



inhalt

III editorial

IV arbeitsmarkt • portrait

Zwischenakt –
»Visionen wagen«

VIII arbeitsmarkt • aktuell

Hartz IV ... und die Zumutbarkeit von Arbeit

STELLENANZEIGEN IM MITTELTEIL

IX leserbriefe

X lernen

Konferenzen leiten
Methodenkompetenz für Lehrer

Von der Pressemitteilung zum Event
Seminar in Berlin

Original oder Fälschung?
Angebot für Kunsthistoriker

Journalisten als Freiberufler
Praxisseminar in Essen

XI kurz & knapp

Kurz berichtet
Beliebte Mediziner
Fleißige Manager
Mehr Stellen – aber nicht für alle
Spiel und Sport

XII vermischtes

Kündigung I
Noch vor Stellenantritt wieder ohne Job

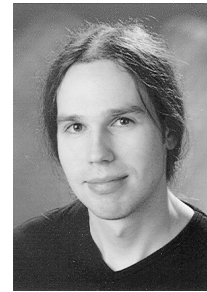
Kündigung II
Rechtzeitig beim Arbeitsamt melden

Kündigung III
Beratung als Chance

XIII Seminarangebote des Wila Bonn

Der Weg zum Erfolg führt über die eigenen Stärken!
Positive berufliche Zielbestimmung durch Potenzialanalyse

Rhetorik und Selbstdarstellung



Kunst ist nicht nur Malerei, Bildhauerei, Literatur oder Musik. Auch das Gespür für eine Nische, die

sich auf dem heutigen Arbeitsmarkt langfristig behauptet, wird diesem Anspruch gerecht. Ein etwas anderes kulturelles Erlebnis bieten die Künstler von Zwischenakt. Klassische Musik in Schleusen, Bergschächten oder auch schon mal in der Antarktis, brechen mit herkömmlichen Auftrittsorten und etablierten das Berliner Künstler/Geschäftsduo bundesweit schon im zweiten Jahr nach der Gründung. Davon stand allerdings mehr als musisches Talent. Auch ein Unternehmen zu führen, will gelernt sein. In unserem Interview gewähren die beiden Existenzgründer einen Einblick in die etwas andere Geschäftsidee, die den guten Ton nicht vergisst.

Eine erlebnisreiche Woche wünscht Ihnen,

■ **Portrait**



»**Visionen wagen**«

Der Mensch in der Schleuse: Wo sonst gewaltige Flussschiffe bewegt werden, interpretieren die Künstler von »Zwischenakt« Werke von Schubert, Mendelssohn oder Schumann und kreieren dabei ungewöhnliche Klangfarben. Unser Portrait zeigt: Phantasie und wirtschaftliches Kalkül sind durchaus realistisch.

Seit der Einführung der Ich-AG und des Überbrückungsgeldes im letzten Jahr haben sich in Deutschland schon annähernd zwei Millionen Menschen selbstständig gemacht. Auch in der akademischen Welt hat der Siegeszug der Neuunternehmer längst Einhalt gefunden.

Genauer gesagt, in der naturwissenschaftlichen Welt. Geisteswissenschaftler als Existenzgründer sind dagegen immer noch selten zu finden. Das liegt wohl auch an der Mentalität. Viele Akademiker trauen ihren Qualifikationen offenbar keinen konkreten Bezug zum Wirtschaftsmarkt zu. Dabei tragen sie innovative Ideen in sich, die, beständig entwickelt und umblickend realisiert, Marktchancen hätten. Mahnend klagen die Geschlechterten, doch es gibt auch Erfolgsgeschichten.

Das Unternehmen

»Zwischenakt« organisiert und realisiert Konzert- und Musiktheater-

produktionen für öffentliche Theater und die Privatwirtschaft. In außergewöhnlicher Umgebung präsentiert das Unternehmen Aufführungen, die musikalischen Erlebnisreisen gleichkommen sollen. So gehören zum Repertoire unter anderem klassische Liederabende in Schachtschleusen, Musiktheater unter Tage, Konzerte in Bergwerken und sogar in der Antarktis. Auch in wirtschaftlicher Hinsicht beschreitet das Unternehmen unkonventionelle Wege. Für sein Geschäftskonzept wurde das Zwischenakt-Team beim Businessplan-Wettbewerb Berlin- Brandenburg 2002 bereits im ersten Jahr des Bestehens mit einem zweiten Preis ausgezeichnet.

Die Gründer

Burkhard von Puttkamer (Bariton) absolvierte ein Lehramtsstudium in Musik und Germanistik, bevor er sein Studium des Gesangs an der Hochschule der Künste in Berlin mit Opern-Diplom abschloss. Er sang



Hauptpartien in zahlreichen Opern-Produktionen (u. a. Händel, Mozart, Rossini). Gleichzeitig ist er Gründungsmitglied und Geschäftsführer von »Zwischenakt«.

Martin Ullrich studierte Klavier an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt a. M. sowie an der Universität der Künste in Berlin. Er absolvierte außerdem ein Studium der Musiktheorie und Gehörbildung sowie den Studiengang Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik in Berlin. Seitdem blickt er auf zahlreiche Konzertreisen im In- und Ausland zurück. Als Publizist von wissenschaftlichen und kulturellen Beiträgen hat er sich einen Namen gemacht. Neben Burkhard von Puttkamer ist Martin Ullrich Geschäftsführer des Unternehmens.

■ Interview

Interview mit Burkhard v. Puttkamer/
Martin Ullrich von »Zwischenakt«

arbeitsmarkt: Herr v. Puttkamer, Herr Ullrich, Sie sind studierte klassische Musiker und Geschäftsführer von »Zwischenakt«. Was bietet Ihr Unternehmen?

von Puttkamer: »Zwischenakt« versteht sich als Dienstleistungsproduzent für öffentliche Theater oder auch für privatwirtschaftliche Kunden, die gerne etwas aufwändigere Projekte wünschen. Das heißt konkret, die Realisation und auch Konzeption von Musiktheater- und Konzertveranstaltungen an ungewöhnlichen Orten.

Was hat Sie dazu bewogen, sich selbstständig zu machen?

v. P.: Es ging darum, eine Organisationsform zu schaffen, um große Projekte mit sechsstelligen Summen zu realisieren. Alleine ist dies nur schwer möglich. Nur indem man sich sozusagen eine Organisation schafft, die kompatibel zu den Organisationsformen anderer Unternehmen ist, wer-

den derartige aufwändige Projekte umsetzbar. Als Beispiel sei hier einfach mal der Vorsteuerabzug genannt, den einzelne Künstler nur selten für sich in Anspruch nehmen. Wir, als Unternehmen, nutzen diese Möglichkeit ganz bewusst.

Wie kam es zur Idee der Auftritte an ungewöhnlichen Orten?

v. P.: Wir haben einfach einmal beschlossen, in einer Region, in der wir schon bekannt waren, ein Konzert in einer tiefen Flussschleuse zu geben. Das war eine spleenige Idee, die wir aber mit großem Erfolg durchgeführt haben. Wir haben das im folgenden Jahr noch zweimal wiederholt, und die Resonanz war bzw. ist immer noch sehr positiv.

Wie entwickelten sich die Dinge dann weiter?

v. P.: Nach einem Großauftrag des Theaters Brandenburg wurde auch die Frage der ökonomischen Aspekte immer dringender, und wir waren bestrebt, uns weiterzubilden. Alleine das Thema Steuern oder Buchführung wurde auch wegen der steigenden Mitarbeiterzahl immer wichtiger. Schon damals hatten wir 28 Mitarbeiter, davon 15 Künstler, per Werkvertrag engagiert. Da eine zentrales Thema für uns auch immer die ökonomische Fortbildung war, entschieden wir uns, das Seminarangebot des Businessplan-Wettbewerbs Berlin-Brandenburg anzunehmen. Dort ging es dann eben auch konkret um die wirtschaftliche Seite unserer Projekte. Wir haben einen Plan erstellt, der von kompetenten Juroren bewertet und kritisiert wurde. Das hat uns sehr geholfen.

Herr Ullrich, Sie kümmern sich neben ihren Performances auch um die Organisation des Unternehmens. Ist das Bild vom Künstler überholt, der sich ausschließlich der Kunst-Produktion widmet?

Martin Ullrich: Es kommt auf die Zusammenhänge an. Wenn man tatsächlich selbstständig sein möchte, ist dieses Bild mittlerweile sicherlich überholt. Nach wie vor gibt es auch die festangestellten Künstler an Theaterbühnen oder in Orchestern. Diese festen Strukturen lösen sich jedoch zunehmend auf in Projektverträge, Gastspielreisen oder Engagements für Festivals. Es wird immer riskanter, auf feste Anstellungsverhältnisse zu setzen. Viele Orchester werden heutzutage aus wirtschaftlichen Gründen aufgelöst, Opernhäuser setzen auf den reinen Gastspielbetrieb. Die festen Stellen sind in den letzten Jahren zunehmend abgebaut worden. Dieser Trend wird sich, meiner Meinung nach, auch zukünftig fortsetzen. Die Leute, die in ihrem Elfenbeinturm verharren und nur ihre Kunst kennen, haben schlechte Karten.

Wo sehen Sie die Vorteile als Unternehmer in Ihrer Branche?

v. P.: Ein großer Vorteil liegt sicher in der nicht vorhandenen Ortsgebundenheit. Das heißt, wir sind sehr flexibel und machen Konzerte in ganz Deutschland aber auch international. Wir haben keine feste Spielstätte, die insofern feste Kosten verursacht. Wir bauen jedes Mal eine neue Spielstätte auf, aber wir haben keine hohen laufenden Kosten.

Der zweite Punkt ist die Flexibilität, über Werkverträge arbeiten zu können. Man kommt selbst aus der freien Szene und kennt auch die wirklich guten Leute, die sich dort bewegen. Darüber hinaus bleiben wir in unserem Programm flexibel. Wir sind nicht auf eine bestimmte Rolle limitiert, wie zum Beispiel in einem Opernhaus. »Zwischenakt« versteht sich analog zu den freien Produktionen im Filmgeschäft, die schon seit Jahren erfolgreich praktiziert werden.

... und die Risiken?

v. P.: Bei unserem ersten Konzert sind



wir ein fünfstelliges Risiko eingegangen. Da haben viele aus der Branche gesagt, wir wären verrückt. Im Normalfall warten viele Künstler, bis für sie ein Angebot eingeht. Ein finanzielles Risiko wird vermieden. Wenn man jedoch besessen von einer Idee ist, an der sich aber niemand beteiligen möchte, dann ist man auch als Einzelner bereit, etwas zu wagen, um zur Realisation zu gelangen. Nach dem ersten Erfolg sind bei uns auch Mut und Einsatzbereitschaft gewachsen. Dennoch muss bei jedem Projekt im Vorfeld eine genaue Kalkulation erstellt werden, um die Kosten nicht aus den Augen zu verlieren. Gerade im heutigen Theaterbereich werden Produktionen geplant, die am Ende doppelt so teuer ausfallen, wie ursprünglich eingeplant.

Wie beurteilen Sie Ihre derzeitige Wirtschaftslage?

v. P.: Durchaus gut. Viele Ziele, die wir im Business-Plan anvisiert hatten, haben wir sogar übertroffen. Es hat sich in den letzten zwei Jahren soviel ergeben, gerade was Schlüssellkunden betrifft, was ich vorher nicht gewagt hätte zu träumen. Wir haben gerade einen weiteren Kunden aus der Tourismusbranche gewonnen, die einen wichtigen Markt für uns darstellt.

Sehen Sie sich dabei als Alternative im Feld der klassischen Musik?

v. P.: Das Auffällige ist, dass wir als Künstler eine Firma gegründet haben. Dies ist für viele immer noch etwas, was sich nicht verträgt. Das ist wohl noch ungewöhnlicher, als die ungewöhnlichen Orte, an denen wir auftreten. Wir haben halt diesen Sprung gewagt und verschließen unsere Augen nicht vor dem Wort »Unternehmertum«. Es gibt natürlich auch immer mal wieder Rückschläge, aber wir versuchen unsere Arbeit ständig zu optimieren.



Wie viele Personen beschäftigt »Zwischenakt« derzeit?

v. P.: Das differiert von Projekt zu Projekt. Bei Konzertproduktionen ist das ein kleiner Stab von drei Mitarbeitern, mit denen wir kontinuierlich zusammen arbeiten. Dann gibt es natürlich auch größere Produktionen, wo wir mit sieben Künstlern auf einem Kreuzfahrtschiff ein Stück aufgeführt haben, das speziell für dieses Engagement inszeniert worden ist. Aber auch dies waren Künstler, die wir per Werkvertrag nur für dieses Projekt engagiert hatten.

Gibt Ihnen das den künstlerischen Freiraum, oder könnten Sie sich vorstellen auch fest anzustellen?

U.: Künstler würden wir nicht fest anstellen. Das hat mit Gründen der Flexibilität zu tun. Im administrativen Bereich oder was PR/Marketing angeht, können wir uns das bei entsprechender Wirtschaftslage schon vorstellen. Wir müssen jedoch Wert darauf legen, flexibel und liquide zu bleiben. Gerade als kleines Unternehmen geht man hinsichtlich der Beschäftigungspolitik Risiken ein.

Wie viel Kunst ist denn überhaupt möglich bei Ihren geschäftlichen Verpflichtungen?

v. P.: Wir haben momentan so viel zu tun, dass wir im administrativen Bereich dringend zusätzliche Unterstützung gebrauchen könnten. Wir müssen tatsächlich darauf achten, dass die künstlerische Seite nicht zu sehr unter dem enormen Verwaltungsaufwand leidet. Momentan liegt das Verhältnis zwischen Musik und Organisation von »Zwischenakt« bei 60:40. Gegenwärtig sieht auch die konjunkturelle Lage bei uns sehr gut aus. Aber wir müssen abwarten, ob dies auch langfristig so bleibt. Sollte dies der Fall sein, so wird sich auch die Personalfrage daran anpassen.

Wie erreichen Sie potenzielle Auftraggeber?

U.: Die Kundenakquise muss von den Geschäftsführern ausgehen. Viele Kontakte ergeben sich aus bereits realisierten Projekten und der damit verbundenen Medienaufmerksamkeit. Es gibt auch Kunden, die auf uns zukommen. Wir nutzen aber auch Auftritte, wie z. B. auf Fachtagungen, um auf »Zwischenakt« aufmerksam zu machen.

Gibt es, oder gab es Vorbilder in Ihrer Branche, die Sie inspirieren bzw. bewogen haben »Zwischenakt« zu gründen?

v. P.: Was mich als langjähriger Opernsänger immer genervt hat, waren Projekte, die mit einem riesigen Aufwand für sechs bis acht Vorstellungen realisiert wurden, um dann in einem Lager zu enden. Warum passiert das? Weder Regisseur noch Produktionsleiter bringen in der Regel die Energie auf, um sich zu fragen, wie man das fertige Stück weiter verkauft. Es fehlt die Instanz, die sich des Stückes annimmt und sich darüber Gedanken macht, wie man das Pro-



dukt vermarktet. Meine Motivation war sozusagen mein Ärger, mit viel Engagement an ein Stück heranzutreten zu sein, das letztlich doch verkommt. Es fehlt schlichtweg jemand, dessen Hauptaufgabe darin besteht, das Projekt zu verkaufen. Genau hier liegt aber der Unterschied zu »Zwischenakt«. Wir versuchen über die Projekte hinauszudenken und streben eine Optimierung der Arbeiten an. Das heißt beispielsweise darüber nachzudenken, wie man die Produktionen später noch verwenden kann. Vielleicht ergibt ja eine Abspeckung Sinn oder es ergeben sich neue Ideen für eine Wiederaufführung.

U.: Auch ich sehe keine speziellen Vorbilder in der subventionierten Konzert- und Musiktheaterlandschaft. Die Vorbilder existieren in der Geschichte. Viele Leute sind überrascht, dass beispielsweise der legendäre Max Reinhardt ein privater Theaterunternehmer in den zwanziger Jahren war. Das Bewusstsein dafür, dass Kultur nicht immer staatlich subventionierte populäre Massenkunst sein muss, ist uns in den letzten Jahrzehnten abhanden gekommen. Kunst auf höchstem Niveau ist auch ohne Zugeständnisse auf diesen Massengeschmack möglich.

Wie haben Sie sich Ihre geschäftlichen Qualifikationen angeeignet?

v. P.: Wir sind von unserer Ausbildung her per se nicht nur praktische Musiker. Alles in allem haben wir uns Qualifikationen angeeignet, die den Umgang mit Sprache und dem geschriebenen Wort betreffen. Man muss schließlich über seine Ideen auch sprechen und schreiben können. Dazu kam noch ein großes Fortbildungsangebot in Form des Businessplan-Wettbewerbs Berlin-Brandenburg 2002. Das wichtigste war jedoch das Learning-by-doing. Das hieß dann zum Beispiel, sich mit Behörden wie dem Finanzamt auseinanderzusetzen und die Leute mit unseren Plänen zu konfrontieren.

Daneben hatten wir einen guten Steuerberater, der uns sehr unterstützt hat. Aber auch die intensive Rezeption von Literatur auf diesen Gebieten hat uns weitergebracht. Wir haben uns jedoch immer Zeit gelassen, die besten Lösungen zu finden.

Wer hat Sie bei der Realisation Ihrer Geschäftsidee gefördert?

v. P.: Man kann sagen, hinsichtlich der wirtschaftlichen Aspekte war der Businessplan-Wettbewerb unser größter Förderer. Das lag zum einen an den speziellen Seminaren, zum anderen auch an den verschiedenen Stufen, die man mit seinem Plan durchläuft. Wir konnten die Kritik der Juroren positiv umsetzen. Ursprünglich war das Unternehmen auf drei Geschäftsführer zugeschnitten. Die Bedenken der Jury haben uns jedoch von einer Konstellation zu zweit überzeugt.

Sind nicht auch die Hochschulen gefordert, sich für die Thematik Kunst und Selbstständigkeit mehr zu engagieren?

v. P.: Auf jeden Fall. Das Bewusstsein der Studierenden für ein Behaupten auf dem Markt sollte unbedingt gestärkt werden. Jeder Künstler muss sich heutzutage die Frage stellen, wie er sich verkaufen kann. Dieser PR-Aspekt wird während des Studiums zu wenig beachtet. Behauptung auf dem Markt hat auch mit Marketing zu tun. Man kann es sich als Musiker nicht leisten, dahingehend zu desinteressiert zu sein. Es ist ja in der Regel nicht so, dass ich hoffen kann, das große Konzert zu spielen und dann entdeckt werde. Die Chance, dieses große Konzert zu spielen, erhält man in der Regel schon gar nicht. Vorher muss bereits entscheidende Arbeit geleistet werden. Und hier sind dann die Hochschulen gefordert, diese Sensibilität zu fördern. Ich habe mit vielen Studenten gesprochen, die wirklich tolle Ideen hatten. Aber sie resignierten dann sehr schnell im Angesicht von bürokratischen Hindernissen.

Das fängt schon mit dem Schutzrecht einer Idee an. Viele wissen gar nicht, ob es das gibt oder wie man das regeln könnte.

U.: Hier müssen vor allem Denkbarrieren abgebaut werden. Es gilt, eine fruchtbare Kommunikation zwischen Ökonomen und Künstlern zu schaffen, denn das Ideenpotential erscheint mir sehr groß.

Wird der geistes- und kulturwissenschaftliche Bereich in naher Zukunft verstärkt als konkreter Wirtschaftsbereich identifiziert werden?

U.: Das ist sicherlich zum Teil auch eine Generationenfrage. Ich denke, dass das noch eine ganze Weile nebeneinander existieren wird. Feste Vorstellungen werden eben nicht von heute auf morgen abgebaut. Es gilt, die Idee der Existenzgründerschaft schon in den Hochschulen voranzutreiben.

Wie sehen Ihre nächsten Pläne mit »Zwischenakt« aus?

v. P.: Im September werden wir mit einem Schiff unterwegs sein, wo wir schließlich ein sehr aufwendiges Konzert in einem alten Theater aus dem 18. Jahrhundert auf Malta geben werden. In Bielefeld wird es in Zusammenarbeit mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen ein Kunstprojekt mit Straßenbahnen geben, ähnlich unserer Idee, die Zuhörer immer mit auf eine Reise zu nehmen, auf der sie dann Ungewöhnliches erleben. Es gibt auch schon konkrete Planungen für das nächste Jahr. Da stehen sogar Südsee-Projekte an. Wenn man mir vor zwei Jahren gesagt hätte, dies würde alles auf uns zukommen, so hätte ich das nicht für möglich gehalten.

Thomas Dahl

Kontakt: Zwischenakt GbR Bühne & Konzert, Laubacher Straße 18, 14197 Berlin, Tel.: (0 30) 82 70 92 33, E-Mail: info@zwischenakt.de, Internet: www.zwischenakt.de

