

KM

Nr. 89 · Mai 2014 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



Cherchez



Liebe Leserinnen und Leser,

Ihnen müssen wir es eigentlich nicht wirklich sagen: die Kultur, die Kunst lebt von dem Ehrgeiz derer, die sie betreiben und vorantreiben. Es ist wie in anderen beruflichen Sphären auch. Es scheint ein etwas anderer Ehrgeiz zu sein – ja, vielleicht etwas ehrenhafter –, aber auch hier ist er der unermüdliche Antrieb und die leidenschaftliche Grundlage, aus denen heraus der häufig steinige Weg zu den selbst gesteckten Zielen, den gewünschten Jobs oder den Herzensprojekten überhaupt erst gegangen werden kann. Daher überrascht es nicht, dass Ehrgeiz in anderen sprachlich-positiv geprägten Ländern mit Ambition (lat. für sich engagieren) oder Motivation (lat. für bewegen) ausgedrückt wird. Die Ehrgeizigen wollen etwas bewegen, werden von etwas bewegt, sie sind geprägt von Idealismus und Begeisterung. Ohne diesen Ansporn lässt sich wohl auch kaum das ungebrochene, berufliche Interesse an der Kultur erklären – denn sich in einer finanziell eher prekären Lage oder in einem von Überstunden und Freiwilligenarbeit geprägtem Job wiederzufinden, ist alltäglich. Doch die Künste sind moralischer Halt und kreativer Ausweg in Zeiten der enormen gesellschaftlichen Veränderungen. In Kunst und Kultur ist Ehrgeiz die Motivation zur Selbstverwirklichung in einem Bereich, für den man vor allem eine große Leidenschaft hegt und auch dringend braucht.

Vor allem innerhalb von Kultureinrichtung gehört es aber regelmäßig dazu, dass man für finanzielle Mittel und die Zustimmung der Geldgeber und Öffentlichkeit lange und besonders intensiv kämpfen, ja beinahe „über Leichen gehen“ muss. Dann können nicht nur die Mitstreiter, sondern auch die Familie, das Privatleben oder die eigene Gesundheit auf der Strecke bleiben. Dieser Ehrgeiz hat also auch negative Facetten und wird gerne mit skrupellosen Wirtschaftsmagnaten, Politikerallüren oder übermäßigen Managerboni in Verbindung gebracht. Die Kultur erscheint dabei nicht als ein Umfeld, das solchen übermäßigen Ehrgeiz fördert, oder? Auch im Kulturbereich, und um die Erkenntnis kommt man nicht herum, steht Ehre immer öfter für Erfolg, Geld, Schlagzeilen – das beinahe fürstliche Gebaren und die überraschend hohen Honorare mancher Intendanten und Direktoren lassen in Anbetracht der Einkommensverhältnisse zu „mittleren Angestellten“ kaum einen anderen Schluss zu. Im Kontext der schönen Künste und ihrer Ideale sollte die ursprüngliche Bedeutung von Ehre aber wieder häufiger in den Mittelpunkt gestellt werden: das Ansehen und die Achtung aufgrund von moralischen Werten.

Der etymologische Ursprung des Teilbegriffes Geiz meint Streben oder Passion – also nicht, mit Ehre zu geizen, sondern, nach ihr zu streben. Faire Arbeitsbedingungen und Bezahlungen, die Bemühung offen zu sein und sich weiterzuentwickeln und nicht zuletzt Ehrlichkeit und Transparenz nach innen und nach außen müssen solche erstrebenswerten Werte des modernen Kulturbetriebs sein.



In der Wirtschaft wie in der Kultur, im Privaten wie im Beruflichen ist Ehrgeiz also janusköpfig. Er steht wie kaum ein zweiter Begriff für den Unterschied zwischen dem Antrieb, besser zu sein als die anderen, und jenem, ehrwürdig sein zu wollen. Im Laufe einer Karriere im Kulturbereich schwankt man zwischen beidem, der Druck und die Anforderungen sind von Beginn der Ausbildung an hoch. Wer nur nach Idealen und nicht ein wenig nach Macht und Einfluss strebt, bleibt auf der Strecke. Kulturbetriebe und ihre Mitarbeiter sind stets auch gegenseitige Konkurrenz. Damit die Kultur trotzdem das Zentrum des Kulturbetriebs bleibt, ist es aber gerade der passionierte Ehrgeiz für die Sache, der gepflegt werden muss. Nur er kann zu Höchstleistungen führen, zu neuen Ideen anregen. Nur mit Leidenschaft gewinnt man den Kampf und den Preis – sei es Geld aus der Hand eines Förderers, Anerkennung von Seiten der Konkurrenz oder ein Award, der das Interesse der Öffentlichkeit weckt. Hierfür braucht der Kulturbetrieb keine Dopingkontrollen, die den Ehrgeiz in geregelte Bahnen lenken. Vielmehr ist es der ehrwürdige, faire Wettkampf um Ideen, Ideale und Werte, bei dem im das Streben nach Anerkennung über sich herauswächst.

Die Redaktion von Kulturmanagement Network und ich wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre Kristin Oswald

**3. REDAKTIONSWETTBEWERB
FÜR STUDIERENDE**

ENDSTATION KULTUR

*Bitte alle
aussteigen!*

EINSENDESCHLUSS DER
KONZEPTE IST DER
12. MAI 2014
WWW.KM-WETTBEWERB.DE

WIE SIEHT FÜR EUCH DIE UTOPIE
EINES KULTURBETRIEBS AUS?
AUFBEFORDERT SIND ALLE STUDIERENDEN, DIE
SICH MIT LEIDENSCHAFT, SPASS UND KRITISCHEM
SACHVERSTAND MIT THEMEN DES KULTUR-
BETRIEBS AUSENANDERSETZEN MÖCHTEN.

KONTAKT: VERONIKA SCHUSTER, CHEFREDAKTEURIN, KM MAGAZIN • VS@KULTURMANAGEMENT.NET • KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH • AMALIESTR. 15 • 99423 WEIMAR



Schwerpunkt

Ehrgeiz

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Homo ehrgeiziensis

Die Sucht nach Anerkennung und ihre evolutionären Wurzeln

Ein Beitrag von Josef H. Reichholf

..... Seite 5

Ehrgeiz – Ein zweiseitiges Schwert

Ein Beitrag von Uwe Peter Kanning

..... Seite 11

Wann macht Ehrgeiz Sinn?

Über die Folgen von unreflektiertem Ehrgeiz für Karriere und Lebensweg

Ein Beitrag von Jana Symalzek

..... Seite 15

Zwischen wollen und sollen

Ehrgeiz, Konkurrenzdruck und Erwartungen bei jungen Künstlern

Ein Beitrag von Ingolf Schauer

..... Seite 23

Gamification

Was wir von Spielen über Motivation lernen können

Ein Beitrag von Tanja Neumann

..... Seite 35

Leistung ins rechte Licht rücken

Wie Ehrgeiz Kulturinstitutionen nach vorne bringen kann

Ein Beitrag von Maurice Lausberg

..... Seite 38

KOMMENTARE

Neue Generation, neuer Ehrgeiz?

Von den zu großen Erwartungen der Generation Y

Ein Beitrag von Henrik Zaborowski

..... Seite 19

Eine Laudatio für Museen

Warum es bei den Preisen der AICA weder um Ehrgeiz noch um Konkurrenz geht.

Ein Beitrag von Marie Luise Syring

..... Seite 42

KM IM GESPRÄCH

Das größte Defizit ist die Bewusstmachung

Interview mit Dr. Elisabeth Exner-Grave

..... Seite 27

Applaus allein macht nicht glücklich - Künstler zwischen Ehrgeiz und Demotivation

Interview mit Angelika Wild

..... Seite 31

KM – der Monat

KM KOLLOQUIUM

Kritische Agenten für die Kulturproduktion der Zukunft

Communication & Cultural Management an der Zeppelin Universität Friedrichshafen

Ein Beitrag von Claudia Steigerwald

..... Seite 44

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Externe IT-Beratung im Museum

– über Chancen und Herausforderungen

Ein Beitrag von Philipp Stanehl

..... Seite 49

TAGUNGEN & KONFERENZEN

Fachtag Barriere? frei!

Ein Beitrag von Andrea Gaede und Johanna von der Waydbrink

..... Seite 52

IMPRESSUM

..... Seite 55



Foto: Miki Sakamoto-Reichholf

PROF. (EM.)

DR. JOSEF H.

REICHHOLF

geb. 1945, Zoologe & Evolutionsbiologe, war bis 2010 an der Zoologischen Staatssammlung in München und lehrte an beiden Münchner Universitäten. Autor vieler wissenschaftlicher Publikationen und von 40 Büchern, übersetzt in 15 Sprachen (auch Chinesisch, Koreanisch und Japanisch). Er erhielt die höchste Auszeichnung des Verbands Deutscher Biologen. Das „Cicero-Ranking 2009 & 2012“ zählt ihn zu den 40 wichtigsten Naturwissenschaftlern und zu den führenden Intellektuellen Deutschlands.

Kontakt:

reichholf-jh@gmx.de

Homo ehrgeiziensis

Die Sucht nach Anerkennung und ihre evolutionären Wurzeln

Ehrgeiz und die daraus folgenden Handlungen gehören zu den Grundeigenschaften des Menschen. Als solche finden sie sich in allen Bereichen des Lebens – oft auch dort, wo wir sie nicht vermuten. Für unser Magazin begibt sich der Zoologe und Evolutionsbiologe Prof. Dr. Josef Reichholf auf die Suche nach den evolutionären Ursprüngen des menschlichen Ehrgeizes und seinen vielfältigen Spuren in der modernen Gesellschaft.

Ein Beitrag von Josef H. Reichholf, München

Ranking ist keine neue Erfindung

Lernen und Konkurrenz machen Stress. Mehr denn je in unserer Zeit. Dennoch schneiden deutsche Schüler nicht sonderlich gut ab im internationalen Vergleich nach den PISA-Studien. Was solche Vergleiche besagen, ist umstritten. Die Urteile hängen von den Positionen ab, die eingenommen werden, etwa ob selbstständiges Denken ein wichtigeres Lernziel sei, als Mathematik zu beherrschen; ob musische, künstlerische und soziale Fähigkeiten, die sich schwer quantifizieren lassen, mehr bedeuten als Kenntnisse in den Naturwissenschaften. Jede Betrachtungsweise ergibt eine andere Bewertung und damit andere Sichtweisen auf die Besonderheit der Menschen, in mehr oder weniger großem Umfang ehrgeizig zu sein.

Dabei ist es erst in zweiter Linie wichtig, welchen Weg der Ehrgeiz einschlägt. Ehrgeiz, dessen können wir sicher sein, ist keine Erfindung bestimmter Menschen oder Kulturen, sondern eine menschentypische Eigenschaft. Dass er nicht immer und überall gleichermaßen ausgeprägt vorkommt, spricht nicht gegen seine Universalität. In den Unterschieden drücken sich lediglich kulturelle Einflüsse aus, die Ehrgeiz fördern oder dämpfen. Ganz zurückzudrängen ist er nirgends.

Schon Kinder wollen Erste werden

Früh erwacht er, der Ehrgeiz. Schon Kinder wollen Erste/r werden; Jungen ausgeprägter als Mädchen. Ziele werden selbst gesetzt. Sie sind aus der Sicht Unbeteiligter bedeutungslos. Im Ergebnis sind sie es nicht. Wer häufig oder immer der Erste wird, erreicht unter den Altersgenossen höheres Ansehen und in der Gruppe eine Spitzenposition. Ganz von selbst sortieren sich die Kinder in Anführer, Mitläufer und Versager. Die Menschen gehen davon aus, dass hierarchische Strukturierung ein ganz natürlicher Vorgang ist. Nur die (zu) Schwachen sollten geschützt werden. Das ist ihnen eine soziale Gesellschaft schuldig. Ansonsten hält man es für richtig, dass die Kinder „ihren Platz im Leben“ finden. „Alle Menschen sind gleich“, heißt es in den Menschenrechten, aber alle Menschen wissen zugleich, dass das lediglich das



... Die Sucht nach Anerkennung und ihre evolutionären Wurzeln

Recht auf Gleichbehandlung meint. Das Gegenteil, die Ungleichheit, verleiht jedem Menschen die unverwechselbare Identität, die Einmaligkeit.

Ehrgeiz fördert die Entwicklung dieser Individualität. Kinder bringen dieses Wissen mit, ohne dass sie es erlernen müssen. Je mehr die Individualität fortschreitet, desto stärker wirkt der Ehrgeiz mit, etwas zu erreichen oder zu werden. Es „geschafft“ zu haben erzeugt euphorische Gefühle hoher Intensität. Sie verlangen alsbald nach mehr, um höher zu kommen, um weiter aufzusteigen.

Hierarchien – überall in Leben und Gesellschaft

In den abendländischen Gesellschaften waren bis in das späte 19. Jahrhundert die Rollenverteilungen klar: der Mann war Oberhaupt der Familie, die Frau ihm untergeordnet. Damit gingen zwei unterschiedlich ausgerichtete Formen von Ehrgeiz einher: das Streben nach Macht und Einfluss bei den Männern und die Konkurrenz der Frauen untereinander um Aussehen und Ansehen, um hochrangige Männer und vor allem um das Gebären von Söhnen. Die in dieser Rollenverteilung stark zurückgedrängte Frau sollte sich im Häuslichen entfalten und dem Mann die Kinder großziehen.

Die beiden großen Kriege der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zerschlugen dieses System der Funktionsteilung in den westlichen Kulturen weitgehend. Dass es trotzdem die Männer leichter haben, in bessere oder hohe Positionen zu kommen als die Frauen drückt sich in der gegenwärtigen Quotendiskussion aus. Unberücksichtigt bleibt dabei die Frage, ob jede Frau wirklich in gleicher Weise und mit männertypischem Ehrgeiz nach möglichst hohen Positionen streben will. Männer und Frauen sind einander biologisch nicht gleich. Lebensentwürfe sollten so weit wie möglich Privatsache sein und nicht vom Staat verordnet werden. Eine Benachteiligung des einen Geschlechts kann nicht mit der Bevormundung des anderen ausgeglichen werden.

Familienoberhäupter und Gruppenführer

Es ist daher eine Folge biologischer Gegebenheiten, dass sich in den meisten Kulturen der Menschen und, so weit wir es überblicken, auch zu allen Zeiten Clanstrukturen entwickelt haben, die durch ein Oberhaupt gekennzeichnet und geführt werden. Jede Gruppe braucht eine Führung, ganz gleich, ob sie aufgrund von Verwandtschaftsverhältnissen oder aus freiem Zusammenschluss Gleichgesinnter zustande kommt. Die sogenannte Kernfamilie aus dem Elternpaar und ihren Kindern war und ist historisch der Ausnahmefall, die alleinerziehende Mutter im Wesentlichen ein Phänomen unserer Zeit. Zum Familienoberhaupt wurde man zwar zumeist aufgrund der Altersfolge, aber auch aufgrund besonderer Leistung. Diese Möglichkeit nährt den Ehrgeiz, denn die Konkurrenz der Geschwister ist überschaubar. Anders sieht es aus, wenn in offenen Gruppen um gute/hohe Positionen zum eigenen Vorteil konkurriert wird. Die soziale Kontrolle des Ehrgeizes wird dann viel schwächer, weil sich die egoistischen Ziele erheblich leichter verschleiern lassen.



... Die Sucht nach Anerkennung und ihre evolutionären Wurzeln

Kein Mensch hat allein die Kraft, eine größere Gruppe anderer Menschen seinen eigenen Zielen zu unterwerfen. Dem „Führer“ fließt deswegen auf geheimnisvolle Weise, wie es scheint, Macht zu, die sich aus der Gesamtstärke der Gruppe ergibt. In solche Machtpositionen kommen nur Menschen, die von einem entsprechend starken Ehrgeiz getrieben werden. Jede Gruppe, ob klein oder groß, „will“ eine Führung haben und unterwirft sich dieser. So befremdlich diese Neigung auch wirken mag, so verständlich wird sie, wenn man ihre Vorteile berücksichtigt. Für das Leben der einzelnen Menschen ist es in aller Regel vorteilhaft, einer möglichst großen Gruppe anzugehören, denn die Sicherheit für das eigene Leben nimmt damit zu. Sie erzeugt das Gefühl von Überlegenheit. Intern bedeutet Sicherheit, dass es besser möglich ist, eine (gute) feste Position zu finden. Mit zunehmender Gruppengröße bauen sich ganz von selbst innere Strukturen auf und es kommen vielfältige Positionen zustande. Spezialisierung schafft Vorteile in der Konkurrenz mit anderen; Ehrgeiz treibt sie voran.

Staatsführung – selbstermächtigt, gewählt, gewünscht

Gruppenintern gibt es eine Vielzahl von Mechanismen, die darauf zielen, sich Freiräume für die eigene Entfaltung zu schaffen. Zugleich hat in jedem Staat die Obrigkeit dafür zu sorgen, dass sich die „Untergebenen“ nicht zu sehr selbst verwirklichen. Ehrgeiz zielt auf Aufstieg. Die davon ausgelösten Veränderungen gefährden das System fester Strukturen, das innerhalb der verschiedenen Gesellschaften aufgebaut wird. Sie sind notwendig, um ein einigermaßen reibungsarmes Zusammenleben vieler Menschen auf engem Raum zu gewährleisten. Zu größeren Teil drücken die Einschränkungen aber behördlichen Selbstzweck aus. In dieser Situation erweist sich der Ehrgeiz der Einzelnen als stärkste Kraft, einer allumfassenden Einflussnahme des Staates Paroli zu bieten.

Suche nach den Ursprüngen

Für alle Menschen gilt, dass sie zu mehr oder minder engen oder lockeren Gemeinschaften gehören. In diesen nehmen sie bestimmte Positionen ein. Je höher die Position, desto weniger gibt es davon. Manche Menschen tun sich leichter als andere, kraft ihrer Fähigkeiten oder ihres Aussehens gute Positionen zu erreichen. Die meisten müssen dafür hart arbeiten. Tatsächlich lässt sich der Mensch am besten als „Arbeitstier“ charakterisieren. Schon immer unterliegen wir dem starken inneren Druck, durch Streben nach Verbesserungen das Überleben zu erleichtern. Der Name dieses Dranges ist Ehrgeiz, sein Ziel die möglichst hohe Position im Sozialgefüge. Ehrgeiz durchsetzt unser ganzes Leben bis hin zum Risiko des Plagiats getriebenen Sucht nach Titeln.

Das Vorrecht des/der Ersten

Das Vorrecht, Erster (geworden) zu sein, hat das Recht des Stärkeren zurückgedrängt und eine neue Basis für das Zusammenleben geschaffen. Wer freies



... Die Sucht nach Anerkennung und ihre evolutionären Wurzeln

Gut als Erster in Besitz nimmt, dem gehört es. Wer etwas zuerst entdeckt, dem gebührt die Priorität. Wem eine bestimmte Position zukommt, kann die damit verbundenen Rechte in Anspruch nehmen. Unser gesamtes Rechtssystem ist durchdrungen von diesem Prinzip. Irgendwann in der Geschichte der Menschwerdung muss dieser Wechsel zur stärkeren Betonung des Persönlichen eingetreten sein. Sicherlich geschah es nicht erst in jüngster Vergangenheit. Dazu ist das zugehörige Verhalten schon zu fest im Menschen verankert. Es braucht nicht gelernt zu werden. Sein Ursprung dürfte in verstärkter Zusammenarbeit in der Gruppe zu finden sein. Kooperation begünstigt das Überleben von Gruppen. Dieser gelenkte Egoismus drückt sich im Ehrgeiz aus. Der Beifall oder auch die Billigung der Gruppe nährt weiteren Ehrgeiz. Doch da es keinen festen Zustand für eine bestimmte Gruppe gibt, sondern viele mögliche, die sich zudem ändern, kann Ehrgeiz kein natürliches Ende finden oder verzichtbar werden. Stets bleibt er im Wechselspiel mit den Widerständen, die sich ihm entgegensetzen, und dem eigenen Vermögen, sich durchzusetzen. Meist funktioniert die wechselseitige Kontrolle der miteinander Konkurrierenden gut genug, um ausgleichend zu wirken.

Leben mit dem Ehrgeiz

Es sind die zu stark ausgeprägten, übersteigerten Formen von Ehrgeiz, die gefährlich werden. Wenn die Gesellschaften unüberschaubar groß geworden sind, lassen sich leichter Seilschaften im Verborgenen entwickeln, Intrigen schmieden und Betrügereien durchführen. In kleineren Gruppen mindern Verwandtschaft und soziales Eingebundensein in die Großfamilie den individuellen Ehrgeiz zugunsten der Gruppeninteressen. Je höher der Grad an Anonymität, desto direkter wird die Konkurrenz. Zu allen Zeiten versuchten daher die Gesellschaften, das individuelle (Macht)Streben zu bremsen. Als stärkste Gegenmittel erwiesen sich Religionen und Ideologien. Sie verbinden das Wir mit dem Gefühl der Überlegenheit. Die vielen, einander widerstrebenden und sich gegenseitig weitgehend neutralisierenden Kräfte des individuellen Ehrgeizes bündeln sie auf nach außen gerichtete Ziele (Dominanz über andere Gruppen, Sendungsbewusstsein, Weltherrschaft). Daraus gingen aber auch die größten Probleme der Menschheit hervor, nämlich dass sich Gruppen/Völker in Vernichtungskriegen gegeneinander richteten. Der in größeren Gruppen gleichgerichtete Ehrgeiz ist daher zwar einerseits das wirkungsvollste Mittel, die interne Konkurrenz auf ein sozialverträgliches Niveau zu senken, andererseits aber eine der Haupttriebkraft in der Konfrontation von Völkern und Ideologien.

In demokratischen Gesellschaften verlagert die Gewaltenteilung zu ehrgeiziges Streben in den Bereich von kleineren Gemeinschaften innerhalb des Staates, wie Parteien, die sich vornehmlich verbal bekriegen. Diese nur in der Theorie einfache Struktur drückt aus, wie schwierig es ist, mit dem Ehrgeiz der Menschen und seinen Folgen, dem Machtstreben, in größeren Gesellschaften umzugehen.



**... Die Sucht nach Anerkennung und ihre evolutionären Wurzeln
Ehrgeiz schafft Leistungsgesellschaften**

So notwendig es ist, auf die negativen Seiten des Ehrgeizes und seine Verwurzelung im menschlichen Verhalten hinzuweisen, so wichtig ist es auch, zu betonen, dass er die Grundlage für das Zustandekommen von Leistungsgesellschaften darstellt. Sie schaffen Wohlstand, erhöhen den Lebensstandard auch für jene, die zu den Leistungen der Leistungsträger nicht beitragen. Das moderne soziale Sicherungssystem, das es so noch nie gegeben hat, hält sie besser, als Großfamilien dies tun konnten.

In Leistungsgesellschaften zählt Erfolg. Er wird mit entsprechend starkem Ehrgeiz angestrebt. Aber es ist nicht nur der wirtschaftliche Erfolg, dem das Streben gilt, sondern auch die gesellschaftliche Position. Die gefeierten Literaten, die großen Wissenschaftler und Künstler gehören zumeist nicht zu den Großverdienern. Es ist ihr Ruhm, der zählt. Ruhm kann aber, wie wirtschaftlicher Erfolg, höchst zweifelhafter Natur sein, von Skandalen rühren und falschen Ehrgeiz ausdrücken. Die Sucht nach Erfolg kann krankhaft werden – auch eine Facette des Ehrgeizes. Ehrgeiz und Bereitschaft zum Betrug nähern sich nicht selten ziemlich stark an.

- Anzeige -



**Jetzt bewerben: Masterstudiengang
Kulturmanagement und Kulturtourismus**

Sie wollen...
Managementkompetenz durch ein praxisorientiertes Masterstudium an einer traditionsreichen Universität mit modernster Ausstattung erwerben

Wir bieten...
Module zu Kulturmarketing, Personalmanagement, Kulturtourismus, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Recht, Eventmanagement, Kulturfinanzierung und -politik, Existenzgründung, Projektmanagement, Social Media, Case Studies, Planspiele, Exkursionen in die Praxis u.a.

Information:
Europa-Universität Viadrina | Professur für Kulturmanagement
Studiengangsleitung: Prof. Dr. Andrea Hausmann
E-Mail: master-kuma@europa-uni.de
www.kuwi.europa-uni.de/kulturmanagement



EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (ODER)



... Die Sucht nach Anerkennung und ihre evolutionären Wurzeln

Ob die Leistungsgesellschaft von Dauer sein kann, wird sich zeigen. Skepsis ist angebracht, denn so sehr sich Leistung in den modernen Gesellschaften westlicher Prägung auch auszahlt, so wenig setzt sie sich um in den biologisch auf lange Sicht letztlich entscheidenden Fortpflanzungserfolg. Um es auf eine knappe Formel zu bringen: Von Ehrgeiz getragene Leistung fördert zwar die Selbstverwirklichung, senkt aber drastisch die Kinderzahl. Insofern kann es sein, dass diese Ausrichtung ein vorübergehendes Phänomen unserer Zeit darstellt, aber keine langfristig nachhaltige Lebensstrategie bildet, solange sich der individuelle Ehrgeiz im Erreichen von Positionen und der Verbesserung der Einkommen erschöpft. Auf diesem Weg schafft sich die Gesellschaft selbst ab. Sie wird durch Lebensformen abgelöst werden, die nicht allein leistungsorientiert sind, und den Ehrgeiz zurückstutzen auf das „fortpflanzungsverträgliche Maß“. 

ZUM WEITERLESEN

- Sie können zum *Homo ehrgeziensis* mehr erfahren. Eine Langfassung des Beitrags von Josef H. Reichholf finden Sie unter:
http://www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1405_Beitrag_Reichholf_Langfassung.pdf
- Josef H. Reichholf (2009): Warum wir siegen wollen. Der sportliche Ehrgeiz als Triebkraft in der Evolution des Menschen. – Fischer Taschenbuch Nr. 18366, Frankfurt am Main.



**PROF. DR. UWE
PETER KANNING**

Jg. 1966, Dipl.-Psych., Studium in Münster und Canterbury. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Autor und Herausgeber von mehr als zwei Dutzend Fachbüchern und psychologischen Testverfahren. 2013 Wahl unter die „40 führenden Köpfe des Personalwesens“ (Personalmagazin). Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, Soziale Kompetenz, unseriöse Methoden der Personalarbeit.

Ehrgeiz – Ein zweischneidiges Schwert

In der Psychologie stehen Ehrgeiz, Ambition und Motivation als Synonyme für den inneren Antrieb. Dieser ist Grundlage für die Leistungen und Anstrengungen, die aufgebracht werden, um Anerkennung – vor allem im Beruf – zu erhalten. Welche Motive dahinter stehen und welche Rolle sie spielen, um einen Bewerber und dessen soziale Kompetenzen einschätzen zu können, beschreibt für uns der Wirtschaftspsychologe, Prof. Dr. Uwe Peter Kanning.

Ein Beitrag von Uwe Peter Kanning, Osnabrück

Psychologische Motive

Da ist zunächst das Machtmotiv. Ehrgeizige Menschen streben machtvolle Positionen an, die es ihnen ermöglichen, Dinge nach ihren Vorstellungen gestalten und Menschen beeinflussen zu können. In den meisten Berufen ist dies mit einem Aufstieg in der Hierarchie einer Organisation verbunden. Im kulturellen Sektor muss dies aber keineswegs zwangsläufig der Fall sein. Man denke hier z. B. an einflussreiche Literaturkritiker, Dramaturgen oder Schauspieler. Im Alltag neigen wir dazu, das Streben nach Macht eher negativ zu bewerten und übersehen dabei, dass eine Bewertung eigentlich erst dann möglich ist, wenn wir wissen, zu welchem Zweck die Macht eingesetzt werden soll.

Neben dem Machtmotiv spielt die Leistungsmotivation eine wichtige Rolle. Menschen, die ehrgeizig sind, wollen meist auch etwas leisten, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten also zur Entfaltung bringen. Dies kann sowohl intrinsisch als auch extrinsisch begründet sein. Bei einer intrinsischen Leistungsmotivation ist die Person fleißig, weil ihr Leistung an sich Erfüllung verschafft. Mitarbeiter mit hoher intrinsischer Motivation liefern auch dann gute Arbeitsergebnisse, wenn dies niemand merkt. Bei einer extrinsischen Motivation ist die Leistung hingegen nur Mittel zum Zweck. Man ist fleißig, weil es hierfür Belohnungen – z. B. in Form von Geld oder Anerkennung – gibt. In sehr vielen Fällen dürfte beides eine Rolle spielen. Der erfolgreiche Schriftsteller schreibt, weil Schreiben an sich ihm ein Bedürfnis ist, verliert aber auch nicht den Markt aus dem Blick, um seine Bücher gut absetzen zu können.

Ein drittes Motiv, das hier eine Rolle spielt, ist der Selbstwert. Menschen streben im Allgemeinen nach einem positiven Selbstwert. Hierbei setzen sie zahlreiche Strategien ein. Beispielsweise meiden sie Leistungssituationen, wenn sie erwarten, an ihnen zu scheitern. Sie suchen sie jedoch, wenn sie zuversichtlich sind, die Aufgaben gut lösen zu können. Eine weitere Möglichkeit, den Selbstwert positiv zu beeinflussen, läuft über soziale Anerken-



... Ein zweischneidiges Schwert

nung. Wenn andere einen bewundern, man ein geschätzter Gesprächspartner ist oder viele gut über einen reden, so ist dies eine hervorragende Quelle für einen positiven Selbstwert. Gerade im künstlerisch-kulturellen Kontext dürfte diese Form des Selbstwertmanagements häufig anzutreffen sein.

Konsequenzen für den Arbeitsalltag

Aus Sicht des Arbeitgebers ist Ehrgeiz ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite wünscht man sich Mitarbeiter, die aus eigenem Antrieb heraus Leistung erbringen. Wer intrinsisch leistungsmotiviert ist, benötigt niemanden, der ihn antreibt oder ständig sagt, welche Aufgaben als Nächstes zu erledigen sind. Dies führt insgesamt zu mehr Leistung und erleichtert die Führungsaufgaben der Vorgesetzten. Menschen, die machtmotiviert sind, bilden in großen Organisationen zudem einen Pool der Nachwuchsführungskräfte, aus dem sich im Laufe der Zeit die nächste Generation tatsächlicher Führungskräfte entwickeln lässt. Wirbt man externes Personal für Führungspositionen an, so interessiert man sich auch im Kultursektor in aller Regel für Menschen, die etwas aktiv gestalten wollen.

Auf der anderen Seite geht ein hohes Maß an Ehrgeiz aber mit potenziellen Problemen einher. Nicht selten stehen ehrgeizige Mitarbeiter in Konkurrenz zueinander. Ein hoher Selbstwert wird u. a. dadurch erlangt, dass man aus der Menge hervortritt und andere hinter sich lässt. Konkurrenz belebt unter günstigen Bedingungen das Geschäft, sie kann aber ebenso die Quelle von Neid und Missgunst sein. Hierunter leiden nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Leistungsfähigkeit der Organisation insgesamt, wenn es nicht mehr darum geht, etwas substanziell Gutes zu schaffen, sondern lediglich besser als die interne Konkurrenz zu sein. In dieser Form erschwert der Ehrgeiz der Mitarbeiter die Arbeit der Führungskräfte, bis hin zu dem Problem, dass man sich gegen Mitarbeiter verteidigen muss, die am eigenen Stuhlbein sägen. Eine allzu hohe Leistungsmotivation trägt zudem auch dann Problempotenzial in sich, wenn der eigene Anspruch nicht mit den individuellen Ressourcen Schritt hält. Wer mehr von sich fordert, als er leisten kann, wird unzufrieden und bisweilen auch krank.

Der Faktor „Ehrgeiz“ in der Personalauswahl

Vor diesem Hintergrund wird schnell deutlich, dass Ehrgeiz in der Auswahl neuer Mitarbeiter ein wichtiges, aber gleichwohl auch sehr differenziert zu betrachtendes Thema darstellt. Hierbei sind zumindest drei Aspekte zu bedenken:

1. **Passung:** Es ist wenig sinnvoll, sich neue Mitarbeiter ins Haus zu holen, die über hohen Ehrgeiz verfügen, wenn ihre Arbeitstätigkeit ihnen keine hinreichende Möglichkeit zur Befriedigung bietet. Ein fachlich hervorragender Bewerber, der über ein hohes Machtmotiv verfügt, ist bei einem kleinen Arbeitgeber, der keine Aufstiegsmöglichkeiten bietet, in der Regel fehl am Platz. Hier ist Unzufriedenheit ebenso vorprogrammiert, wie



... Ein zweischneidiges Schwert

ein Wechsel des Arbeitgebers, sobald sich die Gelegenheit bietet. Kurzfristig mag man sich als Arbeitgeber über einen solchen Bewerber vielleicht freuen, man darf jedoch die mittel- und langfristige Perspektive nicht vernachlässigen.

2. **Ausmaß:** Die Frage nach dem Ehrgeiz eines Bewerbers ist keine, die sich sinnvoll mit „ja“ oder „nein“ beantworten lässt. Er ist mehr oder weniger stark ausgeprägt. Für die Personalauswahl ist es entscheidend, dass man eine Vorstellung vom richtigen Grad der Ausprägung erhält. So kann z. B. die Leistungsmotivation eines Menschen aus Arbeitgebersicht zu gering, aber auch zu hoch ausgeprägt sein.
3. **Zusammenspiel mit anderen Kompetenzen:** Wohl kaum jemand stellt einen Bewerber allein deshalb ein, weil er ehrgeizig ist. Warum sollte eine Musikschule einen sehr ehrgeizigen Pianisten beschäftigen, der ein lausiger Didaktiker ist? Ebenso wenig ist es sinnvoll, die Museumsdirektion mit einer ehrgeizigen Person zu besetzen, die zwar inhaltlich sehr stark ist und einen internationalen Ruf genießt, aber im Gegenzug kein wirtschaftswissenschaftliches Wissen aufweist. Doch es geht nicht nur um Fachkompetenz. Die weiter oben skizzierten Probleme, die sich durch Ehrgeiz im kollegialen Umfeld ergeben, können von den Beteiligten nur dann gut bewältigt werden, wenn bei der Personalauswahl auch die sozialen Kompetenzen der Bewerber hinterfragt wurden. Die meisten Arbeitsplätze gehen heute mit Teamarbeit einher. Ehrgeiz und Fachlichkeit allein genügen hier nicht, um letztlich erfolgreich zu sein.

Personalauswahl nach Gutsherrenart

In einem guten Personalauswahlprozess spielt der Ehrgeiz der Kandidaten und Kandidatinnen durchaus eine Rolle. Er ist jedoch nur ein Baustein von vielen und spiegelt immer die Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes. Die bittere Wahrheit ist allerdings, dass Personalauswahlverfahren in Deutschland vor allem in kleinen Organisationen kaum professioneller ablaufen als vor 50 Jahren. Die umfangreiche Forschung zur Personalauswahl wird hier so gut wie gar nicht zur Kenntnis genommen. Häufig bekommen daher nicht diejenigen die Stelle, die optimal zu den Gegebenheiten passen, sondern diejenigen, die den Entscheidungsträgern am besten gefallen – Personalauswahl nach Gutsherrenart.

Persönlichkeit, Kompetenzen und Motivation wirklich erfassen

Will man den Ehrgeiz der Bewerber professionell untersuchen, so bieten sich hierzu verschiedene Methoden an. In den Bewerbungsunterlagen sollte man sich an den biografischen Fakten und nicht an Motivationsschreiben oder formalen Kriterien der Mappengestaltung orientieren. Diejenigen, die das schönste Motivationsschreiben vorlegen, sind vielleicht nur diejenigen, die am besten im Internet recherchiert haben und sich am besten verkaufen können. Eine teure Mappe sagt wohl mehr über den finanziellen Hinter-



... Ein zweiseitiges Schwert

grund des Bewerbers als über seine Persönlichkeit aus. Bei Menschen, die sehr ehrgeizig sind, sollten sich allerdings in ihrem Lebenslauf Hinweise auf besondere Anstrengung und Leistung finden lassen. Beispielsweise sollten sie hervorragende Noten in der Ausbildung erbracht oder parallel zum Studium andere Aufgaben übernommen haben. Insgesamt betrachtet sind die Bewerbungsunterlagen ein recht stumpfes Schwert der Personalauswahl. Man sollte ihnen nicht allzu viel Gewicht beimessen.

Aussagekräftiger sind wissenschaftlich abgesicherte Fragebögen, wie etwa das Leistungsmotivationsinventar (LMI), mit deren Hilfe man u. a. Motive und Ansprüche der Kandidaten systematisch hinterfragt. Ihr Vorteil besteht darin, dass man über einen Vergleich mit Normstichproben einschätzen kann, wie stark unter- oder überdurchschnittlich die untersuchten Kompetenzen ausgeprägt sind.

Im Interview konfrontiert man die Bewerber mit Situationen aus dem zukünftigen Berufsalltag, die ein hohes Maß an Leistungs- bzw. Gestaltungsmotivation erfordern und lässt sie ihr mögliches Verhalten in diesen Situationen reflektieren. Noch besser ist es, nicht nur über Verhalten zu reden, sondern Verhalten in realen Situationen zu beobachten. Hierzu setzt man z. B. Rollenspiele ein, in denen die Bewerber zeigen, wie sie schwierige berufliche Situationen meistern.

Alles in allem handelt es sich bei „Ehrgeiz“ um ein Thema, das im Kultursektor eine wichtige Rolle spielt und daher u. a. auch in der Personalauswahl Beachtung finden sollte.¶





Wann macht Ehrgeiz Sinn?

Über die Folgen von unreflektiertem Ehrgeiz für Karriere und Lebensweg

JANA SYMALZEK

ist seit 4 Jahren zertifizierter Business Coach und spezialisiert auf Visionsentwicklung. Als Expertin für die Kreativwirtschaft gehörte sie zum Kernteam der ersten Thüringer Agentur für die Kreativwirtschaft. Von 1998-2008 wirkte sie als Jung-Architektin an einigen preisgekrönten Bauprojekten in Wien mit. Die Mutter einer 7-jährigen Tochter und leidenschaftliche Gärtnerin ist vor allem gern viel draußen - „Natur verbindet mit der eigenen Natur“, so ihre Devise. Daher finden die meisten ihrer Coachings und Workshops auch im Freien statt.

Ein Beitrag von Jana Symalzek, Weimar

Als ich die Nachricht, von der Entlassung des Burgtheaterchefs Matthias Hartmann erreichte und ich anschließend das Spiegel-Interview mit Claus Peymann, Intendant des Berliner Ensembles, dazu las, erweckte dies meine Aufmerksamkeit. Der Fall stellte sofort einen Zusammenhang her zu den Erfahrungen, die ich als Coach beobachte: Ob Burnout, unehrenhafte Entlassung, unternehmerische Krise oder persönliche Sinnkrise – die Liste ließe sich um Vielfaches ergänzen –, die Ursache ist oft dieselbe: Ehrgeiz. Der in unserer wachstumsorientierten Leistungsgesellschaft, unserem Schulsystem und an unseren Universitäten viel gerühmte Ehrgeiz ist, falsch geleitet oder schlecht durchdacht, der sichere Weg in eine Krise.

Am Beispiel der beiden Intendanten und einer rhetorischen Frage möchte ich einen Erklärungsversuch des Problems „Ehrgeiz“ und eine Anleitung für nachhaltigen Erfolg wagen. Von außen betrachtet sind sowohl Hartmann als auch Peymann ehrgeizig. Zumindest auf den ersten Blick. Aber: Was macht Peymann anders? Oder: Was hat Hartmann getan, was Peymann nicht tut?

Blinder Ehrgeiz oder das Fehlen von Sinn und Vision

Mit blindem Ehrgeiz bezeichnet man einen Zustand, in dem man strikt auf ein Ziel zugeht, das man sich entweder nicht selbst ausgesucht hat oder dessen Sinn man nicht hinterfragt. Leider ist blinder Ehrgeiz ein Zustand, der in vielen Bereichen nicht nur gelebt, sondern auch indirekt oder direkt gefördert wird.

Als Beispiel nenne ich die Wissenschaft: Die Arbeitsverträge sind kurz, meist 1-2 Jahre, der Konkurrenzdruck ist groß, gute Stellen gibt es wenige, BewerberInnen viele. Projekte werden meist durch Drittmittel finanziert, für die man sich über ein undurchsichtiges System an Anträgen und Netzwerken kämpfen muss. Trotz dieser familien- und planungsunfreundlichen Gegebenheiten widmen sich junge AkademikerInnen ehrgeizig ihrer wissenschaftlichen Arbeit, verbunden damit, vielleicht weitere Titel zu erwerben und stets in dem Bemühen darum, herauszufinden, wie man also die angestrebten Ziele bestmöglich und risikofrei erreichen kann und was man tun muss, um den besten Antrag, Fachartikel oder die beste Bewerbung zu schreiben und die richtigen Leute zu kennen. Dies führt, ob das Ziel erreicht wird oder nicht, zwangsläufig in eine Krise.



... Wann macht Ehrgeiz Sinn?

Denn früher oder später stellt sich die Frage nach dem Sinn der investierten Zeit und Mühe. Wenn z.B. das Ende des Vertrags in Sicht ist, Projekte oder Verträge platzen, Vorgesetzte einem das Leben schwer machen oder sich die familiäre Situation ändert, müssen oft nicht die Qualität des eigenen Einsatzes, sondern das Ziel selbst und der Weg dorthin hinterfragt werden. Dann fragt man sich: Wofür tue ich das alles? So kann es nicht weiter gehen.

Ich möchte jeden beglückwünschen, der/die sich diese Frage aufrichtig stellt und kritisch mit den Antworten umgeht. Denn diese sind das einzige, was Sie aus dem blinden Ehrgeiz-Teufelskreis heraus bringen kann und Sie davor schützt, sich aufgrund der Krise in eine Abwärtsspirale aus zu viel Arbeit, gepaart mit dauerhafter Demotivation und Desillusion zu begeben. Wer sich die Frage nach dem Sinn beantwortet, erkennt die eigene Vision, das, wofür man brennt und was man von Herzen will.

Dies kann zu ungewöhnlichen Erkenntnissen und Eingeständnissen führen, die die jetzige Krise betreffen. Im Fall Hartmann scheint es eindeutig, dass er aus Ehrgeiz gehandelt hat. Nach zwei (abgebrochenen) kaufmännischen Lehren, jahrelanger Tätigkeit als Theaterregisseur und künstlerischer Leiter sowie der Intendanz am Theater Bochum war ausreichend Vorerfahrung für den Posten in Wien anzunehmen. Dies bedeutet aber nicht, dass sich Hartmann die Frage nach dem persönlichen Sinn deutlich gestellt hat. Es wäre möglich, dass er erst festgestellt hat, was zum Burgtheaterintendanten-SEIN dazu gehört, als er es bereits war. Dies alles auszufüllen, war aber vielleicht nicht sein Ziel. Ehrgeiz wird vor allem dann sichtbar, wenn jemand sein Ziel erreicht hat. Bei blindem oder auch übermäßigem Ehrgeiz ist man dann nicht in der Lage, die entsprechende Position auszufüllen oder die verdiente Zufriedenheit zu genießen – denn erst jetzt „sieht“ man, dass es gar nicht das eigentliche, persönliche Ziel war. Die Kraft, die man aufgebracht hat, um das Ziel zu erreichen, nimmt ab.

Fazit: Mit blindem Ehrgeiz erreicht man Dinge und Ziele, die man unbedingt erreichen will, soll oder muss. Aber man fragt nicht nach deren Sinn.

Die Frage nach dem Sinn stellt sich dem Ehrgeizigen oft erst in einer Krise. Als Gegenmittel hilft nur, die eigene Vision zu kennen und zu wissen, welchen Sinn man im eigenen Handeln sieht und spürt. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt:

Falscher Ehrgeiz oder eine Vision ohne Realitätssinn

Jeder Mensch leuchtet, wenn er von seiner Vision oder Leidenschaft erzählt. Man sieht in dem, was sie tun einen Sinn. Eine Vision macht den Unterschied, das eigene Tun aus sich heraus in die Welt gebracht zu haben, ein Tun, von dessen Sinn man vollkommen überzeugt ist. Eine Vision allein bestimmt aber nicht, ob das Tun nachhaltig erfolgreich ist oder nicht. Nachhaltig werden Handlungen erst, wenn auch spätere Generationen dies als



... Wann macht Ehrgeiz Sinn?

ehrbares Schaffen betrachten, wenn man sie nicht, wie im Falle Hartmann unehrenhaft entlässt. Doch wie geht das?

Das Gegenteil von Ehrgeiz oder Sinn plus Vision plus Realität

Erfolg wird erst dann nachhaltig, wenn man sich, soweit als möglich, von übermäßigem Ehrgeiz befreit, also nicht nur unbedingt und auf Kosten anderer bestrebt ist, die eigenen Ziele zu erreichen, sondern nach tatsächlicher Ehrenhaftigkeit, Idealismus und der Achtung anderer strebt.

Nun ist Ehre ein schwieriges, auch sehr ambivalent besetztes Wort. Ich verstehe es als etwas, das man zugesprochen bekommt, wenn man sich den Menschen und Bedingungen aufrichtig stellt, sie verbessern möchte und dafür moralische Grundwerte und auch die Bedürfnisse anderer in den Mittelpunkt stellt. Wenn man die Gegebenheiten weder ignoriert, noch umstößt, ohne sie vorher genau betrachtet zu haben, oder wenn man offensichtliche, aber verschwiegene Probleme – den sogenannten „Elefanten im Raum“ – für alle sichtbar werden lässt. In Ehre steckt also Ehrlichkeit und auch Achtung. Beide sind für wirklich nachhaltigen Erfolg unerlässlich.

Ein Theaterdirektor, der vorgibt es gäbe keine finanziellen Schwierigkeiten, keine Subventionen, externe Finanzierungsspritzen etc. handelt unehrlich und dadurch schlicht fahrlässig gegenüber seinen Mitarbeitern, Geldgebern und dem Publikum. Nachhaltig erfolgreiche Menschen stellen sich den Bedingungen und Schwierigkeiten. Sie finden Lösungen, die mit diesen Schwierigkeiten auskommen, sie angemessen überwinden oder sogar den Sinn in ihnen erkennen.

Schauen Sie sich um: Wen kennen Sie, der Ihrer Meinung nach nachhaltig erfolgreich ist? Was ist, glauben Sie, die Vision, die diesen Menschen antreibt? Mit welchen Schwierigkeiten geht dieser Mensch ehrlich um oder sieht sogar eine Chance in ihnen?

Im Moment sieht es so aus, als hätte Peymann nachhaltig Erfolg. Seine Vision? „Das Theater bleibt und ist ein politischer Ort, und das haben selbst die Theaterleute vergessen.“ Die Realität, der er sich stellt: „Ich habe immer gewusst: Ich lebe von dem Geld der Leute, die nicht ins Theater gehen. Das kann man zu anständig finden. Aber auch Intendanten wie Dieter Dorn, Jürgen Flimm und Peter Stein haben sich daran gehalten.“

Und Hartmann? Seine Vision kenne ich nicht. Das er sich den Realitäten nicht gestellt hat oder nicht stellen konnte, ist ein Fakt. Was draus wird, ist offen. Wenn seine Vision im Theater liegt, wird man wieder von ihm hören. Auch Peymann ist einst ehrgeizig gescheitert, aber wieder aufgestanden.

Fragen statt Handlungsanleitungen

Erwiesenermaßen motiviert eine Tätigkeit uns immer dann, wenn diese auch einen Sinn ergibt. Wenn Sie wissen, wofür Sie etwas tun. Wenn Sie wis-



... Wann macht Ehrgeiz Sinn?

sen, wohin Sie Ihr Weg bringen soll. Wenn Sie wissen, was Sie an Ihrer Tätigkeit schätzen und was die dahinter liegende Motivation für Sie ist. Hier können Sie Ihren Ehrgeiz mit wenigen Fragen selbst hinterfragen:

- Erscheint es Ihnen erstrebenswert, ehrgeizig zu sein?
- Kennen und bewundern Sie bestimmte Menschen, die besonders ehrgeizig sind?
- Was schafft man Ihrer Meinung nach durch Ehrgeiz? Und was nicht?
- Wann ist Ehrgeiz zu viel?
- Gibt es auch andere Bereiche für Ehrgeiz als den Beruf?
- Wann ist Ehrgeiz blind? Was sieht man dann nicht?
- Wann ist Ehrgeiz falsch?
- Setzt Kulturmanagement Ehrgeiz voraus?
- Wofür setzen sie ihren Ehrgeiz ein?
- Wann fehlt Ihnen der Ehrgeiz?
- Was ist der Sinn hinter Ihrem momentanen Tun?
- Ist das, wofür Sie glauben, ehrgeizig sein zu müssen, das, was Sie wirklich wollen?
- Gestalten Sie Ihre ehrgeizigen Handlungen nach den Vorgaben anderer?
- Wofür würden Sie gern ehrgeizig sein, wenn Sie es sich trauen würden?¶



WEITERE INFORMATIONEN

www.visionsentwicklung.com



HENRIK
ZABOROWSKI

ist Unternehmensberater und Recruitingexperte. Trotz starker Affinität zur Schauspielerei entschied er sich für die Wirtschaft und arbeitete 12 Jahre als selbstständiger und angestellter Personalberater für namhaften Industrie- und Beratungsunternehmen. Heute berät er als selbstständiger Berater seine Kunden bei der Optimierung ihrer Personalbeschaffung und bloggt auf www.hzaborowski.de über das Recruiting, die Arbeitswelt – und ab und zu auch die Gesellschaft.

Neue Generation, neuer Ehrgeiz?

Von den zu großen Erwartungen der Generation Y

Ehrgeiz hat in verschiedenen Berufssparten unterschiedliche Stellenwerte. Ehrgeiz wird aber auch in verschiedenen Lebensabschnitten unterschiedlich definiert. Die Generation Y der derzeit zwischen 20- und 35-Jährigen sieht in ihm vor allem das Streben nach Flexibilität und Selbstverwirklichung im Beruf, aber auch im Privatleben. Der Unternehmensberater Henrik Zaborowski zeigt, wie beim Aufeinanderstoßen dieser Auffassungen negative Energien entstehen – und wie man diese in positive umwandeln kann.

Ein Beitrag von Henrik Zaborowski, Bergisch Gladbach

Können die Kunst- & Kulturszene und die Wirtschaft von einander lernen? Auf der einen Seite die Künstler und Kulturschaffende, die „Freigeister“, die für ihren Beruf (ihre Berufung) brennen und im Zweifel auf Geld, Luxus und ein geregeltes Leben verzichten (wollen?). Auf der anderen Seite die „Normalen?“. Die „Pragmatiker?“, die kein Brennen für irgendetwas verspüren und stattdessen einen solide bezahlten Job mit seinen Annehmlichkeiten und ein geregeltes Leben gewählt haben? Für Künstler gibt es oft nur zwei Extreme: Für einige wenige die Anerkennung ihrer Leistung – und für die Mehrheit das mitleidige Kopfschütteln der breiten Masse über das idealistische Leben als „brotloser Künstler“. Das ist das weit verbreitete Klischee und entspricht sehr häufig auch der Realität.

Aber jetzt drängt mit Vehemenz eine Generation auf den Arbeitsmarkt, von der behauptet wird, sie sei so anders, so selbstbewusst, selbstbestimmt und auf Work-Life-Balance konzentriert wie keine andere: Die Generation Y. Wird sich jetzt in der Kulturszene ein radikaler Wechsel vollziehen? Oder werden die Vertreter der Generation Y über kurz oder lang erkennen müssen, dass auch sie die (Kultur-)Welt nicht verändern werden – und sich anpassen oder daran ausbrennen?

Ernüchterung ist der Partner des Idealismus

Es ist das Privileg der Jugend, sich für den Nabel der Welt zu halten und die selbige verändern zu wollen. So dachte ich auch. Nach 1,5 Jahre in meinem ersten Job kündigte ich, weil mir vieles nicht passte – einen neuen Job finden sollte ja nicht das Problem sein. War es aber. Ich machte mich mit einem idealistischen Konzept selbstständig, das zwar funktionierte, aber auf Dauer keine Frau und zwei Kinder ernährte. Spätestens jetzt erkannte ich: Die Welt hat nicht auf mich gewartet. Eine Erkenntnis, die ich nach 12 Jahren im Beruf nur noch mehr bestätigen kann. Ich entschied mich wieder für den „ein-



... Neue Generation, neuer Ehrgeiz?

fachen“ Weg einer Festanstellung in der Wirtschaft mit später sehr gutem (hart erarbeitenden) Gehalt – und der Erkenntnis, im Laufe der Zeit als Mensch immer „grauer und langweiliger“ zu werden. Heute bin ich wieder selbstständig, mache was ich will – und zahle den Preis eines „Künstlers“, nämlich meine Überzeugung zu leben und festzustellen, dass es kaum einen Markt gibt, der bereit ist, das zu bezahlen.

Sind Künstler ehrgeiziger als andere, „normale“ Arbeitnehmer? Die (sehr) Guten mit Sicherheit (das gilt aber auch für Karrieren in der Wirtschaft). Aber ich behaupte auch: Viele Kulturschaffende sind nicht ehrgeizig! Sie sind schlicht „auf der Flucht“ vor der leistungsbezogenen, monetarisierten Welt, auf der Suche nach sich selbst und suchen den Ausweg in den „schönen Künsten“, in der Geld als Zeichen für Erfolg weniger zählt. Das ist legitim, denn jeder Mensch ist anders. Aber diese Persönlichkeitstypen werden selbst nie etwas verändern können. Und dann ist da noch die Frage: Reicht Ehrgeiz, um als Künstler ganz nach oben zu kommen? Um von Kunst gut zu leben? Nein, definitiv nicht. Und das sage ich nicht, weil ich ein Experte für Künstlerkarrieren bin, sondern weil ich das Leben kenne. Schauen Sie sich Biografien sehr erfolgreicher Menschen an. Die waren alle ehrgeizig, die haben alle hart gearbeitet – aber manche hatten besonders unterstützende Umstände. Die bekannten Größen der IT-Industrie wie Bill Gates oder Steve Jobs z. B. wurden in einer Zeit geboren, als die Branche gerade im Umbruch bzw. Aufschwung war. Sie konnten dieses Momentum, diese Chancen nutzen, die es 10 Jahre später oder früher so nicht gab. Ohne ihr Können, ihren Ehrgeiz und ihre harte Arbeit hätten sie es nicht gepackt – ohne diese besonderen Umstände aber auch nicht. Vor und nach ihnen kamen viele, die die gleichen persönlichen Voraussetzungen hatten – aber die besonderen Umstände nicht. Wie viele Schauspieler und Künstler gibt es, die ehrgeizig und hart arbeiten – und auf einmal im wahrsten Sinne des Wortes zufällig „entdeckt“ werden! Die dann ihre Chance nutzten, einen guten Job machten und „in“ sind. Und wie viele gibt es, die genauso gut, genauso ehrgeizig sind – aber nie diesen besonderen Moment des „entdeckt Werdens“ erfahren? Machen sie etwas falsch? Wohl eher nicht.

Kann ein neuer Ehrgeiz etwas ändern?

Ändert sich etwas durch die Generation Y? Kommt sie mit ihrem „noch mehr Selbstbewusstsein“ aufgrund des ihr zugeschriebenen Umstandes (Stichwort demografischer Wandel) schneller und einfacher groß raus? Kann sie die Bedingungen diktieren, wie gearbeitet wird? Mehr Gehalt fordern, mehr Ausgleich? Sich die Jobs, die Angebote aussuchen? Fast möchte man meinen: Wer, wenn nicht die idealistischen und begeisterungsfähigen Künstler sollten die innere Stärke, Disziplin und den Ehrgeiz haben, ein bestehendes System zu ändern? Liebe Kreative, geht voran und bereitet den Weg. Sagt den Intendanten, sie sollen die Gagen erhöhen, sonst spielt ihr nicht mehr. Setzt den Agenturbossen die Pistole auf die Brust und erzwingt weniger Überstun-



... Neue Generation, neuer Ehrgeiz?

den. Sonst bekommen deren Kunden keine neue Werbekampagne. Werdet zum Vorbild für alle anderen, auch der Wirtschaft!

Ich würde es uns allen wünschen, aber ich befürchte: daraus wird nichts! Und dafür gibt es zwei Gründe, die nicht bei der Generation Y liegen. Der erste Grund: Es gibt in unserer Wirtschaft und Politik den Trend der zunehmenden Bedeutungslosigkeit des Menschen als Individuum – bei gleichzeitig steigender Fokussierung auf das Geld. In der Wirtschaft herrscht eine völlig unverständliche Entwicklung zum geklonten „mainstream“-Mitarbeiter, der als „Ressource“, aber nicht „nachhaltig“, sondern als kurzfristiger Gewinnmaximierer „genutzt“ wird. Darüber kann man denken wie man will, es bleibt erst einmal eine Tatsache. Gleichzeitig erleben wir den Trend der zunehmenden Individualisierung unserer Gesellschaft. Das scheint ein Widerspruch, ist aber nur konsequent. Denn wenn ich als Mensch dem Rest der Welt nichts bedeute, kann ich nur versuchen, mich durch eine zunehmende Ich-Bezogenheit zu retten. Selber stark sein, selber Erster, Bester sein, mich unabhängig von Anderen machen.

Der zweite Grund ist die Tatsache, dass es allem demografischen Wandel zum Trotz in der Kultur- & Künstlerszene nie an hoffnungsvollem Nachwuchs mangeln wird. Denken wir nicht nur an „klassische“ Künstler wie Bildhauer, Maler oder Schauspieler. Nehmen wir auch Mitarbeiter in Kulturbetrieben, Journalisten oder Agenturmitarbeiter dazu. Die Arbeitszeiten sind lang, der Lohn im Vergleich zu vielen anderen Branchen deutlich geringer. Trotzdem treibt es den Nachwuchs nach wie vor in diese Berufe. Kommunikations-, Kultur- oder Geisteswissenschaften sind nicht bekannt dafür, das Sprungbrett für eine dicke Karriere zu sein. Arbeitslose Schauspieler gibt es bekanntlich wie Sand am Meer und Journalisten, die schon während ihrer Ausbildung „ausgebeutet“ wurden, ebenfalls. Aber das scheint den Nachwuchs nicht zu schocken. Selbst wenn 40 Prozent des Künstlernachwuchses aufbegehren, werden immer noch genug übrig bleiben, die sich dem etablierten System beugen, um ihrem Traumberuf nachgehen zu können.

Richtiger Ehrgeiz – oder aufgeben!

Liebe Generation Y, Ihr wollt die Kulturwelt verändern? Weil Ihr vor der monetarisierten Welt fliehen wollt? Dann werdet Ihr nichts bewirken! Oder weil Ihr „besessen“ von Eurem Talent, Eurer Kunst seid und die Rahmenbedingungen ändern wollt, um die (Kultur-)Welt zu einem besseren Ort zu machen? Dann gebe ich Euch einen Rat: Tut alles in Eurer Macht stehende, um im klassischen Sinne erfolgreich zu werden! Und lenkt Euren Ehrgeiz so, dass Ihr dafür nicht über Leichen gehen müsst! Umarmt Eure Feinde! Spielt das Spiel mit, werdet im bestehenden System erfolgreich, beliebt, begehrt! Zeigt, dass Ihr etwas könnt und dazu noch ein intelligenter, angenehmer Weggefährte seid. Erst dann könnt Ihr anfangen, etwas zu verändern. Erst dann werdet Ihr gehört und ernstgenommen. Dann habt Ihr die Macht (und vielleicht auch das Geld), um Dinge selbst zu ändern, die Bedingungen zu diktie-



... Neue Generation, neuer Ehrgeiz?

ren. Vorher nicht! Versucht nicht, am Anfang Eurer Karriere, gegen das System zu rennen. Ihr werdet nicht nur Hohn und Spott ernten, sondern auch verlieren. Und davon hat keiner etwas.

Die größte Herausforderung wird sein, auf dem langen Weg der Kompromisse nicht die eigenen Ideale zu verlieren. Sondern immer zu wissen, wer man ist und wofür man steht. Das sollte das Ziel Eures Ehrgeizes sein. Übernehmt die Verantwortung. Und wenn Ihr „oben“ angekommen sind, könnt Ihr vieles von dem verwirklichen, was Ihr Euch heute schon wünscht. Ich wünsche Euch viel Erfolg und alles Gute dafür!

Ihr Henrik Zaborowski

- Anzeige -



22./23. Mai 2014
Weltkulturerbe Völklinger Hütte,
Saarland
www.MAI-Tagung.de



**DR. INGOLF
SCHAUER**

Diplompsychologe und Musiker, Musikstudium an der Hochschule für Musik „Franz Liszt“ Weimar, Psychologiestudium an der Universität Leipzig, Promotion zum Thema „Empirische Gesundheitsanalysen bei Orchestermusikern“, Lehrtätigkeit im Fach Psychologie an der Hochschule für Musik und Theater Leipzig und der Palucca Hochschule für Tanz Dresden. Psychologische Beratungstätigkeit auch für den Bereich der Leipziger Kunsthochschulen HMT und HGB. Kursleiter für Entspannungs- und Stressbewältigungstraining.

Kontakt:

ingolf.schauer@hmt-leipzig.de

Zwischen wollen und sollen

Ehrgeiz, Konkurrenzdruck und Erwartungen bei jungen Künstlern

Neben Talent, Kreativität und Leidenschaft brauchen Künstler ein hohes Maß an Disziplin und Ehrgeiz. Stets ist man dem Konkurrenzgefühl sowie unterschiedlichsten Erwartungen von privater, universitärer und beruflicher Seite ausgesetzt, hinter denen eigene Vorstellungen häufig zurücktreten. Hierfür muss man lernen, mit Enttäuschungen umzugehen und trotz stetigem Leistungsdruck die eigenen Grenzen zu erkennen, um psychischen und physischen Folgen vorzubeugen. An künstlerischen Hochschulen stehen hierfür psychologische Berater wie Dr. Ingolf Schauer zur Verfügung. Er zeigt für uns auf, wo gerade bei jungen Künstlern potenzielle Ursachen für Negativfolgen von Ehrgeiz liegen können, und wie man Motivation und Erwartungen in die richtigen Bahnen lenken kann.

Ein Beitrag von Ingolf Schauer, Leipzig

Subjektive Bedeutsamkeit der künstlerischen Tätigkeit

In vielen Fällen ist „Künstler sein“ kein Beruf, sondern eine Lebensform. Seit der Kindheit ist die Beschäftigung mit der Kunst zu einem wesentlichen Teil des eigenen Ich geworden. Ist dieser Teil durch Beschwerden und damit verbundene Beeinträchtigungen in Gefahr, kann schnell Unsicherheit und Angst entstehen. Die davon ausgehende Bedrohung richtet sich nicht nur gegen die emotionale Ausdrucksfähigkeit und den kreativen Prozess, die eine Voraussetzung für diesen Beruf darstellen, sondern betrifft auch die materielle Existenz.

Der Stellenabbau im Kulturbereich schürt Zukunfts- und Existenzängste. Viele Kunststudenten haben große Probleme, sich die Zeit nach dem Studium vorstellen zu können. Zudem ist der Kunstmarkt hart umkämpft und fordert Perfektion par excellence. Die nervliche Anspannung vor und während einer öffentlichen Präsentation ist sehr hoch. Dabei spielen Erwartungshaltungen (eigene und die anderer: Publikum, Arbeitgeber etc.) mit daraus resultierendem Erfolgsdruck eine große Rolle.

Ehrgeiz und Verausgabungsbereitschaft

Künstler sind sehr ehrgeizig, geht es doch um das Ziel, zu allen Zeiten auf hohem Niveau künstlerisch tätig sein zu können. Neben den eigenen Leistungsvorstellungen wird der Ehrgeiz zusätzlich durch die Konkurrenz zu anderen genährt. Das Streben nach Perfektion lässt innerlich keine Ruhe, kein Gefühl von Zufriedenheit aufkommen. Statt den Feierabend, wie in anderen Berufen, zur Entspannung zu nutzen, wird er oft als Möglichkeit für zusätzliche Zeit zum Üben im musikalischen Bereich oder zum Malen, Fotografieren, Installieren usw. betrachtet. So gelingt es Künstlern in Erwartung an-



... Ehrgeiz, Konkurrenzdruck und Erwartungen bei jungen Künstlern

stehender öffentlicher Auftritte und der möglicherweise damit verbundenen Kritik oft nur unzureichend, sich im Vorfeld davon zu distanzieren.

Die Folge sind häufig berufsspezifische Krankheitsbilder, die durch Stress, einseitige Körperhaltungen und lange Übungszeiten hervorgerufen werden. Es treten akute oder chronische Schmerzsyndrome in Form von Überbelastungssyndromen im Bereich von Muskeln und Sehnen auf. Verbreitet sind auch Schädigungen der Wirbelsäule und des Schulterbereichs. Diese körperlichen Einschränkungen stehen in Wechselwirkung zu psychischen Belastungen. Chronischer Stress entsteht aus dem Gefühl heraus, bestimmte Situationen oder sich selbst nicht unter Kontrolle zu haben. Erlebte Hilflosigkeit bei gegenwärtigen Herausforderungen kann zu Hoffnungslosigkeit bezüglich der künstlerischen Zukunft führen. Die ineffektive Ausgabe von Energien verhindert einen geregelten Lebensrhythmus, dessen Fehlen zu Erschöpfungszuständen führen kann.

Podiumsangst – bei jedem individuell

Zentrale psychische Beeinträchtigungen stellen das Lampenfieber und dessen gesteigerte Form – die Podiumsangst – dar. Der Psychologe Schwarzer versteht unter Podiumsangst „die Besorgnis und Aufgeregtheit angesichts sozialer Situationen, die als selbstwertbedrohlich erlebt werden“ (Schwarzer 1993). Bereits bei Kindern werden auftrittsabhängige Angstsymptome festgestellt. Während des Musikstudiums erleben schon über ein Drittel der Studierenden immer und 60 Prozent manchmal störendes Lampenfieber (Krawehl & Altenmüller 2000). Ein Künstler wird permanent mit einer in der Öffentlichkeit stattfindenden Bewertung seiner Leistung konfrontiert. Ausstellungen und Konzerte laufen unter der kritischen Beurteilung von Künstlerkollegen, Mitstudenten sowie den meist nicht weniger kritischen Augen und Ohren der Besucher ab. Fehlleistungen bleiben nicht anonym und es muss damit gerechnet werden, sie in Pressekritiken herausgestellt zu finden.

Die individuelle psychische Disposition des Einzelnen hat dabei einen entscheidenden Einfluss auf den Grad der Aufregung. Neben der körperlich-geistigen und seelischen Konstitution und dem Selbstwertgefühl spielt auch der Persönlichkeitsfaktor Ängstlichkeit eine bedeutende Rolle.

Die Bedeutung der Biografie

Die Entwicklung künstlerischer Fähigkeiten hängt stark von den Lebensbedingungen ab. Die Unterstützung durch die Eltern ist ein wesentlicher Punkt. Wichtig ist, die Balance zwischen Förderung der Begabung und Gewährung des dem Alter entsprechenden und für die Entwicklung des Kindes notwendigen Freiraums zu finden. Wenn sich Kinder hohen elterlichen Anforderungen ausgesetzt fühlen, unangemessene Strenge und Verbote erleben, kann sich das negativ auf das Studium und den späteren Beruf auswirken. Auch kann Kunst als angenehme Freizeitgestaltung gelten und das Üben wird nicht als Arbeit anerkannt. Diese Einstellung begleitet einen



... Ehrgeiz, Konkurrenzdruck und Erwartungen bei jungen Künstlern

Künstler in der einen oder anderen Form durch das ganze Leben. Der ohnehin vorhandene Ehrgeiz bekommt neue Nahrung durch den nun erst recht angestrebten Gegenbeweis.

Die Besonderheiten des Kunststudiums

Als Student sieht man sich anderen Studenten in einem Konkurrenzverhältnis gegenüber. Dieses – manchmal gezielt von Lehrern als Motivation eingesetzt – kann neben einer Zunahme des Ehrgeizes auch schädigende Wirkung haben. Bei Kunststudenten bekommt eine Belastung eine ganz persönliche Tönung. In kaum einem anderen Beruf ist ein so langer Ausbildungsweg zurückzulegen. In der bildenden Kunst gehören die eigene Biografie und das künstlerische Schaffen eng zusammen. Somit steht fast jede persönliche Entwicklung eines Studenten – auch jede Krise – in enger Verbindung zu seiner Kunst. Künstler wollen Menschen emotional erreichen. Das gelingt nur, indem sie sich öffnen. Hier liegt ein großes Spannungsfeld, denn wer sich öffnet, ist verletzbar. Bei künstlerischem Misserfolg heißt es dann möglicherweise nicht „Das ist schlecht“, sondern „Du bist schlecht“.

Da Leistungsbeurteilungen im künstlerischen Bereich sehr subjektiv sind und recht unterschiedlich ausfallen können, fehlt manchmal eine Orientierungsmöglichkeit für Kunststudenten. Fragen nach dem eigenen Leistungsstand werden häufig zu unkonkret beantwortet, sodass es zu Zweifeln und Selbstwertproblemen kommen kann.

Da ein künstlerisches Studium viel Zeiträume für eigenständiges (alleiniges) kreatives Arbeiten bereitstellt, sind Zeitmanagement und Feedback unverzichtbar. In einigen Fällen führen der eigene Ehrgeiz und die Konkurrenz gegenüber anderen dazu, dass die Kommunikation darunter leidet, indem manche Themen ausgespart werden.

Wege in den Beruf

Die Bewerbung auf eine Stelle erfolgt nicht durch ein Vorstellungsgespräch, Zeugnisse oder Tests, die fachliche und soziale Fähigkeiten aufzeigen sollen. Im musikalischen entscheidet beispielsweise das Orchester, wer der Gewinner des Probespiels ist, der allein zur Anstellung vorgeschlagen wird. „Nur wenige Minuten verbleiben den Probespielkandidaten, ihr in einer jahrelangen, mühevollen Ausbildung erworbenes Können „auf den Punkt“ zu präsentieren. Diese besondere Auswahl-situation ist für die jungen Bewerberinnen und Bewerber eine harte psychische Belastung, für die Orchestermitglieder, die das Probespiel abnehmen, eine hohe Verantwortung“ (das Orchester, 2014). Durch den Wegfall vieler Orchesterstellen hat die Bewerberzahl um eine vakante Stelle deutlich zugenommen. Da zeigt sich Konkurrenz zwischen den Bewerbern in besonders ausgeprägter Form.

Viele Musiker sind freiberuflich tätig, um diesem Druck zu entgehen. Um Wege in den Beruf zu finden, steht oft die Frage im Raum wie sich die eigene



... Ehrgeiz, Konkurrenzdruck und Erwartungen bei jungen Künstlern

künstlerische Handschrift auf dem Kunstmarkt behaupten kann. Wie authentisch darf oder muss ich sein, um materiell eine „sichere Grundlage“ zu erhalten? Diesen Fragestellungen nachzugehen, gelingt nicht ohne erhebliche Reibungen. Sinnkrisen und Zukunftsängste, die nach dem Wert des Erlernten für die Zeit nach dem Studium suchen, begleiten viele Absolventen.

Positivindikatoren und Ressourcen

Einige der betrachteten Belastungen stehen im Zusammenhang mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Es ist von großer Bedeutung, warum manche Menschen trotz belastender Lebens- und Umwelteinflüsse gesund bleiben, was also ihre Positivindikatoren sind. Dabei spielen Arbeitsfreude und Arbeitsstolz, Selbstwirksamkeitserwartung und die Freizeitgestaltung eine bedeutende Rolle. Der Bewältigungsstil als personale Komponente, z. B. offensive Problembewältigung, soziale Unterstützung, innere Ruhe und Ausgeglichenheit, Erfolgserleben und Lebenszufriedenheit, hat eine herausragende Bedeutung für den Umgang mit der besonderen Charakteristik, die einen künstlerischen Werdegang kennzeichnet. Von institutioneller Seite wäre es hilfreich entsprechende Rahmenbedingungen dafür zu ermöglichen. Bereits während des Studiums sollten Kenntnisse zu künstlerischspezifischen Belastungen und Informationen über geeignete Bewältigungsstrategien vermittelt werden. Praktisch könnte das durch Stressbewältigungstrainings, ein Interventionsprogramm für Podiumsangst oder Entspannungstechniken realisiert werden. ¶



ZUM WEITERLESEN

- Schwarzer, R. (1993). Stress, Angst und Handlungsregulation. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krawehl, I., Altenmüller, E. (2000). Lampenfieber unter Musikstudenten: Häufigkeit, Ausprägung und heimliche Theorien. In: Musikphysiologie und Musikermedizin 7/2000 (173 – 182)
- Editorial der Chefredaktion, in: das Orchester 2/2014 Schott - Verlag



**DR. ELISABETH
EXNER-GRAVE**

studierte Tanz an der Folkwang Hochschule in Essen und ist seit 2000 Fachärztin für Orthopädie mit den Zusatzqualifikationen Chirotherapie, Sport- und Sozialmedizin. Sie ist Herausgeberin des in 2008 im Schattauer Verlag erschienenen Standardwerkes „TanzMedizin“. Seit April 2008 ist sie als orthopädische Oberärztin im Rehabilitations- und Trainingszentrum medicos.AufSchalke in Gelsenkirchen tätig und leitet dort das Kompetenzzentrum für TanzMedizin. Sie ist Gründungsmitglied von Tanzmedizin Deutschland (tamed e.V.) und als Dozentin sowie Konsiliarärztin für Tanzmedizin im In- und Ausland tätig.

Das größte Defizit ist die Bewusstmachung

„Ehrgeiz“ im Tanz

Das Kompetenzzentrum Tanzmedizin im medicos.AufSchalke hat sich auf die Vor- und Nachsorge von Verletzungen bei professionellen Tänzern spezialisiert. Kristin Oswald sprach für uns mit der leitenden Fachärztin für Orthopädie, Dr. Elisabeth Exner-Grave über Ehrgeiz und die Folgen von Überarbeitung und Konkurrenz im Tanz.

Das Gespräch führte Kristin Oswald, ok@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau Exner-Grave, gibt es einen Zusammenhang zwischen übermäßigem Ehrgeiz und gesundheitlichen Folgen bei Tänzern? Inwieweit ist dieser von äußeren und inneren Erwartungen abhängig?

Dr. Elisabeth Exner-Grave: Prinzipiell würde ich den Begriff Ehrgeiz als positiv auffassen: harte Arbeit für Ruhm und Ehre als intrinsisch gesteuerte Aktivität des Tänzers. Ambivalent wird er erst durch seine negative Seite, die wir als übersteigerten Ehrgeiz bezeichnen. Hier geht es um äußere Umstände, nämlich andere in den Schatten zu stellen. Man braucht ein stabiles Umfeld, um an dieser durch Rivalität geprägten Theaterwelt nicht zu zerbrechen.

KM: Wie gehen Tänzer mit Verletzungen um, die ja mitunter die berufliche Existenz bedrohen können?

EG: Tänzer sind harte Arbeit gewohnt und streben nach einer schnellen Wiederherstellung ihres Leistungszustands. Das optimiert den Reha-Prozess in jeder Phase und bei allen Arten von Verletzungen. Statistisch verletzt sich jeder zweite Tänzer mindestens einmal pro Spielzeit. Dabei machen Verletzungen, die die Karriere gefährden, etwa 15 bis 20 Prozent aus. Jede noch so kleine Verletzung kann aber schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen, wenn man nicht sofort die notwendigen Behandlungsschritte einleitet oder den Zeitfaktor, der zur Ausheilung benötigt wird, ignoriert. Dessen sind sich viele, auch die Versicherungen, leider oft nicht bewusst. Eine unzureichend behandelte Erkrankung führt bei den Tänzern zu existenziellen Ängsten, denn sie erhalten heutzutage in der Regel nur noch Spielzeitverträge. Wenn sie dann für einige Monate verletzungsbedingt ausfallen, ist klar, dass ihr Vertrag nicht verlängert wird. Dann wird der Druck so groß, dass sie sich über ihre Grenzen hinwegsetzen. Das ist ein riskantes Spiel, das bei einer nicht ausgeheilten Verletzung mit dem vorzeitigen Ende einer Tanzkarriere bezahlt wird.



... mit Dr. Elisabeth Exner-Grave

KM: Ehrgeiz ist nötig, um Spitzenleistungen zu erreichen und neue Maßstäbe zu setzen. Wie viel Ehrgeiz und Leistung wird im Tanz von Seiten der Arbeitgeber erwartet?

EG: Für beides werden im Theater eher 150 als 100 Prozent erwartet, denn der kulturpolitisch durch Einsparungen in den Theatern bedingte kontinuierliche Abbau von Stellen bedeutet für die Arbeitgeber wie für die Tänzer, dass sie mit verminderter Anzahl gleiches oder mehr leisten müssen. Die Anforderungen sind in den letzten 30 Jahren enorm gestiegen. Tänzer sollen nicht nur die Tradition klassischer Ballette aufrechterhalten, sondern auch auf dem Gebiet des zeitgenössischen und modernen Tanzes Hervorragendes leisten. Zudem werden immer mehr akrobatische Elemente gefordert. Wenn man alles gleichzeitig leisten muss, sucht sich der Körper ein Ventil. Erfreulicherweise liegt die mentale Stärke in der Tänzernatur, da erst diese den Tänzerkörper im übertragenen Sinn zum Erklingen bringt. Das Gleichgewicht zwischen physischer und psychischer Stärke ist aber empfindlich und kann schnell aus den Fugen geraten. Das Trainingspensum der Tänzer ist enorm, eine Sechs-Tage-Woche und verkürzte Urlaubszeiten durch Teilnahme an Trainingslagern sind keine Seltenheit. Erfahrene Tänzer sind sich der Folgen von zuviel Ehrgeiz und Belastung stärker bewusst, als dies bei den jungen der Fall ist. Für diese sind Maßnahmen zur Achtsamkeitsschulung inklusive das Wissen um Regeneration erst dann interessant, wenn sie verletzt sind und gezwungen werden, mit ihrem Körper anders umzugehen.

KM: Könnten hier neu strukturierte Tarifverträge etwas ändern?

EG: Gott sei Dank gibt es Betriebsräte, die sich darum bemühen, die heute in der Regel frei interpretierbaren Solistenverträge abzuschaffen und wieder Tarifverträge an Tänzer zu vergeben, in denen z. B. feste Arbeitszeiten und Freizeitausgleich vertraglich geregelt sind. Es wird aber durch den allgemeinen Abbau von Tänzerstellen in Deutschland immer schwieriger, die Rechte durchzusetzen, die Tänzer schon mal hatten.

KM: Wie sehen Erkrankungen im Tanz aus, die mit Leistungsübersteigerung und vielleicht auch Medikamentenmissbrauch einhergehen?

EG: Die meisten Unfälle geschehen gegen Ende eines langen Arbeitstages, wenn koordinative Ermüdung eintritt. Dann entstehen Umknick-Traumata vom Sprunggelenk oder Verdreh-Traumata der Kniegelenke oder Dysbalancen des myofaszialen Systems. Im Vergleich mit dem Leistungssportbereich sind Tänzer grundsätzlich weniger gefährdet, leistungssteigernde Substanzen einzunehmen, weil sie sich nicht in einem auf Wettkampf ausgerichteten Umfeld befinden. Beim Tanz geht es um eine von Ästhetik geprägte Darstellung, bei der das Publikum versteht, was ausgedrückt werden soll. Das kann ein Tänzer am besten, indem er achtsam mit sich umgeht. In Bezug auf die erwartete Leistung wird jedoch immer mehr abgefordert. Schneller-Höher-Weiter trifft auch im Tanz zu, sodass die Einnahme leistungssteigernder Me-



... mit Dr. Elisabeth Exner-Grave

dikamente durchaus existent ist. Im Übrigen unterliegt die Tanzkunst bislang keinen Dopingkontrollen.

Im psychischen Bereich liegt die Gefahr vor allem in Essstörungen und bei posttraumatischen Belastungsstörungen (PTBS). Für jemanden, der auf der Bühne ein schweres Trauma erlitten hat, spielt sich dieses über Wochen und Monate immer wieder im Kopf ab. Jedes mit dem Unfall verbundene Detail wird beleuchtet, um den Fehler zu finden.

KM: Wie geht es Tänzern im internationalen Vergleich? Steht es dort anders um übermäßigen Ehrgeiz und gesundheitliche Folgen?

EG: Ich halte Tänzer im deutschen System für weniger gefährdet als zum Beispiel in den USA. Dort gibt es seltener Verträge, von denen ein Tänzer leben kann; sie machen häufig Zweit- und Drittjobs. Die Einnahme von Amphetaminen liegt nahe, um den Wachrhythmus zu erhalten. Die Folgen sind unter anderem eine höhere Verletzungsrate aufgrund eingeschränkter Konzentrationsfähigkeit oder später der Ausbruch von Depressionen.

Ein positives Beispiel findet man in Dänemark. Am königlichen Ballett in Kopenhagen gibt es nicht nur einen Physiotherapeuten am Theater, sondern auch einen Sportpsychologen, Pilatetrainer, Masseur und einen Arzt. Ein optimales Schnittstellenmanagement zwischen Tanz und Medizin und somit ein optimaler Heilungsverlauf im Fall einer Verletzung wird damit garantiert. Die finanziellen Rahmenbedingungen, die Struktur von Facharzt-Praxen und auch das Versicherungswesen ermöglichen dies.

So etwas versuchen wir im medicos auch für Deutschland aufzubauen. Allein in NRW haben wir 17 Theater, mit denen wir zusammenarbeiten. Das gegenseitige Vertrauen ist da, fachliche Rückfragen und die Unterstützung unserer Arbeit werden häufiger. Dieses Miteinander zeigt, dass die Arbeitgeber zunehmend begreifen, dass ein gesunder Tänzer viel leistungsfähiger ist als ein überbeanspruchter nahe vor einem Burn-Out.

KM: Wie sehen Maßnahmen zur Prävention und Aufklärung über ehrgeizbedingte Verletzungen aus? In welchem Umfang werden sie von Seiten der Ausbildungshäuser oder Arbeitgeber angeboten? Wo sind Verbesserungen notwendig?

EG: Man muss mit der Aufklärung schon in den Ausbildungsstätten für Tanz beginnen. Die Vermittlung von Inhalten des betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte fester Bestandteil des Lehrplans sein. Positiv ist bereits, dass die Unfallversicherungen, die für die professionellen Tänzer von den Theatern abgeschlossen werden, auch vielfältige präventive Maßnahmen unterstützen. Insgesamt steht und fällt der gute Wille der Verantwortlichen aber mit der Aufklärung. Deswegen ist es wichtig, eine Struktur zu schaffen, die schon im Ausbildungsprogramm wichtige Aspekte der Medizin rund um den Tänzer mitberücksichtigt. Hier hinkt der Tanz dem Leistungssport hin-



... mit Dr. Elisabeth Exner-Grave

terher, wo der trainingswissenschaftliche Input und auch die richtige Trainingsoptimierung durch strukturelle Verankerung selbstverständlich sind.

So ist es meine Aufgabe als Ärztin, erfolgversprechende Behandlungsoptionen und deren Finanzierungsmöglichkeiten bei Versicherungen usw. aufzuzeigen, das verstehe ich unter Rehamanagement. Fachärzte mit einer Spezialisierung in der Tanzmedizin sind in Deutschland relativ rar, wenn auch gut vernetzt durch die deutschsprachige Vereinigung für Tanzmedizin, tamed e.V. die u.a. ein recherchierbares Ärzte- und Therapeutenverzeichnis aufgebaut hat. Auch versicherungsrechtlich müssten der Tänzerberuf und seine Bedürfnisse noch stärker individualisiert werden, um zu garantieren, dass die Notwendigkeit spezieller Reha-Maßnahmen und auf die Bedürfnisse eines Tänzers abgestimmte Behandlungen anerkannt werden. Sonst verlieren sie ihren Job noch während der Arbeitsunfähigkeit. Psychische Probleme sind vorprogrammiert.

KM: Gibt es Initiativen speziell für Tänzer, die Sie unterstützen?

EG: Neben tamed e.V. unterstütze ich die Stiftung Transition for Dancers. Sie gewährleistet Informationsarbeit für Tänzer in der Übergangsphase zwischen Ende ihrer Karriere und beruflicher Umorientierung. Auch erhebt sie Untersuchungen dazu, wann berufsbedingte Belastungsschäden zu Erwerbsunfähigkeit bei Tänzern führen, damit zeitnah finanzielle Hilfen bereitgestellt werden können. Da sich die Berufsgruppe der Tänzer in Deutschland aus allen Ländern zusammensetzt, kann der bürokratische Aufwand die Künstler an den Rand der Verzweiflung bringen. Gerade dann wird Unterstützung benötigt. ¶



KONTAKT UND WEITERE INFORMATIONEN

- exner@medicos-aufschalke.de
- www.medicos-aufschalke.de
- www.tamed.de
- www.stiftung-tanz.com



Foto: Jörg Burger

ANGELIKA WILD

Absolventin des Konservatoriums Wien (Konzertfach Violoncello und Pädagogik) und der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit dem 18.

Lebensjahr freischaffende Cellistin in Orchestern und mit dem „Ensemble Wild“.

1994-2004 parallel zur Unterrichtstätigkeit in einer Musikschule überscheidende Tätigkeiten in der Privatwirtschaft. 2005 Eintritt in den öffentlichen Dienst, Bereich Fördervergaben für Darstellende

Kunst, Film und Kinokultur in Niederösterreich, derzeit im Prüfdienst.

www.ensemble-wild.at

Applaus allein macht nicht glücklich

Künstler zwischen Ehrgeiz und Demotivation

Trotz kritischer Berufsaussichten und häufig schlechter Bezahlung gibt es viele Menschen, die ihr künstlerisches Talent zum Beruf machen. Die Initiative „art but fair“ setzt sich dafür ein, Arbeitsbedingungen zu schaffen, bei denen Entlohnung und persönliches Engagement übereinstimmen. Wir sprachen mit Angelika Wild, der Vorsitzenden der Initiative in Österreich, über die Kluft zwischen Selbstverwirklichung, Motivation und der Lebensrealität von Künstlern.

Das Gespräch führte Kristin Oswald, ok@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau Wild, Sie sind Musikerin und Betriebswirtin und kennen beide Seiten des Kunstbetriebs. Welche Rolle spielt hier Ehrgeiz?

Angelika Wild: Der Begriff Ehrgeiz ist negativ besetzt, denn „nach Ehre verlangen“ birgt in jedem Bereich des Lebens die Gefahren der Geltungssucht und des unsolidarischen Verhaltens auf Kosten anderer. Aber Synonyme für Ehrgeiz wie Zielstrebigkeit oder Fleiß bezeichnen auch positive Werte. Das Streben nach Anerkennung zeichnet dabei jeden Menschen aus, ohne fühlen wir uns wertlos. Wer als Künstler keinen gesunden Ehrgeiz besitzt, wird in keinem Bereich der Kunst seinen Weg machen. Dieser steht meist seit der Kindheit fest. Durchhaltevermögen und Ehrgeiz wird schon in jungen Jahren abverlangt, auch Entbehrungen und Konkurrenzdruck sind zu ertragen. Tägliches Üben ist Voraussetzung, um ein hohes Niveau zu erlangen, der Erfolg dafür nicht garantiert. Über dieser Belastung steht jedoch die große Leidenschaft für die Kunst als Grund für den inneren Antrieb. Dies veranschaulicht, warum ein beruflicher Perspektivenwechsel für einen Künstler nicht so einfach ist. Da werden eher prekäre und würdelose Arbeitsbedingungen akzeptiert als aufzuhören, aus Angst, damit sein ganzes bisheriges Schaffen, die Mühe, die Entbehrungen in Frage stellen zu müssen. Den Gedanken, zu scheitern, können Künstler häufig auch in anderen Situationen durch ihren antrainierten Ehrgeiz nicht ertragen.

KM: Häufig stimmen die Arbeitsbedingungen im Kunstbereich nicht mit den Anforderungen überein, die an Künstler gestellt werden. Trotzdem ist die Kunst ein beliebter Arbeitsbereich. Sind persönliche Motivation, Idealismus und Selbstverwirklichung die Gründe hierfür?

AW: Es gibt mehrere Gründe. Gerade junge Künstler beschäftigen sich mit ihrem zukünftigen Einkommen erst relativ spät, die Ausbildung beginnt bereits, wenn das Gehalt noch kein Thema ist. Wenn es soweit ist, folgt der Re-



... mit Angelika Wild

alitätsschock. Dann fehlt die Handlungsalternative, denn nun möchte man für die investierte Energie die verdienten Lorbeeren ernten. Auch an den Kunstuniversitäten werden die Studenten nicht bzw. unzureichend auf die Arbeitswelt vorbereitet. Selbstverwirklichung ist aber nur die Spitze der Motivationspyramide. Wenn man die Miete bezahlen muss, ist das der Ansporn auch ein schlecht bezahltes Engagement anzunehmen. Dann steht die Akzeptanz der Situation im Vordergrund. Es kann aber auch um interessante Projekte oder die Zusammenarbeit mit wichtigen Künstlerpersönlichkeiten gehen. Das ist mit Gage allein nicht zu bewerten. Die eigene Leidenschaft für die Kunst soll auf die Menschen im Publikum überspringen. Das lässt sich durchaus mit Idealismus in Verbindung bringen. Natürlich ist aber auch die Rezeption des Publikums wichtig für die Selbstbestätigung. Die Reaktion eines begeisterten Publikums beflügelt ungemein!

KM: Könnte man polemisch sagen: Warum sollten die Arbeitsbedingungen verbessert werden, wenn es keinen Fachkräftemangel gibt und der Ehrgeiz der Künstler einen fruchtbaren Boden bietet, um die Kasse schmal zu halten?

AW: Das ist leider in der Tat eine oft anzutreffende Einstellung. Deswegen müssen wir immer wieder auf den Gesamtzusammenhang hinweisen und erklären, dass solches Verhalten nicht nur unsolidarisch ist, sondern auch der eigenen Existenz nachhaltig schadet. Vor allem freischaffende Künstler haben keine Interessenvertretung, denn sie agieren zwar rechtlich selbstständig, aber de facto sind sie abhängig, also wie ein festangestellter Arbeitnehmer, woraus ihnen Nachteile im Vergleich zu anderen Beschäftigten im Kunstbetrieb entstehen. Aus diesem Grund gehören zu den Anforderungen, die „art but fair“ stellt, rechtliche Rahmenbedingungen und ethische Mindeststandards, von denen auch das Publikum Besuche abhängig machen sollte.

KM: Was ist notwendig, um über die Anerkennung hinaus die künstlerische Arbeitsrealität zu verbessern und auf Dauer zufrieden zu stellen?

AW: Applaus allein bringt natürlich kein Essen auf den Tisch – andererseits geht es nicht zentral um die Gagenhöhe, denn die künstlerische Qualität steigt nicht, wenn man mehr Geld bekommt. Allerdings wird für den Kunstbereich noch immer relativ viel Geld von der öffentlichen Hand ausgegeben, ohne dass es bei den Künstlern ankommt. Es gibt also ein Verteilungsproblem. Das wichtigste Anliegen wäre hier, endlich Transparenz über die Mittelverwendung zu schaffen, eine bloße Aufstellung der Auszahlungsbeträge in den Kunstberichten der Ministerien und Ämter ist zu wenig. Es macht einen großen Unterschied, ob man Teil eines Projektes und des kreativen Prozesses ist, bei dem offen gelegt wird, welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen oder ob man das Gefühl hat, nicht ehrlich informiert zu werden. Oft genug zeigt sich im Nachhinein, dass Manager im Kunstbereich sich selbst in die Tasche wirtschaften und gleichzeitig dem Künstler ihre volle Leistung um ein entwürdigendes Entgelt abringen.



... mit Angelika Wild

Für die Künstler bleibt das sehr unangenehme Gefühl der Geringschätzung der eigenen Leistung und die Wut über den Vertrauensbruch.

KM: Geht dieser Mangel an Transparenz auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit negativen Folgen für die langfristige Entwicklung der Kunstbetriebe einher?

AW: Hier gibt es zwei Aspekte. Auf der einen Seite führen Beispiele des schlechten Umgangs mit öffentlichen Geldern dazu, dass in der Öffentlichkeit der Stellenwert der Kunst weiter sinkt. Dann leidet die ganze Branche darunter. Die Politiker, die gerne dem Zuruf des Boulevards folgen, sehen zudem einen triftigen Grund, noch mehr Geld einsparen zu können. Auf der anderen Seite stehen die künstlerischen Leistungen. Diese sind natürlich besser, je harmonischer die Beziehungen im Haus verlaufen. Eine gute Führung ermöglicht Ruhe, Inspiration und Konzentration auf die künstlerische Arbeit. Störungen entstehen vor allem dann, wenn die Leitung eines Hauses die Bedürfnisse eines Künstlers nicht versteht. Dazu gehört ein hohes Maß an Empathie und die Fähigkeit, allen Beteiligten auf Augenhöhe zu begegnen. Stimmt das Umfeld nicht, gilt es für den Künstler trotzdem immer die volle Leistung zu bringen, denn das Publikum bestraft Minderleistung sofort und der Künstler bezahlt die Rechnung! Hier liegt die Crux: Dieser Zusammenhang ist schwer vermittelbar und derjenige, der für die Konditionen verantwortlich ist, trägt keine Konsequenzen. Unzufriedenheit führt bei Künstlern dann eher dazu, sich eine andere Bühne zu suchen, sofern sich die Alternative dazu auftut. Überhaupt ist heute die Fluktuation an den Bühnen enorm. Man hat den Eindruck, alle verbringen einen Großteil ihrer Zeit im Flugzeug. Früher haben Häuser ein festes Ensemble gepflegt, es bestand eine Identifikation mit dem Haus. Zugleich gab es eine Bindung des Publikums an das Haus durch die dort auftretenden Publikumsliebliche. Diese Art Fankultur ist heute kaum mehr kultivierbar. Das ist wirtschaftlich nicht zweckmäßig, denn Gastkünstler kosten jedes Haus faktisch mehr Geld als ein Stammensemble. Für den Künstler hat es Vorteile, einem Stammensemble anzugehören, gerade in finanzieller Hinsicht: zwar sind die Abendgagen geringer, doch mit dem Geld ist jeden Monat fix zu rechnen. Das bringt Ruhe und mehr innere Zufriedenheit, nicht zuletzt, weil eine Fixanstellung ein Privatleben ermöglicht, das nicht nur während Kurzaufenthalten am Heimatort stattfindet und daher sehr viel zum individuellen Lebensglück beiträgt.

KM: Der Begriff der „brotlosen Kunst“ ist noch immer weit verbreitet. Gibt es von gesellschaftlicher oder politischer Seite ein Bewusstsein für diese Probleme?

AW: Das Interesse und das Bewusstsein sind sehr gering. Das Publikum und die Politiker, die meist ebenfalls nur als Zuschauer in ein Haus kommen, kennen nur das Endprodukt der Arbeit und nicht die Vorgänge hinter dem Vorhang. Ihrer Meinung nach ist es ein Traumberuf, bei dem man von Schöngest erfüllt wird. „art but fair“ macht darauf aufmerksam, dass dies



... mit Angelika Wild

im alltäglichen Betrieb nicht der Fall ist. Die „Revolution der Künstler“, auf der unsere Arbeit gründet, hat viele Reaktionen gerade beim Publikum hervorgerufen, das sich dessen nicht bewusst war. Auch für die öffentlichen Gelder gibt es nur bedingt Richtlinien, wie diese ausgegeben werden sollen. Personalkosten sind dabei immer ein Diskussionspunkt, Künstlergagen werden aber nicht gesondert betrachtet. Deswegen besteht auch hier kein Bewusstsein dafür, wie viel ein Künstler mit entsprechender Ausbildung verdient bzw. verdienen sollte. „art but fair“ hat den Ehrgeiz, aufzuklären und, unter anderem mit einem eigenen Gütesiegel, das sich am Vorbild der „UN Global Compacts“ orientiert, Lösungsvorschläge zu bieten, die ethische Mindeststandards im Rahmen der „art but fair“-Selbstverpflichtungen einführt. Wichtig wäre, dass gerade arbeitsrechtliche Fragen nicht nur im Kulturteil der Zeitung abgehandelt werden, sondern auch in den Ressorts Wirtschaft oder Politik entsprechende Aufmerksamkeit bekommen. In der Öffentlichkeit, der Politik und im Kunstbetrieb sind viel Umdenken und neue Strukturen notwendig. Damit wollen wir Europa als Arbeitsplatz für Künstler rechtlich und ethisch definieren. ¶



WEITERE INFORMATIONEN

- www.artbutfair.org
- www.unglobalcompact.org

- Anzeige -

TU berlin **bühnenbild**
szenischer raum

Der Studiengang Bühnenbild_Szenischer Raum der TU Berlin ist eine zweijährige Weiterbildung (Master of Arts) für berufserfahrene (Innen-) Architekten, Designer, Künstler, Kostümbildner Theater-wissenschaftler u. ä. Die Ausbildung ist schwerpunktmäßig praxis- und projektorientiert.

www.tu-buehnenbild.de

Bewerbungsschluss: 15 Juni 2014



TANJA NEUMANN

studierte Theater-, Film- und Medienwissenschaft sowie Romanistik in Frankfurt. Sie berät als selbstständige Social Media Managerin (IHK) Museen und Kulturinstitutionen im Bereich soziale Medien. Mit Gamification befasste sie sich erstmalig in einem Seminar der University of Pennsylvania. Sie schreibt medienwissenschaftliche Texte für verschiedene Fachzeitschriften und berichtet auf ihrem Blog www.museumstraum.de über aktuelle Entwicklungen rund um Museen und das Social Web.

Gamification

Was wir von Spielen über Motivation lernen können

Spiele sind extrem gut, um Menschen zu motivieren. Wir unterwerfen uns freiwillig ihren Regeln und legen eine verblüffende Ausdauer an den Tag. Sie belohnen uns, wenn wir etwas gut machen und bestrafen Fehler. Sie warten mit immer neuen Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten auf. Die Rätsel-App Quizduell, mit deren Hilfe man sich in Sachen Allgemeinbildung mit Freunden und auch Unbekannten messen kann, verzeichnet nach eigenen Angaben in Deutschland knapp 16 Millionen Spieler, Tendenz steigend. Trotzdem geraten Computerspiele immer wieder in die Kritik, weil Spieler sich scheinbar in ihnen verlieren. Mit der Aufgabe, ihre Strategien zu erlernen und auf andere Lebensbereiche zu übertragen, befasst sich die noch junge Disziplin der Gamification.

Ein Beitrag von Tanja Neumann, Erlensee

Was ist Gamification?

Dieser Tage ist Gamification zum Trendbegriff geworden – im deutschsprachigen Raum sorgt die zu häufige Verwendung des Begriffs noch für die Vermischung verschiedener Ansätze. Gamification meint nicht, Simulationen zu bauen, Serious Games, also Lernspiele, zu entwickeln oder Menschen mit Computerspielen vertraut zu machen.¹ Das alles und einige mehr sind parallele, ebenfalls durch Spiele beeinflusste Bewegungen, die langsam ihren Weg in Kultureinrichtungen finden, und viele Umsetzungen sind großartig. Aber sie als Gamification zu bezeichnen, ist irreführend. Kevin Werbach und Dan Hunter² bieten als Definition für Gamification die Verwendung von Spiele- und Spieldesign-Elementen in nicht-spielerischen Kontexten an. Typische Beispiele für diese Elemente sind Punkte, Abzeichen und Bestenlisten.

Ein Beispiel wäre Foursquare, ein ortsbasierter Dienst, bei dem man via Smartphone an Orten in der physischen Welt „eincheckt“, also öffentlich zeigt, wo man sich aufhält. Geht man abends mit Freunden essen und checkt im Restaurant ein, bekommt man Punkte. Eine Bestenliste zeigt an, wie man sich im Vergleich zu seinen Freunden schlägt und eventuell bekommt man ein virtuelles Abzeichen, vielleicht für einen zehnten Besuch, für einen fünften Abend in Folge. Die Möglichkeiten sind vielfältig. In jedem Fall bekommt man direktes Feedback für seine Handlungen und konkurriert mit Freunden und das funktioniert – richtig eingesetzt – als Motivator.

¹ Vgl. Sebastian Deterding et al., From Game Design Elements to Gamefulness: Defining „Gamification“, 2011. http://85.214.46.140/niklas/bach/MindTrek_Gamification_PrinterReady_110806_SDE_accepted_LEN_changes_1.pdf

² Kevin Werbach und Dan Hunter: For the Win. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. Kapitel 1.



... Was wir von Spielen über Motivation lernen können

Das Salz in der Suppe

Doch menschliches Verhalten ist vielschichtig und daher ist es nicht damit getan, Spielelemente auf ein bestehendes System aufzupropfen. Gamification führt nur zum Erfolg, wenn das ganze gamifizierte System kohärent und hinreichend durchdacht ist. Hier spielen viele, und je nach Anwendung auch verschiedene, Faktoren eine Rolle; an der Frage nach der Motivation kommt jedoch kein gamifiziertes System vorbei. Der Kognitivismus geht von zwei grundlegenden Arten der Motivation aus: intrinsische und extrinsische. Wenn wir extrinsisch motiviert sind, tun wir Dinge, weil wir uns davon etwas anderes bzw. etwas von anderen erhoffen. Motive wie der Wunsch nach Bezahlung stehen dabei neben sozial bedingten wie Status, Ruhm und Anerkennung. Aktivitäten wie Hobbys und Leidenschaften, aber auch im Meer schwimmen oder ein Spaziergang sind intrinsisch motiviert – sie sind es selbst wert, getan zu werden. In dieser Dichotomie liegt der Schlüssel, Menschen für etwas zu motivieren: Wenn wir es schaffen, dass sie selbst es tun wollen, haben wir schon gewonnen.

The Fun Theory

2007 rief VW mit der Agentur DDB Stockholm eine innovative Kampagne ins Leben. Der Autohersteller erklärte, „[t]hat fun is the easiest way to change people's behavior for the better“³ und stellte eine Reihe von Videos online, die schnell ihren Weg durch das Netz fanden. Alle haben eines gemeinsam: Sie gehen der Frage nach, ob man Menschen zu besserem Verhalten motivieren kann, indem man eine ganz alltägliche Aktivität herausgreift und sie so umgestaltet, dass sie Spaß macht. Für „Piano Stairs“ ließ VW eine Treppe, die sich neben einer bequemen Rolltreppe befand und von den meisten Passanten daher ignoriert wurde, zum Klavier umgestalten. Die Stufen wurden weiß und schwarz lackiert und wenn man sie betrat, erklang der Ton, der zur betreffenden Klaviertaste gehörte. Das Resultat: Die Treppe wurde um stolze 66 Prozent mehr genutzt als zuvor. Ähnlich funktioniert „The World's Deepest Bin“. Eine von mehreren Mülltonnen in einem Park wurde so umgebaut, dass bei der Benutzung ein Ton erklang, als fiele der Müll 50 Fuß tief. Der Erfolg: 132 Prozent mehr Müll in dieser Tonne als in den normalen Tonnen im selben Park! Die Ergebnisse des Experiments lassen sich generalisieren: Wenn eine Aktivität Spaß macht, wird sie bereitwilliger ausgeführt und nahezu jede Aktivität kann mit einem Spaßfaktor versehen werden. Schon Mary Poppins wusste: „In every job that must be done, there is an element of fun. You find the fun, and - snap! - the job's a game!“

Was ist Spaß?

An dieser Stelle laufen wir Gefahr, es uns zu leicht zu machen. „Spaß“ klingt nach etwas Spontanem, das man nicht voraussehen kann, und vielleicht auch ein wenig banal. Spieledesigner sind jedoch aus gutem Grund sehr ge-

³ <http://www.thefuntheory.com/fun-theory-award>



... Was wir von Spielen über Motivation lernen können

übt darin, ihn zu planen und dosiert in den Spielverlauf einzubauen. Nicole Lazzaro beispielsweise unterscheidet vier Arten von Spaß⁴: Easy fun meint das, woran wir spontan denken: entspannende Tätigkeiten, die uns leicht fallen. Doch es gibt auch hard fun: Dinge, die wir gern tun, weil sie uns schwerfallen, etwa das Lösen von Rätseln. Dass wir als Spezies zur Kooperation mit anderen ausgelegt sind, drückt sich in der Kategorie people fun aus; hier geht es um soziale Interaktion. Und zu guter Letzt wäre da noch serious fun. Damit ist gemeint, dass wir gern bedeutungsvolle Dinge tun. Lazzaros vier Kategorien erscheinen mir besonders griffig und durchdacht, aber sie sind bei Weitem nicht der einzige interessante Ansatz. Marc LeBlanc beispielsweise unterscheidet gleich doppelt so viele Arten von Spaß.⁵

Gamification für den Kulturbereich

Gamification kann helfen, für mehr Motivation – intrinsische oder extrinsische – zu sorgen. Sie ist kein Allheilmittel, aber es gibt mindestens drei Szenarien, in denen sie effektiv sein kann: Sie kann Routinetätigkeiten erträglich machen, aber auch Fantasie und Ehrgeiz anregen, um bei einer Herausforderung den entscheidenden Funken Kreativität aus den Teilnehmern heraus zu kitzeln. Und sie kann Menschen dazu bringen, Dinge zu tun, die sie sowieso immer schon tun wollten, zu denen sie jedoch nie kommen. Klassische Beispiele wären mehr Sport, eine gesündere Ernährung, Weiterbildung, regelmäßige Besuche im Museum, dem Kino, der Oper. Die Smithsonian Foundation experimentiert mit einer gamifizierten Plattform: Smithsonian Quests. Die Zielgruppe sind in erster Linie Schulklassen, die hier die Möglichkeit haben, in Vor- oder Nachbereitung eines Museumsbesuchs einem Aspekt genauer auf den Grund zu gehen. Sie bekommen eine Aufgabe gestellt, die sie im Team bewältigen, und nach erfolgreichem Abschluss bekommt jeder teilnehmende Schüler ein Abzeichen. Noch sind die Smithsonian Badges nicht universell anerkannt (eine gewisse Legitimation erhalten sie allein durch den guten Namen der ausstellenden Institution), doch es laufen Verhandlungen, sie beispielsweise auch in Zeugnisse aufzunehmen.

Einen anderen Zugang nimmt Mozilla Open Badges: Hier können Institutionen, die Auszeichnungen verleihen, sich registrieren. Dem Bildungshungrigen steht dann ein virtueller Rucksack zur Verfügung, in den er alle seine – gern von verschiedenen Institutionen ausgestellten – Badges packen kann. Der Link zu diesem Rucksack wiederum kann im Lebenslauf abgedruckt oder auf der eigenen Homepage platziert werden. In Deutschland sind mir derartige Versuche noch nicht bekannt – aber wäre es nicht großartig, wenn die Museen oder Theater einer größeren Stadt sich zusammenschließen und etwas Ähnliches auf die Beine stellen würden?]]



⁴ <http://xeodesign.com/research.html>

⁵ <http://8kindsoffun.com>



**PROF. MAURICE
LAUSBERG**

ist Diplom-Physiker und studierte an der Universität München sowie der Ecole Normale et Supérieure in Paris. Nach einer mehrjährigen Beratungstätigkeit für Roland Berger & Partner war er Produktionsmanager an der Bayerischen Staatsoper und baute dann den Bereich Development/Sponsoring auf. Seit 2005 ist er geschäftsführender Gesellschafter der actori GmbH. Im Oktober 2009 übernahm er zudem die Leitung des Studiengangs „Kulturmanagement“ an der Hochschule für Musik und Theater München.

Leistung ins rechte Licht rücken

Wie Ehrgeiz Kulturinstitutionen nach vorne bringen kann

Ein Beitrag von Maurice Lausberg, München

Der Kulturbetrieb ist getrieben von kreativem Ehrgeiz. Ehrgeizige Intendanten, Schauspieler, Künstler oder Regisseure tragen wesentlich dazu bei, dass gesellschaftliche Diskurse forciert und künstlerische Grenzen erweitert werden. Ohne den Ehrgeiz dieser Individuen besäßen Kulturinstitutionen nicht die gesellschaftliche Relevanz, die sie heute haben. Möchte man die institutionelle Leistung allerdings genauer untersuchen, wird schnell deutlich, dass eine Analyse nicht über das Kriterium „Ehrgeiz“ erfolgen kann. Zu schwammig, zu subjektiv wären die anzuwendenden Kriterien. Es bedarf objektiver Merkmale, um die Leistungsfähigkeit – das institutionelle Pendant zum individuellen Ehrgeiz – zu messen und vergleichbar zu machen.

Die angespannte Finanzlage der öffentlichen Haushalte und der damit einhergehende Wettkampf um knapper werdende Mittel haben dazu geführt, dass Kulturinstitutionen ihre Zuschüsse verstärkt verteidigen und legitimieren müssen. Obwohl in Deutschland breiter Konsens darüber besteht, dass Kultur als ein öffentliches Gut zu schützen und zu fördern ist, wird es für Länder und Kommunen immer schwieriger, die erforderlichen Zuschüsse für die von ihnen getragenen Kulturinstitutionen aufzubringen. Im Mittelpunkt von Kürzungsdiskussionen stehen in vielen Fällen Bemühungen, die Kulturförderung neu auszurichten und damit die Leistungsfähigkeit der Institutionen zu steigern. Wenn dies jedoch nicht auf einer objektiven Analyse begründet ist, werden oft pauschale Kürzungsszenarien entwickelt, die gerade nicht zum gewünschten Effekt führen: Stattdessen werden die variablen künstlerischen Budgets reduziert, was in einen Kreislauf von sinkender künstlerischer Qualität, abnehmenden Zuschauerzahlen, sinkenden Einnahmen und einem sich dadurch verschärfenden Sparzwang führt.

Bislang scheinen viele Kulturbetriebe keine adäquate Antwort auf Sparzwänge und Kürzungsforderungen der Politik gefunden zu haben. Die Gefahr für sie besteht in der verkürzten Sichtweise, dass unter einer erfolgreichen Steigerung der Leistungsfähigkeit das Überleben des Hauses mit weniger Mitteln verstanden wird. Dieser eindimensionalen, lediglich monetären Betrachtung können Kulturinstitutionen mit belastbaren Argumenten widersprechen. Eine umfassende, differenzierte Leistungsmessung kann ihnen dabei helfen – denn wenn der Ehrgeiz einer Institution darin besteht, diese aktiv auf ihre Agenda zu setzen und voranzutreiben, kann sie sich entscheidende Argumente in der politischen Diskussion um Kulturfinanzierung erarbeiten.



... Leistung ins rechte Licht rücken

Mit einer Performance-Matrix Finanzbedürfnisse fundiert begründen

Kulturbetriebe sollten sich frühzeitig und proaktiv mit dem Verhältnis ihres künstlerischen Anspruchs und gesellschaftlichen Auftrags zueinander sowie den daraus resultierenden finanziellen Bedürfnissen beschäftigen. Ein wirkungsvoller Analyse- und Darstellungstool für diesen Prozess ist die „actori-Performance-Matrix“. An einem Beispiel, in dem die Leistungsfähigkeit eines Theaters untersucht wird, soll ihre Anwendung verdeutlicht werden.

Ein Theater schafft unterschiedliche Werte: kulturelle, künstlerische, soziale und ökonomische. Um die einzelnen Leistungsbestandteile messbar zu machen, müssen objektiv nachvollziehbare Indikatoren bestimmt werden, die sich innerhalb der Zieldimensionen eines Theaters bewegen. In Bezug auf die künstlerische Leistung kann die Messung beispielsweise anhand der Spielplan-Performance durchgeführt werden. Über Indikatoren zur Angebotsvielfalt wird die Anzahl der unterschiedlichen Produktionen gemessen, der Angebotsumfang wiederum über die Anzahl der Veranstaltungen insgesamt. Die Angebotsqualität kann über den personellen und monetären Aufwand je Produktion und die Innovationskraft über den Anteil der Neuproduktionen und Uraufführungen sowie der Raritäten im Spielplan bestimmt werden. Weitere Dimensionen, wie die gesellschaftliche Performance, ließen sich beispielsweise an der Anzahl von kulturellen Bildungsangeboten und den damit erreichten Menschen messen, die ökonomische Performance könnte über den Kostendeckungsgrad von Produktionen oder die Kosteneffizienz evaluiert werden.

Die Performance-Matrix bildet die grundlegenden Dimensionen von Kulturpolitik ab

Aufgabe von Kulturpolitik ist es, nüchtern ausgedrückt, monetären Invest und nichtmonetäres Ergebnis in die bestmögliche Relation zu bringen, d. h., zwei unterschiedliche Dimensionen zueinander in Bezug zu setzen. Durch die Darstellungsform der oben beschriebenen Matrix, in der monetäre sowie nichtmonetäre Auswirkungen in Beziehung gesetzt werden, wird diese Wechselbeziehung zwischen Mittelzuwendung einerseits und dem gesellschaftlichen Wirken, der künstlerischen Vielfalt oder dem Innovationsgrad andererseits aufgezeigt. Dieser sogenannte „Return-on-cultural-invest“ macht den spezifischen Mehrwert einer Institution deutlich.

Durch die Variation und Ausgestaltung verschiedener Finanzierungsszenarien kann der jeweils ermittelte „Return-on-cultural-invest“ anhand der Matrix verglichen werden. Dies ermöglicht das Aufzeigen zentraler Herausforderungen und kann wichtige Argumente zur Fundierung von Finanzierungsbedürfnissen gegenüber dem Zuwendungsgeber liefern. Fragestellungen, die nicht nur zentral für Kulturbetriebe sondern auch die Politik sind, können so schon frühzeitig beantwortet werden: Welche Auswirkung hätte eine Mittelerhöhung auf den kultur- und bildungspolitischen Auftrag, die Reichweite



... Leistung ins rechte Licht rücken

oder den künstlerischen Anspruch? Wie hoch müssen die Mittel ausfallen, um die gesteckten Ziele zu erreichen?

Mut und Diskussionsbereitschaft zahlen sich aus

Die Erfahrung aus einer Vielzahl an Projekten, in denen diese szenariengetriebene Analyse durchgeführt wurde, zeigt, dass die Mitarbeiter eines Theaters, eines Orchesters oder eines Festivals dieser Herangehensweise anfangs oft skeptisch gegenüberstehen. Einige fürchten sich vor den Folgen der Ergebnisse, dem Vergleich mit anderen Institutionen; andere sind der Meinung, dass künstlerische Leistungen nicht objektiv zu messen sind. Bedenkt man aber die Möglichkeit, durch eine umfassende und differenzierte Leistungsmessung verschiedenen Anspruchsgruppen den Wert des eigenen Schaffens, die komplexen Zusammenhänge eines Kulturbetriebs und damit die Notwendigkeit einer soliden Finanzierung aufzuzeigen, wird die Nutzbarkeit der Leistungsmessung deutlich. Die anfängliche Skepsis weicht, sobald die Vorteile der Leistungsmessung für den eigenen Bereich sowie das gesamte Haus sichtbar werden.

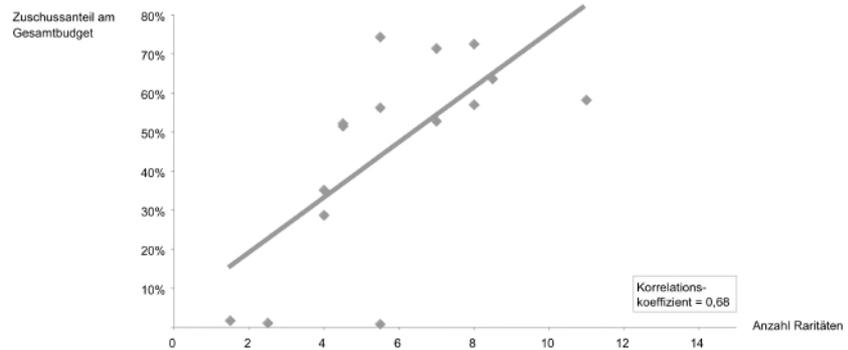
Leistungsmessung zeigt Beziehung zwischen Finanzierungsstruktur und Innovationskraft bei Opernhäusern

Die Methode eignet sich nicht nur für die Darstellung der eigenen Performance, sondern ebenso für den Vergleich von verschiedenen Finanzierungssystemen bei Kulturbetrieben. actori hat in einer Studie die Effizienzkennzahlen und Spielpläne von 15 internationalen Opernhäusern untersucht und das Augenmerk auf die Beziehung zwischen Finanzierungsstruktur (öffentliche oder private Mittel) und Vielfalt sowie Innovationskraft der künstlerischen Leistung gerichtet. Das Ergebnis zeigt, dass die Finanzierungsstruktur nachweislich Auswirkung auf die untersuchten Felder hat: Häuser mit einem hohen Anteil an öffentlichen Zuschüssen gehen ein im Durchschnitt größeres künstlerisches Risiko ein, indem sie mehr unbekannte Werke, Neuproduktionen und insgesamt eine höhere Anzahl an Produktionen im Spielplan aufweisen. Die Notwendigkeit, um private Gelder werben zu müssen, scheint dagegen die Risikobereitschaft und Innovationskraft zu hemmen. Den ausführlichen Bericht der Studie können Sie auf actori.de nachlesen: www.actori.de/uploads/tx_fo3actori/12_o2_insight_Kulturfinanzierung_und_Innovation.pdf.



... Leistung ins rechte Licht rücken

Relation zwischen Anzahl an Raritäten und öffentlichem Zuschussanteil



Quelle: actori GmbH (2012). Untersuchte Opernhäuser: Bayerische Staatsoper, Staatsoper Berlin, Deutsche Oper Berlin, Sächsische Staatsoper Dresden, Hamburgische Staatsoper, Opernhaus Zürich, Wiener Staatsoper, English National Opera, Royal Opera House, Opera National de Paris, Gran Teatre del Liceu, The Metropolitan Opera, Lyric Opera of Chicago, San Francisco Opera, Sydney Opera House

Gemeinsamer Ehrgeiz als Antrieb für Weiterentwicklungen

Ehrgeiz kann eine wichtige Triebkraft nicht nur der individuellen künstlerischen Produktivität, sondern auch der institutionellen Weiterentwicklung von Kulturinstitutionen sein, wenn sich Institutionen und deren Träger auf einen Prozess der Leistungsmessung einlassen. In dessen Verlauf müssen gemeinsam objektive Kriterien entwickelt werden, auf die sich einerseits die Leistungsbereitschaft der Institution ausrichten kann und die andererseits eine Verbindlichkeit in der langfristigen Finanzierung erreichen können. 



WEITERE INFORMATIONEN

- www.actori.de



**MARIE LUISE
SYRING**

geboren 1944 in Paderborn. War von 1975 bis 1984 Paris Korrespondentin der Zürcher Kunstzeitschrift „du“. Kunstkritikerin und Freie Mitarbeiterin für „Kunstforum“, „Art Press“, Radio Bremen, „Spuren“, „Kunstmeldungen“ und andere Fachzeitschriften für zeitgenössische Kunst. 1985 wurde sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Kunsthalle Düsseldorf, die sie von 1998 bis 2001 als Direktorin leitete. 2001 bis 2006 übernahm sie die Abteilung Kulturelle Entwicklung im Düsseldorfer Museum Kunstpalast. 2008 bis 2010 Generalsekretärin der Internationalen AICA. Seit 2013 Präsidentin der deutschen AICA.

Eine Laudatio für Museen

Warum es bei den Preisen der AICA weder um Ehrgeiz noch um Konkurrenz geht.

Ein Beitrag von Marie Luise Syring, Düsseldorf

Die Association Internationale des critiques d'art (AICA), der Verband der Kunstkritiker, auch kurz die AICA genannt, wurde wenige Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg, 1948/49, gegründet, seit 1951 gehört sie zu den Nicht-Regierungs-Organisationen der UNESCO.

Bei der Gründung der AICA ging es zunächst einmal darum, eine genaue Definition für den Beruf des Kunstkritikers zu formulieren, die es bis dahin noch gar nicht gab. Dazu brauchte es Regeln und eine Übereinkunft darüber, welche methodischen und ethischen Kriterien für die Kunstkritik aufgestellt werden konnten. Man hatte beschlossen, den internationalen Austausch zu fördern und die professionellen Interessen der Mitglieder zu schützen. Es galt, verfeindete Ideologien und rivalisierende Nationalismen zu überwinden. Es wurde nicht zuletzt auch festgelegt, dass es ausschließlich um die Erforschung, Vermittlung, Beschreibung oder kritische Betrachtung der zeitgenössischen Kunst gehen sollte, um einen Unterschied zu den Tätigkeiten der Kunsthistoriker erkennbar zu machen.

Ehrgeiz und Konkurrenzdruck mögen nützlich sein im Bereich der Museen und der Kunstkritik, aber sie sind kein Ersatz für Sachkenntnis und für das, was die Vermittlungsarbeit zwischen Künstler und Publikum am dringendsten braucht, nämlich Begeisterung und Leidenschaft für die Kunst.

Was der Kunstkritikerverband, die Deutsche Sektion der AICA, seit der Gründung der Preisverleihungen für das „Museum des Jahres“, die „Ausstellung des Jahres“ und die „Besondere Ausstellung“ im Sinn hat, soll deshalb nicht dem Ehrgeiz einzelner Persönlichkeiten dienen. Diese Preise werden vergeben, um öffentliche Museen und Kunstinstitutionen zu unterstützen und sie in ihrer Arbeit zu ermutigen.

In den Richtlinien der deutschen AICA zur Vergabe des Preises für das „Museum des Jahres“ heißt es: „Angesichts tiefgreifender Veränderungen in der Kunst- und Museumsszene mit sich verschärfenden Abhängigkeiten von privaten und kommerziellen Interessen erscheint es uns sinnvoll und notwendig, Zeichen zu setzen und Museen zu würdigen, die sich der sanften Gewalt dieser Entwicklung entziehen: Museen, die quer zu den herrschenden Trends liegen und sich der Wendung zum Art-Entertainment verweigern. Museen, die in größtmöglicher Distanz zum kommerziellen Kunstbetrieb an den überlieferten Verpflichtungen des Sammelns, Bewahrens und Erschließens fest-



... Eine Laudatio für Museen

halten und im Mainstream der ‚Markenzeichen-Kunst‘ für Inseln künstlerischer Kontinuität und Konsequenz sorgen; Museen, die den Anspruchscharakter der Kunst nicht aufgeben und sich gleichwohl aufgeschlossen gegenüber ihrem Publikum und dessen Erwartungshaltungen erweisen; Museen, die sich darüber hinaus fest in ihrer Region verankern und auf die Kunstinteressierten ausstrahlen.“ Heute würde ich hinzufügen: Aus der sanften Gewalt des Kommerzes ist inzwischen ein kunstvernichtendes Wettrennen um Spekulationsobjekte geworden, das den Blick auf die Kunst verstellt und kaum noch Anerkennung für Experimente und Erkenntnisgewinn zulässt.

Deswegen erscheint es der AICA heute wichtiger denn je, ausgewählten Museen und Ausstellungen einen Preis zu verleihen. Sie werden ausgezeichnet, wenn die ethische Verpflichtung gegenüber der eigenen Arbeit Vorrang hat vor den Strategien der Eventkultur. Die AICA setzt ein kulturpolitisches Signal und verhilft ihnen damit zu mehr Aufmerksamkeit. Sie ist überzeugt, dass die Kunstszene ohne die öffentliche Meinungsbildung durch die Kunstkritik nicht auskommt, ja belanglos wird, scheinbar nur noch interessant für Oligarchen und Auktionäre. Sie fordert die Medien auf, nicht länger nur über den Kunstmarkt, den Preis und die Konkurrenz bei den Verkaufserlösen für Kunstobjekte zu berichten, statt dessen wieder kritische Stimmen zuzulassen über die Qualität von Ausstellungen, über experimentelle Kunst und vor allem den intellektuellen und gesellschaftlichen Kontext, aus dem heraus Kunst entsteht. ¶





Kritische Agenten für die Kulturproduktion der Zukunft

Communication & Cultural Management an der Zeppelin Universität Friedrichshafen

Ein Beitrag von Claudia Steigerwald, Koordinatorin am Forschungscluster „Kulturproduktion der nächsten Gesellschaft“, Promovendin am Lehrstuhl für Kulturbetriebslehre & Kunstforschung

Will man als Akteur im gegenwärtigen kulturellen Feld tätig werden – sei es als Kurator, Kritiker, Vermittler oder Forscher – so gilt es nicht nur einen reflektierten Umgang mit aktuellen Formaten, Praktiken und Distributionskanälen zu entwickeln, man muss auch dazu in der Lage sein, konzeptionell zu denken und neue Formate erfinden können. Der Studiengang Communication & Cultural Management (CCM) an der Zeppelin Universität setzt deshalb auf eine forcierte theoretische Reflexion der gegenwärtigen Gesellschaft, eine elaborierte Kritikfähigkeit sowie ein ausgeprägtes Bewusstsein für soziale und politische Strukturen. Er verbindet dies mit künstlerischem Denken und Handeln und einer fundierten kultur- und medienwissenschaftlichen Perspektivierung. Deshalb wird Forschergeist genauso gefördert wie die Fähigkeit, gestalterisch zu agieren und erworbenes Wissen in den unterschiedlichsten Feldern projekt- und organisationsbezogen einzusetzen. Damit erschließt sich den Absolventen ein Tätigkeitsfeld nicht nur in den traditionellen Institutionen als Kuratoren, Museumsmanager und künstlerische Leiter, als Journalisten, Stiftungs- und Musikmanager; vielmehr zielt der Studiengang durch seinen interdisziplinären, forschenden Ansatz auch auf noch nicht formierte, experimentellere Arbeitsfelder im Kreativbereich. Eine simple „Toolbox“ zur Handlungsanleitung bietet der Studiengang nicht – vielmehr die Einsicht, Kontroversen und Spannungen zwischen Kultur und Wirtschaft als Herausforderung zu begreifen.

Individuelle Studienverläufe: Der Schwerpunkt „Kulturproduktion“

Die Zeppelin Universität ist eine staatlich anerkannte Universität in privater Trägerschaft und wurde 2009 institutionell vom Wissenschaftsrat akkreditiert. Sie situiert sich zwischen „Wirtschaft, Kultur, Politik“ und verfolgt in Forschung und Lehre einen dezidiert interdisziplinären Ansatz. Im Studiengang CCM sind gegenwärtig 229 Studierende immatrikuliert, davon 178 im Bachelor- und 51 im Master-Programm. Durch kleine Kohorten von im Schnitt nicht mehr als 30 Studienanfängern garantiert der Studiengang von Anfang an ein enges Betreuungsverhältnis, das durch zusätzliche, individuelle Coaching-Programme ergänzt wird.



... Communication & Cultural Management

Der Studiengang „Communication & Cultural Management“ bietet die Option, in der Spezialisierungsphase unterschiedliche Studienschwerpunkte zu wählen – einer davon im kommunikations-, der andere im kulturwissenschaftlichem Bereich. Dazwischen können aber auch individuelle Studienverläufe zusammengestellt werden, die auf die Bedürfnisse und Interessen der Studierenden eingehen. Im Folgenden soll in erster Linie das Konzept des kulturwissenschaftlichen Schwerpunkts beschrieben werden, der im B.A.-Studiengang im Track Arts & Culture Studies und im M.A.-Studiengang im Track Kulturproduktion Profil gewinnt.

Künftige Herausforderungen in der Ausbildung von KulturmanagerInnen

Die derzeitigen Entwicklungen im Kulturbereich lassen erkennen, dass herkömmliche Konzepte einer staatlichen Kunst- und Kulturproduktion an ihre Grenzen stoßen. Traditionelle Kulturinstitutionen stehen unter Veränderungsdruck. Die Differenz zwischen Hoch- und Populärkultur verschwimmt zusehends, private Akteure machen den klassischen Kulturangebietern Konkurrenz, die digitalen Medien verändern das Nutzerverhalten, eine steigende Zahl von Kultur- und Erlebnisanbietern konkurrieren miteinander. So hat sich die „Kulturlandschaft“ erheblich ausdifferenziert. Auch Migration und demografischer Wandel zwingen zum Umdenken. Kurz, heutige Kunst- und Kulturproduzenten müssen neue Formate, Strukturen, Ökonomien und Medien entwickeln. Entscheidend dabei ist, dass diese Veränderungen nicht allein eigene Ästhetiken hervorbringen, sondern oftmals auch anderen Motivationen unterliegen, sich neuen Ökonomien verdanken und durch neue Betriebsformen und Produktionsstrategien geprägt sind. Wenn Musiker, Performer und Künstler zu entscheidenden Agenten in der Stadtentwicklung avancieren, file sharing und crowd sourcing ganze Industrien verändern, entstehen neue Arbeitsformen, die ein anderes Wissen benötigen. Hierauf antwortet der Schwerpunkt „Kulturproduktion“ innerhalb eines interdisziplinär und gesellschaftswissenschaftlich orientierten Studienprogramms. Er folgt nicht einem affirmativen Modell der Kulturproduktion, sondern fragt nach dem gesellschaftlichen Potential des eigenen Handelns. Wozu Konzerte? Wozu Theater? Wozu Kunst? Die Entwicklung der Reflexionsfähigkeit und des aktiven kunstbezogenen Agierens der Studierenden sind zentrale Ziele des Programms. Der Schwerpunkt „Kulturproduktion“ konzipiert den zukünftigen Typus im Kulturmanagement – eine künstlerisch und gesellschaftstheoretisch informierte, gestaltende Persönlichkeit.

Durch Kunst handeln, mit Kunst denken

Ein wichtiger Bestandteil des Studiengangs sind künstlerische und gestalterische Elemente: Nicht nur in kulturellen Arbeitsbereichen, sondern längst auch im unternehmerischen Kontext ist „implizites Wissen“ gefragt – Wissen, das auf Erfahrungen und Handlungsrouninen basiert und oftmals einen anderen Zugang zu Problemstellungen eröffnet als rein „vernünftiges“ Denken und Handeln. Das Labor für implizites und künstlerisches Wissen (Lik-



Weitere Infos zur Kunst in Lehre, Forschung & Praxis:

- Das Zentrum für Kulturproduktion:
<http://www.zu.de/deutsch/lehrstuehle/LIKWI/kulturproduktion.php?navid=551>
- Das Labor für implizites und künstlerisches Wissen (Lik-Wi):
<http://www.zu.de/deutsch/lehrstuehle/LIKWI/Profil.php>
- Das aktuelle Jahresprogramm des artsprogramms:
http://www.zu.de/deutsch/artsprogramm/jahresprogramm_14_15/jahresprogramm.php?navid=25
- Seekult-Festival:
<http://zu.de/deutsch/studierende/projekte/seekult.php?navanchor=>
- Die Lange Nacht der Musik:
<http://langenachtfn.strikingly.com>
- Container Uni:
<http://containeruni.de>

... Communication & Cultural Management

Wi) integriert deshalb gezielt körperliches, ästhetisches und emotionales Erfahrungswissen in die universitäre Lehre und Forschung. Im Workshop „Kreative Performanz“ versucht es, diese erweiterten Wissensformen erfahrbar zu machen: Durch verschiedene künstlerische Disziplinen wie z.B. experimentelles Zeichnen, Sound/Installation, Fotografie oder Performance nähern sich die Studierenden dieser Art von Wissen und entwickeln ein Empfinden für intuitive Formen von Entscheiden und Gestalten.

Das artsprogramm der Zeppelin Universität initiiert künstlerische Interventionen, Aufführungen, Ausstellungen und diskursive Formate. In der Reihe Curating the Context etwa bieten prominente KuratorInnen, ManagerInnen und SammlerInnen Einblick in ihre Arbeitsstrategien. Das artsprogramm ermöglicht Studierenden zudem erste kuratorische und künstlerische Erfahrungen. Eigeninitiierte Projekte, wie Ausstellungen, Performances, Chorauftritte und Konzerte werden vom artsprogramm-Team begleitet und von KünstlerInnen betreut: Für das Kulturfestival seekult proben die Studierenden, ein spartenübergreifendes Festivalprogramm auf die Beine zu stellen: Jedes Jahr widmet sich das Festival einem spezifischen Motto, unter dem Performances, Ausstellungen, Videokunst und Poetry Slam präsentiert werden. Die kreative Umsetzung von eigens konzipierten, interdisziplinären Projektideen in Zusammenarbeit mit Künstlern aus der Region, städtischen Initiativen und lokalen Kulturzentren steht dabei im Fokus. Tradition hat auch Die Lange Nacht der Musik, in der den Besuchern ein vielschichtiges Programm – von Klassik & Jazz über Rap und Elektro-Musik – geboten wird.

Unter der Leitung von KünstlerInnen wie Margit Czenki und Christoph Schäfer lernen Studierende zudem ihren Campus selbst zu gestalten. Theoretische Inputs zu Architektur, Exkursionen, Theorie, Selbstorganisation, Open Source Produktion sowie zur veränderten Bedeutung von Subjektivität für Produktions- und Stadtentwicklungsprozesse begleiteten dabei die praktische Arbeit der Studierenden. Ergebnis des Seminars ist die ContainerUni, ein Ensemble von 160 Standardcontainern, das als temporäres Gesamtwerk von Kunst, Architektur und Stadtplanung und als „Wunschproduktion“ unter Einbeziehung der Mitarbeiter der Zeppelin Universität realisiert wurde.

Forschung in und mit den Künsten

Forschung beliefert Kunst. Kunst informiert Forschung. Und geforscht wird mit Kunst. So lassen sich die Spezifika des wissenschaftlichen Arbeitens im Schwerpunkt Kulturproduktion beschreiben. Forschung passiert hier nicht im kontextfreien Raum, sondern oftmals empirisch oder zumindest epistemologisch informiert durch künstlerische (Organisations-)Praktiken. Auch die „Künstlerische Forschung“ oder artistic research hat ihren festen Platz. Als Plattform fungiert das Zentrum für Kulturproduktion: Es schafft Anschlusspunkte zur wissenschaftlichen Analyse und Vermittlung gegenwärtiger Formate und Funktionen von Kulturproduktion.



Auswahlverfahren

Der Kick-off kann jederzeit individuell auf dem Bewerberportal (www.zu.de/bewerbung) begonnen werden. Sind die Auswählenden überzeugt, dass der Bewerber zur Universität passen könnte, wird eine Einladung zum Pioneers Wanted!-Auswahltag ausgesprochen.

Studiengebühren

Die Zeppelin Universität ist eine freie Stiftungsuniversität. Neben der Finanzierung durch die Hauptförderer, den Wachstumsfinanzierungen durch Drittmittel, Spenden, Sponsoring und Erträgen aus dem Stiftungsvermögen beträgt die semesterweise Zuzahlung für den Bachelor 3.700 Euro, für den zweijährigen Master 3.900 Euro.

Kontakt

Inhaltliche Ausrichtung: Prof. Dr. Karen van den Berg (karen.vandenbergh@zu.de).
Aufbau des Studiengangs: Dr. Lutz Henning Pietsch (lutz.pietsch@zu.de)

... Communication & Cultural Management

Das darin angesiedelte Cluster Kulturproduktion der nächsten Gesellschaft vernetzt Forschungsvorhaben, die sich mit aktuellen Arbeitslogiken und Organisationsformen im kulturellen Feld befassen. So untersucht Prof. Dr. Karen van den Berg in ihrem Projekt „Wie arbeiten KünstlerInnen im 21. Jahrhundert? Kooperationsmodelle, Studiopraxis und Wissensproduktion im Kunstfeld“ gemeinsam mit Ursula Pasero gegenwärtige Strategien künstlerischer Arbeit. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Kunstproduktion jenseits des Kunstmarktes. Deshalb werden nicht nur die Arbeitsweisen in Studios empirisch untersucht, sondern auch die Arbeit in Projekten und Ausstellungen, die Ausbildung an Kunsthochschulen und die Etablierung von Netzwerken im Kunstfeld. In diesem Zusammenhang ist auch der jüngste Herausgeberband „Art Production Beyond the Art Market“ (Sternberg Press, 2013) erschienen.

Im Bereich der empirischen Ästhetik bewegt sich das Forschungsprojekt e-Motion – Mapping Museum Experience unter Leitung von Prof. Dr. Martin Tröndle. Unter Mitwirkung von Medienkünstlern, Psychologen, Soziologen, Kunstwissenschaftlern sowie Programmierern untersucht das Nationalforschungsprojekt die Erfahrung Museumsbesuch experimentell. Die Forschungsergebnisse hinterfragen weit verbreitete Annahmen im Bereich der Kulturosoziologie und zeigen das „Kraftfeld Museum“ in seiner Differenziertheit auf (www.mapping-museum-experience.com). Tröndles Forschung hat in der Museums- und Besucherforschung weltweit Beachtung gefunden. In einem weiteren Forschungsschwerpunkt, den concert studies, fragt er nach der Weiterentwicklung des Formates „Konzert“. Diese Arbeiten werden im Musikbetrieb, aber auch medial stark rezipiert. So wurde der Band „Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form“ über 200 Mal besprochen.

Aktuelle Abschlussarbeiten im Schwerpunkt „Kulturproduktion“

Im Anschluss an das Forschungscluster „Kulturproduktion der nächsten Gesellschaft“ entstehen immer wieder studentische Forschungsarbeiten, die sich mit der Rolle des künstlerischen Subjekts und spezifischen Arbeitslogiken im Kulturbereich auseinandersetzen: Matthias Heinen untersucht in seiner Abschlussarbeit „Schau her, der arbeitende Spieler! Eine qualitative Untersuchung über (prekäre) künstlerische Arbeit“, was junge Menschen antreibt, den Beruf des Schauspielers zu ergreifen, obgleich auf extrem hohe Einstiegsschwellen meist prekäre und schlecht bezahlte Beschäftigungsverhältnisse folgen. Auf Grundlage der Studien von Boltanski und Chiapello zum Kreativsubjekt und zur Prekarisierung befragte Heinen fünf junge Schauspieler, um deren „Akteurssichten“ zur Berufsmotivation und zur Beurteilung des Schauspielerberufs zu beleuchten.

In den letzten Jahrzehnten lässt sich eine Musealisierung der unterschiedlichsten Alltagsgegenstände und Phänomene beobachten: Technikmuseen, Kommunikationsmuseen und Postmuseen, Kindermuseen, Schulmuseen und alle erdenklichen Praktiken und Phänomenbereiche werden heute gesammelt



... Communication & Cultural Management

und museal inszeniert. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen befasst sich Tobias Kösters in seiner Masterarbeit **Erfahrungspotentiale(n) von Musik in Musikmuseen** mit der Frage, wie heute Musik in Museen präsentiert wird. Am Beispiel des Museum für Musik in Basel, des Beethoven-Haus in Bonn sowie des rock'n'popmuseum in Gronau analysiert er, wie dort Besucher adressiert und musikalische Inhalte zur Darstellung gebracht werden.

A PARADISE FOR GEEKS – Über Besucher und Nichtbesucher von Angeboten klassischer Musik im Internet am Beispiel der DIGITAL CONCERT HALL der Berliner Philharmoniker lautet der Titel der Abschlussarbeit von Lukas Krohn-Grimberghe. Darin untersucht er, ob und wie Kulturinstitutionen durch spezifische Internetpräsentationen ein neues Publikum für ihr Angebot gewinnen können. Die Arbeit diente Krohn-Grimberghe zugleich als Sprungbrett, um seine Interessen im Bereich digitaler Musikvermittlung und -distribution durch ein Master-Studium in „Creative and Cultural Entrepreneurship“ am Goldsmiths College London zu vertiefen.

Angesichts der Kürzungen von öffentlichen Geldern in der Theaterlandschaft sowie den anhaltenden Kontroversen in der „freien Szene“, die gegenüber den hochsubventionierten Stadttheatern ihr Innovationspotential behauptet, widmet sich Alexander Keil in seiner Master-Arbeit der **Zukunft des deutschen Stadttheaters**. Dabei ergänzt er die Auswertung der Debatten in Feuilletons und Online-Medien durch Experteninterviews mit ProduzentInnen, IntendantInnen und GeschäftsführerInnen. An die Zeppelin Universität kam Alexander Keil nach einem Regiestudium in Hamburg und Erfahrungen als Regieassistent des Schauspiels Dresden. Heute arbeitet er als Disponent für Sonderveranstaltungen und Gastspiele am Schauspielhaus Zürich.

Johanna Schindler geht in ihrer Master-Arbeit **Kooperationen zwischen Kunstmuseen: eine überlebensfähige Zukunftsstrategie? Das Beispiel der RuhrKunstMuseen (RKM)** der Frage nach, wie Museen heute auf lokalpolitische Finanzierungengpässe sowie den global-medialen Wettbewerb um Besucher durch die Bildung von Netzwerken reagieren. Auf Basis von Experteninterviews erörtert sie die Chancen und Risiken eines solchen Zusammenschlusses im Hinblick auf seine strukturelle und inhaltliche Nachhaltigkeit. Als Assistentin der Internationalen Kuratorentagung (IKT) am Kunstmuseum Liechtenstein ist sie seit 2011 auch praktisch mit der Arbeit im Feld zeitgenössischer Kunstmuseen befasst. ¶



WEITERE INFORMATIONEN

- <http://bit.ly/ZeppUni>



PHILIPP STANEHL

sammelte Berufspraxis bei den Internationalen Filmfestspielen in Berlin und dem Museum Kunstpalast in Düsseldorf. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Münster und seine Abschlussarbeit thematisierte Change Management im Museum. Seit 2012 arbeitet er als Berater bei der publicplan GmbH, einer Düsseldorfer IT-Beratung und Softwareentwicklung für Kulturbetriebe und die öffentliche Hand.

Externe IT-Beratung im Museum

- über Chancen und Herausforderungen

Museen sehen aktuell radikal veränderten Rahmenbedingungen entgegen. Ein steigender Wettbewerb und die Sparzwänge der öffentlichen Hand setzen die Institution Museum unter erheblichen Veränderungsdruck. Die notwendigen Veränderungsprozesse erfordern vermehrt auch betriebswirtschaftliches Know-How. Neben einem professionellen Museumsmanagement im Haus ist für Veränderungsprojekte oftmals Spezialwissen erforderlich. Externe Beratungen können Museen dabei unterstützen Innovationen voranzubringen und dem Modernisierungsdruck erfolgreich zu begegnen.

Ein Beitrag von Philipp Stanehl, Düsseldorf

Im Projekt ist ein sinnvolles Zusammenspiel von Beratern und den Kulturmanagern vor Ort gefragt. Externe Experten bringen betriebswirtschaftlich-strategisches Know-how mit, kombinieren dieses mit spezifischen Branchenkenntnissen und begleiten das Museumsmanagement bei Problemlösungsprozessen. Eine externe Beratung wendet somit Fachwissen zugeschnitten auf die spezifischen Bedingungen des Museums an.

Anwendungsbereiche sind dabei unter anderem die Strategieberatung (strategische Ziele, BSC, Einführung eines Controllings, Aufbau eines Markenbildes) und die Prozessberatung (Workflows, Prozessoptimierung, Qualitätsmanagement). Doch die aktuellen Herausforderungen treffen Museen oft im Bereich der Informationstechnologie. Hier kann eine externe IT-Beratung im Museum sinnvoll zum Einsatz kommen. Dabei gibt es folgende Anwendungsszenarien:

eStrategy

Museen benötigen eine Strategie zum Umgang mit der Digitalisierung. Dabei spielen Fragen der internen und externen Kommunikation und Kollaboration eine Rolle. Auch der Umgang mit neuen Methoden des Crowdfundings und des Community-Buildings, sowie der Gestaltung des Zugangs zu digitalen Sammlungsbeständen und Bilddaten wird innerhalb einer eStrategy des Museums definiert. Best Practice ist hier im Moment das Rijksmuseum, sowie das Städel Museum. Sie zeigen das Potenzial auf, welches eine eStrategy als Ausgangspunkt der digitalen Aktivitäten den Museen bietet.

IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastruktur bezeichnet die Gesamtheit der Kommunikationsdienste (Netzwerke, Server, W-LAN, etc.), Hardware (Desktop-PCs, Drucker, Laptop,



... Externe IT-Beratung im Museum

spezielle Displays, etc.) und Software (Office-Anwendungen, Bildbearbeitung, etc.). Hier nimmt die Konsolidierung eine zunehmend entscheidende Rolle ein. Denn reagiert ein Museum im Bedarfsfall stets ad hoc mit einer Beschaffung, entwickelt sich im Zeitablauf eine stark heterogene IT-Landschaft. Die Folge ist ein wenig übersichtliches System und notwendige Wartungs- sowie Supportmaßnahmen werden unnötig verkompliziert. Durch Vereinheitlichung lässt sich die Effizienz der IT-Infrastruktur im Museum wesentlich verbessern. So kann zum Beispiel durch die Einrichtung von Standard IT-Arbeitsplätzen (Beispielsweise „Verwaltung“, „Forschung“, „Multimedia“) eine transparente Leistungsbeschreibung für Support-Anbieter ausgeschrieben werden, welche einen günstigeren Einkaufspreis zur Folge haben kann. Zudem führt eine einheitliche IT-Landschaft bei Ausfällen auch zu einfacheren Support- und Reparaturmaßnahmen, da hier Workflows und Prozesse im Vorfeld definiert werden können.

Außenauftritt

Der professionelle digitale Außenauftritt eines Museums ist heutzutage selbstverständlich. Eine moderne Museums-Website muss eine intuitive Navigation besitzen und Inhalte attraktiv präsentieren. In diesem Zusammenhang gewinnen auch Themen wie Barrierefreiheit und Responsive Designs zunehmend an Bedeutung. Eine wahre Kostenfalle kann die Beauftragung von nativen Apps darstellen, welche eventuell sogar nur kurzzeitig für eine Sonderausstellung relevant sind. Eine Alternative stellen hier mobil taugliche Webseiten dar, welche auch dabei helfen unnötige Kosten einzusparen. Diese Mobile Websites sind dann für das Museum, mittels eines Content-Management-Systems, auch nach einer Sonderausstellung noch nachhaltig nutzbar. Wenn zudem die Museums-Website mit den Social Media Kanälen optimal korrespondiert, wird unnötiger Mehraufwand gespart. Zudem kann evaluiert werden wo und auf welche Weise die Besucher in den sozialen Netzwerken aktiv sind, damit Strategien und Maßnahmen entwickelt werden können, um die Kanäle des Social Web optimal für das Museum zu nutzen.

Spezialsoftware

Die speziellen Bedürfnisse im Bereich Objektmanagement, Inventarisierung und weiteren museumstypischen Querschnittsbereichen, erfordern zum Teil hoch spezialisierte Softwarelösungen. Hinzu kommt zunehmend Bedarf an individuell entwickelten Lösungen, wie etwa Portale für Forschungsprojekte, Kartenanwendungen oder Anwendungen aus dem Bereich Open Culture Data. Auch spezielle Software, wie zum Beispiel einheitliche Verkaufssysteme, können die Museumsarbeit einfacher und effizienter gestalten. Diese Systeme ermöglichen unterschiedlichen Benutzern (Besucher, Mitarbeiter, Guides, Kasse oder Einlasskontrolle) über das Internet oder den Museumsserver genau auf die Funktionalität zuzugreifen, die gerade benötigt wird. Das kann zum Beispiel ein Bestellvorgang im Online-Shop sein, die Disposition von Guides für Führungen, das Anlegen neuer Artikelstammdaten im Museums-



... Externe IT-Beratung im Museum

shop oder der Verkauf von Eintrittskarten an der Museumskasse. Eine IT-Beratung unterstützt hier bei der Bedarfsanalyse, der Erstellung einer Leistungsbeschreibung und der Auswahl eines geeigneten Anbieters der Spezialsoftware.

Chancen und Herausforderungen

Jede Organisation ist ein soziales System, ein Kommunikationsfeld mit eigenen Gesetzmäßigkeiten und Regeln. In Veränderungsprozessen lassen sich zum einen Kräfte ausmachen, welche den Wandel wie ein Motor beschleunigen und zum anderen Kräfte, welche sich gegen den Wandel richten. Vorbehalte gegenüber der geplanten Veränderung (Bedrohung, Kontrolle, Kürzungsängste, Hierarchiedenken) können zu erheblichen Widerständen führen. Fehlt die notwendige Veränderungsbereitschaft des Museums, ist das gesamte Projekt gefährdet. Für das Veränderungsprojekt müssen externe Beratungen deshalb Know-How im Change Management mitbringen, um den Prozess der Wandlung professionell zu begleiten.

Wird eine externe Beratung in das Museum geholt, um die bereits feststehende Entscheidung der Museumsführung nur als „Alibi“ zu legitimieren, schadet dies der Glaubwürdigkeit der Museumsleitung und das Veränderungsprojekt wird aufgrund mangelnden Vertrauens voraussichtlich scheitern. Ebenso ist Kommunikation im Projektverlauf sehr wichtig. Der dafür nötige Aufwand darf nicht unterschätzt werden, da alle Projektschnittstellen gemanagt werden müssen. Insbesondere aufgrund des mangelnden internen Organisationswissens sind externe Beratungen auf die Unterstützung des Auftraggebers angewiesen, um zu einem optimalen Ergebnis zu gelangen. Ohne diese Mitwirkung und Versorgung von Informationen kann eine externe Beratung nicht effektiv arbeiten. Die Organisation muss bereit sein, Prozesse transparent offenzulegen und ein Vertrauensverhältnis mit der Beratung einzugehen. Zusätzlich ist ein professionelles Projektmanagement gefragt. Es müssen Ansprechpartner definiert werden und regelmäßige Workshops mit klaren Zielen geplant werden.

Beachtet man die oben genannten Erfolgsfaktoren, kann eine externe IT-Beratung im Museum erhebliches Einsparpotenzial aufzeigen. Der externe Blick auf die Organisation führt zu neuen Perspektiven und Museen können von den Erfahrungen aus vorangegangenen, ähnlichen Projekten der Beratung profitieren. Externe Beratungen bringen das notwendige Fachwissen und das Methoden Know-How mit, um das IT-Projekt im Museum erfolgreich zu begleiten.¶





Rückblick

Fachtag Barriere? frei!

Ein Beitrag von Andrea Gaede und Johanna von der Waydbrink, Dresden

Rahmenbedingungen für die kulturelle Teilhabe behinderter Menschen

Wie müssen Kultureinrichtungen und deren Angebote gestaltet sein, damit sie gleichermaßen für Menschen mit und ohne Behinderung zugänglich sind? Mit dieser Fragestellung startete der Landesverband Soziokultur Sachsen im Jahr 2013 das Projekt Barriere? frei!

Ziel des Projektes war es, eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema Inklusion und Barrierefreiheit im Jugend- und Kulturbereich anzustoßen und Lösungsansätze für die Umsetzung zu entwickeln. Dazu initiierte Der Landesverband Soziokultur Sachsen gemeinsam mit dem Sächsischen Landesjugendamt den Konzeptpreis Barriere? frei! sowie den gleichnamigen Fachtag im März 2014.

Während mit dem Konzeptpreis konkrete Teilhabemöglichkeiten im Jugend- und Kulturbereich vor Ort konzipiert und umgesetzt werden sollten (siehe Artikel in KM Magazin Nr. 88), bildete der Fachtag ein öffentliches Forum, um den Auftrag, behinderten Menschen eine gleichberechtigte Teilhabe am kulturellen Leben zu ermöglichen, möglichst öffentlichkeitswirksam in den relevanten Bereichen zu platzieren und dort nachhaltige Debatten anzuregen. Knapp 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem Jugend- und Kulturbereich, aus Kommunen und Ministerien sowie der Behindertenhilfe bzw. -selbsthilfe waren der Einladung zum Fachtag ins Deutsche Hygiene-Museum Dresden gefolgt.

Im Mittelpunkt des Fachtages stand die Frage wie Angebote und Institutionen gestaltet sein müssen, damit Menschen mit und ohne Behinderung gleichermaßen daran teilhaben können und welche Rahmenbedingungen sowohl auf praktischer

als auch auf politischer Ebene dafür geschaffen werden müssen.

Kompetenter Umgang mit Vielfalt

Zunächst führte Prof. Dannenbeck von der Hochschule Landshut mit seinem Beitrag in die Thematik Inklusion ein. Im Gegensatz zu gängigen Vorstellungen, machte er klar, dass Inklusion nicht als ein zu erreichender Zustand zu verstehen ist, sondern vielmehr als eine Aufgabe des „kompetenten Umgangs mit Differenz und Heterogenität“. Konsequenterweise, betrifft Inklusion also alle Menschen, denn alle Menschen sind unterschiedlich und tragen somit zu Vielfalt bzw. Differenz bei. Behinderung ist dabei nur ein Aspekt. Der Umgang mit Vielfalt wäre somit in jeder sozialen Situation angezeigt und in dem Sinne keine „neue Herausforderung“, die erst im Umgang mit behinderten Menschen entsteht. Grundlegend ist dabei die Bereitschaft, Vielfalt als Bereicherung anzuerkennen und nicht als Risiko.

In weiteren Fachvorträgen wurden Ansätze und Strategien vorgestellt, wie Zugänge im Sinne einer kulturellen Teilhabe geschaffen bzw. verbessert werden können.

Kulturelle Teilhabe behinderter Menschen und Willkommenskultur

Frau Prof. Monika Seifert von Deutschen Heilpädagogischen Gesellschaft berichtete von der Kulturloge Berlin als beispielhafter Brückenbauer zwischen Kultureinrichtungen und Menschen mit Behinderung. Mittels Besucherbefragung ermittelte sie u. a. welche Faktoren sich begünstigend auf den Besuch von Kulturveranstaltungen auswirken und an welchen Stellen es künftig Weiterentwicklungen braucht, damit die Veranstaltungsteilnahme für behinderte BesucherInnen an Attraktivität und Kontinuität gewinnt.

Prof. Klaus Siebenhaar von der Freien Universität Berlin stellte den Ansatz des Audience Development vor und untersetzte die Idee der Willkommenskultur mit zahlreichen praktischen Beispielen, in denen Kultureinrichtungen von der Akquise bis zur Programmgestaltung von den Bedürf-



nissen aller potenziellen Besucherinnen und Besucher her denken und hierfür auch schon mal mit Konventionen brechen. Der Vortrag machte deutlich, dass eine konsequent gelebte Besucherorientierung einhergehen sollte mit einer Öffnung ins Gemeinwesen und dem Einlassen auf unterschiedliche gesellschaftliche bzw. kulturelle Milieus.

Preisverleihung und Podiumsdiskussion

Der Fachtag bot auch einen würdigen Rahmen für die Preisverleihung des mit jeweils 4.000 EUR dotierten Konzeptpreises. Die Preise gingen an das Soziokulturelle Zentrum Putzathaus in Dresden, das Soziokulturelle Zentrum Conne Island und das Soziokulturelle Zentrum die Villa in Leipzig. Die Konzepte zeigten in eindrücklicher Weise, wie bereits mit kleinen Schritten und geringen Ressourcen ein Anfang gemacht werden kann. Vorhaben wie Mitarbeiterschulungen, barrierefreie Gestaltung der Internetseiten sowie kleinere Maßnahmen zur Verbesserung der baulichen Barrierefreiheit standen dabei an erster Stelle. Dabei geht es den Einrichtungen darum, die bestehenden Angebote und Strukturen für Menschen mit und ohne Behinderung gleichermaßen zugänglich und nutzbar zu machen.

In der abschließenden Podiumsdiskussion befassten sich Vertreter aus Sozialministerium, Landesjugendamt, Kulturamt und Wissenschaft mit der Erörterung der Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Barrierefreiheit. Dabei wurde immer wieder auf die Notwendigkeit zu ressortübergreifender Arbeit verwiesen, die sich vom Denken in Zuständigkeiten und Fördersegmenten lossagt. Die Umsetzung der UN-BRK ist schließlich eine Querschnittsaufgabe und damit Aufgabe aller Ressorts. Deutlich wurde in der Diskussion, dass ein solches Umdenken vor allem auf kommunaler Ebene stattfinden kann. Kommunen und Landkreise sind verantwortlich und kompetent für die bedarfsgerechte Gestaltung des Gemeinwesens und sollten im Umgang mit administrativen Zuständigkeiten Vorbildwirkung entfalten. Auch hier zeigt sich wieder: viele kleine aber ernstge-

meinte Schritte und handhabbare Modelle bereiten den Weg zur Inklusion.

Aufklärung und Bewusstseinsbildung

Der Fachtag zeigte einmal mehr, dass ein selbstverständliches, vorurteilsfreies und achtsames Miteinander von behinderten und nicht-behinderten Menschen, zunächst eine Frage der Haltung bzw. des Willens ist. Diese spiegelt sich wider in einer umfassenden Hinwendung zur (potentiellen) Besucherschaft und einer (An)erkennung und Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse. Es geht also um einen grundsätzlichen Perspektivwechsel, nämlich Strukturen und Angebote vom Publikum her zu denken.

Hier ist viel Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit nötig, zum einen, um die Teilhabe behinderter Menschen in Kultureinrichtungen auf deren Agenda zu setzen, zum anderen, um überholte und defizitorientierte Einstellungen gegenüber Behinderung und dem Umgang damit zu überwinden. Neben Sensibilisierung und Aufklärung müssen auch konkrete Wissensinhalte vermittelt werden: Was bedeutet Barrierefreiheit überhaupt? Was bedeutet Barrierefreiheit im Hinblick auf unterschiedliche Behinderungsarten? Wie kann ich Barrierefreiheit umsetzen? Was kann ich als Einrichtung oder Person leisten?

Wissenstransfer und Netzwerke nötig

Damit nicht jede Institution bei null anfangen muss, sind funktionierende Netzwerke und Plattformen von enormer Wichtigkeit. Nur so können bereits vorhandenes Wissen und Erfahrungen effektiv und nachhaltig gebündelt, weitergegeben und weiterentwickelt werden. Hier gibt es großen Nachhol- und Verbesserungsbedarf; zentrale Koordinierungs- oder Beratungsstellen sind bislang nicht vorhanden; arbeitsfeldübergreifende bzw. interdisziplinäre Abstimmung und Informationsweitergabe findet in der Praxis noch viel zu wenig statt.

Anfangen und Bedarfe formulieren

Selbstverständlich bedarf es zur Umsetzung auch einer verlässlichen Grundausrüstung, finanzieller



Mittel und eines entsprechenden politischen Rahmens. Tatsächlich sind die momentanen Rahmenbedingungen noch nicht optimal. Nichtsdestotrotz kann jeder Einzelne bzw. jede Organisation anfangen. Denn erst durch die Auseinandersetzung mit Fragen der Umsetzung von Inklusion und Barrierefreiheit können Organisationen feststellen, welche Bedarfe bestehen und so mit konkreten Forderungen an Entscheidungsträger herantreten.

[Handbuch zur Planung und Umsetzung von Barrierefreiheit](#)

Zur Unterstützung bei der Planung und Umsetzung von Barrierefreiheit in Jugend- und Kultureinrichtungen, hat der Landesverband Soziokultur gemeinsam mit der Lebenshilfe Sachsen (Projekt „Inklusion in Sachsen“) ein Handbuch entwickelt, welches auf den Internetseiten des Landesverbandes Soziokultur Sachsen kostenfrei zum Download bereit steht:

soziokultur-sachsen.de/barrierefrei-2/handbuch-2

Zusätzlich zum Handbuch steht ein umfangreicher Online-Servicebereich zur Verfügung, der dem Aufbau des Handbuches folgend, entsprechend weiterführende Links, Adressen, Praxisbeispiele aber auch Weiterbildungsangebote und Literaturhinweise enthält:

soziokultur-sachsen.de/barrierefrei-2/service-2

Die Beiträge des Fachtages sowie die prämierten Konzepte können auf den Internetseiten des Landesverbandes Soziokultur Sachsen nachgelesen bzw. nachgehört werden

soziokultur-sachsen.de/barrierefrei-2/fachtag-barriere-frei

Der Konzeptpreis Barriere? frei! und der Fachtag Barriere? frei! wurde in Kooperation mit dem Sächsischen Landesjugendamt initiiert. Er wird gefördert durch das Sächsische Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz und den Kommunalen Sozialverband Sachsen und steht unter der Schirmherrschaft der Sächsischen Staatsministerin für Soziales und Verbraucherschutz. Kooperationspartner sind: Landesverband der Le-

benshilfe Sachsen e.V., Projekt »Inklusion in Sachsen«, Kulturmanagement Network, Deutsches Hygiene-Museum Dresden, Das Kongressradio. ¶

ÜBER DIE AUTORINNEN

Andrea Gaede ist stellvertretende Geschäftsführerin und Grundsatzreferentin beim Landesverband Soziokultur Sachsen e.V. Nach dem Studium der Sozialpädagogik arbeitete sie als Sozialpädagogin in einem integrativen Jugendclub der Lebenshilfe. Seit 2007 arbeitet sie beim Landesverband Soziokultur Sachsen e.V. Sie ist Redaktionsmitglied im CO-RAX-Fachmagazin für Jugendarbeit, stellv. Mitglied im Sächsischen Landesjugendhilfeausschuss und Mitglied im Archiv der Jugendkulturen e. V.

Johanna von der Waydrink Studium des Kulturmanagement an der London South Bank University. Anschließend Master in Kultur + Management an der Dresden International University. Junior-Beraterin bei einer Londoner (Kultur)Unternehmensberatung. Seit 2013 Projektkoordinatorin des Projektes „Barriere? frei!“ beim Landesverband Soziokultur Sachsen e.V.

WEITERE INFORMATIONEN

- www.sozio-kultur-sachsen.de



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Redakteurin für den Schwerpunkt „Ehrgeiz“: Kristin Oswald

Abonnenten: ca. 23.000

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>