

# Freies Arbeiten

Kollektiv, vernetzt, solidarisch -  
Ein Handbuch zu Arbeitsstrukturen  
in den freien darstellenden Künsten



# Working Independently

Collective, Networked, Solidary -  
A Handbook on Work Structures in  
the Independent Performing Arts

Performing Arts  
Programm  
Berlin

# Inhaltsverzeichnis

—			
EDITORIAL	05	FREIES ARBEITEN UND DER VEREIN	77
—		<b>Rechtliche Kurzinformation: Verein</b>	
EINLEITENDE GEDANKEN	07	Sonja Laaser	
Sabrina Apitz, Therese Schmidt		<b>Im Porträt: Theater Strahl</b>	
—		<b>Im Porträt: Landesverband freie darstellende Künste e.V.</b>	
FREIES ARBEITEN IM KOLLEKTIV	11	—	
Eine Einladung von Lisa Lucassen		FREIES ARBEITEN UND DIE GENOSSENSCHAFT*	99
—		<b>Rechtliche Kurzinformation: Genossenschaft*</b>	
DER MEHRWERT KREATIVER ARBEIT	19	Sonja Laaser	
Stephan Behrmann im Interview mit Lisa Basten		<b>Im Porträt: Traumschüff</b>	
—		—	
ZUSAMMENARBEIT IM FREI PRODUZIERTEN THEATER - FRAGESTELLUNGEN FÜR DEN KOLLEKTIVEN PROZESS	27	LITERATUR	113
Andrea Rohrberg		—	
—		INFORMATION, BERATUNG & QUALIFIZIERUNG FÜR DIE FREIEN DARSTELLENDEN KÜNSTE (IBQ)	115
FREIES ARBEITEN UND DIE GMBH	33	TEAM	
<b>Rechtliche Kurzinformation: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und Unternehmensgesellschaft (UG)</b>		—	
Sonja Laaser		PERFORMING ARTS PROGRAMM BERLIN LAFT BERLIN	116
<b>Im Porträt: Gob Squad</b>		—	
<b>Im Porträt: Sophiensæle</b>		IMPRESSUM	119
—			
FREIES ARBEITEN UND DIE GBR	55		
<b>Rechtliche Kurzinformation: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (Gbr)</b>			
Sonja Laaser			
<b>Im Porträt: ehrliche arbeit</b>			
<b>Im Porträt: bücking &amp; kröger</b>			

*\*Das Sternchen weist darauf hin, dass einige Begriffe nicht gegendert werden, da es sich um Fachbegriffe handelt.*

# Table of Contents

—		
EDITORIAL	06	<b>Profile: ehrliche arbeit</b> <b>Profile: bücking&amp;kröger</b>
—		
INTRODUCTORY THOUGHTS	09	—
Sabrina Apitz, Therese Schmidt		INDEPENDENT WORK AND THE VEREIN 89
—		<b>Legal Information at a Glance: Verein [Association]</b>
WORKING INDEPENDENTLY IN A COLLECTIVE	15	Sonja Laaser
An invitation by Lisa Lucassen		<b>Profile: Theater Strahl</b> <b>Profile: Landesverband freie darstellende Künste e.V.</b>
—		
THE ADDED VALUE OF CREATIVE WORK	23	—
Stephan Behrmann interviews Lisa Basten		INDEPENDENT WORK AND THE GENOSSENSCHAFT 107
—		<b>Legal Information at a Glance: Genossenschaft [Cooperative]</b>
COLLABORATION IN INDEPENDENTLY		Sonja Laaser
PRODUCED THEATER -		
QUESTIONS FOR THE COLLECTIVE PROCESS	30	<b>Profile: Traumschüff</b>
Andrea Rohrberg		—
—		REFERENCES 113
INDEPENDENT WORK AND THE GMBH	45	—
<b>Legal Information at a Glance: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) and Unternehmensgesellschaft (UG) [Limited Liability Company and Limited Liability Entrepreneurial Company]</b>		INFORMATION, CONSULTATION & QUALIFICATION, IBQ TEAM 117
Sonja Laaser		—
<b>Profile: Gob Squad</b> <b>Profile: Sophiensæle</b>		BERLIN PERFORMING ARTS PROGRAM 118
—		LAFT BERLIN
INDEPENDENT WORK AND THE GBR	67	—
<b>Legal Information at a Glance: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) [Partnership Under the German Civil Code]</b>		IMPRINT 122
Sonja Laaser		

## Editorial

---

Liebe Leser\*innen  
liebe Kolleg\*innen,

bereits seit 2013 fördert das Performing Arts Programm Berlin den Austausch und die Zusammenarbeit der Szene und vernetzt die Berliner freien darstellenden Künste in einer neuen Art und Weise. Dabei wird Praxiswissen entwickelt und weitergegeben. Ein besonderer Schwerpunkt liegt seit der Gründung des Programms auf der Bestandsaufnahme von neuen, solidarischen Arbeitsformen in der freien Szene und auf der Wissensvermittlung der dazugehörigen strukturellen und rechtlichen Grundlagen.

2018 setzte der Fachtag „Freies Arbeiten – Modelle, Strukturen und Zukunft“ den Auftakt für die Arbeit am nun vorliegenden Handbuch. Unser Ziel war es, anhand von Beispielen sowohl die Heterogenität von Arbeitsmodellen in der Szene aufzuzeigen als auch bereits erprobte Strukturen als Anregung erstmals für andere zur Verfügung zu stellen.

Sieben Modelle freier Zusammenarbeit liegen nun in Form von Porträts vor und werden ergänzt durch juristisches Grundlagen-Wissen sowie verschiedene thematische Texte – wir wünschen viel Vergnügen mit der Lektüre!

Unser großer Dank gilt allen Beteiligten, die die Arbeit an dieser Publikation zu einem Vergnügen gemacht haben.

Sabrina Aplitz, Janina Benduski und Therese Schmidt  
Performing Arts Programm Berlin

## Editorial

---

Dear readers,  
Dear colleagues,

The Performing Arts Program has supported exchanges and collaborations within the community and networked the performing arts in Berlin in a new way since 2013. In doing so, direct practical knowledge is both developed and passed on. Since the founding of the program, a special focus has been placed on documenting new, solidary forms of working within the independent performing arts community and the transfer of knowledge regarding the accompanying structural and legal foundations.

In 2018, the symposium *Working Independently – Models, Structures and Future* provided the starting point for the work on this handbook. Our goal was to use practical examples to present both the heterogeneity of the working models within the community as well as tried and tested structures as impulses and inspirations for the community and other interested parties.

Seven models of independent collaboration are presented here in the form of profiles and are supplemented by basic legal knowledge as well as a variety of texts related to the topic; we wish you an exciting read!

We would like to take a moment to thank all of the people who took part in the project and made the creation of this publication such a distinct pleasure.

Sabrina Aplitz, Janina Benduski and Therese Schmidt  
Berlin Performing Arts Program

# Einleitende Gedanken

von Sabrina Apitz und Therese Schmidt

**Frei zu arbeiten, bedeutet, anders und selbstbestimmt zu arbeiten, und sich kontinuierlich zu fragen, was gemeinsames Arbeiten, Produzieren, Schaffen heißen kann und welche Rahmenbedingungen die Freiheit, die wir wollen, braucht.**

Diese Überlegungen waren der Ausgangspunkt für eine systematische Beschäftigung mit der Frage, wie in Künstler\*innengruppen, Kollektiven und freien Spielstätten gearbeitet wird, welche Formen der Zusammenarbeit dabei möglich werden und wie Rechtsformen dieses gemeinschaftliche Handeln rahmen und fassen können.

So divers künstlerisches Schaffen ist, so unterschiedlich sind auch die Formen der Zusammenarbeit. Eine Prämisse liegt jedoch allen ‚Arbeitsgemeinschaften‘ zugrunde: Arbeit – zumal freie und kollektive – ist ein sozialer Akt, der nicht nur eine kontinuierliche Kommunikation, sondern auch die Bereitschaft, individuelle Ansichten gemeinschaftlich zu verhandeln, voraussetzt. Das betrifft beispielsweise Fragen der Entlohnung (oft liebevoll mit Pay Policy umschrieben), der sozialen Absicherung, der Aufgabenteilung und der passenden rechtlichen Rahmung, die als stetiger Prozess die künstlerische Arbeit begleiten.

Alle in diesem Buch vorgestellten Gruppen, Kollektive, Initiativen und Spielstätten haben ihre Erfahrungen, ihr Wissen, ihre Fragen und Ideen zum Komplex des freien Arbeitens mit

uns geteilt und so können wir es nun in Form dieses Handbuches weitergeben. Dafür danken wir allen Gesprächspartner\*innen sehr.

Auch aus einer politischen Perspektive ist es wichtig, sich mit verschiedenen Formen der (Zusammen-)Arbeit zu beschäftigen, und das damit einhergehende Wissen zu bündeln und zu teilen. Das Politische im Theater ist eben nicht nur in den inhaltlichen und ästhetischen Aspekten einer Inszenierung zu verorten, sondern beginnt bei den Produktionsverhältnissen, dem Akt des Theatermachens selbst. Soziale, politische und gesellschaftliche Umstände werden nicht (nur) kritisiert und/oder mit den Zuschauer\*innen im transitorischen Moment der Aufführung verhandelt, sondern im Prozess des freien Arbeitens aktiv auf Alternativvorschläge und neue Ansätze hin untersucht.

Wenn wir also über eine bessere, andere Welt nachdenken und sie in unseren künstlerischen Produktionen in vielfältiger Art und Weise beschreiben, dann fangen wir am besten im Nachdenken über die Produktionsverhältnisse an.

## ZUM HANDBUCH

Drei Texte beleuchten im ersten Teil verschiedene Aspekte des freien Arbeitens: She She Pop Mitglied Lisa Lucassen lädt in ihrem Text „Freies Arbeiten im Kollektiv“ zum kollektiven Arbeiten ein und ruft zum solidarischen Miteinander auf.

Im Interview mit Stephan Behrmann (Co-

Geschäftsführer des Bundesverbandes Freie Darstellende Künste) geht die Soziologin Lisa Basten (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung) der Frage nach, was ‚gute Arbeit‘ heutzutage ausmacht. Dabei betont sie den Mehrwert kreativer Arbeit wie auch den zukunftsweisenden Modellcharakter kollektiven Arbeitens, zugleich sieht sie die Notwendigkeit, sich im Kampf gegen prekäre Arbeitsverhältnisse zu organisieren.

Andrea Rohrberg, systemische Coachin mit langjähriger Erfahrung im Coachen von frei produzierenden Theatergruppen, beschreibt in ihrem Artikel „Zusammenarbeit im frei produzierten Theater – Fragestellungen für den kollektiven Prozess“ verschiedene Herausforderungen und Chancen der Aufgabenorganisation sowie der Steuerung und Führung in Kollektiven.

## ZU DEN PORTRÄTS

Im Vorfeld des ersten Fachtages „Freies Arbeiten – Modelle, Strukturen und Zukunft“ im Mai 2018 haben wir dem Performancekollektiv Gob Squad, der Theatergenossenschaft\* Traumschüff, dem freien Kulturbüro ehrliche arbeit, dem Autor\*innenkombinat Kommander Thorben B. sowie den freien Spielstätten Sophiensæle, tak Theater Aufbau Kreuzberg und dem Theater Strahl Fragen zu ihren Arbeitsweisen und -modellen gestellt. Wir fragten nach den Strukturen innerhalb der Gruppe oder der Spielstätte (Arbeitet ihr im Kollektiv? Verfolgt ihr ein Leitungsmodell?), nach Abstimmungs-

mechanismen, (künstlerischen) Entscheidungsprozessen und Reflexionstools, aber auch nach den Einkommensverhältnissen, der sozialen Absicherung und nach der jeweiligen Rechtsform. Diese Fragen dienten auch als Leitfaden, anhand dessen die Genannten auf dem Fachtage 2018 ihre Arbeitsweisen vorstellten.

In den Gesprächen kristallisierten sich vier rechtliche Modelle (GbR, GmbH, Genossenschaft\*, Verein) heraus, die wiederum als strukturbildendes Element Einfluss auf die Auswahl der Gruppen, Kollektive und Spielstätten hatten, die in diesem Handbuch vorgestellt werden.

Um die Beispiele zu den einzelnen Rechtsformen zu vervollständigen, haben wir weitere Gespräche mit dem Choreograf\*innen-Duo bücking&kröger geführt sowie den Landesverband freie darstellende Künste Berlin porträtiert. Diese Porträts und die dazugehörigen Rechtsformen werden im zweiten Teil des Handbuches vorgestellt.

Zu betonen ist der Modellcharakter, der den Porträts zu Grunde liegt: Sie sind nicht exemplarische Vorbilder, sondern Beispiele, anhand derer mögliche Strukturen, Ideen und Ansätze deutlich werden. •

# Introductory Thoughts

by Sabrina Apitz und Therese Schmidt

**Working independently means working differently and self-sufficiently and thus continually posing questions as to how work, production and creation can be achieved and what framework conditions the independence we seek requires.**

These considerations were the point of departure for a systematic analysis of the question of how work is conducted in artist groups, artist collectives and performance venues, which forms of collaboration independent art makes possible and how legal forms can frame and support these joint actions.

The forms of collaboration are as diverse as the process of artistic creation itself. One premise, however, underlies all “working teams”: working, especially independently and collectively, is a social act that requires not only continuous communication but also the readiness to negotiate individual points of view collectively. For example, this affects questions of remuneration (often lovingly paraphrased as pay policy), social security, the distribution of tasks and the suitable legal framework that accompanies the artistic work as a constant process.

All of the groups, collectives, initiatives and performance venues presented here have shared their experiences, their knowledge, their questions and their ideas on the topic of working independently with us, thus allowing us to pass them on in the form of this

handbook. We would like to take a moment to offer our sincere thanks to all of our conversation partners.

It is also important from a political perspective to consider the various forms of (collaborative) work as well as to bundle and share the resulting knowledge. The political in theater is found not only in the content and aesthetic aspects of a production, but instead begins in the production conditions; the act of making theater itself. Social, political and societal circumstances are not (only) criticized and/or negotiated with the audience members in the transitory moment of the performance, but instead are actively examined over the course of working independently for alternative suggestions and new approaches.

When we consider a better and different world and describe it in a variety of ways in our artistic productions, we had best start by thinking about the production conditions.

## ABOUT THE HANDBOOK

Three texts then illuminate additional aspects of working independently:

In her text *Working Independently in a Collective*, She She Pop member Lisa Lucassen provides an invitation to working collectively and calls for solidary collaboration.

In an interview with Stephan Behrmann (co-managing director of Bundesverband Freie Darstellende Künste, the German Federal Association of the Independent Per-

forming Arts), the sociologist Lisa Basten examines the question of what constitutes good work today. In doing so, she emphasizes the added value of creative work as well as the forward-looking, exemplary model of working collectively while at the same time preserving an awareness of the necessity of organizing oneself in the struggle against precarious working conditions.

Andrea Rohrberg, a systemic coach with many years of experience in coaching independently producing theater groups, describes the various challenges and opportunities for organizing tasks in her article *Collaboration in Independently Produced Theater - Questions for the Collective Process* as well as examining the issues of management and leadership in collectives.

## ABOUT THE PROFILES

In preparation for the first symposium *Working Independently – Models, Structures and Future* in May of 2018, we asked the performance collective Gob Squad, the theater cooperative Traumschüff, the production management collective ehrliche arbeit – freies Kulturbüro, the author conglomerate Kommander Torben B. as well as the independent performance venues Sophiensæle, tak Theater Aufbau Kreuzberg and Theater Strahl questions about the working methods and models. We asked questions about their respective structures within the groups or performance venues (Do you work collectively? Do you follow a leadership model?), about coordina-

tion mechanisms, (artistic) decision-making processes and tools for reflections as well as about the income levels, social security and the respective legal form. These questions also served as guidelines that the groups and venues named above used to present their working methods during the 2018 symposium.

Over the course of the conversations, four legal models (GbR, GmbH, Genossenschaft, Verein, or partnership under the German Civil Code, company with limited liability, cooperative, association) emerged as structural elements that the groups and venues could choose between and these are presented in this handbook.

In order to complete the examples of the individual legal forms, we spoke with the choreographer duo bucking&kröger and created a profile of LAFT – Landesverband freie darstellende Künste Berlin.

A brief note on the model nature that underlies the profiles: they are not presented as exemplary role models, but instead as examples through which the possible structures, ideas and approaches can be clearly seen. •

# ‘Freies Arbeiten im Kollektiv’ – Eine Einladung

von Lisa Lucassen

Wenn Du dieses Grußwort liest, hast Du Dich entschieden, frei in den darstellenden Künsten zu arbeiten. Oder Du überlegst es Dir noch und möchtest mehr darüber wissen. In jedem Fall führt das dazu, dass ich Dich duze, denn wir sind offenbar Kolleg\*innen. Ich bin Lisa Lucassen, aber mein Nachname spielt in unserem beruflichen Kontext keine Rolle, da heiße ich Lisa von She She Pop.

She She Pop ist ein feministisches Performance-Kollektiv, das seit mittlerweile 25 Jahren in der freien Szene arbeitet. In unseren Stücken, in denen wir oft autobiographisches Material benutzen, stellen wir uns als Beispiel zur Verfügung. Diese Methode möchte ich hier auch anwenden, denn die Fragen, die wir an unsere gemeinsame Arbeit stellen, lassen sich sicherlich auf andere Gruppen oder Kollektive übertragen, auch wenn sie vielleicht zu anderen Antworten kommen.

## NIEMAND SAGT, ES WÄRE EINFACH

Freies Arbeiten ist eine komplizierte Angelegenheit. Du hast die Wahl! Wenn Du in einem künstlerischen Beruf ausgebildet bist, kannst Du Dir aussuchen, ob Du frei arbeiten oder lieber in eine bereits bestehende Struktur einsteigen möchtest. Die Strukturen von Stadt- und Staatstheatern bieten Dir mit etwas Glück in der Regel feste Anstellungsverhältnisse mit Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, vielleicht sogar bezahlten Urlaub.

Sie sorgen dafür, dass Du Arbeitsaufträge bekommst und binden Dich in bestehende Organisations- und Betriebsabläufe ein. Sie bieten Dir sowohl geregelte Arbeit als auch geregelte Freizeit.

Als freischaffende Person hast Du dagegen alle Freiheiten. Niemand sagt Dir, was Du zu tun hast oder wie Du dabei vorgehen solltest. Du musst Dir Deine Arbeitsbedingungen selbst erfinden oder sie mit anderen eigenständig verhandeln. Du bist Herr\*in über Deine Arbeitszeiten (zumindest theoretisch). Du bist künstlerisch unabhängig, aber eingeschränkt von einem wahrscheinlich begrenzten Budget.

Du hast die Wahl, ob Du allein tätig und nur innerhalb von Projekten zeitweise mit anderen zusammenarbeiten willst, oder ob Du Teil eines projektübergreifenden, festeren Verbundes sein möchtest. Das Arbeitsleben als Einzelkünstler\*in kann sehr einsam sein. Du musst Dich eigenverantwortlich um Aufträge kümmern, Du bist der Konkurrenz und neoliberalen Bedingungen ohne Rückhalt ausgeliefert. Deshalb ist es möglicherweise eine gute Idee, Dich mit anderen zusammenzuschließen, vielleicht sogar auf unbestimmte Zeit. So war es bei She She Pop: Wir haben gemeinsam angefangen und nicht mehr damit aufgehört, zusammen zu arbeiten. Wir haben uns eine gewisse Sicherheit und einen beruflichen Alltag geschaffen. Alltag klingt erstmal langweilig, ist aber nicht zu unterschätzen, wenn Du die freie Szene nicht für eine Art Durchgangsstation

hältst, sondern für Deinen gewählten professionellen Kontext des Arbeitens.

Was in jedem Fall eine gute Idee ist, um einer beruflichen Vereinzelung entgegen zu wirken: sich vernetzen. Über inoffizielle Kanäle, in Theaterfoyers oder Netzwerke wie LAFT Berlin oder PAP Berlin. Die Strukturen der freien Szene erschweren mitunter den Blick auf- und füreinander. Die Konkurrenz um Fördermittel drängt sich leicht in den Vordergrund und verhindert einen offenen und solidarischen Austausch zwischen Gruppen oder Individuen. Umso wichtiger ist es, diesen Austausch trotzdem zu praktizieren, denn nur durch ihn können wir gemeinsame Interessen wahrnehmen und uns eine Lobby schaffen, um an der kulturpolitischen Durchsetzung dieser Interessen zu arbeiten. Wir können Proberäume und Technik-Pools teilen, wir können einander künstlerisches Feedback geben. Dafür brauchen wir Offenheit, Großzügigkeit und einen langen Atem.

## ALLES MUSS MAN SELBER MACHEN

Sofern Du Dich dafür entscheidest, in der freien Szene zu arbeiten, stellt Dich die Freiheit von vorgefertigten Strukturen vor eine Menge Herausforderungen. Du musst künstlerische wie organisatorische Fragen müssen beantwortet werden, also auch: Was für ein Kunstwerk will ich machen? Mit wem will ich arbeiten? Wo will ich arbeiten? Wo kommt das Geld her? Wie lange dauert ein Arbeitstag? Wie organisieren wir die Kommunikation untereinander? Wie organisieren wir die Kommunikation mit der restlichen Welt?

Wir von She She Pop haben in den letzten 25 Jahren viel Zeit damit verbracht, unsere Arbeitsbedingungen zu erfinden, auszu-

probieren, zu verwerfen und wieder neu zu erfinden. Für Außenstehende wirken diese Vorgänge womöglich wie enervierende Zeitfresser. Tatsächlich ist es aber von entscheidender Wichtigkeit, dass wir darüber, wie wir gemeinsam arbeiten und diese Arbeit bezahlen wollen, so lange verhandeln, bis alle zufrieden sind und unsere aktuelle Situation abgebildet ist. Als wir anfangen, zusammen zu arbeiten, haben die meisten von uns noch studiert. Seitdem hat sich – abgesehen von unserer Zusammenarbeit – ungefähr alles in unseren Leben verändert: Alle sind x-mal umgezogen (und zwar in verschiedene Städte), neue Spielstätten wurden gegründet, Intendant\*innen kamen und gingen, Förderbedingungen veränderten sich und mittlerweile ziehen wir insgesamt sieben Kinder groß. Alle diese Faktoren haben dazu geführt, dass wir unsere Verabredungen immer wieder überdenken mussten, um die Zusammenarbeit in der Gruppe stabil zu halten.

## NICHTS GILT FÜR IMMER

Bei She She Pop ist das System von Verantwortlichkeit, Leistung und Bezahlung nie endgültig fertig. Es hält immer ein paar Jahre, dann muss es auf den Prüfstand und wird bestätigt oder – und das ist wahrscheinlicher – überarbeitet. Wir haben derzeit ein System von Arbeitsgruppen, von wechselnden Verantwortlichen für bestimmte Gebiete, zusätzlich gibt es Aufgaben, die wir an Expert\*innen außerhalb des Kollektivs delegieren. Die geleistete Arbeit wird im Augenblick noch über einen Stundenlohn vergütet, den wir aber bald durch Pauschalsätze ersetzen werden, weil es uns mittlerweile unangemessen vorkommt, viertelstundeweise Arbeitszeit abzurechnen. Diese Art

von Entscheidungen fällen alle Angehörigen des Kollektivs gemeinsam. Und zwar nicht durch demokratischen Mehrheitsbeschluss, sondern wir bemühen uns um einen Konsens (mit einer schluckbaren Krötengröße). Und siehe oben: Nichts gilt für immer.

Findest Du es interessant, viel Zeit mit der Organisation der eigenen Arbeit zu verbringen? Wenn Dir das quälend und nervtötend erscheint, dann rate ich Dir ab, Teil eines Kollektivs zu werden. Wenn Dir die Aussicht auf solche Debatten aber verheißungsvoll vorkommt, rate ich zu. Die langwierigen Entscheidungsprozesse sind eine Währung, mit der Du das Unentfremdete im eigenen Arbeiten bezahlst. Im Idealfall bekommst Du eine Arbeitssituation, in der Du Dich pudelwohl fühlst, weil Du sie Dir mit einem Kreis gewählter Personen selbst ausgedacht hast.

#### WIR DENKEN NACH

Unser Kollektiv zieht sich regelmäßig einmal im Jahr für ein paar Tage zu einer Klausur zurück, um einerseits über unsere Arbeitsstrukturen nachzudenken, und andererseits zu überlegen, wie es (künstlerisch und organisatorisch) weitergehen soll. Wir lassen uns regelmäßig von einer Supervisorin beraten. (Bisher war das Andrea Rohrberg, von der auch in diesem Buch etwas zu lesen ist.) Sie hat uns – neben vielen anderen Dingen – erklärt, dass wir nicht nur ein künstlerisches Kollektiv sind, sondern zugleich auch eine Firma betreiben. Und diese beiden Unternehmungen folgen teilweise unterschiedlichen Gesetzen.

Bei der Firma She She Pop haben sich einige Spezialisierungen herausgebildet, denn schon aus zeitlichen Gründen können sich nicht alle um alles kümmern. So wissen längst nicht alle von uns, wie man einen

Businessplan erstellt oder wo im Lager die Beamer stehen. Das ist auch nicht zu jedem Zeitpunkt nötig. Aber alle sind sich darüber im Klaren, dass sich die Zuständigkeiten ändern können, wenn z. B. die aktuellen Mitglieder der Finanz-AG abgelöst werden möchten. Dann muss jemand anderes an ihre Stelle treten und lernen, wie der Bereich Finanzen funktioniert. Solche Entscheidungen werden ebenfalls von allen getroffen, denn Mandate müssen gemeinsam vergeben werden. Und sie gelten nicht für immer.

#### ALLES WIRD SICHTBAR

Während bei den Verwaltungstätigkeiten in der Firma She She Pop die Positionen und Spezialisierungen eher langsam rotieren, werden die Plätze im künstlerischen Kollektiv sehr schnell getauscht. Bei der Entwicklung unserer Stücke gibt es eine ständige Fluktuation zwischen ‚drinnen‘ und ‚draußen‘, zwischen ‚vorschlagen‘ und ‚ausführen‘. Die Tatsache, dass wir ohne eine feste Regieposition arbeiten, bedeutet nicht, dass niemand auf unsere Arbeit schaut. Jemand macht einen Vorschlag für ein Spiel oder eine Improvisation, diese wird von einem Teil des Kollektivs durchgeführt und von einigen angesehen, dann tauschen wir uns über Erfahrungen (von innen und von außen gesehen) aus. Es werden vielleicht die Regeln verändert, Fallstricke und Potenziale benannt – dann tauschen wir Plätze und machen die jeweils andere Erfahrung des Zusehens oder Probierens. Auf diese Weise hat jede\*r in der Gruppe die Möglichkeit, etwas von sich in einer bestimmten Szene oder einem Spielbau zu hinterlassen.

Ich bin überzeugt, dass sich in einen Theaterabend auch seine Produktionsbedingungen einschreiben. An der Oberfläche einer

Aufführung lässt sich leicht ablesen, welche Ausbildung die Darsteller\*innen genossen haben und mit welchen Möglichkeiten die Ausstattung hergestellt wurde: Tänzer\*innen agieren auf der Bühne anders als Theaterwissenschaftler\*innen, eine Drehbühne kommt in der freien Szene tendenziell nicht vor, Kostüme aus der Damenschneiderei sehen anders aus als die bearbeiteten Fundstücke von Humana.

Aber unter dieser Oberfläche wird noch etwas anderes sichtbar: Du kannst einem Theaterabend ansehen, ob die Vision einer einzelnen Person ausagiert wird, oder ob sie als ein vielstimmiges Ensemble möglicherweise auch widersprüchliche Aussagen und Visionen zeigen. Du kannst einem Theaterabend ansehen, ob sich die Menschen auf der Bühne auf ein Thema geeinigt haben, das ihnen brennend genug erscheint, um von allen gemeinsam in einem langwierigen Prozess behandelt zu werden. Wenn Du Dich für diese Vielstimmigkeit interessierst, könnte das Deine Wahl beeinflussen. Dann wirst auch Du Dich vielleicht entscheiden, in einem Kollektiv künstlerisch tätig zu sein. •

LISA LUCASSEN wurde 1969 in Düsseldorf geboren und studierte Angewandte Theaterwissenschaft in Gießen. Sie ist Gründungsmitglied des Performance-Kollektivs She She Pop. In diesem Zusammenhang hat sie zahlreiche Produktionen vom Konzept über die Textentwicklung, die Proben, Kostümherstellung, Bühnenbildentwurf, technische Einrichtung bis zur Performance und Abrechnung begleitet und tourt mit den Produktionen national wie international. Außerdem bietet Lisa Lucassen Vorträge und Workshops an und übernimmt Lehraufträge und Gastprofessuren. Von 2013 bis 2016 war sie im Vorstand des LAFT Berlin.

[www.sheshipop.de](http://www.sheshipop.de)



# Working Independently in a Collective – An Invitation

by Lisa Lucassen

If you are reading this introduction, you have decided to work in the independent performing arts. Or you are at least thinking about it and would like to learn more. At any rate, it means that we'll be on a first name basis, since we're clearly colleagues. My name is Lisa Lucassen, but in professional circles, my last name doesn't mean a thing; there, my name is Lisa from She She Pop.

She She Pop is a feminist performance collective that has now been working in the independent performing arts community for 25 years. In our pieces, in which we often use biographical material, we present ourselves as examples. I would also like to use that model here as the questions we are asking about our collective work could certainly also be transferred to other groups or collectives, even if they might provide different answers.

## NO ONE SAID IT WOULD BE EASY.

Working independently is a complicated thing. It's your choice! If you have studied or trained in an artistic profession, you can choose whether you want to work independently or would prefer to join an already existing structure. The structures of repertory and ensemble theaters, with a little luck, offer you full-time employment with sick pay and maybe even paid vacation days. They ensure that you receive work orders and incorporate you within existing organizational and operational procedures. They offer you regulated work as well as regulated free time.

As a freelancer, however, you have all the freedom in the world. No one tells you what to do or how you should do it. You have to create your working conditions for yourself or negotiate them independently with others. You are the master of your working times (at least theoretically). You are artistically independent, but restricted by a presumably limited budget.

You have the choice of whether you want to work alone and only work with others for a time during projects or whether you want to be part of a more permanent collective over the course of multiple projects. The working lives of individual artists can be very lonely. You have to deal with tasks alone, you are exposed to competition and neoliberal conditions without any support. This is why it may be a good idea to join together with others, maybe even for an indefinite time. This was the case with She She Pop. We started out together and never stopped working together. We created a certain security and an everyday professional routine for ourselves. Everyday routines may sound boring at first, but they are really not to be underestimated if you do not view the independent performing arts community as a kind of waystation but have instead chosen it for the professional context of your work.

What is a good idea in any case in order to work against professional isolation is to network. Be it via unofficial channels, in the

lobbies of theaters or via networks such as LAFT Berlin or the Berlin Performing Arts Program. The structures of the independent performing arts community make it more difficult to have a view of and support the others. The competition for funding comes easily into the foreground and prevents the open and solidary exchange between groups or individuals. This is why it is even more important to conduct these exchanges as this is the only way that we can become aware of shared interests and create an advocacy group that works toward the realization of these interests within cultural policy. We can share rehearsal spaces and equipment; we can give each other artistic feedback. To do so, we need openness, generosity and perseverance.

## YOU HAVE TO DO EVERYTHING YOURSELF.

If you have decided to work in the independent performing arts community, you are faced with the freedom from existing structures and a bunch of challenges. You have to answer artistic and organizational questions for yourself, such as: What kind of art do I want to make? Who do I want to work with? Where do I want to work? Where will the money come from? How long does a workday last? How do we organize the communication with each other? How do we organize our communication with the rest of the world? We at She She Pop have spent a lot of time over the last 25 years inventing our working conditions, trying them out, throwing them away and inventing them all over again. For outsiders, these processes may seem like energy-draining wastes of time. In fact, it is of vital importance that we negotiate about how we want to work together and pay for

this work until everyone is satisfied and our current situation is represented. When we started working together, most of us were still students. Since then, almost everything in our lives has changed except for the collaboration: everyone has moved a hundred times (and to different cities), new performance venues have been founded, artistic directors have come and gone, the funding conditions have changed and, in the meantime, we have raised seven children. All of these factors have led to us constantly having to rethink our agreements in order to keep the collaboration in the group stable.

## NOTHING IS FOREVER.

With She She Pop, the system of responsibility, performance and payment is never really complete. It always lasts a few years, then it has to be reexamined and is either confirmed or, and this is more probable, revised. We currently have a system of work groups, of rotating responsibilities for certain areas. In addition, there are the tasks we delegate to experts outside of the collective. At the moment, the work conducted is remunerated on the basis of an hourly wage that we plan to soon replace with lump sums because it does not seem reasonable to us to have calculate our working time in 15-minute increments. These kinds of decisions are jointly made by all members of the collective. And it is not made by a democratic majority decision; instead, we strive to achieve consensus (even if someone has to grin and bear it). And, see above: Nothing is forever.

Do you think it's interesting to spend a lot of time thinking about the organization of your own work? If that seems annoying and tedious, then I would advise you not to become

part of a collective. If, however, you are of the opinion that such debates are inspiring, then I advise for it. The protracted decision-making processes are a currency you pay into your work in a manner free from alienation. In the ideal case, you will receive a working situation where you feel snug as a bug in a rug, because you thought it up together with a group of people you chose to work with.

#### WE CONTEMPLATE.

Our collective regularly makes a retreat together once per year in order to reflect upon our working structures as well as to consider (artistically and organizationally) how to proceed. We also allow ourselves to be regularly advised by a supervisor. (Thus far, this has been Andrea Rohrberg, who has also written something for this handbook). She explained to us, alongside many other things, that we do not only operate an artistic collective; we also operate a company at the same time. And that both of these endeavors partially follow different laws.

Within the company She She Pop, some specializations have formed as not everyone can be involved in everything due to reasons of time. For example, not all of us know how to create a business plan or where to find the projector in our storage area. This also is not necessary at all times. Everyone is clear, however, that the circumstances can change, for example, if a current member of the finances work group would like to be replaced. Then someone has to take their place and learn how the finances work. Such decisions are made by everyone, since mandates have to be given collectively. And they do not last forever.

#### EVERYTHING BECOMES VISIBLE.

While the positions and specialization rotate slowly in the administrative activities of the company She She Pop, places are alternated very quickly in the artistic collective. When developing our pieces, there is a constant fluctuation between “inside” and “outside” and between “suggesting” and “realizing”. The fact that we do not work with a fixed director role does not mean that no one watches our work from the outside. Someone makes a suggestion for a game or an improvisation, this is done by a part of the collective and watched by others, then we speak about our experiences (from the inside and from the outside). Perhaps the rules are changed, pitfalls and potentials are named, and then we trade places and have the opposite experience of observing or trying out. In this way, everyone in the group has the opportunity to give something of themselves to a particular scene or development of the performance.

I am firmly convinced that an evening of theater bears the marks of its production conditions. It can be easily seen right at the surface level of a production what kind of training the performers have had and the opportunities available for the design of the production: dancers behave on stage differently from theater scholars, the independent performing arts community typically does not use rotating stages, costumes from the professional wardrobe of a theater look different from costume pieces found at Humana.

Something else also becomes visible beneath this surface: you can see within an evening of theater whether the vision of an individual person is being realized or whether a mul-

ti-voiced ensemble may be trying out contradictory statements and visions. You can see in an evening of theater whether the people on stage have agreed upon a topic that seems urgent enough to them to be dealt with equally by all of them over the course of a lengthy process. If you are interested in this kind of work with multiple voices, it could influence your choice. Then you as well as may choose to be artistically active within a collective. •

LISA LUCASSEN was born in 1969 in Düsseldorf and studied applied theater studies in Gießen. She is a founding member of the performance collective She She Pop. In this context, she has worked on numerous production from concept to performance, including text development, rehearsals, the production of costumes, stage designs, technical installation as well as accounting and has toured nationally and internationally with the productions. In addition, Lisa Lucassen offers presentations and workshops and accepts lectureships and guest professorships. She was a member of the board of LAFT Berlin from 2013 to 2016. [www.sheshepop.de](http://www.sheshepop.de)

# Der Mehrwert kreativer Arbeit

Stephan Behrmann im Interview mit Lisa Basten

**Du forschst am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) derzeit zum Thema „Gute Arbeit – Ansätze zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen“. Wie würdest Du definieren, was ‚gute Arbeit‘ ist?**

**Lisa Basten:** Die Frage danach, was ‚gute Arbeit‘ ist, stand ganz am Anfang unserer Kooperation am WZB. Wir haben bislang noch keine Antwort gefunden, auf die wir acht Forscher\*innen uns einigen konnten! Das liegt daran, dass eine Beantwortung stark von der Perspektive abhängt. Blickt man auf das, was wir das Normalarbeitsverhältnis nennen, dann würde man sagen: ‚Gute Arbeit‘ ist eine unbefristete Anstellung in Vollzeit, die von unseren sozialen Sicherungssystemen und kollektiven Vereinbarungen, insbesondere von Tarifverträgen, abgedeckt ist.

Wenn wir die Arbeitsweise etwa in der selbständigen Kulturarbeit betrachten, trifft dieses Bild wahrscheinlich nicht ganz das Ideal ‚guter Arbeit‘. Was ist dann das Ideal? Ist es Glück in der Arbeit? Ist es Erfolg, und muss sich der finanziell zeigen? Dass man sich selbst ausdrücken kann, dass man etwas macht, was für die Gesellschaft gut ist? Oder ist es etwas, das das Gerechtigkeitsempfinden anspricht — also eine Arbeit, die gleiche Chancen für beide Geschlechter, für Menschen mit nicht-deutschem Hintergrund, für Menschen mit Beeinträchtigungen etc. anbietet?

Ich glaube, dass ‚gute Arbeit‘ heute eben genau eine Mischung aus den genannten Aspekten beinhalten muss. Wir können auf jeden Fall feststellen, dass wir im Moment keine ‚gute Arbeit‘ für alle haben, und das bedeutet, dass sich, um

zu mehr ‚guter Arbeit‘ zu kommen, die Institutionen — z. B. die Sozialversicherungen — ebenso anpassen müssen wie die individuellen Akteur\*innen in ihrer Vorstellung davon, was Arbeit alles für sie sein soll.

**Ein Schwerpunkt in Eurem Forschungsprojekt heißt: „Gute Arbeit gestalten“. Was sind die Gestaltungsspielräume? Wer gestaltet?**

**Lisa Basten:** Wenn man über die Gestaltung von Arbeit in diesem Land spricht, dann ist im Grunde klar definiert, wer das macht. Das sind auf Seiten der Arbeitnehmer\*innen Gewerkschaften und auf Seiten der Arbeitgeber\*innen deren professionelle Vereinigungen. Aus dieser sogenannten ‚Sozialpartnerschaft‘ ist ein etabliertes und leistungsstarkes System der Aushandlung von Arbeit entstanden, mit Tarifverträgen, Streikrecht, geteilten Sozialversicherungsbeiträgen usw. Die Politik als dritte Partnerin spielt hier eine große Rolle, indem sie diese Form der Aushandlung von Arbeitsbedingungen gesetzgeberisch unterstützt.

Dieses System greift nur mangelhaft in projektbasierten Arbeitsbereichen wie den künstlerischen und kreativen Berufen. Die freien darstellenden Künste sind jedoch ein interessantes Positivbeispiel dafür, dass starke kollektive Strukturen auch ohne Arbeitnehmer\*innen und ohne stabile Belegschaften möglich sind. Auch wenn sich die Gestaltungsansätze bislang vor allem auf kultur- und weniger auf arbeitspolitische Herausforderungen beziehen: Es zeigt sich in

Euren Verbänden deutlich, dass starke kollektive Strukturen immer dann möglich sind, wenn sich genug Menschen zusammenschließen, um für gemeinsame Interessen und Ziele einzustehen. In einem reinen Ehrenamt ist eine solche Interessenvertretung aber nicht oder nicht auf Dauer möglich. Es braucht professionelles Personal und eine Form von Grundfinanzierung.

**Was unterscheidet die Arbeit in künstlerischen Berufen von der Arbeit in anderen Berufen, vor allem in Wirtschaftsberreichen?**

**Lisa Basten:** Kunst und Kultur hat eine besondere Relevanz im Selbstverständnis der deutschen demokratischen Gesellschaft, sie gilt als relevant abseits der Marktlogik und deshalb als förderwürdig und schutzbedürftig. Ein weiterer wichtiger Unterschied ist die Dominanz projektbezogener Arbeit. Das sind meines Erachtens die einzigen relevanten Unterschiede.

**Was ist mit der Tatsache, dass es bei künstlerischer Arbeit nicht vorrangig um die Erzielung eines wirtschaftlichen Gewinns geht?**

**Lisa Basten:** Ich habe bewusst kein weiteres Kriterium genannt. Dass Menschen ihrem Beruf eine besondere Bedeutung zuweisen, findet sich heutzutage nicht allein bei künstlerischer Arbeit. Auch in anderen nichtkünstlerischen Berufen — zum Beispiel in der Pflege, bei NGOs oder im IT- oder Games-Bereich — richtet sich die Motivation der Arbeitenden auf mehr als das Erzielen eines wirtschaftlichen Gewinns. Ich glaube nicht, dass die Absicht, einen Gewinn zu erzielen, ein relevantes Kriterium ist. Auch Künstler\*innen, die nicht primär für den Gewinn arbeiten, haben trotzdem eine Miete zu zahlen oder wollen mal

ein Bier trinken gehen. Und vielleicht haben die Künstler\*innen auch Kinder und sind für den Unterhalt verantwortlich. Und auch sie werden älter und können vielleicht irgendwann nicht mehr arbeiten, müssen also vorsorgen. All diese wirtschaftlichen Aspekte betreffen auch nicht gewinnorientiert arbeitende Künstler\*innen. Professionelle Arbeit ist immer — auch in künstlerischen Berufen — zu einem Mindestmaß gewinnorientiert.

**Woraus definiert sich dann die besondere Schutzbedürftigkeit der Künste auch in Abgrenzung zur Kreativ- und zur Waren- und Dienstleistungswirtschaft?**

**Lisa Basten:** Ganz selbstverständlich aus dem gesellschaftlichen Mehrwert, den die Kunst und deswegen auch die Kunstausübenden produzieren und der heute wichtiger denn je ist. Das, was Künstler\*innen schaffen — und es ist egal, ob das auf der Bühne oder digital, auf der Leinwand, auf der Straße, auf Tonträgern, im Text oder auf Bild passiert — ist ein schwer zu überschätzender Beitrag zu den Diskursen unserer Gesellschaft, den Diskursen über die Frage, wer wir sind, wo wir hingehen wollen und warum gerade dorthin, oder der Diskurs über Ängste, Hoffnungen, Visionen, also über all das, was uns als Menschen und als Gemeinschaft ausmacht. Deswegen muss diese Arbeit zumindest in Teilen vor dem Markt geschützt werden, also vor der Notwendigkeit, zahlende Abnehmer\*innen zu finden. Daraus leitet sich meines Erachtens die Schutzwürdigkeit der Künstler\*innen ab. Diese Schutzwürdigkeit bezieht sich tatsächlich auf die Künstler\*innen und nicht auf die Institutionen, die diese Kunst ermöglichen.

**Freies, kreatives und künstlerisches Arbeiten ist schon lange nicht mehr am Rande der Gesellschaft zu verorten und die Künstler\*innenschaft rückt stärker in den Mittelpunkt einer sich in Transformation befindenden Arbeitswelt. Warum leben und arbeiten trotzdem immer noch so viele Künstler\*innen und Kreative am Rande der Prekarität?**

**Lisa Basten:** Diese grundlegende Frage treibt meine Forschung an und ich kann sie leider nicht beantworten! Ich weiß nicht, warum es in einer Gesellschaft, in der diese Form der Arbeit immer wichtiger wird, noch immer nicht gelungen ist, die Systeme der Absicherung entsprechend anzupassen. Und ich weiß auch nicht, warum es den Akteur\*innen noch nicht gelungen ist, ausreichend politischen Druck aufzubauen, damit sich die Systeme ändern.

Deine Frage weist darauf hin, dass gewisse Aspekte des künstlerischen Arbeitens, die früher am Rande der Gesellschaft verortet waren, heute zu einer Art Modell geworden sind. Dazu gehören Kreativität, individueller Ausdruck, auch eine bestimmte Form von Freiheit in den Abläufen des Lebens zwischen Arbeit und Freizeit. Man darf aber nicht annehmen, dass damit irgendeine Form von freierer und gerechterer Welt in die Mitte der Gesellschaft gerückt ist, sondern der Prozess ist verwoben mit dem Abbau von Solidarsystemen und der Zunahme des persönlichen Risikos. Also dem, was wir als Neoliberalismus bezeichnen.

Das Problem ist, dass diese künstlerische Lebens- und Arbeitsform mit den spätkapitalistischen Ausbeutungsmechanismen hochkompatibel ist – wie die französischen Sozialwissenschaftler\*innen Ève Chiapello und Luc Boltanski bereits in den 1990er-Jahren aufgezeigt haben. Das ist, glaube ich, heute gültiger denn je. Es lassen sich

zwei parallele Entwicklungen beschreiben. Einerseits ist das Schöne, Wahre und Freie an der Kunst mehrheitstauglich geworden, andererseits haben wir aber auch einen Abbau der Solidarsysteme, eine Zunahme der Gesetze des freien Marktes und eine Schwächung kollektiver Interessenvertretungen. Beide Entwicklungen sind in die Mitte der Gesellschaft gerückt und das Problem ist: Sie führen eine herrliche Ehe.

**Auf der einen Seite haben wir ein Berufsfeld, das für viele immer interessanter und attraktiver wird. Gleichzeitig sehen wir, dass es in den künstlerischen und kreativen Berufen für immer mehr Leute immer schwieriger wird, ihren Lebensunterhalt zu beschreiten. Offensichtlich ein Paradoxon, oder? Wie erklärst Du Dir dieses Phänomen?**

**Lisa Basten:** Es ist ein Paradoxon, wenn wir sagen: Arbeit ist dann attraktiv, wenn sie sicher und gut bezahlt ist. Es ist aber kein Paradoxon, wenn wir davon ausgehen, dass Arbeit mehr sein soll als sicher und gut bezahlt. Auch die Forschung zeigt, dass dieser Mehrwert der künstlerischen und kreativen Arbeit für viele Menschen grundsätzlich gut funktioniert. In meinem Buch „Wir Kreative! Das Selbstverständnis einer Branche“ betone ich die Bedeutung der gemeinsamen Identität derer, die kreativ arbeiten. Dieser Zusammenhalt, dieses Dazugehören zu einer bestimmten Gruppe – und zwar zu einer extrem prestigeträchtigen Gruppe – das ist für viele ein ganz realer Mehrwert.

**Inwiefern sind einzelne Formen des Zusammenarbeitens in den freien darstellenden Künsten zukunftsweisend oder modellhaft?**

**Lisa Basten:** Die Arbeitsweise in den freien darstellenden Künsten ist insoweit besonders bzw. meiner Meinung nach absolut zukunftsweisend, weil sich hier kollektive Strukturen und andere Teamstrukturen entwickelt haben und über mehrere Jahrzehnte erprobt worden sind. Dabei ist ein großer Erfahrungsschatz entstanden, von dem unsere Arbeitswelt als Ganzes profitieren könnte. Das sind ja kollektive Strukturen, die extrem effizient arbeiten und bei denen in kürzester Zeit ungläubliche Sachen auf die Beine gestellt werden. Durch eine entwickelte Interessenvertretung wird gleichzeitig noch darauf geachtet, dass das möglichst nicht in reiner Selbstausbeutung geschieht. Auch die grundsätzliche Infragestellung von Hierarchien hat einen wichtigen Modellcharakter für die Arbeitsgesellschaft.

Was ich dabei besonders interessant finde, ist, dass das in den freien darstellenden Künsten nicht bei den Führungspositionen aufhört. Das heißt, es gibt Modelle der Führungsposition in Teilzeit. Hier ist Eure Branche eine der ganz wenigen – möglicherweise sogar die einzige –, die das konsequent erprobt. Dass Ensembles, Theater, Verbände zu zweit oder zu dritt oder im Kollektiv geführt werden und dass ein Mehrwert gerade aus diesem geteilten Führungsprinzip entsteht, das ist wirklich zukunftsweisend in einer Welt, in der viele beklagen, dass sie zu viel arbeiten, und in der gleichzeitig Teilzeit ein Karriereknick bedeutet, was insbesondere Frauen vor Zerreißproben zwischen beruflicher Entwicklung und familiären Aufgaben führt. Und es ist ebenso zukunftsweisend für eine Welt, in der es wohl weniger Arbeit geben wird, in der es dazu mehr denn je die Notwendigkeit für Care-Arbeit, für politische und gesellschaftlich relevante Arbeit gibt. •

LISA BASTEN promoviert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Kollegs „Gute Arbeit. Ansätze zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen“. Ihr Forschungsfokus liegt auf projektbasierter Erwerbstätigkeit, Möglichkeiten kollektiver Organisation sowie Mitbestimmungsprozessen der Zukunft. Bereits in ihrem 2016 erschienenen Buch „Wir Kreative! Das Selbstverständnis einer Branche“ steht die kreative Erwerbsarbeit im Mittelpunkt. Lisa Basten nimmt regelmäßig öffentlich Stellung zu politischen Fragen, u. a. im Rahmen ihres gewerkschaftlichen Engagements sowie als Sachverständige im Deutschen Bundestag.  
[www.wzb.eu/gute-arbeit](http://www.wzb.eu/gute-arbeit)

STEPHAN BEHRMANN studierte Theaterwissenschaft und Kulturelle Kommunikation sowie Germanistik und Romanistik an der Humboldt-Universität zu Berlin. Seit Anfang der 1990er-Jahre war er als angestellter oder freier Dramaturg, Theaterpädagoge und Produktionsleiter an verschiedenen Theatern und freien Produktionen in Deutschland und im Ausland tätig. 2017 übernahm er gemeinsam mit Anne Schneider die Geschäftsführung des Bundesverbands Freie Darstellende Künste (BFDK).  
[www.darstellende-kuenste.de](http://www.darstellende-kuenste.de)

# The Added Value of Creative Work

An interview with Lisa Basten, conducted by Stephan Behrmann

You are currently conducting research into the topic of *Good Work - Approaches for Shaping the Working World of Tomorrow* at the WZB Berlin Social Science Center. How would you define good work?

**Lisa Basten:** The question of what constitutes “good work” came at the very beginning of our cooperation with WZB. Thus far, we have not found an answer that the eight researchers can agree on! This is because an answer depends strongly on one’s perspective. If we look at what one could call a normal working relationship, then one would say: “good work” is permanent full-time employment that is covered by our social security systems and collective agreements, especially the tariff agreements.

If we look at the working methods in, for example, freelance cultural work, the previous example probably no longer corresponds completely to the ideal of good work. What is this ideal? Is it being happy at work? Is it success and does this have to be demonstrated financially? That one can express oneself and do something that is good for society? Or is it something that corresponds to notions of fairness – that is, work that provides the same opportunities for all genders, for people of non-German backgrounds, for people with different abilities, et cetera?

I believe that “good work” today must include a mixture of the aspects already named. We could definitely agree that at the moment we do not have a situation of “good work” for all and that this means that, in order to achieve more “good work”, the institutions, that is the social security systems, must make adjustments just as the indi-

vidual workers must do in terms of their understanding of what work should be for everyone.

A focus in your research project is called “shaping good work”. What are the boundaries? Who does the shaping?

**Lisa Basten:** When we talk about the shaping of work in this country, then it is basically clearly defined who does this. These are the unions on the part of the workers and the professional associations on the side of the employers. An established and highly performing system of the negotiation of work has arisen from this so-called “social partnership” with tariff agreements, the right to conduct strikers, shared social security contributions, et cetera. Politicians as a third partner play a large role here insofar as they legislatively support this form of the negotiation of working conditions.

This system does not sufficiently extend to project-based work areas such as the artistic and creative professions. The independent performing arts, however, are an interesting positive example of how strong collective structures are possible without employees and without stable teams. Even if the design approaches thus far have referred primarily to cultural challenges and less to labor policy challenges: the work in your associations clearly shows that strong collective structures are always possible when enough people come together in order to realize shared interests and goals.

Working on a purely voluntary basis, however, such lobbying is not possible or not possible on a

long-term basis. It requires professional personnel and a form of basic financing.

What distinguishes work in artistic professions from work in other professions, especially in business areas?

**Lisa Basten:** Art and culture have a special relevance in the self-image of the German democratic society; they are both deemed as relevant outside of market logic and thus as worthy of funding as well as requiring protection. Another important difference is the dominance of project-based work. In my opinion, these are the sole relevant differences.

What about the fact that artistic work does not primarily aim at achieving economic profit?

**Lisa Basten:** I consciously decided not to name any additional criteria. Today, I do not find the phenomenon of people attaching a special significance to their profession to be limited solely to artistic work. In other, non-artistic professions, such as in the care industry, within NGOs or in the IT and games industries, the workers are motivated by more than the achievement of economic profit. I don’t believe that the intention of achieving a profit is a relevant criterion. Artists who do not primarily work for profit still have to pay rent or want to be able to go out for a beer. Perhaps these artists also have children and are responsible for their living costs. And they also grow older and may at some point no longer be able to work and then have to be cared for. All of these economic aspects also affect artists who do not work on a profit-oriented basis. Professional work is always, and in artistic fields as well, profit-oriented to a certain extent.

What defines the special need for protection that the arts have in contrast to the creative economy as well as the product and service economies?

**Lisa Basten:** Quite obviously the social added value that is produced by art and art makers and is more important today than ever before. What artists create, no matter whether it is on a stage, digitally, on a screen, on the street, as an audio file, as a piece of text or an image, is a contribution to discourses within our society that is difficult to overestimate, the conversations about who we are, where we want to go and why we want to go there or conversations about fears, hopes, visions, that is, about everything that makes us up as people and as a society. This is why this work must be in part protected from the market, that is, from the necessity of finding paying customers. In my opinion, this is where the notion that artists are worthy of protection comes from. This worthiness of protection actually refers to the artists themselves and not to the institutions that make this art possible.

Independent creative and artistic work has long since moved from the edges of society and artists are increasingly coming into the center of a working world in the midst of transformation. Why is it that so many artists and creative people still live at the edge of precariousness?

**Lisa Basten:** This fundamental question is what drives my research and I can’t answer it! I don’t know why, in a society in which this form of work is increasingly important, this society still has not been successful in correspondingly adjusting the social safety net system. And I also don’t know why individuals have not been able to build up sufficient political pressure to change this system.

Your question indicates that certain aspects of artistic work that used to be located at the edges of society have now become a kind of model. These include creativity, individual expression as well as a certain form of freedom in negotiating one's life between work and free time. This development should be not taken as confirmation that some form of a more free and fair world has moved to the center of society; instead, it should be seen that the process is interlinked with the removal of solidary systems and the increase of personal risk. That is, what we call neoliberalism. The problem is that this form of artistically living and working is highly compatible with the mechanisms of exploitation of late capitalism, as demonstrated by the French social scientists Ève Chiapello and Luc Boltanski in the 1990s. This is, I believe, more relevant today than ever before. Two parallel developments can be described. On the one hand, the things that are beautiful, true and fair about art have come into the majority; on the other hand, we also have a removal of solidary systems, an increase in the laws of the fair market and a weakening of collective representations of interests. Both developments have moved into the center of society and the problem is that they are enjoying a wonderful marriage.

**On the one hand, we have a professional field that is becoming increasingly interesting and attractive for many people. At the same time, we are seeing that it is becoming increasingly difficult for an increasing number of people to afford their costs of living while working in the artistic and creative professions. This is clearly a paradox, isn't it? How would you explain this phenomenon?**

**Lisa Basten:** It's paradoxical if we say: working is attractive when it is safe and well paid. It is not a

paradox, however, when we say that work should be more than safe and well paid. Research has also demonstrated that this added value of artistic and creative work generally works well for a large number of people. In my book *Wir Kreative! Das Selbstverständnis einer Branche (We Creatives! The Self-Image of an Industry)*, I emphasize the significance of the shared identity of those who work creatively. And this togetherness, this feeling of belonging to a certain group, and especially an extremely prestigious group, this is a real added value for many people.

**To what extent are individual forms of collaboration in the independent performing arts exemplary or models for the future?**

**Lisa Basten:** The working methods within the independent performing arts are special and in my opinion absolutely groundbreaking because they have developed collective structures and team structures that have been tested over the course of multiple decades. In doing so, a huge collection of experience has been created from which our working world can profit as a whole. There are collective structures that work extremely efficiently and can create unbelievable products within the shortest time. Thanks to the representation of interests that has been created, at the same time it is ensured that this does not take place in an expression of pure self-exploitation, when at all possible. The general questioning of hierarchies evident here also has an exemplary character for working society.

What I find especially interesting is that this also does not stop with leadership positions in the independent performing arts. This means that there are models of part-time leadership positions. In this regard your field is one of the few, possible the only one, to have consistently tested this out. It is a fact that ensembles, theaters and associations are led by two individuals, three individuals

or in collectives and that an added value arises from this principle of co-leadership. This is truly groundbreaking in a world where many people complain that they work too much and in which working part-time means taking a break in one's career which, especially for women, means being torn between professional development and family obligations. It is also groundbreaking for a world in which there will be less work and in which there will be more necessity for care work and for politically and socially relevant work. •

LISA BASTEN earned her doctorate from WZB Berlin Social Science Center within the scope of the series of lectures *Good Work. Approaches to Shaping the Working World of Tomorrow* funded by the Hans Böckler Foundation. The focus of her research is placed on project-based employment, the possibilities of collective organization as well as the codetermination processes of the future. Creative gainful employment was the focus of her 2016 book *We Creatives! The Self-Image of an Industry*. Lisa Basten regularly assumes public positions on political questions, for example, within the scope of her engagements with unions and also as an expert within the German Bundestag. [www.wzb.eu/gute-arbeit](http://www.wzb.eu/gute-arbeit)

STEPHAN BERHMANN studied theater studies and cultural communication as well as German studies and Romance language studies at Humboldt University in Berlin. He has worked as a full-time employed or freelance dramaturg, theater educator and production manager at a variety of theaters and independent performance venues in Germany and abroad since the beginning of the 1990s. Together with Anne Schneider, he took over the business management of Bundesverband Freie Darstellende Künste, the German Federal Association of the Independent Performing Arts, in 2017. [www.darstellende-kuenste.de](http://www.darstellende-kuenste.de)

# Zusammenarbeit im frei produzierten Theater – Fragestellungen für den kollektiven Prozess

von Andrea Rohrberg

„Ob nach unzähligen Gesprächen in der Wohngemeinschaftsküche, intensivem Austausch in einem Probenraum, hitzigen Diskussionen über neue Ansätze in der Kunst [...], am Ende sind sich alle Beteiligten einig: Wir bringen etwas Neues in die Welt – und wir machen es ganz anders: Ohne Chef oder Chefin, auf Augenhöhe! So oder ähnlich beschreiben viele kollektiv geführte Organisationen im Rückblick, wie alles begann – in der Performance-Gruppe, im Design-Büro, im Architektur-Kollektiv, ...“ (Hinter den Kulissen, S. 14)

Die einzelnen Porträts unterschiedlicher Formen der Zusammenarbeit von Künstler\*innen, Kollektiven, Spielstätten und Verbänden im vorliegenden Handbuch des Performing Arts Programm Berlin zeigen, dass es nicht die Arbeitsform der freien Szene schlechthin gibt. Auch für die Form des Kollektivs gilt: „[B]ei aller Ähnlichkeit der Fragestellungen sind die gefundenen Antworten, Positionierungen, Entwicklungen [...] sehr unterschiedlich“ (Hinter den Kulissen, S. 17). Die jeweils aktuelle Erscheinungsform einer Gruppe, eines Kollektivs oder einer von mehreren Personen gegründeten Spielstätte ist das Ergebnis eines gemeinsamen (kollektiven) Aushandlungsprozesses der Beteiligten untereinander.

Doch wie sehen diese ‚ähnlichen Fragestellungen‘ aus, auf die jeweils passende Antworten gefunden werden müssen? Im

Folgenden seien exemplarisch zwei Fragen herausgegriffen, die insbesondere Kollektive, aber auch nicht-kollektiv organisierte Gruppen und Spielstätten der freien Szene immer wieder unterschiedlich intensiv beschäftigen:

- Wie gehen wir mit der Vielfalt der Aufgaben um?
- Wie üben wir Führung und Steuerung aus?

## DIE VIELFALT DER AUFGABEN

In der Aufbauphase einer Gruppe oder eines Kollektivs stehen zunächst die künstlerischen Kernleistungen im Vordergrund: die Performance-Produktion, die Ausstellungskonzeption, die Kompositionen etc. Mit zunehmendem Erfolg wird allen Beteiligten klar, dass auch eine ganze Menge an Aufgaben darum herum anfallen, die sogenannten Stütz- oder Querschnittsleistungen. Darunter fallen PR und Marketing, Tourenplanung ebenso wie Buchhaltung und Reisekostenabrechnung oder Abstimmungen mit der Vermieterin des Büroraums. Zu Beginn bekommt man alle Aufgaben noch ‚irgendwie erledigt‘, irgendwann wird der Stress aber zu groß, der durch unklare Verantwortlichkeiten, zeitfressende Doppelabstimmungen usw. entsteht. Dann vollziehen viele Kollektive und Künstler\*innen-Gruppen einen ‚ordnenden Schnitt‘. Jetzt geht es darum, ein gemeinsames Verständnis nicht nur für die künstlerischen, sondern auch für die

notwendigen unterstützenden Aufgaben herzustellen und die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Aufgaben zu verteilen und im Alltag aufrechtzuerhalten. Dabei muss u. a. abgewägt werden, wie viel Spezialwissen für einzelne Querschnittsaufgaben erforderlich ist, und wie es aufgebaut und weitergegeben wird. Und schließlich ist es notwendig, bei allen Beteiligten ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass je nach Entwicklung der Gruppe und neuen Anforderungen sich die Querschnittsaufgaben verändern können bzw. neue dazu kommen – der Blick auf das gesamte Aufgabenfeld ist also ein fortwährender und immer wieder alle Beteiligten (heraus-)fordernder Prozess.

Es gibt noch ein weiteres Aufgabenfeld, das (nicht nur) in Kollektiven häufig zu kurz kommt und das umfasst alles Langfristige, das zwar wichtig ist, aber nicht dringend im Hier und Jetzt erledigt werden muss. Dazu gehören gemeinsam entworfene Zukunftsszenarien und Überlegungen zu möglichen Wegen dorthin wie auch der Aufbau von langfristigen Kooperationen und Kontakten. Bei größeren Kollektiven oder Leitungsgruppen ist es wichtig, sich für diese langfristigen Aufgaben bewusst einen Zeitrahmen, z. B. in Form einer gemeinsamen Jahresklausur, zu setzen.

## FÜHRUNG UND STEUERUNG – MANDATE AUF ZEIT

In der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteur\*innen, z. B. einer Spielstätte mit einem Performance-Kollektiv der freien Szene, kann – bei einem unterschiedlichen Verständnis über die Zuweisung von Verant-

wortlichkeiten für Aufgabenpakete, also die Übernahme von Führungs- und Steuerungsaufgaben – folgender Punkt für Irritationen sorgen: „Das innere Mindset<sup>1</sup> [z. B.] von Mitgliedern in Kollektiven enthält oft einen unausgesprochenen Nichtangriffspakt: ‚Ich lasse dir deine persönliche Handlungsfreiheit – und du lässt mir meine.‘ Führung und Steuerung ist jedoch per se ein Eingriff in die Handlungsfreiheit des Anderen. Wie passt das zusammen?“ (Hinter den Kulissen, S. 56).

Ein Verständnis der Bedeutung von Führung und Steuerung in Kollektiven lässt sich erst aufbauen, wenn man sich klar macht, dass jedes soziale System Führung und Steuerung braucht, um zielgerichtet handeln zu können. Dabei geht es in der Zusammenarbeit nicht um ein hierarchisches Gefälle, in der eine Person über andere bestimmt. Vielmehr braucht es ein auf andere einwirkendes Handeln im Rahmen klar benennbarer Aufgaben bzw. Rollen. In einem Kollektiv geht es dann – anders als in einer eher hierarchisch geführten Organisation – darum, passende ‚Mandate auf Zeit‘ zu verteilen, die entweder Abläufe steuern (z. B. Überblick schaffen, Zeit im Blick halten, Fristen sichern) oder Personal führen (z. B. Verträge aushandeln, neue Mitarbeiter\*innen einführen, Feedback geben, Kritikgespräche führen). Es gilt, „in der Kerngruppe des Kollektivs ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, welches Führungs- und Steuerungshandeln in einer bestimmten Situation notwendig ist, und dann gemeinsam diejenige fit zu machen, zu deren Mandat die jeweilige Führungsaufgabe gehört, so dass

<sup>1</sup> Ein Bündel von grundlegenden Überzeugungen und Herangehensweisen, das durch die individuelle oder die gemeinschaftliche berufliche Sozialisation geprägt wurde.

sie die Aufgabe – z. B. das Kritikgespräch – gut ausführen kann“ (Hinter den Kulissen, S. 58). Akteur\*innen der freien Szene, die weniger kollektiv ausgerichtet sind, sollten auf diese (wechselnde) Mandatsträger\*innenschaft ihres kollektiven Gegenübers vorbereitet sein. Personen sind hier weniger eng mit einer festgelegten Rolle verknüpft. Die Frage „Wer handelt bei euch aktuell die Verträge aus?“ kann in der Zusammenarbeit schneller zum Ziel führen als die Bitte um ein Treffen mit der Person, die das letzte Mal die Verträge ausgehandelt hat. Den unterschiedlichen Herangehensweisen an Führung und Steuerung tragen inzwischen auch verschiedene Weiterbildungsprogramme für Produzent\*innen Rechnung, indem sie Werkzeuge für die Zusammenarbeit an den Schnittstellen, z. B. zwischen Spielstätten und frei produzierenden Theatergruppen, vermitteln.

Mit diesem Ansatz der kollektiven Steuerung und Führung und der fortlaufenden Anpassung von Verantwortlichkeiten für Aufgaben praktizieren künstlerische Kollektive ebenso wie nicht-kollektiv organisierte Gruppen und Spielstätten miteinander schon heute und wie selbstverständlich im Alltag etwas, das auch in weiten Bereichen der Kultur- und Kreativwirtschaft und darüber hinaus zunehmend in das Blickfeld gerät: Selbstorganisation von Arbeitsprozessen und flexible bzw. agile Leitungs- und Entscheidungsprozesse – ganz ohne Chef\*in oder Chef. •

*Andrea Rohrberg, Dorothea Herrmann: Hinter den Kulissen - Kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen. Göttingen, 2019*  
<https://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com>

ANDREA ROHRBERG ist Coachin und Supervisorin, seit über zehn Jahren berät sie kollektiv geführte Organisationen vor allem im Bereich des freien Theaters und der Performance. Dabei stehen Fragen nach den zum jeweiligen Kollektiv passenden Strukturen und Abläufen ebenso im Mittelpunkt wie Fragen rund um Visionen zur gemeinsamen Zukunft, zur Führung von Mitarbeitenden sowie zur Kommunikation und besonderen Dynamik bei Konflikten zwischen den Mitgliedern.  
[www.synexa-consult.com](http://www.synexa-consult.com)

## Collaboration in Independently Produced Theater – Questions for the Collective Process

by Andrea Rohrberg

“No matter whether over the course of countless conversations in the shared apartment’s kitchen, intensive exchanges in a rehearsal room or heated discussions about new approaches in art [...], all of the participants ultimately agree: “We are bringing something new into the world – and we are doing it very differently: without a boss and at eye level!” When looking back to how it all began, many collectively led organizations describe themselves like this or in a similar manner - in the performance group, in the design office, in the architecture collective...” (*Hinter den Kulissen [Behind the Scenes]*, p. 14)

The individual profiles of different forms of collective work of artists, collectives, performance venues and associations in this handbook of the Berlin Performing Arts Program clearly demonstrate that there is not one working method of the independent performing arts community. The following also applies to the form of the collective: “Despite the similarity of the questions, the answers, positions and developments found [...] are very different” (*Hinter den Kulissen*, p. 17). The respective current manifestation of a group, a collective or a performance venue founded by multiple persons is the result of a mutual (collective) negotiation process of the participants with each other.

But what are these “similar questions” to which the respectively suitable answers must be found? In the following, two questions are used as models that continuously engage collectives as well as non-collectively organized groups and performance venues within the independent performing arts community to different degrees of intensity:

- How do we deal with the diversity of the tasks?
- How do we deal with leadership and management?

### THE DIVERSITY OF THE TASKS

In the founding phase of a group or collective, the artistic core practice is the primary focus: the performance or production, the exhibition concept, the compositions, et cetera. With increasing success, it becomes clear to all participants that there are also a large number of related tasks, the so-called support services. These include PR and marketing, tour planning as well as accounting and travel expense reports or coordination with the landlord of the office space. In the beginning, all tasks end up “getting done somehow”, but at some point the stress created by the unclear responsibilities, time-consuming duplicate negotiations and similar issues becomes too great. Then many collectives and artist groups take an “organizing step”. Now, the goal is to establish a shared understanding not only of the ar-



tistic, but also for the required supportive tasks and to distribute the responsibilities for the individual tasks and to maintain this in everyday practice. In doing so, it must be considered, amongst other factors, how much special knowledge is required for individual support tasks as well as how it can be gained and passed on. Ultimately, it is also necessary for all participants to develop an awareness that the support tasks can change or that new ones could be added depending on the development of the groups and new requirements; that is, the overall field of tasks must always be kept in mind and that this is a continuous process, one which continues to challenge all participants.

There is also an additional field of tasks that (not only) in collectives is frequently neglected: all long-term tasks that, while important, do not necessarily have to be taken care right now. These included mutually designed future scenarios and considerations of possible ways to get there, such as the establishment of long-term cooperations and contacts. For larger collectives or leadership groups, it is important to consciously make time for these long-term tasks, for example in the form of a joint annual retreat.

#### LEADERSHIP AND MANAGEMENT - A LIMITED MANDATE

In collaborating with different participants, for example, a performance venue collaborating with a performance collective of the independent performing arts community, particularly with varying understanding of the assignment of responsibility for tasks,

such as the assumption of leadership and management tasks, the following point can cause irritations: "The inner mindset [e. g.] of members of a collective often includes an unspoken non-aggression pact: 'I respect your personal freedom to act – and you respect mine.' Leadership and management, however, necessarily constitute intervening in the freedom to act of others. How does this fit together?" (*Hinter den Kulissen*, p. 56)

An understanding of the significance of leadership and management can first be established when one understands that every social system requires leadership and management in order to be able to act in a goal-oriented manner. In doing so, collaboration is not a hierarchical structure in which one person makes decisions for another. Instead, what is required is acting in concert with others within the framework of clearly defined tasks and/or roles. In a collective, as opposed to organizations that are managed in a more hierarchical manner, the goal is to distribute suitable "limited mandates" that either manage processes (e. g. achieving an overview, keeping time in mind, meeting deadlines) or manage people (e. g. negotiating contracts, providing orientation for new team members, providing feedback, conducting appraisals). It is a matter of "...establishing a shared understanding in the core group of the collective of which leadership and managerial actions are necessary in a certain situation and then ensuring that person to whose mandate the respective leadership task belongs is fit to be able to exercise their tasks, for example an appraisal, well" (*Hinter den Kulissen*, p. 58).

Members of the independent performing arts community who are less collectively oriented should prepare themselves for this (rotating) mandate principle within their collective. People are less associated with fixed roles here. The question "Who is negotiating your contracts at the moment?" could lead to the goal faster over the course of a collaboration than requesting a meeting with the person who negotiated the contracts the last time. The various approaches to leadership and management are now also appearing within the various further education programs for producers by providing tools for collaboration at interfaces, for example, between performance venues and the independently producing theater groups.

With this approach for collective management and leadership and the continuous adjustment of the responsibilities for tasks, artistic collectives as well as non-collectively organized groups and performance venues are already practicing something with each other, casually, and on a daily basis, that is now increasingly coming into view in additional areas of the cultural sector and creative economy: the self-organization of work processes and flexible and/or agile leadership and decision-making processes, and all of that without a boss. •

*Andrea Rohrberg, Dorothea Herrmann: Hinter den Kulissen - Kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen. [Behind the Scenes – A Small Set of Guidelines for Collectively Led Organizations.] Göttingen, 2019*

Link to the publisher's website: <https://www.vandenhoek-ruprecht-verlage.com>

ANDREA ROHRBERG is a coach and supervisor who has advised collectively led organizations, primarily in the field of independent theater and performance, for over ten years. In doing so, questions regarding the suitable structures and processes for the respective collective are placed at the center, just as much as questions regarding the visions of the shared future, the management of participants as well as the communication and special dynamics between the members.

[www.synexa-consult.com](http://www.synexa-consult.com)

---

1 A bundle of underlying convictions and approaches that are formed through the individual or collective professional socialization.

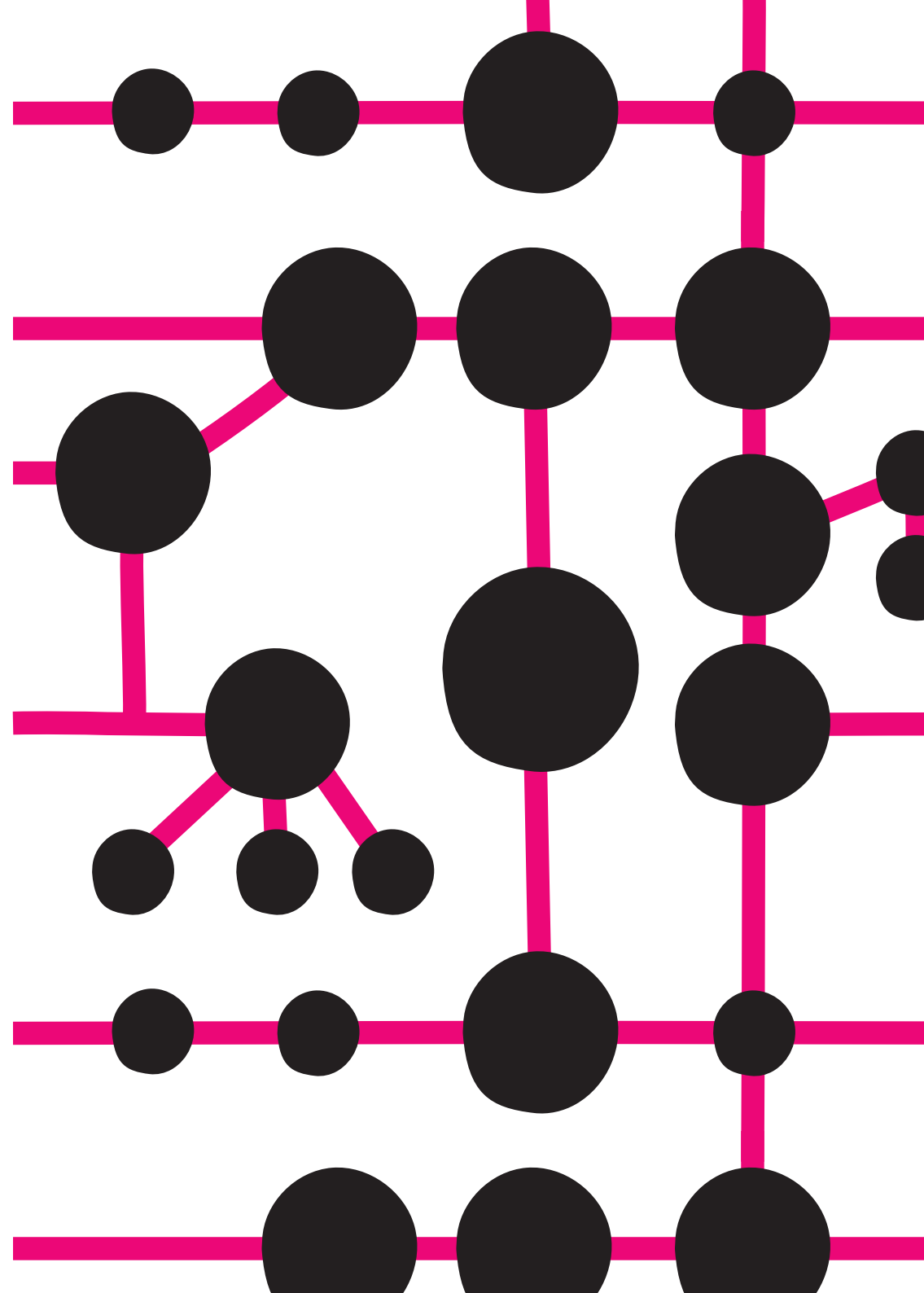
# Freies Arbeiten & die GmbH/UG

In diesem Kapitel werden rechtliche Aspekte einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und der Unternehmensgesellschaft (UG) beschrieben und das Performancekollektiv Gob Squad und die Spielstätte Sophiensæle in ihren Arbeitsweisen porträtiert.

---

## Independent Work & the GmbH/UG

In the following chapter, legal aspects of the limited liability company (GmbH) and the limited liability entrepreneurial company (UG) are described and the working methods of the performance collective Gob Squad and the performance venue Sophiensæle are presented as profiles.



# Kurzinformation: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und Unternehmensgesellschaft (UG)

von Sonja Laaser

## 1. ALLGEMEINES UND ORGANE

Die GmbH/UG ist eine juristische Person des Privatrechts, die zu den Kapitalgesellschaften gehört. Zweck einer GmbH/UG ist die erkennbar planmäßige, auf Dauer angelegte, selbstständige, auf Gewinnerzielung ausgerichtete oder jedenfalls wirtschaftliche Tätigkeit am Markt (§ 6 Abs. 1 i. V. m. § 1 HGB). Eine GmbH/UG wird durch eine oder mehrere (natürliche oder juristische) Personen gegründet (vgl. § 1 GmbHG). Auch eine OHG oder eine GbR können Gesellschafterin einer GmbH sein. Die GmbH/UG besteht mindestens aus zwei Organen: der Gesellschafter\*innenversammlung und der Geschäftsführung.

## 2. GRÜNDUNG

Die GmbH entsteht erst mit der Eintragung in das Handelsregister. Ihr Mindeststammkapital beträgt EUR 25.000,00. Voraussetzung für die Eintragung der zu gründenden GmbH in das Handelsregister ist die notarielle Beurkundung des Gesellschafter\*innenvertrags sowie die Einzahlung von mindestens der Hälfte des Mindeststammkapitals, also der Einzahlung eines Betrages in Höhe von EUR 12.500,00. In Höhe der nicht eingezahlten Hälfte des Mindestkapitals (d. h. in Höhe von EUR 12.500,00 €) haften die Gesellschafter\*innen gegenüber den Gläubiger\*innen der GmbH jedoch auch persönlich. Die Berufung der Geschäftsführer\*innen muss in notarieller Form erfolgen und in das Handelsregister eingetragen werden.

Wer das Mindeststammkapital nicht aufbringen kann, hat die Möglichkeit, eine Unternehmensgesellschaft (UG) zu gründen. Die UG ist die ‚kleine Schwester‘ der GmbH. Eine Gründung ist bereits ab einer Einzahlung ins Stammkapital in Höhe von EUR 1,00 möglich. Jedes Jahr muss die UG  $\frac{1}{4}$  ihres Gewinnes in eine Rücklage zur Erhöhung des Stammkapital stellen, bis das Mindeststammkapital der GmbH, also EUR 25.000,00, erreicht ist. Sobald die UG jedoch über eine Rücklage in Höhe von mindestens EUR 12.500,00 verfügt, kann sie zur GmbH werden, da auch im Wege der Umwandlung lediglich die Einzahlung der Hälfte des Mindeststammkapitals einer GmbH für ihre Gründung erforderlich ist.

Die Gründungskosten für den/die Notar\*in, für die Eintragung ins Handelsregister sowie die Bekanntmachung belaufen sich bei einer GmbH mit einem Mindest-

stammkapital in Höhe von EUR 25.000,00 auf ca. EUR 500,00 bis EUR 1.000,00. Sofern nicht nach dem Musterprotokoll gegründet wird, kommen für die Erstellung des Gesellschaftsvertrages und der Geschäftsführer\*innenverträge häufig noch weitere Kosten für die rechtliche Beratung hinzu.

## 3. NAME

Die GmbH/UG kann sich als Namen einen Fantasienamen geben. Ein Beispiel hierfür wäre ‚XY GmbH/UG‘. Der Fantasiename ‚XY‘ wird mit dem Zusatz Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder GmbH ergänzt.

Vor der Bestimmung des Namens der GmbH/UG empfiehlt es sich stets, zu prüfen, ob andere Unternehmen genauso oder ähnlich heißen oder ob eine Marke mit demselben oder einem ähnlichen Namen existiert.

## 4. HAFTUNG

Die GmbH/UG haftet in der Regel (nur) mit ihrem Gesellschaftsvermögen (§ 13 Abs. 2 GmbHG) für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Das Privatvermögen der Gesellschafter\*innen bleibt abgesehen von sehr seltenen Ausnahmefällen unberührt.

Anders verhält es sich bei den Geschäftsführer\*innen bzw. den geschäftsführenden Gesellschafter\*innen. Diese haften sowohl im Innenverhältnis nach § 43 GmbHG (also gegenüber den anderen Gesellschafter\*innen der GmbH) als auch im Außenverhältnis (z. B. bei Verträgen mit Dritten). Im Außenverhältnis spielen insbesondere steuerliche Pflichten (nicht abgeführte Steuern gemäß § 34, 69 AO) und sozialrechtliche Pflichten (nicht abgeführte Sozialabgaben gemäß § 823 Abs. 2 BGB i. V. m. § 266 a StGB) eine Rolle. Zur Reduzierung dieser Risiken besteht die Möglichkeit, eine sog. D&O-Versicherung abzuschließen.

## 5. GEMEINNÜTZIGKEIT

Sowohl die GmbH als auch die UG kann den Status der Gemeinnützigkeit erlangen, vgl. hierzu die Ausführungen zum Verein.

## 6. UMSATZSTEUER

Vgl. hierzu die Ausführungen zur GbR.

## 7. GEWERBLICH

Die GmbH/UG ist kraft Rechtsform gewerblich.

## 8. RECHTLICHE EINORDNUNG DES VERTRAGSVERHÄLTNISSES: GESCHÄFTSFÜHRUNG

Bei einer GmbH muss der sozialrechtliche Status der Geschäftsführung geprüft werden:

Für Geschäftsführer\*innen, die keine Gesellschafter\*innen sind, muss die Gesellschaft in der Regel Sozialabgaben und Lohnsteuern abführen. Sie sind also anzustellen. Dies gilt nicht immer für geschäftsführende Gesellschafter\*innen, also Geschäftsführer\*innen, die Anteile an der Gesellschaft halten.

Die Einordnung der geschäftsführenden Gesellschafter\*innen als Arbeitnehmer\*innen (unselbständig Beschäftigte) erfolgt in den unterschiedlichen Rechtsgebieten uneinheitlich.

- Arbeitsrechtlich gelten geschäftsführende Gesellschafter\*innen nicht als Arbeitnehmer\*innen (Urlaubsanspruch und Entgeltfortzahlungsanspruch müssen vertraglich geregelt werden, können jedoch teilweise auch ohne vertragliche Regelung aus europäischem Recht abgeleitet werden).
- Steuerrechtlich gelten die geschäftsführenden Gesellschafter\*innen stets als Arbeitnehmer\*innen, wenn ein Anstellungsvertrag vorliegt (was in der Regel der Fall ist), mit der Folge, dass die GmbH die Lohnsteuer abführen muss.
- Sozialrechtlich kommt es auf die Umstände des Einzelfalls an. Hierbei kommt es auf die von den Gerichten entwickelten Kriterien zur Abgrenzung zwischen selbständiger und unselbständiger Tätigkeit an.

#### a) Folge der sozialrechtlichen Einordnung der geschäftsführenden Gesellschafter\*innen

Für die sozialrechtliche Einordnung der geschäftsführenden Gesellschafter\*innen gilt,

- dass bei geschäftsführenden Alleingesellschafter\*innen eine Sozialversicherungspflicht ausnahmslos verneint wird (sog. 1-Mann GmbH; GbR als einzige Gesellschafterin etc.);
- dass bei Gesellschafter\*innen-Geschäftsführer\*innen mit einem mindestens hälftigen Anteil am Stammkapital regelmäßig eine Sozialversicherungspflicht verneint wird (häufig bei bis zu zwei Gesellschafter\*innen, die zu gleichen Teilen am Stammkapital beteiligt sind);
- dass bei Gesellschafter\*innen-Geschäftsführer\*innen mit Sperrminorität im Gesellschaftsvertrag, mit Einzelvertretungsbefugnis und mit einer Befreiung nach § 181 BGB in der Gesellschafter\*innenversammlung regelmäßig eine Sozialversicherungspflicht verneint wird.

Rechtssicherheit kann in diesen Fällen nur durch eine Entscheidung der Deutschen Rentenversicherung im Rahmen eines Statusfeststellungsverfahrens herbeigeführt werden.

#### b) Folge für selbständige geschäftsführende Gesellschafter\*innen = Keine Sozialabgaben

Für selbständige geschäftsführende Gesellschafter\*innen muss die GmbH keine Sozialabgaben (hälftige Krankenversicherungs-, Pflegeversicherungs- und Rentenversicherungsbeiträge) abführen.

#### c) Folge für selbständige geschäftsführende Gesellschafter\*innen = Künstlersozialabgabe\*

Wenn die geschäftsführenden Gesellschafter\*innen überwiegend künstlerisch für die GmbH tätig sind, muss geprüft werden, ob die GmbH auf den Lohn der geschäftsführenden Gesellschafter\*innen Künstlersozialabgabe\* (nachfolgend KSA) abführen muss. •

SONJA LAASER ist Rechtsanwältin M.A. und freie Dramaturgin. Sie berät Existenzgründer\*innen und Kulturschaffende in juristischen Fragen, u. a. zum Zuwendungsrecht, zur umsatzsteuerrechtlichen Behandlung von Förderungen, zu steuerrechtlichen Besonderheiten bei Verträgen mit Auslandsbezug und sozialrechtlichen Fragestellungen bei Verträgen mit Künstler\*innen. Sie gibt Workshops und berät u. a. im Auftrag diverser Landesverbände der freien darstellenden Künste (LAFT Berlin, laPROF Hessen, LaFT BW) sowie im Rahmen von Kulturförderungspunkt Berlin. Seit 2018 arbeitet sie in ihrer eigenen Kanzlei in Charlottenburg. [www.kanzlei-laaser.com/rechtsanwaeltin](http://www.kanzlei-laaser.com/rechtsanwaeltin)

# Gob Squad

## Konsensmodell & Pay Policy

Das deutsch-britische Künstler\*innen-Kollektiv wurde 1994 an der Nottingham-Trent-Universität gegründet und arbeitet an der Schnittstelle zwischen theatralem/medialem Raum und Realität im Zusammenspiel und Miteinander von Performer\*innen und Zuschauer\*innen.

Gob Squad besteht aus einem Kernkollektiv von sieben Künstler\*innen – Johanna Freiburg, Sean Patten, Sharon Smith, Berit Stumpf, Sarah Thom, Bastian Trost und Simon Will – die seit nunmehr über 25 Jahren miteinander arbeiten. Darüber hinaus bilden vier Mitarbeiter\*innen – teils angestellt, teils freischaffend – das Büro-Team (eine Geschäftsführung für Produktion und Management, zwei Mitarbeiter\*innen für Finanzmanagement/Buchhaltung, ein Mitarbeiter für Tour-Management). Die dritte Säule des Kollektivs bildet ein Team von freischaffenden Künstler\*innen, die projektweise mit und für Gob Squad arbeiten – dazu zählen u. a. Tonmeister\*innen, Videokünstler\*innen, Kostüm- und Bühnenbildner\*innen, sowie Gastperformer\*innen. Im Umfeld des siebenköpfigen Kernkollektivs bewegen sich somit ca. 40 bis 50 Künstler\*innen und Mitarbeiter\*innen.

Mit dieser hohen Anzahl an Mitarbeiter\*innen geht eine Vielzahl an Aufgaben einher. Im Laufe der Jahre hat Gob Squad ein Arbeitsmodell entwickelt, das auf einer fairen und kollektiven Arbeits- und Geldpolitik basiert, und durch jährliche Coachings etabliert und weitergedacht wird. Denn nach wie vor besteht der Wunsch, die eigenen Ansprüche an Fairness und Kollektivität noch stärker in den Arbeitsabläufen und -strukturen abzubilden.

---

### 1. DAS KONSENSMODELL

Innerhalb der kreativen Prozesse arbeitet Gob Squad mit dem Konsensmodell. Eine Entscheidung kann nur getroffen werden, wenn alle an der Diskussion beteiligten Künstler\*innen mit einer Entscheidung und der daraus folgenden Konsequenz einverstanden sind. Die gemeinsam getroffene Entscheidung hat in jedem Fall Priorität und impliziert die Möglichkeit langer Diskussionen.

Für diese Debatten wurden Methoden entwickelt, die es ermöglichen, dass alle gehört werden und ihre Meinung äußern können. Das von Gob Squad praktizierte Konsensmodell sieht zunächst eine Redezeit von wenigen Minuten für jedes Kollektivmitglied vor. Es wird

eine Redner\*innen-Liste geführt und ein kurzes Protokoll der einzelnen Statements angefertigt, beides übernimmt der/die Vorsitzende der Diskussionsrunde. Da es einfacher und greifbarer ist, über Ideen, Pläne und Anliegen zu reden, die sichtbar im Raum existieren, werden im nächsten Schritt auf großen Blättern grobe Skizzen aller Meinungen bzw. Statements erstellt.

Die einzelnen Ideenskizzen werden nun von kleineren Untergruppen á zwei bis vier Personen bearbeitet. Die Ergebnisse werden anschließend in der großen Runde vorgestellt. Stellt sich in der nachfolgenden Debatte ein Konsens über die Tragfähigkeit und das Potential einer Idee her, wird diese Idee von einer Gruppe weiterentwickelt, welche sie nicht ursprünglich konzipiert hat. Damit soll sichergestellt werden, dass Ideen als dem Projekt bzw. Kollektiv zugehörig und nicht personalisiert begriffen werden.

---

### 2. TEAMARBEIT

Außerhalb der kreativen Arbeit ist Gob Squad in Teams organisiert. Mit Hilfe von Supervision wurde das seit den Anfängen von Gob Squad unbewusst praktizierte Modell der Arbeitsteilung bewusst reflektiert, und Teams für verschiedene Arbeitsbereiche benannt und aufgestellt. Pro Team arbeitet ein Mitglied aus dem Kernkollektiv von Gob Squad mit und übernimmt Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams je nach persönlichen Fähigkeiten und Interessen. Die weiteren Team-Mitglieder sind Mitarbeiter\*innen aus dem Management und der Dramaturgie und/oder weitere künstlerische Mitarbeiter\*innen.

Insgesamt begleiten vier Teams die Arbeit des Kollektivs: Ein Team beschäftigt sich mit dem Touring, ein Team überwacht und kontrolliert die Finanzen, ein anderes Team widmet sich der Public Relations (dazu zählt die Arbeit an der Website, die Öffentlichkeitsarbeit, die Pflege von Pressekontakten sowie Kontakten zu Universitäten etc.) und ein Team kümmert sich um die Akquise bzw. pflegt das Netzwerk der Kurator\*innen, Dramaturg\*innen, Festivals usw.

Ein Tausch von Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der Teams wie auch der Wechsel in ein anderes Team sind möglich, eine Rotation ist sogar gewünscht. Die Teams sind nicht hierarchisch aufgebaut und orientieren sich an den Interessen und Fähigkeiten der Teammitglieder. In allen Teams ist die Geschäftsführung/das Management involviert – sei es als Supervisor\*in oder als aktives Mitglied des Teams.

---

### 3. MEETING-KULTUR

Wie bei fast jedem der hier vorgestellten Beispiele hat sich auch bei Gob Squad eine Meeting-Kultur etabliert, ohne die ein kollektives und nicht leitungsgebundenes Arbeiten nicht möglich ist.

Viermal jährlich finden die großen Group-Meetings statt. Auf diesen ganztägigen Meetings treffen sich die 7 Kernmitglieder sowie partiell involvierte Mitarbeiter\*innen, um strategische Entscheidungen zu fällen sowie Projekte zu planen. Alle sechs Wochen treffen sich möglichst alle Kernmitglieder sowie die Geschäftsführerin der Gruppe zum Strategic-Meeting. Hier werden größere Entscheidungen gefällt und Visionen, die auf den Group-Meetings entwickelt wurden, überprüft und gegebenenfalls umgesetzt. Wöchentlich findet das Admin-Meeting statt, das von der Geschäftsführerin geleitet wird, und bei dem day-to-day-Entscheidungen getroffen werden. Hier sind im Idealfall mindestens zwei bis drei Kernmitglieder anwesend.

---

### 4. PAY POLICY

Der Begriff der Pay Policy beschreibt den Umgang mit der Verteilung von Einkommen. Im Fall von Gob Squad geht damit der Anspruch ‚Equal Pay for equal work‘ einher. Diese Pay Policy existiert seit den frühen Anfängen von Gob Squad: Für jede geleistete Arbeitsstunde gab es damals 1 GBP/£.

Doch zunächst fließen alle Einnahmen, die das Kollektiv erwirtschaftet, in den ‚großen Gob-Squad-Topf‘. Von diesem Konto aus werden die Einkommen und Honorare, die gesamte Infrastruktur und alle sonstigen anfallenden Kosten bezahlt.

Alle freien Mitarbeiter\*innen als auch die Kernmitglieder werden stundenweise bezahlt, wobei der Brutto-Stundenlohn mittlerweile bei 20 Euro (und wenn möglich auch höher) angesetzt ist. Dieser Stundenlohn gilt für alle, die für oder mit Gob Squad arbeiten. Pro Arbeitstag (Reisetag/gesamter Probentag etc.) wird eine Pauschale von ca. EUR 200 ausbezahlt, je nach Länge der Tage. •

Das Porträt von Sabrina Apitz und Therese Schmidt entstand auf Grundlage eines Vortrags von Eva Hartmann und Sean Patten und wurde gemeinsam abgestimmt.

# Sophiensæle

## Ankerinstitution der freien Szene

Die Sophiensæle wurden 1996 von Sasha Waltz und Jochen Sandig gemeinsam mit Jo Fabian und Dirk Cieslak in den Räumen des ehemaligen Handwerkervereinshauses\* in der Sophienstraße gegründet und sind mittlerweile die älteste, kontinuierlich arbeitende Spielstätte der freien Szene Berlins.

Die Sophiensæle sind als GmbH organisiert und werden von der Senatsverwaltung für Kultur und Europa im Rahmen der vierjährigen Konzeptförderung gefördert. Das Profil des Hauses umfasst Performance, Tanz, Theater und Musiktheater, pro Jahr werden rund 280 Vorstellungen von ungefähr 80 Produktionen gezeigt, davon sind ca. 70 Prozent Premieren und Uraufführungen.

Bis zu 1.000 freischaffende Künstler\*innen, überwiegend aus Berlin, zeigen jährlich ihre Arbeiten in einer der drei Bühnen der Sophiensæle. Darüber hinaus finden regelmäßig Diskursformate statt, die in Verbindung oder unabhängig zum Theaterprogramm stehen. Die Gesellschafter\*innen der GmbH sind aktuell Amelie Deuffhard (von 2000 bis 2007 künstlerische Leiterin des Hauses), Jochen Sandig und Sasha Waltz.

---

### 1. STRUKTUR DES HAUSES

Innerhalb der in diesem Handbuch vorgestellten Arbeitsweisen orientieren sich die Sophiensæle am stärksten an klassischen Arbeitsstrukturen, jedoch unter der Prämisse eines gleichberechtigten Miteinanders der Mitarbeiter\*innen und einer transparenten Kommunikation.

Die Sophiensæle sind nicht kollektiv organisiert, die Arbeitsbereiche und -tätigkeiten sind klar aufgeteilt und personell zugeordnet. Insgesamt beschäftigen die Sophiensæle ca. 40 Personen, davon 30 Festangestellte und zehn Mitarbeiter\*innen auf Honorarbasis.

Zu den Mitarbeiter\*innen, die auf Vollzeit-, Teilzeit- oder Honorarbasis arbeiten, zählen:

- Geschäftsführung: Vollzeitstelle
- Künstlerische Leitung/Dramaturgie: drei Festangestellte in Voll- und Teilzeit, eine freischaffende Dramaturgin auf Honorarbasis
- Produktionsleitung: fünf festangestellte Produktionsleiter\*innen in Teilzeit
- KBB/Künstlerisches Betriebsbüro: zwei festangestellte Mitarbeiter\*innen, davon eine in Teilzeit und eine in Vollzeit

- Presseabteilung und Ticketing: drei festangestellte Mitarbeiter\*innen, zwei davon in Vollzeit-, eine in Teilzeitanstellung sowie eine Stelle, die über das Freiwillige Soziale Jahr besetzt ist
- Technikabteilung: vier Festangestellte, im Schnitt kommen dazu zehn freischaffende Techniker\*innen, die auf Honorarbasis arbeiten, sowie eine Auszubildende
- Kasse/Abenddienst/Bar: zehn geringfügig Beschäftigte

Mit diesem Geflecht aus festangestellten und freien Mitarbeiter\*innen, die den Spielbetrieb am Haus planen, koordinieren, terminieren, inhaltliche Schwerpunkte setzen und laufende Produktionen betreuen, sind die Sophiensæle, neben dem HAU Hebbel am Ufer, eine der größten freien Spielstätten Berlins.

---

## 2. INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION

Eine transparente Kommunikation innerhalb und zwischen den Abteilungen ist die Grundlage dafür, um einerseits flexibel auf die Anforderungen des frei produzierten Theaters reagieren zu können und gleichzeitig ein klares Profil und eine Kontinuität als Spielstätte in der freien Szene garantieren zu können.

Die verschiedenen Abteilungen kommen einmal in der Woche zur Teamsitzung zusammen, in der aktuelle Produktionen besprochen werden, ein Austausch über das Programm stattfindet und Verfahrensweisen der Zusammenarbeit abgestimmt werden. Des Weiteren werden hier Themen zur Disposition gestellt, die den Mitarbeiter\*innen im Hinblick auf das Profil des Hauses wichtig sind, dazu zählen u. a. Stellungnahmen der Sophiensæle zu gesellschaftlichen und politisch relevanten Themen.

Der Austausch unter den verschiedenen Abteilungen findet darüber hinaus natürlich auch außerhalb dieser Teamsitzungen statt – zum Beispiel in inoffiziellerer Art und Weise bei den gemeinsamen Mittagessen, die jeden Tag von einer anderen Abteilung für alle zubereitet werden. Neben den wöchentlichen Meetings aller Abteilungen finden zudem regelmäßige Besprechungen innerhalb der Abteilungen statt.

Zusätzlich zu den genannten Meetings setzen sich die verschiedenen Abteilungen ca. vier Wochen vor einer Premiere zu Produktionsgesprächen zusammen, bei welchen die Künstler\*innen ihre Produktionen inhaltlich vorstellen und organisatorische Eckpunkte (Aufbau, technische Einrichtung etc.) besprochen werden.

Anfragen von Künstler\*innen werden an die künstlerische Leitung und/oder die Dramaturg\*innen herangetragen und in den wöchentlich stattfindenden Dramaturgie-Sitzungen besprochen. Die Entscheidung für (oder gegen) eine Anfrage trifft dann die künstlerische Leitung gemeinsam mit den betreffenden Dramaturg\*innen. Das Profil des Hauses wird nicht zuletzt durch Künstler\*innen geprägt, die seit vielen Jahren an den Sophiensælen produzieren und deren künstlerische Handschriften und inhaltliche wie ästhetische Setzungen mit dem Haus verbunden sind. Daher finden kontinuierlich Treffen zwischen der künstlerischen Leitung/den Dramaturg\*innen und den einzelnen Künstler\*innen statt, bei denen neue Ideen besprochen und mögliche Produktionen und Formate gemeinsam anvisiert werden.

---

## 3. ENTWICKLUNG NEUER FORMATE

Neben der Nachwuchsförderung sehen die Sophiensæle einen Schwerpunkt ihrer Arbeit in der Innovationsförderung. Damit ist die Entwicklung neuer Formate und sogenannter Hybridformate gemeint, bei denen sowohl ein transdisziplinärer Zugriff auf Themen und Inhalte formuliert wird als auch die Trennung zwischen Publikum und Performer\*innen einerseits sowie jene zwischen Schauspiel und Performance andererseits aufgehoben wird.

Alle Mitarbeiter\*innen der Sophiensæle sind eingeladen, neue Formate zu denken, Impulse zu geben und/oder sich aktiv an der Entwicklung zu beteiligen. Finanzielle Entscheidungen, die damit einhergehen, werden in Absprache mit der Geschäftsführung getroffen. Formate wie die Kiezkantine und die Musikkantine entstanden aus Ideen von Mitarbeiter\*innen der verschiedenen Abteilungen.

Die Zusammenarbeit funktioniert dabei, gerade auch bei der Entwicklung neuer Formate, auf Augenhöhe. Die Bereitschaft aller Mitarbeiter\*innen, aufeinander einzugehen und auftretende Herausforderungen gemeinsam unter Einbeziehung aller Betroffenen zu lösen, ist die Basis eines produktiven, entspannten und solidarischen Miteinanders am Haus. •

Das Porträt von Sabrina Apitz und Therese Schmidt entstand auf Grundlage eines Vortrags von Cilgia Gadola und wurde gemeinsam abgestimmt.

# Information at a Glance: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) and Unternehmensgesellschaft (UG)

[Limited Liability Company and Limited Liability Entrepreneurial Company]

by Sonja Laaser

## 1. GENERAL INFORMATION AND BODIES

The GmbH/UG is a legal entity under private law and is a form of corporation. The purpose of a GmbH/UG is the recognized, planned, permanently organized, independent, profit-oriented or economic activity on the market (§ 6, paragraph 1 in connection with § 1 HGB, the German Commercial Code). A GmbH/UG is founded by one or more legal entities or individuals (see § 1 of the GmbHG, the German Act on Limited Liability Companies. An OHG or GbR can also be shareholders of a GmbH.

The GmbH/UG consists of at least two bodies: the general assembly of shareholders and the business management.

## 2. FOUNDING

The GmbH first exists when it is entered into the commercial registry. The minimum share capital amounts to EUR 25,000.00. A prerequisite for the entry of a GmbH in founding in the commercial registry is the notarized partnership agreement as well as the payment of at least half of the share capital, that is, the payment of an amount totaling EUR 12,500.00. The shareholders are personally liable to the creditors of the GmbH in the event of an unpaid half of the minimum capital (meaning in the amount of EUR 12,500.00). The appointment of the managing directors must take place in notarized form and must be entered into the commercial registry.

If it is not possible to produce the minimum share capital, there is the option of founding an Unternehmensgesellschaft (UG). The UG is the 'younger sibling' of the GmbH. Founding the GmbH is possible beginning with a payment of the share capital in the amount of EUR 1.00. Each year, the UG must place a quarter of its profit in reserves in order to increase the share capital until the minimum share capital of the GmbH is achieved, EUR 25,000.00. As soon as the UG has reserves in the amount of at least EUR 12,500.00, it can become a GmbH as only the payment of half of the minimum share capital for a GmbH is required for its founding, even in the case of conversion.

The founding costs for the notary, the entry in the commercial registry as well as the announcement for a GmbH with a minimum share capital of EUR 25,000.00 amount

to approximately EUR 500.00 to EUR 1,000.00. Insofar as the GmbH is not founded using a standard model, additional costs for legal consultation are frequently incurred for the creation of the partnership agreement and the contracts for managing directors.

## 3. NAME

The GmbH/UG has no restrictions with regard to its name. One example would be 'XY GmbH/UG'. The name 'XY' is then supplemented by *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (company with limited liability) or GmbH.

Before naming the GmbH/UG, it is always recommend that you check to see if there are other companies with the same name or a similar name and whether a brand exists with the same or a similar name.

## 4. LIABILITY

In general, the GmbH/UG is (only) liable with its corporate assets (see §13, paragraph 2 GmbHG) for the debts of the company. The private assets of the shareholders remain untouched by this except in the event of very rare, exceptional circumstances. This is not the case for the managing directors and/or the managing partners. In accordance with § 43 GmbHG they are liable internally (meaning to the other shareholders of the GmbH) as well as externally (e.g. in the event of contracts with third parties). Externally, tax obligations (unpaid taxes in accordance with § 34, 69 AO, the German Fiscal Code) and legal social obligations (unpaid social security obligations in accordance with § 823, paragraph 2 of the BGB, the German Civil Code in conjunction with § 266 a of the StGB, the German Penal Code) especially play a role. In order to reduce these risks, it is possible to conclude a policy for so-called directors and officers insurance.

## 5. NON-PROFIT STATUS

Both a GmbH as well as an UG can achieve non-profit status; please see the entry on Vereine, registered associations.

## 6. VALUE-ADD TAX

Please see the entry on GbRs for more information here.

## 7. COMMERCIAL

The GmbH/UG is a legal commercial form.

## 8. LEGAL CLASSIFICATION OF THE CONTRACTUAL RELATIONSHIP: MANAGEMENT

The social law status of the management for a GmbH must be checked:

In general, the company must make social security contributions and tax payments



for managing directors that are not shareholders. They are to be formally employed. This is not always the case for managing partners, that is, managing directors who hold shares in the company.

The classification of the managing partners as employees (non-freelancers) is not uniform across different areas of law.

- In terms of labor law, managing partners are not classified as employees (vacation time and continued remuneration must be contractually regulated, but can be derived in part from European law without contractual regulations).
- In terms of tax law, the managing partners are always classified as employees when an employment contract exists (which is usually the case) with the result that the GmbH must pay payroll tax.
- In terms of social law, everything depends on the individual circumstances of the case in question. This depends upon the criteria developed by courts to distinguish between freelance and non-freelance activities.

#### a) Consequence of the Legal Social Classification of the Managing Partners

The following applies to the legal social classification of the managing partners:

- Without exception, there is no social security obligation for managing partners that are sole shareholders (so-called 1-person companies, GbR as the sole shareholder, et cetera);
- Frequently, there is no social security obligation for managing partners with at least half the share of the share capital (frequently in cases with up to two managing partners who are equally involved in the share capital).
- In general, no social security obligation exists for managing partners with a blocking minority in the partnership agreement and an exemption in accordance with § 181 BGB in the general assembly.

In these cases, only the decision of Deutsche Rentenversicherung within the framework of a procedure for establishing insurance status can provide legal security.

#### b) Consequences for Freelance Managing Partners = No Social Security Contributions

The GmbH does not have to pay any social security contributions (half of the premiums for health insurance, care insurance and retirement insurance) for freelance managing partners.

#### c) Consequences for Freelance Managing Partners = Social Security Contribution for Artists

If the managing partners work primarily on an artistic basis for the GmbH, it must be inspected whether the GmbH must pay social security contributions for artists based on the payment of the managing partners. •

SONJA LAASER is an attorney and a freelance dramaturg. She advises founders of new companies and culture makers in legal questions, such as funding legislation, the handling of value-added tax with regard to funding, special issues of tax law with regard to contracts involving foreign elements as well as social law questions pertaining to contracts with artists. She offers workshops and advisement sessions on behalf of a variety of state associations of independent performing arts (LAFT Berlin, laPROF Hessen, LaFT BW) as well as through Kulturförderpunkt Berlin. She has worked in her own law office in Charlottenburg since 2018. [www.kanzlei-laaser.com/rechtsanwaeltin](http://www.kanzlei-laaser.com/rechtsanwaeltin)

# Gob Squad

## Consensus Model & Pay Policy

The German-British artist collective was founded in 1994 at Nottingham-Trent University and works at the interface between theatrical/media space and reality in collaboration with the relationship between performers and audience members.

Gob Squad consists of a core collective of seven artists, Johanna Freiburg, Sean Patten, Sharon Smith, Berit Stumpf, Sarah Thom, Bastian Trost and Simon Will, who have now worked together for more than 25 years.

In addition, four colleagues, in part permanently employed, in part freelance, make up the office team (a managing director for production and management, two people working in financial management/accounting and one person for tour management).

The third part of the collective is formed by a team of freelance artists who work on a project-by-project basis for and with Gob Squad, including sound engineers, video artists, costume and stage designers as well as guest performers.

This means that an alternating team of 40 to 50 artists and team members works with this seven-person core collective.

A large number of tasks comes together with this large number of team members. Over the course of the years, Gob Squad has developed a working model based on a fair and collective work and financial policy that has been established through annual coaching sessions and is constantly further developed. The desire still exists to realize the collective's own standards for fairness and collectivity even more strongly within the working processes and structures.

---

### 1. THE CONSENSUS MODEL

Within creative processes, Gob Squad works with the consensus model. A decision can only be made when all artists involved in the discussion agree to the decision and the resulting consequences. This shared decision-making has priority in all events and implies the possibility of longer discussions.

Methods have been developed for these debates that ensure that everyone is heard and can express their opinion. The consensus model practiced by Gob Squad initially provides a speaking time of a few minutes for each member of the collective. A list of speakers is made and brief minutes are kept for the individual statements; both of these tasks are done by the chair of the round of discussion.

As it is easier and more practical to speak about ideas, plans and desires that are visible in space, rough sketches of all opinions and/or statements are made on large sheets of paper in the next step.

The individual sketches of ideas are then further developed by smaller groups of two to four people. The results are then presented to the entire group. If consensus regarding the sustainability and potential of an idea is reached during the subsequent debate, this idea is further developed by a group that did not originally come up with the idea. This is intended to ensure that ideas are seen as belonging to the project and/or collective and are not seen as personalized.

---

### 2. TEAM WORK

Outside of the creative work, Gob Squad is organized into teams. With the help of supervision, the unconsciously practiced model of the division of labor that Gob Squad has used since the beginning is consciously reflected up and teams are named and established for a variety of working areas. One member of the core collective of Gob Squad works in each team and assumes responsibility within the team based upon their personal abilities and interests. The additional team members are staff members from the management and dramaturgy and/or additional artistic associates.

In total, four teams accompany the work of the collective: one team deals with touring, one team monitors and checks the finances, another team is dedicated to public relations (this includes work on the website, PR work, the maintaining of press contacts as well as contacts to universities, et cetera) and one team deals with the expansion and maintenance of the network of curators, dramaturgs, festivals, et cetera.

An exchange of tasks and responsibilities within the teams as well as changing to other teams is possible and rotations are in fact desired. The teams are not set up hierarchically and are oriented to the interests and abilities of the team members. The management is involved in all teams – be it as a supervisor or as an active member of the team.

---

### 3. MEETING CULTURE

Like almost every example provided here, Gob Squad has established a meeting culture without which collective, non-leader based work is not possible.

The large group meetings take place four times per year. Over the course of these all-day meetings, the seven core members as well as partially involved members make strategic

decisions and plan projects.

Every six weeks, as many core members as possible meeting with the group's managing director for a strategic meeting. Here larger decisions are made and visions articulated during the group meetings are developed, examined and possibly implemented.

Admin meetings take place on a daily basis that are led by the managing director in which day-to-day decisions are made. Ideally at least two to three core members are present here.

---

#### 4. PAY POLICY

The term "pay policy" describes the process of distributing the income. For Gob Squad, this is accompanied by the principle of "equal pay for equal work". This pay policy has existed since the very beginnings of Gob Squad: at the time, a rate of 1 GBP/£ was agreed for every hour worked.

In the beginning, all income made by the collective was placed into the "big Gob Squad pot". This account was used to pay for the remuneration and fees, the entire infrastructure and all additional costs.

All freelance workers as well as the core members are paid by the hour, whereby the gross hourly rate is now 20 EUR (and higher, when possible). This hourly rate applies to everyone who works with or for Gob Squad. A lump sum of approximately 200 EUR is paid, depending on the length of the day, per work day (travel day/rehearsal day, et cetera). •

This profile by Sabrina Apitz and Therese Schmidt was written on the basis of a presentation by Eva Hartmann and Sean Patten and was jointly coordinated.

# Sophiensæle

## Flagship Institution of the Independent Performing Arts Community

Sophiensæle was founded in 1996 by Sasha Waltz and Jochen Sandig together with Jo Fabian and Dirk Cieslak in the building formerly used by the craftpersons' association in Sophienstraße and is now the oldest continuously working performance venue in Berlin's independent performing arts community.

Sophiensæle is organized as a GmbH and is funded by Berlin's Senate Department for Culture and Europe within the four-year *Konzeptförderung* program, or concept funding. The profile of the venue includes performance, dance, theater and music theater; some 280 performances of about 80 productions are presented per year with about 70 percent being Berlin premieres and world premieres.

Up to 1,000 freelance artists, primarily based in Berlin, present their work on one of Sophiensæle's three stages each year. In addition, regular conversation formats take place here, either in conjunction with or independent of the schedule of programming.

The shareholders of the GmbH are currently Amelie Deuffhard (who served as artistic director from 2000 to 2007), Jochen Sandig and Sasha Waltz.

---

#### 1. STRUCTURE OF THE INSTITUTION

Of the working methods presented in this handbook, Sophiensæle is the most strongly oriented around classic work structures, but expressly with the premises of all team members dealing with each other on an equal basis and transparent communication.

Sophiensæle is not collectively organized; the work areas and task are clearly divided and personally assigned. Sophiensæle employs some 40 individuals, 30 as full-time employees and ten as freelance workers.

The positions working on a full-time, half-time or freelance basis include:

- Managing Director: Full-time position
- Artistic Direction/Dramaturgy: Three formal employees working full-time and part-time, one freelance dramaturg on a fee basis
- Production management: Five formally employed production managers working part-time

- KBB/Künstlerisches Betriebsbüro: Two formally employed workers, one part-time and one full-time
- Press department and ticketing: Three formally employed workers, two full-time, one part-time as well as a position covered by the voluntary social year program
- Technical department: Four formally employed workers, an average of an additional ten freelance technicians as well as one trainee
- Box office/bar: Ten casual workers

With this combination of formally employed and freelance workers who plan the venue's schedule of programming, coordinate, schedule, place thematic focuses and support current productions, Sophiensæle is, alongside HAU Hebbel am Ufer, one of Berlin's largest independent performance venues.

---

## 2. INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION

Transparent communication within and between the departments is the basis for a profile that is both flexible enough to be able to react to the requirements of independently produced theater as well as clear enough to be able ensure continuity as a performance venue within the independent performing arts community.

The various departments meet once per week in a team meeting in which the current productions are discussed, conversations are had about the schedule of programming and the procedures for working together are clarified. In addition, themes are placed on the agenda for discussion that are important to the team in terms of the profile of the venue; these include, amongst others, the position of Sophiensæle with regard to topics of societal and political relevance.

The exchanges between the various departments also take place outside of these team meetings of course, for example, in an unofficial manner during shared lunches that are prepared by a different department for the entire team each day.

Alongside the weekly meetings of all departments, regular meetings also take place within the departments. In addition to the meetings named, the various departments come together for production meetings approximately four weeks before a premiere, where the artists can present the content of their productions and discuss organizational issues (load-in, technical rehearsals, et cetera).

Inquires from artists are passed on to the Artistic Director and/or the dramaturgs and are discussed in the weekly dramaturgy meetings. The decision for (or against) an inquiring

production is made by the Artistic Director together with the dramaturgs. The profile of the institution is shaped not least of all by the artists who have produced their work at Sophiensæle for many years and whose artistic signatures and approaches to content as well as aesthetics are associated with the venue. As a result, meetings take place continuously between the Artistic Director, the dramaturgs and the individual artists where new ideas can be discussed and possible productions and formats can be mutually pursued.

---

## 3. DEVELOPMENT OF NEW FORMATS

Alongside supporting the next generation of artists, Sophiensæle has placed a focus in its work on supporting innovation. This means the development of new formats and so-called hybrid formats where both an interdisciplinary approach to themes and content is formulated and the separation between audience and performers as well as between theater and performance is abolished.

All team members of Sophiensæle are invited to think up new formats, provide ideas and/or to actively involve themselves in their development. Financial decisions that arise in conjunction with this are made in coordination with the Managing Director. Formats such as the *Kiezkantine*, or neighborhood cafeteria, and the *Musikkantine*, or music cafeteria, arose from the ideas of members of various departments.

The collaboration takes place, especially with the development of new formats, at eye level. The readiness of all team members to work with each other and respond to challenges encountered together with everyone affected forms the basis of a productive, relaxed and solidary working environment in the venue. •

This profile by Sabrina Apitz and Therese Schmidt was written on the basis of a presentation by Cilgia Gadola and was jointly coordinated.

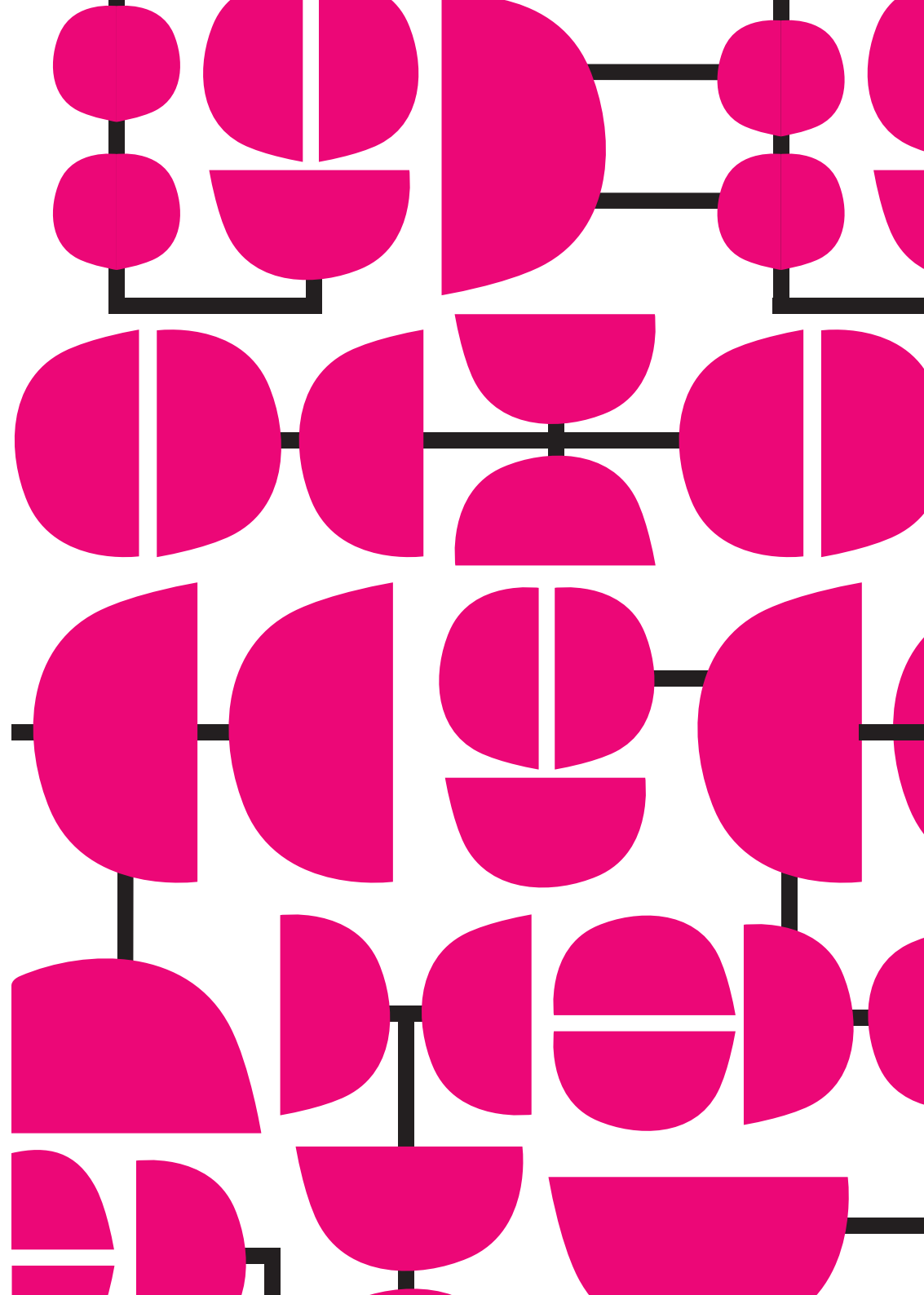
# Freies Arbeiten & die GbR

Im folgenden Kapitel sind rechtliche Aspekte beschrieben, die bei der Gründung und Arbeit innerhalb einer GbR zu beachten sind. Darüber hinaus werden das Choreograf\*innen-Duo **bücking&kröger** sowie das freie Kulturbüro **ehrliche arbeit** porträtiert.

---

## Independent Work & the GbR

In the following chapter, legal aspects of founding and working with a GbR, a partnership under the German Civil Code, are described. In addition, profiles are presented of the choreographer duo **bücking&kröger** as well as **ehrliche arbeit - freie Kulturbüro**.



# Kurzinformation: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

von Sonja Laaser

## 1. ALLGEMEINES UND ORGANE

Die GbR ist gemäß § 705 ff BGB eine Personengesellschaft. Personengesellschaften sind eine Vereinigung von mindestens zwei Personen (natürliche oder juristische Personen oder Personengesellschaften), die sich zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks zusammentun.

Die GbR verfügt lediglich über ein ‚Organ‘, nämlich die Gesellschafter\*innen.

## 2. GRÜNDUNG

Die GbR entsteht automatisch, wenn sich mindestens zwei Rechtssubjekte zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks zusammentun. Zur Gründung sind kein schriftlicher Gesellschaftsvertrag und auch keine Anmeldung beim Handelsregister notwendig. Ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag empfiehlt sich aber dennoch, weil andernfalls die gesetzlichen Regelungen gem. §§ 705 ff BGB gelten, die nicht immer der Interessenslage der Gesellschafter\*innen entsprechen.

Nach der Gründung der GbR müssen die Gesellschafter\*innen die GbR beim Finanzamt anmelden, wenn sie am Rechtsverkehr nach außen auftritt (Außengesellschaft). Ein Auftritt nach außen liegt nahe, wenn die GbR Einnahmen (Fördergelder, Honorare etc.) erhält, einen gemeinsamen Internetauftritt hat und gemeinsame Rechnungen schreibt. Sollte nur ein\*e Gesellschafter\*in nach außen auftreten, diese\*r aber im Innenverhältnis mit mehreren Personen kooperieren, so handelt es sich um eine sog. Innengesellschaft. Diese ist nicht beim Finanzamt anzumelden.

## 3. NAME

Bei der Benennung einer GbR sollten die vollständigen Namen (Vor- und Nachname) der Gesellschafter\*innen genutzt werden (z. B. Max Mustermensch/ Maria Musterperson GbR). Ist diese Kombination zu lang oder zu umständlich, genügt ausnahmsweise das Führen der Nachnamen, sofern diese ausreichend Kennzeichnungskraft haben, also nicht zu häufig im Geschäftsverkehr vorkommen. Es ist jedoch möglich, dass sich die GbR eine Geschäftsbezeichnung gibt und zur Kennzeichnung der Gesellschaft die Nachnamen der Gesellschafter\*innen nebst Sachbestandteil nutzt (z. B. XY Company – Mustermensch/ Musterperson GbR). Im Rahmen der alltäglichen Geschäftstätigkeit (insb. Werbung etc.) ist es zulässig, allein den Sachbestandteil (z. B. XY Company) zu verwenden. Im Impressum und auf Rechnungen und Verträgen ist dagegen stets die vollständige Bezeichnung (Sachbestandteil und Nachnamen) anzuführen.

## 4. HAFTUNG

Die Gesellschafter\*innen einer GbR haften nach außen mit ihrem privaten Vermögen persönlich. Das bedeutet, dass jede\*r einzelne Gesellschafter\*in auch allein gegenüber Dritten für die gesamten Schulden der GbR aufkommen muss. Diese Haftung erfolgt in unbegrenzter Höhe.

## 5. GEMEINNÜTZIGKEIT

Eine GbR kann nicht gemeinnützig sein. Das bedeutet, dass sie nicht steuerlich begünstigt werden kann und auch bei ‚Spenden‘ keine Spendenbescheinigungen ausstellen kann.

## 6. UMSATZSTEUER AUF DIE UMSÄTZE DER GMBH

Die GbR ist Umsatzsteuersubjekt. Das heißt, dass sie Umsatzsteuer für ihre Leistungen in Rechnung stellen und abführen muss, wenn nicht eine Ausnahmeregelung greift. Wenn eine Ausnahmeregelung greift, muss sie in ihren Rechnungen auf diese Ausnahme ausdrücklich hinweisen (z. B. Kleinunternehmerregel\* oder Befreiung z. B. nach § 4 Nr. 20 a UStG).

### a) Kleinunternehmerregel gem. § 19 UStG

Kleinunternehmer\*innen (= Umsatz ≤ 17.500 EUR/Jahr) müssen keine Umsatzsteuer an das Finanzamt abführen. Auch die monatliche Umsatzsteuervoranmeldung entfällt.

Auf die Einnahmen der GbR ist die Grenze in Höhe von EUR 17.500,00 für die Kleinunternehmerregel\* nur einmal anwendbar. Sofern die GbR aus drei Gesellschafter\*innen besteht, darf der Betrag i. H. v. EUR 17.500,00 nicht mit drei multipliziert werden. Befreite Umsätze, z. B. nach § 4 Nr. 20 a UStG, zählen nicht als Umsatz im Sinne der EUR 17.500,00 der Kleinunternehmerregel\*.

### b) Befreiung nach § 4 Nr. 20 a UStG

Die Gesellschafter\*innen einer GbR können gem. § 4 Nr. 20 a UStG eine Befreiung von der Umsatzsteuer bei der zuständigen Landesbehörde beantragen, wenn sie ähnliche kulturelle Tätigkeiten wie ein öffentliches Theater wahrnehmen.

## 7. GEWERBLICH

GbRs werden danach unterschieden, ob sie einer freiberuflichen Tätigkeit nach § 18 EStG oder einer gewerblichen Tätigkeit nach § 15 EStG nachgehen. Künstlerische Tätigkeiten gelten grundsätzlich als freiberuflich. Sofern eine Spielstätte jedoch z. B. Getränke, Bücher, Videos etc. verkauft, ist diese Tätigkeit gewerblich. Auch die Tätigkeit als Produktionsleiter\*in ist in der Regel gewerblich. Wenn bereits ein kleiner Teil der Tätigkeit der GbR gewerblich ist, dann können die Finanzbehörden die gesamte GbR als gewerblich einordnen.

Eine gewerbliche GbR zieht unterschiedliche Folgen nach sich (Anmeldung beim Gewerbeamt und ggf. Erfüllung von Auflagen, Mitgliedschaft der IHK, Gewerbesteuer, höhere Buchführungspflichten etc.).

## 8. RECHTLICHE EINORDNUNG DES VERTRAGSVERHÄLTNISSES: SELBSTÄNDIGE GESELLSCHAFTER\*IN

### a) Gewinne und keine Honorare

Die Gesellschafter\*innen erhalten für ihre Tätigkeit bei der GbR keine Honorare/Vergütung. Stattdessen werden etwaig entstehende Gewinne der GbR auf die Gesellschafter\*innen verteilt. Gewinne werden ohne gesonderte Vereinbarung am Ende des Jahres auf die Gesellschafter\*innen verteilt. Jede\*r Gesellschafter\*in erhält gleich hohe Gewinne, sofern zwischen den Gesellschafter\*innen nicht eine andere Regelung vereinbart worden ist.

Die Gesellschafter\*innen sind in der Regel als selbständig Tätige einzuordnen (sofern keine sog. ‚Schein-GbR‘ vorliegt), sodass auf die Gewinne keine Sozialabgaben, Lohnsteuern etc. anfallen. Auf die Gewinne der Gesellschafter\*innen fällt auch keine Umsatzsteuer an. Das gilt auch, wenn die Gesellschafter\*innen im Ausland ansässig sind.

Die GbR kann keine Rücklagen bilden, sodass die Gewinne, selbst wenn sie auf dem Konto der GbR liegen und nicht am Ende des Jahres an die Gesellschafter\*innen ausgezahlt werden, als Gewinne der Gesellschafter\*innen behandelt werden. Dies führt dazu, dass die Gesellschafter\*innen die Gewinne in ihrer Einkommenssteuererklärung angeben und versteuern müssen. Insbesondere bei Fördergeldern ist daher darauf zu achten, dass bis zum Ende des Jahres alle Mittel verwendet („ausgegeben“) werden, da andernfalls eine Besteuerung von Fördermitteln droht. Hierin unterscheidet sich die GbR erheblich von einer GmbH oder einem Verein, die Rücklagen bilden können.

### b) Keine Künstlersozialabgabe\* (KSA)

Die GbR muss keine Künstlersozialabgabe\* (KSA) auf die Gewinne der Gesellschafter\*innen abführen. Das liegt daran, dass die GbR gegenüber ihren Gesellschafter\*innen nicht als Verwerterin auftritt. Hierin liegt ein wesentlicher Unterschied zu GmbH oder Verein. Zahlt eine GmbH an ihre geschäftsführenden Gesellschafter\*innen einen Lohn oder ein Verein an den Vorstand oder die Mitglieder Honorare, so fällt auf diese Zahlungen grundsätzlich KSA an. •

Die Kurzbiografie der Autorin SONJA LAASER finden Sie auf Seite 38.

# ehrlische arbeit - freies Kulturbüro

## Radikal kollektiv

ehrlische arbeit – freies Kulturbüro ist ein Produktionsbüro für die freien darstellenden Künste, das seit 2006 existiert. Die Mitglieder des Büros verbinden Konzept- und Projektentwicklung mit Projekt- und Produktionsleitung, Dramaturgie, Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Kuration sowie Redaktion, Textarbeit und Übersetzungen. Die Kolleginnen arbeiten selbst- und eigenständig an individuell gewählten Projekten, die sich mal mehr oder weniger mit den Aktivitäten der anderen kombinieren lassen.

Zu dem sich als feministisches Kollektiv bezeichnenden Produktionsbüro gehören Anka Belz, Janina Benduski, Anna Mareike Holtz, Nina Klöckner, Sandra Klöss, Andrea Oberfeld, Elena Polzer, Ilka Rümke und Anna Wille sowie die Juniorpartner\*innen Theresa Pommerenke und Torsten Klöss.

## 1. VERTEILUNGSMODELL

ehrlische arbeit ist eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) und als Kollektiv organisiert. Alle Mitglieder des Kollektivs sind Gesellschafterinnen der GbR und damit gleichberechtigte Inhaberinnen, zugleich aber auch nicht angestellt, sondern freischaffend.

Damit haben sie – wie viele andere selbstständig arbeitende Kunstschaffende – weder Anspruch auf eine staatliche Rente, noch haben sie eine Arbeitslosenversicherung oder genießen Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.

An diesen Punkten setzt eine wesentliche Prämisse des kollektiven Modells von ehrlische arbeit ein: Die Vorteile einer Festanstellung (Planungssicherheit, Lohnfortzahlung bei Krankheit und im Urlaub) werden in diesem Kollektiv simuliert und mit den Vorteilen der selbstständigen Arbeit (eigenständige und eigenverantwortliche Arbeit, geringerer betrieblicher Aufwand) kombiniert.

Konkret bedeutet dies, dass alle Mitglieder in eine gemeinsame Betriebshaftpflichtversicherung, sowie in eine gemeinsame Unfallversicherung eingebunden sind. Aufgrund eines

besonderen finanziellen Verteilungsmodells, auf das im nächsten Abschnitt eingegangen wird, erhalten auch über einen längeren Zeitraum erkrankte Kolleg\*innen oder Kolleg\*innen, die aufgrund von Kinderbetreuung o. ä. weniger Kapazitäten haben, die gleichen Auszahlungen.

## 2. ‚SOLIDARISCHES SYSTEM‘

Die solidarischen Setzungen sind Bestandteil eines speziellen Bezahlungsmodells, das den kollektiven Gedanken auch in Bezug auf die finanzielle Verteilung verfolgt.

Alle Einnahmen gehören dem Kollektiv. Aus diesen Einnahmen werden sowohl die Kosten für die Infrastruktur (Miete, laufende Bürokosten, Versicherungen etc.) als auch die Honorare an jede Gesellschafterin bezahlt. Jede Gesellschafterin bekommt dabei den gleichen finanziellen Anteil bzw. das gleiche Honorar, unabhängig davon, zu wie viel Prozent der Gesamteinnahmen sie beigetragen hat oder wie hoch ihre Arbeitszeit war. Die Höhe der Auszahlung orientiert sich also nicht am individuellen Arbeitsaufwand, der Arbeitszeit oder am Gewinn aus dem jeweiligen Projekt. Das Honorar der Juniorpartner\*innen wird über einen festgelegten Zeitraum stufenweise an die Auszahlungen der Gesellschafterinnen angepasst. Am Ende der Juniorpartner\*innenschaft wird der/die Juniorpartner\*in als vollwertige\*r Gesellschafter\*in und Inhaber\*in in die GbR aufgenommen.

## 3. KOMMUNIKATIONSKULTUR

Auch bei ehrlische arbeit hat sich im Laufe der Jahre eine Kommunikationskultur etabliert, die entscheidend für das Funktionieren von kollektiven Arbeitsprozessen ist.

Einmal wöchentlich treffen sich alle Gesellschafterinnen wie auch die Juniorpartner\*innen zum Jour fixe, um laufende Anfragen zu besprechen und Entscheidungen zu Infrastruktur und Büroorganisation zu treffen. Alle zwei Monate findet dazu ein regelmäßiges Arbeitstreffen zu übergreifenden und komplexeren Themen statt. Dazu zählen beispielsweise Diskussionen um die Altersvorsorge, ein ausführlicher Austausch über Jahreskapazitäten der einzelnen Kolleg\*innen, die Überprüfung und ggf. Justierung von Verfahrensweisen im Bereich der Betriebsorganisation sowie Updates und Diskussionen im Rahmen der Finanzplanung und Geschäftsführung.

Gruppendynamische Prozesse und größere betriebliche Veränderungen oder Entscheidungen werden jährlich auf einer zweitägigen Klausur überprüft, diskutiert und geplant.



Relativ neu ist der Grand Prix und er bezeichnet eine Art Zwischen-Tool: ein Meeting, welches größer ist als der wöchentliche jour fixe und zugleich kleiner als das alle zwei Monate stattfindende Arbeitstreffen. Hier werden Anliegen verhandelt, die sich nicht gut in den wöchentlichen Absprache-Modus eingliedern lassen, aber auch keinen Aufschub bis zum nächsten Arbeitstreffen dulden.

Die Entstehung des Grand Prix ist ein Beispiel für die bewegliche Struktur, aus und in der ehrliche Arbeit wächst. Prozesse und Entwicklungen unterliegen keinen starren und vorgegebenen Mustern, sondern lassen sich auf Bedürfnisse und Entwicklungen außerhalb und innerhalb von ehrlicher Arbeit anpassen.

Neben den praktischen Tools ist das Kommunikationsklima von entscheidender Bedeutung: Es wird eine offene, egalitäre und von gegenseitigem Respekt und Zuneigung geprägte Kommunikationskultur gelebt, in der es nicht nur um Aspekte der betrieblichen Organisation, der Projektarbeit oder anderen Tätigkeitsfeldern geht. Ebenso wichtig ist eine ständige Reflexion der eigenen Kapazitäten und Ressourcen sowie des Miteinanders innerhalb der Strukturen und Tätigkeiten aller Kolleg\*innen.

Konflikte werden gezielt angesprochen und respektvoll diskutiert, um zu einem für alle tragbaren und zugleich zufriedenstellenden Ergebnis zu kommen. Diese Kommunikationskultur ist auch in Hinblick auf das Bezahlungsmodell wichtig, welches sich nicht an der Leistung orientiert, sondern darauf baut, dass sich alle Kolleg\*innen mit ihrer jeweiligen Arbeitskraft – unabhängig davon, wie diese individuell in Stunden oder Umsatz bezifferbar ist – in das Kollektiv einbringen und für dieses wirtschaften. •

Das Porträt von Sabrina Apitz und Therese Schmidt entstand auf Grundlage eines Vortrags von Anka Belz und Elena Polzer und wurde gemeinsam abgestimmt.

# bücking&kröger

## Kollektiv und kontinuierlich

bücking&kröger gründete sich als Choreograf\*innen-Duo im Jahr 2014. Seit 2016 sind sie eine GbR, die aus den drei Mitgliedern Florian Bücking, Raisa Kröger und Johanna Withelm besteht und kollektiv, gleichberechtigt und non-hierarchisch arbeitet.

Zwei der Mitglieder sind selbstständige Freiberufler\*innen ohne Anstellung. Die Arbeit erfolgt projektweise und es werden Rechnungen gestellt. Beide sind über die Künstlersozialkasse\* kranken-, pflege- und rentenversichert. Das dritte Mitglied ist außerhalb der GbR angestellt (50%) und über diese\*n Arbeitgeber\*in kranken- und pflegeversichert. Zudem ist die dritte Person ebenfalls projektweise selbstständig, stellt Rechnungen und ist für diese selbstständige Arbeit über die Künstlersozialkasse\* versichert.

Dazu kommen weitere Teammitglieder aus den Bereichen Musik/Sound (Julius Born, Constantin Popp), Bildende Kunst/Bühnenbild (Fabian Reimann, Daniel Pakendorf), Lichtdesign (Martin Pilz), Kostümdesign (Michiel Keuper), Fotografie (Mayra Wallraff), Presse (Lilly Schofield) und Produktionsassistentz (Katharina Meyer). Als Kernteam streben die drei Gesellschafter\*innen der GbR intensive und immer wiederkehrende Kollaborationen mit den genannten Teammitgliedern an.

Bisher entstanden fünf Kurzstücke und drei abendfüllende Produktionen. Die Arbeiten zeichnen sich durch ihren klaren Fokus auf den Körper und auf die mit Bewegungen einhergehenden Zustände aus und entstehen oftmals in Zusammenarbeit mit Künstler\*innen aus dem Bereich der Bildenden Kunst und der Musik.

---

### 1. KOLLEKTIVE ARBEITSWEISE

bücking&kröger arbeiten kollektiv – sowohl als Gesellschafter\*innen untereinander wie auch in der Zusammenarbeit mit den weiteren Teammitgliedern. Jede Position oder Idee wird gleichwertig behandelt. Das damit verbundene Risiko des Konflikts und der Uneinigkeit bei bestimmten Themen wird in Kauf genommen, da die Erfahrung zeigt, dass der Mehrwert häufig größer ist.

Die Arbeitsaufteilung richtet sich nach persönlichen Stärken und den jeweiligen Projektphasen. So werden die Bereiche Konzept, Brainstorming, Antragstellung, Bewilligung, Buchhal-

tung und Büro, Proben, Recherchen, technische Anforderungen, Organisation und Kommunikation mit dem jeweiligen Team einer Produktion von allen Gesellschafter\*innen mit je unterschiedlicher Gewichtung abgedeckt und immer wieder neu miteinander abgestimmt. Die Arbeitsaufteilung ermöglicht es dem Team, dass jede\*r Einzelne individuelle Erfahrungen und Stärken nutzen und überwiegend autark arbeiten kann. Der Stand der Arbeit wird dabei regelmäßig ins Team kommuniziert.

Die kollektive Arbeitsweise hat für bücking&kröger auch innerhalb der konkreten künstlerischen Produktionsteams den Vorteil, dass vielfältige persönliche Stärken und Erfahrungen der einzelnen Projektmitglieder zusammenkommen und eingebracht werden können. Außerdem begünstigt die kollektive Arbeitsweise die Verknüpfung der verschiedenen künstlerischen Genres, die von den Künstler\*innen in die Produktionen eingebracht werden können.

---

## 2. ENTSTEHUNGS- UND ABSTIMMUNGSPROZESSE

Im Entstehungsprozess eines Projektes sind hauptsächlich die drei Gesellschafter\*innen involviert. Eine zunächst vage Thematik, mit der im Studio experimentiert wird, kann gemeinsam inhaltlich soweit reflektiert und ausprobiert werden, dass schließlich daraus ein Konzept und ein Projektantrag entwickelt werden können. Dabei arbeiten auf der künstlerischen Ebene häufig Raisa Kröger und Florian Bücking vorerst allein im Studio und Johanna Withelm kommt für dramaturgische und konzeptionelle Fragen dazu, sobald sich konkretes Material zeigt.

Um sich gemeinsam abzustimmen, teilen die Gesellschafter\*innen ihre Gedanken, Ideen und Informationen über Nachrichtendienste, Telefon oder per E-Mail. Während Probenphasen treffen sich die drei Mitglieder regelmäßig auch in Meetings bzw. Sitzungen. Aber auch jenseits der Produktionsphasen versuchen sie regelmäßige Treffen zu vereinbaren, um sich gegenseitig zu informieren, Wünsche zu formulieren und neue Ideen zu entwickeln.

Die weiteren Teammitglieder kommen fast ausschließlich in Produktionsphasen von geförderten Projekten dazu. In diesen Projektphasen kommuniziert das Kernteam mit dem jeweiligen Produktionsteam per E-Mail sowie persönlich in den Proben. Die meisten Anliegen werden gemeinsam entschieden, auch Honorare werden vorab gemeinsam besprochen.

---

## 3. WUNSCH NACH (NOCH MEHR) KONTINUITÄT IN DER ARBEIT

bücking&kröger haben Ansätze entwickelt, die es ihnen erlauben, auch jenseits der Logik von Förderstrukturen produktiv zu sein. Die Gesellschafter\*innen treffen sich auch außerhalb von finanzierten Produktionsphasen im Probenstudio, um Ideen zu entwickeln und kleinere Projekte ohne Fördermittel und Antrag anzugehen. Möglich wird diese Arbeit u. a. durch feste Kooperationen mit Proberäumen wie der Garage und BattleROYAL.

Die kreative Arbeit bleibt auf diese Weise in Bewegung und versickert nicht in Phasen ohne Förderung oder des Wartens auf Förderentscheidungen. Das Kollektiv kann unabhängig davon künstlerisch weiter wachsen, Erfahrungen machen, auch entsteht eine Kontinuität und Zufriedenheit in der Arbeit. Dabei muss aber zugleich darauf geachtet werden, sich nicht in die Selbstaussbeutung zu manövrieren. Eine strukturelle Förderung würde es dem Kollektiv erlauben, dieses kontinuierliche Arbeiten zu finanzieren und auszubauen. Die Gesellschafter\*innen wären dann weniger darauf angewiesen, anderen Jobs nachzugehen, um die eigenen künstlerischen Projekte realisieren zu können, auch hätte eine kontinuierliche finanzielle Unterstützung einen positiven Einfluss auf die künstlerische Arbeit. •

Das Porträt von Sabrina Apitz und Therese Schmidt entstand auf Grundlage eines Fragebogens an Johanna Withelm und wurde gemeinsam abgestimmt.

# Information at a Glance: Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

[Partnership under the German Civil Code]

by Sonja Laaser

## 1. GENERAL INFORMATION AND BODIES

According to § 705 et seqq. BGB, the German Civil Code, the GbR is a partnership. Partnerships are an association of at least two people (natural or legal entities or business partnership) who come together to follow a shared purpose. The GbR has only one “body”, namely the partners.

## 2. FOUNDING

The GbR is formed automatically when at least two legal entities come together to follow a shared purpose. To found a GbR, neither a written partnership agreement nor registration in the commercial registry are necessary. A written partnership agreement is, however, recommended, as other the legal regulations of §§ 705 et seqq. BGB apply which are not always in the interest of the partners.

After the founding of the GbR, the partners must report the GbR to the relevant tax office if it conducts legal dealings with external entities (external company). An external presence exists if the GbR receives income (grant funds, fees, et cetera), has a joint Internet presence and writes joint invoices. If only one partner acts externally but cooperates with multiple persons internally, then this constitutes a so-called internal company. This does not have to be reported to the tax office.

## 3. NAME

When naming a GbR, the complete name (first name and last name) of the partners should be used (e.g. John Smith / Jane Brown GbR). If this combination is too long or too unwieldy, the use of last names is possible as an exception insofar as this results in sufficient distinctiveness, meaning that it is not used too frequently over the course of general business. It is possible, however, to give the GbR a business name and to use the professional component to designate the company in addition to the last names of the partners (e.g. XY Company - Smith/Brown GbR). Over the course of general business activity (especially for advertising, et cetera), it is permissible to use solely the business name (e.g. XY Company). In the legal information section of the website and within invoices and contracts, however, the complete designation (business name and last names) must always be listed.

## 4. LIABILITY

The partners of a GbR are personally liable with their private assets to third parties. This means that each individual partner is also solely responsible to third parties for the complete debt of the GbR. This liability has no restriction in terms of amount.

## 5. NON-PROFIT STATUS

A GbR cannot have non-profit status. This means it cannot receive preferential tax treatment and cannot issue donation receipts when receiving “donations”.

## 6. VALUE-ADDED TAX ON THE TURNOVER OF THE GBR

The GbR is subject to value-added tax. This means that it must invoice value-added tax for its services if an exception does not apply. If an exception applies, it must clearly state this in its invoices (e.g. small businessperson regulation or exemption e.g. in accordance with § 4, no. 20 a UStG, the German Value-Added Tax Act).

### a) Small Businessperson Regulation in Accordance with § 19 UStG

Small businesspersons (= turnover ≤ 17,500 EUR/year) do not have to pay value-added tax to the tax office. The monthly advance notification of value-added tax is also waived. The limit in the amount of EUR 17,500 for the small businessperson regulation can only be applied once to the income of the GbR. Insofar as the GbR consists of three partners, the amount of EUR 17,500 may not be multiplied by three. Exempt turnover, e.g. in accordance with § 4, no. 20 a UStG, does not count toward turnover in the sense of the EUR 17,500 of the small businessperson regulation.

### b) Exemption in Accordance with § 4, no. 20 a UStG

The partners of a GbR can apply in accordance with § 4, no. 20 a UStG to the relevant state authority for an exemption from value-added tax if they conduct cultural activities similar to a public theater.

## 7. COMMERCIAL

A distinction is made in GbRs whether they follow a freelance activity in accordance with § 18 EStG, the German Income Tax Law or a commercial activity in accordance with § 15 EStG. Artistic activities are generally considered freelance. Insofar as a performance venue also sells, for example, beverages, books, videos, et cetera, this activity is commercial. Working as a production manager is also generally commercial. If a small part of the activities of the GbR are already commercial, the financial authorities can classify the entire GbR as commercial.

Being classified as a commercial GbR brings a variety of consequences with it (registration with the trade office and possibly the fulfillment of requirements, membership within the Chamber of Industry and Commerce, commercial tax, higher account-

ting fees, et cetera).

## 8. LEGAL CLASSIFICATION OF THE CONTRACTUAL RELATIONSHIP: FREELANCE PARTNERS

### a) Profits and Not Fees

The partners do not receive any fee/remuneration for their activities within the GbR. Instead, any profits made by the GbR are distributed to the partners. Profits are distributed to the partners at the end of the year if no special agreement is made. Each partner receives an equal share of the profits, insofar as no other regulation has been agreed between the partners.

The partners are generally classified as freelancers (insofar as no “sham GbR” exists) so that no social security contributions, income tax, et cetera, is due upon the profits. There is also no value-added tax due on the profits of the partners. This also applies if the partners are located abroad.

The GbR cannot form any reserves so that profits, even if they remain in the GbR’s bank account and are not distributed to the partners at the end of the year, are treated as profits of the partners. This means that the partners must include the profits in their respective income tax declarations and pay taxes upon them. Particularly in the case of funding, care must be taken to use (“spend”) all funds by the end of the year as otherwise taxes must be paid on the funding. The GbR varies significantly from a GmbH or Verein here, as both of the latter are allowed to form reserves.

### b) No Social Security Contributions for Artists (KSA)

The GbR does not have to pay any social security contributions (KSA) on the profits of the partners. This is because the GbR does not function as a user in terms of its partners. This is an essential difference from a GmbH or Verein. If a GmbH pays a wage to its managing director or a Verein pays fees to its management board or members, KSA fundamentally applies to these payments.

The short biography of the author SONJA LAASER can be found on page 48.

# ehrliche arbeit - freies Kulturbüro

## Radically Collective

ehrliche arbeit - freies Kulturbüro is a production management office for the independent performing arts that has existed since 2006. The members of the company combine concept and project development with project and production management, dramaturgy, PR work, curation as well as editorial work, text work and translations. The colleagues themselves work independently on a freelance basis on selected projects which are then combined to a greater or lesser extent with the activities of the others.

The members of this production management office that identifies as a feminist collective include: Anka Belz, Janina Benduski, Anna Mareike Holtz, Nina Klöckner, Sandra Klöss, Andrea Oberfeld, Elena Polzer, Ilka Rümke and Anna Wille as well as the junior partners Theresa Pommerenke and Torsten Klöss.

---

### 1. DISTRIBUTION MODEL

ehrliche arbeit is a Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), a partnership under the German Civil Code and is organized as a collective.

All members of the collective are partners in the GbR and thus equal co-owners and, at the same time, are not formally employed, but instead work on a freelance basis.

As such, they, like many other people working as freelancers in the cultural sector, do not have a right to a state pension, unemployment insurance or the continued payment of their wages in the event of illnesses.

An essential premise of the collective model of ehrliche arbeit applies directly to these issues: the benefits of permanent employment (planning security, the continued payment of wages during illnesses and during vacations) are simulated in this collective and combined with the benefits of freelance work (independent work under one's own responsibility, reduced organizational efforts).

Specifically, this means that all members are included in a joint business liability insurance policy as well as a joint accident insurance policy. Due to the special financial distribution model, which is introduced in detail in the next section, colleagues who are ill for a long period or those with less capacity due to having to provide childcare or similar issues receive the same amount of pay.

---

### 2. 'SOLIDARY SYSTEM'

The solidary payments are a component of a special payment model that follows the collective philosophy in terms of the distribution of the finances as well.

All income belongs to the collective. The costs for the infrastructure (rent, ongoing office costs, insurance, et cetera) are paid from this income as are the fees to each partner. In doing so, each partner reaches the same financial proportion and/or the same fee, regardless of which percent of the overall income they contributed or how many hours they worked. The amount of the payment is thus not oriented around the individual amount of work, the working time or the profits from the respective project. The fees of the junior partners are adjusted to the payments to the partners incrementally over a fixed period of time. At the end of the junior partnership, the junior partner thus becomes a full partner and is taken into the GbR as co-owner.

---

### 3. COMMUNICATION CULTURE

A communication culture has also been established within ehrliche arbeit over the years that is critical for the functioning of collective work processes.

All partners as well as the junior partners meet once per week for a jour fixe in order to discuss current inquiries and make decisions regarding the infrastructure and office organization.

A regular work meeting for overlapping and more complex topics takes place every two months. These include, for example, discussions about pensions, a complete exchange regarding the annual capacities of individual colleagues, the examination and possible adjustment of processes in the area of operational organization as well as updates and discussions within the scope of the financial planning and business management.

Processes involving group dynamics and larger-scale operational changes or decisions are examined, discussed and planned on an annual basis over the course of a two-day retreat.

The Grand Prix is relatively new and is the name of a kind of interim tool: a meeting that is larger than the weekly jour fixe and at the same time smaller than the work meeting that is held every two months. Issues are dealt with here that do not fit well within the weekly coordination mode but that cannot wait to be dealt with until the next work meeting.

The creation of the Grand Prix is an example of the flexible structure that grows both inside and outside of ehrliche arbeit. Processes and developments are not subjected to any rigid and predetermined patterns; instead, they can be adapted to the needs and developments both outside of and within ehrliche arbeit.

Alongside the practical tools, the communication climate is of critical significance: a communication culture is practiced that is open, egalitarian and marked by mutual respect and affection in which the concern is not only aspects of the operational organization, the project work or other fields of activity. Just as important is a constant reflection upon one's own capacities and resources as well as the coexistence within the structures and the activities of all colleagues.

Conflicts are specifically addressed and respectfully discussed in order to reach a tolerable as well as satisfying result for all involved. This communication culture is also important with regard to the payment model that is not oriented around performance but instead on the principle that all colleagues bring their respective labor into the collective and work for it, regardless of how this is individually quantifiable in terms of hours or turnover. •

This profile by Sabrina Apitz and Therese Schmidt was written on the basis of a presentation by Anka Belz und Elena Polzer and was jointly coordinated.

# bücking&kröger

## Collective and Continuous

bücking&kröger founded itself as a choreographer duo in 2014.

It has existed as a GbR since 2016 whose three members consist of Florian Bücking, Raisa Kröger and Johanna Withelm and who work collectively, equally and non-hierarchically.

Two of the members are independent freelancers who are not formally employed. The work takes place on a project-by-project basis and invoices are submitted for fees. Both receive health, care and retirement insurance via the Künstlersozialkasse, the German public social insurance fund for artists. The third member has part-time employment (50%) outside of the GbR and receives health and care insurance through their employer. In addition, this team member also works on a freelance basis for projects, submits invoices and is insured via the Künstlersozialkasse for this freelance work.

In addition, there are additional team members working in the areas of music/sound (Julius Born, Constantin Popp), visual art/stage design (Fabian Reimann, Daniel Pakendorf), lighting design (Martin Pilz), costume design (Michiel Keuper), photography (Mayra Wallraff), PR work (Lilly Schofield) and production assistance (Katharina Meyer). As the core team, the three shareholders of the GbR strive to achieve intense and continuously reoccurring collaborations with the team members named.

Thus far, five short performances and three full-length productions have been created. The works are marked by their clear focus on the body and the conditions accompanying movement and are officially created in collaboration with artists working in the fields of visual art and music.

---

### 1. COLLECTIVE WORKING METHODS

bücking&kröger work collectively, both as shareholders with each other as well as in collaboration with the additional members of the team. Each position or idea is treated equally. The associated risk of conflict and disagreement for certain topics is taken into account as experience shows that the added value is frequently much greater.

The division of labor takes place according to personal strengths and the respective project phases. The areas of conceptual work, brainstorming, making funding applications, authorization, accounting and office management, rehearsals, research, technical requirements,

organization and communication are covered by the respective team of a production by all shareholders with a different weighting each time and are continuously newly negotiated by all involved. This division of labor allows the team to ensure that each individual can use their personal experiences and strengths and can primarily work independently. The status of the work is regularly communicated within the team.

The collective working methods also have the advantage for bücking&kröger within the specific artistic production teams of allowing a variety of personal strengths and experiences from the individual project members to come together and be able to be used for a joint purpose. In addition, the collective working methods support the integration of different artistic genres that the artists bring into the productions.

---

## 2. CREATION AND COORDINATION PROCESSES

During the creation process of a project, the three shareholders are primarily involved. An initially vague theme that has been experimented with in the studio can have its contents reflected upon and tried out so that a concept and a funding application can ultimately be developed. In doing so, Raisa Kröger and Florian Bücking initially work alone in the studio on the artistic level and Johanna Withelm is brought in for dramaturgical and conceptual questions as soon as there is material to present.

In order to be able to make decisions together, the shareholders share their thoughts, ideas and information via messaging applications, telephone and email. During rehearsal phases, the three members come together regularly in meetings or conferences as well. They also attempt to meet regularly outside of production phases in order to share information, formulate requests and develop new ideas.

The additional team members work nearly exclusively within the production phases of funded projects. During these project phases, the core team communicates with the respective production team both via email as well as personally during the rehearsals. Most issues are decided upon jointly and fees are also discussed jointly.

---

## 3. THE DESIRE FOR (EVEN MORE) CONTINUITY IN THE WORK

bücking&kröger has developed approaches that allows it to be productive even beyond the logistics of funding structures. The shareholders meet in a rehearsal studio also outside of financed production phases in order to develop ideas and smaller, unfunded projects as

well as to pursue funding applications. This work is made possible by, amongst others, firm cooperations with rehearsal spaces such as Garage and Battle ROYAL.

The creative work remains in motion in this manner and does not ebb during phases without funding or while waiting for decisions regarding funding applications. The collective can continue to grow artistically independently from this, collect experiences and this results in a continuity in and satisfaction with the work. In doing so, care must be taken at the same time not to end up in a situation of self-exploitation. Regular, structural funding would allow the collective to finance and expand this continuous work. The shareholders would then be forced much less to seek out other jobs in order to be able to realize their own artistic projects and continuous financial support would also have a positive influence on the artistic work. •

This profile by Sabrina Apitz and Therese Schmidt was written on the basis of a questionnaire sent to Johanna Withelm and was jointly coordinated.

# Freies Arbeiten & der Verein

In diesem Kapitel werden rechtliche Prämissen und steuerliche Aspekte zum Verein beschrieben und im Folgenden das Theater Strahl – als ehemaliger Verein – und der Landesverband freie darstellende Künste Berlin porträtiert.

---

## Independent Work & the Verein

In this chapter, the legal premises and tax issues of the Verein, or association, are described and profiles of Theater Strahl, as a former association, and LAFT – Landesverband freie darstellende Künste Berlin e.V. are presented.





# Kurzinformation: Verein

von Sonja Laaser

## 1. ALLGEMEINES UND ORGANE

Ein Verein ist ein auf Dauer angelegter Zusammenschluss von Personen zur Verwirklichung eines gemeinsamen Zwecks. Der Verein ist Körperschaftlich verfasst, tritt unter einem Gesamtnamen auf und ist auf einen wechselnden Mitgliederbestand angelegt. Organe des Vereins sind jedenfalls der Vorstand (mindestens ein Vorstandsmitglied) und die Mitgliederversammlung.

Diese Zusammenfassung bezieht sich lediglich auf den eingetragenen Idealverein nach § 21 BGB und den nicht eingetragenen Verein nach § 54 BGB. Bei dem eingetragenen Idealverein (e.V.) handelt es sich um eine juristische Person. Bei dem nicht eingetragenen Verein handelt es sich um eine Körperschaftlich organisierte Personenvereinigung. Sowohl der eingetragene sowie der nicht eingetragene Verein kann gemeinnützige Zwecke verfolgen, vgl. Nr. 6 in diesen Ausführungen.

## 2. GRÜNDUNG

### a) Eingetragener Idealverein

Für die Gründung und Eintragung eines Vereins sind folgende Schritte notwendig:

- Für die Eintragung eines Vereins sind sieben Gründungsmitglieder erforderlich. Mitglieder des Vereins können neben natürlichen Personen auch juristische Personen und Personengesellschaften sein. Nach Gründung des Vereins genügt es nach hier vertretener Auffassung, wenn mindestens drei Mitglieder vorhanden sind.
- Des Weiteren muss die Satzung von der Mitgliederversammlung verabschiedet werden. Die Satzung muss von mindestens sieben Gründungsmitgliedern unterschrieben werden.
- Sollte die Gemeinnützigkeit für den Verein angestrebt werden, empfiehlt es sich, die Satzung mit dem zuständigen Finanzamt für Körperschaften vor Verabschiedung der Satzung in der Mitgliederversammlung prüfen zu lassen.
- Der Verein muss den Vorstand bestellen.
- Ein Gründungsprotokoll muss erstellt werden, das die Bestellung des Vorstandes beinhaltet (sonst muss diese gesondert vorgelegt werden). Das Gründungsprotokoll ist vom Vorstand zu unterschreiben, sofern nichts Abweichendes in der Satzung bestimmt worden ist.
- Die Satzung ist notariell zu beurkunden.

- Die Satzung muss in das Vereinsregister eingetragen werden. Die Anmeldung zur Eintragung gemäß § 59 und § 64 BGB ist an das zuständige Registergericht zu richten.

### b) Nicht eingetragener Verein

Für die Gründung eines nicht eingetragenen Vereins sind folgende Gründungsschritte notwendig:

- Für die Gründung eines nicht eingetragenen Vereins sind nach hier vertretener Auffassung drei Mitglieder erforderlich. Mitglieder des Vereins können neben natürlichen Personen auch juristische Personen und Personengesellschaften sein.
- Die Satzung muss von der Mitgliederversammlung verabschiedet werden. Es besteht kein Formerfordernis. Die Satzung kann demnach z. B. auch mündlich verabschiedet werden.
- Sollte die Gemeinnützigkeit für den Verein angestrebt werden, empfiehlt es sich, die Satzung mit dem zuständigen Finanzamt für Körperschaften vor Verabschiedung der Satzung in der Mitgliederversammlung prüfen zu lassen.
- Der Vorstand muss bestellt werden.

### c) Zur Satzung

Bei der Errichtung der Satzung des Vorstandes eines (eingetragenen sowie nicht eingetragenen) Vereins sind viele Vorgaben zu beachten. Insbesondere muss ausdrücklich geregelt werden, wenn der Vorstand für seine Vorstandstätigkeit eine Vergütung erhalten soll. Ferner ist zu regeln, wenn der Vorstand befugt sein soll, im Namen des Vereins Verträge mit sich selbst (dem Vorstand) abzuschließen (z. B. Honorarverträge – Befreiung von § 181 BGB).

## 3. NAME

Vgl. hierzu die Ausführungen zur GmbH.

## 4. HAFTUNG

### a) Eingetragener Verein

Bei der Haftung des Vorstands wird zwischen der Innenhaftung (Haftung des Vorstands gegenüber dem Verein) und der Außenhaftung (Haftung des Vorstands gegenüber Dritten) unterschieden.

Die Innenhaftung kann durch die Satzung begrenzt werden. Das gilt nicht für eine Außenhaftung. Der Verein haftet nach außen insbesondere in folgenden Konstellationen:

- persönliche Haftung für deliktisches Handeln gegenüber Dritten (z. B. Verletzung von Verkehrssicherungspflichten).
- Haftung für steuerliche Pflichten nach § 34 i. V. m. § 69 AO (Vorsatz und Fahrlässigkeit).
- keine Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen (auch Künstlersozialabgabe\*) nach § 823 Abs. 2 BGB i. V. m. § 266a Abs. 1 StGB.
- Haftung wegen Insolvenzverschleppung nach § 42 Abs. 2 S. 2 BGB.

Der Vorstand kann Vorstandsressorts bilden sowie eine Versicherung abschließen (sog. D&O-Versicherung), um das Haftungsrisiko zu minimieren.

#### b) Nicht eingetragener Verein

Der Vorstand haftet für alle unter Nr. 3a dieser Ausführung aufgeführten Konstellationen. Hinzu kommt bei einem nicht eingetragenen Verein eine persönliche Haftung gemäß § 54 S. 2 BGB der für den Verein Handelnden (z. B. Vorstand). Die Haftung für den Vorstand eines nicht eingetragenen Vereins geht demnach weit über die Haftung des eingetragenen Vereins hinaus.

#### 5. GEMEINNÜTZIGKEIT

Nach der Gründung eines Vereins kann der Verein beim Finanzamt für Körperschaften den Erlass eines Feststellungsbescheids über die Gemeinnützigkeit des Vereins gemäß § 60a AO beantragen. Die Zwecke, die als gemeinnützig anerkannt sind, sind in § 52 AO geregelt.

Die Feststellung der Gemeinnützigkeit hat steuerliche Auswirkungen. Zudem werden einige Fördermittel lediglich an gemeinnützige Einrichtungen gewährt.

#### 6. UMSATZSTEUER AUF DIE UMSÄTZE DES VEREINS

Der Verein ist aufgrund der Feststellung der Gemeinnützigkeit nicht generell von der Umsatzsteuer befreit. Es gelten demnach die Ausführungen zur GbR. Insbesondere der gemeinnützige Verein kann sich bei bestimmten Konstellationen auf steuerfreie Umsätze nach § 4 UStG oder auf den ermäßigten Steuersatz nach § 12 Abs. 2 Nr. 8 UStG berufen.

#### 7. GEWERBLICH

Auch Vereine können ein Gewerbe im Sinne der Gewerbeordnung betreiben und sind dann meldepflichtig.

#### 8. RECHTLICHE EINORDNUNG DER VERTRAGSVERHÄLTNISSE ZUM VEREIN

Sofern der Vorstand, Mitglieder oder Dritte für ihre Tätigkeit für den Verein eine Vergütung erhalten, muss geprüft werden, ob die Betroffenen sozialversicherungs-

pflichtig zu beschäftigen sind, also angestellt werden müssen. Hier gelten die von der Rechtsprechung entwickelten Kriterien zur Abgrenzung zwischen Selbständigkeit und Unselbständigkeit. Auch bei künstlerischen selbständigen Tätigkeiten von Vorstandsmitgliedern muss Künstlersozialabgabe\* (KSA) abgeführt werden.

Steuerfreie Einnahmen nach § 3 Nr. 26 und § 3 Nr. 26 a EStG (Ehrenamtszuschale i. H. v. EUR 720,00 sowie Übungsleiter\*innenzuschale i. H. v. EUR 2.400,00) zählen nicht zu dem zur Sozialversicherung beitragspflichtigen Arbeitsentgelt. Wenn also eine Übungsleiter\*innenzuschale oder eine Ehrenamtszuschale gewährt wird, besteht kein Risiko, dass die Betroffenen ‚scheinselfständig‘ tätig sind. •

Die Kurzbiografie der Autorin SONJA LAASER finden Sie auf Seite 38.

# Theater Strahl

## Transformation vom Verein zur gGmbH

Theater Strahl wurde 1987 als freie Theatergruppe von Gisela Schmidt, Reiner Strahl, Klaus Roth und Wolfgang Stübel gegründet. Anfänglich handelte es sich um ein loses Kollektiv der vier Mitglieder, das nach sechs Jahren einen Verein gründete. Heute ist Theater Strahl eine gGmbH.

Seit 1994 bespielt Theater Strahl zwei feste Bühnen in Berlin-Schöneberg und seit 2013 zusätzlich die STRAHL.Halle Ostkreuz. Hier werden neben Theaterproduktionen auch zeitgenössische Tanzstücke für ein junges Publikum in Kooperation mit internationalen Künstler\*innen gezeigt.

Die von Theater Strahl entwickelten Stücke und Angebote richten sich an Zuschauer\*innen ab 12 Jahre und führen besonders Erstbesucher\*innen in die Welt des Theaters ein. Jugendliche werden dabei in die Stückfindung und -entwicklung einbezogen. Ihre Perspektiven und Themen finden in vielfältigen ästhetischen Formen Resonanz auf der Bühne. Darüber hinaus bietet Theater Strahl ein umfangreiches theaterpädagogisches Programm an, oft in Kooperation mit Bildungseinrichtungen und Fachinstitutionen, um möglichst viele Jugendliche aus allen Lebensbereichen anzusprechen.

---

### 1. VOM VEREIN ZUR GGMBH ZUM GENERATIONENWECHSEL

Aufgrund des stetigen Wachstums des Theaters Strahl schien die anfängliche Rechtsform des Vereins nach einiger Zeit nicht mehr sinnvoll. Dafür gab es hauptsächlich zwei Gründe. Zum einen haftet in einem Verein die Vorsitzende bzw. der Vorsitzende persönlich mit dem privaten Vermögen. Zum anderen bringt das Organ der rechtsgebenden Mitgliederversammlung die Gefahr mit sich, dass über Jahre entwickelte Strukturen und Inhalte nicht weitergeführt werden können, da die Mitgliederversammlung über die Möglichkeit verfügt, einen neuen Vorstand zu wählen. Es galt somit, eine Rechtsform zu finden, die einerseits vor persönlicher Haftung schützt und andererseits gewährleistet, dass die Gründer\*innen und die über Jahre involvierten Theatermitglieder die Zukunft des Theaters weiterhin mitgestalten können.

Empfohlen wurde Theater Strahl schließlich die Rechtsform der gemeinnützigen GmbH. Sie bietet den Vorteil, dass sich die Haftung auf die Einlagen der Gesellschafter\*innen be-

schränkt und diese langfristig Strukturen und Leitlinien entwickeln können. Der Austausch von Gesellschafter\*innen in einer GmbH kann außerdem gemeinsam vereinbart werden.

In den ersten Jahren der gGmbH gab es drei Gesellschafter\*innen, die alle seit der Gründungszeit mit Theater Strahl verbunden waren, wovon zwei ihre Gesellschafter\*innen-Funktion nur passiv ausübten. Die Geschäftsführung ist damals wie heute mit Teilen der Gesellschafter\*innen identisch. Vor etwa einem Jahr wurde ein Gesellschafter\*innen-Wechsel vollzogen. Es gibt nun vier aktive Gesellschafter\*innen, darunter ist noch ein Gründungsmitglied. Das war ein wichtiger Schritt in Richtung Generationenwechsel.

Das Modell der gGmbH ermöglichte es den älteren Gesellschafter\*innen, ihre Anteile an jüngere bzw. neue Gesellschafter\*innen zu übertragen. Die organisatorische Übergabe von Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die jüngere Generation erfolgt somit auf Augenhöhe innerhalb der Gesellschafter\*innen-Versammlung. Das befördert zugleich den Austausch und gemeinsame Entscheidungsprozesse zwischen den Generationen. Den Gründungsmitgliedern von Theater Strahl war es wichtig, für diesen Wechsel Gesellschafter\*innen zu finden, die nicht nur an inhaltlichen Fragen und künstlerischer Arbeit interessiert sind, sondern auch daran, Verwaltungsaufgaben und Verantwortung für das Haus zu übernehmen. Mit diesen konkreten Erwartungen sind sie gezielt auf den Nachwuchs zugegangen.

---

### 2. STETE REFLEKTION DER ARBEITSORGANISATION

Theater Strahl beschäftigt aktuell insgesamt 17 feste Mitarbeiter\*innen, sechs in Voll- und 11 in Teilzeit. Dazu arbeitet das Theater mit einem Ensemble von etwa 20 freien Künstler\*innen zusammen. Die Aufgaben und die Kommunikationsstruktur der festen Mitarbeiter\*innen sind in einem Organigramm für alle Beteiligten transparent festgelegt. Theater Strahl ist heute nicht mehr in dem Maße kollektiv organisiert wie noch in den Anfangszeiten, und doch sind dem Theater Strukturen der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Entscheidungsfindung, die sich an früheren Idealen orientieren, wichtig. Um die Kommunikationsstrukturen – u. a. unter den Gesichtspunkten flache Hierarchien und Mitbestimmung – stetig zu reflektieren und zu überprüfen, hat Theater Strahl schon vor über 20 Jahren begonnen, regelmäßig eine Kommunikationsberaterin zu Rate zu ziehen. Diese externe Unterstützung ist ein wesentlicher Grund dafür, dass das Theater heute noch existiert und sich positiv entwickelt hat. Dazu kommen die enorme Leidenschaft und das große Engagement von allen Mitarbeiter\*innen.

Mit Blick auf den notwendigen Generationenwechsel wurden vor acht Jahren auch die Betriebsstrukturen überdacht, um einerseits die familiäre Atmosphäre zu erhalten und zugleich die Mitarbeiter\*innen stärker in die Gestaltung des Theaters einzubeziehen. Für

die Begleitung dieses Prozesses hat Theater Strahl eine Beratungsagentur hinzugezogen. Die anfängliche Skepsis wurde schnell aufgrund vieler hilfreicher Analysen und Ratschläge überwunden. Mithilfe der Beratungsagentur konnten auch Erfahrungen aus anderen betrieblichen Strukturen genutzt werden. So wurden verschiedene Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich z. B. mit der Zuschauer\*innenakquise, der strategischen Ausrichtung oder Spielplangestaltung befassen haben. Zudem wurde eine Ü55-Gruppe am Haus gegründet, in der die älteren Mitarbeiter\*innen besprechen können, welche Rolle sie künftig für das Theater Strahl spielen wollen, und wie sie mit dem Eintritt ins Rentenalter aktiv ihren Ausstieg und den Generationenwechsel einleiten und gestalten können.

---

### 3. SOZIALE ABSICHERUNG DER MITARBEITER\*INNEN

Fast 30 Jahre konnte die sozialversicherungspflichtige Anmeldung der Mitarbeiter\*innen nicht finanziert werden. Der Theaterbetrieb war vorrangig über projektgebundene GbRs organisiert und ging mit Abgaben an die Künstlersozialkasse\* (KSK) einher. Seit einem Jahr können die Künstler\*innen sozialversicherungspflichtig angemeldet werden, möglich wurde das durch eine höhere finanzielle Förderung von Seiten des Kultursenats Berlin.

Aufgrund der jahrelangen freien Struktur sowie der strukturellen Unterfinanzierung des Theaters konnte bislang keine auskömmliche Altersabsicherung aufgebaut werden. Die Gründungsmitglieder werden zwischen EUR 650 und EUR 850 Rente erhalten. Auch viele der älteren Kolleg\*innen werden von der Rente nicht leben können.

Für Theater Strahl sind Mindesthonorare und eine soziale Absicherung der Mitarbeiter\*innen mittlerweile unabdingbar. Dafür ist es wichtig, entsprechende kulturpolitische Forderungen zu stellen und Interessensvertretungen, wie den Landesverband freie darstellende Künste Berlin oder den Bundesverband Freie Darstellende Künste, zu stärken. •

Das Porträt von Sabrina Apitz und Therese Schmidt entstand auf Grundlage eines Vortrags von Wolfgang Stübel und wurde gemeinsam abgestimmt.

# LAF T Berlin – Landesverband freie darstellende Künste Berlin e. V.

## Szene und Politik

Der LAF T Berlin vertritt die Interessen der freien darstellenden Künste in Berlin gegenüber Öffentlichkeit und Politik. Die Ziele des Verbandes sind seit seiner Gründung 2007 vor allem die Arbeit an solidarischen Formen der Vernetzung und das Engagement für bessere Förderbedingungen in Berlin sowie strukturelle Verbesserungen der wirtschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen in der freien Szene.

Der LAF T Berlin ist als klassischer Verein organisiert und hat aktuell über 380 Mitglieder aus allen Genres der darstellenden Künste: Etablierte und international tourenden Kollektive und Gruppen genauso wie große und kleine Produktionshäuser und Spielstätten, Einzelkünstler\*innen und Newcomer\*innen, Akteur\*innen der Kulturellen Bildung, Presse- oder Produktionsbüros oder Probe- und Arbeitszentren. Alle Mitglieder des LAF T Berlin werden zwei Mal im Jahr zur Mitgliederversammlung eingeladen. Die Mitgliederversammlung wählt den Vorstand. Er vertritt den Verband nach innen und außen. Seit November 2018 besteht der vertretungsberechtigte Vorstand aus: Chang Nai Wen, Florian Bücking, Dagmar Domrös, Reto Kamberger, Nina Klöckner (Schatzmeisterin), Marianne Ramsay-Sonneck und Daniel Schrader. Kooptierte Vorstandsmitglieder sind derzeit Janina Benduski, Daniel Brunet, Elisa Müller, Nicole Otte und Tina Pfurr. Aufgaben und Geschäftsverteilung des Vorstands werden in einer Geschäftsordnung festgelegt.

---

### 1. KULTURPOLITIK UND EHRENAMT

Der Verein wird durch die ehrenamtliche Arbeit des Vorstands und seiner engagierten Mitglieder getragen und außerdem finanziert er sich durch die Mitgliedsbeiträge. Die kulturpolitische Arbeit beinhaltet u. a. einen regelmäßigen Jour fixe mit der Senatsverwaltung für Kultur und Europa, regelmäßige Gespräche mit den kulturpolitischen Sprecher\*innen der Parteien und anderen kulturpolitischen Akteur\*innen, Beratungstätigkeiten des Verbandes sowie die Erstellung von Konzept- und Positionspapieren zu wichtigen kulturpolitischen

Themen. Außerdem ist der Verband in zahlreichen Gremien und Netzwerken vertreten.

Die Inhalte für die kulturpolitische Arbeit werden vom Vorstand und in den Arbeitsgruppen des LAFT Berlin entwickelt. Alle Mitglieder des LAFT Berlin sind eingeladen, sich an den bestehenden Arbeitsgruppen und Initiativen zu beteiligen oder neue zu initiieren. Voraussetzung für eine Arbeitsgruppe ist eine Ansprechperson im Vorstand. Vorschläge und Papiere aus den Arbeitsgruppen werden nach Abstimmung in die kulturpolitischen Positionen des Verbandes einbezogen.

Aufgaben innerhalb des Vorstands werden nach thematischen oder strukturellen Zuständigkeiten und personellen Ressourcen unter den Vorstandsmitgliedern verteilt. Dabei gilt das Prinzip, dass innerhalb des Ehrenamts so viel geleistet wird wie möglich ist, aber keine Auflagen existieren, was getan werden muss. Bestimmte Aufgaben innerhalb des Verbandes werden zudem durch verbandsinterne ehrenamtliche Arbeitsgruppen übernommen, so gibt es beispielsweise die Arbeitsgruppe ‚Struktur‘ zur Strukturplanung, die Arbeitsgruppe ‚Jahresklausur‘ bereitet die jährlichen Klausuren des LAFT Berlin vor oder die Gruppe ‚Big-Money‘ betreut die Finanzplanung.

Der Vorstand hat einen eigenen, sehr aktiven Mailverteiler und trifft sich mindestens einmal im Monat, in der Regel von 18.00 bis ca. 24.00 Uhr. Unterstützt wird der Vorstand durch bezahlte Tätigkeiten in eher geringen Dimensionen in den Bereichen Mitgliederverwaltung, Veranstaltungskoordination, Finanzverwaltung und Redaktion, die durch die Mitgliedsbeiträge finanziert werden.

---

## 2. UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE SZENE DURCH PROJEKTE: PERFORMING ARTS PROGRAMM BERLIN UND PERFORMING ARTS FESTIVAL BERLIN

Seit seiner Gründung versuchte der LAFT Berlin zudem, dem großen Bedarf an Beratung und Begleitung in der Szene durch ehrenamtliche Beratungen durch den Vorstand oder Formate wie dem ‚Expert\*innentag‘ gerecht zu werden. Auf der Suche nach Möglichkeiten, die Praxis der darstellenden Künste mit Beratungs- wie auch anderen strukturfördernden Angeboten nachhaltig zu unterstützen, entwickelten Janina Benduski und Stefan Sahlmann 2012 das erste Performing Arts Programm Berlin, dessen Inhalte sowohl den Zielen des LAFT Berlin als auch den Vorgaben einer Förderung durch die europäischen Fonds EFRE (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) und ESF (Europäischer Sozialfonds) und des Berliner Senats entsprachen. Ab 2016 erfolgte zudem erstmals eine Förderung für das jährliche, stadtweite Performing Arts Festival Berlin.

So wurde der LAFT Berlin neben einem Interessenverband mit ehrenamtlich arbeitendem Vorstand auch zum Projektträger. Der Verband ist heute Arbeitgeber und trägt Verantwor-

tung gegenüber seinen Mitarbeiter\*innen und den fördermittelverteilenden Institutionen. Er erfüllt zahlreiche neue Aufgaben, die mit den Projekten einhergehen. Aufgrund der Förderbedingungen müssen einige dieser Aufgaben – wie die gesamte inhaltliche und strukturelle Konzeption, die Antragsstellung, Vor- und Nachbereitung der Projekte oder Prüfungen außerhalb der Projektzeiträume – im Ehrenamt betreut werden, zudem gibt es Kosten, die der LAFT Berlin aus den Mitgliedsbeiträgen tragen muss (Vereins-Versicherungen, Jahressteuererklärung, Finanzierung von Vorleistungen, Bewertungskosten etc.).

Alle Projekte des Verbandes werden seit 2019 durch die Programmdirektion koordiniert und gesteuert, darüber hinaus sind für jedes Projekt ein bis zwei Mitglieder des Vorstands begleitend zuständig. Die Projekte sind jeweils eigenständig organisiert – mit eigenen wöchentlichen Teamtreffen, Verteilern, Klausurtagen und Aufgabenverteilungen.

---

## 3. PROJEKTARBEIT UND EHRENAMT IN EINER STRUKTUR

Um die Beteiligten in den Projekten und die ehrenamtlichen Vertretungen miteinander in Austausch zu bringen, wurde 2014 erstmals eine Jahresklausur eingeführt. Seitdem werden jährlich zwei Tage außerhalb von Berlin damit verbracht, Inhalte der jeweiligen Arbeitsbereiche einander vorzustellen und zu diskutieren, über Strukturen zu sprechen und Zukunftspläne zu schmieden. 2018 und 2019 waren über 40 Menschen zu den Jahresklausuren eingeladen. Zudem feiert der LAFT Berlin gern, neben dem öffentlichen Sommerfest sind die interne Weihnachtsfeier und andere vergleichbare Feste wichtige Termine.

Für die Zukunft ist eine Fortsetzung und Entwicklung der Projektarbeit geplant. Erklärtes Ziel ist dabei auch, dass sich die gesellschaftliche Vielfalt im Team besser widerspiegelt. Der Verband setzt in den Projekten weiterhin auf die aktive Mitarbeit von Künstler\*innen und Kulturschaffenden durch Teilzeit-Stellen (in der Regel 50%) und Werkaufträge innerhalb der Projekte, um zusätzliche (künstlerische) Tätigkeiten in anderen Projekten und Strukturen der Szene zu ermöglichen. Neben kontinuierlichen inhaltlichen Impulsen und Wissen aus der Praxis und einem breit aufgestellten Team bedeutet diese Teamstruktur allerdings auch einen hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwand gegenüber klassischen (Vollzeit-)Strukturen.

Dabei bleibt es jetzt und in Zukunft der Anspruch des LAFT Berlin, bei allen Abrechnungs- und Administrationsansprüchen nicht die gedankliche und strukturelle Flexibilität zu verlieren, von der die Arbeit in den freien darstellenden Künsten und damit auch die Arbeit des Verbandes lebt. •

Das Porträt von Sabrina Apitz und Therese Schmidt entstand auf Grundlage eines Fragebogens an Janina Benduski und wurde gemeinsam abgestimmt.

# Information at a Glance: Verein

[Association]

by Sonja Laaser

## 1. GENERAL INFORMATION AND BODIES

A Verein, or association, is a permanent association of people who have come together for a joint purpose. The Verein is a corporate body with a uniform name and is composed of an alternating number of members. The bodies of the Verein are the management board (consisting of at least one member) and the general assembly. This composition solely refers to the registered ideal Verein in accordance with § 21 BGB, the German Civil Code, and the unregistered Verein in accordance with § 54 BGB. The registered ideal Verein (e.V.) is a legal entity. The unregistered Verein is a corporately organized association of persons. Both registered and unregistered associations can pursue non-profit purposes; for more information, please see no. 6.

## 2. FOUNDING

### a) Registered Ideal Verein

The following steps are necessary for the founding and registration of a Verein:

- Seven founding members are required for the registration of a Verein. Alongside natural entities, legal entities and partnerships can also be members of a Verein. After the founding of the Verein, the view taken here is that it is sufficient if there are at least three members present.
- In addition, the bylaws must be approved by the general assembly. The bylaws must be signed by at least seven founding members.
- If non-profit status is sought for the Verein, it is recommended that the bylaws be checked by the relevant tax office for corporations before submitting the bylaws for approval to the general assembly.
- The Verein must appoint the management board.
- A set of founding minutes must be kept that include the appointment of the management board (otherwise this must be specially presented). The set of founding minutes is to be signed by the management board insofar as nothing to the contrary is intended in the bylaws.
- The bylaws must be notarized.
- The bylaws must be entered in the Vereinsregister, the registry of associations. In accordance with § 59 and § 64 BGB, the application for initial entry is to be made to the relevant registration court.

### b) Unregistered Verein

The following basic steps are necessary for the founding of a unregistered Verein:

- For the founding of an unregistered Verein, the view taken here is that three members are necessary. Alongside natural entities, legal entities and partnerships can also be members of a Verein.
- In addition, the bylaws must be approved by the general assembly. There is no particular form requirement. This means, for example, the bylaws can be approved orally.
- If non-profit status is sought for the Verein, it is recommended that the bylaws be checked by the relevant tax office for corporations before submitting the bylaws for approval to the general assembly.
- The management board must be appointed.

### c) About the Bylaws

A number of guidelines are to be kept in mind when drafting the bylaws of the management board of a (registered as well as unregistered) Verein. In particular, it must be expressly regulated when the management board should receive a compensation for their activities on the management board. In addition, it is to be regulated if the management board is to be authorized to conclude contracts with itself (the management board) in the name of the Verein (e.g. remuneration agreements - exemption from § 181 BGB).

## 3. NAME

Please see the entry on GmbH for more information here.

## 4. LIABILITY

### a) Registered Association

In discussing the liability of the management board, a difference is often made between internal liability (liability of the management board to the Verein) and external liability (liability of the management board to third parties).

Internal liability can be restricted by the bylaws. This does not apply to external liability. The Verein is especially liable to external parties in the following constellations:

- Personal liability for criminal actions against third parties (e.g. the violation of the obligation to provide traffic safety duties).
- Liability for tax obligations in accordance with § 34 in conjunction with § 69 AO (deliberate actions and negligence).
- Failure to pay social security obligations (as well as social security obligations for artists) in accordance with § 823, paragraph 2 BGB in conjunction with § 266a, paragraph 1 StGB, the German Penal Code.

- Liability for the delay of insolvency proceedings in accordance with § 42, paragraph 2, sentence 2 BGB.

The management board can form an executive portfolio as well as conclude an insurance policy (so-called D&O insurance) in order to minimize the risk of liability.

#### b) Unregistered Verein

The management board is liable for all constellations listed here in no. 3a. In addition, an unregistered Verein results in personal liability in accordance with § 54, paragraph 2 BGB for those acting on behalf of the Verein (e.g. management board). The liability for the management board of an unregistered Verein goes far beyond the liability of a registered Verein.

#### 5. NON-PROFIT STATUS

After the founding of the Verein, the Verein can apply to the tax office for corporations for the issuance of an assessment regarding the non-profit status of the Verein in accordance with § 60a AO, the German Fiscal Code. The purposes that are recognized as non-profit are regulated in § 52 AO.

The determination of non-profit status has tax consequences. In addition, some types of funding are only provided to non-profit institutions.

#### 6. VALUE-ADDED TAX ON THE TURNOVER OF THE VEREIN

The Verein is not generally exempted from value-added tax due to its non-profit status. The information provided in the entry of GbR applies here. In particular, the non-profit association can claim tax-exempt turnovers in accordance with § 4 UStG, the German Value-Added Tax Act, or the reduced tax rate in accordance with § 12, paragraph 2, no. 8 UStG.

#### 7. COMMERCIAL

Associations can also be operated commercially in the sense of the Gewerbeordnung, the German Industry Regulation Act, and in this case have a reporting obligation.

#### 8. LEGAL CLASSIFICATION OF THE CONTRACTUAL RELATIONSHIP TO THE VEREIN

Insofar as the management board, members or third parties receive compensation for their work for the Verein, it must be checked whether the people in question must be formally employed with an obligation to pay social security contributions. The criteria to distinguish between freelance work and non-freelance work developed by the jurisprudence apply here. Social security contributions for artists (KSA) must also be made for freelance artistic activities of members of the management board. Tax-free income in accordance with § 3, no. 26 and § 3, no. 26 a of EStG, the Ger-

man Income Tax Act, (the lump sum for voluntary work in the amount of 720 EUR as well as the lump sum for trainers in the amount of 2,400 EUR) do not count toward remuneration for which social security contributions must be made. That is, if the lump sums for trainers or voluntary workers are paid, there is no risk that the affected parties are working in a condition of “false self-employment”.

The short biography of the author SONJA LAASER can be found on page 48.

# Theater Strahl –

## Transformation from Verein to gGmbH

Theater Strahl was founded in 1986 as an independent theater group by Gisela Schmidt, Reiner Strahl, Klaus Roth and Wolfgang Stüßel. In the beginning, it was a loose collective of four members who founded a Verein, or association, after six years. Today, Theater Strahl is a gGmbH.

Theater Strahl has performed on two permanent stages in Berlin-Schöneberg since 1994 and added the venue STRAHL.Halle Ostkreuz in 2013. Alongside theater productions, contemporary dance pieces for young audiences in cooperation with international artists are also presented here.

The plays and offers developed by Theater Strahl are intended for audience members ages 12 and up and especially introduce first-timers to the world of theater. Young people are involved in the creation and development of productions. Their perspectives and themes find resonance on stage in a variety of aesthetic forms. In addition, Theater Strahl offers a broad theater education schedule of programming, often in cooperation with educational and professional institutions in order to speak to as many young people as possible from all walks of life.

---

### 1. FROM VEREIN TO GGMBH TO A CHANGE OF GENERATIONS

Due to the constant growth of Theater Strahl, its initial legal form of Verein no longer seemed to make sense after some time. There were primarily two reasons for this. First of all, in a Verein, the management board is personally liable with their private assets. Secondly, the body of the legally binding general assembly brings with it the risk that the structures and content developed over the years could be discontinued as the general assembly has the opportunity to elect a new management board. The task became to find a legal form that both provided protection against personal liability and also insured that the founders and the members of the theater already involved for years could continue to shape the future of the theater.

Theater Strahl was ultimately recommended to adopt the legal form of a non-profit GmbH. It provides the benefit that liability is limited to the contributions of the shareholders and that it can develop long-term structures and guidelines. The change of shareholders can also be agreed within a GmbH.

There were three shareholders in the first years of the gGmbH, all of whom had been associated with Theater Strahl since its founding, whereby two of the shareholders only exercised their function passively. The management, both then and still today, is identical with portions of the shareholders.

A change in shareholders was conducted about a year ago. There are now four active shareholders, one of which is still a founding member. This was an important step in the direction of a change in generations.

The model of the gGmbH allowed the older shareholders to transfer their shares to younger and/or new shareholders. The organizational transfer of tasks and responsibilities to the younger generation thus took place at eye level within the general assembly. This required both an exchange as well as a shared decision-making process between the generations. It was important for the founding members of Theater Strahl to find shareholders for this transfer who were not only interested in questions of content and artistic work but also in taking on administrative tasks and responsibility for the institution. They approached the next generation with these specific expectations.

---

### 2. CONSTANT REFLECTION UPON THE ORGANIZATION OF THE WORK

Theater Strahl current has a total of 17 permanent employees, six full-time and 11 part-time. In addition, some 20 freelance artists also work with this theater with an ensemble. The tasks and communication structures of the permanent employees are made transparent for all participants in an organizational chart. Today, Theater Strahl is no longer collectively organized to the extent it was in the early years; all the same, structures of collaboration and joint decision-making oriented around the earlier ideals is important to the theater. In order to reflect upon and examine the communication structures, including from the aspects of flat hierarchies and codetermination, Theater Strahl started regularly soliciting advice from a communications consultant over 20 years ago. This external support is an essential reason why the theater still exists today and why it has been able to develop positively. Another is the enormous passion and great dedication of all employees.

With a look at the necessary change in generations, the operating structures were revised eight years ago both in order to retain the family-like atmosphere as well as to incorporate the employees more strongly into the shaping of the theater. Theater Strahl retained the services of a consulting company to accompany this process. The initial skepticism was quickly overcome due to the many helpful analyses and suggestions. With the help of the consulting company, experiences from other operational structures were also able to be used. For example, a variety of work groups were formed that deal with finding new audience members, strategic orientation or shaping the schedule of programming. In addition,



a group for employees age 55 and older was formed at the theater where older employees could discuss the role they want to play in Theater Strahl in the future and how they could actively bring about and shape their departure and the change in generations when reaching retirement age.

---

### 3. PROVIDING SOCIAL SECURITY FOR THE EMPLOYEES

For nearly 30 years, it was not possible to finance the social security contributions of the employees. The theater operation was primarily organized via project-specific GbRs and contributions were paid to the Künstlersozialkasse (KSK), the German public social insurance fund for artists. Since one year, it has been possible to pay social security contributions for the artists thanks to increased funding by Berlin's Senate Department for Culture and Europe.

Due to the many years of having an independent structure as well as the structural under-financing of the theater, thus far it has not been possible to build up sufficient retirement provisions. The founding members will receive pensions between 650 EUR and 850 EUR. Many of the older colleagues will not be able to live from their pensions.

For Theater Strahl, minimum fees and social security for the employees have now become absolutely essential. To achieve this, it is important to make corresponding cultural policy demands and to strengthen advocacy groups such as Landesverband freie darstellende Künste Berlin and Bundesverband Freie Darstellende Künste. •

This profile by Sabrina Apitz and Therese Schmidt was written on the basis of a presentation by Wolfgang Stübel and was jointly coordinated.

# LAFt Berlin – Landesverband freie darstellende Künste Berlin e.V.

## Community and Politics

LAFt Berlin represents the interests of the professional independent performing arts community of Berlin in dealing with politicians and the public. Since its founding in 2007, the goals of the association have primarily consisted of work supporting solidary forms of networking and dedicating itself to better funding conditions in Berlin as well as the structural improvement of the economic and sociopolitical framework conditions within the independent arts community.

LAFt Berlin is organized as a classic Verein (association) and currently has over 380 members working in all genres of the performing arts: established and internationally touring collectives and groups just as much as large and small production institutions and performance venues, individual artists and newcomers, people working in cultural education, press or production offices as well as centers for rehearsal and working space. All members of LAFt Berlin are invited to attend a general assembly twice per year. The general assembly elects the board of directors. The board represents the association internally and externally. Since November 2018, the board of directors authorized to represent the association consists of: Chang Nai Wen, Florian Bücking, Dagmar Domrös, Reto Kamberger, Nina Klöckner (treasurer), Marianne Ramsay-Sonneck and Daniel Schrader. Non-voting board members are currently Janina Benduski, Daniel Brunet, Elisa Müller, Nicole Otte and Tina Pfurr. The tasks and allocation of duties of the board of directors are determined in a set of bylaws.

---

### 1. CULTURAL POLICY AND VOLUNTARY ENGAGEMENT

The association is supported by the voluntary work of the board of directors and the dedicated members and finances its cultural policy work with the membership fees. This work includes, amongst others, a regular jour fixe with Berlin's Senate Department for Culture and Europe, regular meetings with the cultural policy speakers of the governing parties of the state of Berlin and other cultural policy figures, the advising activities of the association

as well as the generation of concept and position papers on important cultural policy topics. The association is also represented within numerous bodies and networks.

The content for the cultural policy work is developed by the board of directors and the work groups of LAFT Berlin. All members of LAFT Berlin are invited to participate in existing work groups and initiatives as well as to start new ones. The prerequisite for a work group is a contact person within the board of directors. Suggestions and papers from work groups are incorporated within the cultural policy positions of the association once approved.

Tasks within the board of directors are distributed amongst the members of the board of directors in accordance with thematic or structural responsibilities and personal resources. In doing so, the principle is followed that, for this voluntary work, as much is accomplished as possible, but there are no requirements for what has to be accomplished. Certain tasks within the association are also conducted by internal voluntary work groups, such as the work group Structure for structural planning, the work group Annual Retreat for the annual retreat of LAFT Berlin or the group Big Money which conducts the financial planning.

The board of directors has its own very active email distribution list and generally meets once a month from 6:00 pm to midnight. The board of directors is supported by paid positions with a minimal level of support in the areas of membership management, event coordination, financial management and editorial work, all of which is financed by the membership dues.

---

## 2. SUPPORT FOR THE COMMUNITY THROUGH PROJECTS: THE BERLIN PERFORMING ARTS PROGRAM AND THE BERLIN PERFORMING ARTS FESTIVAL

Since its founding, LAFT Berlin has also attempted to cover the great need for advice and support in the community through voluntary advisement sessions by members of the board of directors or formats as Expert's Day. While searching for options for sustainably supporting the practice of the performing arts with advisement as well as other offers to promote structure, Janina Benduski and Stefan Sahlmann developed the first Berlin Performing Arts Program in 2012 whose contents were in accordance both with the goals of LAFT Berlin as well as the guidelines for funding by the European fund EFRE (European Fund for Regional Development) and ESF (European Social Fund) as well as Berlin's Seanate. Funding was provided for the annual, citywide Berlin Performing Arts Festival for the first time in 2016.

And thus LAFT Berlin transformed from an advocacy group with a board of directors working on a voluntary basis into a project administrator. Today, the association is an employer and is responsible both to its employees as well as the institutions that fund the projects.

It conducts a wide variety of new tasks that arise with the projects. Due to the funding conditions, some of these tasks, such as all content-based and structural conceptual work, writing funding applications, the preparation and follow-up work for the projects or inspections outside of project periods must be conducted voluntarily; in addition, there are costs that LAFT Berlin must cover using the membership dues (association insurance, annual tax declaration, financing of advance services, catering costs, et cetera).

All projects of the association have been coordinated and managed by the Program Director since 2019; in addition, each project is accompanied by one or two members of the board of directors. The projects are respectively independently organized and have their own weekly team meetings, distribution lists, retreats and division of tasks.

---

## 3. PROJECT WORK AND VOLUNTARY WORK IN ONE STRUCTURE

An annual retreat was introduced in 2014 to bring together the participants in the projects and the voluntary board members into exchange. Since then, two days each year have been taken outside of Berlin in order to present content from the respective working areas to each other, discuss, talk about structures and forge plans for the future. Over 40 people were invited to the annual retreats in 2018 and 2019. In addition, LAFT Berlin enjoys celebrations and, alongside the public summer party, the internal winter holiday party and other comparable events are important dates.

A continuation and further development of the project work is planned for the future. In doing so, a declared goal is to better reflect the diversity of society within the team. Within the project work, the association continues to support the active work of artists and culture work by providing part-time positions (generally 50%) and work orders within the projects in order to make additional (artistic) work in other projects and structures possible. Alongside continuous content-based impulses and practical knowledge as well as a broad team, this team structure also means greater efforts for communication and coordination in contrast to classical (full-time) structures.

Because of this, both now and in the future, it is the desire of LAFT Berlin not to lose this philosophical and structural flexibility for all accounting and administrative work which makes the work in the independent performing arts community and thus the work of the association so vital. •

This profile by Sabrina Apitz and Therese Schmidt was written on the basis of a questionnaire sent to Janina Benduski and was jointly coordinated.

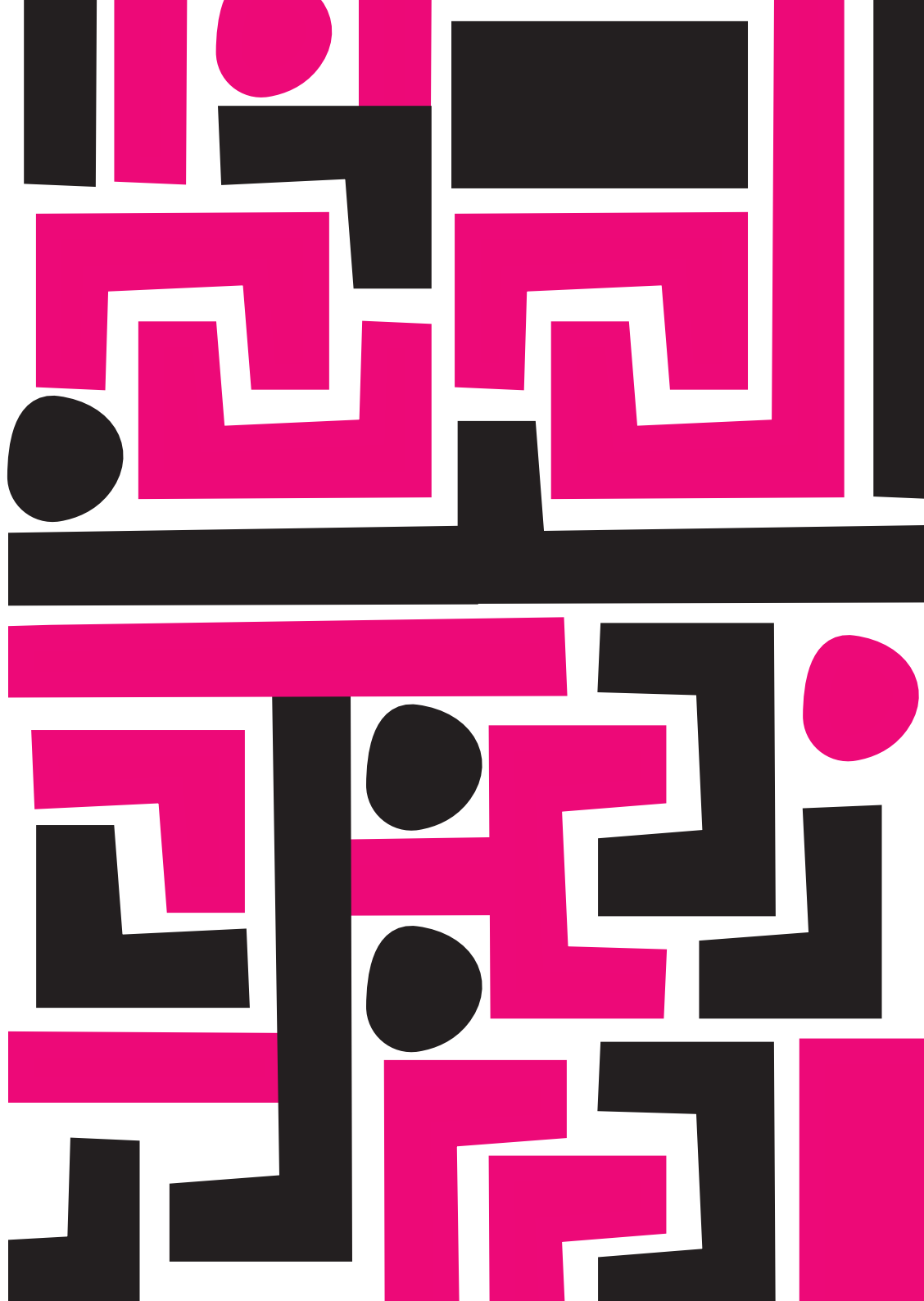
# Freies Arbeiten & die Genossenschaft\*

Im folgenden Kapitel werden rechtliche Aspekte einer Genossenschaft\* beschrieben und die gemeinnützige Genossenschaft\* Traumschüff porträtiert.

---

## Independent Work & the Genossenschaft

In the following chapter, the legal aspects of the Genossenschaft, or cooperative, are described and a profile of the non-profit cooperative Traumschüff is presented.



# Kurzinformation: Eingetragene Genossenschaft\* (eG)

von Sonja Laaser

## 1. ALLGEMEINES UND ORGANE

Bei der eingetragenen Genossenschaft\* (nachfolgend Genossenschaft\*) handelt es sich gemäß § 1 Abs. 1 GenG um eine Gesellschaft von nicht begrenzter Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern. Ein Hauptzweck der Genossenschaft\* ist somit die Förderung ihrer Mitglieder.

Wie die GmbH und der eingetragene Verein ist die Genossenschaft\* eine juristische Person. Die Genossenschaft\* besteht aus mindestens drei Organen: dem Vorstand, dem Aufsichtsrat (bei sog. Kleingenossenschaften\* mit 20 oder weniger Mitgliedern kann auf den Aufsichtsrat verzichtet werden) und der Generalversammlung (den Genoss\*innen/Gesellschafter\*innen).

## 2 GRÜNDUNG

Die Genossenschaft\* wird teilweise als Mischform aus Verein und GmbH betrachtet. Wie bei einem Verein können Genoss\*innen unkompliziert in die Genossenschaft ein- und austreten. Anders als bei Verein und GmbH sind aber sowohl der Gründungsakt und die mindestens alle zwei Jahre stattfindenden Prüfungen als auch die Buchführung sehr anspruchsvoll.

Bei der Gründung sind im Wesentlichen folgende Schritte notwendig:

- Für die Gründung einer Genossenschaft\* sind mindestens drei Gründungsmitglieder notwendig (wie bei einem nicht eingetragenen Verein; anders als bei einer GmbH, bei der eine Gründung allein durch eine\*n Gesellschafter\*in möglich ist).
- Die Genossenschaft\* bedarf mindestens zweier Vorstände (anders als bei einem Verein, bei dem ein Vorstand ausreicht).
- Die Gründung bedarf einer schriftlichen Satzung sowie einer Eintragung in das Genossenschaftsregister\*.
- Vor der Gründung einer Genossenschaft\* ist es erforderlich, dass ein Prüfungsverband über die Zulassung der Genossenschaft\* zum Genossenschaftsregister\* entscheidet und die Vermögenslage begutachtet. Dies macht die Gründung einer Genossenschaft\* sehr viel aufwendiger als die eines Vereins oder einer GmbH.

## 3 NAME

Die Genossenschaft\* kann sich einen Fantasienamen geben, vgl. hierzu die Ausführungen zur GmbH. In ihrer Firma (Name der Genossenschaft\*) muss die Genossenschaft\* den Zusatz eingetragene Genossenschaft\* oder eG führen.

## 4 HAFTUNG

Ähnlich wie bei der GmbH ist die Haftung nach außen begrenzt, vgl. die Ausführungen zur GmbH. Sollte jedoch im Falle der Insolvenz das Vermögen der Genossenschaft\* die Gläubiger\*innen nicht befriedigen, kann durch das Statut eine Nachschusspflicht der Mitglieder bestimmt sein. Das Gesetz bestimmt für diesen Fall, dass die Summe des festgelegten Nachschusses nicht geringer sein darf als der Geschäftsanteil. Die Gründungs-Mitglieder sind aber nicht verpflichtet, eine Nachschusspflicht im Statut zu regeln. Ebenso besteht die Möglichkeit, ein Mindestkapital satzungsmäßig festzuschreiben. Unabhängig davon besteht ggf. die Haftung für Steuer- und Sozialschulden, vgl. hierzu ebenfalls die Ausführungen zur GmbH.

## 5 GEMEINNÜTZIGKEIT

Genossenschaften\* können auch die Gemeinnützigkeit beantragen, vgl. hierzu die Ausführungen zum Verein.

## 6 UMSATZSTEUER

Die Genossenschaft\* ist auch aufgrund der Feststellung der Gemeinnützigkeit nicht generell von der Umsatzsteuer befreit. Es gelten demnach die Ausführungen zur GbR.

## 7 GEWERBLICH

Die Genossenschaft\* ist kraft Rechtsform gewerblich.

## 8 BUCHFÜHRUNGS- UND PRÜFUNGSPLICHTEN

Bei Genossenschaften\* ergeben sich sehr hohe Anforderungen an die Buchhaltung und sonstige Prüfungspflichten. Die genossenschaftliche Pflichtprüfung ist die gesetzlich vorgeschriebene Jahresabschlussprüfung für Genossenschaften\*. Jährliche Prüfungen sind bei einer Bilanzsumme über 2 Millionen Euro erforderlich. Andernfalls genügt eine Prüfung mindestens in jedem zweiten Geschäftsjahr. Zu prüfen sind Einrichtungen, Vermögenslage und Geschäftsführung der Genossenschaft\* einschließlich der Führung der Mitgliederliste, um die wirtschaftlichen Verhältnisse und die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung feststellen zu können. Im Rahmen der genossenschaftlichen\* Pflichtprüfung ist der Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichts zu prüfen. •

Die Kurzbiografie der Autorin SONJA LAASER finden Sie auf Seite 38.

# Traumschüff eG

## Alles im Fluß

Die gemeinnützige Traumschüff eG ist ein junges, 2017 gegründetes Theater, welches als schwimmende Wanderbühne jedes Jahr zwischen Mai und September durch den ländlichen Raum reist und sich mit Blickwinkeln und Themen der Regionen befasst, durch die es fährt. Mit ihren Stücken möchten die Theaterschaffenden zum Austausch über (oft auch) kontroverse Themen anregen. Die mobile Bühne ist auf einem Katamaran installiert, der von Studierenden der Bauhaus-Universität Weimar gebaut wurde.

Die genossenschaftlich organisierte Theatergemeinschaft eint die Vision einer von Dialog und Miteinander geprägten Gesellschaft. Entsprechend dieses Prinzips haben die Mitwirkenden der Traumschüff eG eine selbstbestimmte Form der Theaterarbeit gefunden, die sich im Prozess ständig weiterentwickelt.

Um Mitglied zu werden, beteiligt man sich mit einem Anteil von EUR 100 an der Genossenschaft\*. Laut Satzung kann jede\*r Mitglied werden, der/die keiner extremistischen Vereinigung angehört und deren/dessen Mitgliedschaft der Vorstand zustimmt. Aktuell hat die Traumschüff eG 30 Mitglieder.

Traumschüff ist eine junge Theatergenossenschaft\*, die in einer Art Work in Progress das kollektive Miteinander in selbstbestimmten Arbeitsformen probt. Dabei ist die Gesprächskultur und die Offenheit neuen Wegen und Methoden gegenüber ein wesentlicher Faktor, um die Gruppe zusammenzuhalten. Ein professioneller Anspruch hinsichtlich künstlerischer wie auch organisatorischer und arbeitstechnischer Prozesse ist die Basis für ein gutes Arbeitsklima und den starken Zusammenhalt zwischen den vielen Mitwirkenden mit ihren unterschiedlichen zeitlichen Kapazitäten.

---

## 1. AUFBAU EINER NEUEN STRUKTUR

Am Anfang stand der experimentelle Versuch, das neu gegründete Theater auf Basis einer gleichberechtigten Mitwirkung aller Beteiligten zu betreiben. Dies führte jedoch schnell zu einem Ungleichgewicht zwischen den ‚lauten‘ und den ‚leisen‘ Stimmen sowie zu einer unfairen Gewichtung der anfallenden Arbeit, denn es gab Mitwirkende, die sehr viel leisteten, und andere, die sich weniger engagierten. Schnell wurde klar, dass es ohne klare Rollenverteilungen und Verantwortungsbereiche nicht ging. Aufgrund dieser Erfahrung entwickelten

die Traumschüff-Mitwirkenden eine Organisationsstruktur und Arbeitsabläufe, die allen Mitwirkenden gerecht werden sollten. Diese decken sich mit vielen Tools, Erfahrungen und Arbeitsweisen kollektiv organisierter Arbeitsgemeinschaften.

Im ersten Schritt wurden Teams gegründet, welche die Arbeitsprozesse strukturieren und koordinieren: Neben acht Verantwortlichen für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche (Kernteam) gibt es zwei Mitwirkende im Leitungsteam (Vorstand) und drei Mitwirkende im künstlerischen Leitungsteam. Darüber hinaus steht eine erweiterte Crew von ca. 15 Mitwirkenden dem Kernteam – je nach individueller Kapazität mehr oder weniger zeitintensiv – zur Seite, um operative Aufgaben zu übernehmen. Die erweiterte Crew besteht dabei nicht zwingend aus Genossenschaftsmitgliedern\*.

Alle Beteiligten finanzieren ihren Lebensunterhalt überwiegend außerhalb bzw. unabhängig von ihrer Arbeit beim Traumschüff. Geförderte oder durch Aufträge finanzierte Projekte ermöglichen temporär eine Auszahlung von Honoraren, die Arbeit hinter den Kulissen kann aber bisher nur in wenigen Fällen honoriert werden. Ein Großteil der Mitwirkenden arbeitet deshalb ehrenamtlich. Langfristig strebt die Crew jedoch Festanstellungen sowie die Vergütung projektbasierter Tätigkeiten an.

---

## 2. KOMMUNIKATION UND TEAMKULTUR

Sitzungen und Meetings finden regelmäßig statt und werden durch eine zu Beginn gemeinsam festgelegte, klare Rollenverteilung strukturiert (Moderation, Time-Keeper\*in, Protokollant\*in). Mit Hilfe eines Check-in, bei dem individuell auf die Frage ‚Wie geht es dir?‘ geantwortet werden kann, und eines Check-out, der Raum für eine kurze Reflexion des Treffens bietet, wird der Fokus nicht nur auf aktuelle arbeitsorganisatorische Schritte und Fragen gelenkt, sondern richtet sich auch auf die emotionale Ebene und das menschliche Miteinander der Mitwirkenden.

Eine positive Teamkultur ist wichtig, damit die Visionen und die Ideen der Traumschüff-Mitwirkenden gemeinsam wachsen können und nicht durch die Mühen der Ebene (Arbeitsaufwand, mangelnde Finanzierung etc.) gelähmt werden. Daher wurden neben den Meetings verschiedene weitere Kommunikationsstrukturen entwickelt: Ein interner Newsletter macht regelmäßig Entscheidungen und Aktivitäten transparent, ein Logbuch fungiert als Tagebuch, in dem Ideen und anvisierte nächste Stationen, aber auch gemeinsame Erlebnisse, bisherige Wege und Reisetappen notiert werden können, ein regelmäßiger ‚Stammtisch‘ dient einerseits dem informellen Austausch untereinander, andererseits sollen so auch neue Interessierte die Möglichkeit bekommen, das Team und die Arbeitsweise des Traumschüffs in einem ungezwungenen Rahmen kennenzulernen.

Alle Treffen und Sitzungen werden protokolliert und die Protokolle allen Genossenschaftsmitgliedern\* zur Verfügung gestellt, damit Entscheidungen und Arbeitsprozesse zu jeder Zeit nachvollziehbar und transparent einsehbar sind. In internen Workshops wird dazu an gemeinsamen Strategien und Zielsetzungen gearbeitet und Raum für Gruppenprozesse jenseits des Tagesgeschäftes geschaffen. In Bezug auf wichtige Entscheidungsprozesse wird mit einem dreiteiligen Abstimmungsmodell gearbeitet.

Änderungen in der Satzung und Beschlüsse über die Verwendung der Jahreserträge werden gemäß der rechtlichen Bestimmungen innerhalb einer Genossenschaft\* durchgeführt: Auf einer Generalversammlung tagen der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Genossenschaftsmitglieder\*, welche Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip abstimmen.

Die strategische Ausrichtung wie auch Entscheidungen bezüglich der Bezahlung werden in gesonderten Treffen abgestimmt, zu denen das Kernteam und die erweiterte Crew eingeladen werden. Hier geht das Traumschiff jedoch nicht mehrheits-, sondern konsensorientiert vor: Schwerwiegende Einwände werden berücksichtigt und können eine Entscheidung erneut zur Disposition stellen. Rechtlich gesehen liegt im Streitfall die letzte Entscheidung beim Vorstand, jedoch wird diese Kompetenz nach Möglichkeit nicht genutzt. Bisher konnte immer Einigkeit hergestellt werden. Entscheidungen des Tagesgeschäfts werden wiederum von den jeweiligen Bereichsverantwortlichen getroffen, die sich bei Überschneidungen der Arbeitsbereiche zuvor im Kernteam abstimmen.

Für die künstlerischen Entscheidungsprozesse sammelt das Leitungsteam zunächst Impulse aus der Crew und koordiniert sie anschließend. Die aus den Ideen entstehenden konkreten Produktionen und pädagogischen Projekte werden an Verantwortliche übergeben, die gemeinsam mit den Mitwirkenden der Produktion individuelle Entscheidungsmechanismen beschließen. •

Das Porträt von Sabrina Apitz und Therese Schmidt entstand auf Grundlage eines Vortrags von Myriam Osterkamp und Nikola Schmidt und wurde gemeinsam abgestimmt.

# Information at a Glance: Eingetragene Genossenschaft (eG)

[Registered Cooperative Society]

by Sonja Laaser

## 1. GENERAL INFORMATION AND BODIES

The eingetragene Genossenschaft, or registered cooperative society, (simply referred to as Genossenschaft in the following) is, in accordance with § 1, paragraph 1 GenG, the German Act on Cooperative Societies, a company with an unlimited number of members whose purpose is oriented around the interests or business of its members or supporting their social or cultural interests through the means of a cooperative business establishment. A primary purpose of the Genossenschaft is thus the support of its members.

Like the GmbH and eingetragene Verein, the Genossenschaft is a legal entity.

The Genossenschaft consists of at least three bodies; the management board, the supervisory board (for so-called Kleingenossenschaften, or small cooperative societies, with 20 members or fewer, the supervisory board can be waived) and the general assembly (the members of the Genossenschaft/shareholders).

## 2 FOUNDING

The Genossenschaft is seen in part as a mixture between Verein and GmbH. As in a Verein, members can enter and exit the Genossenschaft in an uncomplicated manner. What differs from the Verein and GmbH, however, are both the act of founding and the inspections that take place at least every two years; the accounting is also very demanding. In general, the following steps are necessary in order to found a Genossenschaft:

- In order to found a Genossenschaft, at least three founding members are necessary (similar to an unregistered Verein and in contrast to a GmbH, where its founding is possible solely through a single shareholder).
- The Genossenschaft requires at least two managing directors (in contrast to a Verein, where one managing director is sufficient).
- The founding requires a written set of bylaws as well as entry into the Genossenschaftsregister, or registry of cooperative societies.
- Before the founding of a Genossenschaft, it is necessary that an auditing association reach a decision about the approval of the Genossenschaft within the Genossenschaftsregister and reviews the asset situation. This makes the founding of a Genossenschaft much more complicated than the founding of a Verein or a GmbH.

## 3 NAME

The Genossenschaft has no restrictions regarding its name, please see the entry on GmbH. The Genossenschaft must append eingetragene Genossenschaft, or eG, to its name.

## 4 LIABILITY

Similar to the GmbH, the liability to external parties is restricted, please see the entry on GmbH. If, however, in the event of insolvency, the assets of the Genossenschaft do not satisfy the debts to the creditors, a statute can result in an obligation of the members to provide payment. In this case, the law stipulates that the sum of the payment determined may not be lower than the share in the company. The founding members, however, are not obligated to regulate a payment obligation in their bylaws. It is also possible to specify a minimum capital amount in the bylaws. Independent of this, there is liability for relevant tax and social security contribution debts, please also see the entry on GmbH.

## 5 NON-PROFIT STATUS

A Genossenschaft can also apply for non-profit status, please also see the entry on Verein.

## 6 VALUE-ADD TAX

The Genossenschaft is not generally exempted from value-added tax due to its non-profit status. The information provided in the entry of GbR applies here.

## 7 COMMERCIAL

The Genossenschaft is a legal commercial form.

## 8 ACCOUNTING AND AUDITING REQUIREMENTS

There are very high requirements for accounting and other auditing obligations for a Genossenschaft. The obligatory audit for a Genossenschaft is the legally mandated auditing of the annual statement of accounts. Annual audits are required for a balance sheet total greater than 2 million EUR. Otherwise, an audit must take place at least every two fiscal years. The facilities, assets and business management of the Genossenschaft are to be audited, including the keeping of the membership list, in order to be able to determine the economic relationships and proper handling of the business management. Over the course of the obligatory auditing of the Genossenschaft, the annual statement of accounts must be audited with the incorporation of the accounting and status report. •

The short biography of the author SONJA LAASER can be found on page 48.

# Traumschüff eG

## Everything in Flux

The non-profit Traumschüff eG is a young theater founded in 2017 that travels through rural areas as a floating, traveling stage each year between May and September and deals with points of views and topics in the regions through which it travels. With its productions, the theater makers seek to stimulate exchange about (often) controversial topics. The mobile stage is installed on a catamaran that was built by students of the Bauhaus-Universität Weimar.

This cooperatively organized theater company unites the vision of a society marked by dialogue and togetherness. According to this principle, the members of Traumschüff eG have created a self-determined form of theater that constantly further develops itself as part of the process. In order to become a member, one participates in the cooperative with a share of EUR 100. According to the bylaws, anyone can become a member who is not part of any extremist organization and whose membership is approved by the board. It is also possible to participate without becoming a member. Traumschüff eG currently has 30 members.

Traumschüff is a young theater cooperative that is exploring collective work in self-determined working forms as a kind of work-in-progress. In doing so, the culture of discussion and the openness to new paths and methods is an essential factor in keeping the group together. A professional standard in terms of artistic as well as organizational and working methods is the basis for a positive workflow and the strong connection between the many participants with their varying time limitations.

---

### 1. ESTABLISHMENT OF A NEW STRUCTURE

In the beginning, there was the experimental attempt to operate the newly founded theater on the basis of equal participation by all parties involved.

This, however, led quickly to an imbalance between the “loud” and the “quiet” voices as well as to an unfair distribution of the work to be done as there were participants who did a great deal and others who were less engaged. It quickly became clear that things would not work without clear distributions of roles and areas of responsibility.

On the basis of this experience, the Traumschüff members developed an organizational structure and work processes that are intended to be fair to all participants. This works with many tools, experiences and working methods of collective organized working communities.

In the first step, teams are founded that shape and coordinate the work processes: alongside eight people responsible for the various working areas (core team), there are two participants in the management team (board) and three participants in the artistic leadership team.

In addition, there is an expanded crew of some fifteen participants from the core team who are able to take on operative tasks to a greater or less extent based upon their individual capacities. The expanded crew does not necessarily consist of members of the cooperative.

All participants make their living primarily outside of and/or independent from their work with Traumschüff. Projects that are funded or are commissioned allow the temporary payment of fees, but the work behind the curtains has only been able to be remunerated in a few cases thus far. A majority of the participants thus work on a voluntary basis. For the long-term, the crew aspires to achieve full-time positions as well as the compensation of project-based work.

---

### 2. COMMUNICATION AND TEAM CULTURE

Conferences and meetings take place regularly and are structured by a jointly determined distribution of roles at the beginning of each one (moderator, timekeeper, keeper of the minutes). With the help of a check-in, where each individual can respond to the question “How are you?”, and a check-out, which provides space for a brief reflection upon the meeting, the focus is not only placed on current organizational work steps and questions, but is instead also directed to the emotional level and the human interaction of the participants.

A positive team culture is important so that the visions and ideas of the Traumschüff participants can grow together and not be impeded by the challenges on the individual levels (amount of work, lack of financing, et cetera). In doing so, additional communication structures have been developed alongside the meetings: an internal newsletter regularly provides transparency on decisions that have been made and activities that have been conducted, a log book functions as a journal in which ideas and desired next steps can be recorded as well as shared experiences, previous paths along the ways and stages of the journey, a regular ‘Stammtisch’ provides the opportunity for informal exchanges between the participants as well as the opportunity for new interested parties to get to know the team and the working methods of Traumschüff in a relaxed atmosphere.

Minutes are kept of all meetings and conferences and the minutes are made available to all members of the cooperative so that decisions and working methods are transparent and understandable at all times. Internal workshops are used to pursue joint strategies and goals and to provide space for group processes outside of the daily business.

A three-part working model is used for the decision-making process for important issues. Changes to the bylaws and resolutions regarding the use of the annual profits are made in accordance with the legal conditions existing within a cooperative: During a general assem-



bly, the board, the supervisory board and the members of the cooperative come together to make decisions on the basis of the principle of majority rule.

The strategic orientation as well as decisions regarding payment are made over the course of special meetings to which the core team and the expanded crew are invited. In doing so, Traumschüff works from a consensus-oriented standpoint; not a majority-oriented standpoint: serious objections are taken into consideration and can cause a decision to be placed on the agenda again. From a legal standpoint, the final decision in the event of a dispute rests with the board, but this is not exercised whenever possible. Thus far, consensus has always been achieved.

Decisions regarding the daily business are, in turn, made by those responsible for the area in question, whereby any overlaps in working areas are coordinated in advance with the core team.

For the artistic decision-making process, the leadership team first collects impulses from the crew and then coordinates them. The specific productions and educational projects that arise from the ideas are then passed on to the responsible parties who then determine individual decision-making mechanisms jointly with the participants in the production. •

This profile by Sabrina Apitz and Therese Schmidt was written on the basis of a presentation by Myriam Osterkamp and Nikola Schmidt and was jointly coordinated.

## Literatur / References\*

---

**BASTEN, LISA:**

Wir Kreative! Das Selbstverständnis einer Branche. Berlin, 2016

---

**BIRGFELD, JOHANNES (HRSG.):**

She She Pop. Sich fremd werden 2015. Drei Beiträge zu einer Poetik der Performance. Berlin, 2018

---

**BORNEMANN, STEFAN:**

Kooperation und Kollaboration. Das kreative Feld zu innovativer Teamarbeit. Kassel, 2015

---

**DECK, JAN / SIEGBURG, ANGELIKA (HRSG.):**

Politisch Theater machen. Bielefeld, 2011

---

**KUNST, BOJANA:**

Artist at work. Proximity of Art and Capitalism. Winchester/Washington, 2014

---

**LALOUX, FREDERIC:**

Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München, 2015

---

**MATZKE, MIEKE:**

Arbeit am Theater. Eine Diskursgeschichte der Probe. Bielefeld, 2005

---

**MATZKE, MIEKE:**

Von glücklichen Kollektiven. Anmerkungen zu gemeinschaftlichen Arbeitsweisen im Theater. In: Esch, Christian / von Hartz, Matthias / Stromberg, Tom (Hrsg.): Es geht auch anders: Theaterfestival Impulse (S. 48-52). Berlin, 2012

---

**MENKE, CHRISTOPH / REBENTISCH, JULIANE**

Kreation und Depression. Freiheit im gegenwärtigen Kapitalismus. Berlin, 2010

---

**ROHRBERG, ANDREA / HERRMANN, DOROTHEA:**

Hinter den Kulissen. Kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen. Berlin, 2018

---

**SEITZ, TIM:**

Design Thinking und der neue Geist des Kapitalismus. Soziologische Betrachtungen einer Innovationskultur. Bielefeld, 2017

\*All reference material has not been translated into English.

# Information, Beratung & Qualifizierung für die freien darstellenden Künste (IBQ)

## DIE FREIEN DARSTELLENDEN KÜNSTE IN BERLIN - SITUATION & BEDÜRFNISSE

Berlin steht für eine der weltweit erfolgreichsten, vielseitigsten und einflussreichsten Szenen der freien darstellenden Künste. Auf etablierten Bühnen und in temporären Freiräumen präsentieren sich international agierende Gruppen mit neuen Inszenierungen und Kollaborationen. Über das Stadtgebiet verteilen sich mehr als 60 freie Spielstätten und zahlreiche Proben- und Produktionsorte. Berliner Künstler\*innen waren in den letzten Jahren maßgeblich an ästhetischen Entwicklungen beteiligt. Schätzungen gehen davon aus, dass mehr als 6.000 Einzelkünstler\*innen und etwa 500 Gruppen zur professionellen freien Szene der darstellenden Künste Berlins gezählt werden können. Sie überzeugen nicht nur mit künstlerischem Handwerk und impulsgebenden Ideen, sondern auch mit einzigartigen Organisationsstrukturen, Netzwerken und gemeinschaftlichen Arbeitsmodellen. Während der letzten 40 Jahre etablierten die freien Kunst- und Kulturschaffenden in Berlin ein selbstbestimmtes Arbeitsumfeld – trotz der weiterhin überwiegend prekären Arbeits- und Lebensbedingungen der Akteur\*innen.

## DAS PERFORMING ARTS PROGRAMM DES LAFT BERLIN - HINTERGRUND & MOTIVATION

Das Performing Arts Programm Berlin ar-

beitet an der strukturellen Stärkung, Professionalisierung und Vernetzung der freien darstellenden Künste in Berlin. Alle Angebote und Initiativen des Programms sind dezidiert auf die Situation und Bedürfnisse der Akteur\*innen der freien darstellenden Künste in Berlin ausgerichtet.

Das Performing Arts Programm Berlin versteht sich dabei als Wissens-, Angebots- und Netzwerkpool, der es erlaubt, dynamisch auf jeweils aktuelle Anforderungen, vorherrschende Themen und Fragestellungen zu reagieren und passgenaue Antworten zu entwickeln. Damit reagieren wir auf eine der großen Herausforderungen unserer Zeit: auf sich extrem schnell verändernde kulturelle, gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Umstände.

Seit Herbst 2013 bietet das Performing Arts Programm Berlin Weiterbildungs-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote im nicht-künstlerischen Bereich für die freien darstellenden Künste an.

## INFORMATION, BERATUNG & QUALIFIZIERUNG FÜR DIE FREIEN DARSTELLENDEN KÜNSTE (IBQ) - ÜBERBLICK ÜBER DIE ANGEBOTE

Alle Angebote bauen im Dreischritt ‚Information, Beratung, Qualifizierung‘ aufeinander auf. Im ersten Schritt werden verschiedene Informationsmöglichkeiten für die Akteur\*innen in den freien darstellenden

Künsten entwickelt (z. B. Informationsveranstaltungen zu Förderinstrumenten oder Informationsschriften zu bestimmten Themen). Darüber hinaus können sich die Kunst- und Kulturschaffenden bei weiterem Bedarf und Fragen individuell von Expert\*innen beraten lassen (z. B. in Einzelberatungen) oder sich gezielt beruflich qualifizieren (zu konkreten Themenbereichen über Workshops und Seminarreihen oder themenübergreifend z. B. durch das Mentoringprogramm).

Die Informationsveranstaltungen, Einzelberatungen und Qualifizierungsangebote richten sich dabei sowohl an den Nachwuchs wie auch an bereits professionell arbeitende Künstler\*innen und werden entsprechend differenziert. Wiederkehrende Specials wie das Digitalisierungs-Triple, das Marketingtraining oder die Fachtage ermöglichen einen fundierten Wissenstransfer zu besonderen Themen und zu Schnittstellen-Kompetenzen. Ziel aller Angebote ist es, die Akteur\*innen der freien darstellenden Künste in ihrer Arbeit nachhaltig zu unterstützen, zu fördern und zu qualifizieren. •

## Team

### SABRINA APITZ, THERESE SCHMIDT

Projektkoordination Information, Beratung und Qualifizierung (IBQ)

### JANINA BENDUSKI

Projektleitung Performing Arts Programm Berlin

### LISANNE GROTZ

Projektmanagement

### ÄNNE-MARTHE KÜHN

Mitarbeit Information, Beratung und Qualifizierung (IBQ)

### MARIT BUCHMEIER

Redaktion

### CLAUDIA MARKS

Büroleitung

# Information, Consultation & Qualification for the Independent Performing Arts (IBQ)

## THE INDEPENDENT PERFORMING

### ARTS IN BERLIN - SITUATION & NEEDS

Berlin stands for one of the most successful, diverse and influential independent performing arts communities in the world. On both established stages and within temporary free spaces, groups working internationally present their new productions and collaborations. There are more than 60 independent performance venues and numerous rehearsal and production spaces spread all throughout the city. In recent years, Berlin-based artists have been significantly involved in aesthetic developments. According to estimations, there are more than 6,000 individual artists and 500 groups that make up the professional independent performing arts community in Berlin. They provide inspiration not only through their artistic work and progressive ideas, but also through their unique organizational structures, networks and collective working models. Over the last 40 years, the independent artists and culture makers in Berlin have established a self-determined working environment despite the still-prevailing precarious working and living conditions of the participants.

### THE LAFT BERLIN PERFORMING ARTS PROGRAM - BACKGROUND & MOTIVATION

The Berlin Performing Arts Program works to structurally strengthen, professionalize and network the independent performing arts in Berlin. All offerings and initiatives of

the program are dedicated to the situation and needs of the members of Berlin's independent performing arts community.

The Berlin Performing Arts Program sees itself as a pool for sharing knowledge, opportunities and networks that allows it to react dynamically to current demands, relevant topics and questions, making it possible to provide precise answers. In doing so, it reacts to one of the greatest challenges of our time: the underlying cultural, societal, political and financial circumstances that change at extremely high rates of speed.

Since the fall of 2013, the Berlin Performing Arts Program has offered further education, consultation and qualification in non-artistic areas for the independent performing arts community.

### INFORMATION, CONSULTATION & QUALIFICATION FOR THE INDEPENDENT PERFORMING ARTS (IBQ) - AN OVERVIEW OF THE SERVICES OFFERED

All services and offers build upon the three-step combination of Information, Consultation & Qualification. In the first step, various information opportunities are developed for the members of the independent performing arts community (for example, information events on funding instruments or information documents on specific topics). In addition, artists and culture ma-

kers receive individual consultations from experts if they have additional questions and needs (for example, over the course of individual consultations) or receive specific professional qualifications (on specific topics via workshops and seminar series or comprehensively (for example, through the Mentoring Program).

The information events, individual consultations and qualification offers are intended both for newcomers as well as artists already working professionally and are correspondingly differentiated. Recurring special events such as the Digitalization Triple, the marketing training or the symposia allow a well-founded transfer of knowledge regarding special topics and interface competencies. The goal of all offers is to sustainably support, promote and qualify members of the independent performing arts community in their work. •

## Team

---

### SABRINA APITZ, THERESE SCHMIDT

Information, Consultation and Qualification (IBQ)

---

### JANINA BENDUSKI

Program Director of the Berlin Performing Arts Program

---

### LISANNE GROTZ

Project Management

---

### ÄNNE-MARTHE KÜHN

Information, Consultation and Qualification (IBQ) Associate

---

### MARIT BUCHMEIER

Editorial Team

---

### CLAUDIA MARKS

Office Manager

# Performing Arts Programm Berlin

Das Performing Arts Programm Berlin fördert den Austausch, die Vernetzung und die Zusammenarbeit in der Berliner Szene, arbeitet an der strukturellen Stärkung und Reichweite der freien darstellenden Künste und gibt direktes Praxiswissen weiter. Mit seinen vier Bereichen

- Information, Beratung & Qualifizierung
- Distribution & Marketing
- Netzwerk, Wissenstransfer & Kooperationen
- Publikumsgenerierung & Vermittlung

ist es auf die Situation und die Bedürfnisse der Akteur\*innen aller Berufsfelder aus den Bereichen Tanz, Theater und Performance zugeschnitten. Das Performing Arts Programm Berlin ist ein Programm des LAFT Berlin und wurde von Janina Benduski und Stefan Sahlmann konzipiert.

[www.pap-berlin.de](http://www.pap-berlin.de)

## INFORMATION, BERATUNG & QUALIFIZIERUNG

Die Beratungsstelle des Performing Arts Programm hilft und unterstützt Kunst- und Kulturschaffende durch ein vielfältiges Angebot an Einzelberatungen, Informationsveranstaltungen, Seminarreihen und Workshops mit Expert\*innen aus den verschiedensten Bereichen. Sie bietet Antworten auf Fragen zu Selbstständigkeit, Projektentwicklung, Antragstellung, Strategie und vieles mehr. In den Mentoringprogrammen profitieren Mentees jeden Alters von der Erfahrung ihrer Mentor\*innen. Das Online-Beratungsportal ‚Freie Szene Kompass‘ sowie ein jährlicher Fachtag ergänzen das Angebot.

## DISTRIBUTION & MARKETING

Als Schnittstelle zwischen den freien darstellenden Künsten Berlins und potentiellen Abnehmer\*innen erhöhen wir die (inter-)nationale Sichtbarkeit von Berliner Akteur\*innen, Initiativen und Organisationen. Diese werden in der jährlich erscheinenden Infobroschüre und seit 2018 auch im Online-Infoportal präsentiert. Neben dem Kultursekretariat als Anlaufstelle erweitern wir mit Proaktiver Vermarktung die Reichweite der Szene und erschließen neue Kooperationsmöglichkeiten.

## NETZWERK, WISSENSTRANSFER & KOOPERATIONEN

Unser Ziel ist es, Akteur\*innen der darstellenden Künste miteinander und mit Akteur\*innen aus anderen Künsten, der Kulturpolitik, internationalen Communities und anderen Berufsfeldern zu vernetzen. Der jährliche Branchentreff der freien darstellenden Künste ist eine etablierte Veranstaltung für Begegnungen und gemeinsames Arbeiten und Forschen. Regelmäßige Fachtage analysieren und verhandeln Veränderungen, die die Szene betreffen. Zusätzlich finden Sonderveranstaltungen, wie die jährliche Infoveranstaltung des Performing Arts Programm Berlin oder die Performersion in Kooperation mit der re:publica statt. Das Webportal der Proberaumplattform Berlin ist die Schnittstelle zwischen Raumanbieter\*innen und -suchenden.

## PUBLIKUMSGENERIERUNG & VERMITTLUNG

Wir verstehen uns als Schnittstelle zwischen künstlerischer Produktion und Publikum. Theaterscoutings Berlin entwickelt neben einem monatlichen Vermittlungsprogramm kontinuierlich neue zielgruppenspezifische Angebote. Das Ziel ist es, eine nachhaltige Bindung und ein dauerhaftes Interesse an der freien Theater- und Tanzszene in Berlin aufzubauen. Gemeinsam mit Akteur\*innen der freien Szene wird gegenwärtige Vermittlungspraxis auf jährlichen Fachtagen reflektiert und weitergedacht.

## LAFT BERLIN

Der LAFT Berlin – Landesverband freie darstellende Künste Berlin e. V. – vertritt die Interessen seiner über 380 Mitglieder, darunter die wesentlichen Spielstätten, Gruppen und Einzelkünstler\*innen Berlins, gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Er unterstützt seine Mitglieder durch Netzwerkarbeit, Beratung, Koordination und Dienstleistungen.

[www.laft-berlin.de](http://www.laft-berlin.de)

# The Berlin Performing Arts Program

The Berlin Performing Arts Program promotes the exchange, networking and collaboration of Berlin's independent performing arts community, works toward strengthening the infrastructure and reach of the independent performing arts and passes on direct practical knowledge. With its four areas

- Information, Consultation & Qualification
- Distribution & Marketing
- Network, Transfer of Knowledge and Cooperations
- Audience Development & Communication

it is specifically oriented to the needs of the members of the community working in all areas of dance, theater and performance. The Berlin Performing Arts Program is a program of LAFT Berlin and was created by Janina Benduski and Stefan Sahlmann.

## INFORMATION, CONSULTATION & QUALIFICATION

The Information Center of the Performing Arts Program helps and supports artists and culture makers with a multitude of individual consultations, discussions with experts and workshops led by specialists in a variety of fields. It provides answers to questions regarding freelance work, project development, submitting funding applications, strategy and much more.

In the Mentoring Programs, mentees of all ages and experience levels benefit from the experiences of their mentors. The online Advisement Portal Freie Szene Kompass as well as an annual symposium round out the range of services.

## DISTRIBUTION & MARKETING

As an interface between Berlin's independent performing arts community and potential consumers, we increase the (inter)national visibility of Berlin's artists, initiatives and organizations. We present these in an Info Brochure that is published annually as well as on our online Info Portal. Alongside serving as a central point of contact for the community, we expand the scope of the community and develop new cooperation opportunity with proactive marketing.

## NETWORK, TRANSFER OF KNOWLEDGE AND COOPERATIONS

Our goal is to network the members of the independent performing arts community with each other and with colleagues from other disciplines, cultural policy makers, the international community and other fields. The annual Industry Get-Together of the Independent Performing Arts Community is an established event for encounters and shared discussions, work and research. Regular symposia analyze and negotiate changes that affect the community. In addition, special events also take place over the course of the year, such as the annual information event of the Performing Arts Program or Performersion in cooperation with the re:publica festival. The web portal Berlin Rehearsal Space Platform is the interface between those offering and searching for rehearsal space.

## AUDIENCE DEVELOPMENT & COMMUNICATION

We see ourselves as the interface between artistic production and audiences. Theater Scoutings Berlin continuously develops new target group-specific offers alongside its monthly schedule of programming. Our goal is to establish a sustainable engagement with and a permanent interest in the independent theater and dance community in Berlin. Together with members of the independent performing arts community, current communication practice is reflected upon and further developed during the annual symposia.

## LAFT BERLIN

LAFT Berlin – Landesverband freie darstellende Künste e.V. – represents the interests of its more than 350 members, including the essential performance venues, groups and individual artists of Berlin in dealing with politicians and the public.

It supports its members through networking activities, consultation, coordination and services. •

# Impressum / Imprint

---

## HERAUSGEBER / PUBLISHED BY

LAFT Berlin - Landesverband freie  
darstellende Künste Berlin e.V.  
im Ballhaus Ost  
Pappellallee 15  
10437 Berlin  
www.laft-berlin.de

## REDAKTION / EDITORIAL TEAM

Sabrina Apitz, Janina Benduski,  
Marit Buchmeier, Therese Schmidt

## LEKTORAT / PROOFREADING

Dr. Peggy Mädler

## ÜBERSETZUNG / TRANSLATION

Daniel Brunet

## GESTALTUNG & ILLUSTRATION / GRAPHIC DESIGNS & ILLUSTRATION

Grafikladen Berlin

1. Auflage, Mai 2019 /  
*1st edition, May 2019*

Eine Publikation des Performing Arts Programm Berlin  
*A publication of the Berlin Performing Arts Program*

www.pap-berlin.de

Performing Arts  
Programm  
Berlin

**LAFT** Landesverband freie  
darstellende Künste Berlin e.V.  
**BERLIN**

Das Performing Arts Programm Berlin ist ein Programm des LAFT - Landesverband freie darstellende Künste Berlin e. V. Das Performing Arts Programm wird gefördert durch das Land Berlin - Senatsverwaltung für Kultur und Europa aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) im Programm „Stärkung des Innovationspotentials in der Kultur II (INP II)“ und des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Programm „Qualifizierung in der Kulturwirtschaft - KuWiQ“.  
*The Berlin Performing Arts Program is a program of LAFT - Landesverband freie darstellende Künste Berlin e. V. The Performing Arts Program is supported by the State of Berlin - Senate Administration for Cultural and European Affairs from funds of the European Fund for Regional Development (EFRE) within the program "Promoting the Innovation Potential in Culture II (INP II)" and the European Social Fund (ESF) within the program "Qualification in the Culture Industry (KuWiQ)".*

Dieses Handbuch geht der Frage nach, wie in den freien darstellenden Künsten gearbeitet wird und in welchen Rechtsformen Künstler\*innenkollektive, Gruppen und Spielstätten organisiert sind.

Drei Texte widmen sich zunächst dem Themenfeld der freien Arbeit: Lisa Lucassen erörtert die Freiheit von vorgegebenen Strukturen und lädt zum kollektiven Arbeiten ein, Lisa Basten geht der Frage nach, was gute Arbeit ausmacht und Andrea Rohrberg richtet den Blick auf die Aufgabenorganisation, Führung und Steuerung in Kollektiven.

Im zweiten Teil stellt Sonja Laaser diverse Rechtsformen vor, die von Porträts zu Arbeitsweisen und Arbeitsstrukturen unterschiedlicher Kollektive, Gruppen und Spielstätten begleitet werden.

This handbook pursues the question of how work is conducted in the independent performing arts and what legal forms are used to organize artist collectives, groups and performance venues.

Three texts are initially dedicated to the topic of independent work: Lisa Lucassen debates the freedom of given structures and issues an invitation to collective work, Lisa Basten asks what characterizes good work and Andrea Rohrberg examines the organization of tasks, management and governance in collectives.

In the second part, Sonja Laaser introduces a variety of legal forms that are accompanied by profiles of working methods and work structures used by different collectives, groups and performance venues.

Performing Arts Programm Berlin – Beraten, Vernetzen, Stärken: Ein Programm für die freien darstellenden Künste | Das Performing Arts Programm richtet sich an alle freien Tanz- und Theaterschaffenden Berlins und ist dezidiert auf die Situation und Bedürfnisse der Szene ausgerichtet. Seit 2013 arbeiten wir an der Professionalisierung, strukturellen Stärkung und verbesserten Wahrnehmung der freien darstellenden Künste.

Performing Arts Programm Berlin – Advising, Networking, Strengthening: A Program for the Independent Performing Arts Community | The Performing Arts Program is intended for all independent theater and dance makers in Berlin and is specifically oriented to the circumstances and needs of the members of the community. We are working to structurally strengthen and professionalize the independent performing arts and increase their visibility since 2013.