



**Endbericht  
Evaluierung der Richtlinie zur  
Förderung von Kompetenz-  
entwicklung in Unternehmen der  
Kultur und der Kreativwirtschaft  
im Land Brandenburg**

Begleitende Evaluation des OP  
des Landes Brandenburg für den Europäischen  
Sozialfonds (ESF) in der Förderperiode  
2014-2020



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



# **Institut für sozialökonomische Strukturanalysen | Berlin SÖSTRA GmbH**

Endbericht  
Evaluierung der Richtlinie zur Förderung von Kompeten-  
zentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativ-  
wirtschaft im Land Brandenburg

Begleitende Evaluation des OP des Landes Brandenburg für den Europäi-  
schen Sozialfonds (ESF) in der Förderperiode 2014-2020

Stand: Dezember 2023

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>In aller Kürze .....</b>	<b>I</b>
<b>2</b>	<b>Methodisches Herangehen der Evaluierung .....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Programmumsetzung.....</b>	<b>5</b>
3.1	Ausgangslage und Programmkontext .....	5
3.2	Ziele der Richtlinienförderung und ihre Verortung im ESF-OP .....	6
3.3	Zur Implementation des Programms .....	7
3.4	Umsetzung des ESF-Programms und Merkmale der geförderten KuK-Unternehmen .....	11
3.4.1	Rolle und Funktion der Agentur im Förderansatz (Fördertatbestand A) .....	15
3.4.2	Die eigenständigen KuK-Projekte (Fördertatbestand B) .....	17
3.4.3	Zur finanziellen Umsetzung des Programms.....	19
3.5	Zwischenfazit zur Programmumsetzung.....	20
<b>4</b>	<b>Erreichen der Programmziele.....</b>	<b>21</b>
4.1	Bewertung der Zielerreichung anhand der ESF-OP Indikatoren .....	21
4.2	Erreichen der Ziele der Agentur.....	25
4.3	Erreichen der Ziele der Einzelprojekte.....	29
4.3.1	Bewertung der Zielerreichung aus Sicht der KuK-Unternehmen .....	31
4.3.2	Allgemeine Anregungen und Hinweise der KuK-Unternehmen .....	37
4.4	Umsetzung der bereichsübergreifenden Grundsätze und sekundären ESF-Themen.....	38
4.4.1	Gleichstellung von Frauen und Männern.....	39
4.4.2	Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung.....	40
4.4.3	Ökologische Nachhaltigkeit .....	41
4.4.4	Sekundäre ESF-Themen .....	42
4.5	Zwischenfazit zur Zielerreichung .....	42
<b>5</b>	<b>Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>44</b>
5.1	Zentrale Befunde und Ergebnisse der Evaluierung.....	44
5.2	Handlungsempfehlungen der Evaluierung .....	45
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>I</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Verteilung der KuK-Unternehmen im ESF-Monitoring und Befragungssample nach Fördertatbeständen.....	3
Abbildung 2	Verteilung der KuK-Unternehmen im ESF-Monitoring und Befragungssample nach Gründungsjahr .....	4
Abbildung 3	Zugangsmöglichkeiten zur Förderung .....	9
Abbildung 4	Geförderte KuK-Unternehmen nach ihrem Eintrittsdatum (Fördertatbestand A).....	11
Abbildung 5	Gründungsjahr der geförderten KuK-Unternehmen (Fördertatbestand A).....	12
Abbildung 6	Regionale Verteilung der KuK-Unternehmen .....	14
Abbildung 7	Zuordnung der Projekte zu den übergeordneten Themenbereichen .....	18
Abbildung 8	Konkrete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen der Projektumsetzung .....	23
Abbildung 9	Erreichte Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) durch die Förderung .....	24
Abbildung 10	Gründe für die Nicht-Umsetzung der geplanten Maßnahmen.....	25
Abbildung 11	Zufriedenheit mit der Erstberatung durch die Agentur.....	25
Abbildung 12	Themen der vertiefenden Beratung bzw. des vertiefenden Coachings der Agentur .....	26
Abbildung 13	Nutzen der in der vertiefenden Beratung/im Coaching bearbeiteten Themen .....	27
Abbildung 14	Einschätzung des Beratungs- und Coachingangebots der Agentur.....	28
Abbildung 15	Weiterempfehlen des Beratungsangebots der Agentur.....	28
Abbildung 16	Ziele der befragten KuK-Unternehmen im Fördertatbestand B.....	29
Abbildung 17	Erfolge der befragten KuK-Unternehmen im Fördertatbestand B .....	30
Abbildung 18	Erreichte Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) im Rahmen der Förderung.....	32
Abbildung 19	Einschätzung des Kompetenzgewinns, der von den Unternehmen durch die Beratung bzw. das Coaching der Agentur erreicht wurde .....	33
Abbildung 20	Veränderung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens im Projektverlauf .....	33
Abbildung 21	Gründe für Veränderungen in der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen .....	34
Abbildung 22	Entwicklung des persönlichen Jahreseinkommens bzw. der wirtschaftlichen Situation im Verlauf der Projektumsetzung .....	35
Abbildung 23	Vernetzung mit anderen Partnern im Kontext der Projektdurchführung.....	35
Abbildung 24	War die im Rahmen der Richtlinie angebotene Unterstützung bedarfsgerecht? .....	36
Abbildung 25	Erfüllung der Erwartungen der Unternehmen in Bezug auf die Förderung .....	37

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Unternehmensbefragung und Rücklaufquoten.....	3
Tabelle 2	Zahl der geförderten KuK-Unternehmen nach Regionen und Fördertatbeständen.....	15
Tabelle 3	Anzahl der Vorhaben und bewilligten ESF-Mittel .....	19
Tabelle 4	Beitrag zu den Zielwerten der Programmspezifischen Outputindikatoren durch KuK .....	22
Tabelle 5	Beitrag zum Zielwert des Programmspezifischen Ergebnisindicators durch KuK .....	22

## Abkürzungsverzeichnis

AE 2	Geförderte Unternehmen, die Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung (POE) umsetzen
AO 2.1	Unterstützte Unternehmen
AO 2.2	Zahl der unterstützten Kleinstunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (einschließlich kooperativer Unternehmen und Unternehmen der Sozialwirtschaft)
ASZ 2	Spezifisches Ziel der „Steigerung der Kompetenzen von Unternehmen zur Fachkräftesicherung und Verbesserung der betrieblichen Arbeitsorganisation“
BSP	Business School Berlin – Hochschule für Management
ESF	Europäischer Sozialfonds
ESF-OP	Operationelles Programm des Europäischen Sozialfonds des Landes Brandenburg
EU	Europäische Union
EU-KOM	Europäische Kommission
FTB	Fördertatbestand
IbM	Förderung „Innovationen brauchen Mut“
ILB	Investitionsbank des Landes Brandenburg
IP 8v	Investitionspriorität 8v „Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel“
KuK	Kultur und Kreativwirtschaft
LK	Landkreis
MASGF	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg
MWAE	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg
MWE	Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg
MWFK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg
POE-Maßnahmen	Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung
SÖSTRA	Institut für sozialökonomische Strukturanalysen
THAK	Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft
ThEX	Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum

# 1 In aller Kürze

1. Gegenstand der vorgelegten Evaluierung ist die gemeinsame Richtlinie des Ministeriums für Wirtschaft und Energie (MWE) und des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK) zur Förderung der Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg in der EU-Förderperiode 2014 – 2020. Mit dieser Förderung wurde das Ziel verfolgt, Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg dabei zu unterstützen, ihre Wertschöpfungspotenziale und ihre Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere im Hinblick auf Personal, Unternehmensorganisation und Wettbewerbsfähigkeit besser auszuschöpfen.
2. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden zwei Elemente gefördert: Erstens wurde mit den ESF-Mitteln eine Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft finanziert, deren Aufgabe es war, KuK-Unternehmen zu Personal- und Organisationsentwicklung zu beraten und vertiefend zu coachen. Das zweite Element der Förderung waren eigenständige, auch kooperative Projekte von KuK-Unternehmen, die ebenfalls das Ziel verfolgten, die Wettbewerbsposition der teilnehmenden Unternehmen auf unterschiedlichen Wegen zu verbessern.
3. Bis Ende 2020 wurden im Rahmen der Richtlinie 308 KuK-Unternehmen gefördert; davon 284 Unternehmen im Fördertatbestand A durch Beratung und ein vertiefendes Coaching der „Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft“ (im Folgenden kurz: Agentur) sowie 22 Unternehmen im Fördertatbestand B mit einem eigenen ESF-Projekt. Fasst man die im ESF-Monitoring ausgewiesenen Merkmale der Unternehmen (Alter, Betriebsgröße, Rechtsform) zusammen, so haben vor allem junge Klein- und Kleinstbetriebe von der Förderung profitiert; vier Fünftel von ihnen waren 1-Personen-Unternehmen. Hervorzuheben sind der hohe Frauenanteil unter den Beschäftigten sowie der hohe Anteil frauengeführter KuK-Unternehmen; dieses Merkmal trifft auf immerhin 168 der insgesamt 238 Ein-Personen-Unternehmen zu.
4. Hervorzuheben ist auch, dass die Förderung ein breites Spektrum von Unternehmen aus diesem Wirtschaftsbereich erreicht hat. Erreicht wurden aber auch Unternehmen aus verschiedenen Teilmärkten der Kreativwirtschaft wie der Musikwirtschaft, dem Kunst- oder auch dem Buchmarkt. Das bedeutet, dass das Förderangebot nicht nur den Zugang zu den Unternehmen gefunden, sondern offensichtlich auch den Bedarf inhaltlich ganz unterschiedlich ausgerichteter KuK-Unternehmen getroffen hat.
5. Die positiven Wirkungen der Förderung lassen sich auch daran ablesen, dass die befragten KuK-Unternehmen – nach eigenen Angaben – sowohl in ihrer Personal- als auch in ihrer Organisationsentwicklung vorangekommen sind. Die Unternehmen, die sich auf die Förderung eingelassen haben, wollten mit Hilfe der Beratung und des Coachings vor allem neue Märkte und neue Kundinnen und Kunden für ihre kulturellen und kreativen Angebote, Produkte und Dienstleistungen erschließen. Wichtig war für sie aber auch, Hinweise zur Verbesserung ihrer betriebswirtschaftlichen Situation zu bekommen und damit ihre Kompetenzen sowohl im betriebs- als auch personalwirtschaftlichen Bereich zu verbessern. Ein kleinerer Teil der Unternehmerinnen und Unternehmer hatte mit dieser Unterstützung sogar eine strategische Neuaufstellung des eigenen Unternehmens in den Blick genommen.
6. Um die Förderziele nicht nur qualitativ zu beschreiben, sondern auch zu quantifizieren, sind im ESF-OP Zielwerte für Output- und Ergebnisindikatoren festgelegt worden: So sollen bis zum Ende der Förderperiode von den etwa 8.000 Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft 1.400 KuK-Unternehmen durch die Richtlinie unterstützt worden sein. Bis Ende 2020 werden im ESF-Monitoring 308 geförderte KuK-Unternehmen ausgewiesen. Das ist etwa ein Fünftel (21,9 %) der geplanten Zielgröße. Als Ergebnisindikator wurde definiert, dass die teilnehmenden KuK-Unternehmen nach ihrer Förderung Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung umsetzen; als Zielwert wurde festgelegt, dass die Hälfte der geförderten Unternehmen

solche Maßnahmen durchführen sollten. Legt man die ursprüngliche Zielgröße des Outputindicators an, so wären dies 700 Unternehmen; legt man die Anzahl der bisher erreichten Unternehmen zugrunde, so wären dies immerhin noch 154 KuK-Unternehmen.

7. Ein wichtiges Erhebungsinstrument im Rahmen der Evaluierung war eine onlinebasierte Befragung der geförderten KuK-Unternehmen. Insgesamt konnten zu Beginn der Feldphase 232 KuK-Unternehmen angeschrieben werden. Der Fragebogen ist von 139 dieser Unternehmen beantwortet worden. Die damit erreichte Rücklaufquote von 59,9 % ist ein Beleg dafür, dass im Ergebnis der Befragung aussagekräftige Befunde aus der Sicht der geförderten Unternehmen vorliegen. Im Fördertatbestand B ist eine Rücklaufquote von 71,4 % erreicht worden.
8. Werden die Befunde der Evaluierung zum Erreichen der quantitativen und qualitativen Ziele der Förderung zusammengefasst, so fällt das Ergebnis gemischt aus: Die qualitativen Ziele – gemessen an der Bewertung der Förderung durch die befragten Unternehmen – sind in hohem Maße erreicht worden. Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass gut 80 % der unterstützten KuK-Unternehmen mit der erhaltenen Beratung wie auch mit dem vertiefenden Coaching zufrieden – in der Mehrzahl sogar sehr zufrieden – waren. In diesem Zusammenhang fällt auch die Bewertung des Beratungsangebots der Agentur positiv aus: Fasst man die Antworten „sehr gut“ und „gut“ zusammen, so haben knapp 84 % der 116 KuK-Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, das Angebot der Agentur positiv beurteilt; 53 Unternehmen bzw. 42,7 % haben es mit „sehr gut“ bewertet. Demgegenüber konnten die im ESF-OP definierten Zielwerte – vor allem in Bezug auf den geplanten Output – bisher nicht erreicht werden. Und es ist abzu-sehen, dass die geplanten quantitativen Zielwerte auch bis zum Ende der Richtlinienlaufzeit nicht erreicht werden können.
9. Die eben skizzierten Einschätzungen zum Erreichen der qualitativen und quantitativen Ziele der Richtlinie führen zu der Gesamteinschätzung, dass die Förderung einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der geförderten KuK-Unternehmen und damit indirekt auch zur Kreativwirtschaft im Land Brandenburg insgesamt geleistet hat. Dies drückt sich vor allem darin aus, dass sich – nach eigenen Einschätzungen der Unternehmen – ihre wirtschaftliche Situation und damit ihre Wettbewerbsposition durch die erhaltene Förderung verbessert hat.

Aus den genannten Befunden lässt sich eine Reihe von **Handlungsempfehlungen** ableiten:

10. Das Land Brandenburg sollte auch künftig die KuK-Unternehmen des Landes in ihrer Kompetenzentwicklung unterstützen. Gerade die von der Förderung erreichten kleinen und Kleinstunternehmen sind aus eigener Kraft kaum in der Lage, einen solchen Fortschritt in ihrer Unternehmensentwicklung zu vollziehen, wie er mit Hilfe der Förderung erreicht werden konnte. Die dafür konkret eingesetzten Angebote – also das Beratungsangebot ebenso wie das vertiefende Coaching – haben sich als geeignet erwiesen, um vor allem die unternehmerischen Kompetenzen der teilnehmenden Betriebe voranzubringen.
11. Es ist absehbar gewesen, dass die geplanten quantifizierten Zielwerte auch in der verbleibenden Laufzeit der Richtlinie nicht mehr zu erreichen waren. Die Ursachen dafür waren vielfältiger Natur: Da Brandenburg mit diesem kombinierten Förderansatz – insbesondere dem neuen Fördertatbestand A – völliges Neuland betreten hatte, konnte bei der Planung der Zielwerte nicht auf Erfahrungswerte mit vergleichbaren Förderansätzen im Land zurückgegriffen werden. Hinzukam, dass die Agentur erst mit Beginn der Förderung ausgeschrieben wurde und sich damit ihr Angebot im Land auch erst etablieren musste. Daher wurden die quantifizierten Zielwerte – basierend auf den Erfahrungen in der bisherigen Laufzeit der Richtlinie – in dieser Förderperiode z. T. angepasst.

## 2 Methodisches Herangehen der Evaluierung

Die Schwerpunktevaluierung bezog sich auf die ESF-Förderung im Rahmen der o. g. Richtlinie vom 20. Dezember 2016. Diese Richtlinie trat mit Wirkung vom 20. Dezember 2016 in Kraft und am 31. Dezember 2022 wieder außer Kraft.

Die Evaluierung der Richtlinie wurde in der Zeit von Februar 2020 bis August 2021 durchgeführt. In diesem Zeitraum befanden sich – bis auf zwei Projekte – alle bewilligten Projekte noch in ihrer Umsetzungsphase. Die Evaluierung trug daher einen formativen Charakter. Sie hatte damit die Aufgabe, die bisherige Umsetzung des Programms und die unmittelbaren Ergebnisse der Förderung zu bewerten.<sup>1</sup> Dazu wurden der bisherige Programmverlauf untersucht und die mit Hilfe des ESF-Monitorings ermittelbaren Ergebnisse der Förderung bewertet. Nicht zuletzt gehörte auch eine Bewertung der Umsetzung der bereichsübergreifenden Grundsätze des ESF und der sekundären ESF-Themen zur Evaluierung. Aus diesen Befunden wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die sich auf eine Optimierung der Programmumsetzung bis zum Jahr 2022 bezogen.

Die Aufgaben der Schwerpunktevaluierung der Richtlinie zur „Förderung von Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg in der EU-Förderperiode 2014 – 2020“ wurden aus dem Bewertungsplan für das Operationelle Programm des Landes Brandenburg für den ESF abgeleitet.<sup>2</sup> Dort wird zur Evaluierung des Spezifischen Ziels 2 in der Prioritätsachse A ausgeführt:

„Durch Personal- und Organisationsentwicklung sollen die Kompetenzen von Unternehmen beim Umgang mit Fachkräftengpässen gestärkt sowie ihre Beschäftigungs- und Wachstumspotenziale ausgeschöpft werden. Im Spezifischen Ziel ASZ 2 gibt es zum einen Maßnahmen für regionale, sektorale und betriebliche Akteure zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, demografiefester Organisationsentwicklung und Verbesserung der Arbeitsorganisation, zum anderen spezifische Unterstützungsangebote für Unternehmen der Kultur und Kreativwirtschaft.

In diesem Kontext sollen zum einen zu Beginn der Förderperiode die sich ändernden Anforderungen an die Fachkräftesicherung und -entwicklung in Brandenburg untersucht werden, um zukünftige Unterstützungsbedarfe zu ermitteln und die bereits seit längerem geförderten Beratungsangebote für die relevanten Akteure (Unternehmen, Netzwerke, regionale Akteure) entsprechend weiter zu entwickeln. Zum anderen soll im Verlauf der Förderperiode die Richtlinie zur Kompetenzentwicklung in Kultur und Kreativwirtschaft im Hinblick auf die Implementation, Akzeptanz und Zielerreichung dieser neuen Förderung untersucht werden.“

Damit hatte die Evaluierung aus der Perspektive des Bewertungsplanes in erster Linie die Implementation des Programms, seine Akzeptanz unter den in der Kultur und in der Kreativwirtschaft Tätigen sowie das (bisherige) Erreichen der Programmziele zu überprüfen. In Anlehnung an die Aussagen im Bewertungsplan sind mit der Evaluierung in erster Linie die folgenden vier Ziele verfolgt worden:

1. Im Kontext einer Implementationsanalyse wurden systematisch Informationen über die Umsetzung der Richtlinie erhoben und daraus Handlungsempfehlungen für eine Optimierung der Programmumsetzung abgeleitet. Mit dieser Implementationsanalyse wurde vor allem die Funktionsweise der ESF-Förderung untersucht.
2. Im Rahmen einer Akzeptanzanalyse wurde der Beratungsbedarf der in der Kultur und in der Kreativwirtschaft Tätigen identifiziert und dabei überprüft, ob und inwieweit Förderangebote und Bedarfe aufeinander abgestimmt sind bzw. Angebote bedarfsgerechter ausgerichtet bzw. vermittelt werden können.
3. Im Rahmen der Output- und Ergebnisanalyse sind die im ESF-Monitoring definierten Indikatoren analysiert und das Erreichen der quantitativen und qualitativen Zielwerte bewertet worden.

---

<sup>1</sup> Vgl. MASGF (2018): Bewertungsplan im Rahmen des Operationellen Programms des Landes Brandenburg für den Europäischen Sozialfonds in der Förderperiode 2014 – 2020, Stand: 15.11.2018, S. 4.

<sup>2</sup> Vgl. MASGF (2018): Bewertungsplan, a.a.O., S. 16.



4. In der Analyse der Querschnittsziele wurde der Frage nachgegangen, inwieweit die Querschnittsziele Gleichstellung von Frauen und Männern, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung sowie die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit in der Konzeption und Umsetzung der Richtlinie Berücksichtigung gefunden haben.

Im Angebot für die wissenschaftliche Begleitung des Operationellen Programms des Landes Brandenburg für den Europäischen Sozialfonds (ESF) wurde für das methodische Herangehen an diese Schwerpunktevaluierung ein Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung vorgeschlagen. Vor diesem Hintergrund gliedert sich das methodische Herangehen an die Schwerpunktevaluierung in die folgenden fünf Arbeitsschritte:

#### **1. Literatur- und Dokumentenanalyse**

Mit der Literatur- und Dokumentenanalyse wurde das Ziel verfolgt, zum einen relevante Literaturquellen zur Kenntnis zu nehmen und bisherige Evaluierungen dieses Förderansatzes zu resümieren sowie zum anderen die Programm- und Projektdokumente inhaltsanalytisch auszuwerten.

#### **2. Auswertung des ESF-Monitorings**

Mit der Auswertung des ESF-Monitorings konnte nicht nur ein plausibles materielles und finanzielles Mengengerüst der Förderung abgebildet werden; die Untersuchung war zugleich Grundlage für die Darstellung der Output- und Ergebnisindikatoren und des Erreichens der geplanten quantitativen Zielwerte.

#### **3. Fachgespräche sowie Experten- und Akteursinterviews**

Fachgespräche mit Expertinnen und Experten sowie Akteurinnen und Akteuren wurden mit dem Ziel geführt, eine fundierte Sicht auf die von den projektumsetzenden Akteuren verfolgten Ziele zu bekommen sowie die konkreten Formen und Methoden der Projektumsetzung nachzeichnen zu können.

#### **4. Durchführung einer standardisierten Online-Befragung**

Mit der standardisierten Befragung wurde das Ziel verfolgt, von den geförderten Unternehmen in der Kultur und im Kreativbereich Einschätzungen zum Nutzen der empfangenen Unterstützungsleistungen zu bekommen. Zugleich wurden sie gebeten, auch Hinweise und Vorschläge für eine Verbesserung der beiden Förderansätze der Richtlinie zu unterbreiten. Um Einschätzungen und Bewertungen der geförderten Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft zu bekommen, wurden sowohl die von der Agentur beratenen bzw. gecoachten KuK-Unternehmen als auch die innovativen Projekte im Fördertatbestand B mit einer standardisierten Erhebung befragt.

Bedingt durch die COVID-19-Pandemie wurde die Befragung erst in den Monaten Oktober bis Dezember 2020 durchgeführt. Der Startschuss fiel am 13. Oktober und am 11. Dezember 2020 wurde das Befragungsportal geschlossen. Die Auswertung der Befragung wurde in den Monaten Januar bis April 2021 vorgenommen. Kontaktiert wurden insgesamt 232 Unternehmen aus der Brandenburger Kultur und Kreativwirtschaft, die eine Förderung nach der Richtlinie erhalten haben. Der Fragebogen ist von insgesamt 139 KuK-Unternehmen beantwortet worden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 59,9 %. Für eine standardisierte Unternehmensbefragung – zumal unter den gerade für den Kulturbereich so dramatischen Umständen der COVID-19-Pandemie – ist dies eine hervorragende Rücklaufquote.

Dies trifft im Einzelnen auch auf die beiden Fördertatbestände der Richtlinie zu: Im Fördertatbestand A sind 211 KuK-Unternehmen kontaktiert worden, die von der Agentur vertiefend beraten und gecoacht worden sind. Von diesen kontaktierten Unternehmen haben 124 an der Befragung teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 58,8 %. Von den 22 Unternehmen, die nach dem Fördertatbestand B ein eigenes ESF-Projekt gefördert bekommen haben, liegt von 15 KuK-Unternehmen ein ausgefüllter Fragebogen vor. Dies ent-

spricht einer Rücklaufquote von insg. 71,4 %. Damit haben die in der Befragung gewonnenen Befunde auch auf der Ebene der beiden Fördertatbestände eine sehr hohe Aussagekraft.

**Tabelle 1 Unternehmensbefragung und Rücklaufquoten**

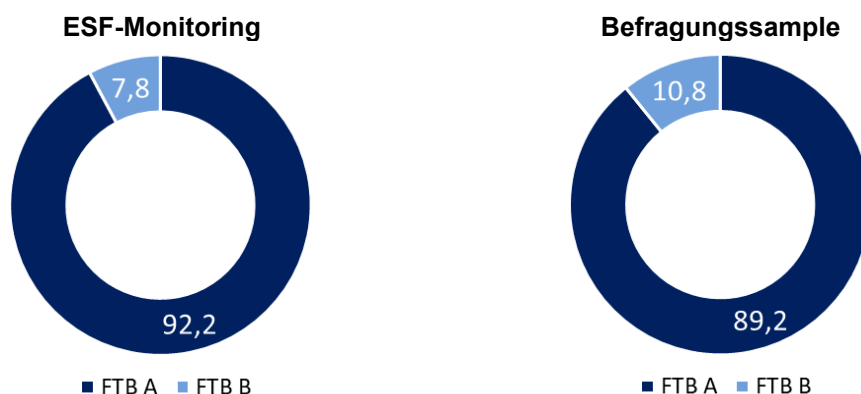
Befragte KuK-Unternehmen	angeschriebene Unternehmen	teilnehmende Unternehmen	Rücklaufquote
<b>KuK-Unternehmen insgesamt</b>	232	139	59,9
<b>davon:</b>			
<b>KuK-Unternehmen FTB A</b>	211	124	58,8
<b>KuK-Unternehmen FTB B</b>	22	15	71,4

Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, Oktober 2020.

Nicht von allen KuK-Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, sind immer alle Fragen beantwortet worden. Daher kann die Gesamtzahl der Antworten im Rahmen der nachfolgenden Auswertungen zwischen den Fragen geringfügig variieren.

Zu berücksichtigen ist außerdem, dass der Anteil der Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer aus dem Fördertatbestand A (FTB A) leicht niedriger ausfällt (89,2 %) als ihr Anteil im ESF-Monitoring (92,2 %). Demgegenüber lag der Anteil der Teilnehmenden des Fördertatbestands B im Befragungssample (10,8 %) rund drei Prozentpunkte über dem Anteil im ESF-Monitoring (7,8 %) (vgl. Abbildung 1).

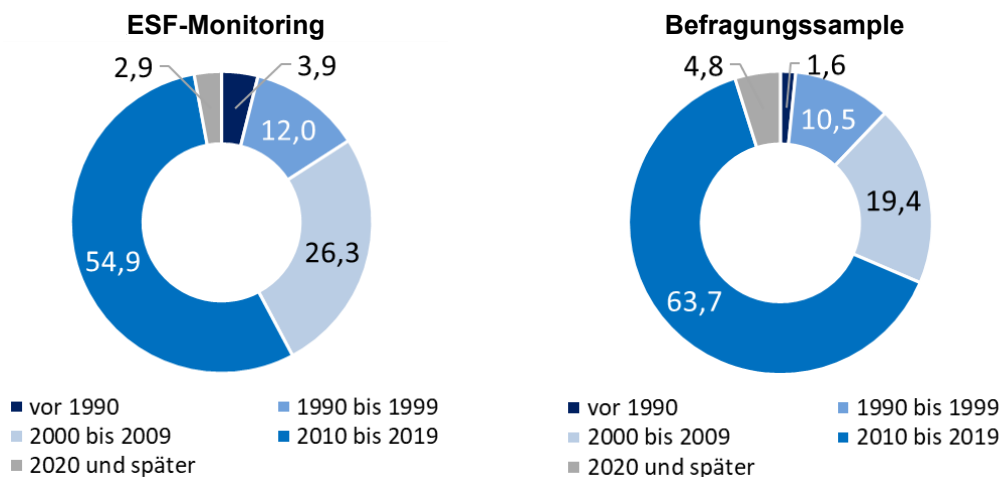
**Abbildung 1 Verteilung der KuK-Unternehmen im ESF-Monitoring und Befragungssample nach Fördertatbeständen**



Quelle: ESF-Monitoring (Stichtag: 31.12.2020), Datenstand: 17.02.2021, sowie SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen.

Hinsichtlich der Gründungsjahre der KuK-Unternehmen zeigen sich zwischen den Verteilungen im ESF-Monitoring und dem Befragungssample leichte Abweichungen: Während im ESF-Monitoring jedes vierte KuK-Unternehmen (26,3 %) zwischen 2000 und 2009 gegründet wurde, lag der Anteil im Befragungssample bei 19,4 %. Bei den befragten Unternehmen hingegen fiel der Anteil derjenigen, die zwischen 2010 und 2019 gegründet wurden, mit 63,7 % höher aus als im ESF-Monitoring (54,9 %). Die anderen Gründungszeiträume weisen im Vergleich zwischen den beiden Teilmengen ähnlich hohe Anteilswerte auf (vgl. Abbildung 2).

**Abbildung 2 Verteilung der KuK-Unternehmen im ESF-Monitoring und Befragungssample nach Gründungsjahr**



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen sowie ESF-Monitoring (Stichtag: 31.12.2020), Datenstand: 17.02.2021.

Trotz der leichten Abweichungen zwischen den Angaben im ESF-Monitoring und dem Befragungssample liegen im Ergebnis dieses Untersuchungsschritts solide Befunde und Einschätzungen zur Förderung vor. Sie lassen fundierte Bewertung der erreichten Ergebnisse der Förderung ebenso wie eine differenzierte Bewertung des Nutzens der Förderung zu.

## 5. Erstellen des Abschlussberichts

In dem vorliegenden Abschlussbericht werden die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsschritte dokumentiert und daraus Einschätzungen zur Bewertung der Förderung in ihrer Gesamtheit abgeleitet.

## 3 Programmumsetzung

Im folgenden Abschnitt wird zunächst auf die Rahmenbedingungen und den Anlass der Förderung der Kompetenzentwicklung von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft eingegangen (vgl. Kapitel 3.1). Anschließend werden die Ziele der Förderung reflektiert und die Verortung der Richtlinie im ESF-OP des Landes Brandenburg (vgl. Kapitel 3.2) beschrieben. Im Anschluss daran wird auf die Implementation (vgl. Kapitel 3.3) und Umsetzung (vgl. Kapitel 3.4) des Programms eingegangen.

### 3.1 Ausgangslage und Programmkontext

Die Förderung der Kompetenzentwicklung von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft knüpfte an Erfahrungen an, die das MWFK mit einer vergleichbaren Förderung von Kulturschaffenden bereits in der ESF-Förderperiode 2007 bis 2013 gewonnen hatte. Die mit der vorhergehenden Förderung gesammelten Erfahrungen – auch durch das Feedback der geförderten Unternehmen der Kreativwirtschaft – gaben Anlass, diesen Förderansatz auch in der Förderperiode 2014 bis 2020 fortzusetzen. Parallel dazu war das MWE zu Beginn der Förderperiode auf der Suche nach einem Unterstützungsinstrument für die Kreativwirtschaft, welches vor allem auf die Beratung und das Coaching von Unternehmen der Kreativwirtschaft ausgerichtet werden sollte. In dieser Konstellation bot es sich an, sowohl den bisher praktizierten als auch den neu geplanten Förderansatz in einer Richtlinie zusammenzuführen und ressortübergreifend umzusetzen. Während die Richtlinie in der Förderperiode 2007 bis 2013 als Zielgruppe der Förderung nur die Kulturschaffenden im Land Brandenburg hatte, wurde die Zielgruppe in der Förderperiode 2014 bis 2020 erweitert: Daher konnten in dieser Förderperiode Unternehmen sowohl der Kultur als auch der Kreativwirtschaft gefördert werden.

In der Struktur der hier zu evaluierenden Richtlinie findet sich der neue Förderansatz im Fördertatbestand A als ein neues Element der Förderung wieder. Der vorhergehende Förderansatz wurde im Fördertatbestand B aufgegriffen.

Dem neuen **Fördertatbestand A** lagen folgende Überlegungen zugrunde: Bis zum Beginn der aktuellen Förderperiode gab es im Land Brandenburg für die Kultur und die Kreativwirtschaft keine spezifischen, auf die Kompetenzentwicklung ausgerichteten Beratungs- und Coachingangebote. Die bestehenden Beratungsangebote im Kontext der Gründungsförderung hatten die Spezifik der Kreativwirtschaft zu wenig im Blick. Vor allem aber waren diese Angebote auf die Gründung von Unternehmen ausgerichtet und nicht auf die Weiterentwicklung der Kompetenzen in bestehenden Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft. Dies trifft auch auf ein anderes Brandenburger Förderinstrument zu – die Förderung „Innovationen brauchen Mut“ (IbM). Auch diese, von kreativ Schaffenden gern in Anspruch genommene Unterstützung hat nur die Unterstützung von Gründungsvorhaben zum Ziel, nicht jedoch die Begleitung und die Unterstützung von Neuorientierungen bestehender Kultur- und Kreativunternehmen. Dies trifft auch auf die anderen Angebote zu, mit denen z. B. durch Weiterbildung die Kompetenzentwicklung von Beschäftigten vorangetrieben werden soll. Den spezifischen Bedingungen und Herausforderungen, die in den Bereichen der Kultur und der Kreativwirtschaft bestehen, können auch diese Angebote – so die ursprünglichen Überlegungen – nur in sehr bedingtem Maße gerecht werden.

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Förderung im Fördertatbestand A hatte man sich auch an Erfahrungen aus anderen Bundesländern orientiert: So gab es zu diesem Zeitpunkt in Thüringen bereits eine ESF-mitfinanzierte Beratungsagentur, die speziell für diese Zielgruppen ein vertiefendes Coachingangebot vorhielt und die in dieser Förderperiode in die gegenwärtige Struktur der Gründungsberatungsnetzwerke aufgegangen ist.<sup>3</sup> Im Freistaat Sachsen gab es zu diesem Zeitpunkt ebenfalls vergleichbare Überlegungen, die dann allerdings nicht aus ESF-,

---

<sup>3</sup> An dieser Stelle wird auf die Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft (THAK) Bezug genommen, die wiederum ein Netzwerk im Rahmen des Thüringer Zentrums für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) ist.

sondern aus Landesmitteln finanziert wurden. Damit konnte in Sachsen eine Entwicklung vorangetrieben werden, bei der das entsprechende Beratungs- und Coachingangebot aus der Kreativszene selbst entwickelt und dieser Szene eben nicht „von außen“ vorgesetzt wurde.

In den Fachgesprächen mit Verbandsvertreterinnen und -vertretern wurde deutlich, dass die Brandenburger Kreativszene durch eine hohe Anzahl von Soloselbstständigen geprägt wird. Neben einigen wenigen größeren Unternehmen, z. B. im Gaming- oder auch im medienwirtschaftlichen Bereich, sind es vor allem kleine und Kleinstunternehmen mit ganz unterschiedlichen Auftragslagen, durch die die Brandenburger Kreativwirtschaft gekennzeichnet ist. Damit verteilen sich diese Potenziale auch sehr breit im Land mit gewissen regionalen Konzentrationen, wie z. B. in und um Potsdam oder auch im Norden Brandenburgs. So gibt es z. B. viele kreative Hotspots in den Landkreisen Potsdam-Mittelmark oder auch Oberhavel wie auch in größeren Städten wie Cottbus oder Brandenburg an der Havel.

### 3.2 Ziele der Richtlinienförderung und ihre Verortung im ESF-OP

Die Förderung gemäß der Richtlinie war im Brandenburger ESF-OP in der Prioritätsachse A „Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte“ und hier in der Investitionspriorität 8v „Anpassung der Arbeitskräfte, Unternehmen und Unternehmer an den Wandel“ verortet.<sup>4</sup> Dabei sollte mit der ESF-Förderung das Spezifische Ziel ASZ 2 in dieser Prioritätsachse, nämlich die „Steigerung der Kompetenzen von Unternehmen zur Fachkräftesicherung und Verbesserung der betrieblichen Arbeitsorganisation“ erreicht werden.

Mit der Förderung wurde das Ziel verfolgt, die Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg dabei zu unterstützen, ihre Wertschöpfungspotenziale und ihre Entwicklungsmöglichkeiten besser auszuschöpfen und sie als Wirtschaftsfaktor und Innovationsmotoren zu profilieren. Bei der Konzipierung der Richtlinie wurde von der Überlegung ausgegangen, dass kreative Milieus

„für eine zukunftsfähige Gesellschaft einen immensen Stellenwert (haben), da ihre Akteure (Kultureinrichtungen, einzelne Kultur- und Kreativschaffende) im gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext zu den wesentlichen Impulsgebern und Innovationskatalysatoren zählen. Sie stimulieren und realisieren innovative Ideen, die für Fortschritt, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit und für eine Erneuerung der Märkte entscheidend sind und somit zu mehr Beschäftigung, Wertschöpfung und wirtschaftlichem Wachstum beitragen.“<sup>5</sup>

Als zentrale Herausforderungen wurden – trotz des enormen kreativen Potenzials der in der Kultur und in der Kreativwirtschaft Tätigen – die in der Regel sehr geringen Jahreseinkommen sowie die Schwierigkeiten, die wirtschaftliche Existenz in der Region langfristig zu sichern und die Einnahmen zu steigern, herausgestellt. Häufig fehle es an notwendigem unternehmerischen Wissen, an Möglichkeiten des fachlichen Austauschs und an individuell zugeschnittenen, spezifischen Professionalisierungs- und Beratungsangeboten.<sup>6</sup> Damit sind im Kern sowohl die Herausforderungen als auch die Ziele der Förderung und die ins Auge gefassten Unterstützungsleistungen umrissen. Die mit der ESF-Förderung konkret verfolgten Ziele sind in Ziffer I.2 der Richtlinie definiert. Dort heißt es:

---

<sup>4</sup> Vgl. MASGF (2014): Operationelles Programm des Landes Brandenburg für den Europäischen Sozialfonds (ESF) in der Förderperiode 2014 – 2020 (CCI 2014DE05SFOP006) Version 1.3, in der von der EU-KOM genehmigten Fassung vom 12. Dezember 2014, Potsdam, S. 37.

<sup>5</sup> Vgl. MWE, MWFK (2016): Eckpunktepapier. Richtlinie zur Kompetenzentwicklung in Kultur und Kreativwirtschaft. Förderung einer zentralen Einrichtung für die Kultur und die Kreativwirtschaft des Landes Brandenburg sowie von Einzelprojekten der Kultur und der Kreativwirtschaft, Potsdam, 23. Februar 2016, S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Ebenda, S. 1.

„Ziel der Förderung ist es, die Potenziale von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft zu entwickeln, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie Wachstumsdynamik zu erhöhen und die Innovationskraft wirksam werden zu lassen. Mit der Förderung sollen die Beschäftigung in der Kultur und der Kreativwirtschaft stabilisiert beziehungsweise erhöht und gleichzeitig Impulse für branchenübergreifende und interdisziplinäre Wertschöpfung gegeben werden.“<sup>7</sup>

In den folgenden Ziffern I.3 bis I.5 der Richtlinie wurden die bereichsübergreifenden Grundsätze (Querschnittsziele) des ESF angesprochen. Konkret sollte das Gender-Mainstreaming-Prinzip angewendet werden. Der Grundsatz der Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung im Hinblick auf Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung, eine Behinderung, das Alter oder die sexuelle Ausrichtung sollte eingehalten werden. Und unter dem Gesichtspunkt der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit wurde in der Richtlinie auf Artikel 8 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 verwiesen.<sup>8</sup>

Um die mit der Richtlinie verfolgten Ziele zu erreichen, sind zwei Fördertatbestände definiert worden, die mit der Unterstützung des ESF des Landes Brandenburg gefördert werden sollen:

Das im **Fördertatbestand A** geplante Beratungs- und Vernetzungsprojekt hatte dabei ein breites Aufgabenspektrum zu erfüllen. Dieses Spektrum lässt sich grob in die folgenden drei Aufgabebereiche untergliedern: **Erstens** seine Funktion als landesweiter (Ansprech-)Partner für Kultur- und kreativschaffende Akteure, **zweitens** die Akquisition von Unternehmen in diesem Bereich für unternehmensspezifisch zugeschnittene Beratungs- und Coachingangebote, die dann durch externe Dritte durchgeführt werden sollten sowie **drittens** die Initiierung und Unterstützung von Netzwerkarbeit, sowohl im Kultur- und Kreativbereich selbst als auch bewusst branchenübergreifend.<sup>9</sup> Mit welchen Angeboten und mit welchen Ergebnissen das Projekt dieses breite Aufgabenspektrum bearbeitet hat, ist im Rahmen der Evaluierung untersucht worden.

Im **Fördertatbestand B** sollten insgesamt bis zu 70 Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft (also etwa 10 Unternehmen pro Jahr) unterstützt werden. Die Vorhaben konnten im Einzelnen über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren gefördert werden. Dabei war zu berücksichtigen, dass in den Projekten der Kultur- und Kreativunternehmen keine Coaching- und Beratungsleistungen gefördert werden konnten.<sup>10</sup> Es sollten ausschließlich Vorhaben mit einer Zuwendung von mindestens 25.000 Euro und mit maximalen förderfähigen Gesamtausgaben in Höhe von 150.000 Euro gefördert werden.<sup>11</sup> Dabei hatten sich die Zuwendungsempfänger mit 20 % an den förderfähigen Gesamtausgaben zu beteiligen.

### 3.3 Zur Implementation des Programms

Die Implementation der Richtlinie Kompetenzentwicklung von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft war durch eine komplexe Gemengelage gekennzeichnet: So bedurfte es zunächst einer gewissen Zeit, bis sich die beiden beteiligten Fachressorts im Kultur- und im Wirtschaftsbereich auf ein gemeinsames Verständnis über die Gesamtstruktur der Förderung und die mit der Richtlinie zu verfolgenden Ziele geeinigt hatten. In diesem gemeinsamen Verständnis mussten die Erfahrungen einer erfolgreichen Förderung von Kultur- und Kreativschaffenden mit der neuen Überlegung, der Schaffung einer Beratungsstruktur für Unternehmen in der Kultur und der Kreativwirtschaft, zu einem in sich konsistenten Förderansatz zusammengeführt werden. Parallel dazu verliefen auch längerfristige Abstimmungsprozesse mit der ESF-Verwaltungsbehörde, um die konzeptionellen Überlegungen der Fachressorts mit den Regularien des ESF-Förderung kompatibel zu machen. Wesentliche Gegenstände dieser Abstimmungen waren auch die Festlegungen zur Indikatorik und zur Zielwertbestimmung aus der Perspektive der An-

---

<sup>7</sup> Vgl. Ziffer I.2 der Richtlinie, Amtsblatt für Brandenburg – Nr. 3 vom 25. Januar 2017, Potsdam, S. 62.

<sup>8</sup> Vgl. Ebenda, S. 62.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu vor allem Ziffer 2.1.1 der Richtlinie, Amtsblatt für Brandenburg – Nr. 3 vom 25. Januar 2017, Potsdam, S. 64.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu vor allem Ziffer 4.5.3 der Richtlinie, Amtsblatt für Brandenburg – Nr. 3 vom 25. Januar 2017, Potsdam, S. 66.

<sup>11</sup> Vgl. Ebenda, S. 66.

förderungen der ESF-Verordnungen. Aus diesen Gründen konnten Antrags- und Bewilligungsprozesse zu Beginn der Richtlinienumsetzung nicht in dem Tempo vollzogen werden wie es ursprünglich vorgesehen war.

Um die Förderung letztlich zu starten, wurde – neben der üblichen Veröffentlichung der Richtlinie – zu Beginn auch eine große Informationsveranstaltung mit den Staatssekretären der beiden Ressorts durchgeführt. Diese Informationsveranstaltung wurde gemeinsam, sowohl für den Fördertatbestand A als auch den Fördertatbestand B, konzipiert und durchgeführt. Zu dieser Informationsveranstaltung wurden potenzielle Antragsteller für den Fördertatbestand A als auch für die Einzelprojekte im Fördertatbestand B eingeladen. Die Einladungen wurden über das Portal „Kreatives Brandenburg“ wie auch über Verbände in den verschiedenen Segmenten der Kultur und der Kreativwirtschaft verteilt. Nicht zuletzt sind die Einladungen auch über die Kammern und die Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) verbreitet worden.

In den explorativen Fachgesprächen wurde aus gegenwärtiger Perspektive geäußert, dass die Zielgruppenansprache sehr breit, vielleicht etwas zu breit angelegt war. Bei der Auflage einer künftigen Förderung wäre künftig zu überlegen, ob eine genauere Zielgruppenansprache erfolgversprechender wäre. Gleichwohl ist hierzu festzuhalten, dass die Richtlinie zumindest unter dem Aspekt der Mittelumsetzung damals gut angelaufen ist. Die praktische Umsetzung der Richtlinienförderung lässt sich auf August 2017 datieren.<sup>12</sup> In diesem Monat waren die ersten Projektanträge bewilligt und damit die Projekte ins Leben gerufen worden.

Wie in Kapitel 2 zu methodischen Grundlagen der Evaluierung beschrieben, wurde im Rahmen dieser Evaluierung eine ausführliche und differenzierte Befragung der geförderten Unternehmen der Brandenburger Kultur und Kreativwirtschaft durchgeführt.

Mit 42 von insgesamt 105 Unternehmen mit entsprechenden Angaben (33,6 %) waren die Teilnehmenden der Befragung am häufigsten der Designwirtschaft als Teilmarkt der KuK zuzuordnen, gefolgt vom Markt für darstellende Künste (20 Unternehmen bzw. 16 %). Mit jeweils einem Anteil von weniger als zehn Prozent der Geschäftsfelder folgten die Teilmärkte Musikwirtschaft (11 Unternehmen bzw. 8,8 %), Kunstmarkt (10 Unternehmen bzw. 8 %) und der Buchmarkt (7 Unternehmen bzw. 5,6 %). Den kleinsten Anteil an den Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft unter den antwortenden Unternehmen hatten die Software- und Games-Industrie (6 Unternehmen bzw. 4,8 %), der Werbemarkt (4 Unternehmen bzw. 3,2 %), der Architekturmarkt (4 Unternehmen bzw. 3,2 %) und die Filmwirtschaft (1 Unternehmen bzw. 0,8 %).

Zudem wurde erfasst, ob die befragten Unternehmen Mitglied eines Branchenverbandes sind. Hier gaben immerhin 25 der antwortenden Unternehmen an, dass sie Mitglied eines Branchenverbandes sind und benannten diesen auch. Wiederum 32 Unternehmen gaben an, dass sie in keinem Verband eine Mitgliedschaft haben, während bei 61 Unternehmen keine Angabe vorlag.

Mit 35 von 125 Nennungen (28 %) war der größte Teil der Befragten freiberuflich tätig. An zweiter Stelle stehend handelte es sich bei 30 Unternehmen um Einzelunternehmen, also Kleingewerbetreibende mit einer Anrechnung der Kleinunternehmerregelung bis 17.500 Euro Umsatz pro Jahr, gefolgt von 21 Einzelunternehmen ohne Anrechnung der Kleinunternehmerregelung. 15 Befragte waren Solo-Selbstständige. Zu geringeren Teilen handelte es sich zudem um eingetragene Vereine (7 Nennungen), Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR) (5 Nennungen), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) (4 Nennungen) oder Unternehmergesellschaften (UG) (3 Nennungen).

Somit hat damals ein breites Spektrum an KuK-Unternehmen an der standardisierten Online-Befragung teilgenommen und differenzierte Einschätzungen zum Förderprogramm gegeben.

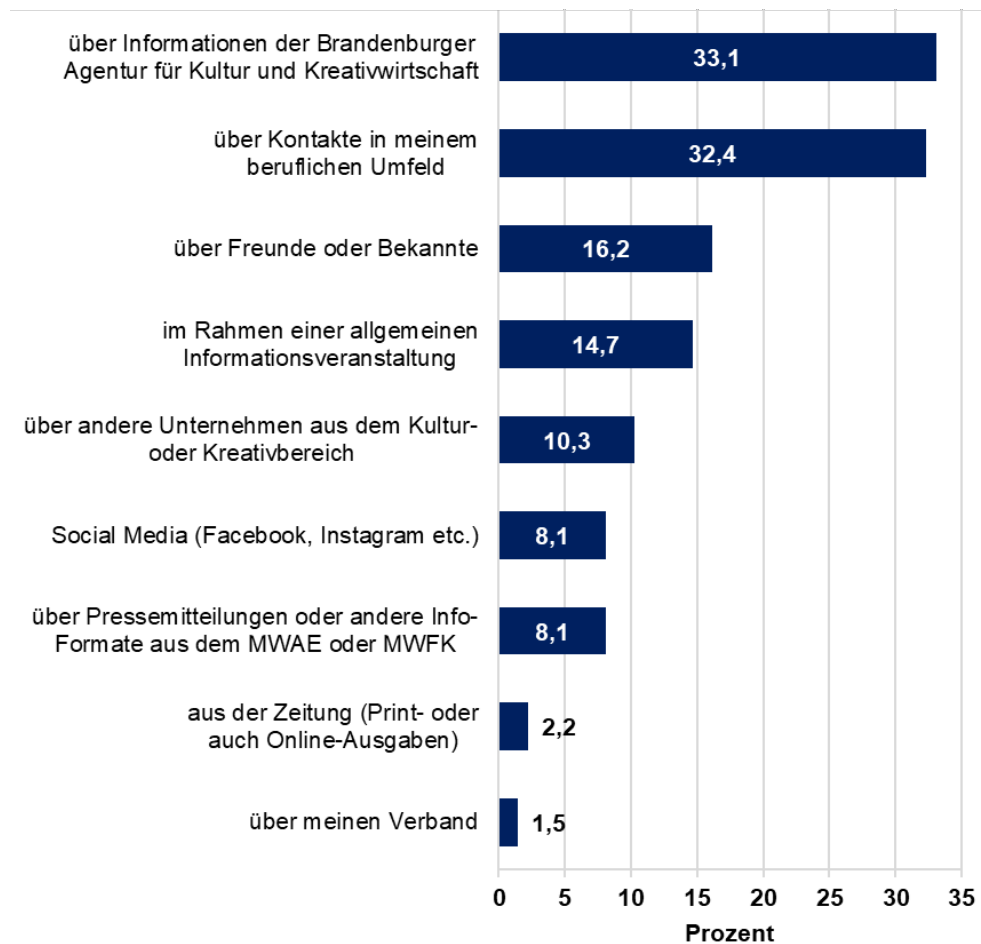
---

<sup>12</sup> „Start frei für die Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft: Wirtschaftsminister Albrecht Gerber und Kulturstaatssekretärin Ulrike Gutheil haben heute in Potsdam gemeinsam einen Fördermittelbescheid in Höhe von rund 2,5 Millionen Euro an die Business School Berlin übergeben. Damit entsteht eine zentrale Agentur, die künftig Beratungs- und Coaching-Leistungen für Kultureinrichtungen und Kreativunternehmen im Land Brandenburg anbieten soll.“ Vgl. Pressemitteilung des Ministeriums für Wirtschaft und Energie und des Ministeriums für Wissenschaft, Kultur und Forschung vom 7. August 2017, Potsdam.

So wurden die Unternehmen u. a. danach gefragt, wie sie auf dieses Unterstützungsangebot aufmerksam geworden sind, welche Ziele sie mit der Inanspruchnahme der Leistungen verfolgt und welchen Nutzen sie letztendlich aus der Förderung gezogen haben.

Um die Informationskanäle nachzeichnen zu können, über die die Unternehmen von dem Angebot erfahren hatten, wurden sie zunächst zu den Zugangswegen zur Förderung befragt. Dabei wurde bereits ein breites Spektrum von Zugangsmöglichkeiten vorgegeben (vgl. Abbildung 3): Dieses reichte von allgemeinen Informationsveranstaltungen, über Presseinformationen und Social-Media-Kanäle sowie Informationen aus dem beruflichen und familiären Umfeld bis hin zu Informationen über entsprechende Verbandsstrukturen. Dabei waren natürlich Mehrfachnennungen möglich.

**Abbildung 3** Zugangsmöglichkeiten zur Förderung



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, Fördertatbestand A, n=126, Mehrfachnennungen möglich.

Die antwortenden Unternehmen gaben mit deutlichem Abstand zwei Kanäle an, über die sie von dem Förderangebot erfahren hatten: Das war zum einen die Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft (33,1 %) und zum anderen ihr eigenes berufliches Umfeld (32,4 %). Mit deutlichem Abstand folgten Freunde und Bekannte (16,2 %), über die die Unternehmen von der Förderung erfahren hatten. An vierter Stelle lagen mit 14,7 % der Nennungen allgemeine Informationsveranstaltungen, an denen die KuK-Unternehmen teilgenommen hatten.

Der Befund, dass auch andere Unternehmen aus dem Kultur- und Kreativbereich (10,3 %) die Informationsgeber gewesen waren, deutete darauf hin, dass es zwischen bestimmten KuK-Unternehmen im Land Brandenburg gute Kommunikationsstrukturen gab. Demgegenüber hatten Zeitungen – sowohl als Print- oder als Online-Ausgaben – für die Informationsgewinnung so gut wie keine Rolle gespielt (2,2 %).



Bei der Auswertung der Frage, wie das Förderangebot die KuK-Unternehmen erreicht hat, wird also deutlich, dass die befragten Unternehmen zum einen primär durch ihr berufliches Umfeld selbst und zum anderen durch die Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft auf das Förderangebot aufmerksam gemacht wurden, was auch für die Arbeit der Agentur selbst spricht. Zudem lässt sich daraus ableiten, dass es zwischen einem Teil der KuK-Unternehmen im Land Brandenburg gute Kommunikationsstrukturen gibt. Insgesamt wird so der Befund gestützt, dass es vor allem das berufliche Umfeld und Unternehmen aus dem Kultur- oder Kreativbereich sind, die – zusammen mit der Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft – dafür gesorgt haben, dass die Richtlinie und das damit verbundene Unterstützungsangebot in der Brandenburger Kultur- und Kreativszene bekannt gemacht und angenommen wurde.

Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, wie die geförderten Unternehmen die Implementation des Angebots aus ihrer Perspektive wahrgenommen haben. Hier sind vor allem die KuK-Unternehmen von Interesse, die ein eigenes ESF-Projekt im Rahmen des Fördertatbestandes B durchgeführt haben. Sie wurden in dem Zusammenhang nach mehreren Sachverhalten gefragt: Dabei ging es darum, zu erfahren, ob die Informationen, die sie vor ihrer Antragstellung bekommen hatten aus ihrer Sicht ausreichend waren, ob die Beantragung der Förderung und deren Abwicklung bei der ILB gut funktioniert hat, wie viele Monate es von der Antragsabgabe bis zum Erhalt des Bewilligungsbescheids gedauert hat und ob sie sich im Verlauf der Projektumsetzung von der ILB gut informiert und beraten fühlten.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Fragebogen von 15 der zum Zeitpunkt der Befragung geförderten 22 KuK-Unternehmen beantwortet wurde, die im Rahmen des Fördertatbestands B ein eigenes Projekt durchführten. Von diesen 15 Unternehmen gaben wiederum 11 an, dass die erhaltenen Informationen für sie ausreichend waren. Auf die Frage, welche Informationen sie sich im Vorfeld der Antragstellung gewünscht hätten, hat kein KuK-Unternehmen geantwortet.

Die Frage, ob die Beantragung der Förderung und deren Abwicklung durch die ILB aus ihrer Sicht gut funktioniert hat, wurde von den 15 Unternehmen etwas differenzierter beantwortet: Hervorzuheben ist, dass acht der 15 Unternehmen die Frage positiv beantwortet haben. Demgegenüber war ein Fünftel – also drei der 15 Unternehmen – mit dem Verfahren der Beantragung der Förderung und ihrer Abwicklung nicht zufrieden. Zwei Unternehmen haben die Frage mit „teils/teils“ beantwortet.

Was im Antrags- bzw. Abwicklungsverfahren aus Sicht der antwortenden Unternehmen hätte besser laufen sollen, lässt sich wie folgt zusammenfassen: Vor allem bürokratische Herausforderungen – wie die Komplexität des Ausfüllens der Antragsformulare und der damit verbundene Zeitaufwand, die Dauer des Antragsverfahrens selbst oder auch die Bearbeitungszeit bei der Abwicklung der Mittelabrufe – sind in diesem Kontext beklagt worden. Aber auch Wechsel von Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartnern in der ILB wurden nicht als förderlich angesehen.

Interessant waren auch die Angaben der antwortenden KuK-Unternehmen zur Zeitdauer zwischen der Abgabe des Antrages bis zum Erhalt des Bewilligungsbescheids: Die Spannweite der Angaben reichte von einem Monat bis zu sieben Monaten. So hatte das Bewilligungsverfahren bei fünf der antwortenden Unternehmen weniger als ein halbes Jahr gedauert, während sieben Unternehmen zwischen sechs und sieben Monate auf ihren Bewilligungsbescheid gewartet haben. Davon abgesehen fühlten sich sieben der antwortenden Unternehmen jedoch im Verlauf der Projektumsetzung von der ILB gut informiert und beraten.

Fasst man diese Befunde zusammen, so hatte die Implementation der neuen Richtlinie eine Reihe von Herausforderungen mit sich gebracht. Die geförderten Unternehmen haben die Rahmenbedingungen für die Nutzung des Angebots jedoch durchaus als positiv wahrgenommen. Gleichwohl wurde der Aufwand, der mit dem Antrags-, Bewilligungs- und Abrechnungsverfahren verbunden ist, als sehr hoch und teilweise auch als zu kompliziert empfunden.

### 3.4 Umsetzung des ESF-Programms und Merkmale der geförderten KuK-Unternehmen

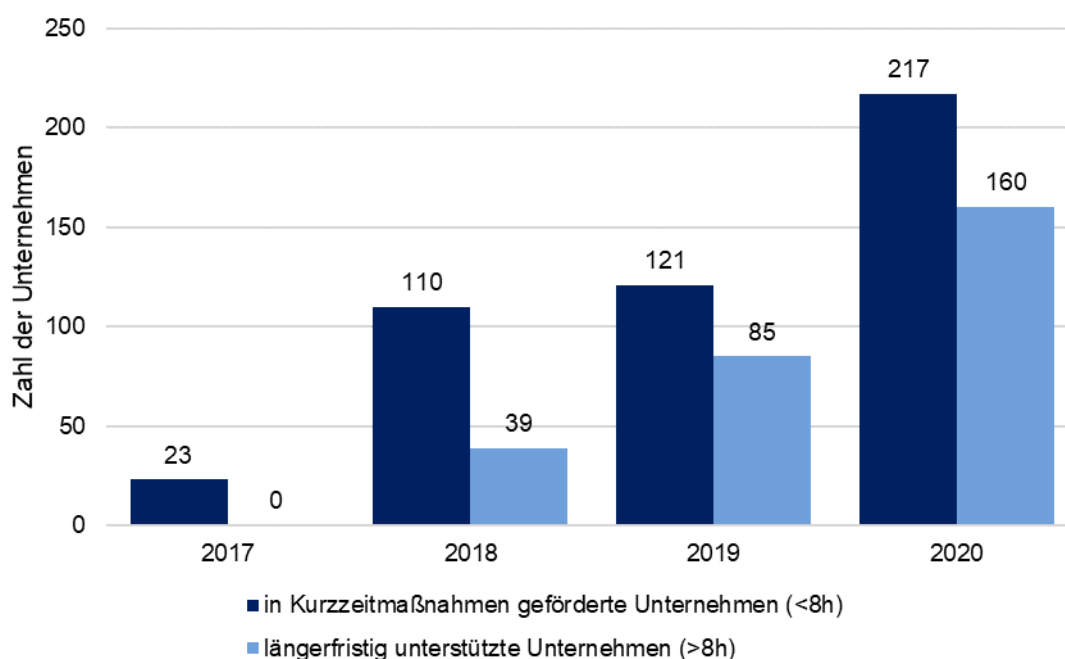
Im Mittelpunkt dieser ESF-Förderung standen Unternehmen – konkret kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Kultur und der Kreativwirtschaft. Im Unterschied zu anderen Förderansätzen im ESF war dieser Förderansatz nicht auf Personen und eine Verbesserung ihrer Arbeitsmarkt- bzw. Beschäftigungssituation ausgerichtet. Bei dieser Förderung ging es, wie bei der Reflexion der Ziele der Förderung bereits beschrieben, um eine Verbesserung der Kompetenzen und der Organisationsentwicklung von Unternehmen. Entsprechend waren bei diesem Programm im Rahmen der Evaluierung die Teilnahme von Unternehmen und die Wirkungen der ESF-Interventionen auf deren Entwicklung zu untersuchen.

Um sich einen Überblick über die durch die Förderung erreichten Unternehmen verschaffen zu können, kann auf die Angaben aus dem ESF-Monitoring zurückgegriffen werden. Im ESF-Monitoring werden Eintritt in und Austritt aus der Förderung der Unternehmen erhoben. Weiterhin werden das Gründungsjahr und die Anzahl der Beschäftigten, darunter die Anzahl der beschäftigten Frauen erfasst. Nicht zuletzt werden die Rechtsform des Unternehmens und die Branchen, in denen es seine Geschäftsfelder hat sowie sein Standort und damit die regionale Verteilung der Förderung ausgewiesen.

Bis Ende 2020 hatten 308 KuK-Unternehmen eine Förderung im Rahmen der Richtlinie erhalten; davon wurden 284 KuK-Unternehmen durch die Agentur beraten und gecoacht und 22 KuK-Unternehmen hatten ein eigenes Projekt nach Teil B der Richtlinie bewilligt bekommen.

Im Fördertatbestand A der Richtlinie – also der Beratung und dem Coaching durch die Agentur – sind Unternehmen sowohl in Kurzzeitmaßnahmen (weniger als 8 Stunden) als auch in vertiefenden Maßnahmen (mehr als 8 Stunden) durch die Agentur gefördert worden. Die Kurzzeitmaßnahmen hatten im Jahr 2017 begonnen und konnten jahresweise gesteigert werden. Bis zum 31.12.2020 wurden insgesamt 471 Kurzzeitmaßnahmen durchgeführt. Vertiefende Maßnahmen wurden ab dem Jahr 2018 gefördert. Auch ihre Zahl hatte von Jahr zu Jahr zugenommen. So waren bis Ende 2020 insgesamt 308 Unternehmen erreicht worden. Die Entwicklung der Beratungszahlen je Förderform ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

**Abbildung 4 Geförderte KuK-Unternehmen nach ihrem Eintrittsdatum (Fördertatbestand A)**



Quelle: Angaben aus dem ESF-Monitoring, Stichtag: 31.12.2020, Datenstand: 17.02.2021.

Im Fördertatbestand B wurden insgesamt 22 KuK-Unternehmen gefördert. Sechs KuK-Unternehmen hatten mit ihrem Projekt im Jahr 2017 begonnen. Sieben weitere Unternehmen kamen

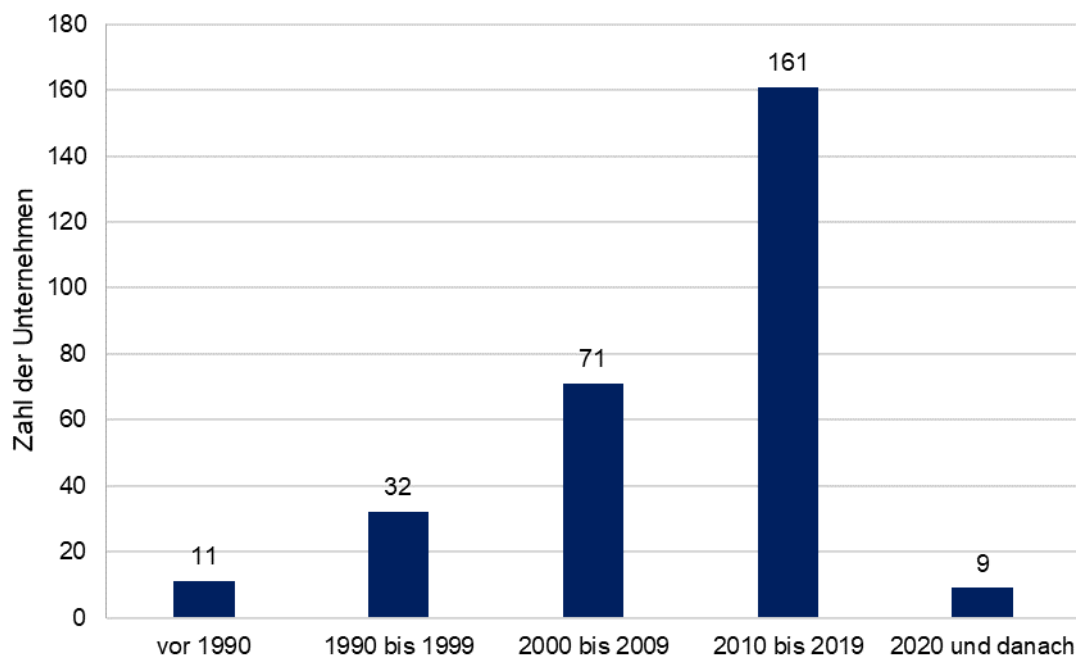
im Jahr 2018 hinzu. Mit neun Unternehmen war dann 2019 im Teil B der Richtlinie die höchste Anzahl von Neueintritten in die Förderung zu beobachten.

Unter dem Gesichtspunkt ihrer **Betriebsgröße** waren 284 KuK-Unternehmen kleine und mittlere Betriebe (KMU). Nur ein gemeinnütziger Verein hatte angegeben, kein KMU zu sein. Für die Beurteilung der Betriebsgröße ist die Anzahl der Beschäftigten ein wichtiger Indikator. Auch diese Angabe wird im ESF-Monitoring erfasst: Diese Kennziffer deutet darauf hin, dass es vor allem Kleinstbetriebe waren, die von der Förderung angesprochen wurden und sie in Anspruch genommen haben. So waren zum Erhebungszeitpunkt in den 284 Unternehmen 481 Personen beschäftigt; unter ihnen 295 Frauen. Von den 284 KuK-Unternehmen waren insgesamt 238 Unternehmen mit nur einer beschäftigten Person. Das heißt, dass die erreichte Zielgruppe der Förderung zu vier Fünfteln aus 1-Personen-Unternehmen bestand. Als größtes Unternehmen war ein Unternehmen mit 23 Beschäftigten gefördert worden.

Der **Frauenanteil** bei den Beschäftigten lag in den insgesamt 284 geförderten KuK-Unternehmen im Durchschnitt bei 61,3 %. Interessant ist aber auch der Befund, dass von den 238 Unternehmen mit nur einem Beschäftigten wiederum 168 Unternehmen frauengeführte Unternehmen waren. Damit lag der Frauenanteil bei diesen 1-Personen-Unternehmen mit 70,6 % sogar weit über zwei Dritteln von allen 1-Personen-Unternehmen.

Das **Gründungsjahr** der geförderten KuK-Unternehmen ist ebenfalls erhoben worden. Dabei kann das älteste geförderte KuK-Unternehmen auf eine über 40-jährige Firmengeschichte seit 1974 zurückblicken. Beratung und Coaching durch die Agentur sind aber auch von sehr jungen Unternehmen in Anspruch genommen worden: So wurden neun geförderte KuK-Unternehmen erst im Jahr 2020 gegründet. Die meisten geförderten Unternehmen des Fördertatbestands A wurden zwischen 2010 und 2019 gegründet, dies traf auf 161 KuK-Unternehmen zu (vgl. Abbildung 5).

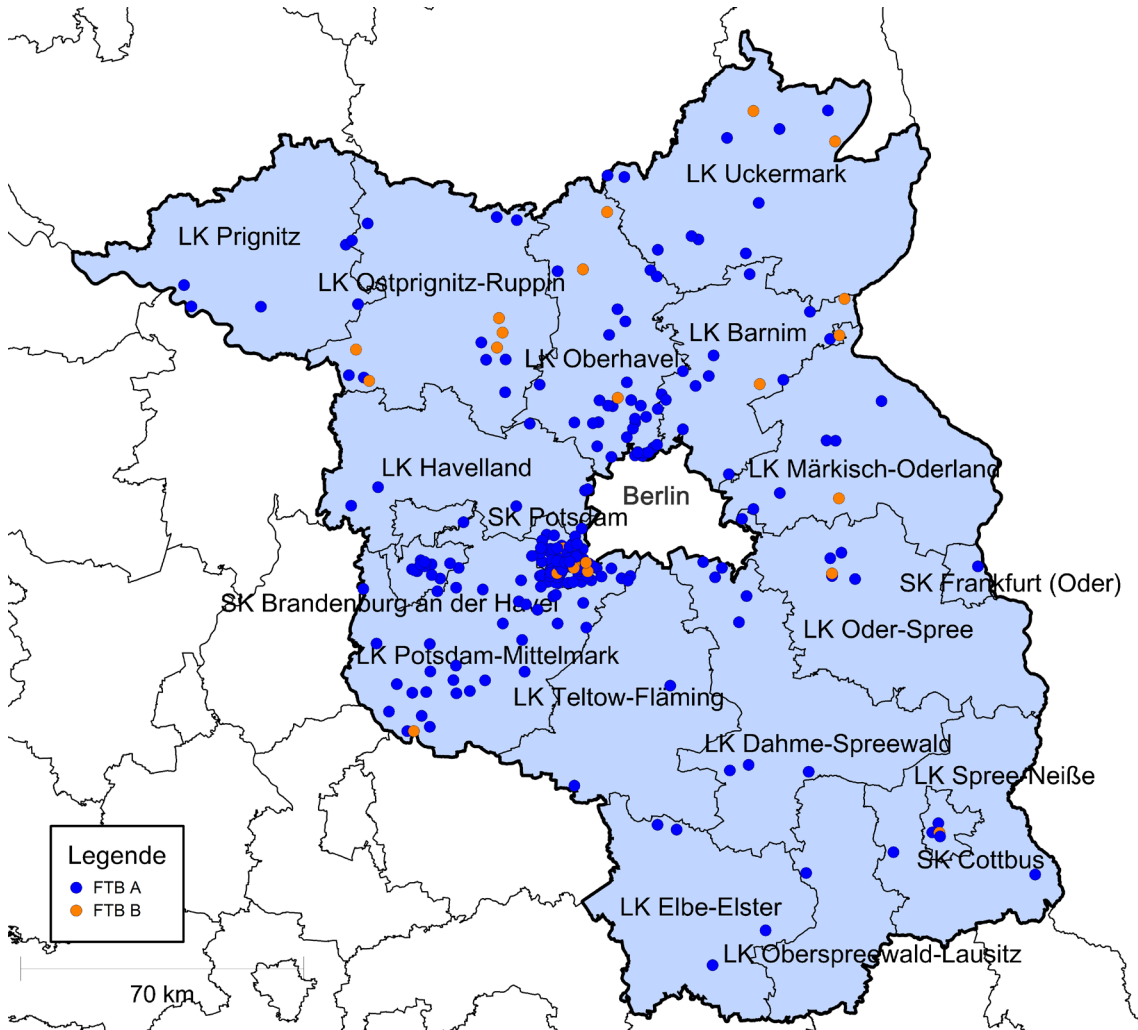
**Abbildung 5** Gründungsjahr der geförderten KuK-Unternehmen (Fördertatbestand A)



Quelle: Angaben aus dem ESF-Monitoring, Stichtag: 31.12.2020, Datenstand: 17.02.2021.

Bei der Auswertung der **Rechtsformen** der geförderten KuK-Unternehmen zeigt sich, dass der Schwerpunkt auf privaten bzw. kommerziellen Unternehmen lag: Mit 258 Unternehmen hatten 90,8 % aller unterstützten Unternehmen diese Rechtsform. Darüber hinaus sind 15 Vereine bzw. gemeinnützige GmbHs durch die Agentur beraten bzw. gecoacht worden. Von 11 KuK-Unternehmen wurde bei der Rechtsform „Sonstige“ angegeben.

Interessant ist auch ein Blick auf **die regionale Verteilung** der geförderten KuK-Unternehmen im Land Brandenburg. Die regionale Verteilung konnte ausgewertet werden, da im ESF-Monitoring von allen geförderten Unternehmen die Postleitzahl des Unternehmenssitzes erfasst worden ist. Abbildung 6 gibt zunächst einen Überblick darüber, wie sich die geförderten KuK-Unternehmen auf die Landkreise und kreisfreien Städte im Land Brandenburg verteilten.

**Abbildung 6 Regionale Verteilung der KuK-Unternehmen**

Quelle: Angaben aus dem ESF-Monitoring, Stichtag: 31.12.2020, Datenstand: 17.02.2021.

Aus Abbildung 6 geht hervor, dass mit der Förderung flächendeckend KuK-Unternehmen im Land Brandenburg erreicht worden sind. Gleichwohl zeigen sich – wie zu erwarten war – deutliche Häufungen in bestimmten Regionen des Landes. So erstaunt es nicht, dass in der Stadt Potsdam mit 128 KuK-Unternehmen die größte Anzahl erreicht worden ist – weitere 43 unterstützte Unternehmen sind im Landkreis Potsdam-Mittelmark ansässig. Diese Region ist für ihr kreatives Potenzial und eine entsprechende Ansammlung von KuK-Unternehmen weithin bekannt. Interessanterweise haben auch im Landkreis Oberhavel – und hier vor allem um Oranienburg herum – zahlreiche Unternehmen aus der Kultur und dem Kreativbereich das Unterstützungsangebot wahrgenommen.

Deutlich wird aber auch, dass sowohl in den peripheren Regionen im Norden und im Süden des Landes deutlich weniger KuK-Unternehmen erreicht wurden. Dies könnte auf mehrere Ursachen zurückzuführen sein: So war zu erwarten, dass in diesen Landesteilen die Anzahl anspruchsberechtigter Unternehmen deutlich geringer ausfallen würde als in Potsdam oder dem Berliner Umland insgesamt. Auch könnten in diesen Regionen sowohl die Vernetzung untereinander als auch die Einbindung in spezifische Netzwerke aufgrund größerer räumlicher Distanzen geringer ausgeprägt gewesen sein. Damit war es natürlich auch für die Agentur schwieriger, diese Unternehmen für eine Förderung zu sensibilisieren.

**Tabelle 2 Zahl der geförderten KuK-Unternehmen nach Regionen und Fördertatbeständen**

Nr.	Landkreis / kreisfreie Stadt	Gesamt		Fördertatbestand A		Fördertatbestand B	
		Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
1.	Potsdam (Stadt)	128	41,6	121	42,6	7	29,2
2.	LK Potsdam-Mittelmark	43	14,0	42	14,8	1	4,2
3.	LK Oberhavel	34	11,0	31	10,9	3	12,5
4.	LK Ostprignitz-Ruppin	16	5,2	11	3,9	5	20,8
5.	Brandenburg a. d. H. (Stadt)	15	4,9	15	5,3	0	0,0
6.	LK Barnim	13	4,2	11	3,9	2	8,3
7.	LK Uckermark	13	4,2	11	3,9	2	8,3
8.	LK Dahme-Spreewald	8	2,6	8	2,8	0	
9.	LK Märkisch-Oderland	8	2,6	6	2,1	2	8,3
10.	LK Havelland	6	1,9	6	2,1	0	0,0
11.	LK Oder-Spree	6	1,9	5	1,8	1	4,2
12.	Cottbus (Stadt)	4	1,3	3	1,1	1	4,2
13.	LK Elbe-Elster	4	1,3	4	1,4	0	0,0
14.	LK Prignitz	4	1,3	4	1,4	0	0,0
15.	LK Spree-Neiße	2	0,6	2	0,7	0	0,0
16.	LK Teltow-Fläming	2	0,6	2	0,7	0	0,0
17.	Frankfurt (Oder) (Stadt)	1	0,3	1	0,4	0	0,0
18.	LK Oberspreewald-Lausitz	1	0,3	1	0,4	0	0,0
<b>Gesamt</b>		<b>308</b>	<b>100,0</b>	<b>284</b>	<b>100,0</b>	<b>24</b>	<b>100,0</b>

Quelle: Richtlinien-spezifische Antragsstatistik des ESF-Programms Förderung von Kultur und Kreativwirtschaft mit Datenstand 28.02.2021.

### 3.4.1 Rolle und Funktion der Agentur im Förderansatz (Fördertatbestand A)

Im Fördertatbestand A ist als Träger des Beratungs- und Vernetzungsprojekts die „Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft“ in Trägerschaft der „Business School Berlin. Hochschule für Management“ (BSP) unter vier Projektanträgen ausgewählt worden. Sie hat ihre Arbeit am 1. September 2017 aufgenommen und zunächst eine Bewilligung bis zum 30. August 2020 erhalten. Zu Beginn der Projektarbeit in den Jahren 2017/2018 mussten als erstes arbeitsfähige Strukturen für die Agentur geschaffen werden. Dazu gehörten die Anmietung von Räumlichkeiten, der Kauf von Geschäftsausstattung sowie die Entwicklung eines Logos der Agentur, aber auch die Akquisition von Beratungsfachkräften. Eine weitere Herausforderung bestand darin, ein fördermitteladäquates Finanzcontrolling beim Projektträger selbst aufzubauen. Nach Angaben der Agentur sind etwa die ersten sechs Monate dafür genutzt worden, um die Arbeitsfähigkeit der Agentur herzustellen. Nicht zuletzt hat die Etablierung des Ausschreibungsverfahrens – u. a. für die extern zu vergebenden Coachingleistungen – in der ersten Projektlaufzeit nicht unerhebliche Ressourcen gebunden. Resümierend ist von der Agentur eingeschätzt worden, dass sie etwa die ersten beiden Jahre ihrer Tätigkeit dafür benötigt hatte, um strukturell so aufgestellt zu sein, dass sie sowohl ihren räumlichen Ansprüchen in der Fläche des Landes als auch den inhaltlichen Ansprüchen gemäß der in der Richtlinie fixierten Breite gerecht werden konnte.

Eine der ersten Aufgaben der Agentur bestand im Folgenden darin, Unternehmen aus der Kultur und der Kreativwirtschaft des Landes Brandenburg für ein individuell zugeschnittenes Beratungs- und Coachingangebot zu gewinnen. Mit diesem Angebot wurde das Ziel verfolgt, die Situation in den Unternehmen im Sinne der Richtlinie zu verbessern. Im Ergebnis wurde angestrebt, dass die beratenen und gecoachten Unternehmen Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung (kurz: POE-Maßnahmen) umsetzen. Dabei hatten erste Gespräche im Rahmen der Erstberatung bereits im November 2017 stattgefunden. Sie wurden mit Soloselbstständigen aus den Bereichen der darstellenden und der bildenden Künste geführt. Gleichwohl war in der ersten Hälfte des Jahres 2018 ein anschließendes vertiefendes Coaching im Sinne der Richtlinie noch nicht möglich – u. a. auch deshalb, weil zu diesem Zeitpunkt die Anforderungen an das Ausschreibungsverfahren und sein Prozedere noch nicht abschließend geklärt waren.

Wenn auch die in der Richtlinie genannten Aufgaben der Agentur in Gänze zu erfüllen waren, so kam dem Aufschluss von KuK-Unternehmen für die angebotene Unterstützung und ihrer Gewinnung für ein vertiefendes Coaching ein besonderer Stellenwert zu. Um die quantitativen, vor allem aber die qualitativen Ziele der Förderung insgesamt erreichen zu können, spielte das vertiefende Coaching eine besondere Rolle.

Die eingangs skizzierte Kleinteiligkeit der Brandenburger Kultur- und Kreativlandschaft und ihre breite Verteilung in der Fläche ist – nach Angaben der Agentur – zu Projektbeginn unterschätzt worden. Zu Projektbeginn hatte die Agentur – dem Leitprinzip „Stärken stärken“ folgend – eher größere Player der Brandenburger Kreativwirtschaft im Blick gehabt, die jedoch nur ein geringes Interesse an den geförderten Beratungs- und Coachingangeboten der Agentur gezeigt hätten. Daher hatte die Agentur die Ausrichtung ihres Unterstützungsangebots in den Jahren 2018 und 2019 zum einen stärker auf die kleinen und Kleinstunternehmen dieser Branche ausgerichtet. Zum anderen hatte sie in dieser Zeit deutliche Anstrengungen unternommen, in die Fläche zu kommen. Beispiele dafür waren die Einrichtung von Außenstellen in Oranienburg, der Prignitz und der Uckermark.

Um in die Fläche zu kommen, konzentrierte sich die Agentur zunächst auf einige der eingangs genannten kreativen Brandenburger Hotspots; namentlich Potsdam und in der Uckermark Boitzenburg. Zugleich wurde versucht, auch andere Regionen des Landes – wie z. B. die Lausitzregion – für die Angebote der Agentur zu erschließen. Gleichwohl hat das Erschließen der Fläche des Landes zum einen in der personellen Ausstattung des Projektes und zum anderen in fördertechnischen Voraussetzungen seine Begrenzungen gefunden.

Somit war die Erschließung der Kreativpotenziale in der Fläche des Landes eine spezifische Herausforderung für die Agentur. Hier hatte man über verschiedene Kanäle wie Eigenwerbung oder die Mitwirkung in Netzwerken der Kreativwirtschaft im Verlauf der Projektzeit gewisse Erfolge erzielen können. Gleichwohl blieb es eine Herausforderung, in einem Flächenland wie Brandenburg diese Potenziale in der Fläche zu erreichen. Um die Agentur in der Kreativwirtschaft des Landes bekannt zu machen, sind zahlreiche Veranstaltungen wie Vernissagen, Untertnerntreffen, Netzwerkveranstaltungen, Kreativstammtische sowie Dialogforen, aber auch Eröffnungsveranstaltungen in verschiedenen Regionen durchgeführt worden.

Inhaltlich – so die Agentur – seien bei der angetroffenen Zielgruppe von KuK-Unternehmen oft „selbst rudimentäre Kenntnisse in der Business- und Marketingplanung“ kaum vorhanden. Dabei trafen Anforderungen betriebswirtschaftlichen Herangehens oder eine unternehmensspezifische Betrachtung von Vertrieb und Verkauf auf ein Selbstverständnis, nach dem ein solches Herangehen als Kommerzialisierung des eigenen künstlerischen Anspruchs verstanden wurde. Gleichwohl gab es zahlreiche Möglichkeiten, wie z. B. das Teilen von Atelierflächen oder das Durchführen gemeinsamer Märkte, um für die beteiligten Unternehmen eine bessere betriebswirtschaftliche Situation zu erreichen. Das Identifizieren dieser spezifischen Bedarfslagen hatte in der ersten Phase der Projektlaufzeit der Agentur wiederum auch zu Anpassungen in ihren Beratungs- und Coachingangeboten geführt. Ein weiteres Ergebnis der Bedarfsermittlung war das vorgefundene, sehr ausbaufähige Niveau der Digitalisierung in den KuK-Unternehmen.

Vernetzung – so wie sie auch von der Richtlinie aufgegriffen wurde – bildete für die Kultur und die Kreativunternehmen im Land Brandenburg eine strategische Herausforderung. Dabei hatten die Recherchen zu Projektbeginn ergeben, dass es in Brandenburg zahlreiche, vor allem regional ausgerichtete Netzwerke der Kulturszene gibt. Aber auch aus überregionaler Perspektive waren mehrere Vernetzungsplattformen sichtbar – so z. B. die Website Kreatives Brandenburg, die Website der Kreativagentur, der Kreativatlas und noch verschiedene andere vergleichbare Plattformen. Da diese Plattformen durchaus unterschiedliche (Finanzierungs-)Historien hatten, würden sie sich wiederum nicht so einfach zusammenführen lassen.

### **3.4.2 Die eigenständigen KuK-Projekte (Fördertatbestand B)**

Um die Durchführung eines eigenen Projektes im Fördertatbestand B hatten sich 22 KuK-Unternehmen erfolgreich beworben. Ziel der Förderung war es, die Potenziale von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft zu entwickeln, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie Wachstumsdynamik zu erhöhen und die Innovationskraft wirksam werden zu lassen. Mit der Förderung sollten die Beschäftigung in der Kultur und der Kreativwirtschaft stabilisiert beziehungsweise erhöht und gleichzeitig Impulse für branchenübergreifende und interdisziplinäre Wertschöpfung gegeben werden.

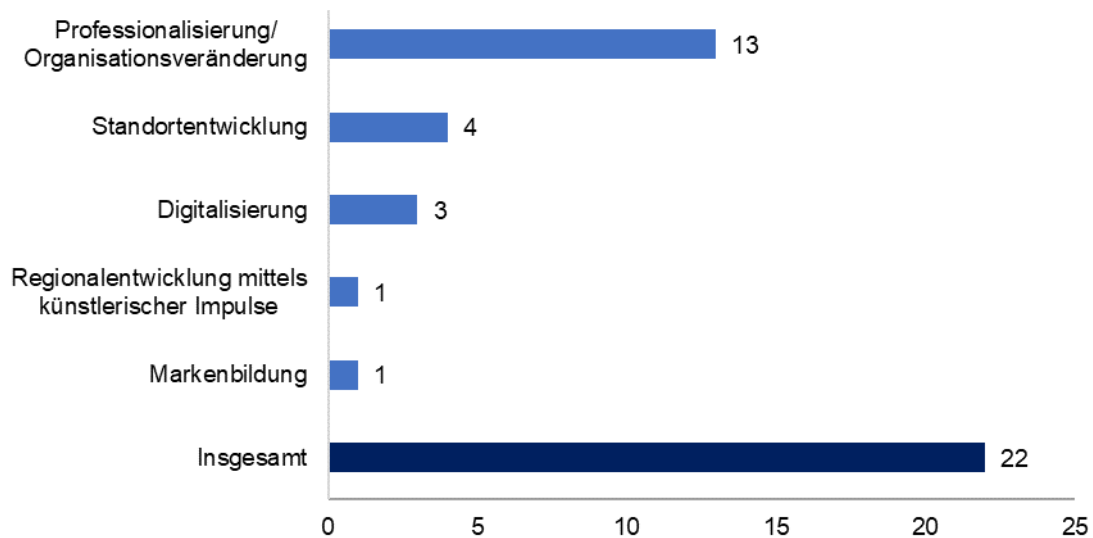
In einem ersten Schritt waren die 22 bewilligten Projektkonzepte, die zum Untersuchungszeitpunkt vorlagen, ausgewertet worden, um einschätzen zu können, inwiefern die hier skizzierten Projekthinhalte und geplanten Aktivitäten geeignet erschienen, die oben dargestellten Förderziele zu erreichen. Zunächst ging es darum, einen Überblick darüber zu erhalten, aus welchen Bereichen der Kultur und der Kreativwirtschaft die geförderten Projekte kamen und welche Ziele diese mittels der Förderung verfolgen wollten. Von Interesse waren hier vorrangig die in den Konzepten formulierten Projektziele, Projektaktivitäten und – sofern benannt – Formen der aktiven Netzwerkarbeit.

Die Analyse der bewilligten Konzepte hatte sehr schnell deutlich werden lassen, dass die beantragten Projekte eine große Vielfalt an Themen und inhaltlich sehr unterschiedliche Vorhaben adressiert haben. Um dieses breite Themenspektrum zu strukturieren, wurde zunächst nach inhaltlichen Schnittmengen der Vorhaben gesucht. Dabei konnten die folgenden fünf übergeordneten Themenbereiche identifiziert werden, die von den KuK-Unternehmen mit ihren Projekten bearbeitet werden sollten:

- Professionalisierung und Organisationsveränderungen
- Beiträge zur Standortentwicklung
- Nutzung und Weiterentwicklung der Digitalisierung
- Beiträge zur Regionalentwicklung mit Hilfe künstlerischer Impulse sowie
- Markenbildung.

Ein Projekt wurde einem dieser fünf Themenbereiche zugeordnet, wenn aus dem Konzept ersichtlich wurde, dass dieses Thema für das Vorhaben einen inhaltlichen Schwerpunkt bilden sollte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Zuordnung eines Projektes zu einem der genannten fünf Themenbereiche nicht bedeutete, dass in diesem Projekt die anderen Themen nicht bearbeitet werden sollten. Für die Zuordnung war ausschlaggebend, welches Gewicht dem jeweiligen Themenbereich in dem Konzept beigemessen wurde. Die folgende Abbildung 7 gibt Auskunft darüber, wie viele Projekte den o. g. fünf Themenbereichen jeweils zugeordnet werden konnten.



**Abbildung 7 Zuordnung der Projekte zu den übergeordneten Themenbereichen**

Quelle: Analyse der KuK-Projekt-konzepte 2020, eigene Darstellung.

Entlang der Ziele der Richtlinie lassen sich die geplanten Projektaktivitäten innerhalb der o. g. Themenbereiche wie folgt beschreiben:

#### Regionalentwicklung mittels künstlerischer Impulse/Standortentwicklung

Ein Schwerpunkt der geplanten Aktivitäten von Projekten mit dem Ziel der Bedarfsermittlung bestand laut den untersuchten Konzepten in der Entwicklung z. B. von verkaufsfähigen, innovativen Kulturtourismus-Produkten, Ausstellungen, Reiseformaten o. ä., welche dann kommerziell vermarktet werden sollten. Aber auch die Ermittlung von potenziellen Kundinnen und Kunden (Markt- und Zielgruppenanalyse) für die eigenen Dienstleistungen und/oder Produkte gehörte zu den zentralen Projektaktivitäten, die bereits in den Konzepten festgeschrieben wurden. Die geplanten Projektaktivitäten in diesem Themenbereich zielten also auch darauf ab, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Wachstumsmotivität zu erhöhen.

#### Markenbildung

Schaut man sich die geplanten Aktivitäten in jenen Projektkonzepten an, in denen die Erschließung wirtschaftlicher Potenziale einen deutlichen Schwerpunkt bildete, so fallen unter diesen Aktivitäten zuerst die Bemühungen um eine professionelle(-re) Öffentlichkeitsarbeit ins Auge. In der einen oder anderen Form kamen diese geplanten Aktivitäten in allen Konzepten vor und reichen von der Produktion professionellen Werbematerials über die Einrichtung von Projektwebsites bis hin zur Entwicklung einer kompletten Medienstrategie (z. B. im Bereich Social-Media-Marketing). Damit gingen in diesen Konzepten auch geplante Aktivitäten zur Erweiterung der eigenen Angebotspalette einher. Allen geplanten Projektaktivitäten der hier untersuchten Konzepte war gemein, dass sie darauf abzielten, die jeweiligen Projekte und Institutionen mittels passender Geschäftsstrategien für einen größeren Markt attraktiv und sichtbar zu machen. Mittels der in diesem Themenbereich geplanten Projektaktivitäten wurde potenziell auch die Entwicklung der Potenziale von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft befördert.

#### Professionalisierung/Organisationsveränderung

Der Qualifizierung des Projektpersonals wurde in den Konzepten ein sehr hoher Stellenwert beigemessen. Dazu gehörten themenspezifische Fortbildungen ebenso wie der Einkauf externer Expertise. Aber auch die Teilnahme an inhaltlich relevanten Informationsveranstaltungen, Coachings etc. gehörten zu den konzeptionell eingeplanten Aktivitäten. Dabei ging es sowohl um das Projektpersonal als auch um die Entwicklung der eigenen Organisationsstrukturen. Thematisch wurden hier Bereiche wie Management, Marketing aber auch professionelle Vernetzungsaktivitäten genannt. Mittels der in diesem Themenbereich geplanten Projektaktivitäten

wurde ebenfalls die Entwicklung der Potenziale von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft angestrebt.

### Digitalisierung

In einer Reihe von Projektkonzepten wurde deutlich, dass in diesen Vorhaben – neben anderen Aktivitäten – einer stärkeren Vernetzung eine ganz entscheidende Rolle beigemessen wurde. Die geplanten Vernetzungsaktivitäten sollten explizit dazu dienen, die Ausstrahlungskraft und Reichweite der bisher angebotenen Produkte und Dienstleistungen deutlich zu erhöhen. Um dies zu erreichen, sollten z. B. die in der Region relevanten Akteure ermittelt und kontaktiert werden, die für eine künftige Zusammenarbeit (z. B. Kunst- bzw. Künstlervermittlung) infrage kamen, um sie letztendlich für eine längerfristige Zusammenarbeit zu gewinnen. In diesem Zusammenhang sind aber auch Projektkonzepte zu erwähnen, die sich explizit der Verbindung von Kunst und Technik bzw. auch der digitalen Vermittlung von historischen und/oder kreativen Inhalten widmeten. Somit waren im Kontext dieses Themenbereichs u. a. auch Impulse für branchenübergreifende und interdisziplinäre Wertschöpfung sowie Innovationskraft gegeben.

Insgesamt hatte die Analyse der Projektkonzepte gezeigt, dass die beantragten Vorhaben konzeptionell so aufgestellt waren, dass sie in der Lage waren, die mit der Förderung angestrebten Ziele zu erreichen. Dafür sprachen die ausgewählten Schwerpunkte ebenso wie die geplanten Projektaktivitäten der 22 KuK-Unternehmen. In den Konzepten kamen verschiedene Aspekte der *Potenzialentfaltung* sowie der *Steigerung von Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit* zum Tragen, ebenso wie *Vorhaben im Bereich technologischer wie auch kultureller Innovation*. Angesichts der wiederholt festgeschriebenen Planungen zur Einstellung zusätzlichen (Fach-)Personals haben die Projektkonzepte auch erwarten lassen, dass die mit der Förderung beabsichtigte Stabilisierung bzw. Erhöhung von Beschäftigung in der Brandenburger Kultur und der Kreativwirtschaft mit der Umsetzung der geplanten Vorhaben unterstützt werden konnte. Impulse für eine branchenübergreifende und interdisziplinäre Wertschöpfung wurden mit der Unterstützung von Vernetzungsprojekten und Kooperationen z. B. in den Bereichen Tourismus- und Kulturwirtschaft sowie Digitalisierung, Kunst und Technik bzw. Technologie – welche in einigen Projektkonzepten festgeschrieben waren - im Rahmen der KuK-Förderung ganz unmittelbar gesetzt.

### 3.4.3 Zur finanziellen Umsetzung des Programms

Für die Richtlinie insgesamt war ein Budget von 7 Mio. Euro an ESF-Mitteln vorgesehen. Mit diesen ESF-Mitteln sollten förderfähige Gesamtausgaben in Höhe von 8,75 Mio. Euro induziert werden. Im Untersuchungszeitraum waren insgesamt 24 Vorhaben mit Gesamtausgaben in Höhe von rund, 7,1 Mio. Euro bewilligt worden – rund 81 % der geplanten Ausgaben.

Die Höhe der bewilligten ESF-Mittel betrug rund 5,65 Mio. Euro. Mit rund 3,4 Mio. Euro wurden 60 % der ESF-Mittel zum 28.02.2021 für diese Vorhaben ausgezahlt (vgl. Tabelle 3).

**Tabelle 3 Anzahl der Vorhaben und bewilligten ESF-Mittel**

Nr.	Maßnahme	Geförderte Vorhaben	Gesamtausgaben	Bewilligte ESF-Mittel	Darunter ausgezahlte ESF-Mittel
		Anzahl	in Euro	in Euro	in Euro
1.	Fördertatbestand A	2	3.937.478	3.149.982	1.856.419
2.	Fördertatbestand B	22	3.146.243	2.502.482	1.559.610
<b>Gesamt</b>		<b>24</b>	<b>7.083.721</b>	<b>5.652.464</b>	<b>3.416.029</b>

Quelle: Richtlinien-spezifische Antragsstatistik des ESF-Programms Förderung von Kultur und Kreativwirtschaft mit Datenstand 28.02.2021.

Rund 3,15 Mio. Euro ESF-Mittel sind im Rahmen dieses Programms für den Aufbau, die Implementierung und Konsolidierung der Kontakt- und Vernetzungsstelle bewilligt worden. Mit rund 2,5 Mio. Euro ESF-Mitteln wurden darüber hinaus 22 Vorhaben bewilligt, mit denen direkt innovative Ideen gefördert worden sind.

### **3.5 Zwischenfazit zur Programmumsetzung**

Wie gezeigt wurde, hatte das Land Brandenburg mit der Förderung der Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und Kreativwirtschaft einen wichtigen Bedarf aufgegriffen. Es hatte sich als richtig erwiesen, dass der Schwerpunkt der Förderung auf die Beratung und das Coaching der KuK-Unternehmen gelegt wurde. Ebenso haben Unternehmen dieses Wirtschaftsbereichs von der Möglichkeit, eigenständige Projekte zur Stärkung ihrer Kompetenzen und ihrer Wettbewerbsfähigkeit durchführen zu können, regen Gebrauch gemacht. In dem Sinne wurde mit dem Förderansatz nicht nur einem Bedarf im Land Brandenburg entsprochen, die Förderung war auch so aufgebaut, dass sie von den KuK-Unternehmen als Zielgruppe der Förderung intensiv in Anspruch genommen wurde.

Die Analyse der bewilligten Projektkonzepte hat ergeben, dass die Vorhaben klar auf das Erreichen der Ziele der Richtlinie ausgerichtet waren. Dabei spielten die Professionalisierung der KuK-Unternehmen und Verbesserungen in ihrer Organisationsentwicklung eine zentrale Rolle.

## 4 Erreichen der Programmziele

In diesem Abschnitt wird das Erreichen der Programmziele anhand verschiedener Faktoren untersucht: Zum einen wird die Zielerreichung in Form der programmspezifischen Output- und Ergebnisindikatoren bewertet (vgl. Kapitel 4.1). Dieser Auswertung lagen Angaben des ESF-Monitoring mit dem Stichtag 31.12.2020 (Datenstand: 17.02.2021) sowie Angaben der im Rahmen dieser Evaluierung durchgeführten standardisierten Online-Befragung von KuK-Unternehmen zugrunde. Anschließend werden die einzelnen Fördertatbestände hinsichtlich ihrer Zielsetzung und deren Umsetzung näher untersucht (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3). Als Grundlage wurden hierzu vorrangig Ergebnisse der standardisierten Online-Befragung herangezogen. Abschließend wird in diesem Abschnitt die Umsetzung der bereichsübergreifenden Grundsätze sowie der sekundären ESF-Themen behandelt (vgl. Kapitel 4.4) – diese Auswertung basierte sowohl auf der Auswertung der Projektkonzepte und Sachberichte als auch ausgewählter Ergebnisse der Online-Befragung.

### 4.1 Bewertung der Zielerreichung anhand der ESF-OP Indikatoren

Um die Zielerreichung des Programms zur Förderung der Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg aus der Perspektive des ESF-OP bewerten zu können, wurden im Rahmen der Programmierung zwei programmspezifische Outputindikatoren festgelegt: Mit dem ersten Outputindikator wurden alle unterstützten KuK-Unternehmen erfasst (AO 2.1). Als Darunter-Position ist ein zweiter Outputindikator definiert worden: die Anzahl der unterstützten Kleinunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (einschließlich kooperativer Unternehmen und Unternehmen der Sozialwirtschaft) (AO2.2).

Für die Förderperiode 2014-2020 insgesamt war vorgesehen, dass im Rahmen von zwei Projekten des Fördertatbestands A „Beratungs- und Vernetzungsprojekt“ ca. 1.180 KuK-Unternehmen beraten und gecoachert werden sollten. Im Fördertatbestand B hingegen sollten ca. 224 Kreativ- und Kulturunternehmen erreicht werden. Im ESF-Monitoring wurden bis Ende 2020 insgesamt 308 KuK-Unternehmen ausgewiesen, die im Rahmen des Förderprogramms unterstützt wurden. Dabei hatte die Anzahl der Unternehmen pro Jahr sukzessive zugenommen, bis auf 160 Unternehmen im Jahr 2020. Mit 284 Unternehmen wurden 92,2 % der unterstützten Unternehmen durch die Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft – Fördertatbestand A – vertiefend beraten und gecoachert. Der im Jahr 2019 während der Projektlaufzeit angepasste und mit der Agentur vereinbarte Zielwert von ca. 280 unterstützten Unternehmen ist somit erreicht worden. Die Reduzierung des Zielwerts von ursprünglich ca. 600 vertiefend zu beratenden Unternehmen war auf verschiedene Gründe zurückzuführen: So gab es u. a. Anlaufschwierigkeiten bei der Etablierung der Agentur als auch der Vergabe von Coachingleistungen, die auch zu Verzögerungen bei der Beratung von Unternehmen geführt haben. Zudem war es schwieriger als angenommen, die heterogene und im Flächenland verteilte Zielgruppe KMU mit geeigneten Marketingformaten aufzuschließen. Schließlich hat die definitorische Abgrenzung zwischen Erstberatung und vertiefender Beratung Probleme bei der statistischen Einordnung der Teilnehmenden bereitet.

Im Fördertatbestand B haben 22 KuK-Unternehmen eine Förderung erhalten. Damit wurde ein Anteil von 10 % an dem bis zum Jahr 2023 geplanten Zielwert von 224 KuK-Unternehmen erreicht. Ein Grund für die Zielverfehlung ist in den zur Verfügung stehenden Mitteln und den hierfür beantragten Projekten zu suchen. Während der Planung des Programms die Erwartung zugrunde lag, dass viele Unternehmen kleine KMU-Projekte mit eher geringen Mittelvolumina beantragen würden, hatten in der Praxis jedoch eher wenige Unternehmen Projekte mit höheren Mittelbudgets beantragt. Zudem konnte der Netzwerkeffekt – nämlich andere Unternehmen zu beteiligten – nicht wie erwartet realisiert werden. Zuletzt waren insgesamt 308 Unternehmen unterstützt worden – gemessen an dem Zielwert 2023 von 1.404 Unternehmen ergibt sich ein erreichter Anteilswert von insgesamt 21,9 % (vgl. Tabelle 4).

**Tabelle 4 Beitrag zu den Zielwerten der Programmspezifischen Outputindikatoren durch KuK**

Outputindikator		ESF-OP-Zielwerte	Beitrag der Förderung	
		Anzahl	Anzahl	Prozent
AO 2.1	Unterstützte Unternehmen	1.404	308	21,9
AO 2.2	(davon) Zahl der unterstützten Kleinunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen (einschließlich kooperativer Unternehmen und Unternehmen der Sozialwirtschaft)		303	

Quelle: OP-Indikatorenauswertung mit Stichtag 31.12.2020 (Datenstand: 17.02.2021).

Zusätzlich wurde der Erfolg des Förderprogramms mit dem programmspezifischen Ergebnisindikator AE 2 „geförderte Unternehmen, die Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung (POE) umsetzen“ gemessen. Diese Aktivität sollte auf 75 % der durch den Outputindikator AO2.1 erfassten Unternehmen zutreffen. Zum Untersuchungszeitpunkt traf der in AE 2 umschriebene Umstand auf 108 Unternehmen zu – damit lag der Anteil bezogen auf den Indikator AO 2.1 mit 35,1 % deutlich unterhalb des anvisierten Zielwerts (vgl. Tabelle 5).

**Tabelle 5 Beitrag zum Zielwert des Programmspezifischen Ergebnisindikators durch KuK**

Outputindikator		ESF-OP-Zielwerte	Beitrag der Förderung	
		Prozent	Anzahl	Prozent
AE 2	geförderte Unternehmen, die Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung (POE) umsetzen	75 % von AO 2.1	108	35,1

Quelle: OP-Indikatorenauswertung mit Stichtag 31.12.2020 (Datenstand: 17.02.2021).

Bezogen auf die einzelnen Jahre ist zu erkennen, dass der Anteilswert – mit Ausnahme des Jahres 2017 – immer unter 40 % lag (2018: 32,6 %, 2019: 38,9 %; 2020: 32,5 %).

Das Erreichen des Ergebnisindikators wurde im ESF-Monitoring quantitativ ausgewiesen. In der Unternehmensbefragung hatte das Erreichen des Ergebnisindikators ebenfalls eine wichtige Rolle gespielt. Hier wurden die Unternehmen danach gefragt, welche konkreten Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sie im Rahmen der Projektumsetzung durchgeführt haben. Um das Spektrum der POE-Aktivitäten einfangen zu können, ist diese Frage bewusst als eine offene Frage formuliert worden. Von 70 KuK-Unternehmen ist diese Frage beantwortet worden. Um sich einen strukturierten Überblick über die Fülle der Antworten zu verschaffen, wurden aus den unterschiedlichen Antworten wiederum übergreifende Kategorien von POE-Maßnahmen entwickelt (vgl. Abbildung 8).

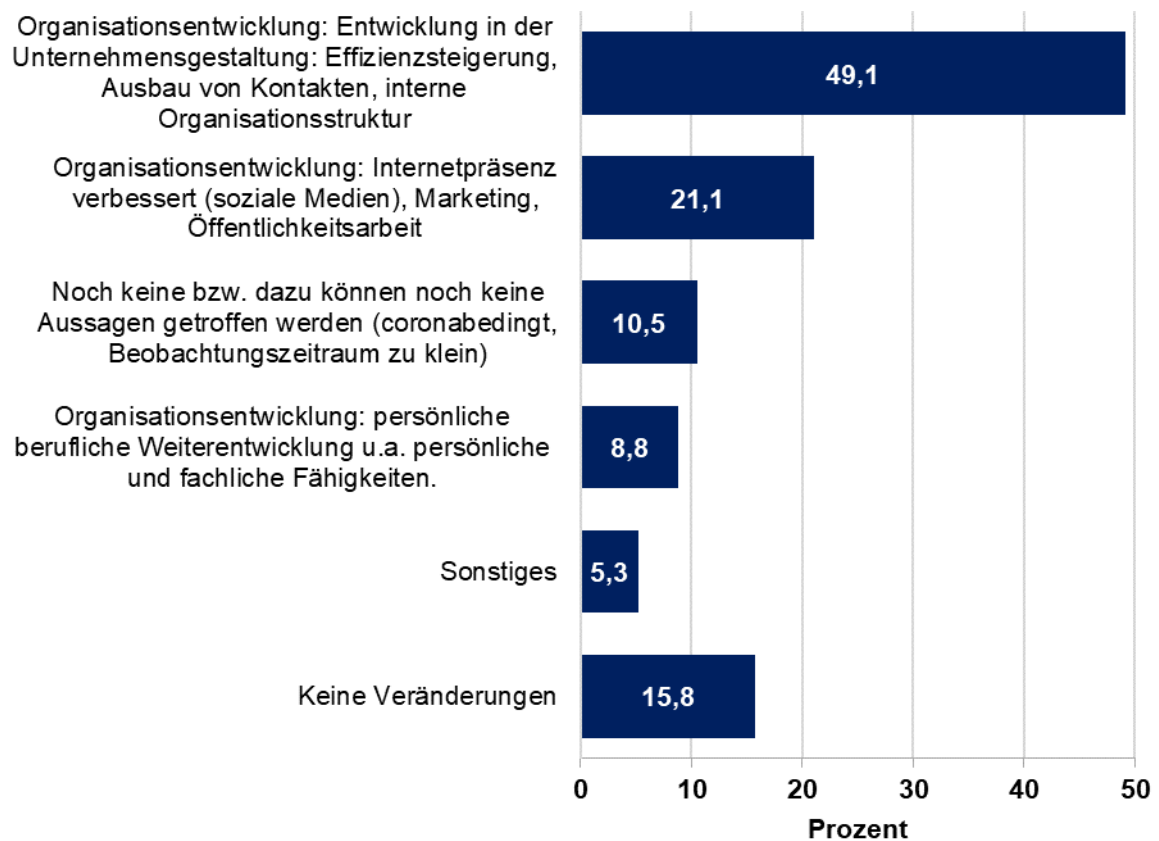
**Abbildung 8 Konkrete Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen der Projektumsetzung**



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n = 70, Mehrfachantworten möglich.

Konkrete Maßnahmen zum Thema Aufbau und Weiterentwicklung einer Internet- und Medienpräsenz, Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing hatten mit 30,0 % der hier antwortenden KuK-Unternehmen eine Mehrzahl durchgeführt, gefolgt von Maßnahmen zur unternehmensinternen Weiterentwicklung, wie z. B. der Weiterbildung in betriebswirtschaftlichen Bereichen, der Strategieentwicklung oder Kommunikation (22,9 %). An dritthäufigster Stelle wurden Maßnahmen zur Personalentwicklung beschrieben (20,0 %). Dazu zählte primär das Einstellen einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters oder von mehreren Mitarbeitenden bzw. die Planung, dies zu tun. Darüber hinaus wurden auch konkrete Maßnahmen zum Aufbau oder der weiteren Festigung von Netzwerken und der Kundenakquise und produktspezifische Weiterentwicklungen, sowohl in Bezug auf das Produktangebot als auch auf die Preisgestaltung, beschrieben.

Wenn die gerade beschriebenen, konkret durchgeführten Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen der Projektumsetzung den tatsächlich erreichten Veränderungen gegenübergestellt werden, ergibt sich ein ähnlich gelagerter Schwerpunkt (vgl. Abbildung 9).

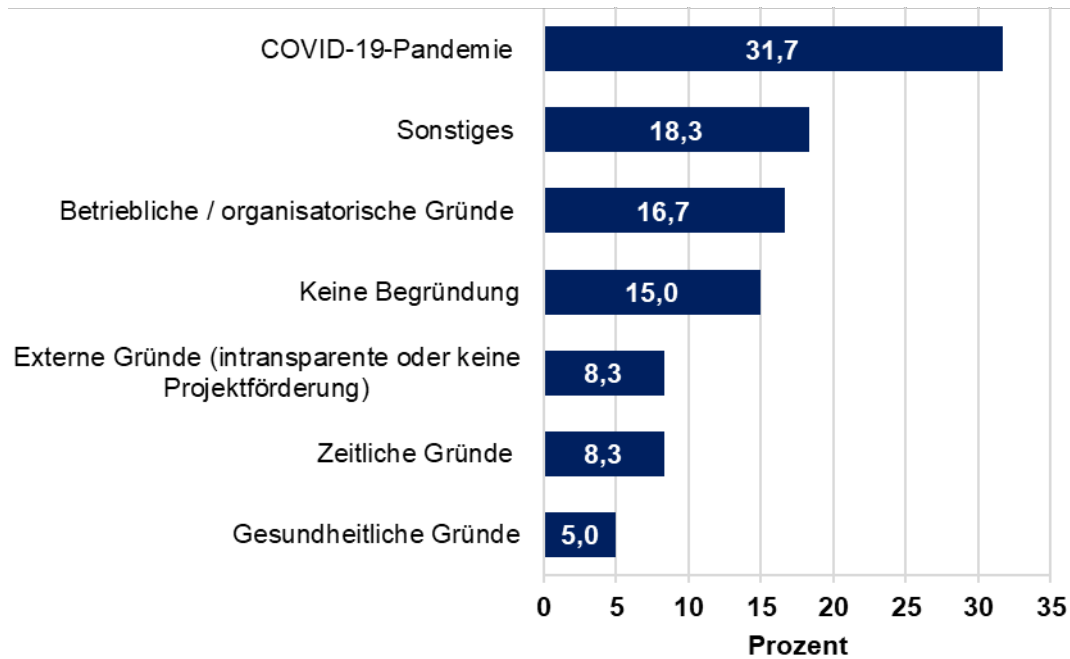
**Abbildung 9 Erreichte Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) durch die Förderung**

Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, gefilterte Frage, n=57, Mehrfachnennungen möglich.

Jedes zweite Unternehmen (49,1 %), das diese Frage beantwortet hatte, konnte konkrete Veränderungen in der Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt der Entwicklung in der Unternehmensgestaltung erreichen. Darunter wurden Themen wie die Effizienzsteigerung, der Ausbau von Kontakten aber auch die interne Organisationsstruktur der Unternehmen gefasst. Neben diesen Themen lassen sich auch Verbesserungen in der Internetpräsenz (z. B. in sozialen Medien), Marketing und Öffentlichkeitsarbeit anführen. Hierzu hatten 21,1 % der antwortenden Unternehmen angegeben, dass sie im Rahmen der Förderung konkrete Veränderungen erreicht haben. Sechs der antwortenden Unternehmen hatten wiederum angegeben, dass sie dazu noch keine Aussagen treffen konnten; entweder bedingt durch die COVID-19-Pandemie oder weil zum Zeitpunkt der Befragung der Beobachtungszeitraum für sie noch zu kurz war (10,5 %). Veränderungen in der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (u. a. in ihren persönlichen und fachlichen Fähigkeiten) vermeldeten 8,8 % der antwortenden Unternehmen.

Für den Fall, dass angestrebte Veränderungen im Rahmen der Förderung nicht umgesetzt wurden, wurden die KuK-Unternehmen auch nach den Gründen dafür gefragt. Hierzu lagen Angaben von 60 KuK-Unternehmen vor. Dazu hatten 19 Unternehmen (31,7 %) angegeben, dass sich ihre Entscheidung auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zurückführen lässt: Hier haben u. a. pandemiebedingte Schließzeiten oder auch die Begrenzungen von Veranstaltungen etc. geplante Veränderungen verhindert. Zehn Unternehmen (16,7 %) hatten betriebliche und organisatorische Gründe wie z. B. fehlendes Personal oder intransparente Förderungsrichtlinien als Grund für ihre Entscheidung angegeben. Weitere Antworten lassen sich unter dem Begriff „externe Gründe“ zusammenfassen, wie z. B. eine intransparente oder fehlende Projektförderung, zeitliche Gründe – wie z. B. Zeitmangel – oder gesundheitliche Gründe wie z. B. Krankheit (vgl. Abbildung 10).

**Abbildung 10 Gründe für die Nicht-Umsetzung der geplanten Maßnahmen**



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, gefilterte Frage, n=60, Mehrfachnennungen möglich.

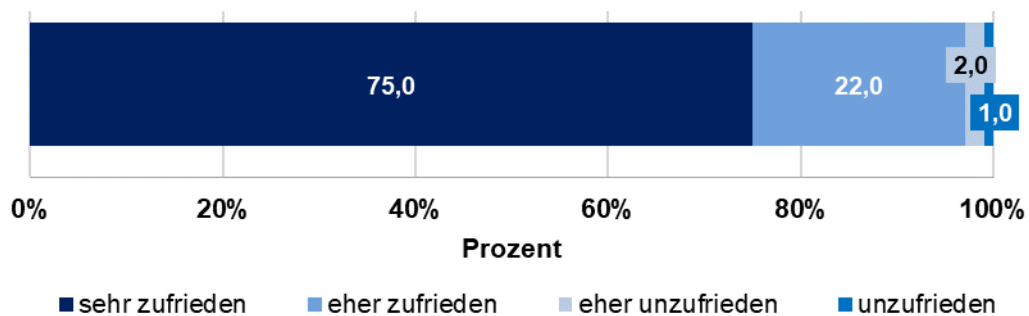
Im Folgenden wird die Zielerreichung des Programms mit Hilfe der Befunde aus der Unternehmensbefragung zunächst für den Fördertatbestand A und anschließend für den Fördertatbestand B dargestellt.

#### 4.2 Erreichen der Ziele der Agentur

Um die Ergebnisse der Förderung im Fördertatbestand A bewerten zu können, wurden die KuK-Unternehmen um ihre diesbezüglichen Einschätzungen gebeten. Dazu wurden die KuK-Unternehmen zunächst danach gefragt, ob sie Dienstleistungen der Agentur in Anspruch genommen haben oder nicht. Dabei ging es sowohl um die Beratung durch die Beraterinnen und Berater der Agentur selbst als auch um das vertiefende Coaching durch externe Dienstleisterinnen und/oder Dienstleister der Agentur. Von den 115 befragten Unternehmen, die Dienstleistungen der Agentur in Anspruch genommen haben, hatten 83 Unternehmen (72,2 %) angegeben, sowohl eine Erstberatung durch die Beraterinnen und Berater der Agentur selbst als auch eine vertiefende Beratung bzw. ein vertiefendes Coaching durch externe Dienstleisterinnen und/oder Dienstleister in Anspruch genommen zu haben.

Die Erstberatung wurde von insgesamt 100 befragten Unternehmen (87,0 %) des Fördertatbestands A wahrgenommen und wurde sehr positiv bewertet: Drei Viertel der antwortenden Unternehmen waren mit der Beratung sehr zufrieden und weitere 22,0 % eher zufrieden. (vgl. Abbildung 11)

**Abbildung 11 Zufriedenheit mit der Erstberatung durch die Agentur**



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen (Fördertatbestand A), Erstberatung, n=100.



Insgesamt 98 befragte KuK-Unternehmen (85,2 %) hatten auch die vertiefende Beratung bzw. das vertiefende Coaching durch externe Dienstleisterinnen bzw. Dienstleister in Anspruch genommen. Sie wurden danach gefragt, welche Themen dabei bearbeitet wurden. Hierbei ergab sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 12):

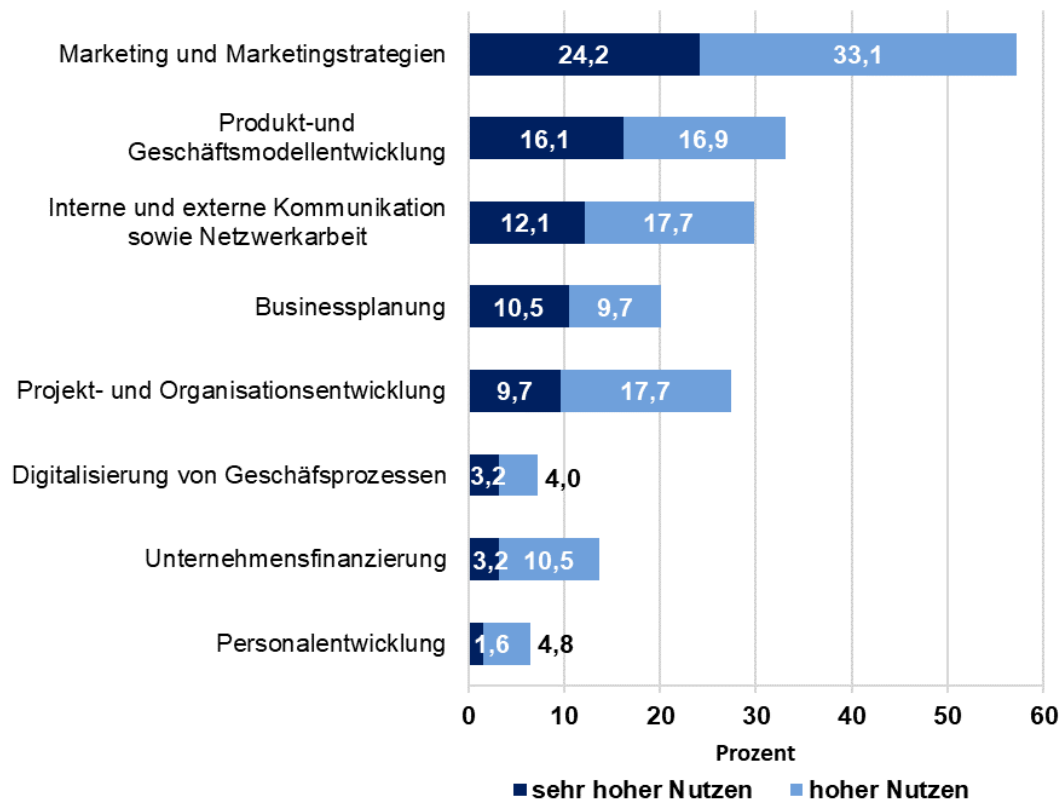
**Abbildung 12 Themen der vertiefenden Beratung bzw. des vertiefenden Coachings der Agentur**



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, (Fördertatbestand A), vertiefende Beratung, n=100.

Das Thema der internen und externen Kommunikation sowie der Netzwerkarbeit war mit fast 80 % das am häufigsten von den befragten Unternehmen genannte. Jeweils die Hälfte aller Unternehmen hatte angegeben, dass sowohl die Themen Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung als auch Projekt- und Organisationsentwicklung bearbeitet wurden. Weitere Themen waren Personalentwicklung (40,8 %), Businessplanung (29,6 %) und Unternehmensfinanzierung (18,4 %). Die Themen Marketing und Marketingstrategien sowie Digitalisierung von Geschäftsprozessen wurden nur von jeder bzw. jedem zehnten Befragten benannt.

Nachdem die Unternehmen zu den Themen des vertiefenden Coachings befragt worden waren, wurden sie gebeten, den Nutzen dieser Themen für die Entwicklung ihres Unternehmens einzuschätzen (vgl. Abbildung 13).

**Abbildung 13 Nutzen der in der vertiefenden Beratung/im Coaching bearbeiteten Themen**

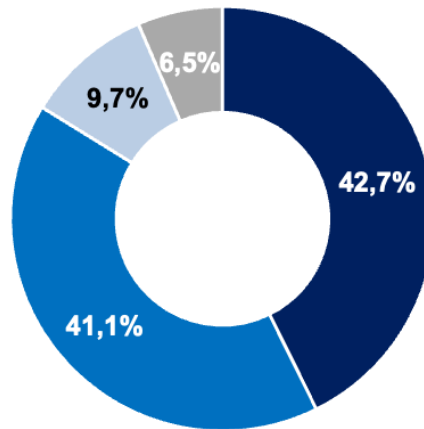
Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=124, Mehrfachnennungen möglich.

Zu beachten ist hierbei, dass ein Thema, welches im Coaching nur bei wenigen Unternehmen bearbeitet wurde, dennoch für diese Unternehmen von sehr hohem Nutzen gewesen sein kann. Das ist z. B. bei dem oben genannten Thema Marketing und Marketingstrategien der Fall. Hierzu schätzten die antwortenden Unternehmen den Nutzen für ihre Entwicklung als sehr hoch (24,2 %) bzw. hoch (33,1 %) ein. Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung waren für 16,1 % der Unternehmen von sehr hohem und für 16,9 % von hohem Nutzen für ihre Entwicklung. Interne und externe Kommunikation sowie Netzwerkarbeit, welche von den Unternehmen zuvor als das am häufigsten bearbeitete Thema beim Coaching genannt worden war, hatte für 12,1 % einen sehr hohen bzw. einen hohen (17,7 %) Nutzen für ihre Entwicklung. Es folgten die Themen Businessplanung (10,5 % sehr hoher bzw. 9,7 % hoher Nutzen) und Projekt- und Organisationsentwicklung (9,7 % sehr hoher bzw. 17,7 % hoher Nutzen). Die Themen Unternehmensfinanzierung (3,2 % sehr hoher bzw. 10,5 % hoher Nutzen), Digitalisierung von Geschäftsprozessen (3,2 % sehr hoher bzw. 4,0 % hoher Nutzen) und Personalentwicklung (1,6 % sehr hoher bzw. 4,8 % hoher Nutzen) hatten nur für einen kleinen Teil der antwortenden Unternehmen einen sehr hohen bzw. hohen Nutzen für ihre Entwicklung.

Um mögliche Leerstellen beim Coaching zu erfassen, waren die KuK-Unternehmen auch gefragt worden, ob sie sich andere Themen für die vertiefende Beratung bzw. das vertiefende Coaching gewünscht hätten. Für 67,7 % der antwortenden Unternehmen war das nicht der Fall, während sich 13 Unternehmen (10,5 %) tatsächlich andere Themen gewünscht hätten. Hier fällt auf, dass sich von den elf Unternehmen, die dazu eine genauere Angabe gemacht hatten, sieben eine konkrete Beratung im betriebswirtschaftlichen Bereich wie z. B. zur wirtschaftlichen Methodik, dem Businessplan, der Buchhaltung oder zum Thema der Finanzierungsmöglichkeiten für die Kreativwirtschaft gewünscht hätten. In diesen Themenbereich fällt auch die Nennung des Themas Fokus auf das Online-Marketing. Daneben hatte sich jeweils ein Unternehmen die Förderung von Vernetzung sowie einen größeren Fokus auf Kulturförderung und kulturelles Handeln als Thema für die vertiefende Beratung bzw. das vertiefende Coaching gewünscht.

Die letzten beiden Fragen im Komplex zur Nutzung der Angebote der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft und des damit verbundenen Beratungs- bzw. Coachingprozesses beinhalteten zum einen eine allgemeine Einschätzung des Beratungs- und Coachingangebots der Agentur auf einer Notenskala von 1 bis 6 (vgl. Abbildung 14) und zum anderen die Frage, ob die Unternehmen das Beratungsangebot weiterempfehlen würden (vgl. Abbildung 15).

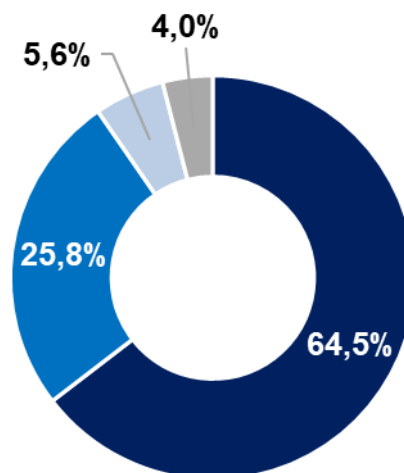
**Abbildung 14** Einschätzung des Beratungs- und Coachingangebots der Agentur



■ 1 – sehr gut ■ 2 – gut ■ 3 – befriedigend ■ keine Angabe

Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, Fördertatbestand A, vertiefende Beratung, n=124.

**Abbildung 15** Weiterempfehlen des Beratungsangebots der Agentur



■ Ja, das habe ich sogar bereits getan  
 ■ Ja, das würde ich machen  
 ■ keine Angabe  
 ■ Weiß ich nicht

Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, Fördertatbestand A, vertiefende Beratung, n=124.

In den beiden Abbildungen wird erneut deutlich, wie gut das Angebot von den 124 antwortenden Unternehmen angenommen wurde: Weit über 80 % hatten die Noten sehr gut (42,7 %) und gut (41,1 %) vergeben; 9,7 % die Note befriedigend. Demnach würden nicht nur 25,8 % dieser Unternehmen das Beratungsangebot der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft weiterempfehlen, 64,5 % hatten es sogar bereits getan.

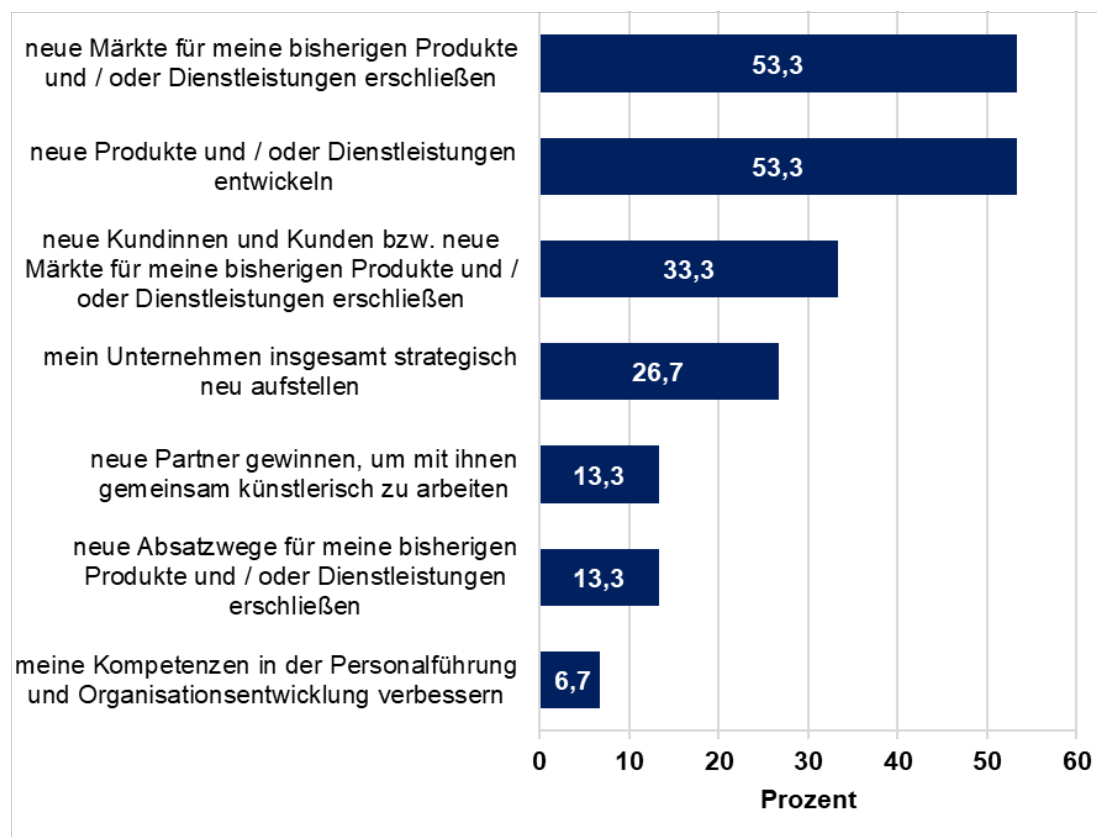
Fasst man die Befragungsergebnisse an dieser Stelle kurz zusammen, so kann eingeschätzt werden, dass die Beratung und das Coaching der Agentur aus der Sicht der antwortenden KuK-Unternehmen ihre Ziele erreicht haben. Insbesondere die Beratung zu den Themen Marketing

und Marketingstrategien sowie Produktentwicklung waren für die Unternehmen von großem Nutzen. Hervorzuheben ist dabei auch, dass etwa zwei Drittel der Unternehmen mit dem Spektrum der angebotenen Themen zufrieden waren.

### 4.3 Erreichen der Ziele der Einzelprojekte

Im **Fördertatbestand B** hatten sich bis zum Untersuchungszeitpunkt insgesamt 22 KuK-Unternehmen erfolgreich um eine Teilnahme an der Förderung von Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg in der EU-Förderperiode 2014–2020 beworben. Wie bereits erwähnt, bestand das Ziel der Förderung darin, die Potenziale von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft zu entwickeln, um die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie Wachstumsdynamik zu erhöhen und die Innovationskraft wirksam werden zu lassen. Mit der Förderung sollten die Beschäftigung in der Kultur und der Kreativwirtschaft stabilisiert beziehungsweise erhöht und gleichzeitig Impulse für branchenübergreifende und interdisziplinäre Wertschöpfung gegeben werden. Um das Erreichen der Projektziele einschätzen zu können, wurden die Unternehmen nach ihrer Bewertung der Zielerreichung gefragt. 15 der insgesamt 22 KuK-Unternehmen, die im Fördertatbestand B unterstützt worden waren, hatten die Fragen dazu beantwortet: Zunächst wurden die KuK-Unternehmen danach gefragt, welche Ziele sie mit ihrem Projekt verfolgt hatten (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16 Ziele der befragten KuK-Unternehmen im Fördertatbestand B



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, Fördertatbestand B, n=15, Mehrfachnennungen möglich.

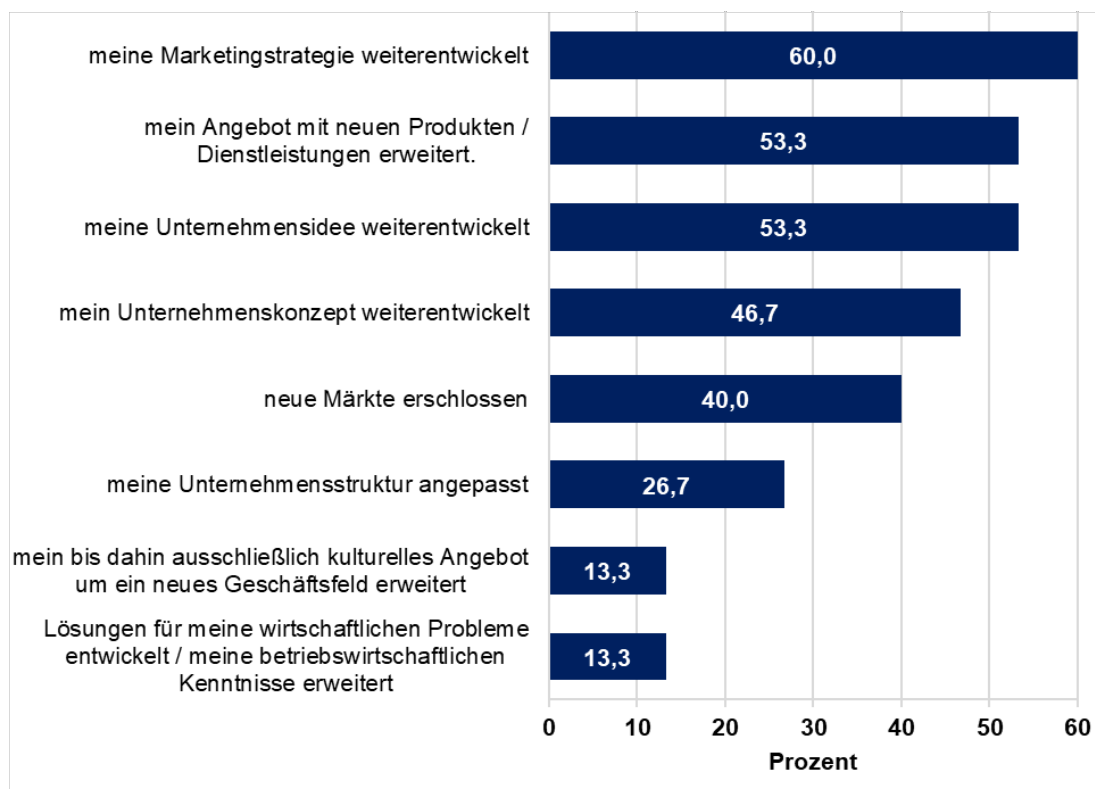
Jeweils acht der 15 antwortenden Unternehmen (53,3 %) hatten angegeben, dass sie mit Hilfe der Förderung sowohl neue Produkte und/oder Dienstleistungen entwickeln als auch neue Märkte für ihre bisherigen Produkte und/oder Dienstleistungen erschließen wollten. Fünf Unternehmen (33,3 %) wollten neue Kundinnen und Kunden bzw. neue Märkte für ihre bisherigen Produkte und/oder Dienstleistungen erschließen. An vierter Stelle wollten sich vier der befragten Unternehmen (26,7 %) mit der Förderung insgesamt strategisch neu aufstellen, wohingegen nur

zwei Unternehmen (13,3 %) neue Partner gewinnen wollten, um mit ihnen gemeinsam künstlerisch zu arbeiten. Nur eines der 15 Unternehmen (6,7 %) wollte seine Kompetenzen in der Personalführung und Organisationsentwicklung verbessern.

Neben der Angabe der oben aufgeführten Ziele hatten die Unternehmen darüber hinaus auch die Möglichkeit, zu schildern, was sie unternommen haben, um ihre Ziele zu erreichen. Zusammenfassend kann man hier festhalten, dass sechs der antwortenden Unternehmen ihre Ziele mit betriebswirtschaftlichen Veränderungen erreichen wollten. Dabei wurden u. a. Themen wie Professionalisierung, Finanzierung, Büromanagement, Evaluation von Kundenbedarf oder die Entwicklung von Konzepten genannt. Vier der antwortenden Unternehmen wollten ihre Ziele mit dem Aufbau und der Vergrößerung von Netzwerken erreichen, wiederum jeweils drei hatten eigene Veranstaltungen wie z. B. Workshops, Diskussionsrunden und andere Formate sowie Ausstellungen initiiert und besucht oder auch Werbung in Form von Pressearbeit oder Mundpropaganda gemacht. Anschließend wurde abgefragt, ob die Ziele mit den von den Unternehmen genannten Maßnahmen auch erreicht werden konnten. Demnach hatten fünf Unternehmen mit den genannten Maßnahmen die verfolgten Ziele auch erreichen können, während wiederum fünf angaben, dass die Ziele aufgrund der COVID-19-Pandemie nicht erreicht werden konnten. Drei Unternehmen konnten dazu keine klare Aussage treffen.

Den 15 KuK-Unternehmen, die im Rahmen des **Fördertatbestands B** befragt worden waren, wurde auch eine Frage zu ihren Erfolgen bzw. zu erfolgreich unternommenen Maßnahmen im Verlauf der Projektumsetzung gestellt (vgl. Abbildung 17).

**Abbildung 17** Erfolge der befragten KuK-Unternehmen im Fördertatbestand B



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, Fördertatbestand B, n=15, Mehrfachnennungen möglich.

Wie aus der Abbildung hervorgeht, konnten die Unternehmen mit 60 % am häufigsten eine Marketingstrategie weiterentwickeln (neun Nennungen), gefolgt von der Weiterentwicklung der Unternehmensidee und der Erweiterung des Angebots mit neuen Produkten bzw. Dienstleistungen (jeweils 53,3 % bzw. acht Nennungen). Sieben Unternehmen (46,7 %) hatten angegeben, dass sie im Verlauf der Projektumsetzung ihr Unternehmenskonzept weiterentwickeln konnten, während sechs Unternehmen (40 %) auch neue Märkte erschlossen hatten. In vier Fällen (26,7 %) ...

wurde die Unternehmensstruktur angepasst und jeweils zwei Unternehmen (13,3 %) hatten angegeben, ihr bis dahin ausschließlich kulturelles Angebot um ein neues Geschäftsfeld erweitert oder Lösungen für auftretende wirtschaftliche Probleme entwickelt bzw. die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse erweitert zu haben.

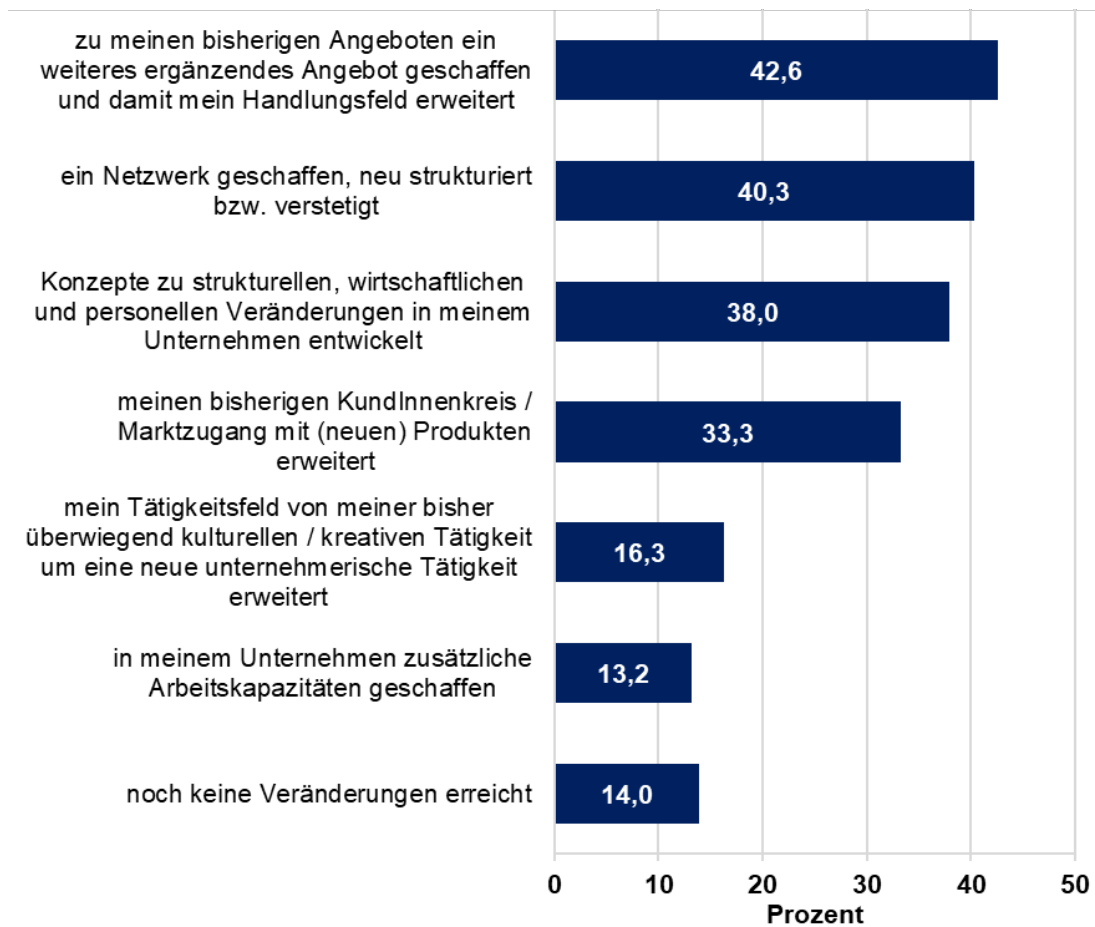
Betrachtet man die Entwicklung des Personalbestandes im Zusammenhang mit der Förderung, lässt sich keine klare Tendenz erkennen, ob diese einen Einfluss darauf hatte: Sechs der antwortenden Unternehmen hatten angegeben, dass sich der Personalbestand unabhängig von der Förderung entwickelt habe, für ebenso viele hatte sich der Personalbestand jedoch im Kontext dazu entwickelt. Hierzu hatten erneut drei Unternehmen keine Aussage treffen können.

Die letzte Frage zum Komplex rund um die praktische Umsetzung der Projekte behandelte Beratungsleistungen der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft und deren Inanspruchnahme von Seiten der Unternehmen. Laut eigener Angabe hatten diese Beratungsleistungen nur drei der 15 KuK-Unternehmen in Anspruch genommen, zehn der antwortenden Unternehmen hingegen nicht; entweder weil sie von der Agentur keine Beratungsleistungen benötigt hatten (sechs Unternehmen) oder weil ihnen die Beratungsleistungen der Agentur gar nicht bekannt gewesen waren (vier Unternehmen). Die drei Unternehmen, die Beratungsleistungen der Agentur in Anspruch genommen hatten, hatten im Anschluss auch die Möglichkeit, anzugeben, wie ihnen diese Beratung geholfen hat. Demnach konnte ein Unternehmen durch die Beratung bei der Beantragung eines eigenen Projekts unterstützt werden, während für zwei Unternehmen die Beratung der Agentur mit dem eigenen Projekt nichts zu tun gehabt hatte.

#### **4.3.1 Bewertung der Zielerreichung aus Sicht der KuK-Unternehmen**

Um das Erreichen der Ziele bewerten zu können, waren die KuK-Unternehmen zunächst danach gefragt worden, welche Ziele sie mit der Inanspruchnahme der Förderung verfolgt hatten. Hier deuteten die Antworten auf die entsprechende Frage darauf hin, dass die Unternehmen ein recht breites Zielspektrum verfolgt hatten: Das am häufigsten genannte Ziel war mit 53,7 % aller Nennungen der Wunsch, durch die vertiefende Beratung und das Coaching der Agentur bzw. durch das eigene Projekt neue Kundinnen bzw. Kunden und Märkte für die bisherigen Angebote, Produkte und Dienstleistungen zu gewinnen. Auch eine strategische Neuaufstellung des Unternehmens war von den antwortenden KuK-Unternehmen ins Auge gefasst worden (51,2 %). Hinweise zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des eigenen Unternehmens zu bekommen, lag mit 45,5 % an dritter Stelle der Nennungen. Weitere Ziele auf den folgenden Plätzen waren der Wunsch, die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (29,8 %) zu verbessern sowie Unterstützung bei der Bewältigung unternehmerischer/wirtschaftlicher Probleme zu erhalten (23,1 %). Im Folgenden wird auf die Ergebnisse der Förderung aus der Sicht der unterstützten KuK-Unternehmen selbst eingegangen. Der letzte thematische Block des Fragebogens beinhaltete Fragen zu den Ergebnissen der Förderung, soweit diese bereits absehbar waren, und richtete sich an alle befragten KuK-Unternehmen. Dabei ging es zunächst um die im Rahmen der Förderung von den Unternehmen erreichten Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) (vgl. Abbildung 18).

**Abbildung 18 Erreichte Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) im Rahmen der Förderung**

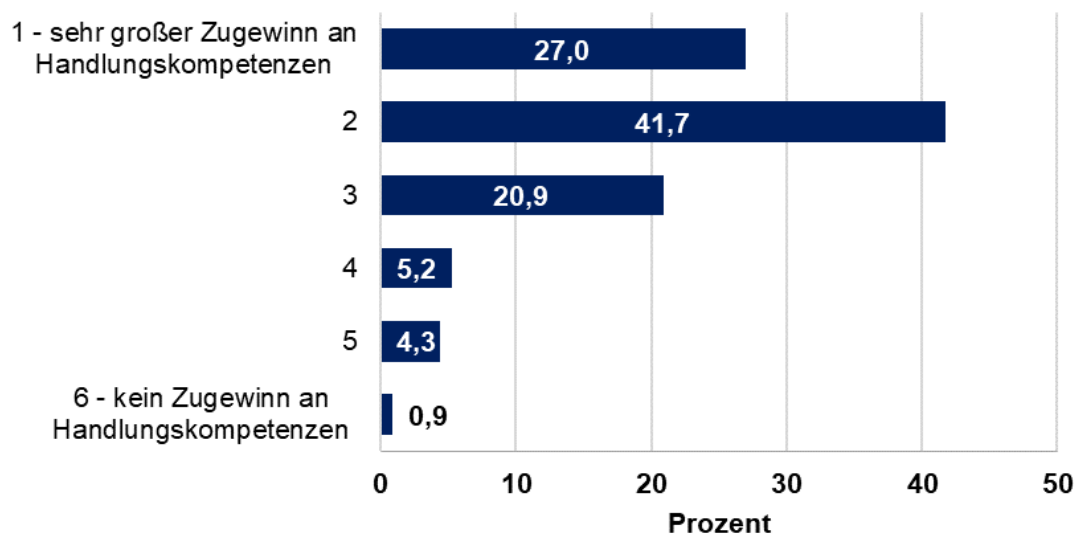


Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=111, Mehrfachnennungen möglich.

Mit 42,6 % aller Nennungen (55 Unternehmen) wurde am häufigsten angegeben, dass im Rahmen der Förderung zu den bisherigen Angeboten mindestens ein weiteres ergänzendes Angebot geschaffen und damit das Handlungsfeld des Unternehmens erweitert worden war. Am zweithäufigsten (40,3 % bzw. 52 Nennungen) konnte ein Netzwerk geschaffen, neu strukturiert bzw. verstetigt werden, gefolgt von der Entwicklung von Konzepten zu strukturellen, wirtschaftlichen und personellen Veränderungen (38 % bzw. 49 Nennungen). An vierter Stelle konnte im Rahmen der Förderung der bisherige Kreis an Kundinnen und Kunden bzw. der Marktzugang mit (neuen) Produkten erweitert werden (33,3 % bzw. 43 Nennungen). Vergleichsweise selten kam es vor, dass die KuK-Unternehmen ihr Tätigkeitsfeld von einer bisher überwiegend kulturellen bzw. kreativen Tätigkeit um eine neue unternehmerische Tätigkeit erweitert hatten (16,3 % bzw. 21 Nennungen) oder dass im Unternehmen zusätzliche Arbeitskapazitäten geschaffen worden waren (13,2 % bzw. 16 Nennung). Bei 14 % der antwortenden Unternehmen (18 Nennungen) war daneben noch keine Veränderung erreicht worden.

Hinsichtlich der **Beratung bzw. des Coachings der Agentur** waren die Unternehmen gebeten worden, ihren dadurch erreichten Kompetenzgewinn einzuschätzen (vgl. Abbildung 19).

**Abbildung 19** Einschätzung des Kompetenzgewinns, der von den Unternehmen durch die Beratung bzw. das Coaching der Agentur erreicht wurde

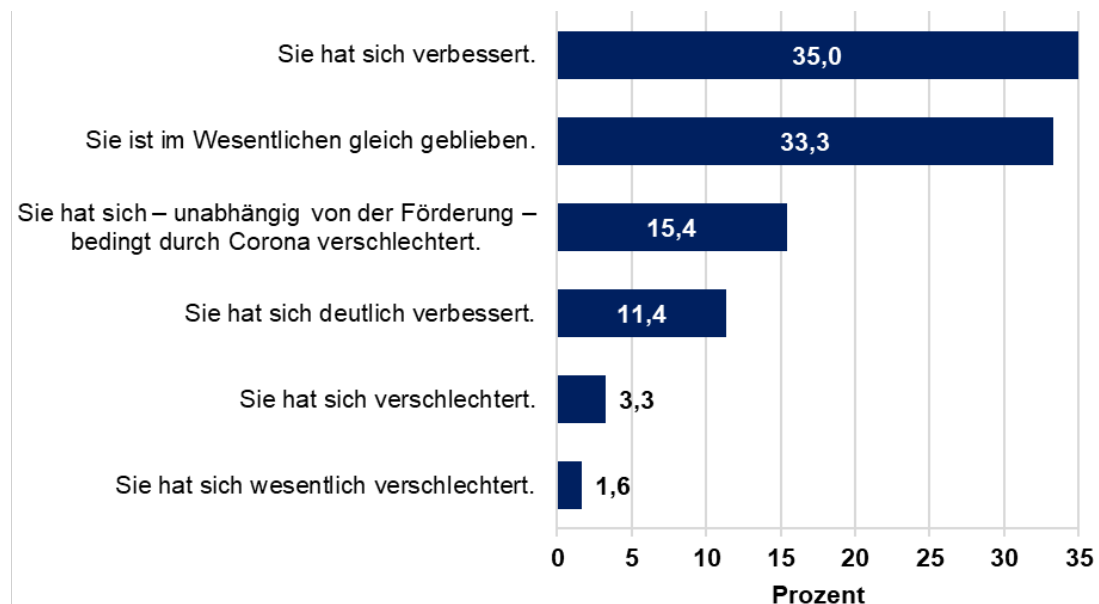


Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=115, Mehrfachnennungen möglich.

Das Feedback ist dabei sehr positiv ausgefallen: Knapp 90 % der antwortenden Unternehmen (103 Nennungen) hatten angegeben, dass durch die Beratung bzw. das Coaching der Agentur insgesamt ein sehr großer Zugewinn an Handlungskompetenzen erreicht wurde (Zusammenfassung der Noten 1 bis 3). Lediglich 10,4 % (12 Nennungen) hatten angegeben, keinen Zugewinn an Handlungskompetenzen erlangt zu haben (Zusammenfassung der zu vergebenden Noten 4 bis 6).

Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen hatten auch die Möglichkeit, einzuschätzen, wie sich ihre wirtschaftliche Situation im Projektverlauf verändert hatte.

**Abbildung 20** Veränderung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens im Projektverlauf



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=123, Mehrfachnennungen möglich.

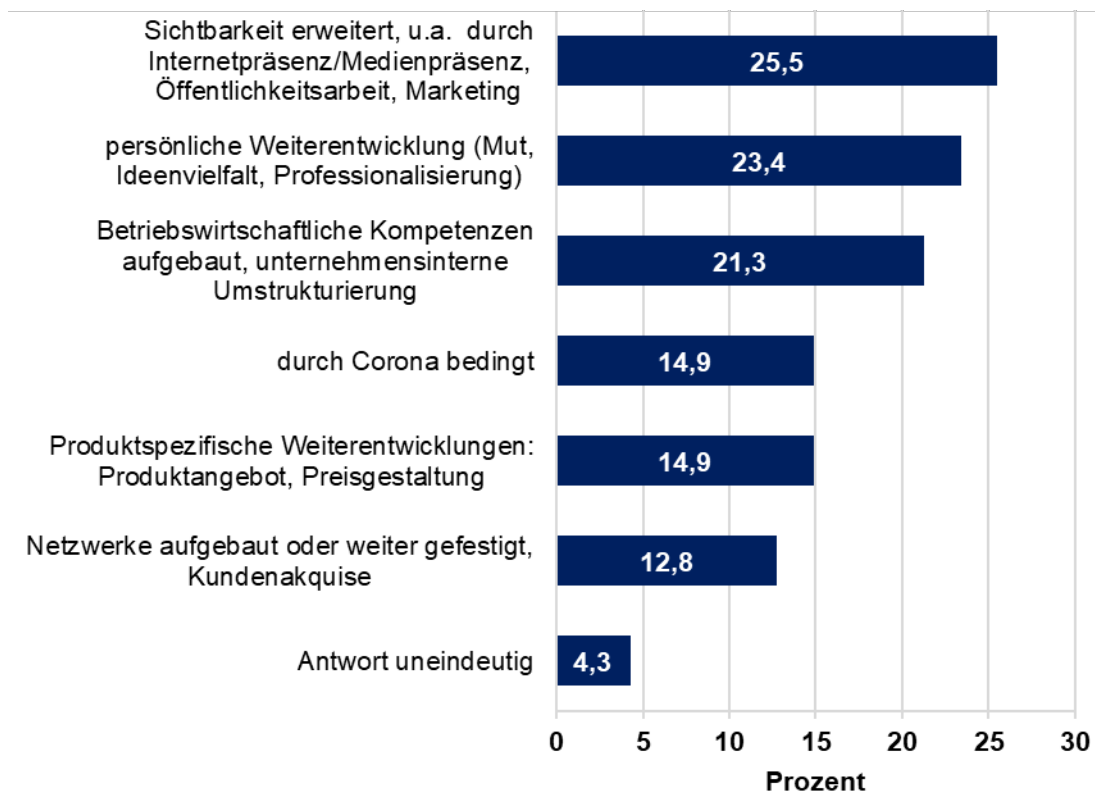
Ein großer Teil der Unternehmen hatte angegeben, dass sich ihre wirtschaftliche Situation verbessert habe (35 % bzw. 43 Unternehmen) oder im Wesentlichen gleichgeblieben war (33,3 % bzw. 41 Unternehmen). Für 14 Unternehmen (11,4 %) hatte sich die wirtschaftliche Situation im Projektverlauf sogar deutlich verbessert. Offenbar hatte die Corona-Pandemie nur einen gerin-



gen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation der antwortenden Unternehmen gehabt: Nur 19 Unternehmen (15,4 %) hatten angegeben, dass sich ihre wirtschaftliche Situation bedingt durch die COVID-19-Pandemie verschlechtert habe. Nur bei sechs der antwortenden Unternehmen hatte sich die wirtschaftliche Situation entweder verschlechtert (3,3 % bzw. 4 Unternehmen) oder wesentlich verschlechtert (1,6 % bzw. 2 Unternehmen).

Des Weiteren war den Unternehmen auch hier die Möglichkeit gegeben worden, Gründe zu benennen, auf die die Veränderungen in ihrer wirtschaftlichen Situation zurückzuführen waren (vgl. Abbildung 21).

**Abbildung 21 Gründe für Veränderungen in der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen**

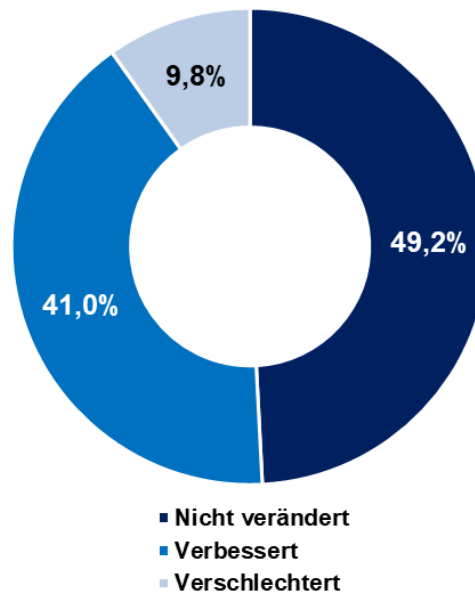


Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=47, Mehrfachnennungen möglich.

Ähnlich wie bei den offenen Fragen zuvor, wurden hier wieder häufig Themen im Zusammenhang mit der Sichtbarkeit des Unternehmens genannt, also dass sich u. a. durch eine ausgebauten Internet- und Medienpräsenz sowie Öffentlichkeitsarbeit und Marketing die wirtschaftliche Situation verbessert hatte (12 Beschreibungen zu diesem Thema bzw. 25,5 % der Unternehmen). Elf Unternehmen (23,4 %) sahen Veränderungen in einer persönlichen Weiterentwicklung (Mut, Ideenvielfalt, Professionalisierung) begründet. Auch der Aufbau von betriebswirtschaftlichen Kompetenzen oder unternehmensinterne Umstrukturierungen wurden beschrieben (10 Beschreibungen zu diesem Thema bzw. 21,3 % der Unternehmen), gefolgt von produktspezifischen Weiterentwicklungen (7 Beschreibungen bzw. 14,9 % der Unternehmen). In lediglich sechs Fällen (12,8 %) wurde beschrieben, dass Netzwerke aufgebaut oder weiter gefestigt wurden bzw. dass eine Veränderung der wirtschaftlichen Situation z. B. in der Kundenakquise begründet lag. Auch die Corona-Pandemie wurde als Grund bei den Antworten eher selten beschrieben (6 Beschreibungen zu diesem Thema bzw. 14,9 % der Unternehmen).

Im Zusammenhang mit Veränderungen bei den KuK-Unternehmen wurde auch gefragt, wie sich persönliche **Jahreseinkommen** (Freiberuflerinnen oder Freiberufler) bzw. die wirtschaftliche Situation des Unternehmens im Verlauf der Projektumsetzung entwickelt hatte (vgl. Abbildung 22).

**Abbildung 22** Entwicklung des persönlichen Jahreseinkommens bzw. der wirtschaftlichen Situation im Verlauf der Projektumsetzung



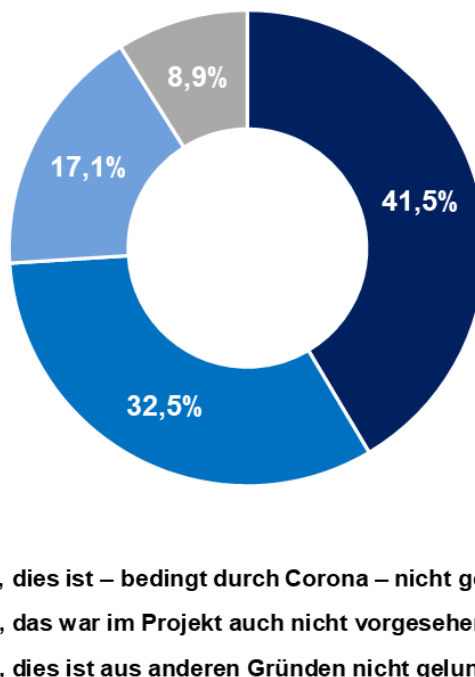
Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=122.

Für beinahe die Hälfte der antwortenden Unternehmen hatte sich die wirtschaftliche Situation nicht verändert (60 Unternehmen bzw. 49,2 %). Aus den Antworten ging aber auch hervor, dass sich die wirtschaftliche Situation für deutlich mehr der Unternehmen verbessert (50 Unternehmen bzw. 41 %) als verschlechtert (12 Unternehmen bzw. 9,8 %) hatte.

Dementsprechend gab mit 62,3 % (76 Unternehmen) auch eine Mehrzahl der antwortenden Unternehmen an, dass sie zum Zeitpunkt der Befragung in der Lage waren, die wirtschaftliche Existenz eigenständig zu sichern. Bei 37,7 % bzw. 46 Unternehmen traf dies zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht zu.

Auch das **Thema der Vernetzung** wurde im Fragebogen explizit adressiert (vgl. Abbildung 23).

**Abbildung 23** Vernetzung mit anderen Partnern im Kontext der Projektdurchführung

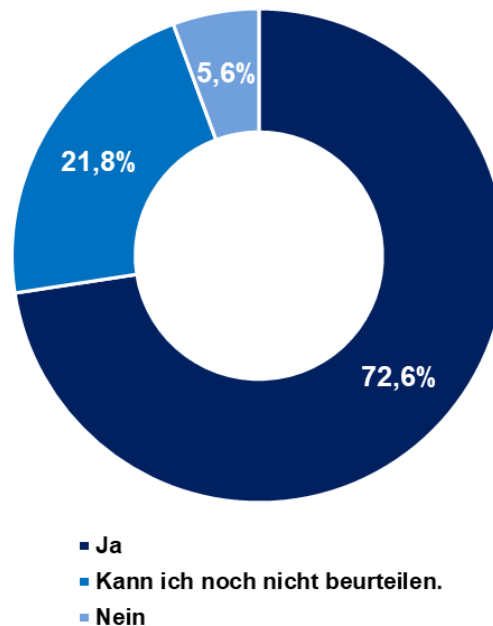


Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=123.

Von den antwortenden Unternehmen konnten sich 41,5 % (51 Unternehmen) im Kontext der Projektdurchführung stärker vernetzen als zu Beginn. Bei annähernd 60 % der Unternehmen war das nicht der Fall, was auf verschiedene Gründe zurückzuführen war: Bei 32,5 % (40 Unternehmen) war eine Vernetzung bedingt durch die COVID-19-Pandemie nicht gelungen, bei 17,1 % (21 Unternehmen) war eine Vernetzung im Projekt gar nicht vorgesehen und bei wiederum 8,9 % (11 Unternehmen) der Unternehmen war eine Vernetzung aus anderen Gründen nicht gelungen.

**Insgesamt kann festgehalten werden**, dass die im Rahmen der Richtlinie angebotene Unterstützung zu einem großen Teil dem Bedarf der Unternehmen entsprochen hat (vgl. Abbildung 24).

**Abbildung 24** War die im Rahmen der Richtlinie angebotene Unterstützung bedarfsgerecht?

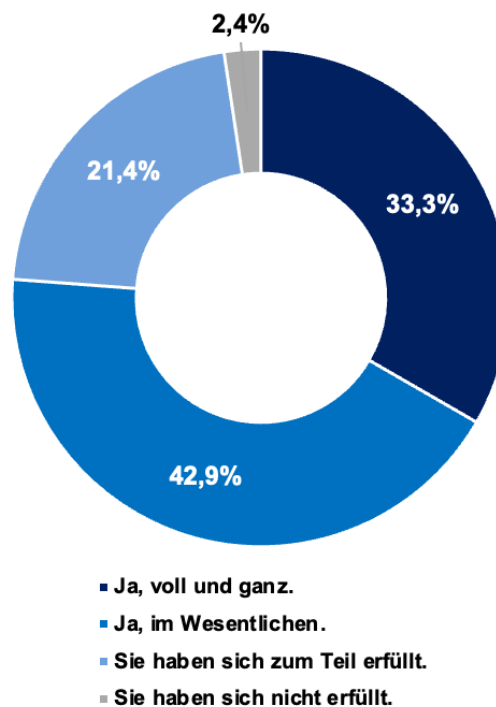


Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=124.

Dieser Meinung waren 72,6 % (90 Unternehmen) der antwortenden Unternehmen, während 21,8 % (27 Unternehmen) dies nach eigenen Angaben noch nicht beurteilen konnten. Für nur sieben Unternehmen (5,6 %) hatte die angebotene Unterstützung nicht dem eigenen Bedarf entsprochen. Interessant ist auch, dass sich in diesem Zusammenhang drei Unternehmen Unterstützungsleistungen im Sinne einer besseren und spezifischeren Coachingunterstützung und vier Unternehmen mehr Zeit bzw. eine professionelle Begleitung über einen längeren Zeitraum hinweg gewünscht hätten.

Eine abschließende Bewertung machte deutlich, dass sich die Erwartungen von drei Vierteln der antwortenden Unternehmen in Bezug auf die Förderung grundsätzlich erfüllt hatten (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25 Erfüllung der Erwartungen der Unternehmen in Bezug auf die Förderung



Quelle: SÖSTRA-Befragung der KuK-Unternehmen, n=126.

Für 33,3 % (42 Unternehmen) hatten sich die Erwartungen voll und ganz erfüllt, für 42,9 % (52 Unternehmen) wurden sie im Wesentlichen erfüllt. Demgegenüber gaben 21,4 % bzw. 27 der antwortenden Unternehmen an, dass sich die Erwartungen in Bezug auf die Förderung nur zum Teil erfüllt hätten. Für lediglich drei Unternehmen hatten sich die Erwartungen nicht erfüllt (2,4 %).

#### 4.3.2 Allgemeine Anregungen und Hinweise der KuK-Unternehmen

Zum Abschluss des Fragekomplexes zu den Ergebnissen der Förderung wurde den Unternehmen die Möglichkeit gegeben, allgemeine **Anregungen oder Hinweise** zu dem Förderangebot zu geben. Insgesamt gab es hier von immerhin 44 Unternehmen Antworten, die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen: 13 Antworten beinhalteten positive Resonanzen mit Blick auf das Förderangebot. Elf Unternehmen beschrieben eine gute und zielgerechte Beratung, die auf die Gegebenheiten in der Kreativ- und Kulturbranche einging (Coaching und Erstberaterin bzw. Erstberater), und zwei Unternehmen hatten auf einen verstärkten Austausch zwischen den Unternehmen der KuK-Branche und praktische Aufgaben hingewiesen.

Insgesamt 16 der antwortenden Unternehmen mit allgemeinen Anregungen zum Förderangebot hatten daneben auch konkrete Hinweise für den Projektträger gegeben. Diese ließen sich wiederum in fünf zentrale Anregungen zusammenfassen. Die erste beschreibt die langfristige Sicherheit bezüglich Beratung und Förderung, die zweite beinhaltet mehr Informationen zum Beratungsangebot und zum Inhalt des Coachings. Drittens wurde angeregt, die Kommunikation zu verbessern, gefolgt von der Anregung, die Förderbewilligung nicht nur vom ausgefüllten Förderantrag abhängig zu machen (Besuche, Sichtungen etc.). Zuletzt wurde auch eine Reduzierung des Eigenanteils der Unternehmen vorgeschlagen.

#### 4.4 Umsetzung der bereichsübergreifenden Grundsätze und sekundären ESF-Themen

Die bereichsübergreifenden Grundsätze „Gleichstellung von Frauen und Männern“ (kurz: Gleichstellung), „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ (kurz: Chancengleichheit) sowie die „Ökologische Dimension der Nachhaltigkeit“ (kurz: Nachhaltigkeit) sind im Programm berücksichtigt worden. Im Folgenden wird auf die Umsetzung der bereichsübergreifenden Grundsätze eingegangen. Dazu sind sowohl die Antragsunterlagen als auch die Sachberichte der Projektträger ausgewertet worden. Weiterhin wurden die KuK-Unternehmen auch im Rahmen der Unternehmensbefragung zur Umsetzung der Querschnittsziele befragt.

Im Rahmen einer Dokumentenanalyse sind sowohl die 22 bewilligten Projektkonzepte der ersten Förderrunde als auch die Sachberichte bzw. Zwischenberichte zum 31. Dezember 2019 hinsichtlich der Berücksichtigung der einzelnen bereichsübergreifenden Grundsätze näher untersucht worden. Hierbei wurde geprüft, ob und in welcher Form auf die einzelnen bereichsübergreifenden Grundsätze eingegangen wurde. Das Ergebnis dieser Untersuchung wird im Folgenden kurz dargestellt.

Mit Stand 15.01.2021 lagen von 21 der 22 geförderten ESF-Projekte Zwischenberichte für den Projektzeitraum bis Ende 2019 vor. Wie bereits bei den Projektkonzepten zu beobachten war, variierte auch der quantitative Umfang der Sachberichte recht stark – zwischen einer bis zu 15 Seiten. Mit diesen erheblichen Unterschieden im quantitativen Umfang der Sachberichte war wiederum ein unterschiedlicher Informationsgehalt und eine sehr unterschiedliche Tiefe in der Darstellung der Projektaktivitäten verbunden – mithin auch in Bezug auf die Umsetzung der Querschnittsziele. Dies war jedoch nicht verwunderlich: Anders als bei den einzureichenden Projektkonzepten konnten für die einzureichenden Sachberichte keine verbindlichen Vorgaben gefunden werden – weder zu ihrem inhaltlichen Aufbau noch zu ihrem seitenmäßigen Umfang.

Die konzeptionelle Berücksichtigung der mit der ESF-Förderungen verbundenen Querschnittsziele war ein verbindlicher Faktor für die Teilnahme an der Förderung von Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg. Entsprechend wurden die Querschnittsziele im Rahmen der Antragstellung sowohl als eine Anforderung an einzureichende Konzepte als auch als ein Bewertungskriterium verankert (Anlage 2 der Richtlinie). Seitens der Programmebene gab es jedoch – soweit die Recherche ergab – wenig konkret gehaltene Vorgaben zu ihrer Darstellung im Rahmen der Konzepterstellung. So hieß es in der Richtlinie unter „Maßnahmen nach Nummer 2.2 (Fördertatbestand B) Anforderungen an einzureichende Konzepte, Bewertungskriterien und Gewichtung bei der fachlichen Bewertung“, Punkt 3 „Gleichstellung von Frauen und Männern, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung, ökologische Nachhaltigkeit“ lediglich:

- „Angaben zur Berücksichtigung der Querschnittsthemen Gleichstellung von Frauen und Männern, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung, Darstellung vorgesehener Aktivitäten.
- Darstellung des vorgesehenen Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung, wenn das Prinzip der ökologischen Nachhaltigkeit in den Projekten Berücksichtigung finden soll.“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Im Merkblatt zur Berücksichtigung des Grundsatzes der nachhaltigen Entwicklung hinsichtlich Umweltschutz, Ressourceneffizienz, Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, biologische Vielfalt, Katastrophenresistenz und Risikoprävention und -management im Rahmen des Operationellen Programms des Landes Brandenburg für den ESF in der Förderperiode 2014-2020 (Version: 1.0, Stand: 17. März 2015) ist unter Punkt 4 „Anforderungen an die Antragstellung, Durchführung und Berichterstattung“ folgende generelle Vorgabe zu finden: „In Anträgen auf Förderung ist entsprechend den Vorgaben in den Förderprogrammen der vorgesehene Beitrag eines Vorhabens zu Umweltschutz, Ressourceneffizienz, Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, biologische Vielfalt, Katastrophenresistenz und Risikoprävention und -management darzustellen. Vorhaben bzw. einzelne Aktivitäten in Vorhaben mit Beiträgen zum Grundsatz der nachhaltigen Entwicklung sollen transparent gemacht und kommuniziert werden und sind, sofern dies in den jeweiligen Förderprogrammen bzw. im Zuwendungsbescheid vorgegeben ist, im Rahmen der Berichterstattung darzustellen.“

Eine fachliche Konkretisierung der Anforderungen zur Umsetzung der Querschnittsziele in den Projekten und der gewünschten Angaben im Projektkonzept wurde darüber hinaus nicht vorgenommen.

Auf der Programmseite der ILB fanden sich in puncto Online-Antragstellung unter dem Punkt „Konditionen, Formulare, Dokumente“ neben der Richtlinie keine programmspezifischen Vorgaben, ob und wie Querschnittsziele bei der Beantragung der Projekte berücksichtigt werden sollten. Auch in Bezug auf die Berichtslegung – z. B. im Kontext der Mittelanforderungen – fanden sich für die Projektträger keine vertiefenden Informationen; z. B. auf welche Aspekte sie bei ihrer Berichtslegung z. B. in Bezug auf die praktische Anwendung der Querschnittsziele im Rahmen der Projektumsetzung eingehen sollten.<sup>14</sup>

Im Folgenden werden – entlang der drei Querschnittsziele – die Ergebnisse sowohl der Konzept- und Sachberichtsuntersuchungen als auch der Unternehmensbefragung vorgestellt.

#### 4.4.1 Gleichstellung von Frauen und Männern

Zu den geplanten Aktivitäten in Bezug auf die Umsetzung des Querschnittsziels „Gleichstellung von Frauen und Männern“ waren in nahezu allen untersuchten Projektkonzepten Aussagen anzutreffen. Dabei variierte die inhaltliche Tiefe und qualitative Ausprägung der Angaben sowie der Grad der Konkretheit der vorgesehenen Maßnahmen zum Erreichen der Ziele zwischen den untersuchten Konzepten erheblich: So verstand z. B. eine Gruppe von Projektträgern unter dem Prinzip der Gleichstellung von Frauen und Männern im Wesentlichen eine paritätische Verteilung der Geschlechter unter den Angestellten ihres Projekts, die sie entweder anstrebten oder bereits vorweisen konnten. Demgegenüber war eine andere Gruppe von Projektträgern wesentlich differenzierter an das Thema herangegangen und dabei konkreter geworden: So wurde in einigen Konzepten z. B. ausgeführt, dass Arbeitszeitmodelle geplant sind, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit erleichtern sollten. Auch wurde eine beabsichtigte Verwendung gendersensibler Sprache in den geplanten Dokumentationen und/oder in der Öffentlichkeitsarbeit angeführt. Wieder andere Konzepte sahen konkret die Besetzung von Projektmanagement- und anderen leitenden Positionen mit Frauen vor und legten gesteigerten Wert auf die Kooperation und Vernetzung mit Partnern, die im Bereich Female Empowerment aktiv waren. Einige der Projektträger hatten in ihren Konzepten auch angegeben, dass das Querschnittsziel Gleichstellung für sie sowohl bei der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch bei der Entwicklung ihrer Produkte und/oder Projekte eine entscheidende Rolle spielen sollte.

In ihren Sachberichten hatte eine Reihe der Projektträger konkrete Herangehensweisen beschrieben, mit denen sie das Querschnittsziel Gleichstellung umgesetzt haben. So fanden sich unter den dokumentierten Aktivitäten in diesem Bereich z. B. die Bereitstellung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle, die Verwendung gendersensibler Sprache im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, die direkte Ansprache potenzieller weiblicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie projektinterne Umfragen zu Themenschwerpunkten dieses Querschnittsziels. Auch gezielte Anstrengungen zur Gewinnung „nicht-männlicher“ Akteurinnen und Akteure zum Zwecke der Kooperation wurden benannt. Zum Teil war aber auch zu beobachten, dass einige Projektträger in ihren Sachberichten den exakten Wortlaut zum Thema aus ihrem Projektkonzept übernommen hatten.

---

<sup>14</sup> Unter dem Menüpunkt „Ergänzende Informationen“ stehen das „ESF-Merkblatt zur Berücksichtigung des Grundsatzes der nachhaltigen Entwicklung (Stand 03/2015)“ sowie das „Merkblatt zur Beachtung der Grundsätze Gleichstellung von Frauen und Männern und Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung bei der Planung und Durchführung von Maßnahmen im Rahmen des Operationellen Programms des Landes Brandenburg für den ESF in der Förderperiode 2014-2020 (Stand 03/2015) zum Download bereit. Vgl. <https://www.ilb.de/de/arbeit/uebersicht-der-foerderprogramme/foerderung-der-kultur-und-kreativwirtschaft/> (Letzter Zugriff am 04.03.2021). Diese Merkblätter beinhalten ESF-übergreifende und damit notwendigerweise allgemein gehaltene Informationen, beinhalten aber keine programmspezifischen Hinweise für die KuK-Projektebene.

Im Folgenden werden die diesbezüglichen Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt:

Da der Grundsatz der Gleichstellung von Frauen und Männern auch im Rahmen dieser Richtlinie eingehalten werden sollte, wurden die Unternehmen zunächst gefragt, ob von Seiten der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft, der Beraterinnen und Berater oder Coaches Aspekte rund um die Themen Gleichstellung, Frauenförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, existenzsicherndes Einkommen für Frauen oder ähnliche gleichstellungsrelevante Aspekte angesprochen wurden. Das scheint bei den 124 antwortenden Unternehmen mehrheitlich nicht der Fall gewesen zu sein, da Gleichstellung bei 71 Unternehmen nicht thematisiert worden ist (57,3 %). Weitere 27 Unternehmen (21,8 %) haben angegeben, sich nicht erinnern zu können bzw. nicht mehr zu wissen, ob diese Aspekte im Kontext der Beratung bzw. des Coachings eine Rolle gespielt hatten. Sieben weitere Unternehmen (5,6 %) hatten diese Frage nicht beantwortet. Immerhin waren bei zehn antwortenden Unternehmen (8,1 %) Aspekte rund um das Thema Gleichstellung von Frauen und Männern von Seiten der Agentur angesprochen worden.

Unternehmen, die angegeben hatten, dass im Rahmen der Beratung bzw. des Coachings auf diese Thematik eingegangen wurde, hatten anschließend auch die Möglichkeit, anzugeben, welche Fragen und Themen konkret bearbeitet und auch tatsächlich umgesetzt wurden. Die offenen Antworten lassen sich dabei in drei große Themenbereiche aufteilen: Fünf KuK-Unternehmen hatten angegeben, dass die Stellung der Frau im beruflichen Umfeld (Gleichstellung, Förderung von weiblichen Unternehmerinnen) besprochen und diesbezügliche Bewältigungsstrategien im Unternehmen umgesetzt wurden. In vier Unternehmen war das Thema Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bearbeitet und umgesetzt worden, gefolgt vom Thema der Selbstwahrnehmung als weibliche Unternehmerin, auch im Zusammenhang mit einer marktgerechten Einschätzung des Eigenwerts, mit ebenso vielen Nennungen.

#### **4.4.2 Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung**

Die oben skizzierten, qualitativen Unterschiede zwischen den hier untersuchten Projektkonzepten hinsichtlich ihrer Angaben und Aussagen zum Querschnittsziel Gleichstellung ließen sich auch beim Querschnittsziel „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ feststellen. So wurde in einigen Konzepten lediglich formal darauf hingewiesen, dass der Grundsatz der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung im Hinblick auf Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, das Alter oder die sexuelle Ausrichtung eingehalten werden sollte. In anderen Projektkonzepten fanden sich konkretere Aussagen dazu, wie diesem Anspruch im Projekt entsprochen werden sollte. So planten einzelne Projektträger z. B. aktiv in den Dialog mit Interessenvertretungen zu gehen, um sich in dieser Hinsicht beraten zu lassen oder gemeinsam entsprechende Umsetzungskonzepte zu erarbeiten. Die Verbesserung der Barrierefreiheit für Menschen mit Behinderung spielte im Rahmen der Projektanträge die größte Rolle unter den geplanten Maßnahmen. Einzelne Projektträger wiederum sahen sich explizit in der Rolle der/des Vermittelnden von Werten wie Antirassismus und Nichtdiskriminierung und erläuterten in ihren Konzepten konkrete Schritte, die sie in dieser Hinsicht unternehmen wollten.

Soziale Teilhabe zu fördern, war ein wichtiger Bestandteil der fördermittelgeberseitigen Bestrebungen, um bestehenden gesellschaftlichen Benachteiligungen aktiv entgegenzuwirken. Auch zu diesem Aspekt des Querschnittsziels „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ fanden sich in verschiedenen Projektkonzepten konkret geplante Ansätze, wie z. B. die Entwicklung von Modellen einer sozial verträglichen Preisgestaltung bei Teilnahmegebühren oder Eintrittspreisen. So sollte – lt. den Angaben der betreffenden Projektträger – mit den im Projekt geplanten Aktivitäten explizit ein Beitrag zum Erhalt bzw. zur Wiederherstellung des sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhalts geleistet werden.

In den Sachberichten spielte – wie schon in den Projektanträgen – die Verbesserung der Barrierefreiheit für Menschen mit Behinderung die größte Rolle unter den dokumentierten Maßnahmen. Auch der Verweis auf eine generelle Zugänglichkeit für und Ansprache von Menschen –

unabhängig von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung und/oder geschlechtlicher Identität fand sich in den meisten Angaben zur Umsetzung des Querschnittsziels „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ wieder. In puncto Förderung von Chancengleichheit wurden vor allem Bemühungen zum Ausgleich bestehender gesellschaftlicher Benachteiligungen von einkommensschwachen Familien (z. B. ermäßigte Teilnahmegebühren für kulturelle (Kinder-)Freizeit- und Unterhaltungsangebote) sowie von Menschen mit Migrationshintergrund (gezielte Einstellungen im Rahmen der Projektgestaltung und -umsetzung) dokumentiert.

In der standardisierten Befragung wurden die KuK-Unternehmen ebenfalls zur Umsetzung des Querschnittsziels „Chancengleichheit“ befragt: Aspekte rund um die Themen Diversity, Vielfalt, Integration, Diskriminierung, Inklusion und Barrierefreiheit wurden nach Angaben der befragten Unternehmen auch nur relativ selten von Seiten der Agentur, der Beraterinnen und Berater oder Coaches angesprochen. Nur elf Unternehmen (8,9 %) hatten angegeben, dass der Themenkomplex proaktiv adressiert worden war, während das für 73 Unternehmen (58,9 %) nicht der Fall war und 28 Unternehmen (22,6 %) sich nicht erinnern konnten bzw. nicht mehr wussten, ob diese Aspekte angesprochen worden sind. Auch hier haben wieder sieben Unternehmen (5,6 %) keine Angabe gemacht. Auch bei diesem Themenkomplex hatten die Unternehmen wieder die Möglichkeit, eine offene Antwort darauf zu geben, welche Fragen und Themen konkret angesprochen worden sind und was davon im Unternehmen umgesetzt wurde. Hervorzuheben sind hier das übergreifende Thema der Beratung im Bereich der Geschlechterdiversität und Gleichstellung, die Auflistung von Förderungsmaßnahmen sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatem (sieben Unternehmen haben dazu Ausführungen gemacht), aber auch die Umsetzung von Projekten und Veranstaltungen, an denen marginalisierte Gruppen beteiligt waren (zwei Nennungen zu diesem Thema).

#### 4.4.3 Ökologische Nachhaltigkeit

Zur konzeptionellen Einbindung des Querschnittsziels „Ökologische Dimension der Nachhaltigkeit“ haben die 22 geförderten Projektträger in ihren KuK-Projektkonzepten unterschiedliche Angaben gemacht. Die anvisierten Maßnahmen umfassten ein breites Spektrum bzw. es wurde auch darauf hingewiesen, dass diesbezügliche Aktivitäten – laut Selbstdarstellung – in einigen Projekten bereits gelebte Praxis waren.

Das Spektrum der in den Projektkonzepten aufgeführten, geplanten Aktivitäten begann bei der ausschließlichen Verwendung von Recyclingpapier im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und bei stromsparenden Bürogerätschaften. Verwiesen wurde z. B. aber auch auf eine wiederholte Benutzung vorhandener Requisiten und Bühnenteile im Theaterbereich. Nicht zuletzt war auch auf einen ausschließlichen Gebrauch von Strom aus alternativen Quellen (Ökostromanbieter) verwiesen worden. Die in den Projektkonzepten festgeschriebenen Selbstverpflichtungen reichten bis hin zur Umsetzung von Dienstreisen per Bahn und der Nutzung von Mietwagen und Carsharingangeboten im ländlichen Raum. Auch ambitionierte Ziele wie eine autarke Energiegewinnung aus nachwachsenden Rohstoffen, Photovoltaik und Wasserkraft sowie die Entwicklung von ganzheitlichen ökologischen Ansätzen in den Unternehmen fanden sich unter den dargestellten Plänen zur Förderung des Nachhaltigkeitsziels.

Die Sachberichte hingegen enthielten nur vereinzelte Aussagen zum Querschnittsziel „Ökologische Nachhaltigkeit“. Daraus lässt sich allerdings nicht schlussfolgern, dass nur in den Projekten, in deren Sachberichten über Aktivitäten zur Umsetzung dieses Querschnittsziels berichtet wurde, auch tatsächlich diesbezügliche Aktivitäten unternommen worden sind. Denkbar ist zumindest auch, dass – da es hierzu keine expliziten Vorgaben gab – in den übrigen vorliegenden Sachberichten darüber einfach nur nicht berichtet wurde. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass das Querschnittsziel „Nachhaltigkeit“ der Tendenz nach in der Projektdurchführung eine deutlich geringere Rolle gespielt haben könnte als die anderen beiden Querschnittsziele.

Einige Projektträger hatten sich dem Querschnittsziel „Nachhaltigkeit“ nach eigenen Angaben auf künstlerische Art und Weise genähert – z. B. in Form der künstlerischen Vermittlung von



Inhalten zum Thema Ökologie u. ä. Andere Projektträger wiederum hatten nach ganz praktischen Verfahrensweisen gesucht, um ihr Handeln ökologisch auszurichten (z. B. Müllvermeidung, ressourcenschonendes Handeln und Wirtschaften u. a.). Die Verwendung von alternativen Energiequellen (z. B. Nutzung von Ökostromanbietern) spielte bei einem nennenswerten Teil der Projektträger eine gewichtige Rolle. Aber auch die Erschließung technischer Möglichkeiten für eine autarke Energiegewinnung (mittels nachwachsender Rohstoffe, Photovoltaik und Wasserkraft) wurde im Rahmen der Antragstellung von einem der Projektträger dokumentiert, fand jedoch in dessen Sachbericht keine erneute Erwähnung.

In der Unternehmensbefragung wurden die 15 KuK-Unternehmen, die im Rahmen des Förderatbestands B ein eigenes Projekt durchgeführt hatten, abschließend zum Themenfeld der Querschnittsziele gefragt, wie verständlich die Anforderungen an die Unternehmen in Bezug auf die Umsetzung der Querschnittsziele von der ILB bzw. vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie dargelegt worden waren. Hier lässt sich für alle drei Querschnittsziele (Gleichstellung von Frauen und Männern, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung, Ökologische Dimension der Nachhaltigkeit) zusammenfassen, dass nach Einschätzung des größeren Teils der Befragten die Anforderungen klar formuliert worden waren, denn jeweils zehn Unternehmen hatten das für die Querschnittsziele Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung bejaht. Beim Querschnittsziel Ökologische Dimension der Nachhaltigkeit waren die Anforderungen aus der Sicht von acht Unternehmen verständlich formuliert.

#### **4.4.4 Sekundäre ESF-Themen**

Das ESF-Programm zur Förderung der Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg hat auch einen Beitrag zu den sekundären ESF-Themen geleistet. Nach den Angaben des ESF-Monitorings kann festgehalten werden, dass alle bewilligten Projekte einen Beitrag zur Dimension „Stärkung von Forschung, technologischer Entwicklung und Innovation“ geleistet haben. Zudem haben zwei Projekte – die Kontakt- und Vernetzungsstelle, also die Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft, sowie ein Projekt aus dem Förderatbestand B – einen spezifischen Beitrag zur Dimension „Gleichstellung von Frauen und Männern“ geleistet. Für die beiden Projekte waren ESF-Mittel in Höhe von rund 2,1 Mio. Euro bewilligt worden.

#### **4.5 Zwischenfazit zur Zielerreichung**

Bei einer Gesamteinschätzung der Zielerreichung des Programms sind mehrere Ebenen zu berücksichtigen. Das ist zum einen die Ebene des mitfinanzierenden ESF-OP, in dem vor allem Output- und Ergebnisindikatoren definiert wurden, die auch mit quantitativen Zielwerten unterlegt worden sind. Zum anderen sind es die Sichtweisen der befragten Unternehmen zum Nutzen, den sie aus dem Beratungs- und Coachingangebot ziehen konnten.

Die im ESF-OP ausgewiesenen quantitativen Zielvorgaben konnten bis zum Stichtag: 31.12.2020 nicht bzw. nur teilweise erfüllt werden. Gleichwohl hatten die Antworten der befragten KuK-Unternehmen gezeigt, dass das Angebot einer vertiefenden Beratung und des Coachings nicht nur auf den Bedarf der Unternehmen gestoßen ist, sondern nach einer gewissen Einlaufkurve von diesen Unternehmen auch gut angenommen worden war. Dabei hatten die befragten Unternehmen überwiegend geäußert, dass die Beratung und das Coaching für sie hilfreich waren, um ihr Unternehmen zu festigen und in seiner Entwicklung voranzubringen. Insbesondere die Beratung zu den Themen Marketing und Marketingstrategien sowie Produktentwicklung waren für die Unternehmen von großem Nutzen gewesen. Hervorzuheben ist dabei auch, dass etwa zwei Drittel der Unternehmen mit dem Spektrum der angebotenen Themen zufrieden waren.

Interessant war auch das Befragungsergebnis, dass sich die wirtschaftliche Situation bei den befragten KuK-Unternehmen im Projektverlauf – vor allem vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie – erstaunlich gut darstellte. Immerhin hatte sich die wirtschaftliche Situation bei gut einem Drittel der befragten Unternehmen verbessert, bei einem weiteren Drittel war sie im Wesentlichen gleich geblieben. Daher kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die

Corona-Pandemie - bezogen auf die Gesamtheit der hier in Rede stehenden Unternehmen – nur einen geringen Einfluss hatte.

In Bezug auf die Querschnittsziele ist hervorzuheben, dass in einigen untersuchten Projektkonzepten z. T. gut strukturierte und ausführliche Planungen zur Umsetzung der Querschnittsziele in den beantragten Vorhaben zu finden waren, auch wenn der Fördermittelgeber zum formellen Aufbau und Umfang der Darstellung dieser Themen in den Projektkonzepten nur wenige allgemeine Vorgaben gemacht hatte. Einige der untersuchten Projektkonzepte wiesen ausgereifte Handlungsansätze zur Umsetzung der Querschnittsziele auf. Dies ist umso mehr hervorzuheben, als es bei dieser Richtlinie wie bereits erwähnt, keine standardisierten programmspezifischen Vorgaben zum Förderaspekt Querschnittsziele gab. Hier sei auf andere Brandenburger ESF-Programme verwiesen, in deren Kontext solche programmspezifischen Vorlagen bereits vorgehalten wurden, die z. T. auch planungsunterstützende Umsetzungsvorschläge für die Projektträger beinhalteten. Solche Vorlagen hätten befördern können, dass konkrete Herangehensweisen an die Umsetzung der Querschnittsziele in noch mehr Projektkonzepten ihren Niederschlag gefunden hätten.

In den Sachberichten zum 31.12.2019 hatten Aktivitäten zur Umsetzung der drei Querschnittsziele eine insgesamt eher nachrangige Rolle gespielt. Dies ist in den Kontext zu stellen, dass die Projektträger hierzu vom Fördermittelgeber im Wesentlichen nur wenig allgemeine Vorgaben bekommen hatten. Gleichwohl lassen sich unter den Projektträgern auch solche identifizieren, die vor dem Hintergrund ihrer eigenen Darstellungen zu diesem Thema als sehr engagiert charakterisiert werden konnten. Dies betraf sowohl ihre Aktivitäten als auch ihr Selbstverständnis in Bezug auf die von ihnen umgesetzten Querschnittsthemen.

Für eine Gruppe von Projektträgern gehörte es zur gelebten Unternehmenskultur, insbesondere Mechanismen auszuhebeln, die eine Benachteiligung oder Diskriminierung von Menschen jedweder Art begünstigen. Für andere Projektträger standen insbesondere Überlegungen zur Beförderung ökologischer Nachhaltigkeit im Fokus ihrer Handlungsansätze. Meist gingen jedoch das Bewusstsein für die Handlungsbedarfe im Bereich eines Querschnittsziels mit dem Bewusstsein für die beiden anderen Querschnittsziele einher, soweit es den Ausführungen der Projektträger in den untersuchten Sachberichten entnommen werden konnte.

## 5 Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

### 5.1 Zentrale Befunde und Ergebnisse der Evaluierung

1. Fasst man die Befunde der Evaluierung zusammen, so kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Ziele der Förderung – vor allem die qualitativen Ziele – erfüllt worden sind. Dafür sprechen vor allem die Einschätzungen der geförderten KuK-Unternehmen, die auf die standardisierte Befragung antworteten.
2. Ausgehend von den untersuchten 22 Projektkonzepten und 21 Sachberichten der Projektträger, die in der EU-Förderperiode 2014–2020 im Rahmen der Förderung von Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg unterstützt wurden, kann eingeschätzt werden, dass die mit der Förderung verknüpften Ziele – nämlich die Entwicklung der Potenziale von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft, die Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie Wachstumsdynamik, die Beförderung der Innovationskraft, die Stabilisierung bzw. Erhöhung der Beschäftigung in der Kultur und der Kreativwirtschaft sowie der branchenübergreifenden und interdisziplinären Wertschöpfung – mittels der ausgewählten Projekte wirkungsvoll unterstützt wurden.
3. Die finanzielle Bezuschussung im Rahmen KuK-Förderung hat die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze sichtbar gefördert: So haben mehrere Projektträger angegeben, zusätzliches Personal zunächst zum Zwecke der Projektumsetzung eingestellt bzw. beschäftigt zu haben. Professionelles, strukturiertes Arbeiten innerhalb der Projekte wurde durch zusätzliches Personal, welches sich klar abgesteckten, planerischen oder auch strategischen Arbeitsbereichen widmen konnte, unterstützt. Damit wurde der Ausbau bzw. die Weiterentwicklung von Unternehmen und Netzwerken wirkungsvoll befördert.
4. Der Aufbau von Kooperationsbeziehungen, die sich positiv auf die Wertschöpfung von Einzelunternehmen, Verbänden oder ganzen Regionen auswirken sollten, wurde mit der KuK-Förderung ebenfalls unterstützt. Dies dürfte auch die Sichtbarkeit von Teilen der brandenburgischen Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft potenziell erhöht haben.
5. Die mit der ESF-Förderung verbundenen Handlungsfelder in den bereichsübergreifenden Grundsätzen sind sowohl konzeptionell als auch praktisch von den meisten hier untersuchten Projekten berücksichtigt bzw. aktiv unterstützt worden. So sind z. T. praktische Handlungskonzepte erarbeitet und umgesetzt worden, die der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Förderung von Teilhabechancen benachteiligter Gruppen sowie der ökologischen Nachhaltigkeit zuträglich sein sollen.
6. Die Beratung und das Coaching, welches die KuK-Unternehmen von der Agentur erhalten haben, ist von den antwortenden Unternehmen ebenfalls positiv bewertet worden. So hatten 80 % der antwortenden Unternehmen angegeben, dass sie sowohl mit der Erstberatung als auch dem Coaching zufrieden waren. Lediglich 3 % der antwortenden Unternehmen waren mit diesen Angeboten nicht zufrieden. Von 23 Unternehmen (19,3 % der antwortenden Unternehmen) ist diese Frage nicht beantwortet worden.
7. Die Unternehmen sind auch gebeten worden, das Beratungs- und Coachingangebot der Agentur auf einer Skala von 1 bis 6 zu bewerten. Fasst man die Antworten „sehr gut“ und „gut“ zusammen, so hatten 84 % der 124 antwortenden KuK-Unternehmen das Angebot der Agentur positiv bewertet; 51 Unternehmen bzw. 43 % hatten es mit „sehr gut“ bewertet.
8. Abschließend wurden die KuK-Unternehmen danach gefragt, ob sie das Angebot der Brandenburger Agentur weiterempfehlen würden. Auch auf diese Frage hatte die Agentur eine sehr positive Bewertung bekommen: So hatten mit 76 Unternehmen beinahe

zwei Drittel angegeben, dass sie dies bereits getan hätten. Und weitere 32 antwortende Unternehmen (27 %) würden dies nach eigenen Angaben tun. Fasst man diese beiden positiven Aussagen zusammen, so hatten 108 KuK-Unternehmen – mithin 90,8 % die Frage positiv beantwortet. Lediglich 11 der 124 Unternehmen hatten die Frage nicht beantwortet bzw. angegeben, dass sie die Frage nicht beantworten können („Weiß nicht“).

9. Einige konkrete Förderbedingungen bildeten für einen Teil der projektumsetzenden KuK-Unternehmen ganz erhebliche Herausforderungen: Hervorzuheben ist hier das Erfordernis, dass Ausgaben zunächst verauslagt werden mussten, bevor sie über die Förderung refinanziert werden konnten. „In Vorkasse gehen zu müssen“ war zumindest für einen Teil der geförderten KuK-Unternehmen nur schwer zu leisten. Gerade für Kleinunternehmen und Soloselbstständige, von denen nicht nur die Brandenburger Kulturszene ganz wesentlich mitgeprägt wird, konnte dieses Verfahren schnell zur existenziellen Herausforderung werden. Auch wenn dieses Verfahren in den Bewilligungsbescheiden klar formuliert war, wäre eine deutlichere Kommunikation dieses Verfahrens gerade im Vorfeld der Antragstellung sehr hilfreich gewesen.

## 5.2 Handlungsempfehlungen der Evaluierung

1. Aus der im vorigen Abschnitt getroffenen Einschätzung, dass die Förderung ihre Ziele im Kern erreicht hatte, lässt sich die Empfehlung ableiten, dass diese Unterstützung Brandenburger KuK-Unternehmen in Form ihrer Kompetenzentwicklung fortgeführt werden sollte. Vor allem die Möglichkeit, auf eine vergleichsweise unkomplizierte Art und Weise eine auf die jeweils spezifische Unternehmenssituation zugeschnittene Beratung bzw. ein entsprechendes Coaching erhalten zu können, war für die KuK-Unternehmen sehr hilfreich.
2. Auch die inhaltliche Ausrichtung der Förderung auf die Personal- und Organisationsentwicklung von Unternehmen in den Bereichen der Kultur und der Kreativwirtschaft hat sich bewährt und sollte daher weitergeführt werden, dies auch aufgrund ihres Alleinstellungsmerkmals im Spektrum der Kulturförderung im Land Brandenburg.
3. Eine konsequentere Einbindung der Querschnittsziele in die Projektkonzepte und -aktivitäten wie auch eine Erhöhung des Informationsgehalts der pflichtgemäßen Berichterstattung durch die Projektträger wären wünschenswert. Dies könnte vom Fördermittegelgeber mit der Bereitstellung standardisierter programmspezifischer Vorlagen unterstützt werden. Sinnvoll wären an dieser Stelle planungsunterstützende Umsetzungsvorschläge zum Förderaspekt Querschnittsziele, wo möglich inklusive konkreter Best-Practice-Beispiele.
4. Von einigen KuK-Unternehmen wurde auch angeregt, dass künftig dem Erfahrungsaustausch zwischen den Projekten ein größerer Stellenwert beigemessen werden sollte. Dies beträfe sowohl inhaltliche Fragestellungen der Kulturförderung, aber gerade unter dem Aspekt der ESF-Förderung auch verfahrenstechnische Aspekte wie den praktischen Umgang mit verschiedenen Aspekten des Förderverfahrens, wie z. B. dem Abrechnungsverfahren oder auch Berichtsanforderungen. Ein solcher Erfahrungsaustausch könne – sozusagen als vorgelagerter Informationsaustausch – auch dazu beitragen, die konkreten Anforderungen des Berichtsverfahrens besser bewerkstelligen zu können.
5. Die von den Projektträgern zu erstellenden Sachberichte sollten künftig insgesamt eine höhere Aussagekraft erhalten. Dies könnte dadurch unterstützt werden, dass der Fördergeber entsprechende Vorgaben macht, zu welchen inhaltlichen Punkten die Projektträger in welchem Umfang Auskunft geben sollten. Vorgaben für eine schlank gehaltene, standardisierte Berichterstattung könnten im Ergebnis nicht nur den Projektträgern eine Hilfestellung geben. Sie könnten auch die Programmverantwortlichen potenziell entlasten, indem essentielle Informationen auf einen Blick erfassbar und über

die bewilligten Projekte hinweg vergleichbar vorliegen würden. Nicht zuletzt könnten dem Fördergeber – basierend auf den methodisch gewonnenen Erkenntnissen – qualitativ hochwertigere Einschätzungen zur Wirksamkeit seines Programms und dessen Beitrag zur Förderung der Querschnittsziele unterbreitet werden.

6. Den vorliegenden Sachberichten zum 31.12.2019 konnten darüber hinaus Hinweise sowohl zu Rahmenbedingungen als auch Umsetzungsprozessen der Projektförderung entnommen werden. In der überwiegenden Mehrzahl bezogen sich diese auf die Kommunikation und Zusammenarbeit mit der ILB. Dabei standen die Bearbeitung von Mittelabrufen sowie die Zuordnung von Ausgabenposten zu den verschiedenen Kategorien im Zentrum. Verzögerungen bei der Auszahlung von angeforderten Fördermitteln hatten einige der Projektträger an den Rand ihrer Handlungsfähigkeit gebracht. Von einigen Projektträgern wurde diese Kritik noch dahingehend erweitert, dass die Nutzerfreundlichkeit des ILB-Kundenportals durchaus Optimierungspotenziale berge. Nach Angaben einzelner Projektträger in ihren Sachberichten hatten sie weder die benötigte personelle Ausstattung noch die fachliche Expertise in ihrem Projekt, um die Fördermittel in einem schlanken Verfahren formell bei der ILB abrufen zu können.
7. Die verwaltungsseitige Umsetzung des Programms war sowohl für die Agentur als auch für die Einzelprojekte aus dem Bereich der Kultur und der Kreativwirtschaft im Fördertatbestand B eine gewaltige Herausforderung. Diese Herausforderung war wohl von allen beteiligten Unternehmen ganz erheblich unterschätzt worden, und hatte – nach Angaben von umsetzenden KuK-Unternehmen – beinahe deren Existenz gefährdet. Eine künftige Förderung in diesem Wirtschaftsbereich sollte unbedingt diese durch die Mitfinanzierung des ESF gegebenen Bedingungen berücksichtigen; z. B. dadurch, dass die Unternehmen diesbezüglich eine gewisse Unterstützung erhalten könnten.

## 6 Literatur

- Becker, Helle (2014): Projektevaluation zur Richtlinie Kompetenzentwicklung in Kunst und Kultur im Rahmen des ESF-Strukturfonds 2007-2013 des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg. Evaluationsbericht, Essen, 10. Juli 2014.
- Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft (BAKK) (2019): ProjektAbstimmung mit dem Auftraggeber am 02.04.2019, Potsdam.
- Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft (BAKK) (2019): Präsentation für die ProjektAbstimmung am 17.01.2020, Potsdam.
- Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft (BAKK) (2019): Stellungnahme zur Erreichung der quantitativen Projektziele, Berlin, 28. März 2019.
- Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft (BAKK) (2019): Sachbericht zum Zwischennachweis (Berichtszeitraum 01.01.2018-31.12.2018), Potsdam.
- BSP Business School Berlin (2019): Ergänzung zum Antrag auf Gewährung einer Zuwendung aus dem Programm „Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft“, Berlin, 22. Juli 2019.
- BSP Business School Berlin (2019): Anmerkungen und offene Fragen zur Konzeptüberarbeitung für das Beratungs- und Vernetzungsprojekt - BSP Business School Berlin Hochschule für Management GmbH / Mittelabruf. Ergänzung zum Antrag vom 05.07.2019 – Ihr Schreiben vom 15.07.2019, Berlin, 22. Juli 2019.
- BSP Business School Berlin (2017): Vorhabensbeschreibung Zentrum Kreatives Brandenburg, Berlin, 12. Mai 2017, S. 15.
- Landtag Brandenburg (2009): Kulturentwicklungskonzeption der Landesregierung Brandenburg. Bericht der Landesregierung 2009, Drucksache 4/7524 vom 5. Mai 2009.
- Landtag Brandenburg (2007): Antwort der Landesregierung auf die Große Anfrage Nr. 29 der Fraktion der SPD und CDU „Zur Signifikanz und zu den Potenzialen der Kulturwirtschaft in Brandenburg“, Drucksache 4/4872 vom 17. Juli 2007.
- MASGF (2018): Bewertungsplan im Rahmen des Operationellen Programms des Landes Brandenburg für den Europäischen Sozialfonds in der Förderperiode 2014 – 2020, Stand: 15.11.2018, Potsdam.
- MASGF (2014): Operationelles Programm des Landes Brandenburg für den Europäischen Sozialfonds (ESF) in der Förderperiode 2014 – 2020 (CCI 2014DE05SFOP006) Version 1.3 in der von der EU-KOM genehmigten Fassung vom 12. Dezember 2014, Potsdam.
- MWE, MWFK (2016): Gemeinsame Richtlinie des Ministeriums für Wirtschaft und Energie und des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur zur Förderung von Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg in der EU-Förderperiode 2014 – 2020, In: Amtsblatt für Brandenburg – Nr. 3 vom 25 Januar 2017, S. 63-72.
- MWE, MWFK (2016): Eckpunktepapier. Richtlinie zur Kompetenzentwicklung in Kultur und Kreativwirtschaft. Förderung einer zentralen Einrichtung für die Kultur und die Kreativwirtschaft des Landes Brandenburg sowie von Einzelprojekten der Kultur und der Kreativwirtschaft, Potsdam, Stand: MWE / MWFK 12.02.2016, MZ-Version MASGF 16.02.2016.
- MWFK: Pressemitteilung des Ministeriums für Wirtschaft und Energie und des Ministeriums für Wissenschaft, Kultur und Forschung vom 7. August 2017, Potsdam.
- MW und MWFK (2009): Kultur- und Kreativwirtschaft im Land Brandenburg Standortbestimmung und Ausblick 2008/2009

## 7 Anhang

### Fragebogen KuK-Unternehmen

#### Einleitung

Die Richtlinie zur Förderung von Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft hat zwei Förderschwerpunkte:

1. Die Beratung und das Coaching von Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft durch die Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft (Teil A der Richtlinie) und
2. Die Projekte von Kultur- und Kreativunternehmen (Teil B der Richtlinie).

In unserer Befragung wollen wir die Spezifika beider Konstellationen berücksichtigen!

Um Ihnen nur die Fragen zu stellen, die auf Ihre konkrete Situation zutreffen, sagen Sie uns bitte, welche der beiden Varianten auf Sie zutrifft:

**(Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:)**

- Ich wurde von der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft beraten und gecoacht (Teil A der Richtlinie).
- Ich habe ein eigenes Projekt im Rahmen der Richtlinie (Teil B der Richtlinie) durch-geführt.

**Fragekomplex I: Fragen zum Förderbedarf** (Fragen werden allen KuK-Unternehmen gestellt)

In diesem ersten Fragenkomplex wollen wir von Ihnen gern wissen, wie Sie von der Förderung erfahren haben und was Sie bewogen hat, das Unterstützungsangebot zu nutzen.

#### 1. Wie haben Sie von dem Förderangebot erfahren?

*(Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.)*

- über meinen Verband
- im Rahmen einer allgemeinen Informationsveranstaltung
- über Informationen der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft
- über Pressemitteilungen oder andere Info-Formate aus den Ministerien (MWE oder MWFK)
- Social Media (Facebook, Instagram etc.)
- über andere Unternehmen aus dem Kultur- oder Kreativbereich
- über Freunde und Bekannte
- aus der Zeitung (Print- oder auch Online-Ausgaben)
- anderes bitte nennen: *Offenes Textfeld*

**Fragekomplex I: Fragen zum Förderbedarf (Teil A)**

- 2. Welche Ziele haben Sie bewogen, sich von der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft beraten und coachen zu lassen bzw. ein eigenes Projekt im Rahmen der Richtlinie durchzuführen? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.)**

Ich wollte...

- neue Produkte und / oder Dienstleistungen entwickeln.
- neue KundInnen / Märkte für meine bisherigen Produkte und / oder Dienstleistungen erschließen.
- neue Absatzwege für meine bisherigen Produkte und / oder Dienstleistungen erschließen.
- mein Unternehmen insgesamt strategisch neu aufstellen.
- Hinweise für die Verbesserung meiner wirtschaftlichen Situation erhalten.
- meine betriebswirtschaftlichen Kompetenzen verbessern.
- meine Kompetenzen in der Personalführung und Organisationsentwicklung verbessern.
- Unterstützung bei der Bewältigung unternehmerischer / wirtschaftlicher Probleme erhalten.
- Anderes bitte nennen: *Offenes Textfeld*

**Fragekomplex II: Fragen zur Antragstellung und Bewilligung Ihres Vorhabens sowie zu seinen Umsetzungsbedingungen (Teil B)**

- 3. Waren die Informationen, die Sie vor der Antragstellung bekommen haben, aus Ihrer Sicht ausreichend und verständlich? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)**

- Ja
- Nein
- Weiß nicht

**3.1 Welche Informationen hätten Sie sich vor Ihrer Antragstellung gewünscht?**

*Offenes Textfeld*

- 4. Hat die Beantragung der Förderung und deren Abwicklung bei der ILB aus Ihrer Sicht gut geklappt? (Teil B) (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)**

- Ja
- Nein
- Teils/teils

**4.1 Wenn nein, was hätte bei der Beantragung bzw. Abwicklung der Förderer besser laufen sollen?**

*Offenes Textfeld*

- 5. Wie viele Monate hat es von der Abgabe Ihres Antrages bis zum Erhalt der Bewilligung gedauert? (Teil B) (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)**

*Offenes Textfeld*    Monate



**6. Fühlten Sie sich im Verlauf der Projektumsetzung von der ILB gut informiert und beraten? (Teil B)**

- Ja
- Nein
- Teils/teils

**6.1 Wenn nein oder teils/teils, was hat Ihnen bei der Zusammenarbeit mit der ILB gefehlt bzw. missfallen?**

*Offenes Textfeld*

**Fragekomplex III: Fragen zur Nutzung der Angebote der Agentur (Teil A)**

Sie wurden von der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft beraten und ggf. auch gecoacht bzw. befinden sich noch im Beratungs- bzw. Coachingsprozess. In diesem Fragenkomplex wollen wir gern wissen, welche Angebote der Agentur Sie genutzt haben und welche Erfahrungen Sie damit gesammelt haben.

**7. Welche Angebote der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft haben Sie in Anspruch genommen? (Bitte wählen Sie einen oder beide Punkte aus der Liste aus.)**

- Die Erstberatung durch die Beraterinnen und Berater der Agentur selbst
- Eine vertiefende Beratung / ein vertiefendes Coaching durch externe Dienstleister-innen und/oder Dienstleister

**7.1 Konnte in der Erstberatung Ihr vertiefender Beratungs- und Coachingbedarf ausreichend ermittelt werden?**

- Ja
- Nein

**7.1.1 Wie zufrieden waren Sie mit der Erstberatung?**

- Sehr zufrieden
- Eher zufrieden
- Eher unzufrieden
- unzufrieden

**7.2 Welche der folgenden Themen wurden in der vertiefenden Beratung / im vertiefenden Coaching bearbeitet? (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.)**

- Businessplanung
- Unternehmensfinanzierung
- Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung
- Projekt- und Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Digitalisierung von Geschäftsprozessen
- Marketing und Marketingstrategien
- Interne und externe Kommunikation sowie Netzwerkarbeit

**7.2.1 Wie schätzen Sie den Nutzen der von Ihnen zusammen mit den Coaches bearbeiteten Themen für die Entwicklung Ihres Unternehmens ein? (Einschätzungen zu den in 7.2 ausgewählten Themen)**

- Sehr hoher Nutzen
- Hoher Nutzen
- Geringer Nutzen
- Keinen Nutzen

**8. Hätten Sie sich andere Themen für die vertiefende Beratung / das vertiefende Coaching gewünscht?**

- Ja
- Nein

**8.1 Welche Themen hätten Sie sich gewünscht**

*Offenes Textfeld*

**9. Wie schätzen Sie das Beratungs- und Coachingangebot der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft insgesamt auf einer Notenskala von 1 bis 6 ein?**

- 1 – sehr gut
- 2 – gut
- 3 – befriedigend
- 4 – ausreichend
- 5 – mangelhaft
- 6 – ungenügend

**10. Würden Sie das Beratungsangebot der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft weiterempfehlen? (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:)**

- Ja, das habe ich sogar bereits getan
- Ja, das würde ich machen
- Nein
- Weiß ich nicht

#### **Fragekomplex IV: Fragen zur praktischen Umsetzung Ihres Projektes (Teil B)**

Sie führen im Rahmen der Richtlinie zu „Förderung von Kompetenzentwicklung in Unternehmen der Kultur und der Kreativwirtschaft im Land Brandenburg“ ein eigenes Projekt durch.

##### **11. Welche Ziele haben Sie mit Ihrem Projekt verfolgt?**

Mit Hilfe der Förderung wollte ich ...

- neue Produkte und / oder Dienstleistungen entwickeln.
- neue Märkte für meine bisherigen Produkte und / oder Dienstleistungen erschließen.
- neue Absatzwege für meine bisherigen Produkte und / oder Dienstleistungen erschließen.
- mein Unternehmen insgesamt strategisch neu aufstellen.
- meine betriebswirtschaftlichen Kompetenzen verbessern.
- meine Kompetenzen in der Personalführung und Organisationsentwicklung verbessern.
- neue Partner gewinnen, um mit ihnen gemeinsam künstlerisch zu arbeiten.
- neue Kundinnen und Kunden bzw. neue Märkte für meine bisherigen Produkte / und / oder Dienstleistungen erschließen.

##### **12. Was haben Sie unternommen, um Ihre Ziele zu erreichen?**

*Offenes Textfeld*

##### **13. Haben Sie damit Ihre Ziele erreichen können?**

- Ja
- Nein, bedingt durch Corona konnte ich meine Ziele nicht erreichen.
- Nein, aus anderen Gründen konnte ich meine Ziele nicht erreichen.
- Teils/teils

##### **14. Im Verlauf der Projektumsetzung habe ich .... (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.)**

- meine Unternehmensidee weiterentwickelt.
- mein Unternehmenskonzept weiterentwickelt.
- meine Unternehmensstruktur angepasst.
- meine Marketingstrategie weiterentwickelt.
- Lösungen für meine wirtschaftlichen Probleme entwickelt / meine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse erweitert.
- mein Angebot mit neuen Produkten / Dienstleistungen erweitert.
- mein bis dahin ausschließlich kulturelles Angebot um ein neues Geschäftsfeld erweitert.
- neue Märkte erschlossen.
- Anderes, bitte nennen: Offenes Textfeld

**15. Wie hat sich der Personalbestand in Ihrem Unternehmen im Verlauf der Projektumsetzung entwickelt?**

(Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:)

- Gestiegen
- Gleichgeblieben
- Gesunken

**15.1 Inwieweit hatte die Förderung Einfluss auf die Entwicklung des Personalbestandes in Ihrem Unternehmen?** (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

- Der Personalbestand ist unabhängig von der Förderung.
- Der Personalbestand ist im Kontext der Förderung.

**16. Haben Sie im Rahmen Ihres Projektes auch Beratungsleistungen der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft in Anspruch genommen?** (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten)

- Ja
- Nein, ich habe von der Agentur keine Beratungsleistungen benötigt.
- Nein, die Beratungsleistungen der Agentur waren mir nicht bekannt.

**16.1 Wie hat Ihnen die Beratung der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft geholfen?**

*Offenes Textfeld*

**Fragenkomplex V: Fragen zur Thematik Querschnittsziele (Teil A)**

Der Grundsatz der Gleichstellung von Frauen und Männern soll auch im Rahmen dieser Richtlinie eingehalten werden. Im Folgenden wollen wir gern wissen, ob und wie diese Thematik im Kontext Ihrer Förderung Berücksichtigung gefunden hat.

**17. Wurde von Seiten der Brandenburger Agentur für Kultur und Kreativwirtschaft, der BeraterInnen oder Coaches Aspekte rund um die Themen Gleichstellung, Frauenförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, existenzsicherndes Einkommen für Frauen oder ähnliche geschlechtsbezogene Aspekte angesprochen?** (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten: )

- Ja.
- Ich habe Fragen dazu angesprochen.
- Nein, darüber wurde nicht gesprochen.
- Weiß ich nicht / Ich kann mich nicht erinnern.

**17.1 Welche Fragen und Themen wurden angesprochen und was haben Sie davon in Ihrem Unternehmen umgesetzt?**

*Offenes Textfeld*

**18. Wurde von Seiten der Agentur, der BeraterInnen oder Coaches Aspekte rund um die Themen Diversity, Vielfalt, Integration, Diskriminierung, Inklusion, Barrierefreiheit oder ähnliches angesprochen?**  
(Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:)

- Ja.
- Ich habe Fragen dazu angesprochen.
- Nein, darüber wurde nicht gesprochen.
- Weiß ich nicht / Ich kann mich nicht erinnern.

**18.1 Welche Fragen und Themen wurden angesprochen und was haben Sie davon in Ihrem Unternehmen umgesetzt?**

*Offenes Textfeld*

**Fragenkomplex V: Fragen zur Thematik Querschnittsziele (Teil B)**

Der Grundsatz der Gleichstellung von Frauen und Männern soll auch im Rahmen dieser Richtlinie eingehalten werden. Im Folgenden wollen wir gern wissen, ob und wie diese Thematik im Kontext Ihrer Förderung Berücksichtigung gefunden hat.

**19. Ist von der ILB bzw. vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie verständlich dargelegt worden, was die Anforderungen an Sie in Bezug auf die Umsetzung der Querschnittsziele sind?** (Angabe jeweils für Gleichstellung von Frauen und Männern, Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung und ökologische Dimension der Nachhaltigkeit)

- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein
- Weiß nicht

**20. Welche Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) haben Sie im Rahmen der Förderung erreicht? Ich habe ....** (Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.)

- zu meinen bisherigen Angeboten ein weiteres ergänzendes Angebot geschaffen und damit mein Handlungsfeld erweitert.
- meinen bisherigen KundInnenkreis / Marktzugang mit (neuen) Produkten erweitert.
- in meinem Unternehmen zusätzliche Arbeitskapazitäten geschaffen.
- Konzepte zu strukturellen, wirtschaftlichen und personellen Veränderungen in meinem Unternehmen entwickelt.
- Mein Tätigkeitsfeld von meiner bisher überwiegend kulturellen / kreativen Tätigkeit um eine neue unternehmerische Tätigkeit erweitert.
- ein Netzwerk geschaffen, neu strukturiert bzw. verstetigt.
- noch keine Veränderungen erreicht.

**21. Welche Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung haben Sie im Rahmen der Projektumsetzung konkret durchgeführt?**

*Offenes Textfeld*

**22. Welche Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) haben Sie im Rahmen der Förderung konkret erreichen können?**

*Offenes Textfeld*

**23. Wenn sich angestrebte Veränderungen nicht umsetzen ließen, welche Gründe hat es dafür gegeben?**

*Offenes Textfeld*

**24. Wie bewerten Sie Ihren Kompetenzgewinn, den Sie durch die Beratung / das Coaching der Agentur erreicht haben?** (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:)

- 1 = sehr großer Zugewinn an Handlungskompetenzen
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 = kein Zugewinn an Handlungskompetenzen

**25. Wie hat sich die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens im Projektverlauf verändert?** (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:)

- Sie hat sich deutlich verbessert.
- Sie hat sich verbessert.
- Sie ist im Wesentlichen gleich geblieben.
- Sie hat sich verschlechtert.
- Sie hat sich wesentlich verschlechtert.
- Sie hat sich – unabhängig von der Förderung – bedingt durch Corona verschlechtert.

**26. Auf welche Gründe sind die Veränderungen in der wirtschaftlichen Situation Ihres Unternehmens zurückzuführen?**

*Offenes Textfeld*

**27. Wie hat sich die Ihr persönliches Jahreseinkommen (Freiberufler) bzw. die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens im Verlauf der Projektumsetzung entwickelt?** (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:)

- Verbessert
- Nicht verändert
- Verschlechtert

**28. Sind Sie heute in der Lage Ihre wirtschaftliche Existenz eigenständig zu sichern?**

- Ja
- Nein

**29. Haben Sie sich im Kontext der Projektdurchführung mit anderen Partnern stärker vernetzen können als vor Beginn des Projektes?** (Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:)

- Ja
- Nein, dies ist – bedingt durch Corona – nicht gelungen.
- Nein, dies ist aus anderen Gründen nicht gelungen.
- Nein, das war im Projekt auch nicht vorgesehen.

**30. Hat die im Rahmen der Richtlinie angebotene Unterstützung dem Bedarf Ihres Unternehmens entsprochen?**

- Ja
- Nein
- Kann ich noch nicht beurteilen.

**31. Welche Unterstützungsleistungen hätten Sie benötigt?**

*Offenes Textfeld*

**32. Haben sich Ihre Erwartungen in Bezug auf die Förderung erfüllt?**

- Ja, voll und ganz.
- Ja, im Wesentlichen.
- Sie haben sich zum Teil erfüllt.
- Sie haben sich nicht erfüllt.

**33. Haben Sie noch allgemeine Anregungen oder Hinweise zu dem Förderangebot, die Sie uns mitteilen möchten?**

*Offenes Textfeld*

**Fragekomplex VII: Zum Schluss nur noch einige wenige Fragen zu Ihrem Unternehmen** (Fragen werden allen KuK-Unternehmen gestellt)

Die folgenden Fragen sollen uns dazu dienen, das Antwortverhalten nach bestimmten Typen / Gruppen von Unternehmen der Kultur und Kreativwirtschaft auswerten zu können. Es geht uns dabei nicht um Ihr ganz persönliches Antwortverhalten! Im Mittelpunkt der Auswertung wird immer ein bestimmter Unternehmenstypus stehen!

**34. Wann haben Sie Ihr Unternehmen gegründet?**

*Bitte das Jahr angeben.*

**35. In welchem Geschäftsfeld sind Sie tätig?**

*Offenes Textfeld*

**36. Sind Sie Mitglied eines Branchenverbandes, wenn ja, von welchem?**

*Offenes Textfeld*

**37. Mein Unternehmen hat die juristische Form ...**

- Einzelunternehmen (Kleingewerbetreibende mit Anrechnung der Kleinunternehmerregelung bis 17.500 Euro Umsatz pro Jahr)
- Einzelunternehmen ohne Anrechnung der Kleinunternehmerregelung
- Eingetragene Kauffrau / eingetragener Kaufmann
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Unternehmergesellschaft (UG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Eingetragene Genossenschaft (eG)
- eingetragener Verein
- Gebietskörperschaft des öffentlichen Rechts
- Solo-Selbstständige/r
- freiberuflich tätig
- Anderes, bitte nennen .....Offenes Textfeld

**38. Wie viele Personen sind zurzeit in Ihrem Unternehmen beschäftigt?** Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden. Die Summe der Beschäftigten mit und ohne Förderung darf nicht größer sein als die Anzahl aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

- Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte:      Offenes Textfeld
- mit Förderung durch die Richtlinie:              Offenes Textfeld
- ohne Förderung durch die Richtlinie:              Offenes Textfeld
- geringfügig Beschäftigte:                              Offenes Textfeld
- Insgesamt:                                                      Offenes Textfeld



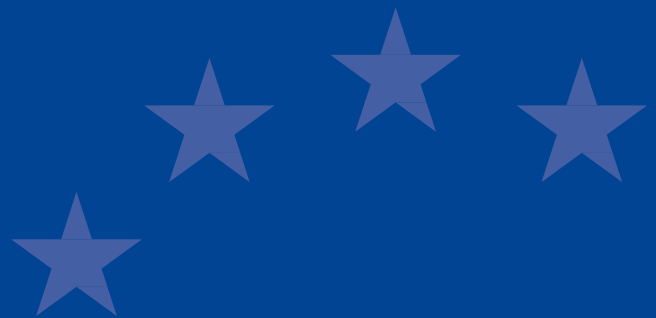
**Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie  
des Landes Brandenburg**

Öffentlichkeitsarbeit  
Heinrich-Mann-Allee 107  
14473 Potsdam

[www.mwae.brandenburg.de](http://www.mwae.brandenburg.de)

[esf.brandenburg.de](http://esf.brandenburg.de)

Dezember 2023



Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg.