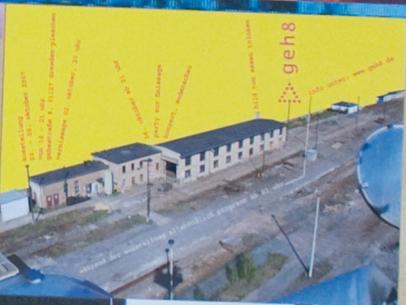
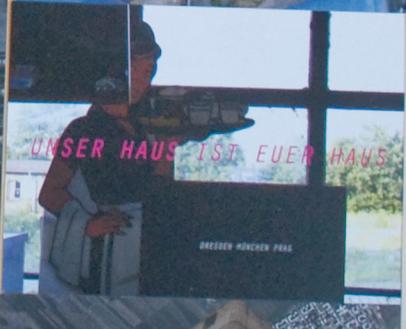


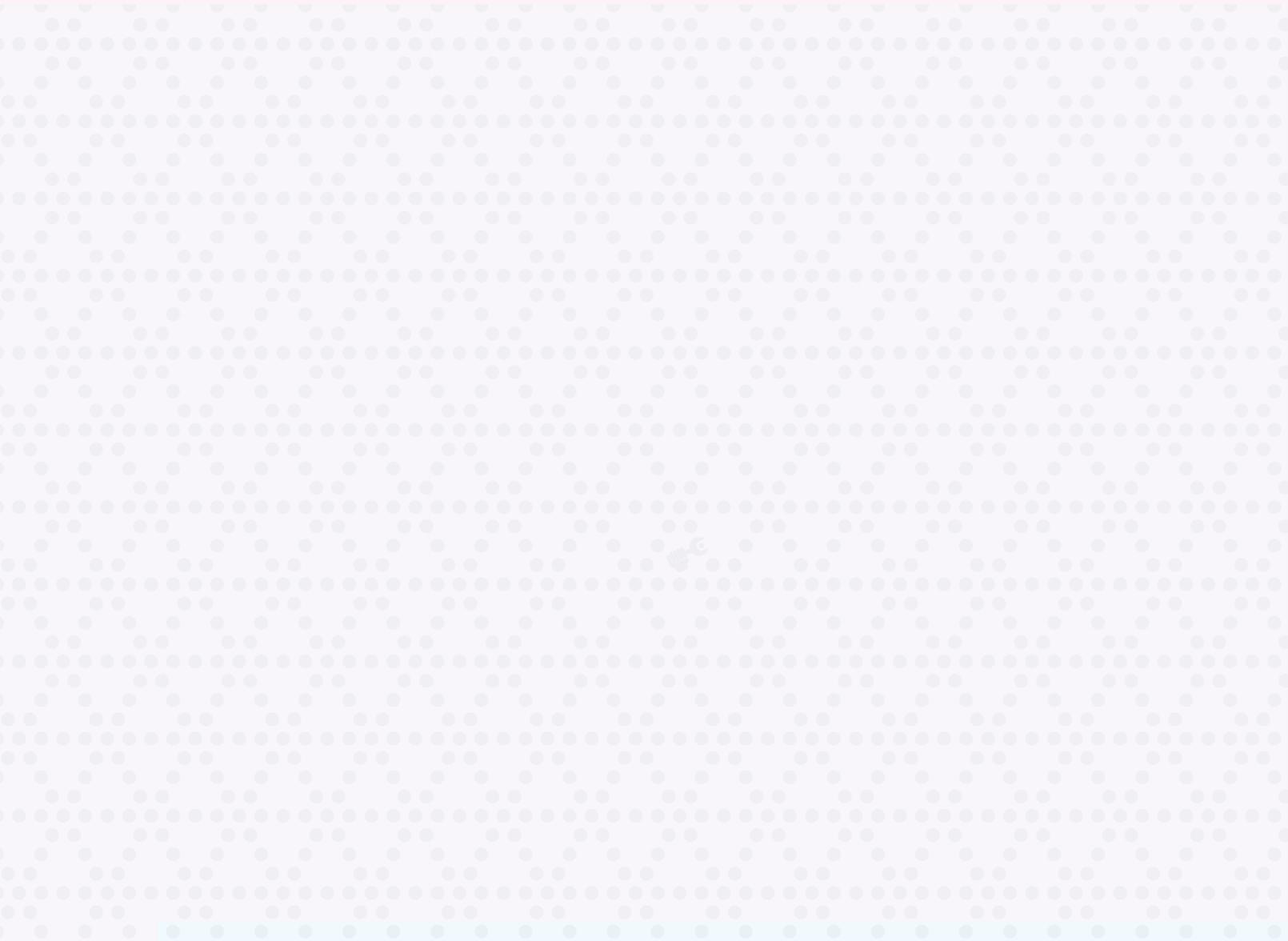


G E



H 8





# ON [ ] OFF ZWISCHEN SELBST UND ORGANISATION – EIN ERFAHRUNGSBERICHT

Die Organisation

8 **DIE NEUE GEH8**

14 **DIE ORGANISATION DES GESCHÄFTSBETRIEBS**

18 **DIE ORGANISATION DES PROJEKTMANAGEMENTS**

36 **DIE ORGANISATION DES ATELIERBETRIEBS**



**TU ZUERST DAS  
NOTWENDIGE DANN DAS  
MÖGLICHE UND PLÖTZLICH  
SCHAFFST DU DAS  
UNMÖGLICHE.**

Franz von Assisi

„Bei der Ausschau nach alternativen Praxisformen ist es ernüchternd, dass auch die in den Großstädten üppig wuchernden und sich subkulturell gebärdenden „Off-Szenen“ von einem permanenten Wiederholungszwang beherrscht werden und keineswegs ein „Woanders“ darstellen. Ganz im Gegenteil neigt die Szene aus einem gleichsam wild gewordenen Selbsterhaltungstrieb zur Überanpassung. Die meisten ihrer Protagonisten versuchen krampfhaft, den Konventionen der etablierten Kunst wie den Erfolgskriterien der herrschenden Ökonomie zu entsprechen, um endlich als dazugehörig anerkannt zu werden.“

**Michael Lingner, („Notwendigkeit und Möglichkeit von Selbstbestimmung in der Kunst heute“ 2007)**

**W**ir, ein Off-Space, durchlaufen ein Coaching zur Reorganisation. Unterliegen wir nun auch der Überanpassung? Passt eine Reorganisation überhaupt zu einem Off-Space wie uns?. Coaching, Organisationsentwicklung, Professionalisierung und Profilierung, Prozessoptimierung und Reorganisation - warum das alles? Sind wir angekommen im Ausverkauf unseres Autonomieideals zugunsten kommerzialisierter oder institutioneller Bedingungen? Diesen Fragen mussten wir uns stellen. Sehnsuchtsvoll schauen wir zurück zum lustmotivierten autonomen Kunstort, der wild und frei auf der Brache liegt und verharren dabei müde und kraftlos im Bratwurstdunst am Lagerfeuer.

Deshalb das alles. Wir wollen das „Woanders“ sein und bleiben, der Gegenzauber von ökonomistischer Landnahme und ästhetischer Mittelmäßigkeit. Auf dass es kein Budenzauber wird, sollten wir das Notwendige tun, dann das Mögliche, um dann das scheinbar Unmögliche zu erreichen. Kein Ausbrennen und sich voneinander entfernen mehr, aufgrund ineffizient gelöster Organisations- und Verwaltungsanforderungen, vielmehr hin zu gemeinsamer ernsthafter und anspruchsvoller Suche nach angemessenen Ausdrucks- und Präsentationsformen und deren Reflexion. Wir wollen unser Engagement mehr auf die Kunst konzentrieren und weniger auf die Verwaltung. Deshalb wollten wir unsere Organisation verbessern.

„Ich brauche das Atelier, ich mag den Ort und die Räume und ein paar meiner KollegInnen gern. Ich finde die Idee der GEH8 im Prinzip gut und habe mich nach anfänglichem Zögern/Widerwillen /bisschen Bammel diesem Gemeinschaftlichen gestellt, obwohl ich in der Kunst eher eine Einzelkämpferin bin. Ich habe mir von der Gemeinschaftsarbeit eine Erweiterung meines Horizontes und meiner Kompetenzen versprochen. Bisher ist das allerdings noch kaum eingetreten.“

**Teilnehmer des Coachings**

Unser Erfahrungsbericht richtet sich an Organisationen, Vereine, Off-Spaces die einen gewissen Grad an Institutionalisierung erreicht haben, an deren Verantwortliche, die das Gefühl haben, das ursprüngliche Ziel im Sumpf der organisatorischen und strukturellen Anforderungen aus den Augen verloren zu haben und sich jetzt entscheiden müssen zwischen Off-Space und Institution. Wir wollten beides und wollen weiterhin beides. GEH8 ist sowohl verlässlicher Partner, als auch kreativer Experimentierraum für zeitgenössische Kunst und Musik. Wo Effizienz sinnvoll ist, wird Führung etabliert. Wo Ideenreichtum Chancen eröffnen kann, soll Selbstorganisation neu erblühen.

Wir haben in unserem Reorganisationsprozess viel über uns gelernt. Daran wollen wir andere teilhaben lassen. Im Sinne einer „krisengetriebenen Entwicklung“ initiierte die Reorganisation unseres Vereins einen Lernprozess, dessen Ergebnisse wir hier präsentieren. Unser Erfahrungsbericht ist aus der ganz speziellen Perspektive unseres Vereins zu lesen. Mit dem Raum und der Historie, der Zusammensetzung der Personen und insbesondere dem Nebeneinander von Präsentations- und Produktions- oder Arbeitsort. Wir haben im Reorganisationsprozess keine neuen Methoden, Organisationsformen oder Prozesse erfunden und doch einen Veränderungsprozess eingeleitet, der auf Wahrung von Bestehendem und Weiterentwicklung zugleich gerichtet ist.

# DIE NEUE GEH8

Selbstorganisation ist von der Vorstellung geprägt, sich in einem Freiraum der Unabhängigkeit zu bewegen, ohne einschränkende Einflüsse, losgelöst von Konventionen auf der Suche nach neuen Ideen. Experimentieren, scheitern, wieder versuchen, alles verwerfen, ...das charakterisiert einen Off-Space.

Jedoch unterliegen auch Selbstorganisationen Sachzwängen – Gesetze, Vergaberichtlinien und Bauordnungen gelten auch für Off-Spaces. Je größer die Organisation wird, je bedeutender die Projekte werden, desto dominanter wird das einengende Korsett bürokratischer Normen und Vorschriften. Warum dann also größer werden, wenn wir uns damit selbst die Existenzgrundlage berauben? Weil im Wachsen und Verändern Chancen innewohnen, uns finanzielle Zuwendungen verschiedener Fördermittelgeber neue Möglichkeiten eröffnen und wir von internationalem Austausch und Kooperationen profitieren können.

Im Rahmen des Coachingprozesses analysierten wir den Status Quo unserer Organisation, unsere Ziele und unser Selbstverständnis. In diesem Zuge trat ein permanentes Dilemma zwischen Freiheit und Verlässlichkeit zu Tage. Wir nannten es den Spagat zwischen SELBST und ORGANISATION. Dieser Spagat führte zu Spannungen und Unzufriedenheit. Für Manche kam der Austausch in der Gemeinschaft zu kurz, Andere wollten weniger eingebunden werden, wieder andere erhofften sich mehr Unterstützung durch den Verein. Manche suchten Führung, Andere war die Führung zu dominant.



Die nachfolgenden Erkenntnisse aus dem Coaching skizzieren unseren damaligen Status Quo:

- Wir haben kein homogenes Selbstverständnis dessen, was GEH8 ist.
- Unsere derzeitigen Selbstverständnisse sind zu divers um sie in einer Gruppe zu vereinen.
- Als Off-Space befinden wir uns permanent im Dilemma zwischen den Erwartungen an Verlässlichkeit und Freiheit
- Die Manpower aus dem Atelierbetrieb ist nicht ausreichend und aufgrund anderweitiger Verpflichtungen nicht verlässlich genug, um damit einen kontinuierlichen Geschäftsbetrieb zu gewährleisten.
- Selbstorganisation unterstützt nur wenig strategisches Denken bezüglich der GEH8 als Institution
- Alle profitieren von der Mitgliedschaft: durch Schutzraum und Beratungsleistungen durch GEH8
- Der Geschäftsbetrieb kann dem Projektbetrieb und den Ateliers Knowhow anbieten und die künstlerische Arbeit unterstützen. Aufgrund fehlender Klarheit der Verantwortlichkeiten ist die Leistung nicht zuordenbar. Die Folge war oft mangelnde Wertschätzung. Die detaillierte Darstellung der Leistungen erzeugte anerkennende Haltung

Wir mussten uns entscheiden. Wie wollten wir sein: unabhängig und experimentell oder angepasst und institutionell? Beides! Der Spannungsbogen Freiheit *versus* Verlässlichkeit sollte in Freiheit *und* Verlässlichkeit aufgelöst werden. Um den inhaltlichen Zielen gerecht zu werden und in Übereinstimmung mit den gegebenen wirtschaftlichen Zwängen, formellen Rechenschaftspflichten und langfristiger strategischer Sicherung des Vereins zu bringen, formulierten wir unser Hauptziel: *Proflierung durch Professionalisierung der bisherigen selbstorganisierten Arbeitsweise und Struktur des Vereins unter Erhalt des Off-Space Gedanken*. Prämisse war dabei, eine Lösung zu finden, die die Errungenschaften, welche die GEH8 auszeichnen, erhält:

- Erhaltung des Off-Space Gedankens mit einem hohen Grad an Selbstorganisation
- Erhaltung des Kunstraums als Experimentierfeld
- Erhaltung der hohen Qualität von Ausstellungskonzepten und Präsentationsformen
- Sicherung der Kompetenz in der Projektdurchführung
- Förderung der Diversität oder Heterogenität der Akteure

## BEREICH

Geschäftsbetrieb

Projektbetrieb

Atelierbetrieb

## AUFGABE

- Vereinsbetrieb
- Gewährleistung der Kontinuität zur Sicherstellung der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen sowie der Anforderungen der Förderer
- Beratung des Projektbetriebs aufgrund der Kenntnisse bezüglich Kulturförderlandschaft
- Dienstleister für Projektbetrieb und Ateliers

- Durchführung größerer, durch Förderer finanzierte Projekte
- Erzielung von Öffentlichkeitswirkung
- Internationale und nationale Kooperationen

- Nutzung der Ateliers als Arbeitsräume
- Durchführung freier Projekte im Kunstraum
- Experimentierraum mit größtmöglichen Freiräumen
- Künstler organisieren sich in Selbstorganisation

## FINANZIERUNG

- Institutionelle Förderung
- Eigeninitiative

- Förderung durch die öffentliche Hand
- Private Sponsoren
- Eigeninitiative

- Eigeninitiative
- Private Sponsoren

## RAHMEN-BEDINGUNGEN

- Vereinsstatuten
- Gesetze
- Verträge

- klare Vereinbarungen bei Projektteilnahme im Rahmen der Selbstverantwortung und eines Projektvertrags
- Prozesshandbuch als verbindliche Vorlage
- Förderbewilligung

- Art und Umfang gemäß der Selbstverantwortung und Selbstorganisation,
- Rahmen sind der Mietvertrag und die Mitgliedschaft im Verein

Wir sahen keinen Weg, eine Organisationsform zu finden, die allen Anforderungen in einem Konstrukt gerecht wird. *Alles in einem* fanden wir nicht, also suchten wir das *sowohl als auch*. Die Lösung fand sich schließlich in der Definition von drei Organisationseinheiten innerhalb der GEH8, die sich hinsichtlich Aufgaben, Finanzierung und Rahmenbedingungen unterscheiden: *Geschäftsbetrieb*, *Projektbetrieb* und *Atelierbetrieb*. Mit dieser Aufteilung akzeptieren wir die Grenzen der Selbstorganisation im Bereich des Geschäfts- und Projektbetriebes und nutzen die Vorteile der Selbstorganisation im Atelierbetrieb, wie inhaltliche Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten, Ungezwungenheit und Schutz für künstlerische Visionen. Beispielsweise vereinen sich im Projektbetrieb Arbeitsweisen aus dem Atelierbetrieb und dem Geschäftsbetrieb. Einerseits wird hier mit den institutionellen vorgegebenen Prozessen gearbeitet, andererseits kann die experimentelle und selbstorganisatorische Arbeitsweise im inhaltlichen Bereich weitergeführt werden. *GEH8 ist damit sowohl verlässlicher Partner als auch weiter ein kreativer Experimentierraum*. Jedes Mitglied kann sich in freier Entscheidung, auch temporär, den Bereichen zuordnen und darin agieren. Durch die klare Ausgestaltung der Regularien und Zusammenarbeit der drei Bereiche, erkennt jedes Mitglied was erwartet wird und kann einschätzen und entscheiden worauf es sich einlässt.



**VIEL INTERESSANTER  
ALS EIN HAUFEN  
GLEICHGESINNTER IST DOCH  
EINE GEMEINSCHAFT DER  
UNGLEICHGESINNTEN.**

nach Joseph Beuys

# DIE ORGANISATION DES GESCHÄFTSBETRIEBS

Im Geschäftsbetrieb wird der institutionelle Charakter der GEH8 gelebt, mit all seinen rechtlichen, steuerlichen Restriktionen, sowie den Anforderungen der Finanzmittelgeber.

Die Aktivitäten des Geschäftsbetriebs umfassen die Vereinsaktivitäten der GEH8, die Pflege, Aufrechterhaltung und Vermietung der Ateliers und der Ausstellungshalle sowie die Kommunikation und kaufmännische Steuerung von mindestens 8-10 Veranstaltungen jährlich.

Der Geschäftsbetrieb agiert dabei einerseits als Dienstleister andererseits auch als Auftraggeber für den Projekt- und Atelierbetrieb. Er ist verantwortlich für Kontinuität und Professionalität in Finanzen und Verwaltung, Gebäudemanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Projektsteuerung, strategische Entscheidungen und wird als Vermieter dem Atelierbetrieb einen organisatorischen Rahmen setzen.

Der Zeitaufwand für die Aufgaben des Geschäftsbetriebs beträgt derzeit ca. 60-80 Wochenstunden. Ohne institutionelle Förderung wurde der Geschäftsbetrieb von 2-3 rein ehrenamtlich tätigen Personen abgedeckt. Mit Hilfe der institutionellen Förderung können nun immer mehr Tätigkeiten durch professionelle Mitarbeiter abgedeckt werden. Unser Ziel ist, schrittweise alle Aufgaben des Geschäftsbetriebs in professionelle Hände geben zu können, um dadurch Kontinuität und Qualität sicherstellen zu können.

## DIE AUFGABEN DES GESCHÄFTSBETRIEBS

### Verwaltung

#### 1. Geschäftsführung, Künstlerische Leitung

- Strategieentwicklung, Positionierung, Profilierung
- Vertragsgestaltung
- Außenvertretung
- Netzwerkbildung

#### 2. Buchhaltung und Finanzen (Verein + Projekte)

- Verwaltung der Mitgliedschaften
- Budgetierung und Finanzplanung
- Buchhaltung

#### 3. Öffentlichkeitsarbeit + Kommunikation (extern + intern)

- Corporate Design
- Website, soziale Medien
- Pressearbeit
- Newsletter

#### 4. Fördermittelakquisition und Fördermitgliedschaften

### Kunstraum / Projektbetrieb

#### 1. Planung und Koordination künstlerischer Inhalte und Projekte

- Beratung bei Fördermittelanträgen
- Beratung bei Entwicklung des künstlerischen Konzepts
- Freigabe der Projektvorschläge

#### 2. Projekt-Produktion / Durchführung und Betreuung

- technische Betreuung
- Organisation von Hilfskräften zum Ausstellungsaufbau und -betreuung
- Projektmarketing
- Projektabrechnung

#### 3. Künstlerische Bildung

- Konzeption
- personelle Untersetzung (Koordinator/in, Dozenten)
- Finanzierung

#### 4. Beratung, Konzepte, Stadtteilprojekte, Partizipation

- Konzeption
- personelle Untersetzung (Koordinator/in, Dozenten)
- Finanzierung

### Ateliers

#### 1. Hausverwaltung Ateliervermietung

- Vermieten der Ateliers
- Gebäudeverwaltung
- Haustechnik

#### 2. Internationale Gastateliers

- Akquisition und Betreuung internationaler Gastkünstler und Stipendiaten



# DIE ORGANISATION DES PROJEKTMANAGEMENTS

Die Durchführung der Projekte der letzten Jahre war oft geprägt von viel Aktionismus und Idealismus, die Kraft kosteten. Am Anfang ging es mit dem großen Enthusiasmus Einzelner, mit der leuchtenden Idee auf dem Rücken im Galopp bis in die Nacht vor der Antragsfrist. Danach eine Weile nichts, zumindest auf das Projekt bezogen. Mit der Förderzusage begann wiederum die, wegen der inzwischen fortgeschrittenen Zeit, notwendige Nacharbeit. Schlaflosigkeit, ob der Organisation und Durchführung, der Abrechnungen und Dokumentationen sowie Frustration über die gefühlte geringe Beteiligung der anderen Ateliermieter und Mitglieder waren die Folge. Diese schlichen sich an den vorwurfsvollen Augen der Projektmacher vorbei in ihr Atelier. Dort erwartete sie das vorwurfsvoll wirkende, unvollendete Werk. Das Schuldgefühl gegenüber der Familie oder dem Partner ließ den Blick gänzlich abwenden. Und dann kommen die anderen Vereinsmitglieder noch mit Ihrem Projekt- und Vereinskram. Dabei will man als Künstler doch einfach in Ruhe arbeiten! Wie soll in dieser Atmosphäre ein intensiver und qualitativer Austausch über Inhalte, Inspiration und gemeinsame Gestaltung entstehen? Nicht

„Die Situation, die Interaktion und die „Hierarchien“ in der Gruppe interessieren mich. Der Nachhall diverser Krisen und das Gefühl, das insgesamt ein bisschen die Luft draußen ist. Manchmal ärgere ich mich darüber wenn ich das Gefühl bekomme dass jemand nichts für die Gemeinschaft tut, sondern ausschließlich in seinem Atelier arbeitet. Meiner Meinung nach funktioniert das in der GEH8 eigentlich nicht, oder es kreiert Spannungen. Ich wünsche mir, dass hier wieder eine gute, aufbauende, freundschaftliche und engagierte Stimmung Einzug hält, in der sich alle wohl fühlen und in der Neues möglich wird!“

**Teilnehmer des Coachings**

zu vergessen die soziale Komponente, Freundschaft und Gemeinschaft? Da wirken Begriffe wie Evaluation und Effizienz wie Stromschläge vom anderen Stern. Diesen Teufelskreis wollten wir durchbrechen. Nicht durch Einstimmen ins Jammergeheul, oder in Polemik über die ausgemachten Feinde, den Neoliberalismus und Ökonomismus. Sondern durch gemeinsames Finden von eigenen Werk- und Organisationsformen, unter Akzeptanz der herrschenden Realität und in Anbetracht der tatsächlichen Ressourcen, anstatt aller potenziell möglichen.

Wir mussten akzeptieren, dass uns die unklare Organisation unserer Projekte zu wenig Freiräume ermöglichte, für die inhaltliche Auseinandersetzung mit unseren Ideen und Ausstellungskonzepten. Wir realisierten, dass wir beispielsweise mit unseren Gastkünstlern und Kooperationspartnern mehr über die Durchführung der Ausstellung, als über ihre Werke sprachen. Wir fühlten uns, wie auf einer Party, während der man den ganzen Abend in der Küche kocht und wenn dann die Gäste weg sind, beim Abwasch denkt: „Oh Mann, warum habe ich das alles eigentlich veranstaltet?“ Das wollten wir ändern.



## PROJEKTEILNAHME BASIERT AUF SELBSTVERANTWORTUNG

Da der Projektbetrieb gänzlich auf Freiwilligkeit basiert, kommt dem Aspekt der Selbstverantwortung eine besondere Rolle zu. Gut gemeinte Hilfszusagen einzelner Akteure, die sie dann aber aufgrund anderer persönlicher Verpflichtungen nicht einhalten konnten, führten uns nicht selten in große Schwierigkeiten. Frust, Stress und Ärger waren die Folge. Um diese Situationen zu vermeiden, bedarf es der Selbstverantwortung jedes Akteurs. Wir nennen es das starke Ich. Jeder Akteur hat, bevor er eine Zusage für eine Rolle im Projekt trifft, eigenverantwortlich zu prüfen:

- Habe ich die Zeit?
- Habe ich die Kompetenz?
- Habe ich die Motivation?

Je mehr jeder Einzelne seine eigene Einstellung zum Projekt sowie seine Kompetenz im Projekt klarstellt, desto besser kann er ein starker Mitstreiter sein und damit die Qualität des Projektes erhöhen. Wir sprechen vom starken Wir.

Ausstellung „8“ (im Aufbau), 2010  
Foto: Paul Elsner

Mit der Professionalisierung des Geschäftsbetriebs kann der Projektbetrieb auf eine verlässliche und kompetente Unterstützung in den Bereichen Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit und Projektsteuerung zurückgreifen.

Ein wichtiges Anliegen im Projektbetrieb war uns, in allen Projektphasen ausreichend Zeit für die inhaltliche Auseinandersetzung zu gewährleisten. Unser Weg war es, die Organisation verlässlicher zu gestalten. Mit Klärung des Notwendigen, der Effizienzerhöhung im Organisatorischen, schufen wir Freiräume für die spannenden Fragen der Qualität im Inhaltlichen. Aus diesem Grund gewichteten wir in einem Projektablaufplan die inhaltliche und organisatorische Arbeit in der für uns angemessenen Form.

## QUALITÄTSVERBESSERUNG DER PROJEKTE DURCH PROFESSIONALISIERUNG DES GESCHÄFTSBETRIEBS

### DIE PLANUNG VON PROJEKTEN/ PROJEKtablaufplan

## POSTULATE DER SELBSTVERANTWORTUNG (VOM STARKEN ICH ZUM STARKEN WIR):

- Welche Arbeitskultur ich mittrage, ist meine Verantwortung.
- Welche Erwartungen anderer ich ausfülle, ist meine Verantwortung.
- Welche Zusagen ich treffe, ist meine Verantwortung.
- Dass ich meine Zusagen einhalte, ist meine Verantwortung gegenüber dem Team.
- Meine Grenzen zu akzeptieren ist die Verantwortung des Teams mir gegenüber.
- Die Grenzen des Teams/Rahmens gegenüber meinen individuellen Wünschen zu erkennen, führt zu realistischen Erwartungen und belastbaren Vereinbarungen.

## PROJEKTBLAUFPLAN

Die Zeitangaben im Projekt variieren je nach Größe, Thema und Fördermittelgeber. Wir sind hier von einem Projekt mit folgenden Merkmalen ausgegangen: Budget: 17.000 €, 12 Künstler (national und international), 4 Akteure (Kurator und Mit-visionäre), 8 Helfer, 4 Wochen Ausstellungszeit, drei Abende mit Vorträgen, Lecture Performances und Diskussionen mit 11 Teilnehmern, 1 institutioneller Kooperationspartner, drei Fördermittelgeber mit unterschiedlichen Fristen. In der Zeiteinteilung orientierten wir uns bei den ersten Aktivitäten an der Frist zur Einreichung des Förderantrages bei einem der drei Fördermittelgeber und danach am Tag der Ausstellungseröffnung. Für die Nachbereitung ist wieder die Frist des Fördermittelgebers zur Abgabe des Verwendungsnachweises und des Sachberichts relevant. Beim Präsentationskonzept muss bereits vor der Zu- oder Absage des Fördermittelgebers am 01.07. mit der Arbeit begonnen werden und nach einer Zusage, mit der verbindlichen Planung.

<b>Projektphase</b>	1. Themenfindung	2.a Projektplanung	2.b Finanzplanung	3. Präsentationskonzept	4. Organisation	5. Durchführung	6. Projektnachbearbeitung
<b>Zeit</b>	mind. 1 Jahr vor dem 01.03.	5 Monate vor dem 1.3.	01.03.	Grob nach dem 1.3. Fein ab 01.07.	01.07.	26.9.-18.10.	Sofort nach Ausstellungsende 5 Monate
<b>Beschreibung</b>	Mitstreiter Ideensammlung Ideenbewertung Inhaltliches Grobkonzept	Inhaltliches Feinkonzept, Planung des Projektes, Interne Entscheidung über Projekt	Förderantrag, Förderbewilligung, Private Finanzierungsquellen	Gewünschte Wirkung, Festlegung der Entscheidungskriterien, Formen der Auseinandersetzung, Art der Vermittlung, Präsentationsform	Herstellung der Werke, Transport, Gäste und Künstlerbetreuung, Öffentlichkeitsarbeit	Aufgabenerfüllung gemäß Rollen	Evaluierung Manöverkritik Dokumentation Sachbericht Abrechnung
<b>Verantwortlich</b>	Visionär	Visionär	Projektbetreuer, Visionär	Visionär, Kurator	Visionär, Projektmanager	Jeder in seinem Bereich in seiner Rolle	Visionär, Kurator, Projektbetreuer
<b>Teilnehmer zusätzl. zum Verantwortlichen</b>	Mitvisionäre, Kurator, evtl. schon Künstler, Projektbetreuer	Mitvisionäre, Kurator, Künstler, Projektbetreuer	Projektbetreuer, Visionär	Mitvisionäre, Projektmanager, Alle Künstler	Projektbetreuer	Alle	Mitvisionäre, Buchhaltung
<b>Hilfsmittel/ Methode</b>	Aktivierungstreffen	Aktivierungstreffen, Workshop, Besprechung	Besprechung	Workshop	Besprechung	Absprachen	Workshop, Besprechungen

## PHASE 1 UND 2: THEMENFINDUNG UND PROJEKTPLANUNG

Das Besondere eines Off-Space, so auch bei uns, ist, dass wir mit anderen künstlerischen (Selbst-)Organisationen die Motivation teilen, in einem selbstbestimmten Rahmen, ohne dass Mitspracherecht Dritter (GaleristInnen, KuratorInnen, Institutionen) Kunst zu präsentieren und zu diskutieren. Dies birgt die Möglichkeit, sich die zeitgenössische Kunst aus dem unmittelbaren Blickwinkel Kunstschaffender zu erschließen. Der Filter des konventionellen Kurators sowie dessen üblicher thematischer Fokus entfällt. Der Künstler tritt stattdessen in den Vordergrund und übernimmt die kuratierende Arbeit.

Jedoch ist dann eine Tendenz in den Projekten zu beobachten, die inhaltliche Auseinandersetzung und Vermittlung abzukürzen oder wegzulassen. Hinzu kommt, dass der Künstlerkurator oder Visionär in unseren Projekten meist selbst noch ein eigenes Kunstwerk für die Ausstellung erstellt und dann den Kopf nicht mehr frei hat, die Gesamtperspektive auf die Ausstellung einzunehmen.

Um dieser Problematik entgegenzuwirken achten wir darauf, dass in den ersten beiden Projektphasen der Themenfindung und der Projektplanung ausreichend Kapazität für eine inhaltliche Diskussion zur Verfügung steht. Wir haben es uns zur Selbstverpflichtung gemacht jedes Projekt, das bei einem Fördermittelgeber eingereicht wird, ausgiebig zu prüfen, ob es unseren Qualitätsmaßstäben stand hält.

## BEISPIEL DETAILPLAN SCHRITT 1: THEMENFINDUNG

Zeit	1 Jahr vor Antragsabgabe	Festgelegte ritualisierte Treffen (wöchtl oder monatl.)	Festgelegte ritualisierte Treffen (wöchentl./ monatl.)	2 Monate vor Antragsabgabe
Aktivität	Festlegung Personenkreis	Ideensammlung	Ideenbewertung	Ideenkonkretisierung Grobkonzeption
Beschreibung	Entscheidung über Kooperationsform im Projekt: → Einzelkünstler → Künstlergruppe → Kooperationen → Gruppenausstellung	Aktivierungstreffen zur Sammlung möglicher Ideen und Konzepte bezüglich, Inhalte, Form, Konzeption, Wer will was und was interessiert ihn am Projekt	Diskussion über die Ideen in qualitativer und Machbarkeitshinsicht Kriterien: → Inhalt, Relevanz, Wirkung, Größenordnung, Budgetüberschlag, mögliche Finanzmittelgeber, benötigte Manpower, Zielgruppe	Auswahl möglicher Realisierungsvorschläge und Entwicklung eines Grobkonzepts
Verantwortlich	Visionär	Visionär	Visionär	Visionär
Teilnehmer	Mit-Visionäre	Andere Künstler und Mitvisionäre, Projektbetreuer	Andere Künstler und Mitvisionäre	Andere Künstler und Mitvisionäre, Projektbetreuer
Hilfsmittel/ Methode	Besprechung	Workshop	Workshop, Recherche	Workshop

## BEISPIEL DETAILPLAN SCHRITT 2: PROJEKTPLANUNG UND FINANZIERUNG

Zeit	5 Monate vor Antragsabgabe Festlegung Personenkreis	3 Monate vor Antragsabgabe	1 Monate vor Antragsabgabe		
<b>Aktivität</b>	Feinkonzept Projektbeschreibung intern	Planung des Projektes	Entscheidung über Projekt	Förderantrag	Bewilligung des Förderantrags
<b>Beschreibung</b>	Thema, Relevanz, Zielgruppe, gewünschte Wirkung, Bewältigung des Raums, Erfolgskriterien finden, Budget, Schlüsselfragen stellen, Finanzierung	→ Zeitplanung → Beteiligte → Festlegung der Rollen und der → Rolleninhaber	Präsentation und Diskussion auf Basis festgelegter Kriterien		
<b>Verantwortlich</b>	Visionär	Visionär	Visionär	Visionär, Kurator	
<b>Teilnehmer</b>	Mit-Visionäre	Mit-Visionäre	Ausschuss		
<b>Hilfsmittel/ Methode</b>			Projektkriterien		

## IN SCHRITT 3 UND 4: ENTWICKLUNG PRÄSENTATIONSKONZEPT UND ORGANISATION DER VERANSTALTUNG

Themenkonzept und Präsentationskonzept sind zwei eigenständig zu gestaltende Bereiche.\* Gerade in unseren Räumen, die durch ihre Größe, Rauheit und Präsenz schwer zu beherrschen sind, zeigt sich die Bedeutung eines guten Präsentationskonzeptes. Wesentlich ist die frühzeitige Einbindung der Künstler, die nicht als Mit-Visionäre oder Kurator agieren. Das Projektthema, die Idee, sollte frühzeitig den ausstellenden Künstlern vermittelt werden, so dass die Werke direkt darauf Bezug nehmen können und auch die Präsentationsform mit allen Künstlern entwickelt werden kann. Das führt unserer Meinung nach zu einer eigenen und spezifischen Off-Kunstpraxis und -Kultur.

\* Beispiele für Detailpläne der weiteren Schritte im Projektablauf sind abrufbar unter [www.geh8.de](http://www.geh8.de)

Arbeitsbereich	INHALT			FINANZEN	
Rollen	Visionär	Kurator	Künstler	Projektbetreuer	Buchhalter
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ideenentwicklung</li> <li>→ Ideenpräsentation</li> <li>→ Akquirierung von Mitstreitern</li> <li>→ Erster Text zum Inhalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Akquise von Co-Kuratoren (inkl. Projektleiter)</li> <li>→ Terminplanung und Präsentation</li> <li>→ Inhaltliche Vermittlung (Texte)</li> <li>→ Zusammenstellung Förderantrag</li> <li>→ Künstlerkontakte</li> <li>→ Auflistung technischer/materieller Anforderungen</li> <li>→ Inhaltliches Ausstellungskonzept stellen</li> <li>→ Texte mit inhaltlicher Vertiefung (Künstler/Thema)</li> <li>→ Dokumentation (Sachbericht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bereitstellung Materialien (Vita, Bilder)</li> <li>→ Bereitstellung des Kunstwerks</li> <li>→ Beteiligung am Ausstellungsaufbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Erstellung der Finanzplanung gegenüber Fördermittelgeber</li> <li>→ Kommunikation / Abgleich mit Kurator</li> <li>→ Gesamtabrechnung</li> <li>→ Projektvertrag mit Kurator(en)</li> <li>→ Honorarvertrag mit Künstler(n)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sammeln und Zusammenfassen von Belegen</li> <li>→ Projekt-Bargeld-Kassen-Wart</li> </ul>

## ROLLEN UND AUFGABEN

Grundlage des Projektablaufplanes ist die klare und transparente Festlegung der Aufgaben und Rollen. Wir identifizierten im Projektbetrieb vier Arbeitsbereiche: Inhalt, Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit und Ausführung, die wir in eigenständig abgegrenzte Aufgabenfelder (Rollen) teilten. Jeder Rolle ist idealerweise eine Person zugeordnet. Bei der Größe unseres Vereins und der Anzahl seiner Mitstreiter ist es jedoch zwangsläufige Praxis, dass eine Person mehrere Rollen inne hat.

Durch diese Vorgehensweise schaffen wir bei Projektbeginn Transparenz über den Arbeitsumfang und die Erwartungen, die an einen Mitstreiter gestellt werden. Auf dieser Basis ist es für die Projektbeteiligten einfacher, gemäß dem Prinzip der Selbstverantwortung vorher zu entscheiden, ob „ich das überhaupt bewerkstelligen kann“? Alternativ muss ich weitere Personen

begeistern oder das Budget erhöhen, um Leistungen einkaufen zu können.

Der in der Tabelle genannte Kurator ist hier ein Künstler und in den allermeisten Fällen ist das auch der Visionär oder Ideengeber. Das Arbeiten mit einem konventionellen Kurator wird nicht grundsätzlich abgelehnt und ist schon praktiziert worden. Der konventionelle Kurator ist dann meistens vom Ideengeber eines Projekts eingeladen und hat nicht den alleinigen Steuerungscharakter sondern eine eher beratende Funktion.

In unserer Auseinandersetzung mit vergangenen Projekten zeigte sich immer wieder ein Phänomen, das Frustrationen verursachte. Eine Gruppe fing ein Projekt gemeinsam an. Im Laufe des Projektes verloren einzelne Mitstreiter den Anschluss. Oft hatten sie nicht die Zeit, manchmal verloren sie die Lust oder merkten, dass sie zu dem Thema doch nicht viel beitragen konnten.

Rollen	Gestalter	Texter	Fotograf	Website-Betreuer	Doku GEH8	Projektmanager	Aufbautechniker	Künstlerbetreuer	Barmitarbeiter	Sonstige Unterstützer
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestaltung der Gesamtpräsentation für das Projekt (z.B. Förderantrag)</li> <li>→ Einladungs-flyer</li> <li>→ Plakate</li> <li>→ Katalog</li> <li>→ Orientierung an geh8 Corporate Design, Logovorgaben Förderer</li> <li>→ Absprachen mit Kurator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Absprache mit Kurator</li> <li>→ Präsentatiostexte für Werbung, Presse, Website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dokumentation Ausstellungsöffnung</li> <li>→ Bilder für Katalog und Website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Termingerechte Projektankündigung</li> <li>→ Fotoauswahl/Veröffentlichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kooperation mit Website-Betreuer</li> <li>→ Projektbeschreibung mit aufbereiteten Fotos für Gesamtbericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Organisation: Abläufe, Aufgabenverteilung, Künstlerbetreuung</li> <li>→ Koordination Terminabläufe der Ausstellung in Abstimmung mit Kurator</li> <li>→ Budgetabstimmung mit Projektbetreuer</li> <li>→ Doodlelisten für Einlass, Bar, Aufbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Umsetzung Ausstellungsaufbau</li> <li>→ Technische Ausstattung in Absprache mit Künstler, Kurator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Organisation An-/Abreise</li> <li>→ Verpflegung vor Ort</li> <li>→ Unterkunft</li> <li>→ Infrastrukturelle Unterstützung</li> <li>→ Safttouren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Einkauf Getränke in Absprache mit dem Projektbetreuer</li> <li>→ Barbetrieb: Einräumen, Putzen, Ausschank, Aufräumen</li> <li>→ Kasse zählen, Abgabe an Projektleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Snacks</li> <li>→ Putzen (WC/Halle)</li> <li>→ Einlass</li> <li>→ Feuerstelle</li> <li>→ Flyer verteilen</li> </ul>

Dadurch entwickelte sich eine Arbeitsteilung, die einzelne Projektmitglieder zu Ideengebern und andere zu Organisationsgehilfen machte. Unzufriedenheit machte sich breit. Die zu Organisationsgehilfen degradierten Mitstreiter fühlten sich oft unter Druck gesetzt und ausgenutzt. Sie fühlten sich als Leiharbeiter ohne Entlohnung. Die Ideengeber fühlten sich gleichzeitig im Stich gelassen, da ihnen die Partner für den Gedankenaustausch verloren gingen.

Wir prägten hierfür die Begriffe Visionsgehilfen versus Mit-Visionär. Visionsgehilfen sind Personen, die bei der Organisation und Durchführung der Projekte beteiligt sind. Mit-Visionäre sind in die Ideenfindung und Weiterentwicklung der Inhalte eingebunden. Wenn die Rollen schon zu Beginn des Projektes klar definiert und allen Beteiligten bewusst sind, kommt es nicht zum

schleichenden Verlassen des Freiwilligenprinzips durch Zuteilung.

Uns ist durchaus bewusst, dass dies zu einer stärkeren Entlohnung der Visionsgehilfen führen muss. Die gewonnene Erfahrung aus den letzten Projekten zeigt, dass dies, bei einer professionellen und frühzeitigen Erstellung des Finanzplans, möglich und erstrebenswert ist und zu verlässlicheren Helfern führt.

Ebenso haben wir in den von der GEH8 initiierten Projekten der letzten vier Jahre die Richtlinie zur Ausstellungsvergütung für Bildende Künstler in Sachsen anwenden können und handelten dabei durchaus im Sinne der Fördermittelgeber. Als handlungsleitende Maxime sollte gelten: Lieber ein Projekt weniger durchführen und dabei mehr auf qualitative Aspekte achten.

„Regelmäßige Evaluationen sichern die Weiterentwicklung der eigenen Projekte und öffnen Räume für neue Vorhaben. Im Idealfall sind Evaluationen Element der Praxis einer lernenden Organisation, die andere Sichtweisen zulässt, um eigene Praktiken zu überdenken und neue Perspektiven zu entwickeln.... Die Evaluation wird in erster Linie als partnerschaftliches Instrument eingesetzt, um gemeinsam ein Qualitätsbewusstsein zu entwickeln, zu lernen und Leistungen transparent zu machen.“  
(aus dem Leitfaden für die Evaluation, Evaluieren in der Kultur, Warum, was, wann und wie? Herausgegeben von MIGROS- Kulturprozent und der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia.)

## DIE EVALUIERUNG VON PROJEKTEN

Evaluieren in der Kultur ist noch ein junger Bereich, dessen Wichtigkeit zunehmend erkannt wurde. Der oben zitierte Schweizer Leitfaden für die Evaluierung von kulturellen Projekten, Programmen, Strategien und Institutionen ist eine sehr gute Arbeitsgrundlage.

Die GEH8 versteht sich als lernende Organisation. Eine gelebte Kultur des Lernens sichert uns Qualität und Entwicklung. Lernen können wir nur, wenn wir die Wirkungen unseres Handelns erfassen und uns damit auseinandersetzen. Evaluieren bedeutet für uns nicht zu bewerten, sondern aus Erfahrungen zu lernen. Durch den Austausch, die Auseinandersetzung und die gemeinsame Reflexion kann jeder Beteiligte und Künstler auch inhaltlich aus den Erfahrungen Erkenntnisse ziehen, auf die er in weiteren Projekten und Arbeiten zurückgreifen kann.

Jede aussagekräftige Evaluierung beginnt mit der Diskussion der Erfolgskriterien. Wir stellen uns in der Projektplanungsphase drei wesentliche Fragen:

- Was wollen wir mit dem Projekt erreichen?
- Was muss passieren, damit wir sagen können, das Projekt war erfolgreich?
- Wie wollen wir diese Punkte erheben?

Als Off-Space wollen wir uns nicht abhängig von klassischen Erfolgskriterien wie Anzahl der Besucher, Hits auf der Homepage, Facebook-Follower etc. machen. Da jede Messung zu einer Verhaltenssteuerung führt, erheben wir sie im Rahmen unserer Projektevaluierung bewusst nicht.

„Wenn ich mich wohler und sicherer fühle und wenn ich mein Zeitmanagement besser in den Griff bekomme, und wenn die GEH8 insgesamt besser, klarer, transparenter organisiert ist, wenn die Kommunikation und die Informationen besser fließen, dann würde ich gerne auch mal mehr Verantwortung innerhalb eines Projektes übernehmen oder sogar selber (nicht alleine, in einem Team) ein Projekt anreißen und von A bis Z durchziehen. Bisher war ich dafür zu träge / mutlos / nicht selbstbewusst genug / war mir die GEH8 oft ein bisschen zu undurchsichtig und suspekt / hatte ich die Zeit nicht“

### Teilnehmer des Coachings

Unser Fokus liegt auf der konzeptionellen Qualität der Projekte. Hier identifizierten wir vier Leitfragen, die in der Phase der Feinkonzeptionierung diskutiert und beantwortet werden sollen:

- Welche aktuelle Relevanz hat das Thema?
- Welche Zielgruppe soll erreicht werden?
- Welche Wirkung wird angestrebt?
- Mit welchen Mitteln soll die Bewältigung des Raums erfolgen?

In Ermangelung harter Evaluierungskriterien fokussieren wir uns bei der Wahl der Evaluierungsmethode auf die Methode des Expertenworkshops. Angestrebt wird nach Ende eines Projektes mit den Künstlern, dem Kurator, dem Visionär und eingeladenen Experten das Projekt anhand der im Feinkonzept formulierten Kriterien zu diskutieren. Wesentliches Anforderungskriterium für eine Evaluation ist die Bereitschaft aller Akteure sich am Lernprozess zu beteiligen, *denn Qualität entsteht nur, wenn die Beteiligten Qualität wollen*. Ein wertschätzender Umgang, eine partnerschaftliche Diskussionskultur tragen ebenso zur Offenheit bei, wie die Schulung der Beobachtungs- sowie der Beurteilungsfähigkeit. In diesem Rahmen möchten wir eine Diskussions- oder Dialogkultur pflegen und etablieren, die wir mit einem Projekt „Das Kritische Kabinett“ bereits im Jahr 2012 bildkünstlerisch in den Fokus genommen haben.



# DIE ORGANISATION DES ATELIERBETRIEBS

**D**er Ort an dem die Begriffe Freiheit, Autonomie, Experimentieren, Schutzraum für künstlerische Arbeit, Parität, Gemeinschaft, Partizipation, Freundschaft, Inspiration, Selbstorganisation, Off-Space, Off-Kultur gewahrt, eingebettet, wiederbelebt oder vielleicht auch überhaupt erst mal verstanden werden, ist der Atelierbetrieb. Diese Bastion der (künstlerischen) Freiheit müssen und wollen wir uns erhalten. Dies selbst zu organisieren, ist zugleich der größte Brocken, den wir noch vor uns her rollen und gemeinsam bewältigen möchten.

Wir wollen auch in Zukunft experimentieren. Wir wollen weiterhin die Möglichkeit haben, in Selbstbestimmung ohne Zwänge von innen und außen Erfahrungen zu sammeln.

Diese Freiräume bewahren wir uns, indem wir dem Atelierbetrieb nur durch den Mietvertrag und die Vereinsmitgliedschaft einen Rahmen setzen. Inhalte, Organisation oder Projekte entscheiden die Mitglieder in Selbstorganisation, das heißt die Künstler stellen sich selbst Regeln auf, wie sie das organisatorisch und verwaltungstechnisch Notwendige umsetzen.

Für uns bedeutet Selbstorganisation nicht die Abschaffung von Führung sondern Abschaffung von Hierarchie. Führung findet sach- und zweckorientiert durch unterschiedliche Teammitglieder statt. Für einzelne Aufgaben werden Verantwortliche vereinbart, die hier die methodische Führung übernehmen. Sie sorgen dafür, dass Regeln aufgestellt und Vereinbarungen eingehal-

ten werden. Ihre Legitimation ist nicht Macht, sondern der Auftrag der Gruppe. Viel spannender ist es, die Möglichkeiten der Selbstorganisation in Projekten auszuschöpfen und auszuprobieren. Neue Herangehensweisen kennenlernen, durch gegensätzliche Meinungen den eigenen Horizont erweitern und in der Auseinandersetzung wachsen, das sind die Zutaten, die das Salz in der Suppe der Ateliergemeinschaft sind.

Die hierarchiefreie Form der Selbstorganisation stellt dabei alle Akteure vor besondere Herausforderungen. Ohne Vorgaben muss die Gruppe sich selbst Ziele setzen, selbst Regeln aufstellen und deren Einhaltung einfordern, selbst Motivation entwickeln, ohne dass die Mitglieder die Bereiche, die sich der eigenen Kenntnis entziehen, als Feindbild ausmachen.

Auch wir mussten die Erfahrungen machen, wie sie Michael Lingner treffend beschrieb:

„Die in der Szene gepflegten Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, die als Errungenschaften der Selbstorganisation ausgegeben werden, entpuppen sich bei näherem Hinsehen indes weder als besonders partizipatorisch noch als paritätisch. Vielmehr ist ein informelles Machtspiel nach eher darwinistischen Prinzipien zu beobachten, das perfekt den neoliberalistischen Vorstellungen völliger Deregulierung entspricht.“

**Michael Lingner, („Notwendigkeit und Möglichkeit von Selbstbestimmung in der Kunst heute“ 2007)**

## **AKZEPTIERTE VORGEHENSWEISE**

Wir versuchten fördernde Rahmenbedingungen zu etablieren, die eine erfolgreiche Selbstorganisation unterstützen:

Wichtig ist, dass die Mitglieder einen gemeinsamen Abstimmungs- und Entscheidungsprozess vereinbaren und kontinuierlich weiterentwickeln, um über diesen eine kontinuierliche Teamsynchronisation zu erreichen. Wir vereinbarten ein System der Regelkommunikation, bestehend aus monatlichen Treffen, halbjährlichen Strategieworkshops und Projektbesprechungen.

## **SINNSTIFTENDER ZWECK**

Ein selbstorganisiertes System braucht eine klare Richtung, in die es sich bewegen möchte. Damit ist nicht zwangsweise eine Vision gemeint, sondern vornehmlich ein sinnstiftender Zweck, der kontinuierlicher Auseinandersetzung bedarf. Der Zweck der Organisation sollte eine starke Anziehungskraft für die Mitglieder haben, indem zentrale Bedürfnisse des Einzelnen durch den Zweck befriedigt werden. Im Coachingprozess erkannten wir, dass die Zweckvorstellungen unserer Ateliermitglieder zu diffus und divers sind, um eine Anziehungskraft für alle zu entwickeln. Es ist eine unserer dringlichsten Aufgaben ein klares, von allen akzeptiertes Selbstverständnis bezüglich der Ateliergemeinschaft zu definieren.

## **KLARE GRENZEN**

Die Organisation braucht neben allen innovativen, praktischen und organisatorischen Freiheiten auch klare Grenzen, die deutlich markieren, wann der Zweck nicht mehr erfüllt ist. Das können Budgetgrenzen, Ressourcen, Inhalte und Qualitätskriterien sein. Selbstorganisation

schließt Autoritäten nicht aus. Das Markieren und Einhalten der Grenzen, das Unterstützen der Mitglieder, um den eigentlichen Zweck nicht aus den Augen zu verlieren, als auch rahmende Managementfunktionen sind notwendig und werden von den Teammitgliedern selbst verfolgt. Der große Vorteil der Aufteilung unserer Aktivitäten in Geschäfts- Projekt- und Atelierbetrieb ist, dass wir dem Atelierbetrieb nur geringe Grenzen durch den Mietvertrag und die Vereinsmitgliedschaft setzen müssen. Auf weitere Einschränkungen verzichten wir bewusst, um den Experimentiermöglichkeiten ausreichend Raum zu geben.

Gerade in einem Off-Space bzw. in einer Organisation, die ihren eigenen Zweck immer wieder selbst generiert und deren Mitglieder ehrenamtlich arbeiten, sollte der Schwerpunkt der Tätigkeit auf sinnstiftende Arbeiten fallen. Aufgaben die eher zum Pflichtprogramm gehören, müssen auf das Wesentliche reduziert sein, um eine organisatorische Überlastung zu verhindern. Durch die Auslagerung wesentlicher organisatorischer Aufgaben an den Geschäftsbetrieb reduzieren sich diese Aufgaben auf ein Minimum.

Partizipation entsteht nur, wenn die Mitglieder die erbrachten Beiträge der anderen Gruppenmitglieder als wertvoll empfinden. Anerkennung der Kompetenz sowie das Gefühl des Angewiesen sein auf die Partizipation der Anderen sind hierfür Voraussetzungen. Das Spektrum der Möglichkeiten zur Sicherstellung gegenseitiger Akzeptanz erstreckt sich von der Durchführung von Auswahlverfahren bei der Aufnahme neuer Mitglieder, über die Prüfung formaler Qualitätskriterien bis hin zu teambildenden Maßnahmen. Dieser Auseinandersetzung stellen wir uns noch.

## **SCHMALE ORGANISATION**

## **GEGENSEITIGE AKZEPTANZ**



# IMPRESSUM

ON[ ] OFF

**Zwischen Selbst und Organisation –  
Ein Erfahrungsbericht**

© Dresden 2016

**Herausgeber**

GEH8 Kunstraum und Ateliers e.V.  
Gehstraße 8, 01127 Dresden  
mail@geh8.de  
www.geh8.de

**Text, Redaktion**

Paul Elsner, Kathrin Assauer, Juliane Kluge,  
Carolin Ranke, Uwe Lederle

**Gestaltung**

Mario Süßbrich

**Redaktionsschluss**

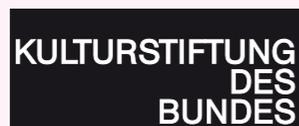
März 2016

**Fotonachweis**

Paul Elsner, Konrad Behr

**Gefördert durch:**

den Fonds Neue Länder der

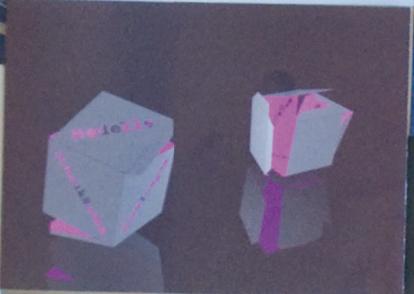
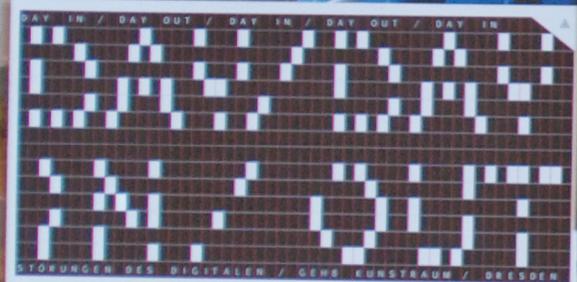


Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Landeshauptstadt Dresden Amt für Kultur und Denkmalschutz





geh8  
Kunstmuseum und Atelier e.V.



ARTIST TALK

