



Schwerpunkt

Die Kunst der Pause

KM IM GESPRÄCH

mit Prof. Dr.
Lothar Seiwert

• Seite 3

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Arbeit + Erholung =
Gesundheit

• Seite 8

Bloß kein Pausenfüller!

• Seite 14

und nun zu etwas ganz
anderem

• Seite 16

Das Sabbatical

• Seite 20

SERVICE

Entspannungs-
übungen

• Seite 23

SEITENSPRÜNGE

• Seite 27

Liebe Leserinnen und Leser,

wir hoffen, Sie konnten ruhige Weihnachtsfeiertage erleben und sind gut ins Neue Jahr gekommen, für das wir Ihnen Gesundheit, Erfolg und mehr Zeit für die schönen Dinge im Leben wünschen. In der vorliegenden Januarausgabe von KM steht die "Kunst der Pause" im Mittelpunkt. Schaut man in einschlägigen Aphorismenbänden nach, sieht man, dass sich die Menschen schon immer mit dem Besonderen der Pause beschäftigt haben. Zwei Zitate sollen hierfür exemplarisch sein:

Nur der Faule betrachtet die Pause als erstrebenswerten Lebenszustand. Der schaffende Mensch hingegen nutzt sie als Quelle für neue Leistungskraft. Und seine Entspannung zieht er aus dem Resultat, das die Seele mit Glück erfüllt. © Sigrun Hopfensperger, (*1967), deutsche Aphoristikerin, Universalistin und Idealistin

Was keine Pause kennt, ist nicht dauerhaft.

Ovid, (43 v. Chr. -17 n. Chr.), eigentl. Publius Ovidius Naso, römischer Epiker

In einer beschleunigten Welt hetzen wir oft von Termin zu Termin, versuchen unsere Tagespläne zu straffen und mehr Zeit für noch mehr Aufgaben zu haben. So ist es eine Kunst geworden, sich den nötigen Freiraum zu meditativer Ruhe und zum Durchatmen zu schaffen. Kulturmanager, die angetreten waren, um den Musen zur Seite zu stehen und für diese die richtigen Freiräume schaffen wollen, haben immer weniger Zeit und Muße, sich überhaupt mit diesen zu beschäftigen - eine wahrlich paradoxe Situation!

Wir haben mit einem der führenden Experten für Zeitmanagement, Prof. Lothar Seiwert, gesprochen, der mit zahlreichen Publikationen auf unterhaltsame, z.T. humorvolle Art und Weise dieses Thema vermittelt. Seiwert setzt auf die sog. Bären-Strategie. Sie greift ganz im Sinne der Fabel zurück auf das Image des Bären als geruhiges wie vernünftiges Wesen, um daraus Handlungsweisen abzuleiten, deren Beherzigung Ihnen in Beruf und Privatleben vieles erleichtern dürfte. Lassen Sie sich vom Interview und der Lektüre inspirieren. Vielleicht erhält so mancher von Ihnen eine konkrete Anleitung, den am Silvesterabend gehegten Wunsch für ein stressfreies 2009 umzusetzen. Als zusätzliche Motivation starten wir dazu mit dieser Ausgabe von KM eine Verlosung, bei der Sie 6 Bücher und 6 Hörbücher von Lothar Seiwert gewinnen können. Details finden Sie am Ende des Interviews auf Seite 7. Wir drücken Ihnen die Daumen.



KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Ja, Sie sind normal, wenn Sie sich im Konzert langweilen
• Seite 27

EX LIBRIS

Personalmanagement

• Seite 31

Audience Development

• Seite 32

Kultur - in der Kunst der Begriffe

• Seite 34

KONFERENZEN & TAGUNGEN

Weltkultur Gipfel in Dresden – 2. Etappe

• Seite 41

... Editorial

Tatjana Fuchs aus München veranschaulicht in ihrem Beitrag, was Sie über gesundheitsförderliche, aber auch über krankmachende Arbeitszeiten wissen sollten. Dr. Leo Hemetsberger aus Wien spürt in seinem Artikel dem Begriff der Pause philosophisch nach, während sich Kristin Lux aus Leipzig einmal umgehört hat, was es mit dem populär gewordenen Sabbatical auf sich hat, wo sich Berufstätige bewusst eine Auszeit nehmen. Wir hoffen, Sie erkennen in den Beiträgen keine Nebensächlichkeiten oder Scherze, sondern ernsthafte Anregungen. Denken Sie an die Wirkung einer Pause oder eines *Tacets* in der Musik, Momente also, die nicht gesetzt wurden, weil dem Komponisten an dieser Stelle nichts eingefallen ist.

Die nächste Ausgabe von KM erscheint wieder zum gewohnten Zeitpunkt am 5. des Monats, diesmal mit einem Schwerpunkt auf Korea. Im März steht das Thema Revitalisierung, im April das „Kulturamt der Zukunft“ auf unserem Redaktionplan. Vorschläge für eigene Beiträge sind immer gern gesehen. Im Februar wollen wir zudem nach langer Zeit wieder eine Umfrage starten, um unsere Angebote anhand Ihrer Meinungen und Erwartungen zu optimieren. Wir würden uns auch hier über Feedback sehr freuen. In diesem Sinne sehen wir gespannt den nächsten Wochen entgegen und verbleiben als Ihr

Dirk Schütz & Dirk Heinze sowie das Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

21. INTERNATIONALE KULTURBÖRSE FREIBURG

2.– 5. Februar 2009

Messe für Bühnenproduktion und Musik

www.kulturboerse.de

The advertisement features a collage of images on the right side, including a band performing on stage, a person playing a guitar, a person playing a drum, and a person performing a handstand. The background is a solid yellow color with a large, faint, stylized graphic of a building or structure.



PROF. DR. LOTHAR SEIWERT ist Europas führender und bekanntester Experte für das neue Zeit- und Lebensmanagement. Nach seinen Stationen im Personal- und Bildungswesen sowie als Management-Consultant lehrte er mehr als 12 Jahre im Hochschulbereich, zuletzt an der Universität St. Gallen. Heute leitet er die Heidelberger Seiwert Keynote-Speaker GmbH, die sich auf sein Vortragsgeschäft zu den Themen Time-Management, Life-Leadership® und Work-Life-Balance spezialisiert hat. Prof. Seiwert ist President Elect der German Speakers Association und Aufsichtsratsmitglied der Team Connex AG.

Zeit - die wertvollste Ressource

Interview mit Prof. Dr. Lothar Seiwert

Das Gespräch führte Dirk Schütz, ds@kulturmanagement.net

KM Magazin: Zeit ist gerade mit Blick auf den Kulturbetrieb ein sehr wichtiges Thema. Viele Kulturmanager und Kulturschaffende, die „die Musen oder für die Musen managen“, haben neben ihren zeitraubenden Projekten kaum noch Raum für sich, geschweige denn für die Muse – im Gegenteil, viele stehen kurz vor dem so genannten „Burn Out“. Wie kann man solchen Menschen es näher bringen, dass ein langsames Herangehen häufig eine höhere Effektivität nach sich zieht?

Prof. Dr. Lothar Seiwert: Das ist eigentlich sehr einfach. Das Erfolgsgeheimnis besteht darin, dass man sich im Vorhinein, das heißt proaktiv, für Dinge, die einem wichtig sind, Zeitfenster in seinem Terminkalender, Organizer, Blackberry, Outlook usw. einträgt. Macht man das nicht, wird nichts passieren und es bleibt eine unverbindliche Absichtserklärung. Setzt man sich zum Beispiel einem positiven Zwang aus, in dem man ein Theaterabonnement erwirbt, ist die innere Bereitschaft um ein Vielfaches höher, eine Veranstaltung wahrzunehmen, da man es ja bezahlt hat. Der Termin mit sich selbst bzw. der Freiraum muss zu einem Fixpunkt im Kalender werden.

KM: Das klingt ja sehr einfach, aber warum ist es das nicht? Zeitmanagement ist ein Thema, über das doch schon lange diskutiert wird. Man kann dennoch beobachten, dass es sehr viele Menschen gibt, die ihre Abläufe nicht in den Griff bekommen. Warum ist es so schwer, die Methoden einzuhalten?

LS: Es hat zum einen sehr viel mit Selbstdisziplin zu tun. Von der reinen Technik her gesehen ist es eigentlich ganz einfach: Bei einem erfolgreichen Zeitmanagement spielen zwei entscheidende Faktoren eine gewichtige Rolle: erstens äussere Techniken, Methoden oder Tools wie Zeitplaner und Blackberry, und zweitens die innere Einstellung, das eigene Verhalten, die persönliche Konsequenz. Viele haben die falsche Einstellung oder das falsche Bewusstsein, also eine andere Prioritätensetzung. Ein Beispiel für unproduktives Arbeiten ist die hinderliche Einstellung, Emails sofort zu lesen und zu beantworten. Man wird praktisch von externen Einflussgrößen bestimmt und getrieben, anstatt die Vogelperspektive einzunehmen und zu sehen, was wirklich wichtig ist. Die Hauptursache liegt hierbei im Faktor „Mensch“. Zum anderen ist die Welt komplexer geworden. Sie ist schnelllebiger und der Erwartungsdruck auf den Einzelnen ist enorm gestiegen. Wir sind, ohne es zu merken, zu einer 24-Stunden-Gesellschaft mutiert.



... mit Prof. Dr. Lothar Seiwert

KM: Unser Schwerpunkt in diesem Monat beschäftigt sich ja mit der „Kunst der Pause“ im weitesten Sinne. Ist es wirklich eine Kunst, Pausen zu kreieren? Wenn ja, wie bekommt man darin eine Meisterschaft?

LS: Bernie Ecclestone, der mächtige Chef der Formel 1, hat einmal zu einem Fahrer gesagt: „go slow and win the race!“. Deshalb müssen wir, wie Rennfahrer, in unserer hektischen Zeit Boxenstopps, sprich Pausen, einlegen. Natürlich länger als 6,8 Sekunden und auch nicht ständig. Aber von Bedeutung ist es, einen Rhythmus zwischen Gasgeben und Entschleunigung zu finden. Läuft man dagegen ständig mit überdrehtem Motor, fällt man auf die Nase. Man nennt das dann auch Schlaganfall, Herzinfarkt, Tinnitus usw. In der Formel 1 bleibt bei Überhitzung des Motors das Auto einfach stehen. Viele verstehen das erst, wenn sie im Krankenhaus in der Intensivstation aufgewacht sind oder eine schmerzhaft Lebenskrise in der Familie erleben, dass sie etwas in ihrem Leben ändern müssen.

KM: Aber gerade bei der Formel 1 hat man ja immer Angst, überholt zu werden. Wie kann man in einem beschleunigten Umfeld das eigene Tempo zurücknehmen und wie ist das in stressigen Projekten mit gestressten Partnern vereinbar?

LS: Der Titel einer meiner Bücher heißt: *Die Bärenstrategie. In der Ruhe liegt die Kraft*. Und auch hier denke ich wieder an Formel 1-Rennen: Wenn ich zu schnell an bestimmte Dinge herangehe, kostet es im Nachhinein das Doppelte oder Dreifache an Zeit, es richtig zu machen. Schnelligkeit alleine ist nicht die ultima ratio. Es geht um eine Balance zwischen Geschwindigkeit und Entschleunigung. Bestimmte Prozesse, wie zum Beispiel künstlerische, kann man nicht erzwingen – Kreativität braucht eine gewisse Zeit. Eine spanische Lebensweisheit lautet: „Eine Olive wächst auch nicht schneller, wenn Du daran zupfst.“ In Amerika gibt es für dieses Gehetzt-sein bereits einen Krankheitsbegriff: „Hurry Sickness“.

KM: Es hat also sehr viel mit Selbstverantwortung zu tun. In Ihren Büchern schreiben Sie viel über *Life-Leadership*, bei dem gerade die Eigenverantwortung eine sehr wichtige Rolle spielt. Was bedeutet *Life-Leadership* für den Einzelnen?

LS: Jeder sollte der eigene Kapitän seines Lebensschiffes sein. *Life-Leadership* könnte man auch mit Lebens-Unternehmer übersetzen. Jeder möge der eigene Intendant seiner Lebenskultur werden! Das ist für mich keine Kollision mit beruflichen Anforderungen, sondern im Gegenteil: Wichtig ist eine Ausgewogenheit, oder wie es neudeutsch heißt „Work-Life-Balance“, aller vier Lebensbereiche aufzubauen. Das bedeutet konkret, ein persönliches und inneres Wohlfühl-Gleichgewicht herzustellen zwischen Körper und Gesundheit, Beruf und Leistung, Kontakt und Beziehungen sowie Sinn und höher geistigen Dingen wie eben Kultur. Das Eine soll und darf nicht im Widerspruch zum Anderen stehen. Es geht nicht darum, eine mathematisch gleiche Zeitverteilung herbeizuführen, sondern die individuelle Wohlfühl-Ba-



... mit Prof. Dr. Lothar Seiwert

lance zu finden, die bei jedem Menschen unterschiedlich ist. „Burn Out“ ist nicht nur ein physisches, sondern auch ein psychisches Phänomen. Life-Leadership heißt, dafür zu sorgen, dass man nicht erst in die schmerzhafteste Lebenskrise gerät, sondern schon vorher die entsprechenden Weichen stellt. Wichtig ist das „Sowohl als auch“. Deshalb der Titel *Die Bären-Strategie*. Eisbären zum Beispiel verkörpern beides auf besondere Weise. Zuerst können sie sehr entspannt auf der Scholle liegen und dann blitzartig durchstarten und die Robbe fangen. Und trotz der Kälte strahlen sie eine Wärme aus, wenn sie im Schnee liegen und das Fell von der Sonne in goldgelb schimmert. Sie können aber auch 50 bis 60 Km/h schnell laufen. Nicht lange, aber lang genug, um uns zu kriegen!

KM: Das heißt, sich selber viel besser kennen zu lernen, in sich hinein zu hören. Bei vielen scheint der Autopilot eingeschaltet. Gibt es hier Techniken zu erlernen, die einen sich selber besser verstehen lassen?

LS: Diese Techniken sind Jahrtausende alt. Im Alltag werden wir sehr viel von der Außenwelt gesteuert und beeinflusst. Drei der schlimmsten Phänomene, unter denen ich ebenfalls leide, sind: erstens Emails, zweitens Emails, drittens Emails. Jeder will etwas von einem, am Besten schon vorgestern. Wenn man die Augen schließt und sich auf sich selbst und seine Innenwelt besinnt, kommt man automatisch in einen ganz anderen Bewusstseinszustand. Das war und ist Spiritualität – völlig losgelöst von Religiosität oder weltanschaulichen Prinzipien. Es sind uralte Grundsätze, die Sie in jeder Kultur finden: In der einen nennt man das Gebet, in der anderen Meditation, Spiritualität oder autogenes Training. Zur Ruhe kommen, sich auf sich selbst besinnen, die eigenen Gedanken und Gefühle hören. Im Spitzensport kennen wir das als mentales Training. Die Techniken und Methoden sind die gleichen, und man muss kein Heiliger werden, um das machen zu können. Es sind normale Vorgänge, die an jedem Ort und zu jeder Zeit möglich sind. Es geht darum einen Zustand, eine andere Bewusstseinsstufe zu finden, die der ungarische Wissenschaftler Mihaly Csikszentmihalyi „Flow“ nennt. Manche finden ihn beim Joggen, manche beim Bergsteigen, andere beim Schach, Golf spielen oder versunken ein Buch lesen. Eine Fähigkeit, die wir eigentlich schon immer besaßen, die uns nur verloren gegangen ist. Wichtig sind nicht nur die körperlichen, sondern auch die seelischen Pausen. Zeit ist vielleicht die wertvollste Ressource, die wir haben.

KM: Es ist also eine Archäologie des Selbst?

LS: So ist es. Da muss ich nicht zu einem Guru pilgern. Es ist aus meiner Sicht frei von jeglicher Ideologie. Jeder ist für sich selbst verantwortlich.

KM: Was hat man davon, wenn man zur Ruhe kommt?

LS: Ein glückliches, erfülltes und hoffentlich auch längeres Leben.

KM: Sind uns da andere Kulturkreise voraus?



... mit Prof. Dr. Lothar Seiwert

LS: Mit Sicherheit, hier hörte ich neulich den Satz: „Als der liebe Gott die Zeit gemacht hat, machte er genug davon“. Die Asiaten waren grundlegend anders. Allerdings beginnen sie, sich mehr in unsere Richtung zu entwickeln. Sie sind sehr ehrgeizig und am Aufstieg und Erfolg orientiert. Ich merke es auch daran, dass es früher oft Jahre gedauert hat, bis meine Bücher dort übersetzt wurden. Heute sind wenige Wochen nach der Veröffentlichung die Lizenzen für Korea, China, Japan weg. Sie erhoffen sich dadurch schneller und effizienter arbeiten zu können. Was ja überhaupt nicht meine Botschaft ist.

KM: Herr Prof. Dr. Seiwert, ich bedanke mich für dieses Gespräch. ¶

Nachfolgend finden Sie noch 7 Tipps von Prof. Dr. Seiwert, um die eigene Life-Balance zu finden:

7 LIFE-BALANCE-Tipps

1. Formulieren Sie Ihre persönliche Lebensvision.

Ein persönliches Leitbild (Mission Statement) oder Lebensziel hilft Ihnen, Sinn und Richtung Ihres Lebens näher festzulegen.

2. Beachten Sie: Weniger ist meistens mehr.

Die wirklichen Zeitprobleme im Leben entstehen, wenn wir zu viele Rollen gleichzeitig ausfüllen wollen. Wer sich zuviel vornimmt und alles verplant, bleibt unflexibel und stresst sich ebenso wie andere.

3. Sorgen Sie für eine ausgewogene Zeit- und Lebens-Balance.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der qualitativen Zeit-Balance zwischen allen beruflichen und persönlichen Lebensbereichen wie Leistung/Beruf, Familie/Privates, Gesundheit und der Frage nach dem Sinn.

4. Planen Sie Zeit für Ihre Lebensprioritäten.

Planen Sie pro-aktiv regelmäßig persönliche Zeitfenster oder Termine mit sich selbst ein – auch gegen die Widerstände anderer, an denen Sie sich um Ihre Prioritäten zur Erreichung eigener Ziele kümmern.

5. Konzentrieren Sie sich immer auf das Wesentliche.

Nur die konsequente Konzentration auf das Wesentliche bei den beruflichen wie privaten Lebensrollen garantiert Erfüllung, Ausgewogenheit und Lebenserfolg.

6. Entfliehen Sie der Dringlichkeits-Falle.

Bei dringenden Dingen re-agieren wir nur, bei wichtigen Dingen hingegen agieren wir. Unterwerfen Sie sich nicht dem täglichen Diktat der Dringlichkeit, sondern fokussieren Sie sich auf die Wichtigkeit eigener Ziele.



... mit Prof. Dr. Lothar Seiwert

7. Gehen Sie mit Ihrer Lebenszeit bewusst und souverän um.

Leben in Balance oder Life-Leadership bedeutet bewusster, eigenverantwortlicher und gleichgewichtiger Umgang mit dem kostbaren, knappen Gut „Zeit“:

*Heute beginnt der erste Tag vom Rest Ihres Lebens,
den Sie mit einem neuen Zeitbewußtsein beginnen können!*

Literaturtipps zum Interview, die auch im Buchshop von Kulturmanagement Network zu finden sind:

- Die Bären-Strategie: In der Ruhe liegt die Kraft. München: Heyne Verlag
- Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt. Frankfurt: Campus Verlag
- Noch mehr Zeit für das Wesentliche: Zeitmanagement neu entdecken. München: Ariston/Hugendubel Verlag

Kostenloser wöchentlicher Newsletter

SEIWERT-Tipp: 1 Minute für 1 Woche in Balance. Kostenloser wöchentlicher Work-Life-Balance-Tipp (nur EINE Seite !!). zu abonnieren unter: www.seiwert.de oder www.baeren-strategie.de

Mehr zum Thema und zu Prof. Dr. Lothar Seiwert findet man im Internet und in den regelmäßig erscheinenden Newslettern unter

www.seiwert.de, www.bumerang-prinzip.de, www.baeren-strategie.de

Gewinnspiel

Kulturmanagement Network verlost unter allen Lesern

6 Bücher und 6 Hörbücher zum Zeitmanagement:

Gewinnen können Sie die Bücher und Hörbücher „Noch mehr Zeit für das Wesentliche: Zeitmanagement neu entdecken“ sowie "Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt" von Lothar Seiwert.

Schicken Sie Ihre Antwort auf folgende Frage mit Stichwort „Zeitmanagement“ bis zum 31.1.2009 an: redaktion@kulturmanagement.net

Wie heißt das emsige und immer überarbeitete Insekt, das die Bärenuhr findet?
(ein Blick auf die Website www.baeren-strategie.de lohnt sich also)



Arbeit + Erholung = Gesundheit

... wenn die Rechnung nicht mehr aufgeht

Was wir über gesundheitsförderliche aber auch über krankmachende Arbeitszeiten wissen.

Ein Beitrag* von Tatjana Fuchs, Diplom-Soziologin, Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH INIFES, München

Arbeitszeitdauer

Entwicklungen zwischen „immer länger“ und „immer kürzer“

Wer in Vollzeit beschäftigt ist, wird in den letzten Jahren vielleicht die Erfahrung gemacht haben, dass Überstunden beinahe schon zum Alltag gehören. Und selbst wenn man sich vorgenommen hat, in dieser Woche weniger zu arbeiten, dann war wieder so viel Arbeit da, der Kunde stand schon auf der Matte und der Chef hat darum gebeten ... Das Überstunden- oder Arbeitszeitkonto läuft über, falls Überstunden überhaupt noch erfasst werden. Im krassen Gegensatz zu den schönen Reden über die Freizeitgesellschaft beschleicht uns das Gefühl, dass ein normaler Arbeitstag nur noch aus Arbeit besteht und aktive Freizeitgestaltung unter der Woche kaum noch stattfindet.

Auch statistisch stellen wir fest, dass Vollzeitbeschäftigte seit Anfang der 90er Jahre wieder länger arbeiten, wenn man die tatsächlichen Arbeitszeiten betrachtet. Hintergrund hierfür ist die zunehmende Einführung von Arbeitszeitkonten und flexiblen Arbeitszeitmodellen, die oft zu einem Auftürmen von Überstunden und einer Verlängerung der tatsächlichen Arbeitszeit geführt haben. Im Durchschnitt arbeiten Vollzeit beschäftigte Arbeitnehmer/innen Woche für Woche 3 Stunden länger als sie vertraglich müssten! Darüber hinaus lässt sich in verschiedenen Branchen eine Tendenz zur gänzlich unbezahlten Ausdehnung der Arbeitszeit feststellen. Auch diese - als „graue Mehrarbeit“ bezeichnete - Zeit verlängert die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit und verstärkt die wachsenden Unterschiede zwischen tatsächlicher und tarifvertraglicher Arbeitszeit. Eine problematische Entwicklung, der nur durch eine exakte Erfassung der geleisteten Arbeitszeit entgegen gewirkt werden kann.

Regenerationsphasen sind wichtig

Die Bedeutung des 24-Stunden-Zyklus

Um die Gesundheit zu erhalten, muss die Arbeitszeit so organisiert werden, dass sich die Beschäftigten im Verlauf von 24 Stunden vollständig regenerie-

TATJANA FUCHS

arbeitet seit 2000 als Soziologin am Internationalen Institut für empirische Sozialökonomie. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehört die empirische Erforschung der Arbeits- und Entgeltbedingungen, z.B. die Entwicklung von arbeitsbedingten Belastungen und entwicklungsförderlichen Arbeitsbedingungen, sowie die Erforschung von Anforderungen der Beschäftigten an „gute Arbeit“.



... Arbeit + Erholung = Gesundheit

ren können. Sowohl die körperlichen Anforderungen (z.B. häufiges Stehen, Sitzen, Heben), die psychischen Anforderungen (z.B. langes Konzentrieren, häufige Unterbrechungen, starker Zeitdruck) und ebenso die sozialen Anforderungen (z.B. permanente Freundlichkeit, hohe Gesprächsbereitschaft) beanspruchen den menschlichen Organismus. Nach einer gewissen Zeitspanne äußern sich diese Beanspruchungen in dem Wunsch nach einer Pause, in aufkommender Müdigkeit bzw. darin, dass dieselbe Arbeit anstrengender erlebt wird. Dies ist völlig normal und betrifft alle Beschäftigten. Man nennt diesen Prozess „psychische Ermüdung“. Diesem Prozess muss bereits während der Arbeit durch eine sinnvolle Pausengestaltung, insbesondere durch Kurzpausen von rund 15 Minuten alle zwei Stunden, entgegengewirkt werden. Andernfalls steigt nicht nur das Risiko von Arbeitsfehlern und Unfällen, sondern die zur Erholung notwendige Zeit verlängert sich deutlich. D.h. werden notwendige Erholungspausen während der Arbeitszeit nicht gemacht, müssen die Beschäftigten nach der Arbeit ein Vielfaches der Zeit aufwenden, um sich, ihre Organe und ihre Leistungsfähigkeit, im Verlauf von 24 Stunden zu regenerieren. Zudem steigt das Risiko von arbeitsbedingten Gesundheitsschädigungen: Untersuchungen zeigen, dass Beschäftigte, die keine kurzen „Verschnaufzeiten“ in ihren Arbeitsalltag einbauen können, deutlich häufiger von körperlichen und seelischen Beschwerden betroffen sind als vergleichbare Beschäftigte, deren Arbeit durch mehrere kurze Pausen unterbrochen wird. Das Ausmaß von Schmerzen in verschiedenen Körperteilen ist höher, aber auch die Herz-Kreislauf-Probleme sowie Nervosität, Erschöpfung und Schlafstörungen¹.

Doch auch bei optimaler Pausengestaltung sind Menschen, im Verlauf eines Tages, nur begrenzt leistungs- und belastungsfähig. Wird der Arbeitstag – z.B. durch Überstunden oder durch ein gesundheitsgefährdendes Arbeitszeitmodell – zu lang, kann innerhalb unseres natürlichen Ausgleichszeitraums von einem Tag, keine Balance zwischen Ermüdung und Erholung hergestellt werden. Es entsteht ein Erholungsdefizit, das im Laufe der Zeit immer größer wird. Dies kann dazu führen, dass selbst ein arbeitsfreies Wochenende oder mehrere freie Tage nicht mehr ausreichen, um sich zu erholen. Das Ergebnis dieser aufgehäuften Ermüdungszustände ist schließlich ein Zustand, der chronische Ermüdung bzw. chronische Erschöpfung genannt wird. Dadurch wird die Erholungsfähigkeit des Organismus zerstört, so dass die Betroffenen paradoxerweise zu müde sind, um sich erholen zu können.

Eine riskante Mischung: Hohes Arbeitspensum und überlange Arbeitszeiten

Sowohl durch zu lange Arbeitszeiten als auch durch zu hohe Arbeitsintensität können eine ganze Reihe arbeitsbedingter Erkrankungen hervorgerufen, mit verursacht, begünstigt oder in ihrem Verlauf verschlimmert werden. Die Be-

¹ Vgl. Oppolzer 1992, ISO 2003



... Arbeit + Erholung = Gesundheit

lastungsfaktoren „Überstunden/Lange Arbeitszeit“ sowie „Hohe Arbeitsintensität/Zeitdruck“ sind zwar jeweils schon für sich allein genommen starke Risikofaktoren für koronare Herzkrankheiten (z.B. den Herzinfarkt), aber in ihrer Kombination sind sie besonders gefährlich. Nicht nur der Herzinfarkt und andere Durchblutungsstörungen des Herzens, sondern auch Durchblutungsstörungen des Gehirns (Hirnschlag, Schlaganfall) und Hörsturz oder Tinnitus (Ohrgeräusch, Ohrensausen) können die Folge von Überlastung durch zu lange Arbeitszeiten und übermäßige Arbeitsintensität sein. Der aus Japan bekannte plötzliche Tod durch Überarbeitung, das „Karoshi-Syndrom“, und das „Karojisatso-Syndrom“, der Selbstmord auf Grund von lang dauernder und intensiver Überlastung im Beruf, sind extreme Formen von Überlastungsschäden auf Grund überlanger Arbeitszeiten bei zugleich hoher Arbeitsintensität. Lange, ungünstig gelegene und verdichtete Arbeitszeiten werden nicht nur für den Herzinfarkt, sondern darüber hinaus für eine ganze Reihe von psychosomatischen Erkrankungen, wie Magen-Darm-Erkrankungen (z.B. Magenschleimhautentzündung, Magen- und Zwölffingerdarm-Geschwür, Verstopfung, Durchfall, Essstörungen) mitverantwortlich gemacht. Auch Kopfschmerzen, Herzklopfen und Herzrasen, Schweißausbrüche, Schwindelzustände, Rückenbeschwerden und Störungen des Immunsystems mit erhöhter Anfälligkeit gegen Infektionskrankheiten und Krebserkrankungen können durch Stress, Erschöpfung und chronische Ermüdung bei der Arbeit hervorgerufen oder verschlimmert werden.

Hohe Leistungsvorgaben bei unzureichender Verkürzung der Arbeitszeit können überdies chronische Erschöpfungszustände wie das Burn-out-Syndrom („Ausgebrannt-Sein“) hervorrufen. Sie erhöhen außerdem das Risiko von psychischen Beeinträchtigungen und Störungen etwa in Form von Nervosität, Gereiztheit und Konzentrationsstörungen, Zwangsgedanken und Zwangsrübeln, Schlafstörungen bzw. Schlaflosigkeit sowie depressiven Verstimmungen und Angstzuständen. Schließlich begünstigen Arbeitsdruck und überlange Arbeitszeiten ein riskantes Gesundheitsverhalten, weil die Betroffenen vielfach zur Zigarette, zum Alkohol oder zu Medikamenten greifen, um sich die Überwindung der chronischen Ermüdung oder der stressbedingten Spannungszustände subjektiv zu erleichtern. Die geringen und eingeschränkten Freizeitmöglichkeiten erschweren ihnen zudem ein gesundheitsförderliches Verhalten, weil sie zu wenig Zeit zum Ausspannen haben und weil die chronische Müdigkeit einer aktiven Erholung im Wege steht.

Arbeits(zeit)gestaltung

Drei wichtige Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeit

Woran kann man sich orientieren, um arbeitsbedingte Gefährdungen der Gesundheit zu vermeiden, die sich auch aus der Gestaltung der Arbeitszeit

² Vgl. Oppolzer 2004.



... Arbeit + Erholung = Gesundheit

ergeben können? An drei Kriterien kann man beurteilen, inwieweit die Arbeitszeit menschengerecht gestaltet ist: Die Arbeitszeit muss schädigungslos sein, sie darf also keine Schädigungen oder Störungen der physischen oder psychischen Gesundheit hervorrufen, wie dies durch Über- und Fehlbeanspruchungen des menschlichen Organismus der Fall ist; sie muss daher die physischen, psychischen und sozialen Erfordernisse des arbeitenden Menschen beachten. Die Arbeitszeit muss beeinträchtigungsfrei sein, sie darf also keine nennenswerten Beeinträchtigungen des physischen oder psychischen Wohlbefindens hervorrufen, und sie muss deshalb die geltenden rechtlichen Vorschriften sowie die tarifvertraglichen Regelungen einhalten. Die Arbeitszeit muss sozialverträglich sein, sie muss also mit den persönlichen Bedürfnissen und Erfordernissen der Betroffenen vereinbar sein und eine ausgewogene „work-life-balance“ ermöglichen, indem den Beschäftigten die Möglichkeit zur Mitsprache bei der Arbeitszeitgestaltung gegeben wird.

Tipps zur Gestaltung der Arbeitszeit

24-Stunden-Rhythmus beachten!

Die Dauer und die Lage der Arbeitszeit muss so gestaltet werden, dass eine psychische Ermüdung nicht auftritt oder – durch ausreichende Erholung - im 24-Stunden-Rhythmus ausgeglichen werden kann. Das heißt, psychischer Ermüdung muss durch eine sinnvolle Pausengestaltung, durch eine Begrenzung der täglichen Arbeitszeit und durch ausreichende Erholungszeit entgegen gewirkt werden.

Pausen sind enorm wichtig!

Pausen sind extrem wichtig für die Gesundheit. Der arbeitende Mensch kann dabei kurz erholen und Kraft tanken für den Rest des Arbeitstages. Daher sollten Pausen auf keinen Fall an den Anfang oder das Ende der Arbeitszeit gelegt werden. Sinnvoll ist es, jeweils nach zwei Stunden eine mindestens 10-Minuten-Pause einzulegen. Für Menschen, die bei ihrer Arbeit überwiegend sitzen, haben Bewegungspausen eine besonders positive Wirkung. Wenn man bei der Arbeit überwiegend steht, wäre es gut, während der Pause die Füße hoch zu legen und zu entspannen.

Aber auch die Möglichkeit, sich während der Pause mit anderen Kollegen und Kolleginnen zu unterhalten, ist eine wichtige, soziale Funktion der Pause. Der Erholungswert von Pausen ist in der ersten Viertelstunde am höchsten und sinkt dann kontinuierlich. D.h. vier Pausen von jeweils 15 Minuten sind um ein Vielfaches erholsamer als eine einstündige Pause!

Planbare Arbeitszeiten!

Neben der Beschränkung der täglichen Arbeitszeit ist die wichtigste Funktion eines guten Arbeitszeitmodells für planbare Arbeits- und Freizeit zu sorgen. Dazu ist eine Jahresarbeitsplanung erforderlich. In diese Jahresplanung sollten Urlaubswünsche, arbeitsfreie Wochenenden und die Verwendung von



... Arbeit + Erholung = Gesundheit

Zeitzuschlägen für zusätzliche oder verlängerte arbeitsfreie Wochenenden ebenso eingehen, wie betriebsseitige Erfordernisse. Grundsätzlich muss gelten: die Freizeitwünsche der Beschäftigten sind genauso wichtig wie die betrieblichen Zeiterfordernisse.

Der Ermöglichung von "geblockten Wochenendfreizeiten" kommt dabei generell eine wichtige Bedeutung zu. Darunter versteht man zwei zusammenhängende freie Tage am Wochenende, so z.B.: Freitag und Samstag, Samstag und Sonntag oder Sonntag und Montag.

Begründung: viele gesellschaftliche Aktivitäten spielen sich vorrangig am Wochenende ab. Eine soziale Isolation soll vermieden werden.

Neben der Jahresplanung kommt auch der Monats- bzw. Quartalsplanung eine wesentliche Bedeutung zu. Hier können noch geringfügige (!) Veränderungen vorgenommen werden – jedoch sollte dringend darauf geachtet werden, dass die Beschäftigten mit einem Vorlauf von mindestens 2 Wochen definitiv wissen, wann sie arbeiten und wann sie frei haben.¶

In der einen Hälfte des Lebens opfern wir die Gesundheit, um Geld zu erwerben; in der anderen opfern wir Geld, um die Gesundheit wieder zu erlangen. Und während dieser Zeit gehen Gesundheit und Leben von dannen.

François Marie Voltaire (1694 – 1778)

* Dieser Beitrag ist eine gekürzte Fassung einer Zusammenfassung von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Arbeitszeitgestaltung für die Gewerkschaft *ver.di* aus dem Jahre 2006.

Allgemeine Literatur zur Arbeitszeitgestaltung:

- BAuA (2001): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): Leitfaden zur Einführung von Nacht- und Schichtarbeit, Bremerhaven. Hinweis: Bestellung über die Homepage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: www.baua.de
- Ilmarinen, J. / Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg. Hinweis: Umfassende Zusammenstellung von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Gestaltungshinweisen für die ‚alternsgerechte‘ Arbeitsgestaltung. Wie muss Arbeit gestaltet werden, dass man gesund das Rentenalter erreicht? Sehr umfangreich – gutes Nachschlagewerk!
- Oppolzer, A. (1993): Ökologie der Arbeit: Mensch und Arbeitsumwelt: Belastungen und Gestaltungserfordernisse, Hamburg.



... Arbeit + Erholung = Gesundheit

- Oppolzer, A. (2004): Was Arbeitszeit mit Gesundheit zu tun hat, in: Arbeit & Ökologie-Briefe 5/2004, Meckenheim.
- Janßen, D. / Nachreiner, F. (2004): Flexible Arbeitszeiten, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven. Hinweis: Bestellung über die Homepage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: www.baua.de

Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com



www.dasorchester.de



TOBIAS
VON WARTBURG

fürte nach seinem Kulturmanagementstudium (MAS) in Luzern während fünf Jahren eine regional positionierte Kunstgalerie. Im vergangenen Jahr war er als Dozent für das Fach Kultur an der Hotelfachschule in Zürich tätig und konnte so sein Schwerpunktthema Kultur & Gastronomie in seine tägliche Arbeit einfließen lassen. Heute leitet er die Sprachschule Voca Luzern (www.voca-luzern.ch) und arbeitet als freier Kulturjournalist und Kulturorganisator für verschiedene Auftraggeber.

Bloß kein Pausenfüller!

Was wäre Musik ohne Pausen! Pausen unterstreichen einen Rhythmus, gehören genauso wie Töne zur Melodie, und prägen Lieder, ja ganze Kompositionen. Erst die (unterschiedliche) Auslegung von Tönen und Pausen - sprich Interpretation - führt dazu, dass die Botschaft des Komponisten und des Interpreten beim Zuhörer ankommen kann. Denn für das Publikum wird der Komposition erst durch deren Aufführung Leben eingehaucht.

Eine Betrachtung von Tobias von Wartburg, Luzern, Email: tobe@theq.ch

Verlassen wir die Musik und werfen wir einen Blick auf die bildende Kunst. Hier spricht man zwar weniger von Pausen, aber der Rhythmus in der Strichführung und die Komposition der einzelnen Bildteile haben auch hier häufig eine zentrale Funktion und Bedeutung, oder zumindest verhelfen sie dem Kunstwerk zur persönlichen Note des Künstlers. Ob Sprache, Tanz, Theater, Oper oder Performance - keine dieser Ausdrucksformen kommt ohne angemessene Pausen aus. Für Künstler also ist die Pause ein fester Bestandteil ihrer Ausdrucksform. Doch wie sieht dies für den Kulturmanager aus?

Wenn wir uns als Kulturmanager an Peter Bendixen halten und „für die Kultur managen“ - das heißt planen und managen, um die Kultur, wie sie vom Künstler gewollt ist, zu ermöglichen - dann ist auch für uns die Pause aus verschiedenen Gründen äußerst wichtig. Als Galerist durfte ich erfahren, wie wichtig die Inszenierung einer Ausstellung ist und welche Funktion Pausen dort haben können. So wirken die Bilder im ganzen Raum. Der Abstand zum Nachbarbild, sein Bildinhalt, seine Wirkung, die Beleuchtung und die Posi-



... Bloß kein Pausenfüller

tionierung können die Wirkung eines Bildes komplett verändern. Verständlich, dass manch ein Künstler diese Aufgabe ungern einer anderen Person (einem Kurator oder Galeristen) überlässt. Auch bei der Programmation von Konzerten und Theatern reihen wir verschiedene Kunstwerke aneinander und müssen uns deren Wirkung bewusst sein, respektive passende Pausen einplanen. Wer also Kultur organisiert, hat – ob er will oder nicht – mit Pausen zu tun und sollte diesen gebührend Beachtung schenken.

Mehr als ein Pausenfüller!

Betrachten wir die Pause aus der Sicht des Besuchers, Gastes, Konsumenten oder des Genießers. Sie alle unterbrechen ihren Alltag – machen also eine Pause – um Kultur zu genießen, erleben oder konsumieren. Stellen Sie sich ein Feierabendkonzert vor: Das Publikum kommt quasi direkt aus dem Sitzungszimmer oder vom Abendessen in den Konzertsaal und hört ein Konzert. Es spielt keine Rolle, ob dies nun ein Sinfoniekonzert von Beethoven, eine regionale Rockband oder ein Jazzkonzert ist; viele werden in den ersten Minuten noch am Verdauen der Besprechung oder des Essens sein und dem Konzert wenig Aufmerksamkeit schenken können.

Aus meiner Sicht sind wir Kulturmanager es dem Künstler und dem Publikum schuldig, die Veranstaltung so zu organisieren, dass das Publikum die Möglichkeit hat, sich auf das Bevorstehende einzustellen. Um dies zu erreichen, ist es bei Rockkonzerten üblich, Vorbands auftreten zu lassen. Dies ist aber nur eine Alibilösung, da so für die Vorband die gleiche Problematik besteht. Bei klassischen Konzerten und bei Theatern, respektive bei Ausstellungen können diese Funktion Ansprachen, Einführungsgespräche oder Programmhefte übernehmen. Die interaktivste, flexibelste und manchmal wohl auch lukrativste Form sehe ich aber in der Gastronomie. Ihre Funktion wird zu oft unterschätzt und leider von vielen Veranstaltern entweder nur als „Cashcow“ oder als aufwändiges notwendiges Übel gesehen. Gerade aber für die Vorbereitung, Verarbeitung, Kritik und tiefere Auseinandersetzung mit der Kultur hat die Gastronomie eine unglaublich wichtige Aufgabe – sie bietet dazu nämlich Platz und Zeit. Wer dann noch Gerhard Schulzes kultursoziologische Studie „Die Erlebnisgesellschaft“ kennt und sich daher bewusst ist, dass ein beachtlicher Teil der Besucher nicht wegen der Kultur an sich anwesend ist, der schenkt der Gastronomie mit Sicherheit größere Beachtung. Plötzlich werden die „Pausen“ vor, während, zwischen und nach der eigentlich kulturellen Darbietung für den Kulturmanager ziemlich wichtig. So realisiert man schnell, dass ein passender Rahmen nicht nur den Künstler zu Höchstleistungen anregt, sondern auch das Publikum in die positive Grundhaltung versetzt, dass es die Kultur nicht nur konsumiert, sondern vielleicht auch kritisch hinterfragt, genießt oder als Inspirations- und Motivationsquelle für das Leben nach der Pause, den Alltag erfährt. Und dann möchte es auch möglichst bald wieder eine Pause machen und Kultur genießen!☺



DR. LEO

HEMETSBERGER

leitet den Universitätslehrgang für Kultur und Organisation am Institut für Kulturkonzepte, coacht Unternehmen, unterstützt Künstler bei Konzepten, Projekten und der Öffentlichkeitsarbeit, arbeitet als Trainer und Supervisor. Er studierte Philosophie und Politikwissenschaft, ist Diplom-Lebensberater, NLP/ÖTZ Master Practitioner, hat eine Philosophische Praxis in Baden, organisiert die Kunstplattform www.philart.at, unterrichtet Philosophie und Politik und Ethik an einer Fachhochschule. Er schreibt Werksinterpretationen, Presse-, Ausstellungs- und Katalogtexte und hält Eröffnungsreden zu zeitgenössischer bildender Kunst.

... und nun zu etwas ganz anderem

Eine Betrachtung von Dr. Leo Hemetsberger, Wien

Der Begriff Pause kommt vom altgriechischen *παῦσις* (pauis). Er bedeutete aktiv das zur Ruhe bringen, beenden einer Tätigkeit, wird imperativistisch als „Lass ab, Still, Halt ein!“ verwendet. Passiv ist es als „Befreit werden, frei sein, sich beruhigen“ gebräuchlich.

Werden wir nicht im Rahmen frühkindlicher musischer Ausbildung mit den zählbaren Pauseneinheiten der Notensprache bekannt gemacht, der diskreten Zäsur im Kontinuum des harmonischen Maßes, dann erfolgt die Bekanntschaft mit dem Begriff Pause meist durch äußere Autorität, im schulischen Kontext, als zugestandene genau abgesteckte mehr oder weniger freigestaltbare *Lebenszeit* zwischen den Lerneinheiten der pädagogischen Institutionen, oder wir erfahren die Pause als verordneten willkürlichen Abbruch eines Spiels. Wild herum laufende, freudig schreiende Kinder werden aus ihrer Versunkenheit im Spiel heraus gerissen, aus elterlicher Sorge um die Gesundheit oder vor der Steigerung in die unkontrollierbare Raserei, wofür die bacchantischen Mäandern als Sinnbild standen, denen Pentheus durch die List des Dionysos zum Opfer fiel, von der eigenen Mutter zerrissen. Das „nicht so wild, jetzt macht einmal eine Pause“ holt die jungen Menschen in den vermeintlich sicheren Zustand der rationalen Abwägung ihres Tuns zurück. Aber ist damit wirklich viel gewonnen? Löst sich die Begeisterung nicht meist im Aufbrechen von Widersprüchen, führt das Ausreizen im Umschlagen nicht meist von selbst in ruhigeres Fahrwasser? Ohne in erzieherische Überlegungen abzugleiten, die Motive für solche Unterbrechungen sind zu betrachten, ob die verordnete Pause etwa bloß ein Mittel für die eigene Ruhe ist.

Wo wird eine Pause dazwischen eingeschoben und welche Wertigkeit werden den so getrennten Zeitspannen zugeschrieben? Oder spricht man zwar von einer Pause, möchte aber einen Abschluss setzen, um etwas Neues oder Wichtigeres zu beginnen. Bei physisch anstrengender Arbeit dient die Unterbrechung der körperlichen Regeneration, um im Sinne des Lohnarbeitskontextes wieder voll verfügbar zu sein. Die Pause soll die Anspannung lösen, „was man ohne alle Frage nach des Tages Müh und Plage ... auch von Herzen gönnen kann.“³ weil Erschöpfung im Sinne der Ressourcenoptimierung nachhaltig ineffizient ist. Die Pause beschreibt auch ein schöpferisches Innehalten, als dessen Urbild lange der Sonntag gegolten hat, wo Gott „ruhte

³ Wilhelm Busch, Max und Moritz, 4. Streich



... und nun zu etwas ganz anderem am siebenten Tage von allen seinen Werken, die er gemacht hatte.“⁴

Ist eine Pause das nur nicht mehr Tun des Vorherigen und noch nicht Tun des nachher Beginnenden, ein bloßes Vakuum, dessen plötzliches Ende March Hare, das weiße Kaninchen in Alice in Wonderland „Oh dear! Oh dear! I shall be late!“ vielleicht nicht versäumen will; um sich nicht zu exponieren, rechtzeitig am richtigen Ort zu sein oder er weilt deshalb in Eile, um nicht bei sich zu sein? – „Noch ein letzter großer Schluck im Stehen, die Pause ist schon aus, wir müssen jetzt gehen.“ Wie schön, dass wir Veranstaltungsbesucher als träge Masse durch den konditionierten Reflex des dreimaligen Aufrufs zeitgerecht an die Bühne gelotst werden.



Dieses Nichtsein, das Dazwischen, ist es im Rückblick die nicht mehr vorhandene Zeit - da hab ich Pause gemacht, gegessen, getrunken, ins Narrenkastl geschaut; Einatmen und Ausatmen; gespürt wie die Anstrengung langsam von mir abfiel - und was passiert eigentlich auf jenen Fortbildungsseminaren, wenn man sich nachher nur mehr an die schönen Pausen erinnert?

Ist die Unterbrechung des gewohnten Tuns, um die Betonung noch ein wenig weiter zu verschieben, nicht die eigentlich anzustrebende Sphäre, von der Aristoteles sagt, „die Glückseligkeit scheint in der Muße zu bestehen. Wir opfern unsere Muße, um Muße zu haben...und somit wäre dies die vollendete Glückseligkeit des Menschen, wenn sie auch noch die volle Länge eines Lebens dauert, da nichts, was zur Glückseligkeit gehört, unvollkommen sein darf.“⁵ Die Pause soll also der Dauerzustand sein, womit sie sich selbst aufhebt und keine mehr ist. Der Sinn des menschlichen Lebenslaufes wäre somit der bewusste temporäre Verzicht auf den idealen Zustand, der Tausch wertloser gegen wertvolle Zeit? Man habe sich die Mittel zu generieren, die gewährleisten, dass der eigentliche Zweck erreichbar wird, *die schönste Zeit im Jahr*, pauschal, sicher, vorhersehbar und mit Geld zurück Garantie. Aber steht das in einer akzeptablen Relation, oder ist es nur „ein träumerisches Taumeln durch die vier Lebensalter hindurch zum Tode, unter Begleitung einer Reihe trivialer Gedanken?“⁶ Doch gesteht Aristoteles zu, dass jeder sich für *seine* Ziele entscheiden kann, die Menschen sind unterschiedlich und nicht jeder erkennt bzw. hat die reine Tätigkeit des vernünftigen Denkens, die Phi-

⁴ 1 Moses 2.2

⁵ Aristoteles, Nikomachische Ethik, 1177b

⁶ Schopenhauer: Die Welt als Wille und Vorstellung, S. 659.



... und nun zu etwas ganz anderem

losophie, als höchste Lebenslust. Die Lüste sind in ihrer Art auch unterschiedlich beständig. Viele lassen sich vom Vexierspiel der unmittelbar sinnlich, oft fleischlichen Freuden blenden „und im Genuss verschmacht ich nach Begierde.“⁷ Wir arbeiten also um der Muße willen – sie ist der Angelpunkt menschlichen Glücks und ein Zustand der Seele, der mit der Kontemplation und Meditation verwandt ist, sie hat nichts mit Müßiggang oder Langeweile zu tun.

In der Pause vom alltäglichen Zeit verkaufen, um der besonderen Momente willen, sitzen wir dann im verdunkelten Zuschauerraum und geben uns der *theoria* hin, die in ihrer begrifflichen Mehrfachbedeutung von der Beobachtung und Untersuchung, der Teilhabe an einem Spektakel bis zur rein spekulativen Gottschau im dialektischen Diskurs oder der mystischen Kontemplation das Innerste und Wesentliche der *condicio humana* durch Teilnahme, also Entäußerung und Reinigung unserer selbst, mit umfasst. Das Herausgerissenwerden aus dieser konzentrierten Versunkenheit, dem Ende der Ekstase, in der Pause der Vorstellung, bringt uns wieder zu uns zurück, und die niederen Bedürfnisse, Wasser rein, Wasser raus, bahnen sich ihren Weg.

Eine der schönsten Pausen ist für mich John Cages Musikstück 4'33“ (*Four minutes, thirtythree seconds*), uraufgeführt 1952. Noch mehr als in Ionescos Warten auf Godot, wo die Verbindung von endloser Zeit und fehlendem Sinn im absurden Dialog für die Zuschauer als ablaufendes Bühnengeschehen in einem narrativen Zusammenhang dargestellt wird, wirft uns Cage im rein auditiven Erlebnis, dem Nichtsein der erwarteten Musik, als *Tacet* (lat. er/sie/es schweigt), unmittelbar in den Reichtum erstens der subjektiven Erfahrung, der möglichen Kontextualisierung des Unerwarteten, der Neugierde, des Ärgers über die Enttäuschung, Verachtung dieser künstlerischen Idee, weiter ins Innere, Aufmerken, hin zum Gewahr werden und zur Achtsamkeit, ein wahrer *rites de passage*.

Betrachten wir noch kurz *den* Moment des Überganges, die Grenze zwischen dem Sein und Sollen, die als Nichtseiende weder am Ende noch am Beginn festhaltbar, die weder am einen Ufer noch am anderen genau bezeichnet werden kann (weshalb Grenzen so oft in die Mitte des Flusses verlegt wurden), sondern das Besondere dabei ist die Ausdehnung des reinen Dazwischenseins. Die Stille vor dem Beginn der Aufführung des Werkes, die Disziplin des Auditoriums, die gewohnte Konzentration, ein letztes Räusperrn – und dann wird kein einziger Ton gespielt. Man will sich mitreißen lassen vom Strom der, egal ob tonal oder atonal, unfassbaren Dynamik und Energie des verklingenden Schalls, spürbares Raum - Zeit Erleben, dafür hat man schließlich bezahlt – und so implodiert das Obacht gebende Subjekt und seine Anspannung zersplittert in die enttäuschte erwartete Reaktion auf das konventionelle ritualisierte Verhalten und das führt zu persönlicher Verstörung. Wird man das erste Mal von diesem Erlebnis, der unerwarteten Pause

⁷ Goethe Faust 3249



... und nun zu etwas ganz anderem

überrumpelt, dann denkt man nachher vielleicht, was möglicherweise in sinnvoller Weise zu tun gewesen wäre, in diesen nicht seienden Momenten, darüber lässt es sich nett plaudern. Und wie ist es beim zweiten Hören des Stücks, brave Wiederholung der kontemplativen Übung mit der intellektualisierenden Betonung gewisser Aspekte, und bejahendes Kopfnicken zwischen Eingeweihten? Entschuldigen Sie bitte, sollte ich diesen Kunstgenuss, falls er Ihnen live bisher unbekannt war, jetzt etwas zerredet haben, aber vielleicht ist ja die Pause bis zur nächsten Aufführung lange genug und Sie haben meine Überlegungen dazu schon längst in Lethe, den Fluss des Vergessens ertränkt; doch geht die Mnemosyne oft seltsame Wege...]]

Call for Papers

The 9th ESA CONFERENCE, September 2nd – 5th 2009, Lisboa, Portugal

RESEARCH STREAM “Arts Management: Sociological Inquiries”

Traditionally, arts management encompasses tasks of leading, financing, planning as well as organizing, distributing and marketing cultural services and goods. Mostly, arts management has been a topic of business administration and management studies. However, for several reasons sociological frames of reference enlarge the analysis.

This research stream aims to introduce arts management as a topic for theoretical and empirical sociological inquiry, within the realms of arts sociology, sociology of culture, organizational sociology, sociology of economy and professions, and other sub-disciplines. Papers could deal with arts management as social acting at the interface of production, distribution and consumption of arts and culture.

Details and Deadline

Please submit your abstract by using the abstract submission form at www.esa9thconference.com. Further instructions and guidelines will be on this conference website. The deadline for proposals is 26th February 2009. Acceptance will be notified by the 30th April 2009

Contact:

Prof. Dr. Volker Kirchberg: kirchberg@uni.leuphana.de (Lüneburg)
Univ.Prof. Tasos Zembylas: zembylas@mdw.ac.at (Wien)



„Tschüss. Ich nehme mir dann mal ein Sabbatical“

Sabbatical? Ein neues Ritual oder eine stylisches, aber völlig überbeuertes Wellnessangebot? Alles falsch! Was es mit diesem Mysterium auf sich hat und warum es immer mehr Menschen machen, erklären wir hier.

Ein Beitrag von Kristin Lux, www.Jobmixer.com, Leipzig

Heute ist Daniels letzter Tag. Er geht. Er nimmt sich ein halbes Jahr Auszeit. Er wird durch Neuseeland trampeln und dort den Anzug und die Krawatte gegen lässige Jeans und Rucksack tauschen. Bisher war Daniel in einer Bank angestellt. Sein Job hat ihm immer Spaß gemacht, seine Kollegen waren nett und die Motivation hoch. Doch nun braucht er eine Pause. Er will etwas Anderes sehen und sich von den 12-Stunden-Tagen erholen. Daher hat er sich für ein Sabbatical entschieden.

Was ist ein Sabbatical?

Sabbatical ist eine eher modische Bezeichnung für ein Arbeitszeitmodell aus den USA. Der Name stammt von dem Begriff „Sabbatjahr“ ab. Weniger religiös gemeint, handelt es sich beim Sabbatical um die Möglichkeit als Angestellter in einem Unternehmen für eine bestimmte Zeit eine Arbeitspause einzulegen. Die Dauer für diese Auszeit liegt meist zwischen einem halben und einem Jahr. Nun gut, Aussteiger und Auswanderer gibt es viele. Das Außergewöhnliche am Sabbatical ist jedoch, dass diese Auszeit vom Arbeitgeber bewusst gefördert und unterstützt wird. Im Idealfall ist damit auch eine Arbeitsplatzzerhaltung garantiert.

Unterstützung durch den Arbeitgeber. Aber wie?

Ein Sabbatical kann „unbezahlt“ oder „bezahlt“ absolviert werden. Die unbezahlte Variante bedeutet, dass man sich seine Auszeit komplett selbst finanziert (entspricht also einem unbezahlten Urlaub). Dagegen wird die bezahlte Arbeitspause vom Arbeitgeber getragen. Meistens funktioniert dies mit einfachen Zeitwertkonten. Der Arbeitnehmer kann seine Überstunden sammeln und sich diese gut schreiben lassen. Er kann sich auch Urlaub aufheben und „ansparen“. Diese aufgesparte Zeit kann man dann bequem für ein halbes Jahr Auszeit nutzen. Weiterhin gibt's die Variante „100% Arbeiten aber nur 80% bezahlt bekommen“. Das über Jahre angesparte Geld wird dann während der Auszeit ausgezahlt.

Warum nutzen immer mehr Menschen den „bezahlten Ausstieg“?

Viele Arbeitnehmer brauchen einfach mal eine Pause. Ruhe. Erholung. Abwechslung. Und das nicht etwa, weil sie zu faul zum Arbeiten sind, sondern weil sich langsam aber sicher das Gefühl des „Ausgebrannt seins“ einstellt.



... Sabbatical

Der Sabbatical bedeutet nicht, dass die, die ihn nutzen, nie wieder arbeiten und nur noch Urlaub machen. Es ist vielmehr eine Pause, um Energie und Kraft tanken, um dann im Arbeitsleben wieder voll durchzustarten. Doch die gewonnene Zeit kann nicht nur für Urlaub genutzt werden. Auch einfache Heimarbeit, Umschulungen, Weiterbildungen oder einfach eine Neuorientierung sind möglich. Einige Unternehmen haben die Gefahr des „Burn out“ der Arbeitnehmer erkannt und unterstützen die Auszeit. Ihnen ist ein frischer, erholtter Angestellter lieber, als ein überarbeiteter Arbeitnehmer mit einem hohen Fehltagekonto durch Krankheit. Natürlich binden sie damit auch ihre qualifizierten Kräfte an sich.

Für wen ist ein Sabbatical möglich?

Im Grunde ist ein Sabbatical für jeden möglich. Die Wenigsten wissen jedoch, dass diese Möglichkeit überhaupt besteht. Aber Vorsicht: einen gesetzlichen Anspruch gibt es dafür in Deutschland nicht. Man sollte dies im Einzelfall mit seinem Arbeitgeber besprechen. Wenn es zu einer Einigung kommt, sollten alle Modalitäten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vertraglich geregelt werden. Zum Beispiel muss klar sein, wie lang die Auszeit sein soll und ob der Wiedereinstieg in die Firma gewährleistet ist. Es gibt Unternehmen, die dieses neue Arbeitszeitmodell bereits anwenden und intern in den Arbeitsverträgen gesichert haben. Vor allem in Finnland und Dänemark ist diese Arbeitszeitmodell stark vertreten. In Deutschland ist dies leider noch nicht so weit verbreitet. Hier sollte man jedoch das persönliche Gespräch mit dem Chef suchen und darüber „verhandeln“. Immerhin ergeben sich für den Arbeitgeber auch diverse Probleme mit der Besetzung der freien Stelle und dem gewünschten Wiedereinstieg des Arbeitnehmers. Das alles will also von beiden Seiten gut geplant sein.

Gibt es Probleme mit der Versicherung oder der Rente?

Eine Allgemeinlösung für den Auszeitnehmer gibt es nicht. Für jeden Einzelfall beeinflussen die Art der Auszeit (ob bezahlt oder unbezahlt), die Versicherungsart (privat oder gesetzlich) und die Versicherungsjahre den Versichererstatus. Diese Fragen sollte jeder mit dem Versicherungsträger individuell klären. Jedoch ist die soziale Absicherung in der Arbeitspause gewährleistet. Die Gehaltszahlungen laufen ja immerhin weiter und somit werden weiterhin die Sozialbeiträge (Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung etc.) geleistet. Alle Unklarheiten dazu regelt das so genannte Flexi-Gesetz (Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitenregelungen). Dieses Gesetz stellt sicher, dass der Arbeitnehmer über die gesamte Auszeit (Mobilzeitvereinbarung) versicherungspflichtig ist und auch den entsprechenden Schutz genießt.

Das klingt natürlich alles sehr einfach. Doch trotzdem sind gerade die Vorbereitung und die Planungsphase ein langes und kompliziertes Unterfangen. ¶



ONLINE

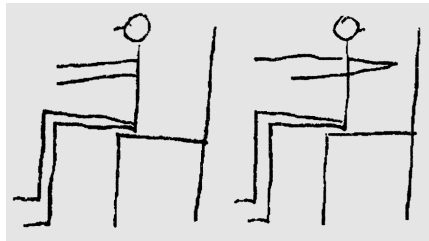
www.fu-om-yoga.de

Zur Entspannung zwischen durch

6 Yogaübungen für die kurze Pause

Die hier angebotenen Übungen sind eine Zusammenstellung von Anke Rebetje, Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit beim Berufsverband der Yogalehrenden in Deutschland (BDY) e.V.

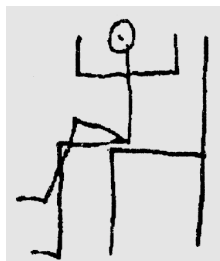
Übung 1 - Schultergürtel lockern



- linken Ellbogen in der Waagerechten nach hinten führen
- rechten Ellbogen in der Waagerechten nach hinten führen

© Anke Rebetje, Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit BDY

Übung 2 - Wirbelsäule flexibilisieren



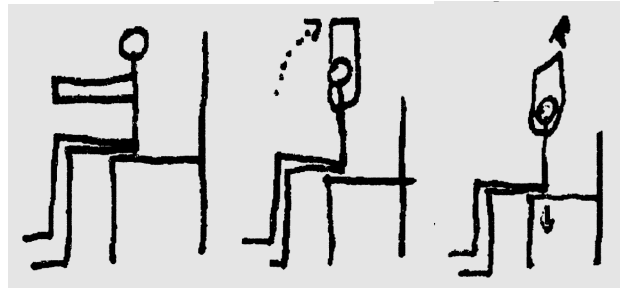
- linkes Bein über rechtes Bein schlagen
- Drehung des Oberkörpers und der angewinkelten Arme nach links
- Schultern und Ellbogen bilden eine horizontale Linie
- Unterarme 90° anwinkeln
- einatmen: in die Drehung gehen, mit der Wirbelsäule nach oben streben
- ausatmen: in neuer Position entspannen
- einatmen: weiterdrehen, nach oben und nach links streben
- ausatmen: loslassen usw.
- Seitenwechsel



... Zur Entspannung zwischendurch

- rechtes Bein über linkes Bein schlagen, Drehung nach rechts
© Anke Rebetje, Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit BDY

Übung 3 - Verspannungen lösen



- aufrecht sitzen, Schambein strebt in Richtung Bauchnabel; Gesäßhöcker streben nach unten, Bauchdecke leicht nach innen ziehen = Tonus in der Bauchdecke während der ganzen Übungsreihe halten
- Schultern nach hinten und unten kreisen lassen, langer Nacken indem das Kinn sanft in Richtung Halsgrube geneigt wird und der Hinterkopf strebt nach hinten, Scheitelpunkt strebt zur Decke
- einatmend die Arme heben und die Hände vor dem Brustbein falten und die Handinnenflächen nach außen drehen
- ausatmend sinken die Schultern nochmals bewusst nach hinten und unten
- mit der nächsten Einatmung die Arme nach oben heben
- Handwurzeln in Richtung Decke drücken
- Schultern nach hinten und unten sinken lassen, Arme bleiben gestreckt
- abwechselnd: einatmend Handwurzeln links nach oben, ausatmend: lösen Sitzhöcker links nach unten und rechts - immer abwechselnd, 1 x jede Seite

© Anke Rebetje, Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit BDY

Übung 4 - Hüften öffnen / Lendenbereich dehnen



- aufrecht am vorderen Rand des Stuhles hinsetzen
- Füße hüftgelenkbreit geöffnet
- Wirbelsäule von unten nach oben aufrichten und dabei das Schambein in Richtung Bauchnabel streben lassen, die Gesäßhöcker streben nach unten, Tonus in der Bauchdecke halten, langer Nacken indem das Kinn in Rich-

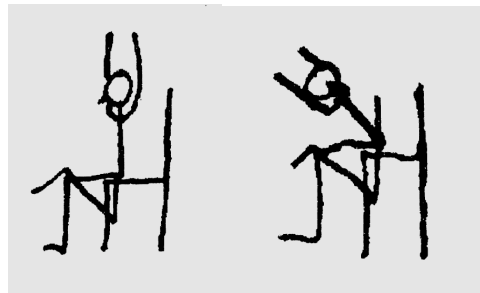


... Zur Entspannung zwischendurch

tung Halsgrube geneigt wird, Hinterkopf drückt leicht nach hinten als wollten Sie etwas wegschieben

- Hände und Arme ruhen entspannt auf den Oberschenkeln oder Knien, Schultern sinken nach hinten und unten
- linkes Fußgelenk auf rechtes Knie legen, Ferse nach außen schieben
- langsam die Gesäßhöcker nach unten drücken und zusammenziehen (Beckenbodenmuskulatur wird aktiviert) und mit dem Scheitelpunkt nach oben streben
- das linke Knie sinkt langsam immer weiter in Richtung Boden
- Achtung: Beide Gesäßhöcker drücken gegen die Sitzfläche!
- langsam mit geradem Rücken nach vorne beugen und die Hüftgelenke öffnen
- Nicht über die Grenzen gehen!
- einatmend Dehnung achtsam erhöhen, ausatmend loslassen in der neuen Position und Schritt für Schritt weiterdehnen bis zur Grenze – dort einige Atemzüge halten und ausatmend immer mehr loslassen
- Seitenwechsel

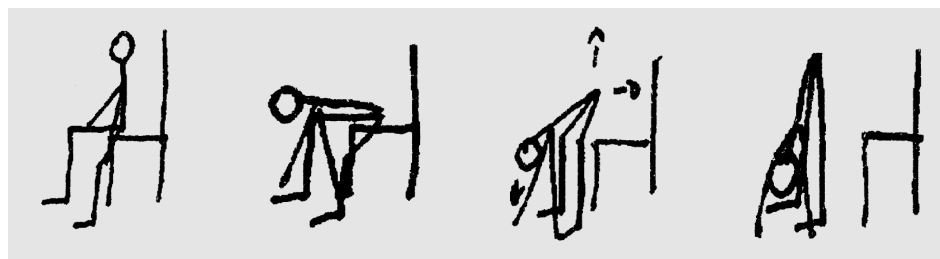
für Fortgeschrittene



- Arme nach oben heben, Handflächen zeigen zueinander hin, Oberarme nach außen drehen, Schultern nach hinten und unten sinken lassen

© Anke Rebetje, Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit BDY

Übung 5 - Rückseite der Beine dehnen



- Füße hüftgelenkbreit parallel aufstellen, Fersen zeigen leicht nach außen
- Wirbelsäule aufrichten (wie vorher)

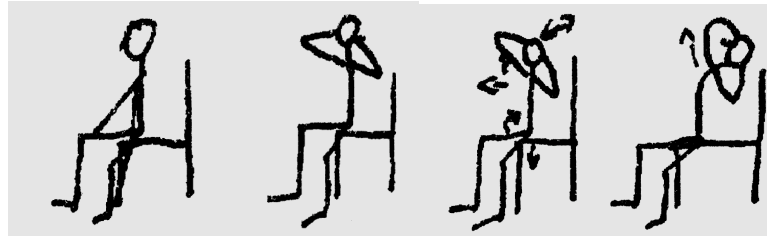


... Zur Entspannung zwischendurch

- Kopf stärker in Richtung Halsgrube neigen und Kopf und Rumpf langsam auf die Oberschenkel sinken lassen (Kopf hängt dann noch tiefer durch die Beine durch)
- Arme hängen lassen, Schultern entspannen
- einatmend Gesäß anheben, Gesäßhöcker streben nach oben und hinten
- Kopf und Arme entspannt hängen lassen
- Achtung: Bauch bleibt auf den Oberschenkel liegen!
- Idealfall: Beine sind gestreckt, Hüftgelenkknocken sind mit den Oberschenkeln in Kontakt

© Anke Rebetje, Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit BDY

Übung 6 - Rückbeuge



- aufrecht sitzen (wie vorher)
- Füße hüftgelenkbreit aufstellen
- Hände hinter dem Kopf falten, Hinterkopf drückt gegen die Hände, Hände drücken gegen den Hinterkopf
- Achtung: Schultern dabei nach hinten und unten sinken lassen
- Brustbein zieht nach vorne und oben, Gesäßhöcker drücken gegen die Sitzfläche, Schambein in Richtung Bauchnabel ziehen, also kein Hohlkreuz!
- Kopf drückt deutlicher nach hinten und dann leicht heben, Hände bleiben am Hinterkopf
- als würde jemand Sie am Brustbein ziehen immer weiter nach oben ziehen und den Kopf mit der Stirn auch immer höher nach oben ziehen und so langsam mit jeder Einatmung in die Rückbeuge gehen, oben halten mit der Ausatmung und loslassen, usw. bis zur Grenze, dort 10 x atmen

© Anke Rebetje, Vorstand für Öffentlichkeitsarbeit BDY



Seitensprünge

Linksammlung zum Thema *Kunst der Pause*

Zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
www.baua.de
- Initiative Neue Qualität der Arbeit
www.inqa.de
- IG Metall - Arbeitskonzepte
www.igmetall.de/themen/gutearbeit
- Ver.di
www.verdi.de/nimm-dir-die-zeit
- Portal für Arbeits-, Gesundheits-, Umweltschutz und Qualität
www.praevention-online.de
- Arbeits- und Sozialrecht
www.aus-innovativ.de

Zum Thema Sabbatical

- Arbeitsratgeber
www.arbeitsratgeber.com
- Portal Zeit zu leben
www.zeitzuleben.de
- Flexible Arbeitszeiten Ratgeber
www.flexible-arbeitszeiten.de

Zu Yoga

- Berufsverband der Yogalehrenden in Deutschland e.V.
www.yoga.de
www.yoga.de/yoga_v2/?cnr=42 (Schulverzeichnis)
- Institut für Yoga und praxisorientierte Philosophie (IYP)
www.yoga-iyp.de

Zum Thema Zeitmanagement

- Wikipedia zum Zeitmanagement
<http://de.wikipedia.org/wiki/Zeitmanagement>
- Im Griff - eBook zum Zeitmanagement
<http://imgriff.com/serien/zen-to-done/>
- Abstract zum Zeitmanagement. Perfekt organisieren mit Zeitplaner und Handheld
www.km-management.ch/PDF/Zeitmanagement.pdf
- Portal "Zeit zu leben"
www.zeitzuleben.de
- Zeitmanagementkompass von Marcus Knill
www.rhetorik.ch/Zeitmanagement/Zeitmanagement.html



DR. PHIL.
MARTIN TRÖNDLE

studierte Musik an den
Hochschulen in Bern und
Luzern (Diplom 1997);
anschließend Kulturwissen-
schaften und Kulturmana-
gement am Institut für
Kulturmanagement und
Kulturwissenschaften in
Ludwigsburg (Magister
1999 und Promotion 2005).
Seit Juni 2008 leitet er das
Schweizerische National-
fonds Forschungsprojekt
eMotion, am Institut für
Design- und Kunstfor-
schung der Hochschule für
Gestaltung und Kunst Basel

Sie sind normal, wenn Sie sich im Konzert langweilen!

Zum Konzept der Aufführungskultur

Beitrag* von Dr. Martin Tröndle, Korrespondent, Hannover/Basel
mt@kulturmanagement.net

„Audience Development is the long-term process of attracting and engaging target arts participants, audiences, and markets and retaining them by establishing and maintaining strategic, dynamic, and sustainable relationships.”⁸ Audience development definiert der Australia Council for the Arts, als das strategische Erschließen und Entwickeln neuer Publikums-schichten. Der Scottish Arts Council verfolgt ein noch weiter managementorientiertes Begriffsverständnis: „We see audience development as a planned and targeted management process which involves programming, education and marketing (underpinned by research and evaluation) working together to deliver an organisation’s overall objectives.”⁹ Audience development als zielgruppenorientierte Organisationsführung, also eine Art Marketing-Management für Kulturorganisationen (vgl. Klein 2001)¹⁰.

An der internationalen Tagung „The Art of Music Education“ in Hamburg, wurde Musikvermittlung von den Teilnehmern zum ersten als Übersetzung von ‚audience development‘ verwendet, zum zweiten als Marketing, zum dritten als Konzertpädagogik. Gleichwohl wie man Audience Development in den musikalischen Bereich übersetzen mag, geht es um die Frage: „Wie findet klassische, neue oder szenische Musik – also Kunstmusik – ein Publikum?“, also darum Nichtbesucher und Nicht-Mehr-Besucher für die Kunstmusik zu interessieren.

Im Gegensatz zu dem managementgeprägten Begriff des ‚audience development‘, setzt man im deutschsprachigen Raum man auf die „Vermittlung“, also vor allem auf pädagogische und sozialisierende Konzepte (Konzertpäd-

⁸ <http://www.regionalartsnsw.com.au/projects/aud-dev.html> Download 29.11.08

⁹ www.scottisharts.org.uk/1/professional/qualityframework/publicengagement.aspx Download 29.11.08

¹⁰ Klein, Armin (2001): Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München: Beck.



... Zum Konzept der Aufführungskultur

agogik, Einführungen, Schulbesuche etc.) (vgl. Mandel 2005; Teewinkel 2004; Stiller et al 2002)¹¹.

Beide Konzepte, das des Marketing-Managements und das der Vermittlung, gehen von der „Besucherentwicklung“ aus, nicht aber von der „Produktentwicklung“ oder seiner „Distribution“. Im Folgenden möchte ich in die Diskussion um die Zukunft der Präsentationsform Konzert – um nichts weniger geht es beim Anblick des Zahlenmaterials zur Besucherentwicklung ja –, um den Aspekt der Weiterentwicklung des Konzertwesens ergänzen und das Stichwort der „Aufführungskultur“ einbringen.¹² Denn, so die hier vertretene These, nicht das Publikum muss sich verändern, sondern das Konzert und sein Kontext müssen sich entwickeln, um wieder an Attraktivität zu gewinnen.

Wie es wurde was es ist

Das Konzertwesen erfuhr mit seinen Parametern (Konzerthaus-Architektur, Raum-Akustik, Instrumentenbau, Besetzung, Programmdramaturgie, Publikumsverhalten, Repertoirebildung u. v. a.) seit dem 16. Jahrhundert immer wieder immense Veränderungen.¹³ In der Programmdramaturgie bspw. waren die Konzerte um ca. 1850 aus unterschiedlichsten Teilen zusammengesetzt und dauerten durchschnittlich drei und mehr Stunden. Die Abfolge eines Symphoniekonzerts gestaltete sich folgendermaßen: Zunächst hörte man meist ein Orchesterwerk, dann ein begleitetes Gesangssolo, es folgte ein Satz aus einem Instrumentalkonzert, danach schloss eine Konversations-Pause an und dann wieder Lieder, Instrumentalstücke und ein weiteres Orchesterwerk.¹⁴ Das Konzert begann man frühzeitig, um noch einen Ball anschließen zu können. Die Zuhörer der Konzerte saßen oder standen, liefen umher, nippten an ihrem Glas und verließen je nach Laune und Interesse den Saal, um vielleicht nach einem Spaziergang wieder zuzuhören. Das Konzert fungierte als soziales Forum, das sowohl intelligente Unterhaltung als auch die Möglichkeit zur Kommunikation bot.

Die Geschichte des Konzertwesens lässt sich seit seinem Beginn, als eine Geschichte der Variationen von Aufführungsformen schreiben. Neue Variationen wurden von Veranstaltern, Musikern oder Komponisten erdacht oder

¹¹ Mandel, Birgit (Hg.)(2005): Kulturvermittlung – zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft, Bielefeld: Transcript.; Teewinkel, Christiane (2004): Bin ich normal, wenn ich mich im Konzert langweile? Eine musikalische Betriebsanleitung. Köln: DuMont.; Stiller, Barbara / Wimmer, Constanze / Schneider, Ernst Klaus (Hrsg.)(2002): Spielräume Musikvermittlung. Konzerte für Kinder entwickeln, gestalten, erleben. Regensburg: ConBrio.

¹² Vgl. hierzu den Vortrag Zwischen Publikumsschwund und Publikumsentwicklung von Heiner Gembris am Symposium „Zukunftskonzert: Musikvermittlung und Aufführungskultur“ in der Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel, 24.-25. April 2008.

¹³ Siehe ausführlich hierzu: Tröndle, Martin (2003): Das Konzertwesen: Eine Geschichte der Aufmerksamkeit. In: Selbstmanagement im Musikbetrieb: Handbuch für Musikschaaffende. Hrsg. v. Petra Schneidewind und Martin Tröndle, Bielefeld, S. 16-33.

¹⁴ Vgl. Salmen, Walter (1988): Das Konzert. Eine Kulturgeschichte, München, S. 80.



... Zum Konzept der Aufführungskultur

ergaben sich zufällig. Man probierte sie aus und diejenigen, die beim Publikum auf Interesse stießen, wurden wiederholt und stabilisierten sich so im Zeitverlauf (vgl. Heister 1983; Salmen 1988; Schleuning 1989; Küster 1993)¹⁵. Die steigende Anzahl und die steigende Kapazität der Konzertorte, die Ausdifferenzierung der Darbietungsformen sowie die wachsende Autonomie des Konzertwesens zwischen 1600 und 1900 sind dabei nicht nur Indizes für die Systementwicklung: Gleichzeitig wirkten die aufgezählten Faktoren auch auf die Attraktivität der Darbietung ein – was sich historisch leicht ablesen lässt.

Obwohl sich die Rahmenbedingungen für das Konzertwesen im 20. Jahrhundert rasant gewandelt haben (technische Reproduzierbarkeit, Entstehung einer Unterhaltungsindustrie, Veränderung der akustischen Umwelt, Freizeitverhalten), dominiert eine Variation des Konzerts, nämlich die, die zwischen 1870 und 1910 aktuell war, bis in die Gegenwart den Musikbetrieb. Form und Ablauf des Konzerts – bis dahin immer wieder variiert – sind im Konzertritual bis heute nahezu unverändert erhalten geblieben, obwohl sich die Umwelt rasant verändert hat. Andere musikalische Darbietungsweisen, vor allem aus der „Unterhaltungsmusik“, haben sich im 20. Jahrhundert entwickelt und konnten vermehrt Aufmerksamkeit an sich binden. Einzig Richard Wagner konnte eine bis heute sehr erfolgreiche Darbietungsform für die Kunstmusik lancieren: das Festival.¹⁶

Dass sich der klassische Konzertbetrieb in den letzten hundert Jahren kaum den veränderten Umweltbedingungen angepasst hat, könnte der Hauptgrund für dessen Krise sein, was hieße, dass die Krise der klassischen Musik weniger eine der Musik selbst ist, als vor allem eine ihrer Darbietungsformen. Bekräftigt wird diese These beim Blick auf andere Kunstsparten: Das Theater beispielsweise entwickelte zur Transformation des historischen Material als eigene Methode das Regietheater. Im Bereich der Bildenden Kunst entstand der Beruf des Kurators, der sich auf Ausstellungskontexte und Vermittlungsfragen spezialisierte. Aber was passierte in der Kunstmusik?

Von der Ausführungs- zur Aufführungskultur

Ich möchte im Folgenden eine für Musikwissenschaftler zunächst unübliche Sichtweise einnehmen, nämlich die Entwicklung des Konzertwesens aus Systemtheoretischer Perspektive betrachten. Eine Krise ist in der Terminologie der System- oder Selbstorganisationstheorie Ausdruck eines mangelnden internen oder externen Fits (=Passung). Das bestehende Verhaltensrepertoire

¹⁵ Heister, Hanns-Werner (1983): Das Konzert. Theorie einer Kulturform, Bd. 1 und 2, Wilhelmshaven: Heinrichshofen.; Schleuning, Peter (1989): Der Bürger erhebt sich: Geschichte der deutschen Musik im 18. Jahrhundert, 4. Aufl., Rowohlt: Reinbeck bei Hamburg.; Küster, Konrad (1993) Das Konzert. Form und Forum der Virtuosität, Kassel, Basel, London: Bärenreiter.

¹⁶ In Anlehnung an Richard Wagners Festspieldefinition wird Festival hier als periodisch wiederkehrende, zeitlich begrenzte Musik- und Kunstdarbietung bezeichnet, die sich durch die Besonderheit des Ortes, des Werkes auszeichnet und gegebenenfalls ein Publikum besitzt, das eigens anreist. Siehe Tröndle, Martin (2005): Integriertes Festivalmanagement am Beispiel der Biennale Bern. Dissertationsschrift, PH-Ludwigsburg, 2005, S. 2f.



... Zum Konzept der Aufführungskultur

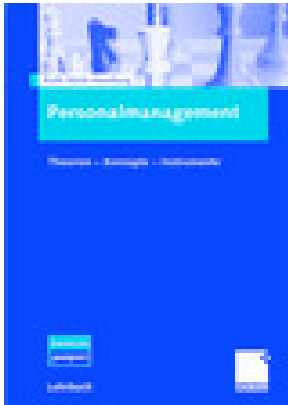
reicht nicht mehr aus, um genügend Anschlussfähigkeit zu den relevanten Umwelten herzustellen. Die Systemtheorie lehrt uns, dass daher in Krisenzeiten vermehrt auf Variation, denn auf Tradition gesetzt werden sollte. Denn nur neue Verhaltensweisen können neue Anschlüsse bereitstellen. Soll die Kunstmusik wieder Anschlussfähigkeit zu ihrer Umwelt gewinnen können, muss sie ihrer eigenen Musealisierung entgegen wirken, neue Aufführungsformen entwickeln und ihre Rolle in der Gesellschaft zeitgemäß definieren. Um diesen Weg zu gehen, ist ein ‚performative turn‘ notwendig: weg von dem kanalisierten Blick auf die Ausführung hin zu einer offenen und kritischen Auseinandersetzung mit der Aufführung und ihrem Kontext. Das historische Wissen muss um die Neugierde zukünftiger Möglichkeiten ergänzt werden.

Ähnlich dem Wandel, der sich durch die Ausdifferenzierung der Interpretationspraxis vollzogen hat (bspw. innerhalb der Alten Musik durch die historische Aufführungspraxis), muss auch die „Aufführungskultur“ aktualisiert und weiter ausdifferenziert werden, um einem sich ebenfalls in stetem Wandel befindlichen Publikum gerecht werden zu können. Die künstlerischen Inhalte werden bewahrt, indem dem Publikum zeitgemäße Formen des Zugangs geboten werden. In der Bewahrung des Konzerts durch die Entwicklung zeitgemäßer Aufführungsformate liegt eine wesentliche Chance, dem Verlust von Anschlussfähigkeit entgegen zu treten. Eine Erneuerung der Aufführungskultur, hinsichtlich seiner ästhetischen, sozialen, performativen und organisatorischen Praxis, könnte der Präsentationsform Konzert zu einer neuen Blüte verhelfen.

„Wir müssen in Zukunft völlig neu denken was das Konzert sein könnte“, sagte Gérard Mortier zum Abschied seiner Salzburger Zeit. Und so lässt sich ergänzen: Man muss das Konzert verändern, um es zu erhalten. ¶

* Der Text ist ein Auszug aus:

Das Konzert: Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form, hrsg. von Martin Tröndle. Der Band mit Beiträgen erscheint im April 2009 im transcript-Verlag, Bielefeld.



AUTOREN

Ruth Stock-Homburg

VERLAG

Gabler

März 2008

737 Seiten, gebunden

ISBN

3834905208

Personalmanagement

Theorien - Konzepte - Instrumente

Rezension von Dr. Isabella Urban, Korrespondentin,
iu@kulturmanagement.net

Anmutung und Aufmachung des Werkes lassen von vornherein eher das Lehrbuch, denn das Handbuch für die Praxis erkennen. Das Werk beginnt mit einem theoretischen Teil und verfügt über umfangreiche Literaturverzeichnisse zu den einzelnen Kapiteln. Durch zahlreiche Grafiken und Übersichten lässt sich schnell herausfinden, ob das für den Leser relevante Thema behandelt wird.

Dennoch eignet sich das über 700 Seiten umfassende Werk weniger für den Praktiker als den Studierenden, der sein Wissen zum Personalwesen vertiefen will. Für die tägliche Praxis des Personalmanagers, der schnelle Antworten auf aktuelle Fragen, Inputs und neue Ideen für kurzfristige Entscheidungen sucht, ist dieses Werk zu komplex, umfassend und detailliert. Es ist aber sicherlich eine wertvolle Basis für den Aufbau einer fundierten Personalmanagementstrategie und eignet sich hervorragend für die Vertiefung der Grundlagen zum Personalmanagement.

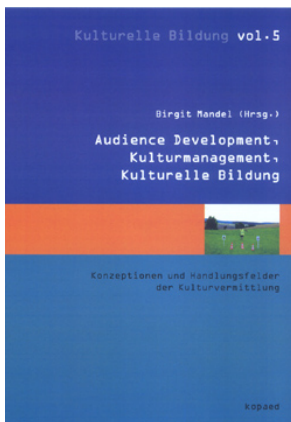
Die Relevanz des Werkes für den Kulturbetrieb ist – abgesehen von seiner Funktion als Fachlexikon - eher gering, weil vor allem für das künstlerische Personal im Kulturbetrieb „andere Gesetze“ der Personalauswahl und der Personalentwicklung gelten. Freilich können einzelne Aspekte auch im Kulturbetrieb Anwendung finden, dort aber hauptsächlich in den Bereichen des technischen und administrativen Personals. Insgesamt scheint der Kulturbetrieb in seiner Komplexität aber ein auf seine Bedürfnisse sehr speziell abgestimmtes Personalmanagement zu brauchen, das über den Standard des allgemeinen Personalmanagements hinausgeht.

Im Werk von Frau Stock-Homburg werden die Themen Personalplanung und -entwicklung, Beurteilung und Vergütung, Mitarbeiter/innenführung und Teams sowie drei Sonderthemen: ältere und weibliche Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sowie Health Care Management, das sich mit der psychischen Belastung im Job aufgrund der geänderten Bedingungen in der Arbeitswelt auseinandersetzt.

Das Buch lädt ein zum Schmökern über spannende Personalthemen, setzt aber entsprechende zeitliche Ressourcen des Lesers voraus, die er nach der verinnerlichten Lektüre des Kapitels Zeitmanagement eventuell erübrigen kann. ¶

DETAILS UND BESTELLEN

kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_687/cs_11/index.html



HERAUSGEBERIN

Birgit Mandel

VERLAG

kopaed, München 2008

Schriftenreihe

Kulturelle Bildung

vol. 5, 205 Seiten

ISBN

3-86736-035-9

**Audience Development. Kulturmanagement.
Kulturelle Bildung**
Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung

Rezension von Veronika Schuster, redaktion@kulturmanagement.net

Audience Development „als Bezeichnung für die strategische Entwicklung neuen Publikums für Kultureinrichtungen mit Hilfe unterschiedlicher Vermittlungsfunktionen“ (Mandel, S. 19) ist eine Begrifflichkeit, mit der in den angelsächsischen Ländern seit den 90er Jahren intensiv umgegangen wird. Die Beschäftigung mit den Zielen und Funktionen von Kunst und Kultur sowie mit dem Kultur- und Nichtkulturpublikum hat in Ländern wie Großbritannien und Frankreich zu unterschiedlichsten Ansätzen und Programmen geführt. Auch in Deutschland wird die Auseinandersetzung mit dem Besucher und seinen Bedürfnissen immer dringlicher – denn das altbekannte Publikum gibt es nicht mehr und das neue ist kaum zu greifen in seinen Ansprüchen und fordert einen anderen Umgang ein.

Birgit Mandel zeigt in ihrem einführenden Aufsatz detailliert die Wechselbeziehungen und Rahmenbedingungen von Kulturvermittlung mit den verschiedenen Faktoren wie künstlerisches Produkt und Rezipienten auf. Sie beginnt mit einem Ist-Stand, der von unterschiedlichen Auffassungen von Kulturvermittlung geprägt ist. Deutlich wird in dem Essay jedoch, wie wichtig es ist, Kulturvermittlung als Instrument der „Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen zwischen künstlerischer bzw. kultureller Produktion ... und der Rezeption bzw. dem Publikum“ (Mandel, S. 19) zu verstehen. Es geht um facettenreiche Vermittlungsprozesse, die den individuellen Ansprüchen antworten und nicht versuchen zu missionieren. Birgit Mandel erläutert Kulturvermittlung aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der Kulturpolitik, Kulturwissenschaft, Kulturpädagogik und dem Kulturmanagement – letztlich seinen Kooperationspartnern und Einflussfaktoren. Besondere Aufmerksamkeit schenkt sie der Rolle des wegen seiner angeblichen Nähe zur kalkulierenden Betriebswirtschaft oft verschmähten Kulturmanagements und beschreibt seinen bedeutenden, Kultur vermittelnden Wert. Die durch Studien und Erhebungen festgehaltenen Daten zur Kulturrezeption und zu den Beweggründe der Nutzer und Nicht-Nutzer dienen als Basis für die Erläuterungen, auf die die Autorin im Laufe des Textes zurückgreift, um ihre Argumentation nachvollziehbar darzustellen. Es ist ein viele Seiten berücksichtigender Beitrag, der die Komplexität von Kulturvermittlung und ihre Bedeutung schildert.

Ergänzt wird das Buch von zahlreichen Aufsätzen, die das Thema Kulturvermittlung überraschend vielseitig aufgreifen: Zum einen werden „Positionen der Kulturvermittlung aus Sicht der Kultur- und Gesellschaftspolitik, des Kulturmanagements, der kulturellen Bildung und der Künste“ beleuchtet. Darunter ein spannender Text von Adrienne Göhler, die die Entwicklung hin



... Rezension Audience Development

zur Kultargesellschaft beschreibt, in der Kreativität, von jedermann möglich, als wichtigstes Gut begriffen wird. Zum anderen beschäftigt sich der dritte und letzte Teil mit den Praxisfeldern von Kulturvermittlung, deren Projekte und Potenziale. Es werden Konzepte aus Tanz, Musik, Theater und Gesundheitswesen vorgestellt. Darunter das „Projekt Landarbeit“ während dem künstlerische Aktivitäten, ein Fest- und Veranstaltungsprogramm in einem Dorf bei Hildesheim durchgeführt wurden. Neuste künstlerische Ansätze bezogen die Bewohner mit ein und verlangten nach multipler Vermittlung.

Der nationale und internationale Forschungsstand gibt der Kulturpolitik und dem Kulturbetrieb eine fundierte „Bedarfsanforderung“ und innovative Handlungsbeschreibungen für ein nachhaltiges Audience Development. Der Anspruch an diese besteht nun darin, die Erkenntnisse zu reflektieren, ernst zu nehmen und endlich eine wie auch immer geartete, ernsthafte Umsetzung in die Wege zu leiten. Birgit Mandel liefert mit ihrem Buch eine äußerst lesenswerte Darstellung für „Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung“.

DETAILS UND BESTELLEN

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_680/index.html



AUTOR

Johannes Heinrichs

VERLAG

Stenoverlag

November 2007

213 Seiten, broschiert

ISBN

95444493271

Kultur – in der Kunst der Begriffe

Kultur kann mehr!

Eine Rezension von Joachim Kreuzkam, Akademie Gesellschaft und Wissenschaft, Bad Harzburg

Das Gründungs-Symposium für ein *World Culture Forum*, das im November 2007 in Dresden stattfand, hatte in der mehrjährigen Vorbereitungszeit eine Reihe von Beiträgen zur Bedeutung der Kultur für die zukünftige Entwicklung unserer Gesellschaft angeregt. Zu diesen Beiträgen gehört auch das Buch von Johannes Heinrichs. Wie er habe auch ich Philosophie bis zum Lizentiat bei den Jesuiten studiert (ohne jedoch dem Orden beizutreten) – er in München-Pullach, ich in Rom. Später war ich Kanzler an der Philosophisch-Theologischen Hochschule der Jesuiten in Frankfurt am Main, an der Heinrichs zuvor als Philosophie-Professor geforscht und gelehrt hatte. Zudem befasse ich mich seit meinem Studium in Forschung, Lehre und Beratung mit Fragen der Kulturphilosophie, der Kulturpolitik und des Kulturmanagements.

Vollends überzeugt, die Rezension zu schreiben, hat mich Kurt Biedenkopf, den ich aus meiner Zeit im Stifterverband – und einigen Gesprächen in der Zeit danach – kenne und schätze und der mich mit seinem sehr differenzierten Geleitwort (SS. 11-13) zu Heinrichs' Beitrag zum Kulturdialog neugierig gemacht hatte. Er beginnt seine Ausführungen so: "Als einen wissenschaftlichen Beitrag zum Weltkulturforum in Dresden, das eine grundlegende Neubewertung des Verhältnisses von Wirtschaft und Kultur wagt, bietet der Philosoph und Sozialökologe Johannes Heinrichs mit diesem Buch Begriffe und Definitionen für den Dialog an." Das interessierte mich.

Gleich auf der ersten Seite seines Buches steckt Heinrichs sein Aufgabenfeld entsprechend ab. Er zitiert zunächst das Ziel des Weltkulturforums, wie es im ersten Informationsprospekt des Veranstalters "Forum Tiberius" formuliert wurde: "Der Weltkulturforum soll in der geistigen Tradition Dresdens als Forum für einen Dialog zwischen Kultur und Wirtschaft stehen. Ziel ist der Anstoß zu einer Neuordnung der Proportionen menschlichen Handelns in der Gegenwart." (S. 15)

Heinrichs sieht seine originär philosophische Aufgabe in der Klärung der "Vorbegriffe", die beim Dialog über Kultur das "Aneinandervorbeireden" vermeiden helfen sollen. Philosophie versteht er als "Kunst der Begriffe". Sein Buch ist mithin ein kulturphilosophischer Essay, eine Art Einführung in kulturelle Kernfragen unserer Gesellschaft, die der Weltkulturforum behandeln möchte – national, europäisch, global. Heinrichs' Erfahrungen in der Vorbereitungsgruppe lassen ihn aber gleich wieder am Erfolg seines Vorhabens zweifeln. Selbst "kenntnisreichen Gesprächsteilnehmern" scheint – so seine Beobachtung bei den Sitzungen die "Aufmerksamkeit und Übung" in der begrifflichen Differenzierung zu fehlen. Um mich und meine Besprechung diesem – sicher ungewollt leicht lehrerhaft klingenden – Vorwurf nicht erst aus-



... Kultur in der Kunst der Begriffe

zusetzen, habe ich die drei Teile seines Buchs nicht nur einmal, sondern zweimal aufmerksam gelesen. Allerdings mit – nach wie vor – nicht unerheblichen Verständnisschwierigkeiten. Schwierigkeiten, die ich immer dann verspüre, wenn ich mich auf eine eigenwillige und ungewohnte philosophische Systemarchitektur einlassen muss, aber den übersichtlichen und plausiblen Gesamtaufritt aus den verkürzten (essayistischen) Darlegungen nicht gut erkennen kann. Das ist zunächst noch keine Kritik an den Inhalten. Aber eine "mäeutische Kulturphilosophie" (Kunst der Begriffe – also Philosophie – hier in klassischer Manier als "Hebammenkunst" beim Geburtsvorgang des Wissens über Kultur verstanden) kann man sich auch in geraffter Form etwas anders vorstellen. So gewinnt man manchmal fast den Eindruck, hier gehe es um eine Theoriebildung, "in der sich die Grundbegriffe gegenseitig unter Konsistenzzwang setzen" (wie Jürgen Kaube die Theorieaskese von Mario Rainer Lepsius einmal treffend beschrieben hat; FAZ 08.05.2008, S. 39), während es doch eigentlich weniger um definierbare "Konzepte"(Begriffe), als um nachvollziehbare Konzeptualisierungen von komplexen gesellschaftlichen Sachverhalten gehen sollte.

Wie auch immer: Wünschenswert wäre manchmal mehr Rücksichtnahme auf die Denkmuster der Diskutanten gewesen, die sich noch nicht seit 30 Jahren – und mehr – im Denkgebäude der Philosophie des Johannes Heinrichs – speziell seiner "Reflexions-Systemtheorie" und seiner "Viergliederung der Demokratie" – frei und kundig bewegen. (Übrigens: Ähnliche Verständnisschwierigkeiten, wie ich sie heute mit Texten von Heinrichs habe, müssen die nicht mit Heidegger großgewordenen Leser meiner kurzen philosophischen Lizenzarbeit gehabt haben, als sie meine Heidegger-Exegese über das "Sein zum Tode" gelesen haben, die mir doch so klar war – und dem Professor auch, wie er mir anschließend bestätigte.)

Nochmals: Das ist (noch) keine Kritik an den Plausibilitäten und der Nützlichkeit des Denkmodells von Heinrichs und seiner hypothetischen Grundlagen, sondern an der Darstellung, dem "Design" des Dialogangebots für einen breiten Kommunikationsprozess, den das Buch von Johannes Heinrichs erleichtern, begleiten und strukturieren helfen möchte. Ich gebe zu: Man kann auf 213 Seiten kein umfassendes Denkmodell entwickeln. Deshalb sind Verständnisschwierigkeiten im Detail vorprogrammiert. Die Grundstrukturen des Buchs lassen sich dennoch gut erkennen. Und so manche Gedanken und Argumentationen, Erläuterungen und Hypothesen kann man als kulturphilosophisch interessierter Zeitgenosse vorbehaltlos unterstreichen.

Teil I behandelt die drei fast schon klassisch zu nennenden Kulturbegriffe (vgl. Staatslexikon (1995), Bd. 3/Sp. 746 ff.; Scheytt (1988), S. 83ff):

- Kultur im weitesten Sinne: "Inbegriff menschlicher Hervorbringungen"



... Kultur in der Kunst der Begriffe

- Kultur im weiteren (mittleren) Sinne: "Subsystem des Sozialen" (hier allerdings unterscheidet Heinrichs zwischen Kultur/ System bedingter Werte und Religion/System unbedingter Werte)
- Kultur im engeren Sinne: "Schöne Kultur" (Kunst)

Die entscheidenden Passagen des Buches befassen sich mit dem Kulturbegriff im weiteren (mittleren) Sinne – jedoch ohne Religion. Hier wird Kultur als eines von vier gesellschaftlichen Subsystemen verstanden. Kultur bildet – nach Heinrichs – mit Wirtschaft, Politik und Religion die vier sozialen Systemelemente in seiner – aus einer "logischen Reflexionshierarchie" (S. 212) begründeten – "Reflexions-Systemtheorie". Heinrichs unterscheidet in seiner vierstufigen Reflexionslogik unreflektierte, einfach reflektierte, doppelt gegenläufig reflektierte Beziehungen und eine Abschlussreflexion. Er sieht in der praktischen sozialen Reflexion das Bindemittel des Sozialen. Das ist für ihn die Basis für seine Reflexions-Systemtheorie.

Das zu beobachtende Ungleichgewicht im Verhältnis von Kultur und Wirtschaft, die Dominanz des Ökonomischen über das Kulturelle, bilden das zentrale Problemfeld des Weltkultur Gipfels. An diesem Punkte müsste eigentlich eine intensive Auseinandersetzung mit Heinrichs' "reflexionssystemtheoretischen" Ansatz ansetzen, die an dieser Stelle jedoch nicht möglich ist. Sie würde den Rahmen gewaltig sprengen. Hier nur eine Frage: Steht Religion (Legitimationssystem) als gesellschaftliches Subsystem wirklich neben Kultur (Kultursystem), wie Heinrichs meint, oder ist sie Teil der Kultur im weiteren (nicht im weitesten) Sinn, wie es die klassische Dreiteilung der gesellschaftlichen Subsysteme – Kultur, Wirtschaft, Politik versteht? Das hängt in der Tat davon ab, wie ich das Denkmodell begründe und strukturiere.

Schließlich wäre auch ein systemtheoretisches Denkmodell für Gesellschaft und ihre Subsysteme vorstellbar, in dem nicht primär die Reflexion, sondern die grundlegenden anthropologischen Lebens- und Entwicklungsbedürfnisse strukturbildend sind. Ich meine eine evolutionäre Systemtheorie – basierend auf den Bedürfnissen nach Zivilisationsgütern (Reproduktion, Gesundheit, Ernährung, Bewegung, Wohnung, Kleidung, Wohlstand, Eigentum), nach Ordnungsgütern (äußere und innere Sicherheit, Recht, Demokratie, Arbeit und Soziale Sicherheit) und nach Kulturgütern (Religion, Wissenschaft, Kunst, Bildung). Natürlich artikulieren sich die Entwicklungsbedürfnisse in einem vielschichtigen sozialen Umfeld, zu dem die Reflexion in ihren verschiedenen Ausprägungen gehört, Aber das Bedürfnis nach individueller Orientierung in der Welt und die soziale Vermittlung von Orientierung über Sprache und Sitte in der – in der Terminologie von Heinrichs – gelebten wie in der theoretischen Reflexion gehören gleichermaßen zur Entwicklung des Menschen. Eine der plausibelsten Definitionen (Konzeptualisierungen) von Kultur im weiteren Sinn findet sich bei C. Kluckhohn/W. H. Kelly (1945), S. 98: a historically derived system of explicit and implicit designs for living,



... Kultur in der Kunst der Begriffe

which tends to be shared by all or specially designated members of a group" (zit. von Höhle (1997), S. 329).

Auch im evolutionären systemtheoretischen Modell spricht man von gesellschaftlichen Subsystemen: von Wirtschaft, Politik und Kultur (einschließlich Religion). Dominanz des Ökonomischen kann in diesem Modell mehrere Bedeutungen annehmen: Überbetonung der Befriedigung der Bedürfnisse nach materiellen Zivilisationsgütern gegenüber der Pflege der geistig-kulturellen und ordnungspolitischen Werte – individuell wie kollektiv. Oder Überbetonung der notwendigen betriebswirtschaftlichen Gewinnerzielung in den Unternehmen und Organisationen unter Hintanstellung der Fragen nach einer zukunftsorientierten ("nachhaltigen") strategischen Marktpositionierung und überdies nach der Legitimität der unternehmerischen Entscheidungen (Inhalte der ökosozialen Marktwirtschaft als eines globalen Modells, wie es Franz Josef Radermacher in seinen sehr gehaltvollen Beiträgen im Gründungs-Symposium angesprochen hat – vgl. WCF-Kurzdokumentation (2008), SS. 14ff und 28) . Nicht alles, was legal ist, ist eben auch legitim. Kultur als Orientierungssystem (als gesellschaftliches Subsystem) – individuell, korporativ, national oder global – sollte immer auch das Legitimationssystem mit umfassen.

Das hat natürlich Konsequenzen für die zukünftige Gestaltung der ethisch-religiösen Strukturen (des Grundwertesystems) in einer Gesellschaft, einer Unternehmung oder auch im privaten Bereich. Andeutungen hierzu finden wir im Beitrag von Christian Troll (WCF-Kurzdokumentation S. 37). Für ihn stehen alle Religionen vor der Herausforderung, "eine überzeugende Geistigkeit, einen überzeugenden Glauben, jeweils von den verschiedenen Wurzeln her zu entwickeln, so dass wir dann gemeinsam, im Dienste am Gemeinwohl des Menschen, multireligiös leben können". Das hat aber auch Auswirkungen auf die zukünftige Gestaltung des Wissenschaftsbetriebs, des Kunstbetriebs und des entwicklungsfördernden Umfelds, des Bildungswesens. Alle diese Fragen, die Heinrichs teilweise anspricht – wenn auch mit einem etwas anderen Kultursystemverständnis im Hintergrund – werden die Diskussionen des europäischen Forums im Jahre 2009 wie des Weltwirtschaftsgipfel in den darauffolgenden Jahren beschäftigen, wenn das Forum mehr als ein "Honoratiorentreffen" sein soll.

Die gedanklichen Anstöße, die Heinrichs in seinem Buch gegeben hat, sind jedenfalls – wenn man die Kurzdokumentation des Gründungs-Symposiums liest – noch kaum aufgegriffen worden. Das konnte man vielleicht auch nicht erwarten – allein schon wegen der erwähnten kommunikativen Schwierigkeiten. Diese Schwierigkeiten nehmen für den Leser von Heinrichs' "Kultur – in der Kunst der Begriffe" noch zu, wenn man sich seinen Lösungswegen aus der Situation des Ungleichgewichts von Wirtschaft und Kultur nähert: Heinrichs ist überzeugt, dass die ausgemachten – und gerade gegenwärtig unerwartet massiv erfahrbaren – Ungleichgewichte "wesentliche, unumgängliche



... Kultur in der Kunst der Begriffe

Steuerungsprobleme einer modernen, d.h. nach diesen Subsystemen differenzierten Gesellschaft (sind, JK), die allerdings bisher nicht adäquat thematisiert wurden." (25)

Und er fährt fort: "Nach meinen Einsichten kann dies nur auf der Basis einer Systemtheorie gelingen, die gleichzeitig für die Weiterentwicklung unserer Demokratien eine vitale erstrangige Bedeutung hat. Wie besonders die Professoren Kurt Biedenkopf, Meinhard Miegel sowie Dr. Bernhard Freiherr von Loeffelholz in den Vorbereitungssitzungen schon eindringlich ausführten, ist in unserer westlichen und global immer stärker tonangebenden Kultur etwas grundsätzlich aus dem Ruder gelaufen durch die überstarke Dominanz des "wirtschaftlichen Zweiges der Kultur". (25f)

In Teil II seines Buches beschreibt Heinrichs übrigens vier aktuelle Konfliktstellen in unserer Gesellschaft, bei denen die vermeintlichen Steuerungsprobleme offenkundig werden. Sie tragen die Überschriften: "Systemische Differenzierung statt ‚Kampf der Kulturen‘", "Strukturelle Alternativen zur globalen Wirtschafts-Hegemonie", "Jus Culturae und Gastfreundschaft der Kulturen" und "Sterbende Sprachen und die Sprachlosigkeit der Welt". Heinrichs ist überzeugt: Was aus dem Ruder gelaufen ist und noch weiter aus dem Ruder läuft, muss man durch Steuerungsleistungen wieder in die richtige Richtung bringen können. So verstehe ich auch das seinem Essay vorangestellte Zitat von Konfuzius: "Der Schüler sprach zu Konfuzius: Wenn Euch der Herrscher des Staates die Regierung anvertraute – was würdet Ihr zuerst tun? Der Meister antwortete: ‚Unbedingt die Namen und Begriffe richtigstellen. Stimmen die Namen und Begriffe nicht, so ist die Sprache konfus. Ist die Sprache konfus, so entstehen Unordnung und Misserfolg.‘" (9)

Wer aber sollte die Begriffe in unserer Demokratie wieder richtig stellen? Heinrichs' Antwort, die sich in Teil III seines Buches findet: Ein viergliedriges parlamentarisches System (bestehend aus vier "Parlamenten", "Kammern" oder "Häusern"), das der Viergliederung der gesellschaftlichen Subsysteme nachgebildet ist und durch getrennte Wahlen Elemente des heutigen Parlamentarismus und direkter Demokratie vereint (186ff): Wirtschaftsparlament, Politikparlament, Kulturparlament und Grundwerteparlament.

Heinrichs sieht in diesem gedanklichen Entwurf die Chance, die Steuerungsprobleme bewältigen zu können. Die Frage aber bleibt doch: Wer kann für sich die Definitionshoheit über die Begriffe beanspruchen? Werden die Debatten in einem viergegliederten Parlament auch nur um einen Deut besser als heute? Letztlich geht es doch nicht um Begriffsklärungen und Definitionen und davon abhängige Steuerungsmodelle, sondern um Fragen der Optimierung der öffentlichen, von transdisziplinärer Wissenschaft gestützten Meinungsbildungsprozesse, damit Wahlen langsam "aufgeklärter" werden und weniger Lobbyismus gesteuert ablaufen? Niemand ist Herr der Vernunft oder Weisheit – weder die Bürgerschaft, noch die einzelnen oder in Gruppen auftretenden Wissenschaftler, Experten und "Weisen", weder die Parteien



... Kultur in der Kunst der Begriffe

noch die Kirchen, weder die Arbeitgeberverbände noch die Gewerkschaften. Natürlich reichen in einer Demokratie Verfahrensregeln allein nicht aus, um die gesellschaftliche Entwicklung positiv zu steuern, weil Regeln allein kein Garant für vernünftige, aufgeklärte, wertkonsensuale politische Entscheidungen sind. Umso wichtiger ist die Stärkung der Demokratie und ihrer Debattekultur durch die gezielte Stärkung der Leistungsfähigkeit des Subsystems Kultur: der Welt der Wissenschaften, Künste, Religionen und der Bildung, deren Autonomie, Förderungswürdigkeit und -notwendigkeit die Verfassung deshalb ausdrücklich fordert. Die Demokratie setzt die Wirksamkeit eines kulturellen Fundaments in der Gesellschaft voraus, das sie selbst als Staat nicht garantieren kann – auch nicht durch ein "Kulturparlament" in Verbindung mit einem "Grundwerteparlament".

Hier wird die Demokratie der Unterstützung durch innovative vorparlamentarische Strukturen bedürfen, die in Zusammenarbeit mit den besten Medien neben den drei Gewalten – Legislative, Exekutive und Judikative – eine vierte aufbaut: die "Consultative", wie ich sie nennen möchte, an der sich potentiell jeder Bürger und jede Bürgerin beteiligen kann, wenn sie sich den Anstrengungen eines wissenschaftsgestützten Common Sense zu unterziehen bereit ist. International spricht man in diesem Zusammenhang vom gezielten Aufbau einer transdisziplinären Wissenschaft, an der die Bürger jedweder professioneller Herkunft als "Korrespondierende Mitglieder" mitwirken können. Allerdings bedarf es dazu neuer kulturell-wissenschaftlicher Institutionen, über die sich Gedanken zu machen ein in den 90-er Jahren vielfach zitiertes, aber noch viel zu wenig beachtetes Buch beigetragen hat: *The new production of knowledge – The dynamics of science and research in contemporary societies* (Gibbons et al. (1995).

Das *World Culture Forum* könnte einen wichtigen Beitrag zur Förderung und Beschleunigung der Arbeit einer transdisziplinären handlungsbezogenen – und nicht nur mono-oder interdisziplinär anwendungsbezogenen – Wissenschaft leisten. Eine solche transdisziplinäre Wissenschaft sollte zentrale Inhalte für die Managementaus- und -weiterbildung von Führungskräften in multikulturellen Kindertagesstätten ebenso wie in global tätigen mittelständischen Unternehmen und weltweiten Großkonzernen mit dem Ziel einer zukunftsorientierten Governance in ihrem Handlungsumfeld liefern. Es wäre interessant, diese Gedanken mit den Vorstellungen zu verknüpfen, die demnächst ein "Erlebnishaus des Wissens" in Köln umsetzen soll, wie wir von Franz Josef Radermacher erfahren (WCF-Kurzdokumentation (2008), S. 16).

Nach Wirtschaft und Politik ist die Kultur das dritte Subsystem (allerdings verstanden als Einheit von Heinrichs' Kultur- und Legitimationssystem), das sich schon in naher Zukunft Konturen geben muss, um die Ungleichgewichte in der Welt zügig bearbeiten zu können und die Moderne mit ihren zunächst einmal berechtigten zentrifugalen aufklärerischen Kräften in den vergangenen dreihundert Jahren vor der drohenden Gefahr einer zynischen und men-



... Kultur in der Kunst der Begriffe

schenverachtenden "Brasilianisierung" zu bewahren und die Moderne durch eine "Revolution" in "Global Governance" zur Reife zu führen.

Mein Appell als Fazit der Rezension: Reden wir die epochale Umbruchzeit mit ihren Krisensituationen nicht zu schlecht, sondern sehen und nutzen wir eher die Chancen. "Die Kultur ist mehr"? -Die Kultur kann mehr!🙏

Literatur:

- Staatslexikon (1995): Görresgesellschaft (Hrsg.), Staatslexikon (6 Bände), Freiburg/Basel/Wien: Herder
- O. Scheytt (1989): Die Musikschule – Ein Beitrag zum kommunalen Kulturverwaltungsrecht, Stuttgart: Kohlhammer
- Gibbons et al. (1995): M. Gibbons/C. Limoges/H. Nowotny/S. Schwartzmann/P. Scott/M. Trow, The new production of knowledge, London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE
- B. Lonergan (1975), Theologie im Pluralismus heutiger Kulturen, Freiburg/Basel/Wien: Herder
- V. Höfle (1987), Moral und Politik – Grundlagen einer Politischen Ethik für das 21. Jahrhundert, München: Beck
- J. Kreutzkam (2007), Kultur und Wirtschaft – Gedanken zur Gründung des World Culture Forum in Dresden:
http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_577/index.html
- WCF-Kurzdokumentation (2008): World Culture Forum (Hrsg.), Kurzdokumentation Gründungs-Symposium für ein World Culture Forum 23. – 25. November 2007 in Dresden
- R. Minnerath (2007): Gegen den Verfall des Sozialen – Ethik in Zeiten der Globalisierung, Freiburg/Basel/Wien: Herder
- C. Kluckenhohn/W.H. Kelly (1945): The Concept of Culture, in: The Science of Man in the World Crisis, ed. by R. Linton, New York/London, SS. 78 -105🙏

DETAILS UND BESTELLEN

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_688/index.html



Weltkulturgipfel in Dresden geht in die 2. Etappe

Bemerkenswerte Statements bei einer Präsentation zum bevorstehenden World Culture Forum in sächsischen Glashütte

Was beim Gründungssymposium 2007 zunächst auf nationaler Ebene begann, erfährt vom 26.2.-1.3.2009 nun seine konsequente Fortsetzung mit einem europäischen Kongress. Im Herbst 2010 schließlich soll es dann den eigentlichen Weltkulturgipfel geben. Kulturmanagement Network begleitet als Medienpartner von Beginn an die Aktivitäten des World Culture Forum. Die Initiatoren des Forum Tiberius in Dresden haben sich zum Ziel gesetzt, der Gesellschaft zu vermitteln, dass der Umgang mit Kultur in einem ganzheitlichen Verständnis von größter Bedeutung ist. Im Konferenzsaal der Uhrenmanufaktur Glashütte Original fand nun Mitte Dezember eine Präsentation statt, bei der erstmals das Programm für den bevorstehende europäischen Kongress vorgestellt wurde. Die gesellschaftliche Tragweite der gesamten Idee wurde dabei vor allem durch Aussagen von Meinhard Miegel und Franz-Josef Radermacher eindrucksvoll unterstrichen.

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, redaktion@kulturmanagement.net

„Wir befinden uns auf einer Reise“, erklärte Vorstandssprecher Hans-Joachim Frey, der sich sicher in den vergangenen zwei Jahren häufig den Vorwurf gefallen lassen musste, sich mit dem geplanten Weltkulturgipfel allzu hochfliegenden Plänen nachzugehen. Während viele Sympathisanten in diesem Projekt ein „schickes Segelschiff“ vor Augen sahen, belächelten andere den vermeintlichen „Kutter aus Sachsen“, so Frey mit bildlichem Humor. Die Zahl der Skeptiker dürfte an jenem Dezembertag weiter zurückgegangen sein. Dies mag zum einen daran liegen, dass die Konzeption für den Europakongress Ende Februar inhaltlich überzeugte. Außerdem steigt das Bewusstsein, dass die weltweite Banken- und Finanzkrise mit all ihren Auswirkungen neue Antworten auf gesellschaftliche Grundfragen verlangt. Die Grenzen des Wachstums, so die gewonnene Erkenntnis, sind erreicht. Hier setzt das World Culture Forum an - mit der Suche nach anderen Erklärungsmustern als der rein ökonomischen Logik. In den zahlreichen Arbeitstreffen und Panels setzte sich ein breiter Kulturbegriff durch, der der Konzeption zugrunde liegt. Für den bevorstehenden europäischen Kongress soll die Stadt als Ausgangspunkt der Debatten stehen. Die weitere Vorstellung der Konzeption übernahmen in Glashütte zwei ausgewiesene Experten: Prof. Meinhard Miegel und Prof. Franz-Josef Radermacher.

Miegel bezog sich in seinen Ausführungen auf die Bedeutung der Kultur als Ausdruck allen menschlichen Handelns - in Wissenschaft, Religion und Poli-



... Weltkulturgipfel

tik ebenso wie beim Essen oder Wohnen. „Wir erleben in diesen Tagen: auch der Finanzbereich ist Kultur“, so der Autor zahlreicher gesellschaftspolitischer Publikationen. Eine Kultur aber, deren zentrales Glücksversprechen die fortwährende Mehrung materiellen Wohlstands ist, sei nicht zukunftsfähig. Miegel hob als ein Beispiel für den wachsenden Handlungsbedarf insbesondere den immer geringer werdenden sozialen Zusammenhalt auf. Dies werde gerade durch die Zunahme von Ein-Personen-Haushalten verstärkt. Die Politik reagiere immer häufiger darauf mit kostspieligen Interventionen. Die sozialen Dienste ließen sich allerdings seiner Meinung nach nicht weiter ausbauen.

Die scheinbare Dynamik von Städten, die wie bereits beschrieben als Modell dem nächsten Kongress zugrunde liegen, sei nach Meinung Meinhard Miegels ebenfalls trügerisch. Erkauft wird diese vordergründige Dynamik durch weniger Kommunikation innerhalb solcher Ballungszentren. Der demographische Wandel ist schon seit vielen Jahren bekannt, nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Industrieländern wie Italien oder Japan. Hierzulande verlieren wir jährlich 1 Million Menschen - und dies trotz Zuwanderung. Obwohl wir dies wüssten, sträubten wir uns eher mit konkreten Lösungsansätzen, mahnte Miegel. „Mögen das doch die anderen lösen“, sei hier eine stereotype Reaktion. Eine andere Reaktion bestand in der Forderung nach mehr Geld. Hieran werde deutlich, das ein Umdenken not tut.

Diese Auffassung vertritt ebenfalls Franz-Josef Radermacher, Professor für Informatik an der Universität Ulm und Leiter des Forschungsinstituts für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung/n. Bekannt geworden ist er durch sein Engagement in der *Global Marshall Plan Initiative*, die sich seit 2003 für eine gerechtere Globalisierung, eine sog. *World in Balance*, einsetzt. Uta Petersen führte mit ihm bereits im Februar 2008 für das *KM Magazin* ein Interview, das an Aktualität und Brisanz seither eher noch gewonnen hat. Der Verfechter einer ökosozialen Marktwirtschaft und Mitglied des *Club of Rome* führte zahlreiche Gründe auf, warum sein Werben um eine *World in Balance* so wichtig ist. Zum einen ist da der bereits durch Miegel angesprochene demographische Wandel. Radermacher wies aber darauf hin, dass sich dieser Schrumpfungsprozess hierzulande vollzieht, während gleichzeitig weltweit die Bevölkerung deutlich zunehme. Die Fortschritte in der Medizin führten zu einer steigenden Lebenserwartung, sodass beispielsweise in China trotz der 1-Kind-Politik der Regierung die Bevölkerungszahl wachse. Radermacher machte als Neurobiologe mit einem plastischen Vergleich deutlich, wie sehr das Thema Lebenserwartung zur eigenen Selbstreflexion ermahnt: Der Wissens- und Erfahrungsschatz jedes Menschen lasse sich nun mal nicht einfach wie bei Computerfestplatten überspielen. Und während spätestens damit der Ulmer Professor bei den Anwesenden für persönliche Anteilnahme sorgte, kam er zum Kern des Problems: Wie organisieren wir uns? Hat die Logik des ökonomischen Systems, nämlich das Wachstum, weiterhin Bestand? Aus seiner Sicht beweist die Natur, das dies Unsinn ist. Man müsse lernen, so



... Weltkulturgipfel

Radermacher, das ökonomische System in Einklang zu bringen mit dem Biotop, unserer ökologischen Existenzgrundlage. Für ihn war insofern die Entwicklung nach dem Fall der Mauer ein Irrweg - der Triumph einer reinen, auf materiellen Werten beruhenden, marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft ein Pyrrhussieg. Auf ein Politikversagen bezogen, sprach Radermacher vom „Plünderungspotenzial“ des Mittelstands. Die Mitte der Gesellschaft würde immer weiter marginalisiert, flüchtet sich ins Privat-Individuelle, sucht ökonomische Auswege durch Steuerhinterziehung oder der Beteiligung am finanziellen Spekulantentum, dessen Ergebnisse man jetzt in der Finanzkrise so offenkundig sähe. Der, der sich schon verschuldet hat, verschuldet sich noch mehr. Der freie Markt, bilanzierte Franz-Josef Radermacher, benötige eine „ökosoziale Einhegung“, u.a. mit mehr sozialem Ausgleich, einer Balance der Weltkulturen und natürlich dem Schutz der Umwelt. Insofern sei die Zeit reif und das World Culture Forum eine ideale Plattform, um über ein anderes Referenzsystem als den *Homo oeconomicus* zu reden, nämlich das der KULTUR. Man darf gespannt sein, was in Dresden Ende Februar an Beiträgen und Publikumsreaktionen zu bewerten ist. Man ist ganz offenkundig auf dem richtigen Weg. ¶



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

redaktion@kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 18.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net