt in einem Zeitungsartikel die Schwierigkeit, eine Vision zu verfolgen: «Das Forschungsexperiment ist darauf angelegt, etwas zum Vorschein kommen zu lassen, von dem man noch keine genaue Vorstellung hat; aber ohne eine vage Vorstellung von etwas zu haben, kann man andererseits auch nicht von etwas Neuem überrascht werden.» | s. 133 Um einer solchen vagen Vorstellung nachzugehen, muss man, so *Daniel Häni* | s. 98, Mitbegründer und Träger der *Initiative Grundeinkommen*, die Ungewissheit aushalten können, «dass du nicht genau weisst, wie es weitergeht». *Karl Gassner* | s. 110 ist überzeugt, dass er den Jazz-Club *Tangente* nicht hätte aufbauen können, wenn er nicht an ihn geglaubt hätte: «Das Wichtigste ist, eine Idee zu haben, sie zu formulieren und an sie zu glauben.» *Barbara Ellenberger* | s. 91 bestätigt: «Soll eine Idee umgesetzt werden, muss man sie wirklich portieren, man muss an sie glauben und mit ihr weitergehen, damit sie real wird. Das braucht viel Energie, Kraft und Wille, aber auch Großzügigkeit, um Dinge zuzulassen, die sich auf dem Weg der Realisierung ergeben.» *Timon Christen* | s. 130, Herausgeber des *Kaktus*Magazins*, betrachtet das Durchhaltevermögen als wichtigste Eigenschaft eines Projektleiters: «Ich bin derjenige, der ständig da ist und schaut, dass es lebt. Man muss an eine Idee glauben, die Zeit finden und die Zeit für ein gutes Projekt nutzen.» *Philippe Cabane* | s. 126 hat bei seiner Arbeit im *nt/Areal* beobachtet, dass es sehr wenige Menschen «mit längerfristigen Horizonten» gibt: «Viele Leute sind zwar engagiert, aber nur für ein paar Tage oder Wochen. Es braucht jedoch Menschen, die einen Kontext pflegen. In einer Kunsthalle erwartet man ja auch eine Infrastruktur, ein Kuratorium, ein Sekretariat, einen Hauswart und vieles andere. Ein Bauer kann sein Land auch nicht nur ab und zu pflegen, das wäre sein Untergang.»

Desirée Meiser | s. 100 hat lange gebraucht, um genug Leute dafür zu begeistern, im Badischen Bahnhof in Basel das erste experimentelle Musikzentrum der Schweiz zu eröffnen. Sie reflektiert: «Die visionäre Kraft ist wahrscheinlich genau das Gen, das dich weiterbringt und das verhindert, dass sich die Dinge um sich selbst drehen.» *Mario Frick* | s. 112 hat während dem Aufbau der *Screenlounge AG* ebenfalls die Erfahrung gemacht, dass es Visionen braucht, um schwierige Zeiten zu überbrücken: «Wir arbeiteten damals mit uralten Computern und das Geld, das man am Anfang verdiente, floss in neue Computer, Software etc. Wir bezahlten uns dann während fast einem ganzen Jahr keine Löhne. Das kann man wirklich nur machen, wenn man viel Freude hat und sieht, dass es irgendwohin führt. Wenn man einen Plan hat, der zu funktionieren scheint.» Visionen müssen nicht dem entsprechen, was sich schlussendlich in der Realität ergibt. Sie haben lediglich die Funktion, inspirierend und motivierend zu sein. *Sven Iversen* | s. 128 geht es im Projekt *cultura*, das jungen kreativen Menschen einen Wohnort

in Berlin vermittelt, um das Gefühl, welches diese jungen Leute für die Stadt Berlin entwickeln. Er hat eine Vision, was längerfristig daraus entstehen könnte: «Diejenigen Leute, die hierher kommen und wieder weggehen, behalten, so die Hoffnung, Berlin in guter Erinnerung und behalten vielleicht auch den einen oder anderen Kontakt zu den Leuten in Berlin. Und wenn sie dann ihre Ausbildung zu Ende gemacht haben, einen Job und viel Geld haben oder in der Lage sind, eine wirtschaftliche Beziehung zu einem anderen Land aufzubauen, dann werden sie sich immer sagen: «Mensch, in Berlin war es ganz gut, es ist eine schöne Stadt und da kenn ich auch noch Leute». Sie werden dann als erstes nach Berlin gehen und nicht nach Heidelberg oder Stuttgart. Das ist wirklich der ganz langfristige Nutzen, der dabei überkommen soll. Ob das zu idealistisch gedacht ist, weiss ich nicht, aber ich finde das als Idee ganz schön.»

Man muss immer über sich hinauswachsen.

Wenn Luftschlösser zusammen mit anderen Personen aufgebaut werden, ist es einfacher, an sie zu glauben und sie nicht aus den Augen zu verlieren. Meist gibt es jedoch nur wenige Menschen, mit denen man Fantasiegebilde entwickeln kann.

Viele der interviewten Kulturunternehmer/innen sind überzeugt, dass sie ohne die Unterstützung anderer Menschen den Glauben an ihre Ideen längst verloren hätten. Für *Markus Freitag*¹s. 114 war die Zusammenarbeit mit seinem Bruder von grossem Wert: «Ich glaube, dass wir beide gerade in den ersten paar Jahren schon mehr als einmal aufgehört hätten. [...] Es war eigentlich immer so, dass wenn einer von uns keine Energie mehr hatte, der andere noch einen weiteren Versuch machen wollte. Wir konnten uns gut ergänzen und spornten uns gegenseitig an.» *Andreas Broeckmann*¹s. 88 hat bei der Organisation des **TESLA** in Berlin, einem Labor für mediale Künste, gelernt, dass man sich die Leute für spezielle Projekte sehr sorgfältig aussuchen muss: «In der Regel sind Projekte, die man in der freien Kulturarbeit macht, grösser als das, was man eigentlich mit dem Geld und mit der Kraft, die man hat, leisten kann. Man muss immer über sich hinauswachsen. In so einem Team sind mir diejenigen Leute am liebsten, die selber so viel Energie da hineinstecken, dass sie den Karren mitziehen.» *Barbara Ellenberger*¹s. 91 hat ebenfalls die Erfahrung gemacht, dass man Visionen nur mit sehr wenigen Leuten umsetzen kann: «Ich kann mit vielen Leuten zusammenarbeiten, aber nur mit wenigen kann ich etwas erfinden.» *Bastian Trost*¹s. 93 schätzt sich deshalb glücklich, in der Performance Gruppe **Gob Squad** gleich mehrere Personen gefunden zu haben, die gemeinsam eine Vision verfolgen: «Natürlich gibt es viel Frustration und Ideen, die nicht durchkommen, aber der Glaube daran, dass das Endergebnis etwas mit uns zu tun hat, ist halt sehr gross. Ich erlebe es oft als sehr angenehm, dass jemand anders weiter weiss, wenn ich nicht mehr weiter weiss. Und meine kleine Idee, die ich ganz genial fand, finden andere vielleicht nicht so gut oder bauen sie auf und machen sie genial.» Die Choreographin *Jacqueline Beck*¹s. 106 hat gelernt, sich ihre Mitarbeiter/innen sehr sorgfältig auszusuchen: «Früher bin ich noch schnell eine Zusammenarbeit mit Leuten eingegangen, die ich kaum kannte, aber heute passiert mir das ganz selten.

[...] Wenn ich selber etwas organisiere, suche ich mir die Leute sehr gezielt aus. Dann muss es menschlich stimmen und ich muss ihre Arbeit wahnsinnig mögen.» *Damian Hohl* |s. 97 bestätigt, dass die gute Atmosphäre im *Palace*-Team kein Zufall ist: «Das Kollektiv besteht aus ehemaligen Mitgliedern ähnlicher Projekte. Jeder ist mit viel Herzblut dabei, und trotz der vielen Arbeit haben wir eine gute Zeit zusammen.»

Streunen

Da es in der Prozessgestaltung kein konkretes Ziel gibt, bleibt oft nichts anderes übrig, als zu streunen und Dinge, welche einen Prozess inspirieren, ankurbeln und weiterentwickeln könnten, aufzugreifen und einzubauen.

Zum intuitiven Handeln gehört die Stärke, Dinge nicht zu tun, wenn das Grundgefühl dagegen ist. Es braucht, so *Daniel Häni* |s. 98, Mitbegründer und Träger der *Initiative Grundeinkommen*, «die Fähigkeit, nein zu sagen, auf die innere Stimme zu hören und ihr treu zu sein». Der Schriftsteller *Mathias Ospelt* |s. 118 beschreibt, wie ein neues Theaterstück entsteht: «Irgendwann setzt sich ein Gedanke fest und den entwickle ich zuerst einmal spielerisch weiter, klopfe verschiedene Möglichkeiten ab, bilde Assoziationen. Das meiste läuft im Kopf ab, Notizen mache ich wenige, rede allerdings mit Personen, die mir wichtig sind, darüber, suche nach und nach Zusatzinformationen und lese Dinge nach. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass mir, wenn ich einmal weiss, was ich will, vieles an Material sowieso <zufliegt> (TV/Radio-Sendungen, Lektüre, Zeitungen, Gespräche etc.)» *Barbara Ellenberger* |s. 91: «Für mich ist Ökonomie ein ganz wichtiger Begriff im Sinne von mit den Umständen arbeiten und nicht gegen sie. [...] Über den *Wunschpavillon* kamen wir in Hildesheim plötzlich mit der Kirche ins Gespräch. Das war nicht unsere Absicht gewesen, es ist einfach passiert. Und wenn wir in Hildesheim geblieben wären, hätten wir begonnen, mit der Kirche zusammenzuarbeiten. Das war eine ganz neue Erfahrung, weil mich diese Institution wirklich nicht interessierte. Es ist wichtig, mit den Umständen zu arbeiten und zu merken, wer auf eine Idee anspringt und wo sich etwas weiterentwickelt. So können unerwartete Dinge entstehen.» In Berlin haben unzählige Menschen den Umstand der brachliegenden Flächen und Gebäude genutzt und ungewöhnliche Projekte dafür konzipiert. Eines dieser Projekte wurde in Halle Neustadt durchgeführt, wo Jugendliche ein heruntergekommenes Gebäude in ein Hotel mit 84 Zimmern verwandelten. |s. 63 Dass die Nutzung eines solchen Gebäudes grosse Auswirkungen auf die ganze Umgebung haben kann, hat *Klaus Overmeyer* |s. 111 im Forschungsprojekt *Urban Catalyst* untersucht: «Zwischennutzungen sind eigentlich Katalysatoren, welche die Öffentlichkeit dazu bringen, ein Gelände durch eine andere Brille zu sehen und darin vielleicht neue Freiheiten oder Möglichkeiten zu entdecken, sein Lebensumfeld selbst zu gestalten.»

Neues einbinden

In der Prozessgestaltung ist es nicht nur zentral, vorhandene Ressourcen zu nutzen, sondern auch über neue Werkzeuge auf dem Laufenden zu sein und zu entscheiden, wann deren Einsatz Sinn macht.

Ines-Ulrike Rudolph | s. 107 ist überzeugt, dass bei der Entwicklung eines Projekts wie des **Wriezener Freiraum Labors**, in dem es darum geht, zusammen mit Anwohnern, Schülern und lokalen Unternehmen einen öffentlichen Park in Berlin zu gestalten, eine persönliche Anwesenheit notwendig ist, auch wenn sonst ein Grossteil der Organisation über das Internet abgewickelt wird: «Man kann vieles übers Netz machen, aber es braucht dieses Persönliche. Speziell in der Anlaufphase, um Vertrauen aufzubauen. Man verhandelt einfach anders, wenn man die Augen und Gesten auch noch sieht.» Die Aufgabe der Prozessgestalter/innen ist es, verschiedene Werkzeuge zu kennen und je nach Projekt abzuwägen, ob deren Einsatz einen Mehrwert darstellt. *Atilano González* | s. 90 hat die Herausforderung angenommen, das **Designmai** Festival in Berlin zu organisieren und eine Struktur aufzubauen, die längerfristig genutzt werden kann. Er findet es schwierig, zu entscheiden, welche Informationssysteme für die Besucher sinnvoll sind: «Ich hab meine Skepsis, was diese ganz neuen Wissensverwaltungssysteme angeht. Sie sind sehr weit vorne, aber sie ringen dem Benutzer auch eine hohe <digital ability> ab. Gerade wenn es ein wechselndes Team ist, wird es schwierig, eine hoch spezialisierte Struktur zu nutzen und da sehe ich den Haken. Ich glaube, dass es ein bisschen länger braucht, bis die Leute soweit sind, dass sie so etwas nutzen können.» Mit der Erweiterung des **Kaktus*Magazins** wagt *Timon Christen* | s. 130 einen Versuch, neue Technologien auf ungewöhnliche Weise einzusetzen: «Mit **K*Tool** entsteht ein kostenloses, bisher einzigartiges und interaktives Werkzeug für Künstler und Designer in Verbindung mit einem gedruckten Magazin, das schweizweit erhältlich sein wird. Die Plattform ermöglicht es mehreren Usern, gemeinsam an einem Dokument zu arbeiten - in Echtzeit Vektoren zu zeichnen, Texte zu schreiben und Bilder zu platzieren. Künstler/innen können auf **K*Tool** durch die gegebenen Möglichkeiten auch neue Arten einer interaktiven Zusammenarbeit auf einer visuellen Ebene «erfinden.»» *Mischa Schaub* | s. 121, Institutsleiter des **HyperWerk**: «Es gehört zur Gestaltung kennzeichnend dazu, dass man Werkzeuge der Gestaltung und Modellbildung kennt und einsetzt. Heute kann man Ideen als Modell relativ einfach transportieren, visualisieren, überzeugend typographisch abbilden und filmisch darstellen.» Ob der Mehraufwand an Arbeit zur besseren Visualisierung gerechtfertigt ist und schlussendlich andere Resultate zur Folge hat, muss von Fall zu Fall abgewogen werden. *Michael Kloos* | s. 119 verzichtet in seinem Architekturbüro auf virtuelle Darstellungen, wenn auch die Skizzen und realen Modelle nicht fehlen dürfen: «Wir machen hier bewusst keine Visualisierungen wie 3D-Animationen. Andere Darstellungsformen geben den Auftraggebern aus unserer Sicht die Möglichkeit, in das Projekt mit «hineinzuwachsen» und nicht ein fertiges Ergebnis in Form einer z.B. fotorealistischen Darstellung präsentiert zu bekommen.»

Kreatives Potenzial

Wenn Prozesse offen gestaltet werden, entstehen zwar viele Ideen, aber es gibt auch mehr Probleme, Krisen und unvorhersehbare Veränderungen. Prozessgestalter/innen kommen also nicht umhin, mit einer grossen Portion an Optimismus, Humor und Kreativität zu agieren und zu versuchen, die Schwierigkeiten nach Möglichkeit in ein [kreatives Potenzial umzuwandeln](#).

Michael Kloos | s. 119 wurde schon oft damit konfrontiert, dass von Architekten Masterpläne erwartet werden. Seiner Meinung nach funktioniert ein Projekt aber nur, wenn es «offen und mit viel Freiheit gestaltet ist, um auf neue Einflüsse auch reagieren zu können. Man muss versuchen, die Dinge kommen zu lassen und sie dann einzuflechten. Beim Bauen der Unterkünfte für das [streetfootballworld festival 06](#) wurden ihm gleich 60 Jugendliche aus einer sozialen Institution zugeteilt, die es «einzuflechten» galt. Diese Jugendlichen für eine Mitarbeit zu begeistern, stellte sich jedoch als weitaus schwieriger heraus als vermutet. «Ich hatte meine pädagogischen Fähigkeiten bei weitem überschätzt», meint Michael Kloos, aber seine Bilanz ist keineswegs negativ: «Es gab wirklich auch viele schöne Erlebnisse mit den Jugendlichen und ich würde so etwas jederzeit wieder machen. Der Umgang mit den jungen Leuten war neben dem Bauprozess selber eine weitere Herausforderung, die das Projekt stark geprägt hat.» *Atilano González* | s. 90, Leiter des [Designmai](#) Festivals in Berlin, ist überzeugt, dass sowieso nicht alles nach Plan funktioniert und deshalb sind für ihn Menschen unentbehrlich, welche die Ruhe bewahren und nach kreativen Lösungen suchen: «Es passiert immerzu, dass sich Dinge verändern, dass jemand zu- oder absagt oder dass eine neue Technik angefordert werden muss. Das sind sehr komplexe Prozesse und da muss man die Fähigkeit haben, sich auf neue Situationen einzustellen. Wenn man jemand ist, der es gewohnt ist, nach Schema F zu arbeiten, hat man verloren, wenn man sich nicht umstellen kann. Dann wird es zu einer Belastung für die Person selbst und für das ganze Team.»

Desirée Meiser | s. 100 berichtet aus dem [GARE DU NORD](#): «Auch für einen Haustechniker ist ein kreatives Potenzial wichtig, da du mit einer Bünlzrechnung oft einfach nicht weiterkommst, wenn zu wenig Scheinwerfer da sind und du improvisieren musst.» Sie empfiehlt ausserdem eine «gute Portion Humor, weil du dich oft nicht anders über schwierige Situationen hinwegretten kannst». *Anna Hilti* | s. 89 versuchte im Modeprojekt [Satan takes a holiday](#) stets, Hindernisse in Chancen umzuwandeln: «Es gibt wahrscheinlich immer Einschränkungen. Man kann sich aber bemühen, sie nicht als Einschränkung zu sehen und so weit als möglich sogar positiv zu nutzen.» *Herwig Bauer* | s. 105, Geschäftsführer des [poolbar Festivals](#), betont, dass es einen gewissen Optimismus braucht, um Prozesse offen zu gestalten und Dinge passieren zu lassen: «Ich denke, wenn ich alles viel besser kalkuliert und geplant hätte, wäre ein Grossteil der Dinge gar nicht entstanden. Vieles war unüberlegt, spontan und basierte einfach auf Lust. Man hatte zwar schon im Hinterkopf, dass es sich finanziell ausgehen oder sogar rentieren sollte, aber professionell überlegt haben wir uns das nie. Meine Schwäche oder vielleicht auch meine Stärke war, dass ich im Zweifelsfall immer vom positiven Fall ausging.» *Sandro Nardi* | s. 127 hat mit dem Projekt [Club saboteur](#) eine Plattform für

Musik geschaffen, wo je nach Abend etwas anderes entstehen kann. Dies erfordert eine grosse Flexibilität und Spass am spontanen Reagieren: «Das Konzert entsteht automatisch je nach Leuten, die mitmachen. Wenn alles improvisiert ist, weiss man zwar nicht, was dabei herauskommt, aber so bleibt es für alle Anwesenden spannend.»

Abstrakte Vorgänge in Worte fassen

Solange eine Idee in kleinem Rahmen und mit wenig finanziellen Ressourcen weiterentwickelt wird, besteht selten die Notwendigkeit, die einzelnen Schritte zu formulieren. Sobald jedoch externe Partner oder Sponsoren ins Spiel kommen, ist es nützlich, abstrakte Vorgänge und intuitive Vorgehensweisen in Worte fassen zu können und diese Worte je nach Situation entsprechend einzusetzen.

Menschen, die in gestalterischen Berufen arbeiten und mit Kunden zu tun haben, sind es gewohnt, Entwicklungsprozesse zu formulieren. *Jan Rikus Hillmann* | s. 109, Geschäftsführer des *De:Bug* Magazins, spricht über seine Arbeit als Grafiker: «Je besser man Gestaltungsansätze und den Entwicklungsprozess erklären kann, desto besser kann der Auftraggeber die Wege nachvollziehen, die man als Gestalter gegangen ist und welches Ziel mit diesem Weg angestrebt wird. Es ist wichtig, Transparenz in den Gestaltungsprozess zu bringen und somit eine kreative Partnerschaftlichkeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu ermöglichen. Gegenseitiges Verständnis und Vertrauen ebnet den Weg auch für Gestaltungslösungen jenseits der Norm.» *Mario Frick* | s. 112, ebenfalls Grafiker, bestätigt: «Wir versuchen, im Gespräch mit dem Kunden herauszufinden, was er will und daraus ergeben sich dann einzelne Meilensteine, die wir für den Kunden vereinfacht aufgliedern. Gerade weil im gestalterischen Bereich für Kunden viele Vorgänge abstrakt sind, ist es wichtig, sie zu erklären.» Für Prozessgestalter/innen ist es notwendig, sich in solchen Erklärungen zu üben, da man zwischen unterschiedlichsten Leuten vermitteln können muss. *Petra Büchel* | s. 125, Projektleiterin der *Erzählnachmittage*: «Ich muss mit Künstlern, mit Vereinsleuten vom Dorf, mit dem Hauswart und mit dem Grafiker sprechen und am Ende alles zusammenbringen. Wenn man seine Vorstellungen nicht kommunizieren kann, entstehen schnell Missverständnisse.» Um Missverständnisse zu vermeiden, braucht es eine gewisse Sensibilität. *Thomas Soraperra* | s. 129 hat im *Kunstmuseum Liechtenstein* viel mit Menschen aus aller Welt zu tun und erklärt: «Heute sind soziale und kulturelle Qualifikationen wichtig. Wir leben in einer Weltgemeinschaft und haben mit verschiedenen Kulturen zu tun. Man muss also das Werkzeug haben, mit unterschiedlichen Leuten aus unterschiedlichen Ländern kommunizieren zu können. Dazu braucht man einerseits sprachliche Fähigkeiten und andererseits ein gutes Einfühlungsvermögen. Etwas, das für uns klar ist, kann für eine andere Gesellschaft komplett anders sein.» *Mischa Schaub* | s. 121, hat mit dem *HyperWerk* ein Institut aufgebaut, das sich zum Ziel gesetzt hat, sich ständig neu zu erfinden. Ein solches Institut zu beschreiben ist nicht einfach, aber die Erfahrung hilft: «Mit der Zeit baut man sich ganze Vokabularien auf, die man abrufen kann. Das ist nützlich, weil man sie immer wieder in anderen Umständen anwenden kann.»

SPIRALEN

Ein vorsichtiges und behutsames Gestalten von Prozessen braucht zwar viel Geduld und Einfühlungsvermögen, jedoch lohnt sich eine solche Vorgehensweise, weil längerfristig Resultate entstehen, die durch ihre Ganzheitlichkeit überzeugen und Vertrauen schaffen.



Spirale vs. Auffahrunfall

Es braucht Zeit und Offenheit, um mit unterschiedlichen Menschen produktive Arbeitsstrukturen zu entwickeln. Diskussionen können in solchen Prozessen essentiell sein, solange sie nicht verletzend werden.

Jan Sellke | s. 91 ist soeben dabei, von Hildesheim (DE) nach Schaan (LI) zu ziehen und erklärt, was für ihn in dieser Phase wichtig ist. «Wenn man an einen Ort kommt, muss man versuchen, diesen Ort kennenzulernen und ihn auf sich wirken zu lassen. Umgekehrt wirkt man dann auch wieder auf den Ort, so dass ein Kreislauf oder eine Spirale entsteht. Wenn es gut läuft, ist es eine Spirale und wenn es ganz schlecht läuft, ist es nur ein Auffahrunfall. Mit Spiralen meine ich, dass man sich nach und nach näher kommt, sich reibt, zu einem neuen Prozess findet und so gemeinsam weiterkommt.»

Ines-Ulrike Rudolph | s. 107, Projektleiterin des [Wriezener Freiraum Labors](#) in Berlin, hat die Erfahrung gemacht, dass es sehr viel Geduld braucht, um die Grundvoraussetzungen für solche Spiralen zu schaffen: «In vielen Projekten ist die Zusammenarbeit eher transdisziplinär und muss sich mit der Zeit erst zurechtrütteln. Man muss eine gemeinsame Arbeitsweise etablieren und herausfinden, wie es gut geht. Man muss vor allem erstmal sehr sensibel sein und gucken. Da dürfen die Dinge manchmal auch nicht so schnell gehen, wie man es gerne möchte, weil man eben immer dieses Abstimmen zwischendurch hat. Das muss sich erst einspielen. Jedes Projekt hat seine eigenen Regeln. Je nach dem, welche Leute aufeinander treffen, entwickelt es eine eigene Dynamik und Charakteristik. Es gibt Dinge, die man übertragen kann und andere, die man erst herausfinden muss.»

Andreas Broeckmann | s. 88, Künstlerischer Leiter des [TESLA Medien>Kunst<Labors](#), hat erlebt, dass man sich in Stresssituationen oft nicht mehr die Zeit nimmt, zu evaluieren, wo jemand effizient eingesetzt werden könnte: «Wenn man in Teams mit einer hohen Fluktuation von Leuten arbeitet, in denen von einem Jahr zum nächsten viele Positionen neu besetzt werden müssen, frisst die Einarbeitung so viel Zeit, dass man irgendwann nicht mehr die Energie und mentale Schärfe hat, daran zu denken, dass es nicht nur um die Besetzung von Arbeitsbereichen geht, sondern auch darum, aus den Leuten so viel wie möglich rauszuholen und sie so effizient wie möglich für sich selber einzusetzen.»

Eine Spirale bedeutet nach Jan Sellkes Definition, dass man sich reibt und zu einem neuen Prozess kommt. Um dies zu ermöglichen, braucht es eine grosse Diskussions- und Kritikbereitschaft. *Thomas Soraperra* | s. 129, Kaufmännischer Leiter des [Kunstmuseums Liechtenstein](#): «Wir haben eine wenig ausgeprägte Hierarchie. Es ist eher eine starke Teamstruktur, die viel Disziplin und Kritikbereitschaft erfordert. Wir entscheiden sehr viel im Team und in Diskussionen. Das ist manchmal langatmiger, aber es ist halt nachhaltiger, wenn man gemeinsam zu Ergebnissen kommt und auch weiss warum. Diese Arbeitsweise ist sehr prozessorientiert. Nur schon einen Text zu schreiben und die Kritik aushalten ist ein Prozess. Diskussionen sind sehr wichtig, um etwas mittragen zu können. Wir müssen schliesslich als Team einen Geist nach aussen tragen.»

Michael Kloos | s. 119, Architekt, betont, dass Diskussionen notwendig

sind: «Ich habe schon fast erzwungene Harmonieatmosphären erlebt und das hat nicht funktioniert. Man muss sich schon auseinandersetzen können und da dürfen auch mal die Fetzen fliegen, weil so auch alle Argumente auf den Tisch kommen. Schlussendlich muss die Diskussion aber einfach sachlich bleiben und darf auf keinen Fall persönlich werden.» Auch *Miriam Mlecek* | s. 120, Projektleiterin von [transit lounge](#) in Berlin, ist der Meinung, dass Unzufriedenheiten nicht unter den Tisch gekehrt werden dürfen: «Wenn man das Gefühl hat, dass etwas schief läuft, wenn man sich überfordert fühlt oder denkt, dass die Aufgabenteilung nicht gerecht ist, dann muss es ausgesprochen werden. Es gibt nichts Schlimmeres, als wenn man so etwas in sich hineinfrisst. Je eher man weiss, dass jemand unzufrieden ist, desto eher kann man etwas dagegen machen.» Um mit anderen Menschen zusammenarbeiten zu können, so *Peter Bläuer* | s. 123, Organisator der Kunstmesse [LISTE](#), muss von der Grundannahme ausgegangen werden, dass jeder Mensch anders ist: «Wenn man Menschen in ihrer Art respektiert und nicht meint, es gäbe nur eine Wahrheit und alle müssen gleich sein, dann erreicht man viel.» So entstehen Projekte, die nicht nur für die Projektleitung befriedigend sind, sondern auch für alle Beteiligten, weil sich jeder auf seine Art einbringen kann. *Beatrice Brunhart-Risch* | s. 95, Geschäftsführerin beim [Jungen THEATER liechtenstein](#) findet es wichtig, dass Anerkennung zum Ausdruck gebracht wird: «Man muss auch fähig sein, die Kreativität anderer Leute zuzulassen und es sagen, wenn man eine Idee für gut befindet.» *Daniel Häni* | s. 98, Mitbegründer und Geschäftsleiter des [unternehmens mitte](#) in Basel, beschreibt ein solches Vorgehen in seinen Worten: «Wahrnehmen können, bevor man urteilt. Mit beiden Beinen auf dem Boden stehen, aber grundsätzlich nichts für unmöglich halten.»

Wenn wir solche Werte kommunizieren, müssen wir sie auch einhalten.

[Ein nachhaltiges Agieren erfordert Menschen, welche mehr Wert auf die Gestaltung ihres Lebensraums als auf einen finanziellen Gewinn legen. Ein pflegendes Vorgehen mag zwar manchmal mit mehr Aufwand verbunden sein, jedoch wirkt es längerfristig glaubwürdiger.](#)

Hannah Arendt gibt im Buch «Vita activa» zu bedenken, dass jegliches Handeln irreversible Folgen hat: «Nur das Handeln hat die Fähigkeit, das zu tun, was die naturwissenschaftliche «Forschung» heute täglich tut, nämlich Vorgänge zu veranlassen, deren Ende ungewiss und unabsehbar ist, Prozesse einzuleiten, die man nicht rückgängig machen kann, Kräfte zu erzeugen, die im Haushalt der Natur nicht vorgesehen sind.» | s. 133 Dass ein Mensch fähig sein könnte, die Folgen seines Handelns vorauszusehen, verneint Arendt: «Und dieser Unfähigkeit, Getanes ungeschehen zu machen, entspricht eine fast ebenso grosse Unfähigkeit, seine Folgen vorauszusehen oder seine Motive verlässlich zu ergünden.» | s. 133 Auch Prozessgestalter/innen können die Folgen ihrer Handlungen nicht voraussehen, aber sie können Prozesse in der Gegenwart verantwortungsvoll gestalten. *Thomas Soraperra* | s. 129, Kaufmännischer Leiter des [Kunstmuseums Liechtenstein](#), ist der Ansicht, dass diejenigen Menschen, welche die Macht haben,

etwas zu verändern, diese Macht sinnvoll nutzen sollten: «Ich glaube, dass wir gerade hier in Westeuropa, quasi auf der Sonnenseite der Welt, ein anderes Verantwortungsgefühl für unser Tun entwickeln müssen. Wir haben wirklich die Macht, etwas zu tun und da ist halt jeder ein Mosaiksteinchen im Ganzen.» Wie eine Welt aussieht, in der die Verantwortung für das eigene Handeln nicht übernommen wurde, sehen wir heute am Zustand unserer Umwelt. *Mischa Schaub* | s. 121, Institutsleiter des [HyperWerk](#) in Basel: «Ich glaube, ein nicht ganzheitliches Denken zeichnet das ganze Industriezeitalter aus. Basel ist von Giftmülldeponien umgeben. [...] Vor dem Industriezeitalter war man weniger gewalttätig. Das Industriezeitalter hat der Menschheit ein Zerstörungspotential geschenkt und das muss sie heute in den Griff bekommen, weil es sonst schnell bergab geht.» *Daniel Häni* | s. 98, Mitbegründer und Träger der [Initiative Grundeinkommen](#), resümiert: «Es ist mein grundsätzliches Anliegen, das Einzelne im Gesamtzusammenhang so zu fördern, dass dieser mehr wird. Und dieses Mehr des Ganzen wiederum der Entwicklung des Einzelnen zukommen zu lassen.»

Peter Goop | s. 124 setzt sich als Stiftungsrat für ökologische Projekte ein, weil dort ein nachhaltiges Handeln im Vordergrund steht: «Mein Herzblut liegt vor allem beim Umweltschutz. Bei Ökologie geht es stark um Erhaltung und Konservierung nicht nur für die Menschen heute, sondern vor allem auch für die zukünftigen Generationen. [...] Es ist wichtig, nicht nur an der Oberfläche zu arbeiten und zuzuschauen, wie alles andere stirbt.» *Philippe Cabane* | s. 126 beschreibt ein solches Handeln, das nicht zerstören, sondern erhalten will, als pflegendes Handeln: «Pflege bedeutet ja Kultur. Pflegende Menschen erhalten und bewahren, während nicht pflegende Menschen einen Ausschnitt nutzen, ohne sich um das Vorher und Nachher zu kümmern. Wir leben in einer Zeit, wo schnelles und unmittelbares Handeln nötig ist. Dies steht im Widerspruch zum traditionellen Verständnis des Pflegenden und Bewahrenden. Und weil wir nicht auf Kultur verzichten können oder wollen, müssen wir das auf Langfristigkeit ausgelegte Pflegen mit dem auf Unmittelbarkeit gerichtete Agieren unter einen Hut bringen.» *Markus Freitag* | s. 114 erklärt, wie in der [FREITAG reference ag](#) mit dieser Herausforderung umgegangen wird: «Unser Potenzial ist nicht das Regal voller alter Plänen, sondern ein bekannter Name, der für gewisse Werte steht. Wir ändern diese Werte nicht grundlegend, aber passen sie immer wieder an. Solche Werte sind funktionales Design, Urbanität, der Standort Schweiz und ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Wir betreiben unsere Firma beispielsweise in Zürich, obwohl wir auch an günstigeren Orten arbeiten könnten, wo die Mitarbeiter vielleicht weniger angenehme Arbeitsbedingungen hätten. Hier haben wir einen schönen Raum, wir bezahlen faire Löhne und die Leute arbeiten 8 Stunden am Tag. Man könnte die Taschen sicher billiger herstellen, wenn es uns egal wäre, wer es macht und wo es gemacht wird. Wir könnten vielleicht eine oder zwei Personen ausbilden, die in die Fabriken gehen, um zu garantieren, dass das Ergebnis am Schluss gleich aussieht. Es wäre jedoch nicht ehrlich, wenn wir ein korrektes Produkt nach aussen kommunizieren, das unter misslichsten Bedingungen entsteht. [...] Wenn wir solche Werte kommunizieren, müssen wir die auch einhalten, sonst würden wir jede Glaubwürdigkeit verlieren.»

Netzwerke pflegen

Projekte können oft nur dadurch überleben, dass sich die Projektleiter/innen innerhalb eines Netzwerks bewegen, in dem man sich gegenseitig durch unbezahlte Arbeiten unterstützt und sich Kontakte weitergibt. Solche Netzwerke aufzubauen und zu pflegen kann deshalb von unschätzbarem Wert sein.

Jan Sellke | s. 91 erklärt, wie Netzwerke funktionieren: «Der Trick an einem Netzwerk ist, dass es keinen Chef gibt, und so haben wir den **Wunschpavillon** auch verstanden. Er war vielleicht der Mittelpunkt eines Netzwerks und diente als Impulsgeber, jedoch war er schlussendlich doch nur ein Knotenpunkt. Ein solcher Knotenpunkt weiss nicht alles, aber er kann durch den alten Nachbarstrick ›Ich kenn jemanden, der jemanden kennt...‹ weiterhelfen. So kommt ein Netzwerk ins Laufen und die Synapsen fangen an zu leuchten.» *Fabian Reuteler* | s. 102 bestätigt: «Was ein Netzwerk ausmacht, ist, dass man versucht, andere Leute zusammenzubringen und weiterzuvermitteln. Es geht nicht nur darum, selber Leute kennenzulernen, denn wenn sich Leute über dich kennengelernt haben, bist du in irgendeiner Weise auch involviert und die Chance, dass du zu einem späteren Zeitpunkt wieder miteinbezogen wirst, ist sehr gross.» *Ines-Ulrike Rudolph* | s. 107 hat mit Gabor Stark ein Architekturbüro gegründet. Sie erinnert sich: «Das war schon nicht so leicht am Anfang. Wir haben gelernt, mit ziemlich wenig Geld zu überleben und das funktioniert auch oft nur in Netzwerken, wo man sich hilft und Arbeitsleistung ergänzt, ohne dafür bezahlen zu müssen. Am Anfang war es so eine Art Tauschwirtschaft. Dabei muss man stark auf die eigenen Grenzen achten und Respekt haben vor denen der anderen. Man muss sich immer überlegen, was und wie viel man nehmen kann und was und wie viel man bereit ist zu geben. Man muss sehr achtsam sein. Wir sind eigentlich ein Kern, wir zwei, und ergänzen unsere Kompetenzen projektbezogen bzw. gehen temporär in andere Strukturen.» *Martin Lötscher* | s. 116 kann zwar für die Mitarbeit am **soDA Magazin** nicht sehr viel bezahlen, jedoch ist durch das Magazin ein Netzwerk entstanden, wo immer wieder Dienstleistungen benötigt werden: «Dort können wir wiederum Leute, die bei **soDA** mitmachen, einbinden und ihnen eine gute Entlohnung anbieten.»

Karl Gassner | s. 110 vom Jazz-Club **Tangente** hat keine Mühe, bekannte Bands in das kleine Dorf Eschen zu locken und wird vielmehr mit Angeboten überrannt. Dies ist nur möglich, weil er viel Zeit und Herzblut in den Aufbau eines Netzwerks investiert hat: «Die Bands kommen dank Mund zu Mund Werbung. Die Leute sind begeistert, da sie sich hier gut aufgehoben fühlen. In New York sind wir inzwischen bekannter als hier. [...] Ich bekomme oft Mails, in denen mir die Leute sagen, wie wohl sie sich hier gefühlt haben. In anderen Clubs bekommt man einfach die Gage und basta. Wenn es hier technische Probleme gibt, helfe ich und ich mache diesen Support aus Freude, weil dann auch das Konzert besser wird. Man muss ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Mir ist es nur einmal passiert, dass Musiker einen Konzerttermin nicht wahrgenommen haben.» *Peter Bläuer* | s. 123 ist es ebenfalls gelungen, für die **LISTE** Basel ein langfristiges Netzwerk aufzubauen: «Meine Sponsoren sind treu, weil ich mich gut mit ihnen verste-

he und weil sie von der Messe überzeugt sind. Sie wären natürlich auch ungeschickt, jetzt abzuspringen, wo die Messe so erfolgreich ist. Aber sie haben sich zu einer Zeit engagiert, als man nicht wusste, wie sich die Messe entwickeln würde. Die haben etwas gewagt. Und jetzt ist es eine riesige erfolgreiche Geschichte geworden, aber den Mut, auf eine neue junge Idee zu setzen, hatten sie am Anfang. Ich weiss dies natürlich und würdige es sehr gerne. Also auch nicht immer noch mehr Geld verlangen. Auch dort muss man ein Mass halten und im partnerschaftlichen Dialog bleiben.»

Wachstum auch ohne Fremdkapital

Ein Prozess verantwortungsvoll zu gestalten, impliziert, die finanzielle Situation soweit unter Kontrolle zu haben, dass ein Prozess nicht wegen Geldmangel oder Burn-out abgebrochen werden muss. Viele Prozessgestalter/innen versuchen, die Kosten für ein Projekt stets so gering wie möglich zu halten und sind oft bereit, ein Projekt, das ihnen am Herzen liegt, durch andere Projekte oder Arbeiten querzusubventionieren.

Prozesse, die ohne grosse finanzielle Unterstützung gestaltet werden können, haben bessere Überlebenschancen, meint *Peter Bläuer* | s. 123, Direktor der Kunstmesse LISTE: «Für mich war es immer wichtig, dass ich meine Projekte auch ohne viel Geld von aussen finanzieren kann. Mehr Geld ausgeben ist kein Problem, aber es ist auch wichtig, Konzepte aufzustellen, die funktionieren und interessant sind, ohne viel fremdes Geld zu benötigen, weil man so unabhängig bleibt.» Markus und Daniel Freitag haben anfangs alle Taschen selbst hergestellt und die Gewinne sofort wieder investiert. So konnten sie ihr Atelier auch ohne Fremdkapital immer wieder vergrössern. *Markus Freitag* | s. 114: «Es hat schon eine kleine Gewinnmarge im Produkt, weil wir sonst nicht grösser werden könnten, aber zum Teil geht ein gewisses Wachstum auch ohne Fremdkapital. Du hast ja immer 30 Tage Zeit, bis du die Rechnungen bezahlen musst und wenn die anderen das Produkt schon verkauft und ihre Rechnung bezahlt haben, geht es wieder.» Nicht jedes Projekt, vor allem im Kulturbereich, kann jedoch ohne Subventionen bestehen. Ein Beispiel ist der Verein Zwischennutzung *Palace* in St. Gallen. *Damian Hohl* | s. 97: «Nebst den Subventionen sind die Eintritte und Bareinnahmen unsere wichtigsten Einnahmequellen.» Es ist nur gut, so *Mathias Ospelt* | s. 118, wenn die Erwartungen nicht zu hoch sind und man flexibel darauf reagieren kann, wenn weniger Geld als geplant vorhanden ist: «Es gibt halt Enttäuschungen, wenn man zu hohe Erwartungen hat. Ich baue mehr auf Eigeninitiative, weil man dann auch mehr machen kann.» *Benjamin Foerster-Baldenius* | s. 96 hat die Erfahrung gemacht, dass man zwar manchmal gratis arbeiten muss, aber dass dies teilweise wieder ausgeglichen werden kann: «Im Kulturbereich ist die Tendenz so, dass man erst mal eine Idee haben muss und mit der Idee kann man Partner suchen und irgendwann einen Vertrag machen. Ich achte schon darauf, dass alles in einem Verhältnis steht und dass ich im Nachhinein noch bezahlt bekomme, was ich vorher gemacht habe. Man arbeitet ja schon sehr viel daran, aber man macht ja auch noch andere Sachen parallel und kann dadurch bei solchen Projekten viel freier hantieren.»

«Unser Potenzial ist nicht das Regal voller alter Pläne, sondern ein bekannter Name, der für gewisse Werte steht. Wir ändern diese Werte nicht grundlegend, aber passen sie immer wieder an. Solche Werte sind funktionales Design, Urbanität, der Standort Schweiz und ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Wir betreiben unsere Firma beispielsweise in Zürich, obwohl wir auch an günstigeren Orten arbeiten könnten, wo die Mitarbeiter vielleicht weniger angenehme Arbeitsbedingungen hätten.» *Markus Freitag* | S. 114

Um die Unabhängigkeit und Freigeistigkeit eines Projekts zu bewahren, nehmen viele der interviewten Kulturunternehmer/innen in Kauf, dass sie es durch andere Projekte oder Jobs quersubventionieren müssen. Für *Jan Rikus Hillmann* | S. 109, Geschäftsführer und ArtDirektor von *De:Bug*, ist dies eine Entscheidung: «Je besser man verdienen will, desto näher arbeitet man an Mainstream und Masse. Bleibt man klein und unabhängig, arbeitet man wohl eher etwas glücklicher und leidenschaftlicher, verdient aber eben auch nicht so viel. Das muss jeder für sich entscheiden.» *Sandro Nardi* | S. 127 organisiert die Musikplattform *Club saboteur* zurzeit noch neben dem Studium. Er könnte sich aber durchaus vorstellen, irgendwann einen eigenen Club zu eröffnen: «Man muss dann halt auch damit rechnen, dass man nicht reich dabei wird und eventuell sogar draufzahlen muss. Ich könnte aber damit leben, solange es coole Dinge sind.» Die Performancegruppe *She She Pop* kann von ihrer Arbeit nicht immer und nur teilweise leben. In ihrem Fall ist es zentral, dass ein paar Leute auch noch andere Einnahmequellen haben. *Ilia Papathedorou* | S. 63: «Geldmangel ist schon ein Problem. Wir sind immer mal wieder pleite und müssen ohne Geld arbeiten, damit es weitergeht. Dann müssen wir uns kurzfristig Alternativen suchen und Leute müssen Einlagen bei der Firma machen. [...] Teilweise kann es auch nur deswegen weiter bestehen, weil die Leute flexibel sind und teilweise ein zweites Standbein haben. Die künstlerische Produktion kann man nicht kalkulieren, weil man nicht weiss, was sich gut verkaufen lässt und was gefällt.»

«Wenn man an einen Ort kommt, muss man versuchen, diesen Ort kennenzulernen und ihn auf sich wirken zu lassen. Umgekehrt wirkt man dann auch wieder auf den Ort, so dass ein Kreislauf oder eine Spirale entsteht. Wenn es gut läuft, ist es eine Spirale und wenn es ganz schlecht läuft, ist es nur ein Auffahrunfall. Mit Spiralen meine ich, dass man sich nach und nach näher kommt, sich reibt, zu einem neuen Prozess kommt und so gemeinsam weiterkommt.» *Jan Sellke* | S. 91

AUF-BRUCH

Prozessgestalter/innen brauchen Freiräume, um sich in Themenbereiche zu vertiefen, sich zu hinterfragen und Gedanken fliegen zu lassen, denn ein Prozess lebt davon, dass er sich permanent verändert und weiterentwickelt. Sie schaffen sich deshalb oft Strukturen, welche es ihnen ermöglichen, ab und zu unterzutauchen und sich neu zu erfinden.



Luft und Kaffee

Wenn sich ein Projekt ans nächste reiht und die Müdigkeit überhand nimmt, werden oft Fehler gemacht und es wird schwierig, die Arbeit aus anderen Blickwinkeln zu betrachten. Um die Freude am Entwickeln neuer Fragestellungen nicht zu verlieren, ist es hilfreich, sich Freiräume zu schaffen und hin- und wieder zu entwischen.

Martin Lötscher | s. 116, Creative Director des **soDA Magazins**: «Für uns war das Reisen sehr wichtig, weil wir uns hier festgenagelt und in einem negativen Sinne verwurzelt fühlen. [...] Es ging nicht darum, Ferien zu machen und am Strand zu liegen, sondern Neues zu entdecken.» *Desirée Meiser* | s. 100, Künstlerische Leiterin des **GARE DU NORD** in Basel, ist sich sicher, dass physische Ortswechsel sehr positiv sind: «Mit der ganzen Mannschaft in Mexiko zu sein, hat uns einfach extrem gut getan. Solche Dinge hindern einen Betrieb daran, in festen Strukturen zu erschlaffen. Wenn wir das Fremde hierherholen und das Hiesige hinausbringen, profitieren immer wieder alle davon.» *Thomas Soraperra* | s. 129, Kaufmännischer Leiter des **Kunstmuseums Liechtenstein**: «Wir gehen einmal in der Woche zusammen Pizza essen und da wird sehr viel übers Museum gesprochen. Ich finde, die guten Ideen entstehen bei informellen Treffen, durch Zufall und wenn man sich Freiräume schafft.» Wenn die Zeit für solche «Exkursionen» verlorengeht, so *Atilano González* | s. 90, kann es zu negativen Auswirkungen kommen: «Schwierig wird es dann, wenn der Stress überhand nimmt. Wenn die Freiräume, einen Schritt zurückzutreten und das zu betrachten, was du dort tust, verschwinden. Dann macht man Fehler und die Ergebnisse sind auch nicht mehr gut. Für mich persönlich tendiere ich dann dazu, mal einen Abend frei zu machen. Es ist nur die Frage, ob dies immer geht. Manchmal arbeitet man auch eine Nacht durch, aber wenn es zuviel wird, ziehe ich die Handbremse und das funktioniert meistens.» *Ines-Ulrike Rudolph* | s. 107 vom tx - büro für temporäre architektur in Berlin findet es sehr schwierig, sich zwischen den verschiedenen Projekten Zeit für sich selbst zu nehmen: «Im Moment habe ich ein grosses Bedürfnis nach Ausruhen. Das ist wohl die Kunst, das hinzukriegen, beides zu haben. Projekte zu machen und trotzdem zu lernen, sich genug Freiraum offenzuhalten, um die Kreativität zu erhalten. Kreativität braucht Zeit, Luft und Musse.»

Zwischen Realitäten hin- und herhüpfen

Um flexibel und kreativ zu bleiben, arbeiten viele Menschen an mehreren Projekten gleichzeitig. So können sie sich mit verschiedenen Themenbereichen befassen und die Ideen des einen Projekts als Inspirationsquelle für ein anderes Projekt nutzen.

Thomas Soraperra hat die Erfahrung gemacht, dass das Arbeiten an unterschiedlichen Projekten sehr flexibel macht, «da man immer zwischen verschiedenen Realitäten hin- und herhüpfen muss». *Jan Rikus Hillmann* | s. 109, der neben dem **De:Bug Magazin** als Grafiker arbeitet, erklärt, weshalb ihm eine solche Arbeitsweise gefällt: «Eigentlich ist das für mich in dieser Mischform optimal, weil ich viele verschiedene Dinge tun kann.

Nur an einem Auftrag zu arbeiten würde mich langweilen. Manchmal ist es aber sehr anstrengend und führt zu einer totalen Überlastung, gerade weil ich ein fürchterliches Zeitmanagement habe. Das Spannende daran ist, dass ich mich immer mit verschiedenen Ideenentwicklungen zwischen Editorial- und Webdesign auseinandersetze. Es gibt inhaltlich oft extrem viele Überschneidungen, doch das Wesen des Auftrags ist immer wieder ein anderes. Mal hast du es als Grafiker mit Auftraggebern zu tun, die sehr spezielle Anforderungen und Ideen haben, mal hast du sehr viel Spielraum. Bei [De:Bug](#) gibt es immer Raum, um selber Ideen zu entwickeln.» Die Performance Gruppe [Gob Squad](#) hat sich ebenfalls eigene Strukturen geschaffen, um sich weiterentwickeln zu können. [Bastian Trost](#) | s. 93: «Seit ich bei der Gruppe dabei bin, haben wir ein Konzept entwickelt, bei dem wir ganz viel rotieren. Die Stücke sind so konzipiert, dass es viel mehr Performer gibt, als an einem Abend gebraucht werden und dadurch spielen wir in immer neuen Konstellationen. Wir haben auch Gäste, die mitmachen und können dadurch parallel arbeiten. Dann kann das eine Stück auf Tour gehen und wir proben gleichzeitig ein neues ein. Dadurch, dass die Leute in der Gruppe andere Bedürfnisse und teilweise auch Kinder haben, ist es total wichtig, diese Flexibilität zu erhalten. Aus lebensökonomischen Gesichtspunkten ist es wichtig, aber auch künstlerisch ist es interessant, dass wir in immer neuen Konstellationen spielen.» [Bastian Lange](#) | s. 92, Autor des Buches «Die Räume der Kreativszenen - Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin», erklärt, weshalb ein projektorientiertes Arbeiten in der heutigen Welt sinnvoll ist: «Ich glaube, dass das Agieren in kleinteiligen Ökonomien nie kontrollierbar ist und dass immer grosse Risiken damit verbunden sind. Deshalb haben die Leute immer 4 oder 5 Sachen parallel laufen und einige fallen dann herunter, andere gehen weiter. Sie setzen nicht auf eine Sache und arbeiten somit nicht traditionell industriepolitisch. Sie arbeiten projektorientiert und entwickeln diese Projekte prozessual weiter, damit sich wieder neue Optionen eröffnen. Nur wenn du mehrere Projekte am Laufen hast, kannst du die Idee des einen mit der Idee des anderen verkoppeln und daraus möglicherweise ein Produkt entwickeln. Sonst bleibst du nur auf Prozessen und Ideen stehen.»

Lernen, dass andere Leute auch Bescheid wissen

[Wenn Projekte grösser werden und die Anforderungen steigen, bleibt oft nichts anderes übrig, als die Anzahl der Mitarbeitenden zu erhöhen und Aufgabenbereiche zu delegieren. So wird man nicht von der Arbeitslast erdrückt und kann sich wieder auf den eigenen Kompetenzbereich konzentrieren.](#)

[Herwig Bauer](#) | s. 105 hat wie viele andere Projektleiter/innen anfangs sämtliche Aufgaben des [poolbar Festivals](#) selbst übernommen und fühlte sich für alles verantwortlich. Dass dies längerfristig nicht gutgehen kann, musste er auf unangenehmem Weg erfahren: «Früher waren die Strukturen wesentlich unprofessioneller. Ich fühlte mich für alles verantwortlich und konnte nach einem Arbeitstag nicht einfach abschalten. Das schlug mir extrem auf den Magen und erst nach einer heftigen Gastritis fing ich an, einen Panzer aufzubauen und Dinge nicht mehr so an mich ranzulassen.» Dass es einfacher ge-

sagt als getan ist, die Verantwortung für ein Projekt zu abzugeben, erfuhr auch *Fabian Reuteler* | s. 102 in der Arbeit beim *Tanzformator* Kulturverein: «Ich musste lernen, Dinge zu delegieren und zu merken, dass andere Leute auch Bescheid wissen.» Die Choreographin *Jacqueline Beck* | s. 108 ist sicher, dass es gar nicht anders geht, wenn man ohne gesundheitliche Schäden davonkommen und eine professionelle Arbeit vorlegen will: «Früher machte ich alles selber, weil ich kein Geld hatte. Aber dann merkte ich, dass ich Leute dazunehmen musste, die wirklich etwas von ihrem Bereich verstehen. Nur so konnte ich mich wirklich auf die eigene Arbeit konzentrieren.» *Markus Freitag* | s. 114 berichtet über die Anfänge der *FREITAG* *reference ag*: «Als wir noch 5, 6, 7 Leute waren, musste man viele Dinge tun, die man nicht unbedingt gerne macht, die aber dazugehören. Wir haben dann immer wieder versucht, uns jemanden zu leisten, der ein bestimmtes Spezialgebiet besser konnte als wir, damit wir wieder in den angestammten Beruf als Designer und Ideengeber zurück konnten.»

In grösseren Teams ist eine gute Aufgabenteilung die einzige Möglichkeit, die eigene Zeit nicht mit Organisieren verbringen zu müssen. *Beatrice Brunhart-Risch* | s. 95, Geschäftsführerin des *Jungen THEATER liechtenstein*: «Ich glaube, dass strukturloses Arbeiten am Anfang notwendig ist, um überhaupt auf Ideen zu kommen, denn zu viel Engstirnigkeit und zu klare Formulierungen blockieren eine gewisse Entwicklung. Sobald es aber um die Umsetzung geht, ist ein solches Arbeiten sehr zeitaufwändig und läuft oft ins Leere, was sehr frustrierend sein kann.» *Miriam Mlecek* | s. 120 berichtet aus dem Projekt *transit lounge*: «Je mehr Leute du hast, desto mehr musst du koordinieren. Eine gute Aufgabenteilung ist wichtig. Man muss wissen, was man gut kann und im entsprechenden Bereich Aufgaben übernehmen. So bist du effektiv und nicht frustriert, weil etwas nicht funktioniert.» *Peter Bläuer* | s. 123, Direktor der Kunstmesse *LISTE*, bestätigt: «Es ist grundsätzlich sehr wichtig, sich selber zu kennen. Und man muss wissen, wo man gut und wo man schlecht ist. Dort wo man schlecht ist, muss man es entweder lernen oder Leute herbeiziehen und sie für ihre Arbeit bezahlen. Ich bin derjenige, der Leute holt und bezahlt. Manchmal überschneiden sich Nicht-Gut-Sein und Nicht-Gerne-Machen. Man muss seine Energien dort einsetzen, wo man denkt, dass man kompetent ist und wo man Lust hat. Dann wird es gut. Man ist nicht in allem gleichgut. Es gibt erstaunlich viele Leute, die sich nicht gut kennen und nicht realisieren, wo ihre Schwächen sind oder sogar nicht mal ihre Stärken kennen.» *Jan Rikus Hillmann* | s. 109 beschreibt die Personalstrukturen des Magazins *De:Bug*, wo sich jeder auf seine Stärken konzentriert, als Kompetenz-Hierarchie: «Im Gegensatz zu anderen Firmen sind wir über eine Kompetenz-Hierarchie strukturiert. Wir geben jedem den Raum, den sie/er benötigt, um die Inhalte zu Themen zu entwickeln, für die man sich interessiert. Bei uns will keiner unbedingt den Hut aufhaben, eher gibt der jeweilige Erfahrungshorizont den Ton an. Ausserdem bedeutet die wöchentliche Redaktions-sitzung nichts anderes als einen wichtigen und steten Diskussionsprozess über Heft-Inhalte und dabei geht es um Argumente.»

Kritik muss man sich holen.

Damit sich ein Prozess nicht um sich selbst dreht, ist es wichtig, so selbstkritisch wie möglich zu bleiben. Da manchmal jedoch auch Kritik von aussen notwendig ist, haben viele Projektleiter/innen einen Kreis von Vertrauenspersonen, von denen sie ehrliches und konstruktives Feedback erhalten.

Peter Bläuer | s. 123: «Wenn man erfolgreich ist, bekommt man viel Lob. Dann getrauen sich die Leute nicht mehr, viel zu kritisieren. Kritik muss man sich dann holen. Man muss Leute um sich haben, mit denen man sich echt auseinandersetzen kann. [...] Selber kritisch sein und Dinge immer wieder zu hinterfragen ist sehr wichtig.» *Andreas Broeckmann* | s. 88 beschreibt, wie die Leiter des **TESLA Medien>Kunst<Labors** in Berlin zu Feedback kommen: «Wir haben über den Verein eine Gruppe von Leuten, die unsere Arbeit kritisch verfolgt und mit denen wir regelmässig Kontakt haben. Es gibt jedoch kein formalisiertes Feedbacksystem. Weil wir zu dritt sind und das Ganze sehr genau und selbstkritisch beobachten, wissen wir eigentlich um die Probleme in der Regel selber genauer Bescheid als sonst jemand. Wenn zu bestimmten Veranstaltungsreihen wenig Publikum kommt und zu anderen Reihen bemerkenswert viel, reagieren wir mit unserer weiteren Planung darauf. Insofern gibt es einen internen Mechanismus, der ganz gut funktioniert.» Wenn man sich Kritik von aussen holt, ist wesentlich, dass es Leute sind, denen man vertraut. *Benjamin Foerster-Baldenius* | s. 96, Künstlerischer Leiter des Projekts **Hotel Neustadt**, weiss aus Erfahrung: «Wenn der Austausch auf einer Vertrauensebene passiert, hört man auch anders zu.» *Jacqueline Beck* | s. 108: «Wenn ich merke, dass ich Hilfe brauche, ziehe ich selber Leute hinzu.» Manchmal ist es nicht zu vermeiden, dass es Feedback von Menschen gibt, welche sich gar nicht erst mit einem Projekt befassen müssen, um es schlecht zu finden. *Mathias Ospelt* | s. 118: «Es gibt immer Leute, die das, was du machst, nicht interessant finden. Sie entziehen dir dann einfach die Legitimation, etwas zu machen. Es sind bei uns meistens diejenigen Leute, die mit unseren politischen Ansichten nicht einverstanden sind.» In solchen Fällen braucht es viel Kraft, um sich nicht verunsichern zu lassen und sich auf diejenigen Leute zu konzentrieren, welche konstruktiv kritisieren.

Sich immer wieder neu erfinden

Es ist nicht einfach, immer wieder mit anderen Teams zu arbeiten, aber für freischaffende und projektorientiert arbeitende Menschen ist es meist selbstverständlich, in permanent wechselnden Konstellationen zu arbeiten. Wenn man ständig mit anderen Meinungen, Weltanschauungen und Ideen konfrontiert wird, ist das Risiko sehr gering, im Bestehenden zu verharren.

Dass es um einiges interessanter ist, wenn man die Verantwortung für ein Projekt nicht alleine übernehmen muss und sich mehrere Leute am Denkprozess beteiligen, bestätigen fast alle interviewten Projektleiter/innen. *Miriam Mlecek* | s. 120 hat mit dem

Projekt [transit lounge](#) ein kulturübergreifendes Austauschprogramm in den Disziplinen freie Kunst und Architektur aufgebaut: «Mich interessiert es, mit Menschen umzugehen und interdisziplinär zu arbeiten. Es entstehen immer bessere Dinge, wenn man vieles miteinbezieht. Die Verantwortung ist sehr gross und alleine macht es einfach nicht so viel Spass. Es kommt viel mehr dabei raus, wenn man im Team arbeitet und man kann unglaublich viel lernen. So kommen auch neue Allianzen zustande.» Das Team des [soDA Magazins](#) wurde drastisch reduziert, um immer wieder mit anderen Personen arbeiten zu können. *Martin Lötscher* | [s. 116](#): «In den besten Zeiten waren wir 7 Angestellte, wenn auch nicht 100 prozentig. [...] Nach wiederum zweieinhalb Jahren merkten wir, dass die Struktur völlig falsch war, weil sich die Leute einfach nicht mehr alle 3 oder 4 Monate neu erfinden konnten und das Magazin sollte ja etwas freigeistiges, unabhängiges und sprunghaftes sein. Ein klassischer Angestelltenrahmen machte keinen Sinn mehr und auch die Struktur eines Verlages war nicht richtig, weil diese sehr unternehmerisch war und es verunmöglichte, die Erwartungshaltung der Beteiligten für ein Kunstprodukt oder -projekt zu erfüllen. Wir versuchten, herauszufinden, was in Bezug auf Prozessentwicklungen die beste Lösung ist und welche wichtigen und relevanten Inhalte wir konkurrenzfähig produzieren können. Inzwischen besteht die Minimalstruktur lediglich noch aus zwei Personen, wobei wir für jede Ausgabe wieder komplett neue Leute hinzuziehen.» Ein Projekt kann sich dadurch, dass unterschiedliche Menschen mitarbeiten, auch immer wieder für neue Zielgruppen öffnen. *Barbara Ellenberger* | [s. 91](#), Projektleiterin des [Wunschpavillons](#): «Wenn man das Glück hat, dass ein Team aus unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammengesetzt ist, hat man häufig auch die Garantie, dass etwas entsteht, das später für viele Leute zugänglich ist. Ich brauche verschiedene Leute, die mich hinterfragen und ich bin froh, dass in einem Team alle anders funktionieren.»

«Ich glaube, dass das Agieren in kleinteiligen Ökonomien nie kontrollierbar ist und dass immer grosse Risiken damit verbunden sind. Deshalb haben die Leute immer 4 oder 5 Sachen parallel laufen und einige fallen dann herunter, andere gehen weiter. Sie setzen nicht auf eine Sache und arbeiten somit nicht traditionell industriepolitisch. Sie arbeiten projektorientiert und entwickeln diese Projekte prozessual weiter, damit sich wieder neue Optionen eröffnen.» *Bastian Lange* | [s. 92](#)

DAS GEWISSE ETWAS

Der gestalterische Anspruch ist diejenige Komponente, welche den Arbeitsbereich der Prozessgestaltung auszeichnet und ihn von anderen Formen der Realitätsbewältigung unterscheidet. Ein Prozess, der nicht einfach seinen Lauf nimmt, sondern nach persönlichen ästhetischen Kriterien gestaltet wird, läuft er zwar in Gefahr, von Menschen mit anderen Denkweisen kritisiert zu werden, dafür aber hat er das Potenzial, Menschen mit ähnlichen ästhetischen Vorstellungen zu berühren, zu inspirieren und zu begeistern.



Einen Schritt weiter gehen

Eine klare gestalterische Haltung ermöglicht, sich nicht an einem äusseren Erscheinungsbild festhalten zu müssen, sondern permanent auf neue Umstände eingehen und sich von diesen inspirieren lassen zu können. So entstehen oft einzigartige und einer Massenproduktion diametral entgegengesetzte Ergebnisse.

Im Grafikunternehmen [Screenlounge](#) gleicht zwar nie eine Website der anderen, aber die Endprodukte sind trotzdem durch eine gemeinsame Ästhetik identifizierbar. Für [Mario Frick](#) | s. 112 stellt jeder Kunde eine neue Herausforderung dar: «Da unsere Kunden und deren Vorstellungen ziemlich unterschiedlich sind, muss unser Design recht wandelbar und auf den zu kommunizierenden Inhalt angepasst sein. Das heisst, die optimale Kommunikation einer Botschaft ist wichtiger als einen bestimmten [Screenlounge-Stil](#) durchzuboxen. Wir versuchen jedoch trotzdem, bei jedem Projekt einen Schritt weiter zu gehen, als nötig wäre. So entstehen im Idealfall Resultate, auf die wir auch in der Zukunft noch stolz sind.» Bei der [FREITAG reference ag](#) entstehen ebenfalls ausschliesslich Unikate, welche jeweils nach den ästhetischen Kriterien derjenigen Person gestaltet werden, welche für das Zuschneiden einer Tasche zuständig ist. [Markus Freitag](#) | s. 114 erinnert sich, dass es sehr schwierig war, die Produktion der Taschen extern abzugeben, weil ihr Konzept im besten Falle verstanden, von anderen Firmen jedoch nicht unbedingt geschätzt wurde: «Eine normale Fabrik kann eigentlich 100 oder 1000 oder 20'000 Mal das Gleiche machen und da ist es etwas anderes, jedes Mal auf eine andere Plane einzugehen und zu überlegen, wie man sie schneiden soll. Es gibt Fabriken, die am liebsten die Innenseite der Planen nach Aussen genommen hätten, so dass alles nur noch rot, blau oder weiss gewesen wäre und die Löcher und Grafiken verschwunden wären.»

[Mathias Ospelt](#) | s. 118 ist der Meinung, dass ein Theaterstück dann gelungen ist, wenn dessen Qualität unabhängig vom Geschmack des Publikums spürbar wird: «Da ich jemand bin, der seine kreative Arbeit «verkaufen» will (Buchproduktionen, Theaterprojekte, kulturelle Veranstaltungen etc.) und der weniger l'art pour l'art produziert, ist für mich ein Projekt dann ganzheitlich, wenn am Ende die Chemie zwischen Projekt/Akteuren und Publikum stimmt bzw. wenn das Gebotene als relevant und die Umsetzung als ernsthafte künstlerische Arbeit verstanden wird. Unabhängig davon, ob das Endprodukt den Geschmack trifft oder nicht.» Um eine solche Qualität zu garantieren, ist es wichtig, keine Kompromisse einzugehen. [Peter Bläuer](#) | s. 123, Direktor der Kunstmesse [LISTE](#): «Wir hatten lange Zeit keine Basler Galerie, weil wir keine gut- und international genug fanden. Die Qualität ist ein entscheidender und sehr wichtiger Faktor. Durch Kritik muss man durch. Es ist wichtig, eine Haltung einzunehmen und dazu zu stehen.» [Atilano González](#) | s. 90 ist der Meinung, dass die Haltung der Jury derjenige Faktor ist, welcher [Designmai](#) zu einem speziellen Festival macht: «Die Leute müssen sich bei uns mit ihren Projekten bewerben und wir lehnen auch Arbeiten ab. Bei anderen Festivals bezahlt man einfach, um drin zu sein und die Gebühren bei anderen Festivals sind auch wesentlich höher als bei uns.» [Markus Wille](#) | s. 115 ist sich sicher, dass der

Erfolg von der Haltung abhängt, denn den Geschmack seines Publikums zu errahnen ist seiner Ansicht nach sowieso ein Ding der Unmöglichkeit: «Manchmal funktionieren auch Filme, bei denen man es nicht erwartet hat. Man weiss halt nie so ganz, was funktioniert. Für das Publikum zu programmieren kann man vergessen. [...] Ich glaube, ein wichtiger Erfolgsfaktor sind unsere Mitarbeiter/innen und unsere Haltung bzw. die Stimmung, die diejenigen ausstrahlen, die hier arbeiten. Es gibt Leute, die ins **TaKino** kommen, ohne zu wissen, was an diesem Abend läuft. [...] Man hat eine Grundhaltung und die muss durchgezogen werden. Man läuft halt immer in Gefahr, von einem Teil nicht beachtet zu werden und die Frage ist, ob man sich dies leisten kann.»

Personen vs. Anonymität

Obwohl sich Prozessgestalter/innen oft im Hintergrund halten, sind es sie als Personen, welche für ein Projekt oder Unternehmen einstehen und das Vertrauen von Mitarbeitenden und Partnern besitzen. Sich eine solche Vertrauensstellung zu erkämpfen und andere Menschen von der Qualität und Ernsthaftigkeit eines Vorhabens zu überzeugen, dauert vielfach sehr lange, jedoch kann dieses Vertrauen längerfristig zu einem wichtigen Erfolgsfaktor werden.

Peter Bläuer | s. 123: «Wir haben einen <wunderbaren> Hauptsponsor, eine Basler Privatbank, und die Besitzer mögen mich auch als Person. Ich glaube, wenn man authentisch ist und bei sich bleibt, haben die Dinge generell eine Chance, beachtet zu werden. Die Gleichschaltung und Anonymität, die in vielen Bereichen herrscht, ist schwierig als Erfolgsrezept. Die Messe ist in unserem Falle personifiziert. Das bin ich, auch nach aussen. Ich glaube schon, dass dies auch ein Teil des Erfolgs ist. Sich selber sein ist eine Möglichkeit von Erfolgsrezept, weil man dann andere Menschen auch überzeugen kann.» *Markus Wille* | s. 115 ist im **TaKino** derjenige, der das Programm zusammenstellt. Er erklärt, warum er diesen Bereich nicht delegieren kann: «Es ist schwierig, bei der Programmwahl wirklich eine Arbeitsteilung zu machen. Es muss über einen Tisch und über eine Kontaktperson gehen, weil Kontakte in diesem Geschäft alles bedeuten. [...] Wir brauchten Jahre, bis uns Verleiher ernst nahmen. Gerade bei den Arthousefilmen und den spezielleren Filmen ist das verständlich, da die Schweizer Kinos die Auflage haben, ein gewisses Angebot an diesen Filmen zur Erhaltung der kulturellen Vielfalt im Programm haben. Die Verleiher haben dann keine Lust, ihre Filme für eine kaum besuchte Nachmittagsvorstellung herzugeben.»

Auch Ute Haferburg und Desirée Meiser mussten sich gedulden, bis sich Besucher/innen in das erste experimentelle Musikzentrum der Schweiz wagten. *Desirée Meiser* | s. 100: «Nachhaltigkeit entsteht ja nur durch Zeit, durch Kontinuerlichkeit und durch die mehr oder weniger geradlinige Weiterführung eines Konzeptes. Geradlinig heisst, dass man das Konzept nicht nach 3 Jahren an allen Ecken und Enden aufweicht, um bessere Zahlen zu machen. Deswegen kommen zwar gewisse Leute nicht, aber andere kommen nur hierher. Es ist eine Haltung. Es gibt ein paar Eckpfeiler, die unumstösslich sind. [...] Der Betrieb muss natürlich gesichert sein, aber wir lassen uns nicht von rein

kommerziellen Zwecken leiten. Nachhaltigkeit ist, eine Haltung zu bewahren, die sich erneuern und weiterentwickeln kann, aber die das, was man von diesem Ort erwartet, nicht enttäuscht.»

Bastian Trost | s. 93 hat die Erfahrung gemacht, dass es Gruppen schwerer als Personen haben, sich nach aussen zu präsentieren: «Wir sind ein Kollektiv von 6 Leuten. In der Theaterstruktur wird vieles an Einzelpersonen festgemacht und wir wollen diese Bedeutung als Gruppe haben, da wir gemerkt haben, dass unsere Stärke in der Zusammenarbeit liegt. Jeder von uns macht zwar manchmal Projekte alleine, aber als Gruppe haben wir eine ganz bestimmte Ästhetik und eine ganz bestimmte Art zu arbeiten. Das ist halt dann *Gob Squad* und ich glaube, keiner von uns würde das alleine hinkriegen.» Das Gruppenverständnis des Performance Teams stösst in der Theaterwelt jedoch auf Unverständnis: «Das hierarchische Theater braucht Einzelpersonen. Es kann ein Kollektiv nicht einordnen.»

Magische Orte

Orte können entscheidend zu einer besonderen Atmosphäre beitragen. Es braucht jedoch Menschen mit der Fähigkeit, solche Orte zu entdecken und lebendig zu machen oder sie selbst zu schaffen.

Martina Nadansky | s. 117 erklärt, warum es auch schon für Kinder wichtig ist, sich mit Architektur zu befassen: «Ein Raum kann unheimlich viel ausdrücken. Er kann dominant sein, weicher sein, er kann anbieten oder blockieren. [...] Der Architektur kann man sich niemals entziehen, im Gegensatz zu Musik, die man einfach ausschalten kann.» *Peter Bläuer* | s. 123 ist sich bewusst, dass die Warteck-Brauerei ein Ort ist, der die Kunstmesse *LISTE* zu etwas Besonderem macht: «Das Gebäude ist keine Messehalle, obwohl Kunstmesen normalerweise in einer Messehalle stattfinden. Es ist eine alte Brauerei und jeder Raum sieht anders aus. Die Stimmung des Hauses hat einen wichtigen Anteil an der Stimmung der *LISTE*. Ich denke, das Gebäude hat auch seine Schwierigkeiten, aber was die Stimmung betrifft, ist es schon sehr einmalig, auch im Sinne des Erinnerns. Das Warteck kennt man und es ist, im Gegensatz zu einer anonymen Messehalle, zu einem Bild geworden.» *Georg Biedermann* | s. 103 hat für die jungen Dramatiker/innen des *Interplay Europe 2006* eine aussergewöhnlichen Unterkunft in einem Kloster gefunden. Er ist sich sicher, dass diese mitverantwortlich für die positive Atmosphäre war: «Die Klosterschwester konnten zwar kein Englisch, aber sie haben sich total über die internationalen Gäste gefreut.» Auch *Desirée Meiser* | s. 100 hat für ihre Gäste im Badischen Bahnhof in Basel einen speziellen Raum entdeckt, dem sie eine neue Nutzung gab und ihn dadurch zum Leben erweckte: «Ich finde es einen extrem gastlichen Ort. Wir haben einmal eine ganze Nacht lang ein Feldmann Konzert des «Ensembles Phoenix Basel» auf Liegestühlen gehört und Rotwein getrunken. In einem solchen Rahmen fällt dir viel ein. Du kannst den Raum nicht sehr stark verändern, aber er ist sehr inspirierend und kann sich wandeln, ohne dass man ihn

stark verändert.» Besondere Orte vorzufinden ist ein grosses Glück, jedoch ist es auch möglich, solche Orte zu kreieren. Jan Sellke und Barbara Ellenberger haben einen Container aufgestellt und ihn in ein [Wunschpavillon](#) verwandelt. *Jan Sellke* | s. 91: «Der Raum sollte freundlich erscheinen. Es sollte ein öffentliches Wohnzimmer sein, wo man sich hineinbegeben konnte, wenn man Lust hatte, wenn es regnete oder wenn einen eine bestimmte Veranstaltung interessierte. Man sollte nicht den Eindruck haben, dass man anders angezogen sein oder sich anders verhalten müsse. Das Ziel war, eine Atmosphäre auszustrahlen, von der man sich angesprochen fühlte und die vermitteln konnte, dass man gerne mit den Leuten in Kontakt kommen würde.»

Wichtiger jedoch als ein Raum sind die Menschen, welche sich im Raum befinden. *Anna Hilti* | s. 89 ist überzeugt, dass der Erfolg des Modeprojekts [Satan takes a holiday](#) zu einem grossen Teil von der Liebe und dem persönlichen Einsatz abhing, mit der jedes einzelne Detail gestaltet wurde. Sie erinnert sich an eine Szene aus dem Projekt: «Wes [ein holländischer Fakir] beispielsweise hat an einem Abend eine Hoodoo-hoodoo-Bar aufgebaut. Wenn man bei ihm einen Drink kaufte, bekam man ausserdem einen unglaublich guten, selbstgebackenen Kuchen, eine Zigarre, einen Hauch billiges Parfum und einen guten Wunsch dazu. Sobald er dann genug Geld eingenommen hatte, um alle Kosten seiner Spezialitäten zu decken, gab er alles, was noch übrig war, gratis. Es war nicht das Ziel, etwas zu verdienen, sondern den Gästen ein besonderes Erlebnis zu bieten und dabei selbst viel Spass zu haben.» *Herwig Bauer* | s. 105 ist ebenfalls der Meinung, dass auch sehr bekannte Bands immer wieder gerne ans [poolbar Festival](#) nach Feldkirch kommen, weil das Festival mit viel Mühe und Aufwand gestaltet wird. Die Bands «haben halt auch mitbekommen, dass wir kein Festival wie hunderttausend andere sind, wo nichts Besonderes passiert und wo man einfach der Band eine Gage bezahlt und dann schaut, dass dies durch die Tickets finanziert wird. Bei uns passiert wesentlich mehr und das kriegen die Bands sofort mit, allein schon wenn sie das Magazin, das Plakat oder die Einrichtung sehen und wenn sie merken, dass da nicht irgendwelche professionellen Veranstalter oder Betreuungsagenturen am Werk sind, sondern dass versucht wird, das Ganze möglichst menschlich anzugehen.» *Petra Büchel* | s. 125, Kulturmanagerin, bestätigt, dass es wichtig ist, an kleine Dinge zu denken, die vielleicht im ersten Moment unwichtig erscheinen, die aber wesentlich zu einer speziellen Atmosphäre beitragen: «Es ist wichtig, die Details zu organisieren, darauf zu achten, dass auch die kleinsten Dinge stimmen. Man muss auch an die Blume auf dem Tisch denken, da sie dafür steht, dass der betreffende Anlass etwas Spezielles ist und die Besucher willkommen sind.»

- 1** Einleitung
- 2** Grundlagen für Prozessgestaltung
- 3** Schlusswort
- 4** Anhang

EINIGE ERKENNTNISSE

Die Bedingungen eines solo seienden Vogels sind fünf:

Die erste, dass er zum höchsten fliegt;

die zweite, dass er keinen Begleiter braucht,
auch nicht seiner eigenen Gattung;

die dritte, dass er seinen Schnabel in die Himmel richtet;

die vierte, dass er keine bestimmte Färbung hat;

die fünfte, dass er sehr sanft singt.

San Juan de la Cruz, Dichos de Luz y Amor

Die Erkenntnisse des Diplomprojekts «Einhornstrategien», welche ich dank Interviews mit über 40 ausserordentlich interessanten Menschen gewinnen konnte, waren für mich sehr überraschend und übertrafen meine Erwartungen bei weitem. Im Schlusswort möchte ich deshalb weniger die Grundlagen für Prozessgestaltung zusammenfassen als die wichtigsten dieser Erkenntnisse präsentieren.

Potenziale erkennen ist keine Glückssache

Es gibt Personen, welche Veränderungen in der Gesellschaft als Bedrohung empfinden und sich so gut wie möglich vor deren Einfluss schützen möchten. Andere Menschen hingegen versuchen, solche Veränderungen so früh wie möglich wahrzunehmen und die daraus entstehenden Potenziale zu erkennen.

Die meisten der Interviewpartner/innen waren Personen, bei welchen sich die Zahnradchen im Kopf permanent drehten und immer neue Fragestellungen zu generieren schienen. Obwohl sie bestätigten, dass sie ihre Ideen an Orten wie unter der Dusche oder beim Spazieren hatten, war ich sicher, dass diese ohne ein permanentes Forschen, Experimentieren und Beobachten kaum entstanden wären. *Jan Sellke* | S. 91: «Es braucht immer Inputs, Fragen und Anforderungen von aussen, um Ideen zu haben. Alles was ich habe, kommt irgendwo her. Ich habe es gelesen, meine Eltern haben es mir erzählt, ich bin in der U-Bahn darüber gestolpert... Man ist ja wie eine wissende unaufgeräumte Bibliothek. Plötzlich fällt ein Buch vom Stapel und du hast eine Idee. Ein solches Ereignis bedingt aber immer ein Aussen, das einen Gedanken anstossen kann.» Je grösser die Neugier ist und je besser solche Informationen eingeordnet werden können, desto eher können sich überraschende Verdichtungen ergeben, welche vielleicht die Basis für ein Projekt darstellen. Beispielsweise können nur Menschen, welche sich mit der Entwicklung der Technologien befassen, diese auch nutzen. *Martin Lötscher* | S. 116: «Sich per Videokonferenz unterhalten zu können ist ein grosser Gewinn, da man nicht nur jemanden hört, sondern auch die Gestik sieht und der Austausch so fließender ist. Wenn man einmal an einem interessanten Ort war und gute Leute kennengelernt hat, kann man virtuell an diese Orte zurückgehen und sich auf eine sehr effiziente Art austauschen.» Ein anderes Beispiel einer veränderten Situation ist die Generation der

heutigen 65 bis 75-Jährigen, die körperlich und geistig viel besser in Form sind als die Generationen davor. Personen in diesem Alter haben viel Erfahrung, ein grosses Know-How, und dazu noch ein garantiertes Grundeinkommen. Dies stellt ein freiliegendes Potenzial dar, aus dem einiges gemacht werden könnte, so *Philippe Cabane* |s. 126: «Ich habe einmal von einem interessanten Beispiel in Deutschland gelesen. Es ging um die Renovation eines alten Hallenbads, die 3 Millionen Euro gekostet hätte. Da der Gemeinde das Geld fehlte, kratzten einige Rentner 500'000 Euro zusammen und renovierten das Hallenbad selbst. Sie betreiben es auch selber. Wenn ich dieses Thema aufbringe, sagen mir die Leute aber oft, solche Strategien wären für Entwicklungsländer geeignet und nicht für hier. Ich denke aber, dass es in Zukunft notwendig sein wird, sich darüber Gedanken zu machen. Die Globalisierung bringt sicher Reichtum in die Entwicklungsländer, aber sie wird auch Armut zu uns bringen. Das ist nicht schlimm, sondern gerecht! Aber wir müssen darauf vorbereitet sein und entsprechend auch daran arbeiten, neue und effektivere Strategien zu entwickeln.»

Mit Veränderungen kreativ umgehen zu können ist heute überlebenswichtig

In einem Zeitalter der Brüche und Umbrüche wird die Fähigkeit immer wichtiger, mit sich wandelnden Umständen produktiv umgehen zu können. Da herkömmliche Strategien oft nicht mehr funktionieren, eröffnen sich viele Möglichkeiten, zu experimentieren und neue Strategien zu entwickeln.

Klaus Overmeyer |s. 111: «Die Gesellschaft ist einem hohen Transformationsdruck unterlegen. Heute kann sich niemand mehr beschweren, wenn er seinen Job verliert oder sich in der Berufsbiographie umstellen muss. Das wird heute fast vorausgesetzt. In der Berufsevolution sind diejenigen am fittesten, die sich am schnellsten auf andere Bedingungen einstellen und mit Unsicherheiten umgehen können. In der räumlichen Stadtentwicklung wird sichtbar, dass die Haltwertzeit von Gebäuden und Stadtvierteln immer weiter sinkt. Umgekehrt merkt man, dass es in den Städten durch das Wegfallen von Infrastrukturen immer mehr Brachflächen gibt und dass gewisse Konzepte wie zum Beispiel die Fussgängerzonen in den Innenstädten nicht mehr funktionieren und leer bleiben, weil Shoppingmalls ausserhalb der Innenstadt errichtet wurden. Solche Brüche, die immer häufiger in den Verwertungszyklen der Stadtentwicklung auftauchen, werden zunehmend zu einem akuten Problem, aber auch zu einer Chance, diese neu zu denken und neue Dinge zuzulassen. Es gibt eine starke Tendenz dahingehend, dass Stadtentwicklung nicht mehr auf 100 Jahre festgeschrieben wird, sondern dass sie offener wird und Prozesse zulässt.»

Nur wenn nicht alles vordefiniert ist, kann Neues entstehen

Prozesse können zwar angestossen, begleitet und gestaltet werden, aber der Verlauf bleibt immer offen, so dass oft unerwartete Dinge entstehen und Innovationen möglich werden.

In der Anfangsphase des Diplomprojekts «einhornstrategien» wurde zwar eine Fragestellung definiert, jedoch war völlig unklar, was daraus entstehen würde. Dies war auch der Grund, weswegen ich den Interviewpartner/innen nicht genau erklären konnte, was ich mit ihren Interviews vorhatte und weswegen ich teilweise eine grosse Anzahl an Fragen stellte, deren Antworten sich im Nachhinein zwar als sehr spannend, jedoch nicht unbedingt als relevant für mein Vorhaben herausstellten. Dass eine solche Vorgehensweise, die lediglich auf einer vagen Vorstellung beruhte, nichts aussergewöhnliches war, erfuhr ich erst in einem Gespräch mit dem Wissenschaftshistoriker *Hans-Jörg Rheinberger* | s. 104, der eine Studie über das Erforschen von Unbekanntem realisiert hat. Auf die Frage, was es bedeutet, innovativ zu sein, antwortete er: «Innovation ist eigentlich etwas Unmögliches, weil es passieren muss. Etwas wirklich Neues ist per Definition nicht greifbar. [...] In der Wissenschaft ist eine Innovation etwas, das wieder in die Voraussetzung der weiteren wissenschaftlichen Arbeit eingeht. Etwas, was rekursiv wieder zurückgefüttert werden kann und zur neuen Voraussetzung für wiederum etwas Neues wird. Der Forschungsprozess ist nichts anderes, als diesen Schritt zu machen. [...] Bei wissenschaftlicher Innovation geht es nicht darum, was ein Individuum für neu befindet, sondern was die Scientific Community noch nicht kennt. [...] Innovation im jetzigen politischen und ökonomischen Diskurs bedeutet, dass man möglichst schnell von Grundlagenforschung zu Anwendung kommt. Innovation bezieht sich dann weniger auf wissenschaftliche Erkenntnisse als darauf, wie man wissenschaftliche Erkenntnisse in ein neues Produkt umsetzen kann. Im normalen Jargon ist das Innovation. Immer auf ein Produkt und auf eine potenziell marktfähige Entwicklung bezogen.» *Thomas Soraperra* | s. 129 reflektiert über Innovation in der Kultur: «Im Kulturbereich ist Innovation oft wenig sichtbar, weil Dinge nicht so schnell wie in der Wirtschaft funktional umsetzbar sind. [...] Es wird immer wieder versucht, Kultur funktional zu betrachten, aber Kultur kann auch einfach Halt geben und Sinn stiften, denn gerade in Umbruchzeiten ist die Frage nach dem Sinn eine entscheidende Frage.»

Das zu machen, was man wirklich machen möchte, kann auch überlebenstechnisch sinnvoll sein

Viele der interviewten Kulturunternehmer/innen haben die Erfahrung gemacht, dass sie mit denjenigen Projekten oder Unternehmen, welche sie mit Herzblut aufgebaut haben, nicht immer viel Geld verdienen können. Diese sind jedoch oft die Basis für weitere Aufträge und verleihen ihnen die Energie, sich durch andere Arbeiten querzufinanzieren.

Im Buch «Neue Arbeit, Neue Kultur» von Frithjof Bergmann stiess ich das erste Mal auf den Gedanken, dass es mehr als nur ein persönliches Vergnügen sein könnte, das zu machen, was man wirklich gerne macht. *Barbara Ellenberger* | s. 91 formulierte dieses «mehr» während eines Gesprächs über Nachhaltigkeit: «Ich denke, dass man nicht nur im Moment glücklicher ist, wenn man sich für eine Tätigkeit entscheidet, die man gerne macht, sondern dass dies auch die Basis für eine Karriere ist, mit der man etwas bewegen und Menschen begeistern kann. Wenn man aus einem authentischen Gefühl heraus agiert, ist dies viel gesünder, als immer neben sich herzulaufen, nur weil man vielleicht ein wenig mehr Geld verdient.» *Mario Frick* | s. 112: «Unsere Anfänge waren ein Versuch, etwas aufzubauen, an dem wir beide Spass haben und das etwas Eigenes ist. Das Geld stand sicher nicht im Vordergrund, weil wir sonst von Anfang an etwas anderes hätten machen müssen. Wir waren überzeugt davon, dass die Arbeit irgendwann zum Erfolg führen würde, wenn wir Spass daran hatten. Man sieht und spürt einfach die Freude und den Enthusiasmus, der dahintersteckt.» *Petra Büchel* | s. 125 ist überzeugt, dass der Erfolg eines Projekts zu einem grossen Teil davon abhängt, ob etwas wirklich mit Freude und Herzblut gemacht wird: «Jemand, der zwar ein Kulturmanagement-Studium in der Tasche, aber das Herz nicht in der Kultur hat, kann meiner Meinung nach sowieso nicht erfolgreich sein.» Trotzdem ist es nicht selbstverständlich, dass Menschen das Risiko eingehen, das zu tun, was sie wirklich tun möchten. *Martin Lötscher* | s. 116: «Ich treffe immer wieder Leute, die gerne etwas machen würden, aber es aus Sicherheitsdenken nicht machen. Wir sind irgendwo zwischen Sicherheits- und Freiheitsdenken eingeklemmt. Es ist immer eine Gratwanderung, aber das Gefühl zeigt, dass dies für uns die beste Entwicklung ist. Ich kann nicht behaupten, dass es für die ganze Welt die beste Entwicklung wäre, aber es wäre schön, wenn auch 15-jährige Jugendliche in Afrika ihre Ideen umsetzen können. Ich glaube, es wird immer weniger eine Frage des Geldes, sondern der Ideen sowie der Fähigkeit, diese zu kommunizieren.» Wenn man unabhängig von finanziellen Überlegungen das macht, was man gerne macht, bleibt man mit grosser Wahrscheinlichkeit über längere Zeit motiviert. Sich für etwas anderes zu entscheiden birgt die Gefahr, dass die persönliche Entwicklung erschwert wird. Dies kann in der heutigen Arbeitswelt die Berufsperspektiven schmälern, weil nicht mehr vorhersehbar ist, welche Kompetenzen in ein paar Jahren gefragt sein werden. *Bastian Lange* | s. 92: «Es gibt kein gesichertes Handlungswissen, wie die Welt in 5 Jahren aussehen wird, welche Produkte angesagt sein werden, wie das Kauf- und Konsumverhalten aussieht und wie sich die Wertkonstellationen entwickeln. Das gilt für den Designer ebenso wie für den grossen Pharmariesen.»

Nachhaltiges Handeln kann mehr als nur negative Folgen minimieren

In den Interviews wurde ersichtlich, dass ein pflegendes Agieren nicht nur die Umwelt schützt, sondern auch ein Vertrauensverhältnis schafft, von dem längerfristig der Erfolg eines Projekts oder Unternehmens abhängen kann.

Nachhaltigkeit ist ein Wort, das heute in fast jedem Erscheinungsbild auftaucht. Dies ist jedoch oft nicht mehr als eine Marketingstrategie. *Markus Freitag* | S. 114: «Viele Firmen in der Textilindustrie deklarieren, ihre Kleider seien ›organic‹ und verschaffen sich ein grünes Image, obwohl sie grosse Umweltverschmutzer sind und durch den Anbau von Baumwolle bis hin zur Färberei ganze Landstriche verwüstet haben. Es ist natürlich positiv, wenn Firmen korrekte Produkte herstellen, jedoch ist es schon wichtig zu schauen, ob es einfach ein Label ist oder ob wirklich nachhaltig agiert wird. Bei uns ist Nachhaltigkeit eine Grundlage, die in jedem Bereich und jedem Winkel spürbar ist, weswegen unsere Firma auch glaubwürdig ist.» Die Glaubwürdigkeit wurde von vielen der Interviewpartner/innen als Erfolgsfaktor beschrieben. Obwohl sie grösstenteils Projekte realisiert haben, welche sehr aussergewöhnlich und nicht unbedingt massentauglich sind, haben alle ein grosses Netzwerk an Mitarbeitenden, Kunden, Partnern oder Besucher/innen, welche immer wieder kommen, weil sie ihnen vertrauen. Um dieses Vertrauen zu gewinnen, ist es wichtig, ein gewisses Durchhaltevermögen zu besitzen. Ein Projekt von A bis Z durchzuführen, ist nicht einfach und allzu oft passiert es, dass viel versprochen, aber wenig gemacht wird. *Mathias Ospelt* | S. 118: «Ich denke, es ist wichtig, dass das, was man macht, überzeugt. Es gibt viele Leute, die ständig an einem Projekt arbeiten, aber du hast noch nie eins realisiert gesehen.» Ein Projekt ist immer eine grosse Verantwortung, so die Choreographin *Jaqueline Beck* | S. 63: «Es muss etwas passieren. Es darf traurig sein. Nur schon dass die Leute sich bemühen, zu duschen, sich schön zu machen, Geld auszugeben, das ist eine grosse Verantwortung für mich. Es geht nicht darum, mich selbst zu verwirklichen. Ich muss Gefühle transportieren, Atmosphären schaffen. Das Publikum braucht ganz klar, dass etwas rüberkommt. Es darf einfach nicht einfach nichtssagend dahinplätschern.»

Je nach Werten verändern sich die Vorgehensweisen

In der Prozessgestaltung steht nicht ein finanzieller Gewinn, sondern ein ganzheitliches, ästhetisches und nachhaltiges Handeln im Vordergrund. Diese Werte unterscheidet Prozessgestaltung von anderen Vorgehensweisen, weil grundsätzlich immer die Werte und nicht der finanzielle Erfolg die wichtigste Entscheidungsinstanz sind.

Neben den Kulturunternehmer/innen interviewte ich auch Klaus Risch, Head of Corporate Human Resources der *Hilti AG* in Schaan und Pascal Gerner, Key Account Manager der *Sensirion AG* in Stäfa. Die Absicht war, die Handlungsstrategien dieser beiden Firmen, welche technische Werkzeuge und ähnliches produzieren, mit den Handlungsstrategien der interviewten Kulturunternehmer/innen zu vergleichen. Mich überraschte, dass sich ihre Antworten auf meine Fragen in vieler Hinsicht nicht unterschieden. *Klaus Risch* | S. 113 beispielsweise beschrieb die idealen Mitarbeiter/innen ähnlich wie es die interviewten Kulturunternehmer/innen taten: «Wir brauchen Mitarbeitende, die wissen, welche Erfahrungen sie in der Vergangenheit gesammelt haben und darauf aufbauen können, die aber gleichzeitig den Blick nach vorne nicht verschliessen. Sich nur am Alten zu festzuklammern ist wie im Auto zu sitzen und immer in

den Rückspiegel zu schauen. Du merkst zwar, dass dich jemand überholt, aber drohst gegen eine Wand zu fahren.» Trotz der teilweise identischen Antworten, wurde mit der Zeit ersichtlich, dass es einen grundlegenden Unterschied zwischen den Wertesystemen gab. *Pascal Gerner* | s. 122 reflektierte, weshalb sich seine Firma von den Projekten oder Unternehmen der interviewten Kulturunternehmer/-innen unterscheiden könnte: «Eine Eigenentwicklung bedeutet, dass man auf dem Markt eine Nachfrage sieht oder vermutet und dann eine vage Idee skizziert, welche in einem interdisziplinären Team und zusammen mit den Anfragen vom Markt oder von den Kunden umgesetzt wird. Es braucht einen gewissen Idealismus, um Marktbedürfnisse überhaupt zu kreieren, aber man kann nichts durchziehen, das kommerziell keinen Erfolg hat. Ich glaube, im Kulturbereich verkaufst du deine Sichten auf etwas oder deine Interpretationen von etwas. Ein Künstler malt Bilder, die Interpretationen sind von etwas. Die Faszination besteht letztlich darin, dass der andere etwas mit dieser Interpretation anfangen kann. Wenn wir in der Firma beispielsweise eine medizinische Therapie für Säuglinge optimieren können, inspiriert uns das persönlich. Wenn es aber darum geht, einen Jeep noch schneller zu machen, dann ist es vor allem technisch spannend. Letztlich ist der Antrieb aber ein finanzieller.»

Obwohl alle der interviewten Kulturunternehmer/innen schauen müssen, dass sie mit ihrer Arbeit überleben können und dies für viele alles andere als einfach ist, bedeutet Erfolg für sie in erster Linie, ein Vorhaben umsetzen und andere Menschen damit berühren zu können. Ein finanzieller Gewinn ist immer eher zweitrangig. *Karl Gassner* | s. 110: «Erfolg kann man nicht greifen, er passiert im Bauch. Wenn alles stimmt, also wenn die Band gut spielt, das Publikum zufrieden ist und ich die Gage bezahlen kann, ist das ein Erfolg. Wenn 10 Leute hier sitzen und begeistert sind, dann reicht das. Die Kassen müssen nicht immer klingeln.» *Mathias Ospelt* | s. 118 bestätigt: «Wenn die Stimmung im Publikum passt, ist das für mich ein Erfolg. Die Menge spielt nicht so eine Rolle, wobei es vom finanziellen her natürlich besser ist, wenn es mehr Leute hat.» *Martin Lötscher* | s. 116 findet es ideal, «wenn man es schafft, sich fast nur von den eigenen Interessen leiten lassen kann und wenn die Aspekte von Freiheit und Sicherheit ausgeglichen sind. Der optimalste Zustand ist erreicht, wenn man nicht mehr einen Job bei einer Firma annehmen muss, um eine Familie ernähren zu können.» Im Kulturbereich können viele Menschen nicht von ihren Projekten oder Unternehmen leben, weil für sie der finanzielle Gewinn zumindest im ersten Moment nicht so wichtig ist und sie den ökonomischen Aspekt sehr wenig in die Projektarbeit miteinbeziehen. *Bastian Lange* | s. 92 ist der Meinung, dass Kultur und Ökonomie viel zu lange als getrennte Einheiten gesehen wurden und dass «diese Zweiteilung per se nicht mehr funktioniert. Denn auch die vermeintlich subkulturellen oder qualitativ hochwertigen Kulturproduzenten müssen sich einer Frage von Rentabilität, Ökonomie, Output oder Effizienz stellen und wenn sie es nicht tun, dann scheitern sie oder kriegen die Krise. Auf der anderen Seite kann man unternehmerisches Agieren gerade in diesen kleinteiligen Ökonomien auch nicht mehr nur betriebswirtschaftlich verstehen. Es beruht sehr stark auf sozialen Netzen und ist milieu-, lebensstil- oder generationsspezifisch.» *Markus Freitag* | s. 114 weiss, dass er die Verantwortung für 60 Mitarbeitende trägt und ist des-

halb auch bereit, zwischendurch eine Idee aufzugeben. Die Grundwerte jedoch bleiben unerschütterlich: «Ich glaube, die Organisationsform, die wir heute haben, ist zwar zum Teil ein wenig limitierend, aber sie ist auch sehr realistisch. Es kann schon sein, dass gewisse Ideen am Sitzungstisch auf der Strecke bleiben und nicht erst am Markt scheitern. Dies ist manchmal schade, aber der Weg, bis ein Produkt an den Kunden kommt ist sehr lang und da hat man auch eine grosse Verantwortung.»

Prozesse können nicht scheitern

Da in der Prozessgestaltung der Fokus auf dem Prozess und nicht auf einem bestimmten Endergebnis liegt, kann dieser eigentlich zu jedem erdenklichen Zeitpunkt abgebrochen werden. Prozessgestaltung gleicht einem ziellosen Spaziergang, bei dem nicht wichtig ist, wohin man gelangt, sondern was auf dem Weg alles passiert ist.

In der Prozessgestaltung gibt es keinen richtigen oder falschen Weg. Es geht lediglich darum, voranzuschreiten und auf dem Weg die Dinge und Ereignisse miteinzubeziehen, welche einen Prozess vorantreiben können. *Thomas Soraperra* | s. 129: «Es gibt keinen glücklich-machenden Weg. Es gibt immer mehrere Wege und man muss Räume dafür offen halten. Ich finde es immer problematisch, wenn nur ein einziger Weg als richtig bezeichnet wird.» Um solche Räume offenhalten und spontan agieren zu können, ist eine persönliche Anwesenheit oft unvermeidlich. *Benjamin Foerster-Baldenius* | s. 96: «Man hätte bis zu einem bestimmten Zeitpunkt abwesend sein können, aber letzten Endes war es schon wichtig, vor Ort präsent zu sein, den Rhythmus der Leute dort zu kriegen und trotzdem auch gegenzusteuern. Die Projekte, die wir entwickeln, kann häufig niemand anders umsetzen, weil wir im voraus vieles noch nicht wissen und aus dem Moment heraus reagieren müssen.» Auf einem Weg können unzählige Dinge passieren, welche im Einzelnen sehr unscheinbar sein mögen. Diese machen jedoch schlussendlich gerade aus, dass etwas bewegt und ausgelöst wird. *Martin Lötscher* | s. 116 beschreibt das Entstehen eines soDA Magazins: «Ich finde es sehr spannend, an etwas Wachsendem zu arbeiten, das sich immer weiterentwickelt und doch auch eine grosse Kraft entfalten kann.» Damit etwas wachsen und sich weiterentwickeln kann und Räume offen bleiben, müssen die Grundbedingungen stimmen. *Anna Hilti* | s. 89 erinnert sich, welche Konsequenzen es hatte, das Konzept für ihr Modeprojekt offen zu halten: «Wir haben für dieses Projekt nicht viele Leute aus dem Ausland eingeladen, da wir uns einerseits auf den Ort hier konzentrieren wollten und andererseits nicht zu viele Events vorausplanen wollten. Die Kleider waren unser Hauptanliegen und alles andere wollten wir im Moment entscheiden. Wenn jemand eine gute Idee realisieren wollte, sollte das spontan möglich sein.»

Durch nicht funktionale Vorhaben kann eine wirtschaftliche Wertschöpfung entstehen

Orte ohne kommerzielle Absichten können grössere Auswirkungen haben, als auf den ersten Blick ersichtlich ist. Sie entstehen oft, weil jemand experimentiert oder einfach Lust hat, einen besonderen Ort zu schaffen. Solche Orte, welche vielleicht zuvor kaum wahrgenommen wurden, können eine Anziehungskraft entwickeln und plötzlich attraktiv werden, so dass eine wirtschaftliche Wertschöpfung möglich wird.

Klaus Overmeyer | S. 111: «In der klassischen Planung gibt es einen Codierungs-Katalog von Orten, der auf sehr genauen Vorstellungen basiert, wie ein Ort zu sein hat. Ich glaube, diese Art von Urbanität ist in Berlin ziemlich den Bach runtergegangen, weil die Stadt einen Grossteil ihrer Urbanität nicht in solchen klassischen öffentlichen Räumen findet, sondern in einer Art von magischen Orten, welche aus den Brüchen in der Stadtentwicklung entstanden sind. Auf einmal werden für ein breites Spektrum von Leuten Orte interessant, die früher gar nicht auf dem Radarschirm der Stadtplanung erschienen und nun Brutkästen für Innovation geworden sind. Im Sommer gibt es hier entlang der Spree eine ganze Reihe von Bars, welche sich ins Dickicht und in die Brennesseln geschlagen haben. Räume, die gar nicht als öffentliche Räume angelegt sind, werden durch gewisse Zugaben zu magischen Orten und ziehen auf einmal Menschen an, weil sie unfertig sind, vieles zulassen und weil vor allem auch unerwartete Dinge passieren. Jetzt kann man beispielsweise mitten in der Stadt Pony reiten. Früher waren solche Orte, die viele Leute anziehen, stark konsum-orientiert.» Klaus Overmeyer hat beobachtet, dass es für Städte längerfristig auch wirtschaftlich interessant ist, solche Orte zuzulassen und zu fördern: «Die Erkenntnis, die immer mehr Städte gewinnen, ist, dass die kreativen Leute nicht unbedingt da sind, wo hochmoderne Glaskästen stehen, sondern dort, wo es kreative Milieus gibt und diese werden für die Ansielung eines Unternehmens immer ausschlaggebend sein. Ich denke, dass sich viele Städte zunehmend im Wettbewerb um junge, gut ausgebildete Leute, also um diese kreative Klasse, befinden und dass sich diejenigen Städte, welche diese kreative Klasse verlieren, auf der Verliererseite befinden. Da diese Leute extrem mobil sind und sich wie ein Bienenschwarm die Orte mit der höchsten Lebensqualität und den besten Arbeitsbedingungen aussuchen, sind sich Städte viel bewusster darüber geworden, dass ursprünglich weiche Standortfaktoren zu sehr harten Standortfaktoren geworden sind.» Solche nicht funktionalen Vorhaben können eine Wertschöpfung generieren, ohne kommerziell zu werden, erklärt *Beat von Wartburg* | S. 94: «Wir haben im Christoph Merian Verlag sehr gut nachweisen können, wie viel Wertschöpfung entsteht, wenn ein kulturelles Unternehmen Erfolg hat. Je mehr Erfolg es hat, desto mehr wird investiert und je weniger Einschränkungen gegenüber einem solchen Unternehmen gemacht werden, desto mehr Erfolg kann es haben. Viel Geld, und zwar nicht nur eigenes Geld, sondern auch Fremdmittel von Sponsoren, Mäzenen oder öffentlichen Geldgebern fließt in Projekte ein und da eine Vielzahl von Personen daran beteiligt sind, ist ein kultureller Betrieb entsprechend von einer hohen Wertschöpfung.»

- 1** Einleitung
- 2** Grundlagen für Prozessgestaltung
- 3** Schlusswort
- 4** Anhang

VERZEICHNIS
Kultur



88 Andreas Broeckmann
TESLA Medien>Kunst<Labor



91 Barbara Ellenberger
Wunschpavillon



93 Bastian Trost
Gob Squad



89 Anna Hilti
Satan takes a holiday



90 Atilano González
Designmai



91 Jan Sellke
Wunschpavillon



92 Bastian Lange
Die Räume der Kreativszenen



95 Beatrice Brunhart-Risch
Junges THEATER liechtenstein



96 Benjamin Foerster-Baldenius
Hotel Neustadt



97 Damian Hohl

Palace



98 Daniel Häni

unternehmen mitte
Initiative Grundeinkommen



103 Georg Biedermann

Interplay Europe
Festival of Young Playwrights 2006



105 Herwig Bauer

poolbar Festival



108 Jacqueline Beck

X-posed



109 Jan Rikus Hillmann

De:Bug



100 Desirée Meiser
GARE DU NORD



102 Fabian Reuteler
Tanzformator



106 Ilia Papatheodorou
She She Pop



107 Ines-Ulrike Rudolph
Wriezener Freiraum Labor



110 Karl Gassner
Tangente



111 Klaus Overmeyer
Urban Catalyst



112 Mario Frick
Screenlounge



114 Markus Freitag
FREITAG reference ag



117 Martina Nadansky
Workshops zur Architekturvermittlung



118 Mathias Ospelt
«Die Konferenz von Friedrichshafen» - Eine
Tragikkomödie



121 Mischa Schaub
HyperWerk HGK FHNW



123 Peter Bläuer
LISTE - The Young Art Fair in Basel



115 Markus Wille
Filmclub im TaKino



116 Martin Lötcher
soDA Magazin



119 Michael Kloos
streetfootballworld festival 06



120 Miriam Mlecek
transit lounge



125 Petra Büchel
Erzählnachmittage - Kaleidoskop der
Erinnerungen



126 Philippe Cabane
nt/Areal (Vereine keim und ViP)



127 Sandro Nardi
Club saboteur



128 Sven Iversen
culturia



129 Thomas Soraperra
Kunstmuseum Liechtenstein



130 Timon Christen
K*Tool



104 Hans-Jörg Rheinberger
Epistemologie des Konkreten

VERZEICHNIS
Wissenschaft

VERZEICHNIS

Stiftungswesen



94 Beat von Wartburg
Christoph Merian Stiftung



101 Evelyne Bermann
Kulturbeirat der Regierung des Fürstentums
Liechtenstein



124 Peter Goop
Karl Mayer Stiftung

VERZEICHNIS
Wirtschaft



113 Klaus Risch
Hilti AG



122 Pascal Gerner
Sensirion AG

Andreas Broeckmann | 42 | Kulturwissenschaftler
Künstlerischer Leiter des TESLA Medien>Kunst<Labors Berlin, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : TESLA ist Berlins Labor für mediale Künste. TESLA widmet sich in Veranstaltungen, künstlerischen Forschungsprojekten und einem umfangreichen Residenzprogramm der Beziehung zwischen Kunst und Wissenschaft, zwischen alten und neuen, analogen und digitalen Medien. Zusammen mit lokalen und internationalen Partnern unterstützt TESLA künstlerische Produktionen und fördert einen intensiven Dialog über die aktuelle und interdisziplinäre künstlerische Praxis. Seit April 2005 gestaltet der Verein tesla-berlin e.V. im Auftrag der Kulturprojekte Berlin GmbH das Veranstaltungsprogramm im Podewils'schen Palais. Mit Ausstellungen, Performances, Konzerten, Gesprächsreihen, Projektresidenzen und offenen Studios werden die Räumlichkeiten des barocken Gebäudes in Berlin-Mitte auf unterschiedlichste Weise genutzt und bespielt.

Finanzierung : Senator für Kultur des Landes Berlin, Drittmittel

Website : www.tesla-berlin.de

Kontakt : info@tesla-berlin.de



Anna Hilti | 27 | Illustratorin/ Künstlerin/ Organisatorin
 Projektleiterin des Live-Modeprojekts Satan takes a holiday, Schaan (LI)

Kurzbeschreibung: Während einem Monat wurde der ehemalige Coiffeurladen «Salon Liz» in Schaan in ein Atelier, Laden, Ausstellungs- und Partyraum umfunktioniert. Im oberen Stock wurde eine Kleiderkollektion geschneidert - mit alten Kleidern von Leuten aus Liechtenstein als Rohmaterial. Im Ladenlokal wurden die neu kreierten Unikate dann ausgestellt und verkauft. Jede Woche gab es Bar und Party mit speziellen Acts, lebendigen Schaufenstergruppen und lokalen DJs. Höhepunkt war eine «Grande Finale»-Modeschau am letzten Tag, an der die besten Stücke noch mal live präsentiert wurden.

Durchführungsjahr: 2006

Dauer: 1 Monat

Team: Anna Hilti, Stefanie Thöny, Anita Zumbühl und Wes

Kosten: CHF 8000

Finanzierung: Verein Schichtwechsel
 nach dem Motto «Einschränkung als Chance»
 zelebriert.

Schönstes Erlebnis: Begeisterung der Besucher

Website: www.modeproduktion.tuesday.net

Kontakt: anna.hilti@gmx.li



Grösster Stolperstein: Es gab nur kleine Stolpersteine und die wurden nach dem Motto «Einschränkung als Chance»

Atlano González | 37 | Kulturwissenschaftler
Festivalleiter von Designmai, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : Internationales Designfestival

Durchführungsjahre : 2003-2007

Dauer : unterschiedlich

Team : 2-10

Kosten : Unterschiedlich: 100'000-300'000 Euro

Finanzierung : Mischfinanzierung, Sponsoring, Teilnehmerbeiträge, Projektmittel

Größter Stolperstein : Finanzierung

Schönstes Erlebnis : Als Berlin von der UNESCO zur City of Design erklärt wurde

Website : www.designmai.de

Kontakt : post@designmai.de





Barbara Ellenberger | 42 | Künstlerische Leiterin Tak
Jan Sellke | 36 | Kulturmanager und Dramaturg
 Künstlerische Leitung des Wunschpavillons, Hildesheim (DE)

Kurzbeschreibung : Inspiriert vom Spielzeitthema «Wunschwelt» bildet der Wunschpavillon auf dem Theatervorplatz von September 2006 bis Juli 2007 eine ungewöhnliche Schnittstelle zwischen Theater und Stadt.

Der Wunschpavillon - ein Kommunikationscontainer
 Wünsche des Publikums werden als elementare Triebkraft im menschlichen Leben und zentrale Gestaltungskraft des Theaters aufgegriffen, um neue Bevölkerungsschichten anzusprechen, für das Theater zu interessieren und aktiv in die Gestaltung des kulturellen Lebens einzubinden.

Der Wunschpavillon – ein Relais zwischen Theater und Stadt
 Die Produktionen des Spielplans werden mit Projekten, Interessen und Initiativen anderer Institutionen und Einrichtungen der Stadt vernetzt, um das Theater noch nachhaltiger in der Stadt zu verankern.

Durchführungsjahr : Spielzeit 2006/2007

Durchführungsort : Stadttheater Hildesheim, Theatervorplatz

Dauer : September 2006 bis Juli 2007

Team : Barbara Ellenberger | Künstlerische Leiterin Tak

Jan Sellke | Kulturmanager und Dramaturg

Simone Brandenberg | Künstlerische und Organisatorische Leitung

Stefanie Voss | Büro und Disposition

Harriet Heilmann | Theaterpädagogik «Klassenzimmer»

Kosten : Ca. 100'000 Euro

Finanzierung : Stadttheater Hildesheim, Kulturstiftung des Bundes, Friedrich-Weinhalten-Stiftung Hildesheim, Freunde des Stadttheater e.V. Hildesheim, Bürgerstiftung Hildesheim

Grösster Stolperstein : Zu wenig personelle Ressourcen
 (Schönstes Erlebnis : Alle (Publikum, Stadt, Schulen, Kirchen...) wollen, dass es den Wunschpavillon weiter gibt!)

Website : www.stadttheater-hildesheim.de (existiert nur bis 17.7.07)

Kontakt : ellenberger@tak.li | sellke@tak.li | die_simone@web.de

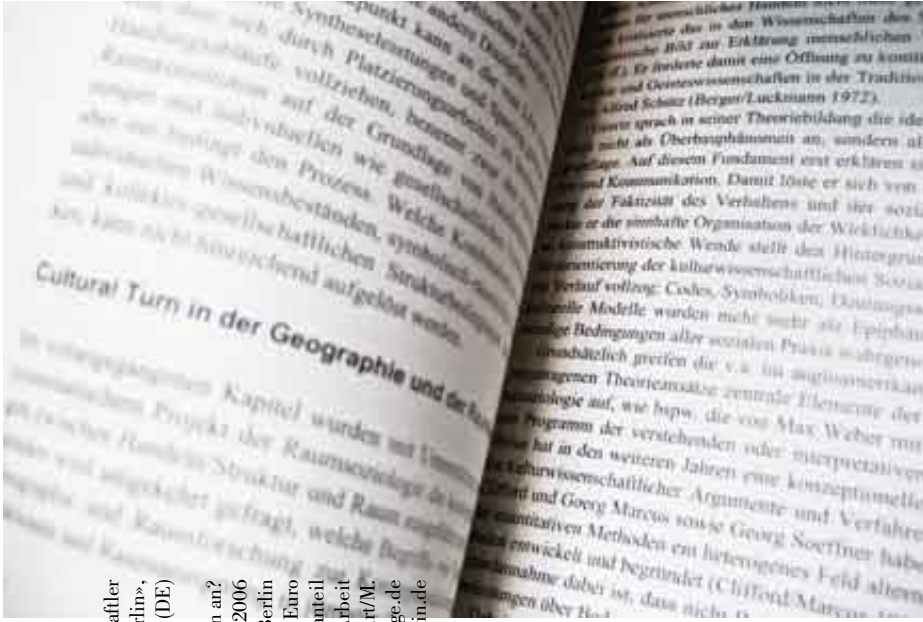
Bastian Lange | 36 | Wissenschaftler
 Autor des Buches «Die Räume der Kreativszenen – Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin»,
 Berlin (DE)

Kurzbeschreibung Dissertation : Wie eignen sich kreative Unternehmer Räume in Berlin an?
 Dauer : 2002-2006

Ort : Berlin
 Kosten : 5000 Euro

Finanzierung : Stipendium, Eigenanteil
 Grösster Stolperstein : Finish der Arbeit

Schönstes Erlebnis : Verschicken der Arbeit von der Post in Berlin zur Universität Frankfurt/M.
 Website : www.bastianlange.de
 Kontakt : bastian.lange@berlin.de



Bastian Trost | 33 | Künstler/ Performer/ Schauspieler
Performer bei Gob Squad, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : Das 1994 von sechs Absolventen der Nottingham Trent University und der Universität Giessen gegründete Künstlerkollektiv gehört zu den innovativsten Performance-Gruppen der jungen europäischen Theaterlandschaft. Von Beginn an haben es Gob Squad verstanden, visuelle und darstellende Kunst verschmelzen zu lassen. Das Kollektiv verantwortet gemeinsam Konzept, Inszenierung, Ausstattung und Darstellung ihrer Produktionen. Gob Squad lassen Theater und Alltag spielerisch aufeinandertreffen und halten diesen unterhaltsam-provokativen Kollisionskurs mit Live-Kameras fest. Zwischen dem Bedürfnis nach Phantasie und Spektakel einerseits, sowie der Sehnsucht nach echter Begegnung andererseits, verorten sich die Erlebniswelten, in die Gob Squad ihr Publikum entführen. Zahlreiche Gastspiele in Europa und Süd- und Nordamerika dokumentieren den Erfolg der ungewöhnlichen und stilprägenden Arbeitsweise von Gob Squad.

Der Durchbruch in Deutschland gelang mit der spektakulären Performance «15 Minutes to Comply» bei der 10. Dokumenta 1997 in Kassel. Die neueste Arbeit **GOB SQUAD'S KITCHEN (YOU'VE NEVER HAD THIS GOOD)** ist die 27. Produktion der Gruppe.

Existiert seit : 1994

Spieleorte : Europa

Team : Gob Squad's permanente Mitglieder sind Johanna Freiburg, Sean Patten, Berit Stumpf, Sarah Thom, Bastian Trost and Simon Will. Andere Künstler/innen werden für die Kollaboration bei bestimmten Projekten eingeladen.

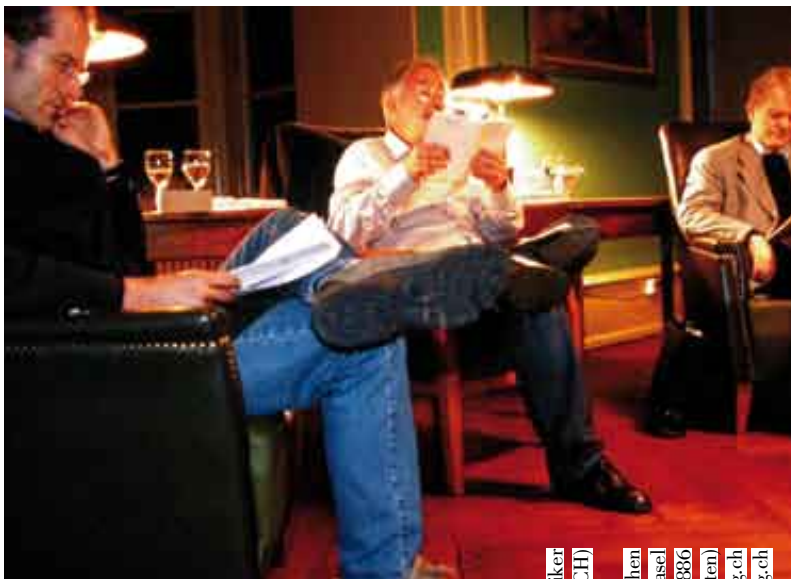
Großster Stolperstein : Andy Warhol

Schönstes Erlebnis : Sich selbst zu ersetzen

Webseite : www.gobsquad.com

Kontakt : info@gobsquad.com





Beat von Wartburg | 48 | Dr. phil. Historiker
Leiter Abteilung Kultur der Christoph Merian Stiftung, Basel (CH)

Kurzbeschreibung : Förderstiftung mit Tätigkeitsschwerpunkten in den Bereichen
Soziales, Kultur und Umwelt in der Stadt Basel

Existiert seit : 1886
Finanzierung : Eigenkapital (Immobilien/Wertschriften)

Website : www.merianstiftung.ch

Kontakt : b.v.wartburg@merianstiftung.ch

Beatrice Brunhart-Risch | 40 | Pädagogin für Rhythmik und Theater
Präsidentin des Vereins Junges THEATER liechtenstein, Schaan (LI)

Kurzbeschreibung : Um die Theaterpädagogik in Liechtenstein zu fördern, hat sich im Juni 2001 der Verein Junges THEATER liechtenstein gegründet. Drei Spielclubs in verschiedenen Altersstufen bieten das Theatererlebnis in der Freizeit. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene erhalten die Möglichkeit, kostengünstig und unter kompetenter Leitung Theater zu spielen. Mit Fortbildungskursen für Lehrpersonen, theaterpädagogischen Begleitungen für Schulltheaterprojekte, einem Schul THEATERtag für alle Schulstufen und stückentführenden theaterpraktischen Workshops im Klassenzimmer ist das Junge THEATER in Schulen und Kindergärten tätig. Das Junge THEATER liechtenstein realisiert in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen Theaterstücke für und mit Menschen jeden Alters und greift so auch sozial kritische Themen auf.

Existiert seit : 2001

Durchführungsort : In verschiedenen Räumlichkeiten Liechtensteins: Gemeinschaftszentrum Resch, Theater am Kirchplatz, TaKino, Rathaussaal Schaan in den Foyers und Turnhallen verschiedener Schulen

Dauer : Die Spielzeit dauert von September bis Juni

Team : Die Geschäftsleitung teilen sich Susanne Fretz Bühler (Sozialarbeiterin und Theaterschaffende) und Beatrice Brunhart-Risch (Pädagogin für Rhythmik und Theater). Im Vorstand des Vereins sind weiterhin Alexander Biedermann (Schauspieler) und Birgit Netzer (Inspektorin Schulamt, Kindergarten) beratend tätig. Das Junge THEATER beschäftigt weitere freie Mitarbeiter, die Kurse leiten und Regiearbeiten übernehmen.

Kosten : Das Budget eines professionellen Theaterstückes beträgt ca. CHF 45'000

Inbegriffen sind Regie, Technik, Ausstattung, Grafik und Druck, Administration, Fotodokumentation...

Finanzierung : Das Projekt finanziert sich durch den Verkauf der Eigenproduktionen an den Veranstalter, durch die Kursbeiträge der Teilnehmer, Stiftungen und andere private Sponsoren, Kulturbirat der Fürstlichen Regierung

Grösster Stolperstein : Die ersten 5 Jahre lief der Verein Junges THEATER liechtenstein dank ehrenamtlichem Engagement einzelner. Das wäre heute nicht mehr möglich. Das Betätigungsfeld hat sich extrem erweitert. Wir haben uns zu einer Institution gemausert. Diese Tatsache war der grösste Stolperstein: Wir mussten uns professionalisieren oder aufgeben, denn die Arbeit war uns über den Kopf gewachsen! Jetzt sind wir als Institution anerkannt.

Schönstes Erlebnis : Da gibt es viele! Immer wenn der Vorhang aufgeht! Das schönste Theaterprojekt ist immer gerade das Aktuelle.

Website : www.jungestheater.li

Kontakt : info@jungestheater.li



Benjamin Foerster-Baldenius | 39 | Darstellender Architekt
Künstlerischer Leiter und Veranstalter des Projekts Hotel Neustadt, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : Ein temporäres Hotel in Halle Neustadt und ein internationales Theaterfestival. Jugendliche verwandelten ein 18-geschossiges Hochhaus im Stadtzentrum in ein temporäres Hotel. Im Hotel und seiner unmittelbaren Umgebung fand ein internationales Theaterfestival statt, das sich mit den Problemen des Stadtreils, dem Leben im Plattenbau, den Visionen der Planer und dem temporären Hotel beschäftigte.

Durchführungsjahr : 2003

Durchführungsort : Halle/ Saale

Dauer : Planung: 1 Jahr, Büro vor Ort: 1/2 Jahr | Bau: 8 Wochen | Betrieb des Hotels: 6 Wochen, | Festival:

2 Wochen | Abbau : 3 Wochen

Team : Cora Hegewald, Projektleiterin; Benjamin Foerster-Baldenius, Künstlerischer Leiter; Matthias Riek, Art Director; Ines Blankenberg, Youth Management; 3-20 Praktikanten/-innen; 65 Mitarbeiter des Theaters; 65 Mitarbeiter der Halle; ca 70 Künstler; bis zu 100 Jugendliche

Kosten : ca. 260'000 Euro

Finanzierung : Kulturstiftung des Bundes, Lotto Toto Stiftung, Thalia Theater Halle, unzählige Sponsoren und private Spenden

Grösster Stolperstein : Bei der Grösse des Projektes und den vielen Unwegbarkeiten den Überblick nicht zu verlieren: z.B. die Arbeit in alten leerstehenden Plattenbauten, verschiedene Eigentümer, die Suche nach motivierbaren Jugendlichen, Diebstähle, Brandanschläge, Behördenauflagen, Geldmangel....

Selbstestes Erlebnis : Die instant Community, die für ein paar Wochen mit Jugendlichen und Künstlern entstanden ist.

Website : www.hotel-neustadt.de

Kontakt : bb@raumlabor-berlin.de





Daniam Hohl | 22 | Kaufmann

Programmleiter des Vereins Zwischenutzung Palace, St. Gallen (CH)

Kurzbeschreibung : Zwischenutzung des ehemaligen Kinos Palace durch ein Kollektiv, bestehend aus ehemaligen Mitbetreibern des Frohegg (St. Gallen) und des Hafenbuffets (Forschach), sowie Klang und Kleid (St. Gallen). Aufteilung in drei Kategorien: Schwerpunk Musik (vom Rand) in der «Tonhütte», verwegene Vorträge in der «Erfreulichen Universität» und der Leidenschaft frönen/Kleinkunst im «Fanatorium».

Durchführungsjahr : Okt. 2006

Durchführungsort : Rosenbergstrasse, 9000 St. Gallen

Dauer : bis Mai 2008, evtl. weiterführend

Team : Kollektiv aus ca. 15 Personen

Finanzierung : CHF 140'000 Subventionen von Stadt und Kanton. Eigenfinanzierung durch Eintritte/Bareinnahmen

Grösster Stolperstein : Nebst Job, Palace betreiben

Schönstes Erlebnis : Der Erfolg in der ersten Saison, die Konzerte von Jeffrey Lewis & Band, Grizzly Bear, Pere Ubu

Website : www.palace.sg

Kontakt : kontakt@palace.sg

Daniel Häni | 41 | Unternehmer/Kulturraum-schaffender
Mitbegründer und Träger der Initiative Grundeinkommen, Basel (CH)

Kurzbeschreibung : Ein Einkommen braucht jeder Mensch, unabhängig davon, was er leistet und ob er arbeitet oder nicht. Ein bedingungsloses Grundeinkommen ist dafür die zeitgemäße politische Form. Seine Finanzierung ist möglich, wenn man es will. Das Grundeinkommen gibt jedem eine sichere Basis zur selbstbestimmten Wertschöpfung innerhalb der Erwerbsarbeit und genauso außerhalb.

Rationalisierung gehört zum wirtschaftlichen Fortschritt. Mit Wären sind wir versorgt. Die Zahl der Erwerbsarbeitsplätze wird abnehmen. Auf der anderen Seite wächst der Bedarf an Aufgaben, die nur aus individueller Initiative erkannt und getan werden können – innovative, gemeinnützige, kulturelle Leistungen, die nicht erwerbsbestimmt sein können, aber sinnstiftend.

Das bedingungslose Grundeinkommen ist ein Grund weniger, nicht zu tun, was einem selbst das Richtige ist. Es ist ein Bewusstseins-schritt und fördert eine offenere Gesellschaft auf der Höhe der Zeit.

Die «Initiative Grundeinkommen» will die Idee eines bedingungslosen Grundeinkommens denkbarer machen, sie lebendig in Aktion bringen und perspektivisch auch das Feld einer möglichen Volksinitiative in der Schweiz erkunden.

Schmidt und Häni beschreiben auf ihrer vielbeachteten Website Gedanken wie: «In der Fremdversorgung ist die Selbstversorgung durch ein Grundeinkommen zu ersetzen.» oder: «Es gibt so viel Arbeit, wie es Menschen gibt» und finden mit ihren Veranstaltungen und Filmen internationale Beachtung. Mit ihrer Kampagne «Was würden Sie arbeiten, wenn für Ihr Einkommen gesorgt wäre?» regen sie Menschen an, mehr das zu tun, was sie sinnvoll finden. In der Schweiz haben sie die neue Debatte ums Grundeinkommen in die Medien gebracht.

Schmidt und Häni vertreten das Grundeinkommen als Kulturimpuls und sehen darin einen epochalen Schritt hin zu «wirtschaftlichen Menschenrechten». Einkommen ist ein Bürgerrecht, Arbeit immer weniger Erwerbsarbeit und Vollbeschäftigung immer mehr eine Illusion. Ihr Kernanliegen ist der Vorschlag, den wirtschaftlichen Produktions- und Leistungsprozess von Steuern und Abgaben zu befreien und stattdessen verbunden mit einem bedingungslosen Grundeinkommen eine umfassende sozial gestaltete Mehrwertsteuer einzuführen.

Durchführungsjahr : Seit Januar 2006

Durchführungsort : Bisher der deutschsprachige Raum, vor allem Schweiz und Deutschland. Die Initiative hat ihren Sitz im «unternehmen mitte» in Basel.

Dauer : Unbegrenzt

Team : Daniel Häni und Enno Schmidt

Kosten : Im ersten Jahr ca. CHF 80'000

Finanzierung : Spenden und Projektbeiträge und sehr viel unentgeltliches Engagement

Grösster Stolperstein : In der Kultur wird die Initiative als politisch gelesen (Absagen bei Kulturstiftungen), in der Politik wiederum wird die Idee schnell mit dem «Taschenrechner» abgemurxt (fehlendes Kulturverständnis).

Schönstes Erlebnis : Die 12-tägige Veranstaltungsreihe im Herbst 2006 «Einkommen schafft Arbeit – Mehrwert durch Grundeinkommen» mit über 2000 Besuchern.

Website : www.initiative-grundeinkommen.ch | www.grundeinkommen.tv

Kontakt : info@initiative-grundeinkommen.ch



Daniel Häni | 41 | Unternehmer/ Kulturraumerschaffender
Mitbegründer und Geschäftsleiter des unternehmen mitte, Basel (CH)

Kurzbeschreibung : «unternehmen mitte» ist Name und Konzept für einen Spielort des Menschlichen, für den neuen Sinn eines alten Bankgebäudes, für eine andere Währung und die Kultur des Wandels. Was früher eine Bank war, ist seit acht Jahren ein Umschlagplatz für Arbeit, Kultur und natürlich für guten Kaffee.

Der ehemalige Hauptsitz der Schweizerischen Volksbank an der Gerbergasse 30 in Basel ist von einer Gruppe Menschen rund um die Initianten Daniel Häni, Georg Hasler und Thomas Tschopp im Januar 1999 umgebaut, belebt und teilweise weitervermietet worden. Die Verwandlung vom Bürobau hin zu einem öffentlichen Ort mit einer Allmend im Innenraum, in ein Wohnzimmer und in einen städtischen Freiraum war bald gelungen.

Heute gibt es Italianità auf gemütlichen Sofas im grossen Kaffeehaus oder in den beiden Bars «fumare non fumare». Das tägliche Mittagessen in der Cantina Primo Piano gehört zur Qualität städtischer Lebenslust ebenso dazu wie die verschiedene Räume für Veranstaltungen, Theater, Tanz, Musik, Ausstellungen, Yoga und Meditation. «Was ist eigentlich sinnvoll?» Dieser banalen Frage und der Bewegung, welche versucht, durch Umwandlung von solchen Orten Antworten auf diese Fragen zu liefern, entspringt der Geist unseres Unternehmens.

Das Unternehmen Mitte GmbH konnte mit der Hauseigentümerin, der Stiftung Edith Maryon, einen 15-jährigen, eigentumsähnlichen Mietvertrag abschliessen. Mit einer neuen Langfristigkeit und mit neuen Fragen. Zum Beispiel: Wie kann die Dauer mit dem Moment verbunden und das Provisorische permanent gelebt werden? Zum Beispiel mit einer Synthese zwischen Wirtschaftlichkeit und wertorientiertem Handeln, das durch ein Unternehmertum mit Kopf, Herz und Engagement für diesen Ort entsteht.

Existiert seit : 1999

Dauer : Unbegrenzt

Team : Architektur und Gestaltung: Thomas Tschopp | Gastronomie: Tarik Nazari | Architektur: Rainer Senn | Geld und Geist: Daniel Häni | Veranstaltungen und Vermittlung: Esther Petsche | Buchhaltung: Alexandra Höhle | Mitarbeiter/-innen: ca. 40

Kosten : Hauskauf: CHF 10mio | Betriebskapital: CHF 800'000 | Umsatz pro Jahr: ca. CHF 3.5mio

Finanzierung : Banken, Treuhand- und Privat-Darlehen, Eigenleistung

Grösster Stolperstein : Der Glauben an Fachleute zu ihrem Lebens- und Arbeitsort machen.

Website : www.mitte.ch

Kontakt : daniel@mitte.ch





Desirée Meiser | 46 | Kunstschaffende
Künstlerische Leiterin des GARE DU NORD, Basel (CH)

Kurzbeschreibung : GARE DU NORD, eröffnet 2002, ist das erste experimentelle Musikzentrum der Schweiz mit Sitz im Badischen Bahnhof Basel für die überaus lebendige und produktive zeitgenössische Musik-Szene der Schweiz und der Dreiländer-Region Basel – Freiburg – Strassbourg. Der Musikbahnhof bietet sowohl Komponisten/-innen und Interpreten/-innen als auch verschiedenen Ensembles eine Plattform und eine kontinuierliche Förderung, die über die zeitlich begrenzte Festivalkultur hinausgeht.

Ort : Basel

Existiert seit : 2002

Team : Leitung, Desirée Meiser und Ute Haferburg (Geschäftsführung/ Künstl. Leitung) | Sowie 8 Angestellte (insg. 400 volle Stellenprozente)

Finanzierung : Kanton BL, GGG, Gömmer und Stiftungen

Grösster Stolperstein : Finanzierung

Schönstes Erlebnis : Eröffnung

Website : www.garedunord.ch

Kontakt : dmeiser@garedunord.ch



Evelyne Bermann | 57 | Designerin/ Künstlerin freischaffend
 Mitglied des Kulturbeirats der Regierung des Fürstentums Liechtenstein, Vaduz (LI)

Kurzbeschreibung: Gremium zur Beurteilung von Förderanträgen von Kulturschaffenden,
 gelegentlich eigene Projekte des Kulturbeirats
Existiert seit: 1996 (vermutlich bis Dezember 2007)

Team: Präsident + 8 Mitglieder, Sekretariat
Finanzierung: Sitzungsgelder für die Mitglieder, Pauschalen; Fördermittel aus laufender
 Rechnung des Staates sowie staatlicher «Stiftung pro Liechtenstein» (sämtliche Ausgaben unter
 staatlicher Kontrolle)

Schönstes Erlebnis: IBK /Int. Bodenseekonferenz – 4-tägiges Künstlertreffen in Vaduz – Mitglied
 der Projektplanung und Durchführung
Kontakt: kulturbeirat@lv.li



Fabian Reuteler | 26 | Tontechniker/ Veranstalter

Projektleiter des Tanzformator Kulturvereins, Vaduz und Schaan (LD)/ Feldkirch (A)/ Buchs (CH)

Kurzbeschreibung : Als breit gefächertem Kulturverein haben wir diverse Veranstaltungen von Konzerten über Clubbing-Events bis zu Kabarettveranstaltungen organisiert.

Folgende Events haben wir veranstaltet (Auszug)

- Kabarett: Stermann und Grissemann – Stephan Bauer

- Bands: Fiji – Nguru – Alaska – The Great Happiness – Shakeadelic – Jazz Breakz

- Clubbing: Partyserie Tanz mit Format @ Raucherclub Feldkirch – 3 Länderfestival im Pool

Existiert seit : 2003

Veranstaltungsorte : Altes Hallenbad Feldkirch, Vaduzersaal, Rathausaal Schaan, KYA Buchs etc.

Team : 4 Leute im Vorstand: Fabian Reuteler, Simon Reuteler, Sandro D'Elia, Martina Sochin | 5 – 15 köpfiges Pro-

jektteam mit wechselnder Besetzung

Kosten : Je nach Anlass von CHF 150 – 10'000

Finanzierung : Der Grossteil der Projekte wurde durch freiwillige Arbeit, Sponsoren und Eigenbeiträge der Mitglieder ermöglicht. Wir haben zum Teil auch staatliche Vergünstigungen auf die Raummieten erhalten, mussten aber ansonsten trotz enger Gesuche komplett ohne staatliche Hilfe auskommen.

Grösster Stolperstein : Zu denken dass mit einem guten Programm alleine auch die Leute kommen.

Anfangs nicht zu realisieren wie viele Faktoren den Erfolg bestimmen und diese auch alle in Betracht zu ziehen.

Schönstes Erlebnis : Nach harter Vorbereitungszeit und viel Arbeit noch ein oder zwei Stunden zum Tanzen auf unseren eigenen Veranstaltungen zu finden.

Website : www.tanzformator.li

Kontakt : feute@tanzformator.li

Georg Biedermann | 50 | Theaterschaffender/ Künstlerische Leitung Kinder und Jugendtheater im Theater am Kirchplatz
 Festival-Koordinator des Interplay Europe 2006 – Festival of Young Playwrights, Schaan (LI)

Kurzbeschreibung : Das alle zwei Jahre stattfindende Festival «Interplay Europe» widmet sich der Nachwuchsförderung 18 bis 26 jähriger Autoren/-innen aus dem europäischen Raum im Bereich der Dramatik. Ausgehend von den eigenen Stücken der Teilnehmer diskutieren und präsentieren die Beteiligten mit der Unterstützung von namhaften Profis zeitgenössische Dramatik. Das Festival wird zusätzlich mit einem Rahmenprogramm, mit Theaterbesuchen und Ausflügen ergänzt. Das «Festival of Young Playwrights 2006» fand in Kooperation mit der «Dramatiker-Börse» des österreichischen Kinder- und Jugendtheaterfestivals «Luaga & Losna» in Nenzing statt und wurde von der ASSITEJ Liechtenstein, dem Fachverband für Kinder- und Jugendtheater veranstaltet.

Durchführungsjahr : 2006
Durchführungsort : Theater am Kirchplatz und Park Stein-Egeritz

Dauer : 18. bis 25. Juni 2006
Team : Henning Fangauf, Eveline Ratering, Sabine Wöllgens, Georg Biedermann
Kosten : CHF 38'000

Finanzierung : Interplay Europe, Gemeinde Schaan, Kulturberrat der Fürstlichen Regierung, Stiftungen, private Sponsoren, ehrenamtliche Teamarbeit von 530 Stunden

Grösster Stolperstein : Finanzierung
Schönstes Erlebnis : Die vielen Begegnungen mit den 28 Nachwuchstalenten und 14 Profis aus 15 Ländern im Park, im Theater, auf dem Berg oder zu nächstlicher Stunde
Kontakt : info@assitej.li





[Hans-Jörg Rheinberger](#) | 61 | Direktor für Wissenschaftsgeschichte am Max-Planck-Institut in Berlin
Autor des Buches «Epistemologie des Konkreten», Berlin (DE)

[Kurzbeschreibung Buch](#) : Studien zur Geschichte der modernen Biologie

Dauer : 1999-2005

Kontakt : rheinbg@mpiwg-berlin.mpg.de

Herwig Bauer | 34 | Kulturunternehmer
poolbar Festival GmbH, Feldkirch (A)

Kurzbeschreibung : Kulturfestival
Existiert seit : 1994

Ort : Altes Hallenbad Feldkirch

Dauer : über 6 Wochen im Sommer
Team : 2 GF, 20 Co-Organisatoren, 50 Mitarbeiter

Kosten : 410'000 Euro

Finanzierung : 30% Sponsoring, 20% Subventionen, 20% Eintritte, 30% Gastronomie
Grösster Stolperstein : Geringes Budget | tw. unprofessionelle | anders beschäftigte MitsreiterInnen

Schönstes Erlebnis : Das erste Bier am Eröffnungstag

Website : www.poolbar.at

Kontakt : bauer@poolbar.at





Ilia Papatheodorou | 36 | Performance-Künstlerin
Gründungsmitglied von She She Pop – Performance-Kollektiv, Berlin und Hamburg (DE)

Kurzbeschreibung : She She Pop besteht aus 7 Performance-Künstler/innen, die seit 1998 im Kollektiv Performances erarbeiten in Ko-Produktion mit verschiedenen Theatern (vor allem in Berlin und Hamburg).

Existiert seit : 1998

Ort : Hebbel am Ufer, Berlin und Kampnagel, Hamburg

Team : Das künstlerische Kollektiv besteht aus Sebastian Bark, Johanna Freiburg, Fanni Halm-burger, Lisa Lucassen, Mieke Matzke, Ilia Papatheodorou und Berit Stumpf. Seit 2004 haben wir jemanden für die kontinuierliche Büro- und Produktionsleitung eingestellt, zur Zeit Sabine Köhnke.

Kosten : Die Kosten für eine Produktion bewegen sich zur Zeit zwischen 60.000 und 80.000 € Mo-natliche Festkosten (inkl. Mieten, Gehälter für Administration, Telefon und Internet) bewegen sich zwischen 1.500 und 2.000 Euro.

Finanzierung : Die Arbeit von She She Pop wurde in den letzten Jahren durch die Basisförderung der Senatsverwaltung für Kultur, Berlin, durch die Kulturbehörde Hamburg und den Fonds Darstellende Künste finanziert. Langjährige Ko-Produktionspartner sind das Hebbel am Ufer, Berlin, Kampnagel, Hamburg, das FFT Düsseldorf und das Theaterhaus Jena. Die nächste Produktion, die im März 2008 im HAU in Berlin Premiere haben soll, wird aus Mitteln des Hauptstadtkulturfonds finanziert.

Grösster Stolperstein : Deutscher Pavillon, EXPO Hannover, 2000

Schönstes Erlebnis : «Live!» im Neuen Cinema, Schauspielhaus Hamburg, 2003

Website : www.shehepop.de

Kontakt : buero@shehepop.de | ilia@shehepop.de

Ines-Ulrike Rudolph | 40 | Dip.-Ing. Architektur (tx – büro für temporäre architektur)
Projektleiterin des Wriezener Freiraum Labors, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : Partizipative Gestaltung eines Öffentlichen Freiraumes. Auf Grundlage der Ergebnisse der Bürgerbeteiligung und einer Planungswerkstatt, die im Rahmen des Behauungsplan-Verfahrens zur Umwidmung des ehemaligen Verladebahnhofs « Wriezener Bahnhof» durchgeführt wurden, wird die Gestaltung des öffentlichen Parks als partizipativer Prozess weitergeführt. In 5 Modulen wird mit Anwohnern, Initiativen, Schülern und lokalen Unternehmen in Kooperation mit dem Bezirksamt ein 2,4 ha großer Quartierspark entwickelt. Die Module sind ein Lernort im Freien, ein halbwildes Gemüseanbau zum Gärtnern, ein Sportparcours, die W-lan Nutzung im Park und ein Gemeinschaftshaus für das Quartier. Ausgangspunkt für den Gestaltungsprozess sind die pflanzlichen und baulichen Ressourcen des 12 Jahre brachliegenden, ehemaligen Verladebahnhofs und die sozialen Ressourcen des Quartiers. Der Park ist schon da! Das Gelände wird aufgeschlossen und es wird quasi rückwärts gearbeitet: Altes wird genutzt, eventuell umgepflanzt oder umgebaut, ggf. entfernt und sukzessiv durch Neues ergänzt. Die Teilnehmer der Planungswerkstatt sind heute die Initiatoren der Module und eröffnen nun weiteren Interessierten Raum zur Mitwirkung.

Dauer : 2005 – 2009 im Anschluss (wünschenswertweise) als selbständiges, bürgerschaftlich getragenes Projekt

Durchführungsort : Ehemaliger Wriezener Bahnhof, Berlin-Friedrichshain

Team : Elisabeth Simmon, Adalbert-Maria Klees, Matthias Peckskamp, Regina Obermann, Benjamin Dummer sowie weitere Schüler und Lehrer, Winfried Schiffer, Tore Dobberstein, Alex Toland, Ulf Kypke, Hans-Ulrich Voigt, Stadtbüro Friedrichshain, Veronique Faucheur, Marc Pouzol, Gabor Stark und Ines-Ulrike Rudolph (tx – büro für temporäre architektur), BBR, Stephan Willinger und Lars-Christian Uhlrig, Carlo Becker und Sven Hübner sowie weitere Mitwirkende

Kosten : 450'000 Euro zzgl. privater Investitionen und bürgerschaftliches Engagement

Finanzierung : bis 2007 hauptsächlich privat finanziert/ bis 2009 Finanzierung über ExWoSt und (unbezahltes) bürgerschaftliches Engagement

Grösster Stolperstein : Co-Finanzierung des Entwicklungsprozesses des Projektes bis zum Zeitpunkt der Sicherung der Finanzierung aus anderer bezahlter Arbeit/ Mehrfachbelastung und großer Existenzdruck – Ein bedingungsloses Grundeinkommen würde Innovation und Entwicklungsarbeit sehr vereinfachen.

Schönstes Erlebnis : Dass wir als eines von 7 Modellvorhaben aus 100 Bewerbungen ausgewählt wurden. Das bedeutet drei Jahre Finanzierung für die Weiterentwicklung des Parks sowie wissenschaftliche Begleitung und Publikation.

Webseite : www.freiraumlabor.org | www.stadtquartiere.de | www.tx-architekten.de

Kontakt : i.u.rudolph@tx-architekten.de



Jacqueline Beck | Choreographin
Choreographie von X-posed – ein Tanz-Film-Act, Schaan (FL)

Kurzbeschreibung: Inspiriert von «Romeo und Julia» wurde der Tanz-Film-Act X-Posed erarbeitet. Damit sollte bewusst ein junges und junggebliebenes Publikum angesprochen werden.
Durchführungsjahr: 1998

Durchführungsort: Rathausaal Schaan

Dauer: 1.15 Std.

Team: Jacqueline Beck: Choreografie /Tanz | Sebastian Frommelt: Regie (Film-Drehbuch und Idee) | Werner Marxer: Bühnenbild | TAK - Team

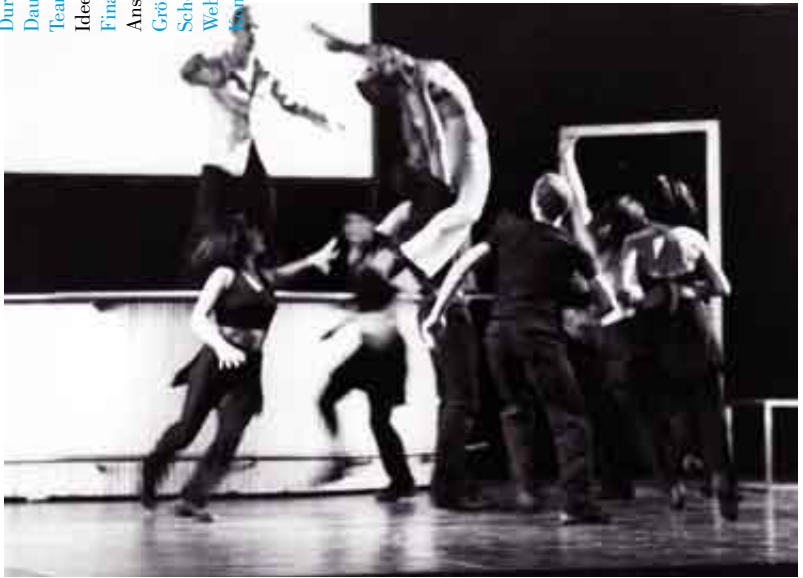
Finanzierung: Theater am Kirchplatz & Kulturbeirat FL, Hilti Familienstiftung, Herbert Ospelt Anstalt, Hovalwerke AG, Gemeinde Schaan, Swarovski AG, telecom FL, Aqualine Co.Est.

Grösster Stolperstein: Kein Stolperstein / alles lief reibungslos

Schönstes Erlebnis: Das überaus grosse Interesse des jungen und erwachsenen Publikums

Website: www.tanzstudio.li

Kontakt: jacqueline.beck@gmx.li





Jan Rikus Hillmann | 37 | Designer
ArtDirektor und Geschäftsführer von De:Bug, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : De:Bug ist zuerst ein Magazin für Spielarten der elektronischen Musik. De:Bug geht aber seit 1997 immer einen Schritt weiter und betrachtet daher auch das Spannungsfeld, in dem die Musik produziert und konsumiert wird. Zwischen den Polen Technik, Kultur und Party repräsentiert elektronische Musik für De:Bug die permanente Auseinandersetzung an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine: In der Musik kann man dieser Kommunikation im Wortsinn zuhören, der Prozess bekommt einen intuitiv erfahrbaren Ausdruck.

Elektronische Lebensaspekte sind demnach alle Bereiche in Kultur, Politik und Ökonomie, in denen Mensch und Rechner aufeinander treffen: Internet, Video-Spiele und Handys, Datenschutz, digitaler Büroalltag und TV. Digtreams, Laptop-Arbeiter und Filme. Blogs, virales Marketing und Tanzflächen - unsere digitale Welt von heute und die von Morgen.

Warum «De:Bug?» «Bug» bedeutet im Englischen nicht nur «Käfer», das Wort ist auch ein Synonym für einen Fehler - im engeren Sinn ein Software-Fehler, im weiteren Sinn ein Fehler im Konzept. Dementsprechend bedeutet «De:Bug» Fehlerbe-seitigung: Das De:Bug-Magazin erklärt die Welt der elektronischen Lebensaspekte, damit Morgen alles besser wird.

Existiert seit : 1997

Ort : Berlin

Team : 4 Redaktion, 2 Marketing, 2 Editorial Design, 1 Geschäftsführung = 10

Finanzierung : Privat über die Gesellschaftsmitglieder

Grösster Stolperstein : Jede neue Ausgabe

Schönstes Erlebnis : Jede neue Ausgabe

Website : www.de-bug.de

Kontakt : hillmann@de-bug.de

Karl Gassner | 57 | Sekundarlehrer
Präsident des Tangente-Vereins – Musik und Kunst, Eschen (LI)

Kurzbeschreibung : 1979 bis 2006 Organisation von Ausstellungen und Jazzkonzerten
Ab 2007 Organisation von Jazzkonzerten

Existiert seit : 1979

Durchführungsort : Tangente, Haldengasse 47, Eschen

Team : Karl Gassner, Dr. Cornelia Herrmann

Schönstes Erlebnis : Wenn Besucher unserer Veranstaltungen zufrieden nach Hause gehen und gerne wieder kommen

Website : www.tangente.li

Kontakt : info@tangente.li



Klaus Overmeyer | 39 | Landschaftsarchitektur

Initiator und Koordinator von Urban Catalyst, Berlin (DE)/ Amsterdam (NL)/ Helsinki (FIN)/ Wien (A)/ Neapel (I)

Kurzbeschreibung : Untersuchung von Potenzialen von Zwischennutzung für die Stadtentwicklung

Dauer : 2001-2003

Team : Berlin: P. Oswald, P. Misselwitz, K. Christiaanse, A.Saad, T. Hauck, M. Humann, J. v. Ortenberg

Kosten : 1,5 Mio Euro

Finanzierung : EU 5. Rahmenprogramm

Grösster Stolperstein : Verwaltung

Schönstes Erlebnis : Int. Kontakte

Website : www.urbanecatalyst.net

Kontakt : ko@urbanecatalyst.net





Mario Frick 133 | Grafiker

Art Director und Projektleiter bei Screenlounge AG, Vaduz (LI) und Zürich (CH)

Kurzbeschreibung : Grafisches Atelier für Corporate- und Interaktivdesign

Existiert seit : 2002

Team : Momentan 5 Leute (2 Eigentümer, 2 Grafiker, 1 Polygraf)

Kosten : CHF 50'000 Startkapital für Gründung der AG

Finanzierung : Eigenfinanzierung

Grösster Stolperstein : Kurzfristige Durststrecke am Anfang

Schönstes Erlebnis : Erfolgreicher Lehrabschluss unseres Lehrlings / Neugewinn eines sehr grossen Kunden als wir es im Anfangsjahr extrem nötig hatten / In einer Gartenbeiz ein Bier trinken und fremde Leute über eine von uns kretierte Kampagne sprechen hören

Website : www.screenlounge.com

Kontakt : mario.frick@screenlounge.com



Klaus Risch

Head of Corporate Human Resources der Hilti AG, Schaan (LI)

Kurzbeschreibung Unternehmen : Befestigungstechnik

Existiert seit : 1941 (Gründer Martin Hilti, Schaan)

Standort : Headquarter in Schaan, LI; Vertriebsorganisationen weltweit

Grösster Stolperstein in der Arbeit : Anwendung der STOP Doing Liste (im Vergleich zur To Do Liste)!

Schönstes Erlebnis : Mitarbeiterentwicklung: andere entwickeln und sie persönlich und beruflich

wachsen zu sehen!

Webseite : www.hilti.com

Kontakt : klaus.risch@hilti.com



Markus Freitag | 37 | Gestalter
Gestalter und Unternehmer bei FREITAG reference ag, Zürich (CH)

Kurzbeschreibung : FREITAG = Taschen aus alten LKW-Planen
Existiert seit : 1993

Standort : Zürich

Finanzierung : Eigenarbeit

Grösster Stolperstein : die Nachfrage zu generieren und der Nachfrage nachzukommen

Schönstes Erlebnis : die ersten Taschen an «Unbekanntem» in Zürich, NY und Tokio zu sehen

Website : www.freitag.ch

Kontakt : drivein@freitag.ch



Markus Wille | 43 | Organisator
Geschäftsführer des Filmclubs im TaKino, Schaan (LI)

Kurzbeschreibung : Etablierung eines Arthouse Kinos und Aufrechterhaltung der Kino- und Filmkultur in Liechtenstein

Existiert seit : 1993

Dauer : Offen

Team : 9 Personen

Kosten : Aufwand pro Jahr ca. rund CHF 280'000

Finanzierung : Eintrittsgelder, Barbetrieb, Staatlicher Beitrag, Zuwendungen von FL Stiftungen, Private Spenden

Grösster Stolperstein : Die Startphase ohne staatliche Unterstützung (extrem viel Eigenleistung) | Die letzte Phase vor der Anstellung eines Geschäftsführers (Team war am Limit)

Schönstes Erlebnis : Ein Team, das seit fast 10 Jahren unverändert ist | Mein erster Arbeitstag als vollamtlicher (80% bezahlter) Geschäftsführer nach 14 Jahren Freiwilligenarbeit | Besuche von Regisseuren/-innen | Positive Rückmeldungen vom Publikum

Website : www.filmclub.li

Kontakt : kino@li-lrfe.li

Martin Lötscher | 30 | Grafiker
Creative Director des soDA Magazins, Zürich (CH)

Kurzbeschreibung : soDA versteht sich als ein künstlerisch und kulturell motiviertes Zeitdokument, welches sich alle 5 Monate einem Thema/einem Problem oder einer Fragestellung annimmt und mit Hilfe freier Autoren ergründet, erforscht und in einer anspruchsvollen Art und Weise zu einem Printprodukt verdichtet.

Existiert seit : 1997

Magazine pro Jahr : Ab 2008 alle 5 Monate
Team : Kernteam besteht aus 2 Person, Freelance/Autoren 10-100

Kosten : CHF 120'000 bis 250'000 pro Ausgabe
Finanzierung : 20% Eigenmittel, 20% Sponsoring und 60% durch den Erlös aus Inserateverkauf, Heftverkauf und Abonnenten.

Grösster Stolperstein : Finanzierung
Schönstes Erlebnis : Unzählige
Website : www.soDA.ch
Kontakt : martin@soda.ch





Martina Nadansky | 43 | Dipl.-Ing. Architektin
 Projektleitung der Workshops zur Architekturvermittlung, Berlin/ Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern
 (DE)

Kurzbeschreibung : Die Architekturworkshops haben das Ziel, Kindern und Jugendlichen Themen zu Architektur, Städtebau, Wahrnehmung und Gestaltung über verschiedene Methoden zu vermitteln. Das Thema wird von den Beteiligten in Bezug auf die Situation entwickelt und bewegt sich zwischen aktuellen Planungsprozessen und fiktiven übergeordneten Aufgaben.

Durchführungsjahre : 2003 - 2007

Durchführungsorte : Schulen, Kindergärten, Horte, Kinder- und Jugendbibliotheken
Dauer : je nach Projekt zwischen 2 Tagen und 10 Monaten mit unterschiedlichen Methoden
Team : Martina Nadansky mit Unterstützung durch die Erzieher/innen und evtl. 1-2 Architekturstudenten.

Kosten : Material- und Honorarkosten 150–700 Euro
Finanzierung : In einem Fall über Fördermittel der EU, sonst über den Förderverein der Schule, den Träger der Einrichtung oder Elternbeiträge.

Grösster Stolperstein : Die Finanzierung und die zeitintensive Vorbereitung
Schönstes Erlebnis : Die Frage der Kinder « Wann kommst Du wieder? »

Webseite : www.jirka-nadansky.de

Kontakt : mn@jirka-nadansky.de



Mathias Ospelt | 43 | Autor

«Die Konferenz von Friedrichshafen» – Eine Tragikomödie, Vaduz (LI)

Kurzbeschreibung : Theaterstück (das schliesslich als szenische Lesung aufgeführt wurde)

Darstellungsjahr : 2006

Darstellungsort : Kleintheater Schloßlekker

Dauer : Vorbereitung/Textarbeit: ca. drei Monate; Proben: eine Woche; Aufführungen: drei Abende à ca. 70 Minuten

Team : Mathias Ospelt und Jüngen Schremser (Autoren, Projektleiter, Darsteller) sowie sieben Darsteller, eine Darstellerin; ein Techniker

Kosten : CHF 8'000 (acht Darstellergagen à CHF 1'000)

Finanzierung : Das Autorenteam verzichtete auf ein Autorenhonorar, der Aufführungsort nahm das Stück in das offizielle Programm auf (dadurch keine Werbe- und Technikkosten); kein Bühnenbild; keine Requisiten; keine Kostümierung; Beitrag des staatlichen Kulturbetriebs: CHF 7'000; ein Teil der Abendeeinnahmen ging an die Autoren

Grösster Stolperstein : Ursprünglich hätte das Projekt im Rahmen der offiziellen Jubiläumsfeiern (200 Jahre Souveränität in Liechtenstein) stattfinden und mit CHF 25'000 unterstützt werden sollen. Aus politischen Gründen wurde dieses Projekt aber aus dem Veranstaltungskalender gekippt. Die Autoren entschlossen sich, das Stück in einer reduzierten Form (szenische Lesung) dennoch durchzuführen.

Schönstes Erlebnis : Die durch entsprechende Publikumsreaktionen erlangte Einsicht, dass sich die Mühen gelohnt haben

Website : www.schloesslekker.li

Kontakt : mathias@schloesslekker.li



Michael Kloos | 38, Architekt
 Projektleitung des streetfootballworld festival 06, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : Für das «streetfootballworld festival 06», der ersten offiziellen Straßenfußballweltmeisterschaft, entwickelte raumstar* im Rahmen des Kunst- und Kulturprogramms zur FIFA WM 2006 (TM), unterschiedlichste temporär angelegte Räume für Spieler, Medien und Besucher. Bei der Realisierung wurde vorwiegend mit Gertistmaterial gearbeitet.

Durchführungsjahr : Sommer 2006

Dauer : Drei Monate

Team : Architekten: Michael Kloos, Florian Brenner | Team : Janet Heller, Michael Hinz, George Koch, Daniel Slota

Kosten : 15'000 Euro

Finanzierung : streetfootballworld | Fördergelder

Größter Stolperstein : Teamarbeit

Schönstes Erlebnis : Teamarbeit

Website : www.raumstar.de

Kontakt : michael.kloos@raumstar.de

Miriam Mlecek | 30 | Architektin/ Künstlerin/ Kuratorin
Gründerin der transit lounge, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : Das Projekt transit lounge existiert seit zwei Jahren als kulturübergreifendes Austauschprogramm in den Disziplinen freie Kunst und Architektur. Grundidee der Kuratoren ist es, im Zusammenhang einer zunehmend globalisierten und internationalisierten Gesellschaftsstruktur das Element der Temporalität zu nutzen und Möglichkeiten zukünftiger Arbeitsmethoden zu überprüfen. Dabei wird eine interdisziplinäre und temporäre Zusammenarbeit unter einem bestimmten Gesichtspunkt geschaffen, um durch die Teilnehmer das kreative Potential einer solchen Situation zu nutzen und auf den Ort in ihrer Arbeit eingehen. Die Teilnehmer sind junge Künstler und Architekten aus beiden Städten mit Erfahrungen auf internationalem Niveau und anerkannten Leistungen in ihren Disziplinen.

Zielgruppe sind eingeladene australische und deutsche Künstler/ Architekten welche ein Projekt unter bestimmten Rahmenbedingungen und dem Thema « Transit » in der Berliner transit lounge während ihres Aufenthaltes bearbeiten. Die Werke sowie der gesamte Entstehungsprozess finden im Austausch mit der Öffentlichkeit statt, australische und deutsche Künstler werden angeregt, Netzwerke zu knüpfen und ihr Werk und Produkte in die transit lounge als « kultureller Kontaktshop » in Berlin einzubringen. Die Idee ist, je zwei Australischen Teilnehmern zwei Berliner Kooperationskünstler zur Seite zu stellen und über Grenzen hinweg an einem Projekt zu beteiligen. Hierbei sollte es sich um je eine/n Architekten/-in und eine/n künstlerisch tätige/n Partizipanten/-in handeln. Gemeinsam sollen die entstandenen Arbeiten kontinuierlich verändert, fortgeführt oder zerstört werden.

Durchführungsjahr : 2007

Durchführungsort : Berlin

Dauer : Feb-Juni

Team : Projektleiterinnen und Kuratorinnen: Miriam Mlecek und Katie Hepworth
Künstler/innen: Silvia Marzall (Installation/Video), Tanja Kimme (Fotografie), Jasper Knight (Malerei), Ben (Architektur/ Installation), Vassilica Styliamidou (Video/Fotografie), Isabelle Toland (Architektur/Installation), Junkers und Partner mit T. Briggemann (Architektur), Kenzee Patterson (Skulptur/Performance), Hugo Moline, (Architektur), Robert Cargen-ven-Australien (Klangkunst), Jodi Rose (Klangkunst), Govinda Lange (Klangkunst), Isabel Corderio (Architektur und Installation), Alma Kittner (Kunsthistorikerin, Blog-Moderatorin)

Kosten : Ca. 5000 Euro in cash, « in kind » Sponsorship um 10'000 Euro

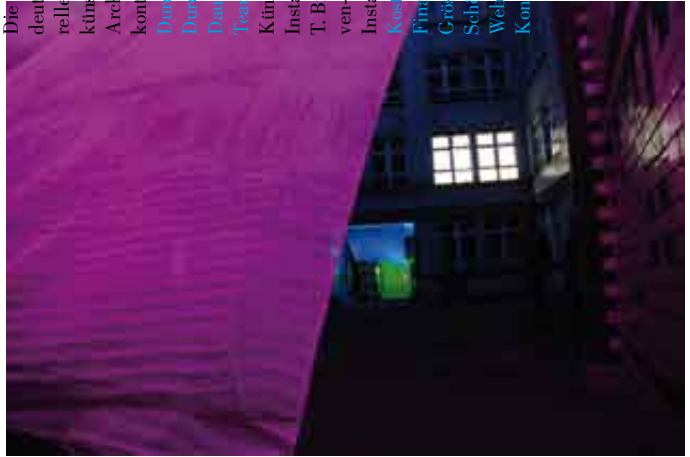
Finanzierung : Beiträge, eigene Investition, Sponsorship

Grösster Stolperstein : Beantragung von Geldern bei einem jungen Projekt.

Schönstes Erlebnis : Jede einzelne Ausstellung war die grösste Belohnung!

Website : www.transitlounge.org

Kontakt : transit@transitlounge.org





Mischa Schaub | 55 | Designer
 Institutsleiter des HyperWerk HGK FHNW, Basel (CH)

Kurzbeschreibung : Aufbau eines offen angelegten, interdisziplinären Studiengangs, der sich selber als Testplattform für neue Formen der Arbeitsgestaltung und des Lernverhaltens betrachten will. Das Studium als prototypische und provokante Situation der Neugierde verstehen wollen. Diesen Prozess individueller und teamorientierter Selbsterkundung im Kontext des technologischen und gesellschaftlichen Wandels zu wagen. Langfristiges Ziel: aus den sich ergebenden Strategien und Strategemen eine aktuelle Kunst-gesellschaftsbezogener Prozessgestaltung zu formulieren.

Existiert seit : Konzeptentwicklung seit 1986, Studiengang seit 1999

Ort : Standort Basel mit dezentraler Bespielung und Ergänzung durch Netzwerk
Team : Studentische Jahrgänge: UNO, DUE, TRE, QUATTRO, CINQUE, SEI, SETTE, OTTO,
 NOVE. Begleitet durch engagierte Mitglieder im Staff und ein motiviertes Leitungsteam

Kosten : Bis heute ca CHF 25 Mio (grobe Schätzung)
Finanzierung : Mix, Hauptsache jedoch Staatsmittel BA-Studiengang, etwas Forschung und DfD,
 viel persönliches Engagement.

Grösster Stolperstein : Nachvollziehbare, jedoch hemmende Ängstlichkeit unseres Umfelds im Umgang mit sich aus der Technologieentwicklung ergebenden Chancen – dadurch oft zu spät und unter zuviel Kontrollmechanismen zu handeln. Das Gefühl, ständig auf der Anklagebank zu sitzen gegenüber von Kontrollern und ihren SAP-Systemen, von Peer Reviews, Qualitätsmanagement-Massnahmen und Feedbackbögen – insgesamt einem fragwürdigen Überbau ausgeliefert zu sein, der bald die Hälfte vom Budget frisst und in erster Linie behindernd wirkt. Ebenfalls der Nachteil,

in einem satten Land zu leben, das wenig Innovation willkommen heisst.

Schönstes Erlebnis : Das ständige Erlebnis von Kontinuität im Chaos. Sich von studentischen Initiativen überraschen lassen zu dürfen. Kreative Eigendynamik im Team.

Website : www.fhnw.ch/hgk/fhw | www.hyperwerk.ch | www.acar2.org

Kontakt : mischa.schaub@fhnw.ch

Pascal Gerner | Chemiker

Key Account Manager der SENSIRION AG, Stäfa (CH)

Kurzbeschreibung Unternehmen : Halbleiter Sensortechnologie für Gase, Flüssigkeiten und Feuchtigkeit. Für Anwendungen z.B. in Medizinaltechnologie, Automotive, Analytik

Existiert seit : 1998

Finanzierung : privat

Grösster Stolperstein in der Arbeit : verschiedene Zeitzonen

Website : www.sensirion.com



Peter Bläuer | 55 | Messedirektor/ Lehrer
 Direktor der LISTE – The Young Art Fair in Basel, Basel (CH)

Kurzbeschreibung : Internationale Kunstmesse für neue Galerien und aktuelle junge Kunstschaffende

Durchführungsort : Werkraum Warteck pp. Basel

Existiert seit : 1996

Dauer : Jährlich eine Woche im Juni

Team : Leitung Administration, Bauchef, Pressechef, Kuratorin, PraktikantIn

Kosten : ein Messeplatz kostet zwischen CHF 6'000 und 11'000 je nach Beteiligungs-
 jahr

Finanzierung : Standkosten der Galerien, Eintritte, Sponsoring

Grösster Stolperstein : Menschliche Unzulänglichkeit

Schönstes Erlebnis : glückliche Galeristinnen und Galeristen, Künstlerinnen und Künstler, Sammlerinnen und Sammler, Kuratorinnen und Kuratoren und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

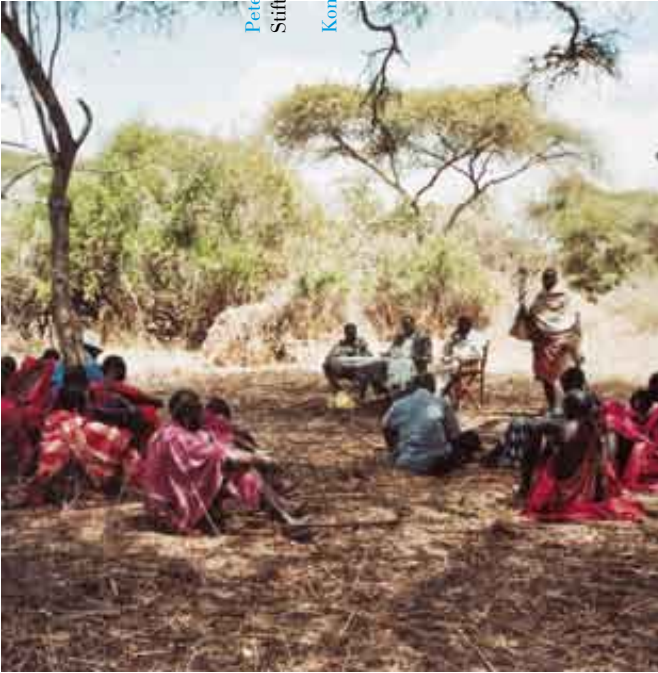
Website : www.liste.ch

Kontakt : info@liste.ch



Peter Goop | 58 | Rechtsanwalt
Stiftungsrat in gemeinnützigen Stiftungen, u.a. Karl Mayer Stiftung, Vaduz (LI)

Kontakt : peter@goop.ws



Petra Büchel | 33 | Kulturmanagerin/ Pädagogin
Projektleiterin der Erzählnachmittage – Kaleidoskop der Erinnerungen, Triesen (LI)

Kurzbeschreibung : Zu einem aktuellen Thema, beispielsweise zur laufenden Ausstellung oder einem unabhängigen Thema wird in einer offenen Runde diskutiert und erzählt. Das Gespräch wird moderiert und kann durch speziell eingeladene Personen zum Thema bereichert werden. Im Mittelpunkt steht der Erfahrungs- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen.

Durchführungsjahr : 2007

Durchführungsort : Gasometer, Kulturzentrum und Kunsthalle, Triesen

Dauer : Erzählnachmittage : ca. 1 h moderiert, dann offen für weitere Gespräche. Ca. 4-5 Erzählnachmittag pro Jahr

Team : Gasometerteam, externe Moderatorin, Zusammenarbeit mit den eingeladenen Personen

Kosten : Pro Veranstaltung ca. CHF 300 – 500

Finanzierung : Öffentliche Hand (Gemeinde)

Grösster Stolperstein : Richtiger Zeitpunkt, Durchführungstag

Schönstes Erlebnis : Gäste, die aus ihren persönlichen Erfahrungen berichten und andere daran teilhaben lassen, Generationenübergreifende Ergebnisse. Menschen, die sich durch andere für ihr eigenes Leben inspirieren lassen.

Website : www.gasometer.li

Kontakt : gasometer@adon.li





Philippe Cabane | 47 | freischaffender Soziologe und Städteplaner
Projektentwickler und Coach nt/Areal (Vereine kein und ViP), Basel (CH)

Kurzbeschreibung : Zwischenutzung von Gebäuden und von Freiflächen als öffentliche Räume auf einem ehemaligen Güterbahnhofareal. Ziel der Zwischenutzung ist eine städtische Entwicklung des Standorts durch die Förderung und Entwicklung von öffentlichem städtischem Leben. (Das Areal soll etappenweise nach einem von Kanton und Eigentümerin zwischen 1994 und 2004 erarbeiteten Bebauungsplan bis 2020 überbaut werden. Siehe www.erlenmatt.ch)

Existiert seit : 2000 (Verein k.e.i.m) und 2003 (Vi.P)

Ort : Basel, ehemaliges DB-Güterbahnhofareal (Erlenmatt)

Dauer : Mindestens bis 2011

Team : Gesamtprojekt: Verein k.e.i.m: Matthias Bürgin, Philippe Cabane, Dominik Bissegger, Jenny Messerli, Matthias, Simon Meier, Salomé Thommen, Pascal Scherrer, Niggi Deubelbeiss | ViP: Andrea Blattner, Patrick Zemp, Philippe Cabane, Ruedi Bachmann, Guido Gellert, Johan Göttel, Bea Kiener, Martin Remagen | Und die unzähligen Aktiven der einzelnen Projekte auf dem Areal | Erbkönig, Lounge, Otto, Gleis 13, Wägenmeister, Sonnendeck, Eclipse, Marzipan, Fastforward nt-dirt, Skatebowl, Boulder, Sonntagsmarkt, Quartierlabor, Karawanserei, Allwäg, Musicalparking

Kosten : Schwer abzuschätzen, weil fortlaufende Investitionen. Insgesamt inzwischen aber mehrere hunderttausend Schweizer Franken.

Finanzierung : Das Projekt ist selbsttragend und finanziert sich über wirtschaftlich tragfähige Einzelunternehmungen (Gastro, Parkplätze, Sonntagsmarkt). Nicht kommerzielle Projekte werden quer finanziert oder durch projektspezifische Anschubfinanzierungen oder Unterstützungsbeiträge von öffentlichen und privaten Institutionen finanziert.

Hinzu kommt eine ganze Portion soziales Kapital in Form von Eigenleistungen von unzähligen engagierten Menschen.

Grösster Stolperstein : Das Recht auf öffentlichen Zugang des vormals dem Publikum verschlossenen Areals (drei Jahre Verhandlungszeit bis es soweit war)

Schönstes Erlebnis : Der erste warme Sonntag im Jahr, wenn sich ein Strauss von ganz unterschiedlichen Menschen auf dem Areal tummelt.

Website : www.arenal.org

Kontakt : philippe.cabane@bluewin.ch

Sandro Nardi | 21 | Student

Organisator des Club sabotage, Eschen (LI)

Kurzbeschreibung Projekt : Plattform im Jazzclub Tangente für junge Musiker aus der Region. Im 2-Monate-Rhythmus wird jeweils die sabotage #1,2,3,4,.. abgehalten wobei meist eine eigene Formation für jede sabotage zusammengestellt wird.

Existiert seit : 2006

Durchführungsort : Tangente

Team : Marco Sele, Sandro Nardi (Arno Oehri, Karl Gassner)

Grösster Stolperstein : Mangelnde Kommunikation

Schönstes Erlebnis : Jede sabotage

Webseite : www.sabotage.li

Kontakt : nardi@powersurf.li





Sven Iversen | 36 | PR- und Public Affairs Berater
 Leiter des Projekts cultura, Berlin (DE)

Kurzbeschreibung : Steigerung der Attraktivität Berlins als junge und kreative Stadt – jungen kreativen Nicht-Berlinern werden Räumlichkeiten zur Projektrealisierung zur Verfügung gestellt und sie werden in ein Netzwerk Kreativer eingebunden

Existiert seit : 2005

Team : 4 Personen

Finanzierung : Sponsoring, Eigenarbeit

Website : www.cultura.de

Kontakt : sven@cultura.de

Thomas Soraperra | 41 | Kaufmännischer Leiter
Kaufmännischer Leiter des Kunstmuseums Liechtenstein, Vaduz (FL)

Kurzbeschreibung : Staatliches Museum für moderne und zeitgenössische Kunst
Existiert seit : 2000

Ort : Vaduz

Team : 8 Hauptamtliche in Organisation, Verwaltung, 13 Personen teiltzeit Aufsicht / Kassa
Finanzierung : Der Museumsbau wurde grossteils von Privaten finanziert und dem Staat Liechtenstein zur Jahrtausendwende geschenkt, die öffentlich-rechtliche Stiftung Kunstmuseum Liechtenstein

betreibt das Museum im Auftrag des Staates
Grösster Stolperstein : Vorurteile der internationalen Medien gegenüber Liechtenstein

Schönstes Erlebnis : Die Freude zahlreicher Besucher über die Architektur und die Ausstellungen des Museums

Website : www.kunstmuseum.li

Kontakt : soraperra@kunstmuseum.li



Timon Christen | 21 | dipl. Designer
Projektleiter und Gestalter des K*Tool, Basel (CH)

Kurzbeschreibung : Onlineredaktion / -community für das Kaktus*Magazin
Eine interaktive Plattform zwischen Online-Redaktion und Spielweise für den kreativen Austausch auf einer visuellen Ebene.

Mit K*Tool entsteht ein bisher kostenloses, einzigartiges und interaktives Werkzeug für Künstler und Designer in Verbindung mit einem gedruckten Magazin, das schweizweit erhältlich sein wird. Die Plattform ermöglicht es mehreren Usern gemeinsam an einem Dokument zu arbeiten - in Echtzeit Vektoren zu zeichnen, Texte schreiben und Bilder zu platzieren. Künstler und Künstlerinnen können auf K*Tool durch die gegebenen Möglichkeiten auch neue Arten einer interaktiven Zusammenarbeit auf einer visuellen Ebene «erfinden».

Existiert seit : 2007

Dauer : Offen / Erste öffentliche Ergebnisse Anfangs 2008

Team : T. Christen/ S. Ruefer / M. Pike / N. Grieder / J. Beck / A. Krach

Finanzierung : Noch keine Angaben - Vermutlich staatlich / private Stiftungen

Grösster Stolperstein : Technologie & Umsetzung & Finanzierung

Schönstes Erlebnis : erster funktionierender Prototyp & Team

Webseite : www.kaktusmagazin.ch

Kontakt : info@kaktusmagazin.ch



Literatur

- Arendt, Hannah: *Vita activa oder Vom tätigen Leben*, München: Piper Verlag 1967
- Bach, Richard: *Die Möwe Jonathan*, Berlin: Ullstein Taschenbuch Verlag 2005
- Bergmann, Fritjof: *Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiamt: Arbor Verlag 2004*
- Bosse, Felix; Tellini, Alessandro: *Hypertool. HYPERWERK 06/07. State of the Art*, Basel: HYPERWERK 2006
- Brake, Klaus; Iversen, Sven: *Ideen für Berlin. Eine Synopse strategischer Entwicklungsvorschläge*, Sankt-Augustin: Konrad Adenauer Stiftung 2004
- Cage, John: *Silence. Lectures and Writings*, Trowbridge: Redwood Books 1999
- Carver, Raymond: *Würdest du bitte endlich still sein, bitte*, Berlin: Berlin Verlag 2000
- Florida, Richard: *The Rise of the Creative Class and how it's transforming work, leisure, community, & everyday life*, New York: Basic Books 2002
- Flusser, Vilém: *Vom Stand der Dinge. Eine kleine Philosophie des Design*, Göttingen: Steidl Verlag 1993
- Friche, Holm; Lobo, Sascha: *Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder intelligentes Leben jenseits der Festanstellung*, München: Heyne 2006
- Fynn: *Hallo Mister Gott, hier spricht Anna*, Bern/München: Scherz Verlag 1974
- GOB SQUAD; Quiñones, Anne: *The Making of a Memory. 10 Jahre GOB SQUAD erinnert in Wort und Bild*, Berlin: Synwolt Verlag
- Goehler, Adrienne: *Verflüssigungen. Wege und Umwege vom Sozialstaat zur Kulturgesellschaft*, Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH 2006
- Horx, Matthias: *Wie wir leben werden. Unsere Zukunft beginnt jetzt*, Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH 2005
- Kahl, Reinhard: *Treibhäuser der Zukunft. Wie in Deutschland Schulen gelingen: Archiv der Zukunft 2005*
- Kruse, Peter: *next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*, Offenbach: Gabal 2005
- Lange, Bastian: *Die Räume der Kreativszenen. Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin*, Bielefeld: transcript Verlag 2007
- Lötscher, Martin; Ruprecht Iris: *SODA #29. Hotspot Helvetia. Zeitschrift/Zeitbild für Kunst & Kultur*, Zürich: SODA Verlag s.A. 2006
- Werner, Götz W.: *Ein Grund für die Zukunft: das Grundeinkommen. Interviews und Reaktionen*, Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben & Urachhaus 2006
- Paoli, Guillaume: *Mehr Zuckerbrot, weniger Peitsche. Aufrufe, Manifeste und Faulheitspapiere der Glücklichen Arbeitslosen*, Berlin: Verlag Klaus Bittermann 2002
- Rheinberger, Hans-Jörg: *Iterationen*, Berlin: Merve Verlag 2005
- Saint-Exupéry, Antoine de: *Der kleine Prinz*, Düsseldorf: Karl Rauch Verlag 2000
- Salinger, J. D., *Fanny and Zooey*, London: Penguin Books Ltd 1994
- Sennett, Richard: *Respekt im Zeitalter der Ungleichheit*, Berlin: Berlin Verlag 2002
- Studio UC/Klaus Overmeyer: *Urban Pioneers. Berlin: Stadtentwicklung durch Zwischennutzung*, Berlin: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin und jovis Verlag GmbH 2007
- Watterson, Bill: *The Indispensable Calvin and Hobbes*, Kansas City: Andrews and McMeel 1992

Zitate

- 12** Rheinberger, Hans-Jörg: Man weiss nicht genau, was man nicht weiss, Neue Zürcher Zeitung, 5./6.5.2007, S. B3
- 13** <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement>
<http://de.wikipedia.org/wiki/Projekt>
- 36** Rheinberger, Hans-Jörg: Man weiss nicht genau, was man nicht weiss, Neue Zürcher Zeitung, 5./6.5.2007, S. B3
- 45** Arendt, Hannah: Vita activa oder Vom tätigen Leben, München: Piper Verlag 1967, S. 293/94
 Arendt, Hannah: Vita activa oder Vom tätigen Leben, München: Piper Verlag 1967, S. 296

Copyright

Das Copyright für sämtliche Zitate sowie für die Projektbeschreibungen im Anhang liegt bei den jeweiligen Interviewpartner/innen.

Das Copyright für die Fotos im Anhang liegt, sofern untenstehend nicht anders vermerkt, bei den jeweiligen Interviewpartner/-innen.

- © Foto S. 93: Gob Squad
- © Foto S. 94: Christoph Merian Stiftung
- © Foto S. 100: Doris Flubacher
- © Foto S. 105: www.poolbar.at
- © Foto S. 106: Katrin Ribbe
- © Foto S. 107: tx - büro für temporäre architektur
- © Foto S. 110: Rudolf Schachenhofer
- © Foto S. 113: Hilti AG
- © Foto S. 114: www.freitag.ch
- © Foto S. 118: Michael Freisager
- © Foto S. 123: www.liste.ch
- © Foto S. 124: Karl Mayer Stiftung
- © Foto S. 128: transit lounge
- © Foto S. 129: Kunstmuseum Liechtenstein

Dank an

Mischa Schaub und Michael Biedermann für das Coaching
 Martha und Hansjörg Hili-Büchel für die inhaltliche Beratung und das Lektorat
 Mario Frick für die gestalterische Beratung, die Gestaltung des Ausstellungsplakats und der Postkarten sowie das Lektorat
 Daniel Preite für die Gestaltung und Umsetzung der Website sowie das Lektorat
 Barbara Batliner, David Heath, Karin Wichert und Ruth Allgäuer für das Lektorat
 Daniel Freitag für ein wichtiges Telefonat
 die Interviewpartner/innen für die interessanten Gespräche

das Institut HyperWerk | Hochschule für Gestaltung und Kunst | Fachhochschule Nordwestschweiz | Basel
 die Gemeinde Schaan

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
 Hochschule für Gestaltung und Kunst

schaan

