

KM

Nr. 90 • Juni 2014 • ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

Freizeit



Liebe Leserinnen und Leser,

Freie Zeit. Was ist das? Wovon wollen wir frei sein? Oder besser, wofür?

Wenn wir abends kilometerweit nach Hause pendeln, sind wir zu müde, um ein Buch zu lesen, um zu kochen, Sport zu machen, Freunde zu treffen – geschweige denn ins Theater, Konzert oder Museum zu gehen. Die liebste Freizeitbeschäftigung der Deutschen ist Fernsehen. Das besagt der Freizeit-Monitor der Hamburger Stiftung für Zukunftsfragen. 71 Prozent von uns schalten den Fernseher täglich ein.

Einschalten, um abzuschalten. Pro Werktag bleiben uns 3 Stunden und 49 Minuten Freizeit. Wir möchten dann „Ausschlafen, Faulenzen oder Nichtstun“. Doch das ist graue Theorie. In der Realität sind wir mobil vernetzt und stets verfügbar. Reißt uns die digitale Revolution den Boden unter den Füßen weg, die Verankerung im Hier und Jetzt? Haben wir verlernt, Stille auszuhalten, Muße und Entspannung? Evolutionär hinken wir hinterher, für die ständige Informationsverarbeitung hat unser Gehirn nur begrenzte Speicherkapazitäten – was nicht bewältigt werden kann, entlädt sich in Form von psychosomatischen Beschwerden.

Wer Freizeit sagt, muss auch Arbeit sagen. „Freizeit ist an ihren Gegensatz gekettet“, wusste schon Adorno. Mit dem Kapitalismus wurde Freizeit zum elementaren Bestandteil der Leistungsgesellschaft. „Das Wort Freizeit steht unter dem Bann der Arbeit, das heißt der Wiederherstellung des Arbeitsvermögens“, heißt es in unserem Leitartikel von Marcus Hawel.

Doch gerade in den Kulturberufen bietet sich die Chance, diesen Dualismus zu überwinden – oder liegt hier gerade das besondere Risiko? Wir arbeiten mit dem, was uns am Herzen liegt. Oft wissen wir selbst nicht mehr, wann Arbeit aufhört und Freizeit beginnt. Vielleicht beglückt uns auch die Vorstellung, einer Berufung zu folgen, durch die wir das Freizeitleben der Menschen positiv beeinflussen können. Damit der Fernseher für einen Abend abgeschaltet bleibt. Es kommt also nur auf den Standpunkt an: „For there is nothing either good or bad, but thinking makes it so“, wie es Shakespeare Hamlet in den Mund legt.

Für unsere Juni-Ausgabe haben wir uns diese Haltung zu Herzen genommen, den Spieß umgedreht und unsere Arbeit der Freizeit geopfert.

Das Team von Kulturmanagement Network wünscht Ihnen eine anregende Lektüre und eine erholsame Urlaubszeit.

Ihre Leonie Krutzinna



Schwerpunkt

Freizeit

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Auf dem Wasser

Freizeit im Spätkapitalismus

Ein Beitrag von Marcus Hawel

..... Seite 4

Grenzen der Entgrenzung

Ein Beitrag von Rolf Schmucker

..... Seite 9

Die unfreie freie Zeit

Über die Utopie des Nicht-Arbeitens

Ein Beitrag von Stefanie Graefe

..... Seite 14

Vom Wunsch zur Wirklichkeit

Ein Blick auf die Work-Life-Balance aus unternehmensethischer Perspektive

Ein Beitrag von Jan Thomas Otte

..... Seite 18

KM IM GESPRÄCH

Das Pull-Prinzip

Wie man in der Informationsflut des Digitalzeitalters nicht untergeht

Ein Interview mit Sabria David

..... Seite 21

„Stadt ist Kultur“

Über die Rolle von Kultur für das Stadtmarketing bei visitBerlin

Ein Interview mit Sönke Schneidewind

..... Seite 25

KOMMENTAR

Was die Klassik vom Fußball lernen kann

Ein Plädoyer für die Vermarktung von klassischer Musik

Ein Beitrag von Benedikt Stampa

..... Seite 28

Mach mal müßig

Die Schwierigkeit des Nichtstuns

Ein Beitrag von Sylvia Meise

..... Seite 31

REPORTAGE

Eine Leerstelle für Kultur

Soziokulturelle Vermittlungsarbeit in Würzburg

Ein Beitrag von Leonie Krutzinna mit Fotos von Johanna

Karch

..... Seite 34

KM – der Monat

KM KOLLOQUIUM

Know Why - Die Kunst der Übersetzung

Kulturmanagement an der Karlsruhochschule International University in Karlsruhe

Ein Beitrag von Martin Zierold

..... Seite 40

VORGESTELLT ...

kulturpunkte und Pappmasken

- oder: Welche Blüten treibt eine Kulturumfrage?

Ein Beitrag von Katharina Tenta

..... Seite 45

KOMMENTAR

Renaissance des Mittelalters?

oder alte Fragen mit neuen Antworten (Teil I)

Ein Beitrag von Frans van der Reep

..... Seite 48

TAGUNGEN & KONFERENZEN

„Mind the Gap“ oder „Mind the trap“?

Ein Beitrag von Birgit Mandel

..... Seite 52

IMPRESSUM

..... Seite 55



DR. MARCUS
HAWEL

ist Soziologe und Sozialpsychologe. Zurzeit arbeitet er als Referent für Bildungspolitik bei der Rosa-Luxemburg-Stiftung in Berlin. Er ist Mit-herausgeber des Online-Magazins www.sopos.org.

KONTAKT

www.marcushawel.de

Auf dem Wasser

Freizeit im Spätkapitalismus

Freizeit wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Krisenlösungsstrategie zum Schutz der Arbeitenden erfunden. Doch das Bestreben, die Mühsal der Arbeit temporär vergessen zu machen, führte nicht zu Glück und Genuss, sondern zu Abhängigkeit und Konsum. Über den Untergang des Nichtstuns aus soziologischer Perspektive.

Ein Beitrag von Marcus Hawel, Berlin

Descansar es salud. – Sich Ausruhen ist gesund.
(Spanisches Sprichwort)

Arbeit, Faulheit und Muße

Noch bevor das Wort Freizeit zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Massenphänomen aufkam, verband man Faulheit oder Muße damit. Muße war exklusiv beim Adel und Bürgertum verbreitet. Faulheit dagegen hielt man den Sklaven, Bauern und Arbeitern vor. Der Gedanke an ein „Recht auf Faulheit“, wie es Paul Lafargue in seinem berühmten und berüchtigten Pamphlet aus dem Jahre 1880 manifestierte, ist zu keiner Zeit von den Herrschenden als legitim aufgefasst worden.

Arbeit, das verhieß durch alle vormodernen Zeiten und in sämtlichen Kulturen zunächst nichts Gutes. Das Mittelalter und die frühe Neuzeit hatten sich noch durch eine hohe Anzahl religiöser Feiertage ausgezeichnet, an denen das Arbeiten von der Kirche untersagt war. Die negativen Konnotationen der Arbeit blieben bis zu Luthers Zeiten maßgeblich. Erst der Protestantismus machte aus der Arbeit eine religiöse, der Kapitalismus schließlich eine säkulare Tugend.

Sur l'eau

Wir kennen alle die Variationen des einen Bildes vom Urlaub am Meer, das in der Sommerzeit auf allen Kanälen, Litfaßsäulen und in Zeitschriften gezeigt wird: entspannte, braungebrannte Menschen in Badekleidung, die mit dem Rücken auf dem Wasser liegen und in den blauen Himmel träumen. Aber Menschen können sich nicht einfach aufs Wasser legen; ihre Körper haben die Tendenz, sich von sich aus in die Senkrechte zu begeben. Von außen betrachtet sieht die waagerechte Körperlage zwar entspannt aus, aber man muss, um nicht unterzugehen, mit Händen und Füßen in Bewegung bleiben. Es sei denn man liegt auf einem Rettungsring oder einer Luftmatratze.

Das Nichtstun, welches Theodor W. Adorno mit dem Glück in einer befreiten Gesellschaft verband und in seinen „Minima Moralia“ mit dem Auf-dem-Wasser-Liegen assoziierte, ist offensichtlich eine Täuschung: erstrangiges Traumbild eines geglückten Urlaubs, dessen notwendige oder auch nur zwangsläufige Enttäuschung aber die Sinne und den Geist dafür sensibilisieren können, was Glück und Freiheit von sich aus bedeuten möchten.



... Freizeit im Spätkapitalismus

Freizeit. Auf seinen Klang hin geprüft hört sich das Wort nach orwellschem Sprachgebrauch an. Der Widerspruch aus Freiheit und Zeit, jener Maßeinheit kapitalistischer Ausbeutung der Arbeitskraft, ist subtil genug, ansonsten hätten die Menschen als spontane Reaktion gegen etwas, das krank und unwohl macht, sich von ihrer Freizeit längst in einem kollektiven revolutionären Akt entledigt.

Aufstieg der Massen

Max Horkheimer sprach in einer seiner Reden davon, dass der Mensch als „Echo-Apparat“ auf die Welt kommt, das heißt mit einer unser Lernen bestimmenden mimetischen Fähigkeit. So erlernen wir nachahmend von den unmittelbaren Bezugspersonen Glück und Genuss zu erleben. Um die Weitergabe solch basaler Fähigkeiten, war es – so Horkheimer – im Bürgertum des 19. Jahrhunderts gut bestellt. In den Arbeiterfamilien hingegen war das Empfinden von Glück und Genuss gesellschaftlich nicht vorgesehen, sie hatten auch keine Zeit, um darüber nachzudenken.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts ereignete sich ein „Aufstieg der Massen“. Fordistische Produktionsweisen ermöglichten den Arbeitern bei gleichzeitiger Reduzierung der Arbeitszeit und Lohnanhebungen einen höheren Lebensstandard. Die von ihnen produzierten Waren wurden nunmehr auch für sie erschwinglich und erleichterten die Bewerkstelligung des Alltags, sodass ganz grundsätzlich eine Freisetzung von Zeit möglich wurde. Mit dem Aufstieg der Massen entstehen ein Massenmarkt, eine Massenkultur mit Massenbedürfnissen – und schließlich eine Kulturindustrie, die diese zu lenken vermag: Es ist ein „Zirkel aus Manipulation und rückwirkendem Bedürfnis“, wie es in der „Dialektik der Aufklärung“ von Horkheimer und Adorno heißt.

Kulturindustrie und Massenkonsum

Es bildet sich eine Kultur der Mittelmäßigkeit heraus, die umso gewichtiger wird, je mehr Proletarier durch ihren ökonomischen Aufstieg zu kleinbürgerlichen Angestellten werden. Die Stechuhr übernimmt auch hier das Regime der ökonomischen Ausbeutung. Aber es gibt immerhin Freizeit und eine wachsende Industrie, die Angebote bereithält, um temporär die Arbeit vergessen zu machen: Kino, Caféhaus, Sport, Strand.

Die Massenprodukte sind kurzlebig, manipulativ und setzen auf Alltagsflucht durch Illusion. Mitte der 1920er Jahre gingen in Deutschland täglich über zwei Millionen Menschen ins Kino. Es war eine Generation, die, sofern sie an der Front nicht gefallen war, traumatisiert, enttäuscht oder auch politisiert aus dem Ersten Weltkrieg zurückkehrte. Wenn die Leinwand wieder weiß wurde, offenbarte sich das projizierte Glücksversprechen regelmäßig als Lüge und Betrug und forderte zugleich die nächsten Illusionen, den nächsten Film ein.



... Freizeit im Spätkapitalismus

Die Kulturindustrie konnte zu einem bedeutsamen Faktor für die Produktion des gesellschaftlichen Reichtums werden, indem sie wie bei einer Glücksdroge eine Abhängigkeit verursacht, die zum permanenten Massenkonsum führt. Auf diese Weise schafft und normiert die Kulturindustrie den konformen Massenkonsumenten, der in Kombination mit autoritären Charakterelementen die für diese Zeit der 1920er und 30er Jahre prototypische Massenbasis für den allmählich erstarkenden Faschismus darstellt.

Aber was hat das mit dem Heute zu tun? In der Nachkriegszeit erlebte die Bundesrepublik ein sogenanntes Wirtschaftswunder, welches auf gewerkschaftlicher Seite im Zuge von „Vollbeschäftigung“ den Traum von radikaler Arbeitszeitverkürzung versprach. Computerisierung und Informatisierung setzten spätestens Ende der 1970er Jahre zunehmend Arbeitskräfte frei, sodass man im Kontext von wieder zunehmender Massenarbeitslosigkeit – etwa mit Jeremy Rifkin – vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ zu sprechen begann. Ende der 1980er Jahre folgte die Auflösung der bipolaren Weltordnung, bis schließlich das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts die Illusionen einer one world zurück auf den Boden der Tatsachen holte; eine Kapital- und Finanzkrise hat in der globalisierten Welt um sich gegriffen. Um ihrer Herr zu werden, wurden wieder längere Arbeitszeiten eingeführt und von den Arbeitenden Lohnverzicht gefordert. Aber das deutsche Kapital profitiert von der weltweiten Krise, der Unterhaltungssektor boomt, die Deutschen sind Weltmeister im Reisen und Urlaubmachen.

Freizeit als enteignete Lebenszeit

Das Wort Freizeit steht unter dem Bann der Arbeit, das heißt der Wiederherstellung des Arbeitsvermögens. Freizeit ist verlängerte Arbeitszeit. Sie fordert Verzichthaltung vom Subjekt und denunziert dessen Befriedigung durchs Nichtstun als unnützlich und irrational. Es schwingt dann eben auch die Mahnung mit, es in der Freizeit nicht zu bunt zu treiben, damit sich die Arbeitskraft nicht zusätzlich noch verausgabt. Wer so ruht, bleibt mit einem Auge wach. – Arbeitszeit ist enteignete Lebenszeit, sagt Oskar Negt. Daher kann Freizeit keine freie Zeit sein; jedenfalls wird mit der Freizeit keine Lebenszeit an das durch Lohnarbeit unterworfenen Subjekt zurückgegeben.

In der Freizeit ist der Identitätszwang umfassend erfahrbar, dessen es bedarf, um den Widerspruch aus Freiheit und Herrschaft, Notwendigkeit und Zwang zur Einheit zu bringen: der monadenhaften Selbstdisziplinierung zum konformistischen Konsumenten, der sich selbst mit der Peitsche beaufsichtigt, welche vorher noch in der Hand des Aufsehers gelegen hat.

Die Freizeitangebote der Kulturindustrie erfüllen eine kompensatorische Funktion. Die Kulturindustrie, der von dieser angepriesene Fun, so schreiben Horkheimer und Adorno in der „Dialektik der Aufklärung“, ist ein „Stahlbad“. Weichgekocht und in Formen gegossen, werden die Subjekte als Konsumenten des organisierten Fun formiert, normiert, normalisiert.



... Freizeit im Spätkapitalismus

Falsche Helden des Glücks und Genusses

Nun kann man sagen, damit Zeit nicht als lästige Ewigkeit empfunden und die Dinge langweilig werden, muss sie für das Individuum begrenzt sein. Nichts, so Goethe, sei schlimmer zu ertragen als eine Reihe von schönen Tagen. Und das „Verweile doch!“, weil der Augenblick so schön ist, darf nicht zur Erfüllung kommen, ohne den Preis des Verlusts der Erfahrung von Schönheit zu zahlen. Nur durch den Kontrast von Schönheit und Hässlichkeit, Vernunft und Unvernunft, gut und böse, Freizeit und Arbeitszeit können wir wissen, was schön, vernünftig, gut und frei ist.

Unsere Gesellschaft besteht aus einem Volk von arbeitswütigen und genuss-süchtigen Menschen. Burnout und Depression sind vielleicht deshalb so weit verbreitet – als Folge des Übermaßes an Arbeit und Enttäuschung des Glücks, welches die Kulturindustrie verspricht, aber nicht einzulösen vermag und zu halten auch gar nicht gewillt ist.

Der Fluch des Fordismus ereilt uns im postfordistischen, flexibilisierten Spätkapitalismus. Als hätten in unser aller Namen Ford und Keynes ähnlich wie Faust mit Mephisto einen Pakt geschlossen, fordert nunmehr der Teufel die Einlösung des Paktes, das heißt unsere Seelen – und wir stellen vielleicht fest: Wir sind, während wir uns an das vermeintliche, berieselnde Glück gewöhnt haben, um eine Revolution betrogen worden, die uns ins Paradies hätte führen können, nach welchem als billiger Abklatsch jedes Urlaubsresort nachempfunden wurde, in das uns Billigairlines in Massenabfertigung transportieren. Damit nicht genug, können sich wieder zunehmend viele Menschen nicht einmal einen Urlaub leisten.

Der Geist, schreibt Adorno in „Kulturkritik und Gesellschaft“, „ist nicht von sich aus der Aufhebung der Widersprüche mächtig, an denen er laboriert. Selbst der radikalsten Reflexion aufs eigene Versagen ist die Grenze gesetzt, dass sie nur Reflexion bleibt, ohne das Dasein zu verändern, von dem das Versagen des Geistes zeugt.“ Es ist unter diesen Umständen mehr als verständlich, sich der Freizeit wie ein gefesselter Odysseus verhalten und zurückgenommen hinzugeben, um „gefährlos“ dem verheißungsvollen Gesang der Sirenen lauschen zu können.

Schweigende Sirenen

Wer in den Urlaub fährt, soll es genießen, so gut er es eben vermag. Vielleicht findet sich unter sengender Sonne ein bisschen freie Zeit, auch über das Glück nachzudenken und zu bemerken, dass wir die kafkaeske Idiotie angenommen haben, uns nicht nur aus Vorsicht an den Mast haben fesseln lassen, sondern uns zugleich auch das Wachs in die Ohren gestopft haben. Oder anders gesagt: Als Proletarier hatten wir bereits das Wachs in den Ohren, mit dem wir für Genuss und Glück unempfindlich waren. Als wir zu Angestellten aufstiegen, glaubten wir, wir seien nunmehr in die Position von Odysseus gelangt, der nicht ruderte, sondern sich an den Mast fesseln ließ,



... Freizeit im Spätkapitalismus

um unbeschadet den Sirenen zu lauschen. Wir machten es ihm nach, ohne zuvor das Wachs aus den Ohren zu nehmen. – Mit gewaltsam verstopften Sinnen wird Odysseus zum Prototyp des kleinbürgerlichen Individuums, der außerstande ist zu begreifen, dass er das Versprechen des wahren Glücks als Verheiß eines vermeintlich gefährlichen Sirenengesangs missachtet lässt und nicht realisiert, dass die Sirenen wie in Kafkas Erzählung aus lauter Trotz gegen so viel alberne Dummheit schweigen.

Wir könnten auch den roten Faden wieder aufnehmen, den die konkrete Utopie uns an die Hand gegeben hat, um aus dem Labyrinth der Lohnarbeit und Freizeit herauszuhelfen, die Fesseln zu lösen, das Wachs aus den Ohren zu nehmen. Die kafkaesken Sirenen würden sich freuen und womöglich lauthals wieder mit ihrem betörenden Gesang beginnen. – Nur sollte man im Urlaub nicht versuchen, ohne Luftmatratze oder Schwimmring nichts tuend auf dem Wasser zu liegen. Es ginge nicht gut aus. ¶



ZUM WEITERLESEN

- Marcus Hawel: Die aufgeklärte Welt im Zeichen ihres Unheils. Verdinglichung im Werk Kafkas, in: sopus 9/2000, www.sopos.org

- Anzeige -

15.8.2014
Einreichungsschluss

Kulturmarken® Award
Cultural Brand Award

Jetzt bewerben!
kulturmarken.de

30.10.2014
Staatsoper im Schiller Theater,
Berlin

Kulturmarken® Gala
Night of Cultural Brands

Jetzt Tickets sichern!
kulturmarken.de

30./31.10.2014
Verlagsgebäude Der Tagesspiegel,
Berlin

KulturInvest® Kongress
CultureInvest Congress

Jetzt Frühbucherrabatt nutzen!
kulturinvest.de

Premiumpartner:



Veranstalter:





DR. ROLF
SCHMUCKER

arbeitet am Institut DGB-
Index Gute Arbeit. Der
DGB-Index Gute Arbeit
beruht auf einer bundeswei-
ten Repräsentativerhebung,
in der abhängig Beschäftig-
te einmal im Jahr nach Ar-
beitsbedingungen und ihrer
Belastungssituation befragt
werden. Mehr zum DGB-In-
dex Gute Arbeit findet sich
auf [www.dgb-index-gute-
arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)

Grenzen der Entgrenzung

In Unternehmen wird die Arbeitszeit zunehmend seltener mit der Stechuhr erfasst und kontrolliert. Das hat eine immer unschärfere Trennung zwischen Arbeit und Freizeit zur Folge. Dieser mit „Entgrenzung“ bezeichnete Prozess birgt Chancen und Risiken. Notwendig sind stärkere Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten und eine Regelung durch das Arbeitszeitgesetz.

Ein Beitrag von Rolf Schmucker, Berlin

In seinem Film „Moderne Zeiten“ hat Charlie Chaplin neben vielen anderen charakteristischen Merkmalen tayloristischer Industriearbeit auch die Trennung von Arbeitszeit und Nicht-Arbeitszeit sehr anschaulich dargestellt. Die Zeit jenseits des Arbeitens – bei Chaplin auch der Gang zur Toilette – wird durch Ausstechen an der Stempeluhr erfasst.

Parallel zu den noch heute verbreiteten Stechuhr haben sich in den vergangenen Jahren zunehmend flexiblere Formen der Arbeitszeitregulierung und -kontrolle verbreitet. Am deutlichsten wird dies im Modell der Vertrauensarbeitszeit, in dem die Arbeitszeit gar nicht mehr erfasst, sondern darauf „vertraut“ wird, dass der Arbeitnehmer die vereinbarte Arbeitsleistung erbringt.

Die Auflösung der scharfen Trennlinie zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird mit dem Begriff der „Entgrenzung“ umschrieben. Entgrenzung hat neben der zeitlichen oft auch eine räumliche Komponente: Digitalisierung und Informatisierung ermöglichen mobiles Arbeiten, jederzeit und an jedem Ort.

Entgrenzung – Autonomie oder Arbeitsfalle?

Entgrenzung kann für Beschäftigte einen Zugewinn an Autonomie und Gestaltungsfreiheit im beruflichen und privaten Raum bedeuten. Dies ist eine grundlegende Voraussetzung für eine bessere Vereinbarkeit der Arbeit mit anderen Lebensbereichen (Familie, Hobbys, Ehrenamt etc.). Bedingung ist allerdings, dass die größere Flexibilität entsprechend der Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten gestaltet werden kann, d.h. mit einem Zuwachs an realer Arbeitszeitsouveränität einhergeht. Im negativen Fall führt Entgrenzung zu einer Ausdehnung der Arbeitszeit, zum Wegfall von Erholungsphasen und einer schlechteren Work-Life-Balance.

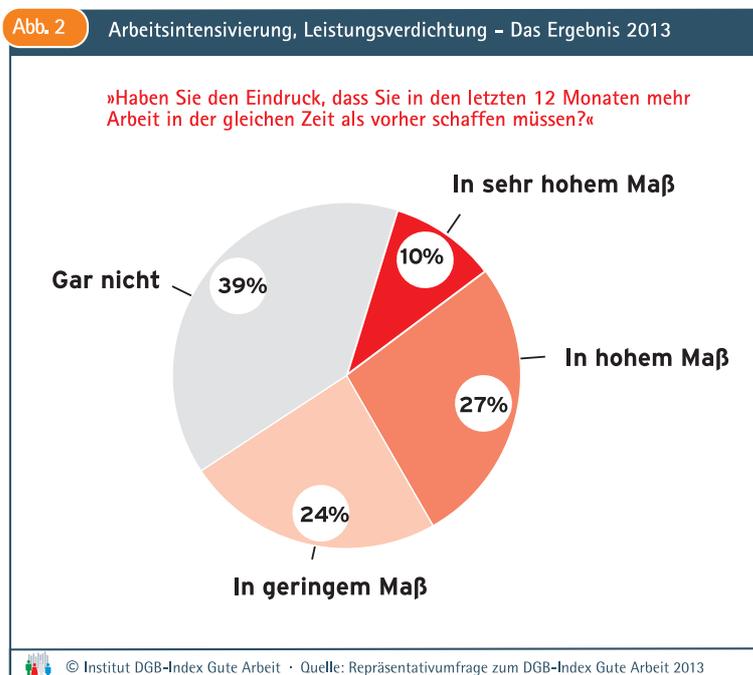
In der Realität vieler Arbeitsverhältnisse überwiegen die negativen Konsequenzen von Entgrenzungsprozessen. Belastungen durch überlange Arbeitszeiten und „unsocial hours“, d.h. Arbeitszeitlagen, die mit den Bedürfnissen und Anforderungen privater Lebensbereiche nur schwer vereinbar sind, gewinnen an Bedeutung. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – eine Kooperation von Bund, Ländern und gesetzlicher Unfallversicherung – benennt die Entgrenzung als einen wesentlichen Faktor für die Zunahme psychischer Belastungen.



... Grenzen der Entgrenzung

Arbeitsverdichtung und ständige Erreichbarkeit

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) befragt in einer bundesweit repräsentativen Erhebung – dem DGB-Index Gute Arbeit – abhängig Beschäftigte regelmäßig nach ihren Arbeitsbedingungen. Unter anderem werden die Beschäftigten danach gefragt, ob sie den Eindruck haben, mehr Arbeit in der gleichen Zeit leisten zu müssen. Mehr als 60 Prozent der Befragten gaben im Jahr 2013 an, dass dies bei ihnen der Fall ist. Und mehr als ein Drittel (37 Prozent) sagen, dass sie in hohem oder sehr hohem Maß von Arbeitsverdichtung betroffen sind.



Höhere Arbeitsanforderungen treiben in Kombination mit den Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit voran. Die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit zeigen auch, dass von mehr als der Hälfte aller Beschäftigten (54 Prozent) erwartet wird, auch außerhalb der normalen Arbeitszeit für das Unternehmen erreichbar zu sein. Fast jeder Vierte gibt an, dass dies „oft“ oder „sehr häufig“ der Fall ist. Die Gruppe der Beschäftigten, die sehr häufig außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein muss, weist zudem noch ein besonderes Merkmal auf: Sie leistet überproportional häufig außerhalb der normalen Arbeitszeit auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb. Während von allen Befragten jeder Sechste angibt, „sehr häufig“ oder „oft“ zum Nulltarif tätig zu sein, sind es bei den ständig Erreichbaren sogar 44 Prozent. Ein deutlicher Hinweis darauf, dass entgrenzte Arbeit in vielen Fällen nicht als Arbeitszeit erfasst und entsprechend vergütet wird.



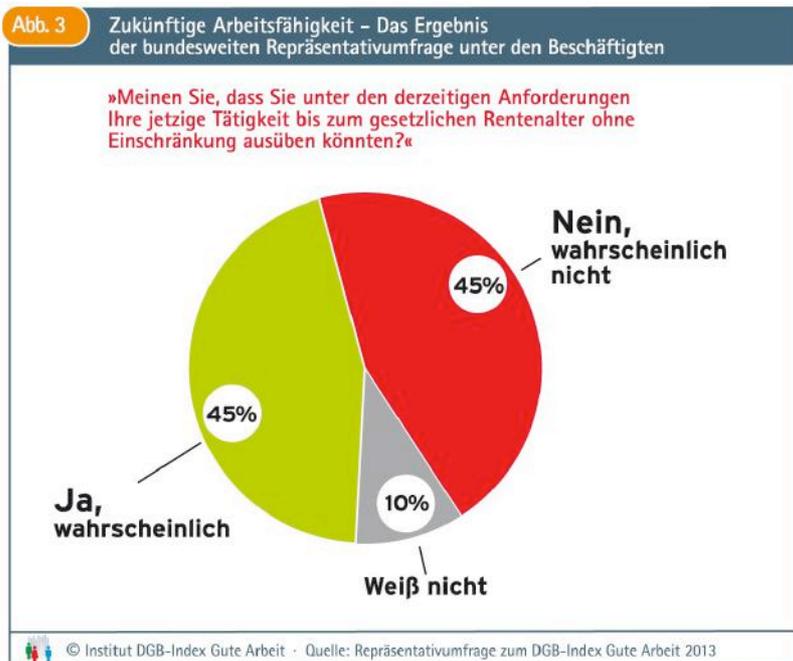
... Grenzen der Entgrenzung

Stress macht krank

Arbeitsverdichtung, verbunden mit großem Termin- und Leistungsdruck, einem hohen Arbeitstempo und dem Wegfall von Erholungszeiten durch ständige Erreichbarkeit führen zu einem Anstieg arbeitsbedingter psychischer Belastungen. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen. Hohe psychische Arbeitsbelastungen erhöhen, insbesondere wenn sie dauerhaft auftreten, sowohl das körperliche als auch das psychische Erkrankungsrisiko.

Seit Ende der 1990er Jahre haben psychische Erkrankungen als Ursache von Arbeitsunfähigkeit stark an Bedeutung gewonnen. Im Jahr 2012 kommen psychische Störungen laut Gesundheitsreport der Betriebskrankenkassen bei der Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage erstmals auf den zweiten Platz nach den Muskel- und Skeletterkrankungen. Auch bei den Ursachen für Erwerbsminderungsrenten haben psychische Erkrankungen in den vergangenen 20 Jahren stark zugenommen und bilden mit über 40 Prozent heute die mit Abstand größte Diagnosegruppe.

Dass auch die Beschäftigten die Risiken ihrer aktuellen Arbeitsbedingungen für ihre Gesundheit und zukünftige Arbeitsfähigkeit sehen, zeigen wiederum die Befragungsergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit: Nur 45 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie ihre berufliche Tätigkeit unter den derzeitigen Anforderungen noch bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkungen ausüben können. Ebenso viele, also fast die Hälfte aller Befragten, befürchten, dass sie unter diesen Bedingungen nicht bis zur Rente durchhalten werden.





... Grenzen der Entgrenzung

Entgrenzte Arbeit braucht Leitplanken

Die moderne Arbeitswelt im globalisierten Kapitalismus ist in vielen Branchen durch einen scharfen Konkurrenz- und Leistungsdruck gekennzeichnet. Personalabbau, Restrukturierungen und der permanente Kostendruck wirken sich direkt auf die Arbeitsbedingungen aus. Unter diesen Vorzeichen sind die positiven Potenziale, die der Wandel der Arbeitswelt für die Beschäftigten mit sich bringt, schwer zu realisieren. Die Flexibilisierungspotenziale entgrenzter Arbeit werden vorrangig im kurzfristigen Unternehmensinteresse genutzt, Autonomie und Selbstbestimmung der Beschäftigten bleiben dagegen auf der Strecke.

Die Arbeitswissenschaft benennt eine Reihe von Merkmalen „menschengerechter“ Arbeitsgestaltung. Dazu gehört, dass Arbeit schädigungsfrei und zumutbar sein soll, dass sie der Persönlichkeitsentwicklung dienen soll und dass sie sozialverträglich gestaltet, d. h. mit den außerbetrieblichen Lebensbereichen vereinbar sein soll. Um humane Arbeit in diesem Sinn zu ermöglichen, wurde in der Vergangenheit eine Vielzahl gesetzlicher, tarifvertraglicher und betrieblicher Regelungen beschlossen. Man kann hier von „Leitplanken“ der Arbeitsgestaltung sprechen. Der staatliche Arbeits- und Gesundheitsschutz, der der Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen dient, ist nur ein Beispiel für ein solches Regelungswerk. Seine Normen haben in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass z. B. die Zahl der Arbeitsunfälle deutlich zurückgegangen ist. Aktuelle Entwicklungen wie die Entgrenzung von Arbeit brauchen neue, passende Leitplanken, mit denen die Humanisierungspotenziale der modernen Arbeitswelt zur Geltung gebracht werden können.

Schutz der Freizeit

Ein Beispiel: Die „ständige Erreichbarkeit“ der Beschäftigten war in den vergangenen Monaten Gegenstand von Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebs- bzw. Personalräten in einer Reihe von Unternehmen und Verwaltungen (u. a. im Bundesarbeitsministerium, bei VW und bei BMW). Dabei wurde z. B. geregelt, dass E-Mails ab einer bestimmten Uhrzeit nicht mehr weitergeleitet werden, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter nicht bzw. nur noch in Ausnahmefällen nach Arbeitsschluss telefonisch kontaktieren oder dass Zeiten, die zu Hause für die Arbeit verwendet werden, auch als Arbeitszeiten erfasst werden. All diese Regelungen dienen letztlich dazu, die Freizeit vor dem Zugriff der Arbeit besser zu schützen. Sie gelten allerdings bislang nur für eine relativ geringe Zahl von Beschäftigten bei wenigen großen Arbeitgebern. Hier bedarf es einer für alle Beschäftigten gültigen Regelung im Arbeitszeitgesetz, die das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit und Nicht-Reaktion für alle Beschäftigten sicherstellt.

Mit dem Recht auf Nicht-Erreichbarkeit ist allerdings nur ein erster Schritt getan. Denn die Arbeitszeit steht immer im Zusammenhang mit der zu bewältigenden Arbeitsmenge. Bei einer zunehmenden Arbeitsverdichtung



... Grenzen der Entgrenzung

schützt das Abschalten des Servers zwar möglicherweise den Feierabend, die Aussicht auf das überfüllte Postfach am nächsten Morgen trägt jedoch nicht zur Erholung bei. Dieser Widerspruch ist schwieriger zu lösen, betrifft er doch die betriebliche Leistungs politik und die Bewertung dessen, welche Arbeitsmenge den Beschäftigten zumutbar und angemessen ist. Die Erfassung der psychischen Belastungssituation im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung kann hierfür ein wichtiges Instrument sein. Voraussetzung ist, dass sie a) von den Unternehmen tatsächlich durchgeführt wird, und b) ihre Ergebnisse in die Festlegung von Arbeitsumfängen – z.B. in Zielvereinbarungen – einfließen, um gesundheitliche Risiken präventiv zu vermeiden. Auch die Leistungsbemessung muss sich an den Kriterien humaner Arbeit orientieren. Dies lässt sich am besten umsetzen, wenn die Beschäftigten und die betrieblichen Interessenvertretungen in dieser Frage mehr Mitbestimmungsrechte erhalten. Will man die Freizeit schützen, die Work-Life-Balance verbessern und die stressbedingten Gesundheitsrisiken reduzieren, müssen der Entgrenzung Grenzen gesetzt werden. ¶



- Anzeige -

KULTUR PERSONAL

»DIE WICHTIGSTEN ENTSCHEIDUNGEN IN EINER ORGANISATION SIND PERSONALENTSCHEIDUNGEN«

PETER F. DRUCKER

Wir sind eine auf den Kulturbereich spezialisierte Personalberatung. Wir vermitteln zwischen Kultureinrichtungen sowie qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern. Das Motto unserer Arbeit lautet: »PASST PERFEKT«.

Sie wollen Mitarbeiter finden, die perfekt zu Ihnen passen? Dann informieren Sie sich jetzt unter WWW.KULTURPERSONAL.DE



Die unfreie freie Zeit

Über die Utopie des Nicht-Arbeitens

Arbeit sichert nicht nur unser Überleben, sondern wird als Garant schlechthin für soziale Integration, Anerkennung und Sinnerfüllung verstanden. Nicht zu arbeiten gilt nur für jene als legitim, die sich noch nicht oder nicht mehr in der Erwerbsarbeit verausgaben, sprich: für Kinder und Rentner. Über die Idee des arbeitsfreien Lebens zwischen Fluch und Utopie.

DR. STEFANIE

GRAEFE

Studium der Soziologie, Politikwissenschaft, Erziehungswissenschaft und Psychologie in Hamburg, dort auch Promotion. Seit 2008 arbeitet sie am Institut für Soziologie der Universität Jena und interessiert sich in Lehre und Forschung vor allem dafür, wie sich der gesellschaftliche Wandel der letzten 30 Jahre in individuellen Lebensformen, kulturelle Normen und gesellschaftlichen Institutionen niederschlägt. Seit vielen Jahren tätig in der gewerkschaftlichen Erwachsenenbildung.

Ein Beitrag von Stefanie Graefe, Jena

Ob Mittagspause, Wochenende, Urlaub oder Ruhestand: Freizeit existiert erst im Unterschied zur Arbeitszeit. Die für uns heute selbstverständliche Idee, dass Menschen Zeit brauchen, um sich zu erholen, ist mit ihren etwa 150 Jahren historisch noch ziemlich jung. Erst mit der Durchsetzung von Industrie- und Lohnarbeit entsteht Freizeit als organisiertes Bedürfnis und als anerkannte Notwendigkeit. Wenn Goethes Faust beim Osterspaziergang Anfang des 19. Jahrhunderts seinen berühmten Ausruf tut – „Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein“ – dann liest sich das als prophetische Vorwegnahme heutiger unerfüllter Sehnsüchte nach Ausstieg aus dem Arbeitsalltag, nach Sinnlichkeit und Geborgenheit – und danach, einfach sein zu dürfen, wie man ist.

Der Rhythmus der Fabrik

Freizeit im modernen Sinn setzt eine zeitlich klar strukturierte Arbeitszeit voraus. Wie mühsam die Taktung der Produktion im Laufe der Industrialisierung erst durchgesetzt werden musste, lässt sich bei dem Sozialhistoriker E.P. Thompson nachlesen. Aus dem Tagebuch eines bäuerlichen Webers rekonstruiert Thompson folgenden typischen Tagesablauf aus dem Jahr 1783: „Am 25. Januar webte er zwei Ellen, ging zum nahen Dorf und verrichtete verschiedene Arbeiten an der Drehbank und auf dem Hof und schrieb am Abend einen Brief.“¹ Freizeit und Arbeitszeit, so wie wir sie heute verstehen, fließen hier noch nahtlos ineinander über, bilden Schnittmengen, bleiben uneindeutig. Es ist dieser Schlendrian, der zum Generalangriffspunkt der christlich-frühkapitalistischen Modernisierungsmission wird. In einer Flut von Traktaten wird der sittliche Wert des Frühaufstehens und des Zwölf- oder Fünfzehnstunden-Arbeitstages für die ungebildeten und in die Städte vagabundierenden Volksmassen beschworen. Es geht um die Einglie-

¹ E.P. Thompson [1967] (2007): Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus, in: John Holloway, E.P. Thompson, Blauer Montag (Hrsg.), Über Zeit und Arbeitsdisziplin, Hamburg (Nautilus), S. 19-72, hier S. 37.



... Die unfreie freie Zeit

derung der zukünftigen Industriearbeiterklasse in die Fabrik, um die Anpassung ihrer Tagesabläufe und Körperbewegungen an den Rhythmus der Maschine. Alles in allem ein langwieriger und mühsamer Prozess, und mancher Unternehmer des 19. Jahrhunderts wollte schier verzweifeln ob der Unmöglichkeit, den Leuten begreiflich zu machen, dass die Arbeit erst dann vorbei ist, wenn die Fabrikglocke läutet. Am Ende aber erweist sich das Umerziehungsprojekt als überaus erfolgreich. Oder können wir uns heute noch ein Leben ohne – innere wie äußere – Uhr und ohne die Frage, ob die heute, gestern und letztes Jahr „verbrauchte“ Zeit auch sinnvoll genutzt und nicht etwa verschwendet wurde, vorstellen?

Kämpfe um Lebenszeit

Der Traum vom Achtstundentag, wiewohl schon 1889 auf dem Kongress der Zweiten Sozialistischen Internationale in Paris in die Welt gesetzt, wird in Deutschland, flächendeckend und mehrheitlich, erst in den 1960er Jahren Realität. 1956 noch kämpft der DGB mit der einschlägigen Parole „Samstags gehört Vati mir“ gegen die 48-Stunden-Woche und für den arbeitsfreien Samstag. Dass Vati von Montag bis Freitag dem Betrieb gehört und Muttis Samstage im Kampf um weniger Arbeits- und mehr Freizeit von mindermem Belang sind, setzt dieser Slogan selbstverständlich voraus. Inzwischen ist die Vorstellung, dass Männer ihre Lebenszeit überwiegend der Erwerbsarbeit, Frauen der Hausarbeit widmen, zum Glück nicht mehr selbstverständlich. Nichtsdestotrotz fällt die Antwort auf die Frage, über wie viel Freizeit Menschen verfügen, auch heute noch je nach Geschlecht unterschiedlich aus: Männer haben deutlich mehr Freizeit als Frauen, verbringen dafür mehr Zeit mit Erwerbsarbeit, Frauen andererseits noch mehr Zeit mit Haushalt und Kinderbetreuung. Dem entspricht, dass Frauen im Durchschnitt nach wie vor deutlich weniger verdienen als Männer, weniger Aufstiegschancen haben, weniger Vermögen anhäufen, und schließlich geringere Renten beziehen.

Das „fordistische Normalarbeitsverhältnis“ sieht vor, dass Arbeitszeit und Freizeit eindeutig voneinander getrennt werden. Dies gilt auf der Ebene der Tages-, Wochen- und Jahreszeit genauso wie auf der Ebene der Lebenszeit. Mit der Rentenreform von 1957 etabliert sich auch kulturell das Modell des „wohlverdienten Ruhestands“: Wer lebenslang gearbeitet hat, soll im Alter seinen Lebensstandard halten und die Entpflichtung von der Arbeit genießen dürfen. Das Adjektiv „wohlverdient“ transportiert allerdings unterschwellig sein Gegenteil gleich mit: die unverdiente arbeitsfreie Zeit, sprich: die – sozial bis heute hochgradig stigmatisierte – Arbeitslosigkeit. Wie sehr sich andauernde Arbeitslosigkeit negativ auf Lebensqualität, Selbstbewusstsein und oftmals auch auf die Freizeitgestaltung auswirkt, hatte schon Anfang der 1930er Jahre die bahnbrechende Studie über die „Arbeitslosen von Marienthal“ gezeigt.² Das Dorf Marienthal, einst ein Ort blühender Arbeiterkultur,

² Marie Jahoda, Paul F. Lazarsfeld, Hans Zeisel [1933] (1975): Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch, Frankfurt/M. (Suhrkamp).



... Die unfreie freie Zeit

verwandelt sich, nachdem im Zuge der Wirtschaftskrise fast das ganze Dorf auf einen Schlag arbeitslos wird, nach und nach in freizeitkulturelles Ödland, Sport- und Theatervereine gehen ein, die Menschen ziehen sich in ihre Häuser und in die Depression zurück.

Doch es wäre fatal, aus solchen Beobachtungen ein quasi-natürliches Bedürfnis nach (Erwerbs-)Arbeit abzuleiten. Dass Menschen unter fehlender Arbeit leiden, hat seinen Grund vor allem darin, dass Erwerbsarbeit im real existierenden Kapitalismus nicht nur unser Überleben sichert, sondern als Garant schlechthin für soziale Integration, Anerkennung und Sinnerfüllung verstanden wird. Längere Erwerbsarbeitsabstinenz galt und gilt in der Folge nur bei denjenigen als legitim, die sich noch nicht oder nicht mehr in der Erwerbsarbeit verausgaben, sprich: Kinder und Rentner.

Grenzauflösungen - und ihre Folgen

Die einst so stabile Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit gerät im 21. Jahrhundert immer mehr in Auflösung. Da gibt es die Arbeit, die nie aufhört und uns in Form von tag- und nachtaktiven mobilen Endgeräten, ständiger Erreichbarkeit und kreisenden Gedankenfolgen bis in den - nicht mehr sehr tiefen - Schlaf verfolgt. Und manchmal merken wir schon gar nicht mehr, dass wir auch in unserer Freizeit ständig weiterarbeiten, Kontakte pflegen, weil sie sich als nützlich erweisen könnten, oder Hobbys mit Zweitverwertungspotenzial ausüben: der Englischkurs für die internationale Kommunikation, der Theaterworkshop für mehr Präsenz in der Selbstdarstellung. Umgekehrt werden auch unsere privaten Kompetenzen - in Gestalt der „soft skills“ - immer selbstverständlicher zur Voraussetzung eines erfolgreichen Arbeitsdaseins. Und wenn es in modernen Unternehmen um individuelle „Potenzialentwicklung“ geht und damit vor allem gemeint ist, dass man die eigene Selbstoptimierung optimiert, dann heißt dies auch, dass sich vormalig sehr private Tugenden wie Introspektion und Selbstreflexion in profitable Einsätze am (Arbeits-)Markt gewandelt haben. Gleiches gilt für die emotionale Kommunikation, die man im Familien- und Freundeskreis pflegt, die inzwischen aber auch in einer Vielzahl von Jobs - vom Call-Center-Agenten bis ins höhere Management - zu den Basiskompetenzen zählt, deren professioneller Einsatz angeordnet, antrainiert und kontrolliert werden muss. Gleichzeitig steigen die Wochenarbeitszeiten - jedenfalls bei denjenigen mit Vollzeitstelle. Parallel breiten sich Teilzeitarbeit, Leiharbeit und Befristung aus, und die Arbeitslosigkeit bleibt auf hohem Niveau stabil.

Wenn aber keine Nische mehr bleibt, die frei ist von Verwertungsanforderungen, wenn Arbeit das ganze Leben überflutet, dann steigt nicht zufällig die Zahl psychischer Erschöpfungsleiden wie Burnout oder Stressdepression. Man kann deren Ausbreitung durchaus als eine Kehrseite des Imperativs deuten, immer weiter an sich selbst zu arbeiten, nie aufzuhören mit dem lebenslangen Projekt der Selbstverbesserung. Das optimierbare Selbst kennt keine Freizeit - und übrigens auch kein Alter, denn auch Rentner sollen sich nicht



... Die unfreie freie Zeit

einfach mehr ausruhen, sondern sich in Form von Ehrenamt und Enkelbetreuung als nützlich erweisen.

Das Recht auf freie Zeit

Alles in allem ist Freizeit im Kapitalismus der Gegenwart also alles andere als freie, unverfügbare, vom Verwertungszwang entlastete Zeit. Als der Schwiegersohn von Karl Marx, Paul Lafargue, im Jahr 1880 seine Streitschrift vom „Recht auf Faulheit“ verfasste, und darin Hohn und Spott ausgoss über die – auch in der Arbeiterbewegung weit verbreitete – „Liebe zur Arbeit, die rasende, bis zur Erschöpfung der Individuen und ihrer Nachkommenschaft gehende Arbeitssucht“³, und forderte, „ein ehernes Gesetz zu schmieden, das jedermann verbiete, mehr als drei Stunden pro Tag zu arbeiten“⁴, da konnte er kaum ahnen, wie weit entfernt seine Utopie den meisten Menschen 134 Jahre später erscheinen würde – in einer Gesellschaft, in der die einen immer mehr und intensiver arbeiten und die anderen immer weniger Chancen auf einen existenzsichernden Arbeitsplatz haben, in der also (arbeits-)freie Zeit einerseits Utopie und andererseits Fluch geworden ist. Wir aber wissen es. ¶



³ Paul Lafargue [1882] (2006): Das Recht auf Faulheit. Widerlegung des „Rechts auf Arbeit“ von 1848, Frankfurt/M. (Trotzdem-Verlag), S. 20.

⁴ Ebd., S. 53.



JAN THOMAS OTTE

arbeitet seit 15 Jahren als freier Journalist, beschäftigt sich während seines Studiums viel mit Wirtschaftsethik und gründete im Anschluss das Online-Magazin „Karriere-Einsichten“, welches seine Leser mit pfeffrigen Ideen zum Thema Werte und Karriere versorgt. Ein Team von rund 10 AutorInnen recherchiert dafür Reportagen, Porträts und Berichte.

Vom Wunsch zur Wirklichkeit

Ein Blick auf die Work-Life-Balance aus unternehmensethischer Perspektive

Wie lassen sich Arbeit und Freizeit vereinbaren? Work-Life-Balance ist ein Modewort und wird doch von vielen angestrebt. Der Chefredakteur des Portals www.karriere-einsichten.de, Jan Thomas Otte, befragte einen Unternehmensethiker, wie berufliche Ziele und private Bedürfnisse einander die Waage halten können.

Ein Beitrag von Jan Thomas Otte, Konstanz

*Der Beitrag erschien in einer Erstveröffentlichung am 20.10.2013 auf <http://t3n.de/news/work-life-balance-wunsch-500199/>

Es gibt sie, diese „Work-Life-Balance“. Aber sie ist auch ein Modebegriff. Wohl kaum jemand sagt nach einem langen Arbeitstag mit fünfstündigem Meeting-Marathon: „Super, weiter so!“ Eher freut sich Lisa dann auf den abendlichen Aerobic-Kurs. Karl guckt mit seinen Kumpels noch Fußball, um den „Kopf auszuschalten“. Ab und zu schlürft er ein Feierabend-Bierchen mit seinen Kollegen.

„Neu ist nicht das Bedürfnis nach Ausgleich, sondern die Terminologie“, sagt Ernst von Kimakowitz. In einem Kreis von Unternehmensethikern, dem „Humanistic Management Center“, denkt er über eine nachhaltigere Welt in der Wirtschaft nach. Sonst unterrichtet Ernst von Kimakowitz an der Hochschule St. Gallen, einer Karriereschmiede in der Schweiz, „Leadership Skills“.

Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation

Unternehmen müssen sich etwas einfallen lassen, wollen sie doch ihre besten Leute bei der Stange halten. Die ersten Startups stellen dafür einen „Feel-Good-Manager“ ein. Konkrete Angebote, die Mitarbeitern das Leben erleichtern, sind neben und nach der Arbeit gefragt. „Eine Hochglanzbroschüre zur Work-Life-Balance kommt weniger gut an“, so Ernst von Kimakowitz.

Größere Betriebe leisten sich einen Betriebskindergarten, der nicht schon um 13 Uhr schließt, sondern sich an den Arbeitszeiten der Firma orientiert. Mit Hinblick auf den Status Quo empfiehlt der Unternehmensethiker Personalern im „Work Life Balance Committee“, sich tatsächlich für flexible Arbeitszeiten einzusetzen – nicht nur bei Mehrarbeit bis Mitternacht und am Wochenende.



... Vom Wunsch zur Wirklichkeit

Arbeiten im Home-Office sollte keiner dieser Recruiting-Sprüche bleiben, in denen Chefs zwar sagen, wie wichtig ihnen die Mitarbeiter sind, eigentlich aber nur ihre zusätzliche Arbeitskapazität meinen. Studien zu diesem Thema gibt es genügend, allen voran die „Gallup Employee Engagement Study“ und das „Edelman Trust Barometer“. Beide stellen unserer heutigen Arbeitswelt und ihren Führungskräften, so Ernst von Kimakowitz, ein wenig schmeichelhaftes Zeugnis aus.

Arbeit muss keinen Spaß machen

Arbeit muss (auch) Spaß machen, lautet das Credo der Generation Y, vielfach als Slogan im Employer-Branding von Startups bemüht. Doch muss sie das? Vor dem Zeitalter der Touchscreens und Smartphones war Feldarbeit auch kein Privatvergnügen. Ernst von Kimakowitz findet, dass hier zwei Begriffe vermengt werden: Arbeit kann Spaß machen, muss sie aber nicht. „Wenn Spaß an der Arbeit den netten Zeitvertreib mit Kollegen meint, sind wir auf dem Holzweg“, erklärt Ernst von Kimakowitz.

Wenn es aber darum geht, dass arbeiten Freude macht, gehöre die Herausforderung ebenso dazu wie das gebührende Feiern danach. Unternehmensberater nennen das gerne „Work hard, play harder“, vergessen dabei aber die notwendige Entspannung nach einer stressigen Projektphase. Manager sieht Ernst von Kimakowitz hier in der Pflicht, klare „Leitplanken“ für ihre Mitarbeiter zu bauen. Niemand könne permanent Gas geben, ohne dabei irgendwann die Kontrolle über das eigene Fahrzeug zu verlieren.

Was bedeutet das für die Work-Life-Balance? Was das ganze Drumherum angeht, rät Ernst von Kimakowitz guten Chefs und solchen, die das noch werden wollen: „Arbeitsplätze anbieten, an denen das Arbeiten an sich Spaß macht.“ Dafür liefert der Forscher zwei Gründe: Zuerst die Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber, einen unreflektierten „Fronddienst“ ähnlich wie im Mittelalter zu vermeiden, sei es doch „eine positive Errungenschaft, nicht etwa ein Rückschritt, dass wir uns heute darüber Gedanken machen können, wie wir Arbeit und Arbeitsplätze gestalten wollen“.

Work-Life-Balance hängt am Arbeitsplatz

Beim Ausbalancieren vom „Work-Life“ sieht der Unternehmensethiker zunächst etwas ganz Natürliches, die Bewegung: „Wenn ich bei der Arbeit den ganzen Tag sitze, brauche ich Bewegung in der Freizeit.“ Das muss nicht gleich Leistungssport sein. Umgekehrt sagt Ernst von Kimakowitz: „Wenn ich den ganzen Tag körperlich arbeite, brauche ich auch mal einen gemütlichen Fernsehsessel.“

Hinzu kommt die Beziehung zu den Menschen um einen herum, wobei sich manche lieber zum Entspannen unters Volk mischen als andere. „Wenn ich den ganzen Tag alleine am Computer tippe, brauche ich in der Freizeit das Bierchen mit Freunden“, so Ernst von Kimakowitz. Dabei wünscht sich der



... Vom Wunsch zur Wirklichkeit

Akademiker – wie im Eingangsbeispiel angedeutet – den „geringstmöglichen Grad an Intellektualität“. Das Abschalten vom Arbeitsmodus, in einem Wort auch Resilienz genannt, ist alles andere als leicht, aber wichtig – Freunde helfen dabei!

Sinnvolle Arbeit braucht weniger Extra-Life

Neben Bewegung und Beziehungen geht es beim Ausbalancieren des Work-Life natürlich auch viel um unsere Art von Arbeit. In unserer hochspezialisierten, arbeitsteiligen Welt ist jeder von uns irgendwo und irgendwie ein Nischenexperte. Um nicht den Fachidiotenstempel aufgedrückt zu bekommen, empfiehlt Ernst von Kimakowitz allen Work-Life-Balance-Orientierten, sich regelmäßig folgende Schlagworte als Sinnfrage durch den Kopf gehen zu lassen: Erfüllung, Bestätigung, Herausforderung. Diese Dinge wollen wir alle erfahren, resümiert Ernst von Kimakowitz. „Je weniger wir das durch unsere Arbeit tun, desto mehr streben wir danach, sinnhafte Tätigkeiten außerhalb der Arbeit zu unternehmen.“

Wie aber sieht jetzt ein möglichst ausgeglichener Karriereentwurf aus? Was muss rein, was raus? Hobbys oder das Ehrenamt im Verein? Ernst von Kimakowitz' Tipp: „Sich von äußeren Erwartungen und Zwängen zumindest zeitweise befreien.“ Und sich ein paar grundlegende Fragen stellen.

Hier sein Auszug:

- Will ich durch meine Arbeit Erfüllung finden oder will ich sie lediglich zur materiellen Absicherung nutzen?
- Welche persönlichen Risiken will ich im Job eingehen, um mehr Freiheit zu haben?

Checklisten, in denen Prozente für das Verhältnis Hobby vs. Familie vs. Arbeitszeit vergeben werden, hält der Unternehmensethiker für Quatsch: „Wir sind alle verschieden.“ Ebenso kritisch sieht Ernst von Kimakowitz Ratschläge, mindestens eine Coaching-Stunde pro Monat zu nehmen, um seine Karriereziele zu erreichen.

Reflexionsphasen dagegen, die man mit sich selbst aushandelt oder, wenn möglich, im Kreise vertrauter Menschen bespricht, findet Ernst von Kimakowitz äußerst sinnvoll. Die Frage nach der Work-Life-Balance geht also über kurzfristige Meeting-Marathons hinaus. In diesem Sinne zum Schluss die Frage: Schuftest du noch oder lebst du schon deine Arbeit? 



WEITERE INFORMATIONEN

- www.karriere-einsichten.de
- <http://humanisticmanagement.org>



Foto: Anja Krieger

SABRIA DAVID

ist Mitgründerin des Slow Media Instituts, das zu den Auswirkungen und Potenzialen des digitalen Wandels auf Gesellschaft, Arbeit und Medien forscht und berät. Sie entwickelte das „Interaktionsmodell Digitaler Arbeitsschutz“ (IDA), ein Präventions- und Beratungskonzept aus medienwissenschaftlicher Perspektive. Auf dessen Basis entwickelte sie mit ihrem Kooperationspartner TÜV Rheinland eine Zertifizierung zum Digitalen Arbeitsschutz. Sie studierte Germanistik, Linguistik und Kunstgeschichte und ist Mitverfasserin des Slow Media Manifests, das in zahlreiche Sprachen übersetzt wurde.

Das Pull-Prinzip

Wie man in der Informationsflut des Digitalzeitalters nicht untergeht

Mit dem Smartphone können wir an sieben Tagen die Woche rund um die Uhr online sein. Was unsere Arbeitsabläufe deutlich effizienter macht, bringt aber zunehmend gesundheitliche Risiken mit sich. Zahlreiche Studien belegen die Gefahren, die davon ausgehen, ständig per Funk verbunden und auf Abruf zu sein. Im Interview mit dem KM Magazin erklärt Sabria David, Mitbegründerin des Slow Media Instituts in Bonn, wie wir lernen können, wieder abzuschalten.

Das Gespräch führte Leonie Krutzinna, lk@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau David, wie lange hält der Akku Ihres Smartphones?

Sabria David: Vor Reisen lade ich ihn meistens auf, aber jeden Abend muss ich das nicht tun ...

KM: Sie werden also nicht im Minutentakt von Apps gepusht?

SD: Ich bin entschieden gegen Push-Mitteilungen! Ich bekomme nicht gern unaufgefordert Nachrichten. Ich verfolge eher das Pull-Prinzip, d. h., wenn ich eine Information brauche, hole ich sie mir.

KM: Sie sanktionieren sich also bewusst im Umgang mit Ihrem Smartphone.

SD: Mir ist wichtig, dass ich die Technik beherrsche und nicht umgekehrt, dass die Technik mich beherrscht.

KM: Wie sieht Ihr Verhaltenskodex fürs Surfen im Netz aus, damit Sie in der Informationsflut nicht untergehen?

SD: Ich liebe es, im Internet zu surfen, weil ich dort sehr viele Dinge entdecke, nach denen ich nicht gesucht habe. Dieses Prinzip heißt Serendipity. Für mich ist es sehr inspirierend. Es kommt aber darauf an, mit welcher Absicht man gerade im Netz unterwegs ist. In einer Phase des strukturierten Arbeitens muss man natürlich darauf achten, sich nicht zu sehr ablenken zu lassen. Manchmal hilft es aber auch gerade während solcher Prozesse, sich mal bewusst treiben zu lassen, um die Gedanken zu entspannen. Aber man muss sich wieder zurückholen können. Das bedeutet zum Beispiel, sich bewusst Phasen der Zerstreung gönnen, dann aber wieder zu Richtung und Struktur zu wechseln.

KM: An dem von Ihnen mitgegründeten Slow Media Institut haben Sie Leitlinien zum „digitalen Arbeitsschutz“ erarbeitet. Wovor müssen ArbeitnehmerInnen geschützt werden?

SD: Die ganze Arbeitswelt muss aufpassen, dass die digitale Technik nicht das Kommando übernimmt. Insofern bezieht sich der Schutz nicht nur auf



... mit Sabria David

ArbeitnehmerInnen, sondern auf das gesamte „System Arbeit“ mit all seinen internen Wechselwirkungen. Ein großes Thema in Unternehmen ist der E-Mail-Verkehr. E-Mails werden mittlerweile leichtfertig und unüberlegt verschickt. Als Mediennutzer haben wir uns abgewöhnt, für die eigene Entscheidung Verantwortung zu übernehmen. Die Devise wäre eigentlich, erst denken, dann senden. Die E-Mail-Flut entsteht, weil alle mitmachen, sich gegenseitig in cc setzen usw. Die Gefahr besteht dann darin, dass die wichtigen E-Mails nicht mehr wahrgenommen werden. Sehr viel Arbeitszeit fällt dann dafür an, zu sondieren, was überhaupt wichtig ist. Das Problem ist, dass die eigentlich nützlichen digitalen Arbeitsmittel in derart extensivem Gebrauch durchaus gesundheitsschädlich sind.

KM: Welche Gesundheitsschäden können durch den Medienkonsum entstehen?

SD: Nehmen wir das Beispiel Diensthandys: Sie sind eine wesentliche Erleichterung für Termine außer Haus. Es kommt aber häufig vor, dass Arbeitnehmer das Gerät auch am Wochenende immer parat haben, selbst wenn der Arbeitgeber das möglicherweise gar nicht eingefordert hat. Es ist aber durch Studien belegt, dass Rufdienste durch die ständige Alarmbereitschaft einen konstanten Stresslevel herbeiführen, der über kurz oder lang krank macht. Die Krankenkassen stellen in ihren Studien eine kontinuierliche Zunahme langer Ausfallzeiten fest. Diese sind mit erheblichen Kosten für Unternehmen verbunden, für den Ausfall selbst und für die Wiedereingliederung. Auch sekundäre Kosten, sogenannte Dominoeffekte, können entstehen, wenn verbleibende Teammitglieder die zusätzliche Arbeit von ausfallenden Kollegen übernehmen müssen. Diese Entwicklung hat ca. 2003/2004 begonnen und setzt sich von Jahr zu Jahr fort.

KM: Wer ist es denn, der nicht abschalten kann? Die Arbeitgeber, die Arbeitnehmer, die Branchenkulturen an sich ...?

SD: Es muss von allen Seiten viel Kompetenzarbeit geleistet werden. Die Technik haben wir geschaffen und mit Perfektion entwickelt. Aber unsere Kulturtechnik hinkt hinterher. Unser Beratungs- und Forschungsschwerpunkt ist diese Kulturtechnik, also die zentrale Frage „Was machen wir mit den technischen Möglichkeiten?“ Wir begleiten damit den technologischen Fortschritt, der sich rein mit der Frage befasst, was technisch möglich ist. Das Umdenken muss vom Menschen und seinen Anwendungsgewohnheiten ausgehen. Früher war es ein legitimer Zustand, etwa im Urlaub nicht erreichbar zu sein. Heute sind wir durch die digitalen Medien technisch immer erreichbar. Der Mensch muss sozusagen lernen, seinen Urlaub gegen die Technik zu verteidigen. Das ist ein sehr schwieriger Prozess, da die E-Mail-Kommunikation meist eine unmittelbare Reaktion einfordert. Wir meinen, dass ein Aufschub der Antwort im Konflikt mit den Regeln der Höflichkeit steht: man möchte das Anliegen beantworten, man möchte helfen, man möchte nicht abweisen. Es gilt aber zu lernen, auch nein zu sagen, sich ent-



... mit Sabria David

ziehen zu können und sich abzugrenzen. Wie das individuell für jede Institution und für jedes Unternehmen jeweils möglich ist, ist Ergebnis unseres Beratungsprozesses. Da definieren wir genau, was das Ziel ist und wer dafür welche Aufgabe übernimmt: Was kann der einzelne Mediennutzer selbst tun? Was muss er/sie mit dem Team absprechen und welche Rahmenbedingungen unterstützen das?

KM: Kann man sich denn trauen nein zu sagen? Gerade vor dem Hintergrund von drohendem Stellenabbau oder in Aussicht gestellten Gratifikationen möchte ich als Arbeitnehmerin als sehr pflichtbeflissen dastehen.

SD: Hier kommt der Revierstress ins Spiel. Ein Arbeitsumfeld war immer schon ein Revier, in dem es um die Interaktion mit Kollegen geht und man dem Vorgesetzten gegenüber Präsenz und Einsatzbereitschaft zeigt. Vor dem Aufkommen der digitalen Kommunikation, war klar, dass nach Dienstschluss keine Informationen mehr in Umlauf gebracht wurden. Demnach konnten Mitarbeiter nach Feierabend auch nichts verpassen. Heute ist das anders. Das Revier ist jetzt nicht mehr an den räumlichen Arbeitsplatz geknüpft, sondern digital erweitert. Sie können jetzt rein technisch betrachtet an sieben Tagen der Woche von überall aus Dienst tun.

KM: Was sieht der digitale Arbeitsschutz vor, um solche Strukturen aufzubrechen?

SD: Die verschiedenen Ebenen in der Firmenkommunikation müssen zusammenspielen. Das impliziert die individuelle Nutzerrolle, die Absprachen auf Teamebene und die Führungsebene. Der Impuls muss vom Unternehmen ausgehen, an diese Vorgaben müssen sich dann alle halten. Man kann von Arbeitnehmern nur erwarten, sich etwa am Wochenende zu entziehen, wenn das nicht das berufliche Aus bedeutet. Es muss also im Kommunikationssetting des Unternehmens möglich sein, nicht erreichbar zu sein. Wenn der Chef selbst am Wochenende und spät abends munter kommuniziert, bleibt es reine Theorie zu den Arbeitnehmern zu sagen, sie müssten nicht erreichbar sein. Auf allen Ebenen müssen also die Kommunikationsregeln eingehalten werden. VW beispielsweise stellt deshalb am Wochenende die Server ab. Das lässt sich natürlich nicht immer 1:1 auf andere Institutionen übertragen.

KM: Unter dem Stichwort der flexiblen Arbeitszeiteinteilung bringen mobile Geräte aber auch Vorteile, z. B. in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ist es dann so schlimm, wenn Arbeit und Freizeit verschmelzen?

SD: Die Grenze zwischen Privatleben und Beruf verläuft auf jeden Fall immer fließender und das bringt durchaus Vorteile mit sich. Es geht um ein souveränes Management, damit der Wechsel zwischen privater und dienstlicher Kommunikation die jeweiligen Lebensbereiche nicht zu sehr einschränkt.

KM: Einige Unternehmen sehen durch die mobilen Geräte auch die Gefahr, dass der private Lebensbereich zu sehr in den beruflichen übergeht. Die pri-



... mit Sabria David

vate Handy- und Internetnutzung am Arbeitsplatz wird dann verboten, Portale wie Youtube oder Facebook werden gesperrt oder es werden gar Störsender eingebaut. Ist das eine adäquate Antwort auf die digitale Revolution?

SD: Natürlich sollten sich Mitarbeiter während der Arbeitszeit nicht stundenlang ihrem privaten Mailverkehr widmen. Auch hier muss in der jeweiligen Institution eine passende, individuelle Lösung gefunden werden, die der Kommunikationskultur der Einrichtung entspricht und auch von allen getragen werden kann. Innovationsfreiräume und Kontrolle müssen da in ein konstruktives Gleichgewicht gebracht werden. Man beraubt sich einer großen Inspirationsquelle, wenn man soziale Medien komplett aus dem Arbeitsleben streicht. Mein berufliches Leben wäre ohne Twitter nicht denkbar. Auf Plattformen wie Facebook vermischt sich Privates und Berufliches, aber häufig gerade auf fruchtbare Weise für den Beruf. Hier stößt man auf viele neue Ideen, Innovationen, Inspirationen und potenzielle Kooperations- und Geschäftspartner. Gerade für kulturelle Arbeitsfelder, Museen und Kultureinrichtungen sind die sozialen und digitalen Medien eine Wundertüte. ¶



WEITERE INFORMATIONEN

- www.slow-media-institut.net
- www.digitaler-arbeitsschutz.de



„Stadt ist Kultur“

Über die Rolle von Kultur für das Stadtmarketing bei visitBerlin

Berlin ist eines der wichtigsten Zentren der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Auch für den Tourismus spielt die Kultur eine zentrale Rolle. Im Interview mit dem KM Magazin gibt Sönke Schneidewind, Leiter der Abteilung Kultur bei visitBerlin, Einblicke in die Arbeit an der Schnittstelle von kulturellen Einrichtungen und Tourismus.

Das Gespräch führte Leonie Krutzinna, lk@kulturmanagement.net

SÖNKE

SCHNEIDEWIND

geb. 1963, ist seit 1999 Mitarbeiter der Berlin Tourismus Marketing GmbH, heute Berlin Tourismus & Kongress GmbH (visitBerlin). Seit 2010 fungiert er als Abteilungsleiter Kultur – Kulturbeauftragter. Die Kulturabteilung ist verantwortlich für die kulturtouristische Produktentwicklung, die Herausgabe und redaktionelle Betreuung kulturbezogener Publikationen und Bereiche des Internetauftritts, die Vertretung gesellschaftlicher Interessen in kulturtouristisch relevanten Fachgremien und die Zusammenarbeit mit touristischen und kulturellen Leistungsträgern Berlins.

KM Magazin: Herr Schneidewind, wie können wir uns den prototypischen Berliner Kulturtouristen vorstellen?

Sönke Schneidewind: Das ist schwer zu sagen, denn gibt es aus unserer Sicht so nicht. Zielgruppenanalysen haben z. B. für den deutschen Markt sechs relevante Zielgruppen ausgewiesen. Das Spektrum der Berlin-Besucher reicht vom Fan zeitgenössischer Kunst bis zum Showbesucher. Andere Besucher gehören zu den Clubbesuchern, gehen am Tag ins Museum und fahren auch wegen eines DFB-Pokalspiels nach Berlin. Insgesamt ist das Feld der Touristen viel zu heterogen, um sich nur auf Prototypen festzulegen.

KM: Wie bringt visitBerlin dann Fußballfans und die Anhängerschaft der Hochkultur zusammen?

Schneidewind: Braucht es das? Unsere Aufgabe ist, über Berlin sehr differenziert informieren zu können. Wir tun das durch klassische Printprodukte, unsere Internetseite und verstärkt auch durch Web 2.0-Kanäle. Auf unserer Internetseite gehen wir über Rubriken und Themenseiten sehr differenziert auf die unterschiedlichen Aspekte eines Berlin-Besuchs ein. Wir bündeln und vermitteln Informationen. Ein Instrumentarium, mit dem wir arbeiten, ist eine Veranstaltungsdatenbank, die durchschnittlich 9000 bis 10.000 Veranstaltungen ausweist. Hier finden sich Themen des Sports wie auch Veranstaltungen der kulturellen Leuchttürme Berlins von der Hoch- bis zur Subkultur. Es gibt technische Schnittstellen zum Museumsportal der Kulturprojekte Berlin, den Theatern usw. Es geht darum, qualitativ wie quantitativ so viele Veranstaltungen wie möglich zu erfassen.

KM: Wie eng arbeiten Sie mit den Kultureinrichtungen und den touristischen Zielgruppen zusammen?

Schneidewind: Die Kulturabteilung funktioniert als Schnittstelle zwischen den Fachabteilungen von visitBerlin und den externen Partnern im Allgemeinen. Wir haben regelmäßig Kooperationsgespräche mit VertreterInnen aus der Kultur. In jedem dieser Gespräche geht es darum, welche redaktionellen und werblichen Maßnahmen, die wir als visitBerlin bieten können, für das jeweilige Projekt passen. Wie können wir Themen der Kultur noch stär-



... mit Sönke Schneidewind

ker in die touristische Vermarktung der Stadt einbinden? Was hilft unseren Kollegen aus der Presseabteilung, Media Relation und aus dem Marktmanagement dabei, Berlin interessant darzustellen? Gleichzeitig geht es darum, kontinuierlich mit den Kollegen aus der Kultur im Gespräch zu sein und uns zu vernetzen.

KM: Inwiefern lässt sich durch Kultur eine Stadt vermarkten?

Schneidewind: Kultur ist unter dem Aspekt der Imagebildung einer der wichtigsten Faktoren im Städtetourismus. Stadt ist Kultur. Sie begleitet den Besucher auf Schritt und Tritt. Geschichte, Stadtbild, Architektur sind per se Kultur. Es gibt, was den Grad der Kulturräffinität betrifft, für Städte wie Berlin natürlich ein sehr ausdifferenziertes Besucherpotenzial. Im Städtetourismus spielt Kultur immer eine Rolle. Wer Städte besucht, möchte in deren Kultur eintauchen, ansonsten geht man Wandern oder fährt ans Meer, was ja auch Spaß macht.

KM: Ist die Kultur ein starker Bündnispartner für den Tourismus oder gibt es attraktivere?

Schneidewind: Aus unserer Sicht ist Kultur einer der wichtigsten Aspekte der touristischen Angebotspalette Berlins. Kultur ist ein wichtiger Bündnispartner, durch sie haben wir als Touristiker etwas zu erzählen und darum geht es im Wesentlichen bei unserer Arbeit, um Storytelling. Städtebesucher kommen aber nicht nur wegen der Kultur. Sie sind Flaneure, genießen das Stadtbild, gehen essen, trinken und shoppen. Es geht also nicht darum, wer der bessere Bündnispartner ist, sondern darum, alle Akteure der touristischen Dienstleistungskette optimal zu vernetzen.

KM: Was macht eine tourismusaffine Kulturinstitution aus?

Schneidewind: Der Begriff meint, dass Einrichtungen sehr stark von Touristen frequentiert werden. Aber eigentlich geht es eher darum, konsequent vom Besucher aus zu denken. Und in einer Großstadt wie Berlin bewegen sich auch ihre Bewohner manchmal wie Touristen in der eigenen Stadt, was meint, sie haben analoge Freizeitbedürfnisse, gehen abends aus, suchen wie Touristen neue Restaurants usw. Umgekehrt sind Städtetouristen oftmals sehr erfahrene Besucher, sie suchen kein künstliches touristisches Produkt, sondern neue Facetten der jeweiligen städtischen Kultur. Tourismusaffin würde also z. B. bedeuten, dass der Service stimmt, Informationen gut aufbereitet sind, dass Barrieren des Verständnisses also z. B. Sprachbarrieren abgebaut werden. Barrierefreiheit ist aus meiner Sicht eines der wichtigsten Themen. Vor allem auch der demografische Wandel wird die Entwicklung der Städte und des Kulturtourismus nachhaltig bestimmen. Die europäischen Gesellschaften werden älter. Darauf muss sich die Stadtgesellschaft Berlin, die Tourismusvermarktung und die Kultur rechtzeitig vorbereiten. Und auch auf besondere Bedürfnisse etwa von Sehbehinderten und Gehörlosen muss reagiert werden. Hier gibt es großes Potenzial, um Kompetenzen zu bündeln.



... mit Sönke Schneidewind

KM: Welche Synergieeffekte werden durch die Kooperation von visitBerlin mit kulturellen Institutionen angestrebt?

Schneidewind: Die Kultur kann uns benutzen, um ihre Öffentlichkeitsarbeit zu ergänzen. Wir können, wenn gewünscht, ein Kommunikations- und Vertriebskanal sein. Denn es geht ja immer darum, die Begrenztheit der eigenen Mittel viel schlagkräftiger einzusetzen. Wir bauen auf Kultur, denn mit Kultur haben wir etwas zu erzählen.

KM: Welche Missverständnisse entstehen beim Dialog mit kulturellen Institutionen?

Schneidewind: Beide Seiten müssen sich klar machen, dass sie unterschiedliche Produktionsbedingungen haben und sich daraus bestimmte Bedürfnisse aber auch Einschränkungen und Grenzen ergeben können. Das Verbindende sind die Besucher. Die gilt es zu bedienen. Wir können das nur, wenn wir frühestmöglich Informationen zur Verfügung gestellt bekommen.

KM: Seit einigen Jahren werden an einigen kulturellen Einrichtungen statistische Daten durch das Kultur-Monitoring (KULMON) erhoben. Welchen Nutzen haben die Kultureinrichtungen von diesen Erhebungen?

Schneidewind: Beim KULMON-Projekt geht es konkret um Besucherforschung, die den beteiligten Kultureinrichtungen dient. Die zwischen 2008 und 2012 erhobenen Interviews, das sind mehr als 200.000 Datensätze, können die Grundlage für künftig zu entwickelnde Strategien und Marketingkonzepte der Einrichtungen sein. Sie geben Antworten zur Besucherstruktur und eröffnen die Möglichkeit, deren Veränderungen im Zeitverlauf zu verfolgen. Außerdem werden Angaben zur Besuchermotivation und Zufriedenheit mit dem Angebot der besuchten Kulturinstitutionen gemacht. Auch Kommunikationswege, über die Besucher sich vorab informieren und ihre Tickets erwerben, werden nachgezeichnet.

KM: Was müssten kulturelle Institutionen leisten, um touristisch besser wahrgenommen zu werden?

Schneidewind: Das aktive Zugehen auf den Tourismus ist sicherlich eine gute Initiative, zum Beispiel durch die Zuarbeit für unsere Datenbank. Aber es geht auch viel um Details. In Berlin müsste man sich vielleicht stärker seiner internationalen Besucherkreise bewusst werden. Zweisprachigkeit ist hier noch nicht überall selbstverständlich, z. B. auch bei den Webauftritten. Hier lassen sich Arbeitsbereiche sinnvoll zusammenfügen. Es kann durchaus sinnvoll sein, die Bemühungen der Kultur und des Tourismusmarketing stärker zusammenzuführen. 



WEITERE INFORMATIONEN

- www.visitberlin.de



**BENEDIKT
STAMPA**

führte das KONZERTHAUS DORTMUND als Intendant innerhalb kürzester Zeit in die europäische Spitze. Seit 2012 gehören die Dortmunder zur ECHO, dem Zusammenschluss der wichtigsten europäischen Konzerthäuser. Er entwickelte wegweisende Klassik-Formate wie Junge Wilde, Popabo, Zeitinseln und Exklusivkünstler, die ein neues Publikum an Klassik heranzuführen.

Was die Klassik vom Fußball lernen kann

Ein Plädoyer für die Vermarktung von klassischer Musik

Drei Viertel der Zuschauer in einem Fußballstadion verstehen die Spielzüge nicht. Trotzdem gehen alle hin. Über die Idee, dass auch klassische Musik massentauglich werden darf, denn ihr Problem ist nicht die Komplexität, sondern ihr elitärer Status.

Ein Beitrag von Benedikt Stampa, Dortmund

Ich bin ein großer Fan der klassischen Musik. Und das schon seit meiner Jugend. Je nach Lebensphase war es einmal mehr die Poetik der Musik, dann später die Struktur, irgendwann der Sound und die Mehrdeutigkeit der Interpretation, die mich wie magisch anzogen. Später kam dann noch der einzigartige Ort hinzu, an dem eine Sinfonie von Gustav Mahler aufgeführt wurde oder ein Recital mit Werken von Frédéric Chopin. Und ehrlich, mir waren auch immer die Stars und Interpreten wichtig, die zwischen mir und dem Werk standen. Mit der Zeit kannte ich sie dann, die großen Interpreten; und wie jeder Fan wusste ich viel über sie und ihr Spiel.

Klassische Musik zu hören, war und ist Teil meines Lebens – genauso wie Fußball Gegenstand der ewigen Obsession für einen wahren Fußballfan ist. Ein Fan kann nicht ohne sein Spiel. Er wächst damit auf, vielleicht spielt er selbst, ist aber zumindest Zuschauer am Rand. Und wer seit früher Jugend ein Ticket für die Südtribüne des BVB hat, ist dem Verein und dem Spiel auf ewig verfallen.

Der Fan als Fundament

An diesem Punkt setzt die Fußball-Marketingmaschine an. Es geht bei der Vermarktung des Fußballs natürlich um das Große und Ganze. Fußball ist weltweit bekannt, fast jeder kann zu dem Spiel aktiv oder passiv etwas beitragen. Das Spiel als solches wäre aber nie zur globalen Marke bzw. zum globalen Markt geworden, hätte nie diesen gigantischen Aufschwung genommen, wenn nicht hinter jedem Verein emotionalisierte Fans stünden. Sie garantieren das wirtschaftliche Fundament und das kommerzielle Expansionspotential. Eine „Liebesbeziehung“ zum Fußball zu unterhalten, ist breiter gesellschaftlicher Konsens. Das macht sich der Markt zunutze, die Player sind hellwach.

Denn ohne eine entsprechende Mechanik der Vermarktung, ohne die kommerzielle Globalisierung der individuellen Emotionalität, hätte der Sport nicht zu dieser dominanten Stellung gefunden. Der Erfolg ist durchaus geplant und gemacht.



... Was die Klassik vom Fußball lernen kann

Nun ist es nicht so, dass jeder Fußballfan ein Kenner der Materie wäre. In seinem Buch „Samstags um halb vier – Die Geschichte der Fußballbundesliga“ beleuchtet der Autor und Historiker Nils Havemann den rasanten Aufstieg der frühen Bundesliga bis hinein in die heutige Zeit der Champions League. Damals konnte kaum jemand ahnen, in welcher Form sich das Geschäft mit dem Fußball entwickeln würde. Es gab sogar breiten Widerstand gegen die Gründung einer einheitlichen Liga mit Profivereinen. Man fürchtete um den Sportgeist und die Seele des Spiels. Ein Amateur galt als Gralshüter des guten Fußballs. Subventionen der öffentlichen Hand wurden gern genommen. Sie garantierten der Liga ihren „gemeinnützigen“ Status. Fußball war eben aus der Sicht der Altvorderen ein „heiliges Kulturgut“, das es zu beschützen galt. Kommerzialisierung konnte nur schaden. Noch heute stehen manchem Verein die Verquickung zwischen Markt und Subvention für eine erfolgreiche Entwicklung im Wege.

Die Gründung der Bundesliga 1963 war ein erster Schritt in Richtung Kommerzialisierung und Vergesellschaftlichung des Fußballs, aber erst mit Gründung der DFL (Deutsche Fußball Liga) 2001 nahm die Vermarktung richtig Fahrt auf. Nun wurde das Produkt „Bundesliga“ zentral vermarktet. Es konnten Ressourcen gebündelt und gemeinsame Strategien entwickelt werden. Die Säulen der Vermarktung waren die Veräußerung der nationalen und internationalen Senderechte und das Merchandising. Die DFL schuf die gemeinsame Plattform, auf der die Vermarktung der Rechte ihren geeigneten Platz fand. Das große Spiel konnte beginnen.

In der folgenden Zeit wurde viel Geld verdient und noch mehr ausgegeben. Auch auf europäischer Ebene tat sich viel. Die UEFA hob 1992 die Champions League aus der Taufe. Anfangs von den Fans als kommerzielle Geldmaschine bewertet, ist sie heute ein weltweites Spektakel, das Millionen Zuschauer in den Stadien und an den Fernsehschirmen vereinigt und bei dem Milliarden umgesetzt werden. Heute sind die Spieler von Real Madrid den Fans in Deutschland fast so vertraut wie die Mannen der lokalen Heimmannschaft. Die Expansion scheint, trotz zahlreicher Krisen, grenzenlos.

Kommerzialisierung schafft Interesse

Festzuhalten bleibt: Durch die Kommerzialisierung des Fußballs wurden über die Jahre hinweg ganze Gesellschaften für das Thema interessiert. Heute ist Fußball aus dem öffentlichen Diskurs nicht mehr wegzudenken; er hat, so Nils Havemann, seinen Platz neben der Kultur eingenommen.

Das Seltsame ist, die meisten Fans „verstehen“ Fußball gar nicht. 75% der Menschen gehen in die Stadien der Atmosphäre wegen, nicht wegen der Spielzüge – so Havemann. Sie wollen ihre Mannschaft sehen, wollen die Emotionalität des Augenblicks spüren. Wer will indes schon das Spiel „lesen“ wie ein Trainer. Das ist etwas für Experten. Kurz, der Fan weiß viel über den



... Was die Klassik vom Fußball lernen kann

Fußball, die Spieler, Statistiken und Hintergründe, versteht aber, übertrieben formuliert, das Spiel nicht.

Und hier kommt wieder die „Klassik“ ins Spiel. 3% aller Haushalte nehmen aktiv am Konzertleben teil. Das ist nicht viel, zumindest wenn man die Marktanteile des Fußballs betrachtet. Aber 88% der Deutschen sind an Konzerten interessiert, sagt eine aktuelle FORSA-Umfrage. Das klingt schon anders.

Was aber hindert diese Menschen, sich ein Live-Konzert mit klassischer Musik anzuhören bzw. was muss ich tun, damit aus den 88% Interessierten zukünftige Konzertgänger werden? Salopp formuliert muss man aus potentiell interessierten Zeitgenossen Fans machen. Der Besucher von morgen sollte heute emotional erreicht werden. Dafür sollte die klassische Musik in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gerückt werden. Also weg mit der defensiven Haltung, Klassik sei ein Nischenprodukt.

Kompliziert, aber nicht elitär

Natürlich ist eine Sinfonie von Bruckner kompliziert, eine Sinfonie von Schostakowitsch anstrengend. Wir dürfen unser „Produkt“ nicht einfacher machen als es ist. Stehen wir zur Herausforderung Klassik. Machen wir uns nicht klein, sondern denken groß. Holger Noltze hat dieses Phänomen in seinem Buch „Die Leichtigkeitslüge“ fulminant dargestellt. „Verstehen“ im Sinne der intellektuellen Durchdringung kann man eine komplexe Musik nicht auf Anhieb. Das dauert Jahre. Man kann sich von Beginn an der Musik emotional stellen und sie so mit der Zeit verstehen lernen. Mit anderen Worten: Klassik ist zwar kompliziert, aber nicht elitär. Dieser scheinbare Widerspruch kann aufgelöst werden, wenn wir – ohne unser „Produkt“ Klassik zu verraten – in die (gemeinsame) Vermarktungsoffensive gehen.

Auch ein Fußballfan muss das Spiel nicht „verstehen“, um begeistert zu sein. Er zieht seine Befriedigung aus dem Augenblick, aus dem Geschichten-Erzählen, dem Austausch, kurz der Kommunikation vor und nach dem Spiel. Seine Anhänglichkeit übersteht sogar manch schlechtes Spiel.

Ich glaube, es gibt viele Parallelen zwischen diesen so gegensätzlichen Welten. Wir stehen mit der Vermarktung der Klassik erst am Anfang unserer Möglichkeiten. Mit dem Exkurs in die Welt des Fußballs will ich einen Wink geben, wie Entwicklungen, wenn man sie zentral gestaltet, beschleunigt werden können.

Wenn wir die Mechanik der Vermarktung verstehen, wenn wir verstehen, dass erfolgreiche Vereine den Fußball nicht verkauft haben, sondern im besten Fall das Markenversprechen der „echten Liebe“ (BVB-Slogan) einhalten, können wir vom Fußball eine Menge lernen. Ich bin Klassik-Fan und möchte diese Leidenschaft mit möglichst vielen Menschen teilen. 3% sind mir da viel zu wenig. 





SYLVIA MEISE

ist freie Journalistin und Autorin. Sie arbeitet untermeise&meise am liebsten mit dem Fotografen Pat Meise an Reportagen, Porträts und Dokus für Print und Online – u. a. für Psychologie heute, Schrot & Korn, Familie & Co. – und sie bloggt auf meiseundmeise-blog.de.

Mach mal müßig

Die Schwierigkeit des Nichtstuns

„Müßiggang“ ... Hört sich nicht gerade topaktuell an. Schon Aristoteles und Cicero mühten sich am gepflegten Nichtstun ab. Gelernt haben wir es bis heute nicht.

Ein Beitrag von Sylvia Meise, Frankfurt am Main

Null. Kein brauchbarer Gedanke. Nichts. In solchen Notfällen muss ich weg vom Bildschirm. Zum Glück habe ich einen Balkon. Wind schuckelt zartgrünes Blattgefieder, Bienen beschwirren Blüte um Blüte und Sonne blitzt Schattenmuster. Langsam rutsche ich auf Standby. Hups?! Bin sofort ... will eben noch ... muss gleich ... Ach, was! Ich lehne mich zurück, schau ins kondensverschleierte Blau. Wolkenzug, Vogelflug ... Mal eben nichts wollen, nichts müssen, nur sein. Ja.

Bis das Telefon heult und ich – mit tanzenden Sonnenflecken vor Augen – hineingurre: „Nein, Nein. Sie stören nicht.“ Wie bitte? Auftrag hin, guter Kunde her. Ist doch glatt gelogen, kräht mein Lazy-Ich, feixt und lässt die Worte holpern. „Ja klar. Mail Ihnen. Äh. Gleich Ihnen was. Tschühüss.“ Und jetzt? Weiter im Text oder noch mal kurz abdöseln? Schön wär's. Doch die Deadline drängt.

Also zurück zum PC, wo mit einem Pling diese E-Mail ankommt: „Schreiben Sie uns was über Müßiggang?“ Was? „Müßiggang“ ... Hört sich nicht gerade topaktuell an. Was heißt das überhaupt? „Aah! Sommerferien, weißt du noch?“ Eine Freundin kommt allein beim Aussprechen dieses Worts ins Schwärmen: „Lange-Wei-le“, dehnt sie genießerisch. Und macht gleich klar: aktuell könne sie das leider nicht. „So richtig gelassen sein. Nee.“ Die nächste Befragte denkt an Müßiggehen im wahrsten Wortsinn: „Im Rosengarten, das würd ich zu gern mal wieder machen.“

Müßiggehen bedarf der Freiheit

Und wir kommen überein: Muße haben oder Müßiggehen bedarf der Freiheit. Fand schon Cicero übrigens: „Der ist kein freier Mensch, der sich nicht auch einmal dem Nichtstun hingeben kann.“ Zwar täte ich als Freiberuflerin lieber mal sorgenfrei nichts, als auch noch darüber zu schreiben – doch da habe ich auch schon zugesagt. Man will ja nichts verpassen. Außerdem kann eine kleine Lektion in Sachen Müßiggang sicher nicht schaden. Denn: So einfach ist es ja offenbar nicht, wenn schon meine kleine Umfrage immer im Konjunktiv mündet: wollte, hätte, könnte ...

Die weitere Recherche ergibt, wie so oft, dass dies nicht mal ein besonderes Phänomen unserer so gefühlt hyperaktiven Zeit ist. Aristoteles mahnte schon, dass man zum „würdigen Genuss der Muße“ erst erzogen werden



... Mach mal müßig

müsse. Wann und wie sonst sollten Erkenntnisse reifen? Viel später haben wir wohl noch immer keine gescheite Lehre des Besinnens geschaffen, dafür aber eine Menge Bonmots. Darunter dies von Oscar Wilde: „Nichts tun, ist die allerschwierigste Beschäftigung und zugleich diejenige, die am meisten Geist voraussetzt.“

Auf Englisch mutet Müßiggang ja auch gleich viel hipper an: How to be idle, würde ich diesen Text dann wohl nennen. Die Briten interessiert das wohl schon seit 21 Jahren genauer, solange gibt es jetzt das Magazin the idler. Slow travelling war eines seiner jüngsten Hits. Dennoch ist der Müßiggang wohl nicht nur als Vokabel verdrängt, sondern gleich ganz aus unserer Kultur gefallen. Arbeit, Leistung, wenig Zeit – damit kann man imponieren. Aber Rumliegen. Nachdenken. Nichts vorhaben? Erfolg = Geldwert = Leistung. Nichtstun kommt in dieser Gleichung nicht vor. Möglicherweise auch, weil Männer wie Martin Luther die „größte Plage auf Erden“ darin sahen. In den alten Redewendungen haftet ihr denn auch nur Negatives an: „Wer rastet, der rostet“, „Müßiggang bringt Schand' und Not, Fleiß dagegen Ehr' und Brot“ oder der Klassiker: „Müßiggang ist aller Laster Anfang.“ So wurden bei uns die Modern Times eingeleitet. Fleiß, dieses urdeutsche Attribut, heißt bei den Lateinern übrigens industria. Nachdenken im Park? Womöglich am helllichten Werktag, wenn andere hämmern, fräsen, mähen. Wie sieht das denn aus? Genau. Nutzlos. Als hätte man nichts zu tun.

Müßiggang klappt nur, wenn hinten nichts rauskommen muss

Blödsinn. Ich arbeite daran: täglich. Rolle auf meinem Fahrrad dahin, den Blick auf unscharf, Hände vom Lenker und ab durchs flatternde Blättergrün wie Kate Winslet am Bug der Titanic ... Oder noch einfacher: mich auf den Liegestuhl gießen, in den Himmel blinzeln. Funktioniert aber nur, wenn man das nicht als neuen Wellnessstrick betrachtet, um an der Marke Ich zu feilen. Merke: Müßiggang klappt nur, wenn hinten nichts rauskommen muss. Freies, selbstbestimmtes Tun. Ohne Druck. Ungeschminkt, unplugged, an und für mich.

Damit gehören gleich zwei der schwierigsten Dinge überhaupt dazu: Freiheit und Selbstreflexion. Manche kommen ja am besten zurecht, wenn Vorgaben klar und berechenbar sind. Andere haben entsetzliche Angst vor dem Nichtstun, weil sie dann in einen Abgrund der Leere schauen. Eine Arbeitswelt – und zunehmend auch eine Lebenswelt, in der alle Schritte eng getaktet und breiig vorgekaut sind, hindert am Nachdenken. Auch über sich selbst. Wer bin ich? Warum mach ich? Was soll bleiben? „Die großen Fragen“, sagte mir vor kurzem Professor Niels van Quaquebeke (www.the-klu.org/niels-van-quaquebeke-publications/) zum Thema Respekt, „wurden lange nicht mehr gestellt.“



MUßEGELADENE
LINKS

- otium-bremen.de/
- facebook.com/groups/121483457901554/
- nichtstun.org/
- idler.co.uk/

... Mach mal müßig

Glück als Maßeinheit der Muße

Vielleicht ein Fehler in unserer Matrix. Das Menschenhirn kann einfach nicht nichts tun. Tagsüber registriert es alle Vorkommnisse, sortiert nach gewöhnlich, ungewöhnlich, bemerkenswert, nachts wird verarbeitet – und so läuft Wertung, Erinnerung, Verhalten. Wir lernen permanent, können gar nicht anders, sagen Hirnforscher wie Manfred Spitzer oder Gerald Hüther. Sogar in der Schule übrigens. Und auf was wir Menschen besonders gut vorbereitet sind, ist Troubleshooting. Alarm! funkt das Hirn, noch bevor wir richtig merken, was los ist. Mist gebaut, Ärger provoziert? Bei Breaking News bringt uns das Hirn umgehend in Fahrt. Schüttet alles vorhandene Dopingzeug ins Blut und während wir noch überlegen, was wir tun sollen, rast schon das Herz und der Körper ist zu Angriff oder Flucht bereit. Am anderen Ende dieser Drucksäule müsste ja, nach gelungener Gefahrenabwehr, das Glück warten. Es soll die Maßeinheit der Muße sein.

„Aktives Nichtstun“ nannte Siegfried Lenz diesen Zustand vor 52 Jahren (im Vorwort zu Ben Witters „Tagebuch eines Müßiggängers“). Mit Langeweile oder gar Faulheit habe das nichts zu tun, betonte er: „Dem Müßiggang hingegen liegt eine definitive Entscheidung zugrunde: Man ist bereit, das Nichtstun auszukosten, auszubeuten, auf absichtslose Weise aktiv zu sein. Somit ist Müßiggang alles andere als eine Ermattung des Geistes.“ Das Nichtstun ausbeuten. Genial. Allerdings kannte er ja weder Handy noch Whatsapp oder das Pling neuer E-Mails, das ein gut gedrilltes Wahrnehmungssystem sogar durch geschlossene Türen vernimmt ... Es soll Leute geben, die können privat wie beruflich die Finger nicht von ihrem Handy lassen, weil es da immerzu brummt, piepst und blinkt. Tut sich mal nichts auf ihrem Handy, kriegen sie glatt Phantomvibrationen. Oder brechen zusammen. Und es gibt die These, dass wir vor lauter Bereitschaftsgepiepse in einer Art Daueralarm leben – und daher verlernt haben zu entspannen. Ja-ha, so was kenn ich. Wenn gerade ein Projekt geschafft ist. Dann bin ich zwar platt, aber mein Hirn kreiselt. Statt auszuruhen und aufzutanken werde ich immer hibbeliger, finde keine ... Muße.

Yoga? In China machen sie ja zu Dutzenden Tai-Chi im Park. Aber, ist so was Müßiggang? Nein, aber das Vorspiel sozusagen ... Dazu gehört im Grunde alles, was von Wiederholungen lebt und uns abtauchen lässt ohne den Verstand zu verlieren. Brotbacken, Bügeln, Spülen. Mir persönlich hilft Radfahren, Spaziergehen oder Gartenarbeit. Regelmäßig. Ich leere damit gewisse rumorende Kanäle im Hirn, beseitige das unerwünschte Hintergrundrauschen. Vorher nichts Neues. Franz Kafka schießt mir den Schlussvogel: „Müßiggang ist aller Laster Anfang und aller Tugenden Krönung.“¹





Eine Leerstelle für Kultur

Soziokulturelle Vermittlungsarbeit in Würzburg

Es ist ein aufklärerischer Gedanke: Die Kunst soll frei sein, unabhängig von politischen und ökonomischen Auflagen. Wie aber gestaltet sich dann die Kulturarbeit in Einrichtungen, die chronisch unterfinanziert und somit gerade auf öffentliche Zuwendungen angewiesen sind? Um unbürokratische Lösungsstrategien bemüht sich die junge Kultur in der Barockstadt Würzburg. Dort setzt man auf soziokulturelle Vermittlungsarbeit durch bürgerschaftliches Engagement und zeigt, wie Freizeit und Kulturmanagement Hand in Hand gehen. Ein Konzept mit Modellcharakter?

Ein Beitrag von Leonie Krutzinna, Weimar mit Fotos von Johanna Karch, Göttingen

„Wir nennen es den ägyptischen Bau, obwohl es mit den Säulen eigentlich eher an römische Architektur erinnert“, lacht Steffen Deeg. Als trojanisches Pferd getarnt steht es da, das Jugendkulturhaus Cairo, ein klassizistischer Bau, am Mainufer gelegen, der Festung Marienberg zu Füßen. Im Bauch die Soziokultur möchte das Cairo junge Menschen infizieren, zur Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben aktivieren. 1810 wurde es als „Frauenzucht-haus“ gebaut. Die Gitterstäbe wurden mittlerweile aus der Fensterleibung herausgebrochen.



Abb. 1: Die Soziokultur im Bauch: das Cairo in Würzburg.

Von Zwang und Züchtigung ist das Cairo gänzlich rehabilitiert. Und mit Turnschuhen und Hoodie kommt auch Steffen Deeg nicht besonders autoritär daher. Den diplomierten Sozialpädagogen und Kulturmanager würde man hier eher hinter den Turntables vermuten als am Schreibtisch. Im Cairo ist der 37-jährige mittlerweile seit elf Jahren im Leitungsteam und managt die administrativen Belange des Hauses.



... Soziokulturelle Vermittlungsarbeit in Würzburg

Kulturarbeit mit Verwaltungs- bürokratie

Der Alliteration wegen schreibt sich Cairo mit C. Café Cairo – das bleibt hängen und sieht im Schriftzug einheitlich aus. Den offenen Bereich des Jugendcafés deckt zwar mittlerweile eine andere städtische Einrichtung ab, doch der Name blieb. Seitdem die Stadt 1987 die Träger-

schaft übernommen hat, heißt es von offizieller Seite: Jugendkulturhaus Cairo. „Als Kurzform aber einfach Cairo, sonst hört es sich zu sozialdemokratisch an, habe ich mir sagen lassen“, fügt Deeg augenzwinkernd an. Kultur soll also frei sein und kein politischer Auftrag, nicht per Parteiprogramm verordnet werden. Es ist ein Spagat zwischen städtischer Verwaltungsbürokratie und praktischer Kulturarbeit, den Deeg täglich vollbringt.

Auf einer von zwei pädagogischen Planstellen managt er rund 60 Ehrenamtliche, die vor allem im Event- und dem Workshopbereich aktiv sind, und ohne deren freiwillige Arbeit in ihrer Freizeit nichts im Cairo möglich wäre. Rund 160 Veranstaltungen wie Konzerte und Festivals werden jährlich auf die Beine gestellt; das Kursprogramm reicht von Töpfern, Tanz und Theater hin zu Fotografie, Videoschnitt und Breakdance. Der Barbetrieb wird in Eigenregie geführt, bei den Konzerten die Licht- und Tontechnik selbst übernommen, während im Hof der Salat im Hochbeet wächst. Das Cairo bietet den Würzburger Ehrenamtlichen größtmögliche Autonomie und die Freiheit, eigenen Interessen und Neigungen nachzugehen. Dadurch steigt die individuelle Identifikation mit den Projekten und die Motivation der Freiwilligen, ihre Freizeit für kulturelle Aktivitäten aufzubringen.

Kultur soll kompetent machen

„Kulturförderung durch Kompetenzvermittlung“ heißt das in Verwaltungssprache. Deeg kann es mitreißender benennen: Cultural Streetworking. Die Basis für die pädagogische Arbeit im Cairo stellt das Kinder- und Jugendhilfegesetz dar. Demzufolge müssen Kommunen in den Bereichen Erziehung, Sport, Bildung und Kultur Angebote zur Förderung und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen schaffen. „Kulturarbeit ist eine Kann-Leistung, Jugendarbeit eine Muss-Leistung“, sagt Deeg. „So ist es kein Nachteil, dem Sozial- und nicht dem Kulturreferat unterstellt zu sein.“

Er selbst versteht sich als „Kulturermöglicher“: „Wir versuchen die Meisterleistung hinzukriegen, einen Raum zu bieten, in dem man sich selbst betätigen kann und vielleicht auch etwas für seine spätere Profession lernt. Und wir versuchen, das Bewusstsein unserer Besucher zu schärfen, damit sie zwischen rein konsumorientierten, inhaltsleeren Angeboten und Kultur und Erlebnis unterscheiden können.“ Der sozialpädagogische Impuls ist spürbar,



Abb. 2: Hoodie-Kulturmanager:
Steffen Deeg



... Soziokulturelle Vermittlungsarbeit in Würzburg

aber er drängt sich nicht auf: „Wir sind Partner, keine Erzieher. In seiner Freizeit möchte ja keiner erzogen werden“, dessen ist sich Deeg bewusst.

Die Ehrenamtlichen sind die Hauptbezugsgruppe für die Kulturarbeit im Cairo. Sie sind in mehrfacher Hinsicht Multiplikatoren, aber auch Vermittler und Vorbilder, indem sie über persönliche Kontakte den Besucherzulauf garantieren und immer neue potenzielle Ehrenamtliche aktivieren. Um diese Kulturmultiplikatoren intensiv zu betreuen, finanziert die Stadt hauptamtliches Personal. Das Engagement der Ehrenamtler lässt sich auf diese Weise kanalisieren. Anders als in anderen soziokulturellen und autonomen Zentren muss im Cairo niemand die Klos putzen oder Zigarettenkippen im Hof zusammenfegen.



Abb. 3: Barockstadt Würzburg - mehr als Kloster- und Kirchenidyll?

Nur Ehrenamt ist unredlich

900 Meter weiter, über die Alte Mainbrücke, vorbei an den bedeutungsschwer schauenden Brückenstatuen Pippin, Karl und Kilian, tut man sich schwer mit dem Begriff des Ehrenamts. „Die städtischen Jugendzentren müssen von Hauptamtlichen geleitet werden, alles andere ist unredlich“, bestätigt Muchtar Al Ghusain die städtische Vergabepolitik. Vom vierten Stock des historischen Rathauses Grafeneckart aus blickt er aus der Vogelperspektive auf die Stadt.



... Soziokulturelle Vermittlungsarbeit in Würzburg

Als Leiter des Kultur-, Schul- und Sportreferates weiß er, wie es um die Personalsituation in vielen ehrenamtlichen Bereichen bestellt ist. Seit 2006, als die Referate zusammengelegt wurden, gibt es in Würzburg keinen ausschließlichen Kulturreferenten mehr. Al Ghusain begrüßt diese Entscheidung, denn so „wächst die Kultur nicht als Orchidee am Rand“, wie er meint. Als studierter Pianist kennt er die hermetische Hochkultur und weiß nur zu gut um die Beihilfebedürftigkeit der Institutionen.

Doch er erfährt auch, dass andere Disziplinen nicht ohne Neid auf die Personalstrukturen in Theatern, Museen, Bibliotheken, Archiven und Musikschulen schießen. Um den Sport steht es in Würzburg wie in vielen Kommunen nicht gerade besser als um die Kultur. Debatten wie die um das Bonner Bürgerbegehren „Weniger Oper, mehr Vielfalt“ zeigen, was passiert, wenn dieser Neid zum emotional aufgeladenen Politikum wird. Dann werden Kitas gegen Künstler ausgespielt und Schwimmbäder gegen Beethoven.

Während also die s.Oliver Baskets gerade in die zweite Basketball-Bundesliga abgestiegen sind, wächst und sprießt die Kultur so flächendeckend wie die fränkischen Weinstöcke? Ganz so einfach ist es nicht. Auch Würzburg hat Haushaltspläne, auch Würzburg setzt auf Institutionenförderung. Und der Kuchen will nicht nur unter Sport, Schule und Kultur verteilt werden. Viele Millionen Euro fließen in Museen und Theater, wenige Tausend in die Taschen der freien Szene. In Würzburg hat man deshalb nicht nur auf Ebene der politischen Gremien erkannt, dass es fruchtbar ist, die Belange von Jugend, Kultur und Sport in einem größeren Kontext von Wissenschaft und Bildung zu diskutieren.

In Würzburg sind die Tische rund

Dazu setzt man sich in der fränkischen Barockstadt gern um einen runden Tisch, von dessen Art es in Würzburg ungewöhnlich viele gibt. Man ist bereit interdisziplinär, kooperativ und konstruktiv an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, vielleicht um sich überhaupt inmitten der Kirchen-, Kloster- und Schlossarchitektur und der omnipräsenten Hochkultur bemerkbar zu machen. Der runde Tisch der jungen Kultur trifft sich im Stadtteil Zellerau, dem einstigen Arbeiterviertel Würzburgs. Hier soll das ehemalige Bürgerbräu-Gelände kulturell urbar gemacht werden. Ein Theater gibt es schon, ein bürgerschaftlich betriebenes Café auch. Geplant sind Coworking Spaces, Veranstaltungs- und Ausstellungsräume, eine Kneipe und ein Kino, das genossenschaftlich betrieben werden soll.



Abb. 4: Kultur ist keine Orchidee: der Leiter des Kultur-, Schul- und Sportreferats Mughtar Al Ghusain.



... Soziokulturelle Vermittlungsarbeit in Würzburg

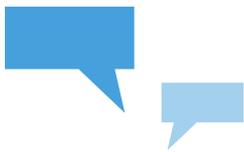
Vielleicht schweift auch die Erfahrung, dass hier schon einmal etwas schief gegangen ist zusammen. Über Jahre repräsentierte das Autonome Kulturzentrum (AKW) auf dem Bürgerbräu-Gelände die Soziokultur in Würzburg, bis es Opfer seiner maroden Bausubstanz und fehlender Subventionierung wurde. 2009 meldete es Insolvenz an.

Unabhängig von Sparte und Trägerschaft entwirft die junge Kultur nun Konzepte, was sich hier und über das Brauerei-Gelände hinaus gestalten lässt: Graffiti und Transition Town, Filmkunst neben DaWanda, der Altpunker vom Tresen der Kellerperle und der Disco-Hipster von der MS Zufriedenheit. Dazwischen Steffen Deeg, der managerstreng die Uhr im Blick hat und mit Besonnenheit die erhitzten Gemüter beruhigt, wenn doch einmal Streitthemen aufkommen. So eines ist zum Beispiel die GEMA oder fehlende Plakatierflächen für die Veranstalter.



Abb. 6: Hier wird kulturelles Brachland urbar gemacht: das Bürgerbräu-Gelände in Zellerau.

Die jungen, meist frei und ehrenamtlich organisierten Kulturinitiativen suchen und finden in Würzburg Freiflächen, um ihr kreatives und stadtplane- risches Talent einzubringen. Mit Erfolg ist das beispielsweise der Künstlerin Manou Wahler gelungen. Sie startete 2013 anlässlich des Europastadt-Jubilä- ums mit ihrem Projekt „Streetmeet“ ein Fassadenkünstlertreffen und initi- ierte durch (Hingucker-)Kunst an verkümmerten Bauten einen Dialog zwi- schen Kunstschaaffenden und der breiten Öffentlichkeit. Ein Hype, der fort- besteht: In diesem Jahr findet das 2. Streetmeet zeitgleich und thematisch



... Soziokulturelle Vermittlungsarbeit in Würzburg

abgestimmt mit dem Würzburger „StraMu“ statt, Europas größtem Straßenmusikfestival. Ein erfolgsversprechendes Joint Venture aus Musik und Gestaltungskunst, entstanden aus dem Traum, durch ein schöneres Stadtbild zugleich ein schöneres Stadtleben möglich zu machen.

Leerstellen für Kreativität

Es ist nicht nur das konservierte kulturelle Erbe, das einer Stadt Strahlkraft gibt. Das Cairo mit einer guten bis sehr guten Auslastung kann, anders als so mancher Hochkulturbetrieb, kaum über mangelnden Zulauf klagen. Zurückzuführen ist das auf die Fähigkeit der Einrichtung, sich flexibel an BesucherInnen anzupassen, neue Strömungen und Trends aufzuspüren, zu absorbieren und nutzbar zu machen.

Die soziokulturellen Bestrebungen der 1970er Jahre sprießen nicht nur in Würzburg sondern tragen gegenwärtig überall Früchte. Politisches Bewusstsein ist nicht länger die Aufgabe der Subkultur, neue engagierte Zielgruppen formieren sich auch an der Oberfläche und sind in Form von Streetart, Critical Mass oder Urban Gardening im Stadtbild sichtbar. Es geht darum, den öffentlichen Raum zurückzuerobern, um die Leerstelle, die es braucht, um Kreativität und Selbstbestimmung ihren nötigen Platz einzuräumen, dafür steht das Cairo Modell. Denn das ist eben auch die Aufgabe der Kultur: „Wir wollen nichts bewahren, sondern Neues entstehen lassen.“¹¹

Abb. 7: Neues sprießen lassen, nicht nur durch Urban Gardening.





Fachverband
Kulturmanagement



PROF. DR.

MARTIN ZIEROLD

seit 2013 Professor für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft an der Karlshochschule. Leitung BA Studiengang „Kunst- und Kulturmanagement“ sowie Schwerpunktbereich „Cultural Change & Society“ im Master-Studiengang Management. Ko-Sprecher des Promotionsprogramms „Performing Media“. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Pressesprecher des Internationalen Musik-Festivals Grafenegg und des Tonkünstler-Orchesters in Österreich arbeitete er zuletzt vor seinem Ruf sechs Jahre lang als wissenschaftlicher Geschäftsführer des durch die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder geförderten Gießener Graduiertenzentrums Kulturwissenschaften.

Know Why - Die Kunst der Übersetzung

Kulturmanagement an der Karlshochschule International University

Ein Beitrag von Martin Zierold

Gehetzt schaut die Marketingleiterin des Landesmuseums zwischen dem Jour Fixe mit ihrem Team und einer Besprechung mit dem kaufmännischen Direktor des Hauses in ihre E-Mails. In der letzten Stunde allein sind unzählige Mails angekommen: Ein Künstler lobt die Resonanz auf die Werbekampagne zur kommenden Ausstellung, das Ministerium fordert Zahlen für einen Bericht an den Landtag an, ein Sponsor beschwert sich, dass im Newsletter ein altes Logo abgedruckt sei, ein Mitglied des Freundeskreises möchte eine exklusive Führung buchen, der Besucherdienst meldet, dass die neuen Öffnungszeiten für Verwirrung sorgen und die Finanzabteilung will das Marketingbudget für das kommende Jahr abstimmen.

Wenn Kulturmanagement selbst eine Kunst ist, dann ist es die Kunst des Übersetzens und der Transformation. Kulturmanager stehen täglich in Kontakt mit vielfältigen, oft sehr selbstbewussten Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Feldern mit je spezifischen Zielsetzungen und Wertvorstellungen: Der Politiker betrachtet „sein“ Theater oder Museum aus einer anderen Perspektive als die dort aktiven Künstler, die wiederum andere Vorstellungen haben als die Mitarbeiter der Administration, das Publikum, Journalisten oder Sponsoren und Partner. Unabhängig von den konkreten Tätigkeitsfeldern – sei es beispielsweise im Fundraising, im Marketing, dem Controlling, der Kunstvermittlung oder der strategischen Führung eines Hauses – ist es die Aufgabe des Kulturmanagements, unterschiedliche Akteure mit ihren jeweiligen Handlungslogiken so miteinander in Verbindung zu bringen, dass sehenswerte Kunst entstehen kann. Kulturmanagement übersetzt unterschiedliche Ideen und Ziele so, dass gemeinsame Projekte sich entwickeln und gelingen können.

Dabei ist Kulturmanagement mehr als bloße „Mediation“ zwischen potenziell konfligierenden Akteuren. Es geht vielmehr darum, gleichermaßen zwischen herausfordernden Stakeholdern (wie Künstlern, Publikum, Politikern, Sponsoren) zu vermitteln und die Partner auch selbst immer wieder herauszufordern und zu Veränderungen einzuladen. Im Sinne des „translational turns“ in den Kulturwissenschaften ist „Übersetzung“ also nicht als eine bloße „Übertragung von Sinn“ von A nach B zu verstehen, sondern vielmehr als ein Prozess, der auch neuen Eigen-Sinn generiert und dadurch das Potenzial hat, die Bereiche, zwischen denen „übersetzt“ wird, zu transformieren. Kulturmanagement muss dafür selbst bereit sein, mutig zu experimentieren, sich neuen Themen anzunehmen und diese in Organisationen und Projekten zu integrieren und zu entwickeln.



„Rethinking Management: The Impact of Cultural Turns“

Am 16./17. Oktober diskutiert die Jahrestagung der Karlshochschule die Relevanz der Cultural Turns für die Managementforschung und -lehre, u. a. mit Keynotes von Doris Bachmann-Medick und André Spicer.

rethinkingmanagement.org

Ruhrtriennale Festivalcampus

Mit sechs Studierenden ist auf dem Festivalcampus zum ersten Mal ein Kulturmanagement-Programm vertreten. Unter der Überschrift „Forschung und Erfahrung“ besuchen die Teilnehmenden eine Festivalwoche lang alle Produktionen, nehmen an interdisziplinären Workshops teil und reflektieren ihre Eindrücke in internationalen Gruppen. Auch dies ist ein Beitrag zur Übersetzungskompetenz der Studierenden.

www.ruhrtriennale.de/de/programm/festivalcampus/

... Kulturmanagement an der Karlshochschule International University Kulturwissenschaftliche Perspektiven auf Management

Das Studium von Kunst- und Kulturmanagement an der Karlshochschule ist geprägt von diesem Verständnis eines auf Übersetzung und Transformation ausgerichteten Managements. Mit dieser Ausrichtung reagiert der Studiengang auf die Herausforderungen der Kulturmanagement-Praxis, zugleich ist diese Konzeption auch tief in dem Leitbild der Hochschule verwurzelt: Als wohl erste Managementhochschule Deutschlands hat die Karlshochschule ein kultur- und sozialwissenschaftlich ausgerichtetes Profil entwickelt, das systematisch die „cultural turns“ für Managementforschung und -lehre fruchtbar macht. Diesem Leitgedanken „Management anders denken“ folgend, sind Forschung und Lehre von Bachelor bis Promotion interpretativ und qualitativ ausgerichtet. Dieses Profil ist kein Selbstzweck, sondern bewährt sich gerade im anwendungsorientierten Austausch mit der Managementpraxis – und zwar unabhängig vom Anwendungsfeld von Kulturmanagement bis zu großen For-Profit-Organisationen: Auch wenn fraglos das grundlegende ökonomische Handwerkszeug von Budgetierung bis Controlling wichtig ist und selbstverständlich auch an der Karlshochschule gelehrt wird, liegen die größten Management-Herausforderungen oft jenseits des Bereichs, der mit „klassischen“ Management-Tools, Modellen und Methoden erfasst werden kann: Dies gilt für die oben umrissene Aufgabe, einen „common ground“ zwischen unterschiedlichen Akteuren zu schaffen, ebenso wie für traditionelle Management-Themen wie etwa das Projektmanagement. Ein guter Projektplan mit ‚smarten‘ Zielen, Meilensteinen usw. ist zwar die Grundlage für jedes Projekt – über den Erfolg entscheidet am Ende jedoch nicht zuletzt die *Kultur* der Zusammenarbeit eines Teams. Die sogenannten „Praktiker“ verstehen daher meist sehr viel schneller als akademische Vertreter der „klassischen“ Managementlehre, wieso eine kultur- und sozialwissenschaftliche Perspektive auf Management so wichtig ist. Dies gilt noch verstärkt für Kulturmanager, die oft die Erfahrung gemacht haben, dass das unreflektierte ‚Importieren‘ von kommerziell ausgerichteten, traditionellen Management-Modellen in die Kunst- und Kulturpraxis oft nicht hilfreich und bisweilen sogar kontraproduktiv ist: Management, das auf das Optimieren von Zahlen – seien es Budgetzahlen, Zuschauerzahlen, Produktionszahlen usw. – ausgerichtet ist, mag zwar immer wieder erfolgreich darin sein, gut auf von Beratern ersonnenen „balanced scorecards“ abzuschneiden. Über die Qualität der Kunst, um die es doch zuerst und hauptsächlich gehen sollte, sagt dies jedoch wenig aus. Dies heißt nicht, dass Zahlen nicht wichtig sind und balanced scorecards nicht hilfreich sein können. Aber sie müssen von Akteuren genutzt werden, die die Spezifik von Kunst- und Kulturmanagement kennen und verteidigen und in diesem Sinne ein holistisches oder auch systemisches Verständnis ihrer Aufgabe haben.

Perspektivenwechsel als Bildungsziel

Die Ausbildung eines solchen Verständnisses von Kulturmanagement als einer Kunst der Übersetzung und Transformation ist das Ziel des Studiengangs



... Kulturmanagement an der Karlshochschule International University

Kunst- und Kulturmanagement an der Karlshochschule. Fundamental notwendiges Sachwissen (bspw. über Kulturpolitik, Kulturfinanzierung oder Marketing) und praxisrelevante Kompetenzen (bspw. im Projektmanagement, in wissenschaftlichen Methoden und in der Selbstorganisation) werden dabei ergänzt um die Entwicklung einer spezifischen Haltung für Kulturmanagement, die es erst ermöglicht, das erlernte „Know How“ in ein „Know Why“ zu integrieren und die Eigenlogik von Kunst und Kultur zu verstehen und zu verteidigen. Im Sinne dieser Orientierung an einer Übersetzungskompetenz werden im Studium vielfältige für das Kulturmanagement relevante Vermittlungsprozesse untersucht und erprobt – nicht nur in Bezug auf Kunstvermittlung oder die Übersetzung zwischen verschiedenen Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Feldern und deren Interessen. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit zur Vermittlung zwischen verschiedenen Kulturen, zur kritischen Übersetzung akademischer Modellen aus dem For-Profit-Management für das Non-Profit-Management und zwischen Wissenschaft und Praxis insgesamt. Diese vielfachen, systematischen Perspektivenwechsel im Studium werden besonders gefördert durch die konstruktivistisch ausgerichtete Lernkultur in kleinen Gruppen, die Studierende selbst aktiv werden lässt, und durch die intensive Zusammenarbeit mit Partnern aus der Kulturmanagementpraxis in allen Phasen des Studiums. So stellen auch im Folgenden Studierende selbst in zwei Artikeln Kooperationspartner und -formate ihres Studiengangs vor. Schließlich ist auch die internationale Ausrichtung ein zentraler Bestandteil des hier skizzierten Konzepts: Dass alle Module ab dem dritten Semester vollständig auf Englisch gelehrt werden, ist nicht nur ein Beitrag zur dringend notwendigen Internationalisierung des Fachs, sondern auch ein weiterer Baustein, der die (Aus-)Bildung von Kulturmanagern fördert, die die Kunst der Übersetzung beherrschen. ¶



NUR BAKKAR,
SILVAN TILL
GOTTSCHALL

studieren „Kunst- und Kulturmanagement“ im 2. Semester und haben sich gemeinsam mit den Praxisprojekten des Studiums auseinandergesetzt.

Das wirklich wahre Leben

Studentische Beratungsprojekte für die Kulturmanagement-Praxis

Die Verbindung von akademischen Wissen und Management-Praxis ist eines der zentralen Elemente des Studiums an der Karlshochschule. Über das Format der „Unternehmensprojekte“ haben Nur Bakkar und Silvan Gottschall (Studierende Kunst- und Kulturmanagement im 2. Semester) die höheren Semester befragt.

Um den Praxisbezug in unserem Studium herzustellen, gibt es unter anderem zwei Module „Unternehmensprojekte“, die von jedem Studierenden im dritten und vierten Semester besucht werden. Dabei handelt es sich um in das Studium integrierte Beratungsstudien, die Studierende für reale Auftraggeber erstellen. Die Projektgeber sind Organisationen aus der Wirtschaft wie BASE, Daimler oder Siemens, aber auch Kulturinstitutionen wie Theater, Museen, Festivals und Kulturämter, die sich mit Herausforderungen aus ihrem Organisationsalltag für eine Problemlösung an uns Studierende wenden.



CHRISTIANE RIEDEL

seit über 10 Jahren Geschäftsführerin des ZKM | Zentrum für Kunst und Medientechnologie Karlsruhe. An der Karlsruhochschule ist sie als Honorarprofessorin und Mitglied des Beirats des Studiengangs „Kunst- und Kulturmanagement“ aktiv.



DANIELA RÜCK

Studentin des Studiengangs „Kunst- und Kulturmanagement“. Ab September wird sie ein Auslandssemester an der Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla in Mexiko verbringen.

... Kulturmanagement an der Karlsruhochschule International University

Nach semesterbegleitenden Vorarbeiten arbeiten die Projektteams innerhalb der rund dreiwöchigen Kern-Projektphase intensiv an ihren Themen – unterstützt von professionellen Coaches, die ihnen mit technischen und fachspezifischen Kompetenzen weiterhelfen. Am Ende dieser heißen Phase präsentieren die Teams ihre Ergebnisse dem Auftraggeber, der dann über die Umsetzung entscheidet.

Ein beispielhaftes Projekt aus dem Feld des Kulturmanagements wurde im Wintersemester 2013/14 vom Badischen Staatstheater in Karlsruhe gestellt. Das Staatstheater suchte in diesem Fall eine Lösung für die Fragestellung „Wie kann die Zahl von Migranten im Publikum des Theaters gesteigert werden?“ Zwei studentische Gruppen haben parallel an diesem Auftrag forschend und konzeptionell gearbeitet. Mit einem Teamsprecher, Martin Reichardt (Kunst- und Kulturmanagement im 4. Semester), haben wir uns unterhalten, um in Erfahrung zu bringen, wie dieses Projekt aus Sicht der Studierenden ablief. Im Rahmen ihrer Forschung hat die Gruppe Migranten im Feld befragt und Gesellschaftstheorien wie die Milieu-Theorie herangezogen. Das wichtigste Ergebnis lag darin, die Perspektive von reinen Marketingmaßnahmen auf die Produktionsbedingungen selbst zu erweitern: Der Konzeptentwurf der Studierende bestand so auch vor allem in Maßnahmen, die darauf abzielen, dass mehr Migranten bei der Stückproduktion selbst miteinbezogen werden. Besonders hilfreich für das studentische Team waren darüber hinaus Anregungen und Tipps für das weitere Studium und den Berufseinstieg, die sie durch das Briefing mit ihrem Ansprechpartner im Staatstheater, dem Referenten des Intendanten, erhalten haben. Dass auch der Auftraggeber zufrieden mit dem Projektverlauf war, zeigt sich daran, dass der Kontakt nach Projektende nicht abgerissen ist.

Auch für die kommenden Semester sind weitere Projekte aus dem Kunst- und Kulturbereich geplant. In diesem Sommer laufen u. a. Projekte mit dem Kulturbüro der Stadt Karlsruhe, dem 3D Beyond Festival des ZKM und dem Künstler Reinhard Voss. Im kommenden Wintersemester wird das Nationaltheater Mannheim einer der Auftraggeber sein. Und dann sind auch wir in einem Projektteam. ¶

„Immer ausverkauft“

Christiane Riedel über die Verbindungen zwischen ZKM und Karlsruhochschule

Mit der Geschäftsführerin des ZKM | Zentrum für Kunst und Medientechnologie Karlsruhe, Christiane Riedel, sprach Daniela Rück (Kulturmanagement-Studentin im 4. Semester) über die Gemeinsamkeiten zwischen Karlsruhochschule und ZKM und ihr Engagement als Honorarprofessorin der Hochschule.

Daniela Rück: Von Ihnen stammt der Satz: „Die Karlsruhochschule und das ZKM mussten zusammen kommen.“



WEITERE

INFORMATIONEN

<http://bit.ly/karlshochschule>

KONTAKT

Studiengangsleitung:

Martin Zierold

(mzierold@karlshochschule.de)

Infos & Bewerbung

info@karlshochschule.de,

Tel. 0721-13 03 500

kulturmanagement.karlshochschule.de

... Kulturmanagement an der Karlshochschule International University

Christiane Riedel: Genau – beide Institutionen sind recht junge Gründungen. Das ZKM steht für Innovation und Flexibilität, mit der es sich immer wieder neuen Themen widmen kann. Dies sehe ich auch an der Karlshochschule. Gerade im Bereich Kulturmanagement, aber auch im Medien- und Kommunikationsbereich setzt die Karlshochschule Schwerpunkte, auf die wir im ZKM bereits gewartet haben.

DR: Was macht für Sie die Karlshochschule und den Studiengang Kulturmanagement besonders?

CR: Die Karlshochschule zeigt in allen Studiengängen eine besondere Offenheit gegenüber Kultur, interkulturellen Phänomenen und auch sozialen Belangen, was nicht selbstverständlich für Managementhochschulen ist. Ich habe zudem noch keine Hochschule kennengelernt, deren Lehrkörper so engagiert und auf die Qualität der Lehre im Sinne der Studierenden fokussiert ist. Die Studierenden im Kulturmanagement lernen mit Praxisbezug, sowohl finanzielle als auch managementorientierte Fragen in einem kreativen Prozess zu einem Ergebnis zu bringen. Oft scheitern Kulturschaffende, die zwar tolle Ideen haben, aber diese dann nicht realisieren können. Aber Innovation heißt eben, sehr avancierte Ideen tatsächlich real umzusetzen. Alles andere ist eine Vision und keine Innovation.

DR: Sie geben selbst ein Seminar zum Thema Kulturfinanzierung. Wie würden Sie diese hinsichtlich der Inhalte und der Art Vermittlung beschreiben?

CR: Mir ist daran gelegen, ein paar grundsätzliche Inhalte als Lernwissen gesichert an die Studierenden weiterzugeben. Dann gibt es noch Erfahrungswissen, welches ich aus meiner Berufspraxis vermitteln kann. Ich lehre den Studenten „follow the money“. Die Studierenden lernen also, woher nötige Gelder kommen können und wie der passende Finanzierungsmix für ein Projekt entwickelt werden kann – auch im internationalen Vergleich. Hierbei ist die Internationalität der Karlshochschule von großem Vorteil.

DR: Studierende der Karlshochschule werden in Projektarbeiten besonders unterstützt. Welche Projekte von Kulturmanagementstudenten haben Ihnen besonders gut gefallen?

CR: Ich versuche den Studierenden, die meine Kurse besuchen, alles möglich zu machen. Ob Praktika im Ausland oder Veranstaltungen hier im ZKM. Die Kulturmanagementstudenten haben letztes Jahr eine Ausstellung organisiert und in den eigenen Räumen realisiert. Des Weiteren haben die Studierenden das 3D Beyond Festival bei uns im ZKM von Anfang an mit initiiert und in der Organisation mitgeholfen. Hier kann ich auch von Kollegenseite nur beste Referenzen zurückgeben. Außerdem haben die Studierenden die Konzeption und Organisation einiger Konzerte im ZKM übernommen. Die Besucherzahlen sagen alles – sie waren immer ausverkauft. Die Initiative der Studierenden bringt eine Art von Musik und auch eine Generation von MusikerInnen ins ZKM, die wir so nicht im Portfolio haben und die neue Zielgruppen ansprechen. 





kulturpunkte und Pappmasken

- oder: Welche Blüten treibt eine Kulturmfrage?

Dass im Januar 2014 einmal ein persönlicher Mail-Austausch mit Cornelia Funke anstehen würde, hätte sich in Ulm zwei Jahre zuvor niemand träumen lassen. Auch nicht, welche Folgen die im Sommer 2012 durchgeführte Kulturnutzerbefragung haben würde. Damals stand eher die Frage im Raum: Sollte eine Kommune überhaupt Kulturnutzerforschung in Auftrag geben? Dass und wie eine breit angelegte Bevölkerungsbefragung Auftakt und Bestandteil einer langfristigen Strategie des kommunalen Kulturmarketings sein kann, zeigt das Ulmer Modell.

Ein Beitrag von Katharina Tenta, Ulm

KATHARINA

TENTA

Referentin für Kulturmarketing der Stadt Ulm, entwickelt und koordiniert übergreifende Kulturmarketing-Kampagnen, Aktionen und kulturvermittelnde Projekte.

Sie ist Diplom-Verwaltungswirtin (FH) und hat an der Universität Leipzig ein Französisch-Fernstudium absolviert. Derzeit studiert sie berufsbegleitend Philosophie an der FernUniversität Hagen und hat einen Lehrauftrag an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Am Anfang steht oft ein förmlicher Auftrag des Gemeinderates. Dieses Prinzip gilt – zumeist – auch für kommunale Kulturarbeit. In Ulm stellte besagtes Gremium im Jahr 2011 fest, dass eine gemeinsame, einheitliche Linie in der Kommunikation der städtischen Kultureinrichtungen bis dahin fehlte. Gleichzeitig erkannten die Stadträtinnen und -räte die Notwendigkeit, von zentraler Stelle aus bestimmte Kulturnutzergruppen noch gezielter anzusprechen. Auch die Überlegung, die Kulturszene insgesamt stärker als Einheit zu kommunizieren, stand im Raum. Daraus entstand schließlich die neu geschaffene Stelle einer Referentin für Kulturmarketing, die seit Januar 2012 der städtischen Kulturabteilung zugeordnet ist. Der Auftrag beinhaltete zunächst die Erarbeitung eines umfassenden Konzepts für das künftige übergreifende Kulturmarketing im Fachbereich Kultur der Stadt Ulm. Anschließend sollte dieses Konzept in Zusammenarbeit mit den städtischen Kultureinrichtungen Schritt für Schritt in die Praxis umgesetzt werden.

Am Anfang eines Konzepts steht die Bestandsaufnahme. Wohin soll das Konzept führen und wie sieht der Status Quo aus? Und, natürlich: Wie setzt sich „das Kulturpublikum“ in Ulm zusammen, wodurch fühlen sich die (potenziellen) Zielgruppen angesprochen und wie informieren sie sich?

Hier kommt nun die Kulturnutzerforschung ins Spiel. Es existiert eine ganze Reihe bundesweiter, regional begrenzter oder aber spartenspezifischer Untersuchungen, die sich unter anderem damit beschäftigen, welche kulturellen Interessen die jeweils Befragten haben, wie oft und aus welcher Motivation heraus sie kulturelle Angebote nutzen, wie sie sich darüber informieren und welche Gründe einer Kulturnutzung entgegenstehen. Zahlreiche Besucherbefragungen decken darüber hinaus gezielt die Nutzung des Angebots bestimmter Kultureinrichtungen ab, vereinzelt Bürgerbefragungen in Kommunen untersuchen die allgemeine Nutzung von und Zufriedenheit mit



Plakatmotiv der Stadtbibliothek Ulm, kulturpunkt-Fotowettbewerb 2014

(Fotografie und Gestaltung: Olaf Bertsche; Nutzungsrechte Pappmasken: Cornelia Funke, Marcel Reich-Ranicki; picture-alliance / dpa. Mit freundlicher Unterstützung von Cornelia Funke und Andrew Ranicki.)

... kulturpunkte und Pappmasken

dem örtlichen Kulturangebot. Wenngleich bereits vor diesem Hintergrund Aussagen über das potenzielle Kulturpublikum getroffen werden konnten, fehlten spezifische Informationen über die Ulmer Kulturnutzerinnen und -nutzer. Aus diesem Grund hat die Stadt Ulm im Juni 2012 zum ersten Mal eine breit angelegte Bevölkerungsbefragung zur Nutzung kultureller Angebote bei einem darauf spezialisierten Institut beauftragt. Aus den Erkenntnissen der Kulturumfrage sowie einer internen Bestandsaufnahme im Fachbereich Kultur der Stadt Ulm leitete die Referentin für Kulturmarketing Ziele sowie strategische Überlegungen ab, entwickelte verschiedene Maßnahmen und erhielt vom Ulmer Gemeinderat grünes Licht für die Umsetzung des erarbeiteten Konzepts. Die darin festgehaltenen Ziele für die kommenden Jahre lauten:

1. Positionierung der städtischen Kultureinrichtungen unter einem gemeinsamen kommunikativen Dach
2. Erhöhung der Wahrnehmung der städtischen Kultureinrichtungen in Ulm und darüber hinaus
3. Verstärkte und konzentrierte Ansprache ausgewählter Zielgruppen
4. Erhöhung der Partizipation an kulturellen Angeboten in Ulm

Klar ist: „Kultur in Ulm“, das sind beileibe nicht ausschließlich die städtischen Einrichtungen. Im Gegenteil – die Ulmer Kulturszene lebt von einer immensen Bandbreite und einem spartenübergreifend ausdifferenzierten Angebot, innerhalb dessen alteingesessene Akteure und frische Initiativen aufeinander treffen. Von Anfang an war deshalb ebenfalls klar, dass Ziel 4 gerade in dieser Hinsicht ein besonderes Augenmerk gelten und darüber nachgedacht werden musste, ob und wie das gemeinsame kommunikative Dach möglicherweise nach und nach ausgedehnt werden kann.

Zunächst jedoch standen und stehen die Ziele 1 bis 3 im Fokus, die im Endeffekt eine Stärkung von Ziel 4 beinhalten. Der erste Schritt war die Entwicklung einer neuen kulturellen Dachmarke für die städtischen Kultureinrichtungen. Diese sollte als roter Faden für alle künftigen kommunikativen Aktivitäten dienen. Das Ergebnis existiert seit September 2013 und wird seitdem gezielt zu einer tragfähigen Kulturmarke aufgebaut: Der kulturpunkt ulm. Um zu verhindern, dass diese Kulturmarke eines Tages als inhaltsleere Kommunikationsblase ihr Dasein fristet, stand von Anfang an ein klar definiertes Programm dahinter. Der kulturpunkt ulm steht und fällt mit dem Angebot der zugehörigen Kultureinrichtungen und damit auch mit deren künstlerischen Zielsetzungen. Die Kampagnen, die seit Bestehen des kulturpunktes durchgeführt worden oder in der Planung sind, setzen deshalb konsequent auf zwei Dinge: Das kulturelle Programm und die Menschen, an die sich dieses Programm richtet, das Kulturpublikum. Dreh- und Angelpunkt der Kampagnen waren und sind Pappmasken. Die Pappgesichter bekannter Künstlerinnen und Künstler, die alle in Zusammenhang mit dem Angebot



Seit September 2013 die neue Dachmarke der städtischen Kultureinrichtungen Ulms

(Gestaltung: Olaf Bertsche)

... kulturpunkte und Pappmasken

der städtischen Kultureinrichtungen stehen, verleihen dem kulturpunkt ulm ein Gesicht. Dahinter verstecken sich Ulmerinnen und Ulmer – klein und groß, jung und alt, ein Querschnitt derzeitiger oder künftiger Kulturnutzerinnen und -nutzer. Die Pappmasken irritieren, machen neugierig und sorgen so für einen Aha-Effekt beim Betrachter. Und sie sprechen die Menschen direkt an: Ganz bewusst wird die persönliche „Du“-Ansprache eingesetzt, um Kultur möglichst unkompliziert zu vermitteln. Neben großen Plakat-Kampagnen im Stadtgebiet finden immer wieder begleitende Aktionen statt, die die Menschen vor Ort aktiv einbinden, sei es eine Stempel-Sammelaktion oder ein groß angelegter Fotowettbewerb unter dem Motto „Max, Clara und du“, bei dem die Ulmerinnen und Ulmer selbst ihr originellstes Motiv ein-senden können. Die einzelnen Kampagnen bauen aufeinander auf und sind von Anfang bis Ende als großes Ganzes konzipiert und durchdacht, um einen möglichst hohen Wiedererkennungswert zu erreichen und den kulturpunkt ulm langfristig in den Köpfen der Menschen zu etablieren. Dies bringt nicht nur einen hohen Planungs- und Koordinierungsaufwand mit sich, sondern treibt so manch unerwartete Blüte – zum Beispiel, wenn die Verwendung des Pappgesichts von Cornelia Funke bei dieser angefragt und auch prompt persönlich zugesagt wird.

Das Konzept beinhaltet, neben Marketingkampagnen, eine ganze Reihe weiterer kommunikativer Maßnahmen und Projekte, die der gesamten Kultur in Ulm zugute kommen sollen. Parallel dazu ist es notwendig, das ursprüngliche Kommunikationskonzept immer wieder neu auf den Prüfstand zu stellen und weiterzuentwickeln. In einem nächsten Schritt steht die Frage im Fokus, wie die Aufmerksamkeit der Ulmerinnen und Ulmer auf die gesamte Kulturszene vor Ort gelenkt werden, mit welchen Mitteln und über welche Kanäle dies am besten gelingen könnte. Dafür ist ein offener Dialog mit allen Kulturschaffenden unerlässlich – und: Es braucht Zeit. Der Rückgriff auf die Ergebnisse der Kulturmfrage aus dem Jahr 2012 leistet hier wertvolle Dienste und dient zugleich als Leitfaden für die anstehenden Aufgaben.

Kulturmfragen sind kein Muss, aber ein hilfreiches Instrument für kommunale Kulturarbeit – die sich ihrerseits, dessen sollte man sich bewusst sein, an den dabei erzielten Ergebnissen und aufgestellten Forderungen seitens der Bevölkerung messen lassen muss. Insbesondere für die konzeptionelle Aufarbeitung eines bestimmten Themenfeldes, die nicht lediglich einen bestimmten Status Quo erfassen, sondern vielmehr Empfehlungen und Maßnahmen für eine in die Zukunft gerichtete Entwicklung beinhalten soll, sind Kulturmfragen ein grundlegender, in manchen Fällen gar unabdingbarer erster Schritt. Der Dreischritt aus beauftragter Kulturnutzerbefragung, interner Konzeptentwicklung sowie Umsetzung eines Maßnahmenpakets für übergreifendes Kulturmarketing hat sich in Ulm bislang bewährt. Ob und wie schnell sich dadurch messbare Veränderungen in der Ulmer Bevölkerung ergeben, wird sich zeigen – spätestens, wenn eine Wiederholung der Kulturmfrage ansteht. ¶





FRANS VAN DER REEP

ist ein inspirierender Vor-
denker aus den Niederlan-
den, seit 2003 Professor für
Digitales an der Fachhoch-
schule Inholland und seit
langer Zeit Senior Strategie-
Berater bei KPN. Sein
Schwerpunkt: Internet-Ein-
fluss auf Leben und Arbeit.
Interviews mit Van der Reep
erschieden in zahlreichen
niederländischen und inter-
nationalen Zeitungen und
Zeitschriften. Zudem bloggt
und schreibt er über aktuelle
Trends in folgenden Berei-
chen: Strategie, Marketing
und Sales, HRM, Finanzen
zukunftsweisende Innovati-
onen, ICT und BPM. Er ist
regelmäßiger Sprecher bei
(internationalen) Fachkon-
ferenzen zu den genannten
Themen.

Renaissance des Mittel- alters?

oder alte Fragen mit neuen Antworten (Teil I)

Man kann das Heute mit keiner Zeit vorher vergleichen? Zu schnell sind die Veränderungen, zu gravierend die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung, des Internets? Frans van der Reep nähert sich in vielen überraschenden Parallelen in der gesellschaftlichen Entwicklung dem Gestern und Heute. Den zweiten Teil dieses Kommentars können Sie in der nächsten Ausgabe des KM Magazins lesen.

Ein Beitrag von Frans van der Reep, Niederlande

Bereits 2001 schrieb ich, dass die Gesellschaft durch das Internet dem Mittelalter immer ähnlicher wird. Ich finde das noch immer eine zutreffende Metapher, die eine interessante Referenz bildet, um aktuelle Entwicklungen besser zu verstehen und in ein System setzen zu können. Aktuell befinden sich Gesellschaft, Wirtschaftsleben, Individuen und Internet miteinander in einer noch unbekannteren Entwicklungs- und Transformationsphase. Es scheint, dass unsere sicheren und schützenden Hausmauern aufgehoben wären und sich uns völlig neue Aussichten bieten. Wir sind natürlich neugierig, aber gleichzeitig befürchten wir, unseren Schutz und unsere Sicherheit zu verlieren. Die Welt scheint einerseits für Hypes anfälliger zu sein, andererseits werden unaufhörlich neue Verbindungen und neue Kombination gebildet. Das ist eine simultane Entfaltung und Trendsetzung.

Mit dem Internet reduzierte sich die Bedeutung von Begriffen wie Ort und Zeit in hohem Maße. Informationen sind jederzeit und für alle kostenfrei erhältlich und das führt zu Veränderung in den Machtstrukturen. Der Slogan „Wissen ist Macht“ führte in vorigen Zeitaltern zu einem bitteren sozialen Kampf um Ausbildungsplätze bis hin zur Transparenz in Führungsstrukturen. Die neuen Entwicklungen bieten Wirtschaftsleben, Bildungssystem und Politik die Möglichkeit, Neuheiten schneller und besser zu begreifen und bei einer Beschlussfassung besser einzusetzen. Das hilft neue Perspektiven zu kreieren.

Das Mittelalter; die Zeit von Adel, Klerus und aufkommender Bourgeoisie

Größere Organisationen kommen außerhalb der Kirche im Mittelalter noch nicht vor. Die Welt ist klein: Menschen wissen alles über alle und Gerüchte verbreiten sich schnell. Heute haben wir soziale Netze, virtuelle Begegnungsplätze, die tatsächlich dem mittelalterlichen Marktplatz ähneln. Gerüchte entstehen und die Nachrichten verbreiten sich in Windeseile über Facebook, Twitter & Co. Youtube ist eine virtuelle Variante der mittelalterlichen



... Renaissance des Mittelalters?

Kirmes, wo man sich zur Unterhaltung anderer präsentieren kann. Heute gibt es große, miteinander verbundene Datenbanken mit unendlich viel Informationen. Wir wissen und erfahren voneinander nun noch mehr als damals. Doch kann man im Umkehrschluss die eigene Vergangenheit nicht mehr so einfach löschen, hinter sich lassen, um woanders ein neues Leben zu beginnen.

Neue Technologie für das alte Handwerk

Das Internet bringt aber auch den Respekt für das eigene Handwerk zurück. Da Kunden einen Überfluss an Möglichkeiten zur Verfügung haben, muss man als Lieferant – wieder ganz altmodisch – sein Bestes tun. Die Handwerksakademie ist in der Zwischenzeit gegründet und alte Gilden sind lebendiger als je zuvor. Heute haben sie nur einen anderen Namen: Incrowd, Virtual Community, Closed User Group, zertifizierte RC, RI usw. Das Wirtschaftsleben übernimmt langsam aber sicher die Regie im Ausbildungssystem und die alte Bäckerstraße kommt in der Form einer regional geprägten Wirtschaftsaktivität zurück (Silicon Valley).

Die Selbstplanung auch bekannt als individuelle Planung und andere Formen der Selbstorganisation nehmen zu. Von Mitarbeitern selbst zusammengestellte Teams sind Realität. Franchise-Formeln werden eine wichtige Organisationsform, weil sie Einkaufskraft mit Geschäftseigentum kombinieren, wodurch die Zusammenarbeitskosten wesentlich gesenkt werden. Das würde die Rückkehr des Lehnsherrn (Franchisegeber) bedeuten. Nachfrage und Angebot sind einfacher geworden, dabei wird das Produkt der ganzen Welt angeboten, statt nur einem Dorf oder einer Großstadt. Nicht one to many sondern one to everyone und damit auch Longtail-Strategie als Tatsache.

Bezahlbare Technologie macht Kleinbetriebe und Handwerk erfolgreich. Man kann heute Produkte der ganzen Welt anbieten und die Chancen, einen Käufer zu finden nehmen zu. Maßgeschneiderte Lösungen sind möglich, weil der dafür nötige Informationsaustausch einfacher geworden ist. Und weil Käufer und Verkäufer einander nicht kennen, ist das gegenseitige Vertrauen genauso wichtig wie früher bei den reisenden Marktkaufleuten. Referenzbriefe bleiben noch immer wichtig, haben aber einen anderen Namen: Peer Governance zum Beispiel, oder RRR: Review, Ranking, Reputation. Das Wirtschaftsleben wird in zunehmendem Maße nach Vorbildern von Netzwerken und Gilden umstrukturiert.

In der Kommunikation kommt es zum Aufblühen des Storytelling. Schreiben wird in unserer Zeit immer mehr zum Bloggen und Bilder spielen dabei eine immense Rolle. Die Informationen verbreiten sich jetzt schnell. Viele Wirtschaftsaktivitäten werden dadurch kurzzyklisch. Damit sind alte Produktionstheorien (umfangreiche Produktion mit großen Vorräten) überholt. Webcam und Google Earth sind realisierte Formen der Allgegenwärtigkeit und Allwissenheit, die früher nur der Kirche und Religion zugeschrieben wurden.



... Renaissance des Mittelalters?

Die ganze Welt ist ein großes Dorf und TomTom und Twitter sind Ihre Reise-freunde. Wir sehen eBay und Marktplaats.nl als eine Art Lager. Sie zeigen die Wiederbelebung der Tauschwirtschaft, Barter, direkt Peer-to-Peer. In den Banken und in der Kreditwelt beobachten wir den gleichen Trend. Smava.de, zopa.uk sind P2P Marktplätze für Kredite, die zur Wiederbelebung des Tauschgeschäftes passen.¹ Ein schönes Beispiel der Entwicklung des sozialen Währung ist Bank of Happiness.²

Sie haben Ihre eigene Heizungsstätte für Energieversorgung statt kollektiver Weise. Mit einem schlaun Stecker dazu, der Ihre Stromüberschüsse, erzeugt aus Brennstoff-, Sonnenzellen oder Windmühlen an eine Mangel kuppeln kann, und man kann behaupten, dass der nächste Schritt Richtung P2P-Tausch gemacht ist. Ich erwarte, dass unsere Versicherungen in absehbarer Zukunft wieder wie früher Einsammlungen in der Kirche organisiert werden. Übersichtlich, einfach, verbindend und sinnvoll. Alain Grootaerts spricht in diesem Zusammenhang in seinem Buch „Zin“ über das KIN-Prinzip: Keep it Near und stellt den Begriff Nearonomics vor.³

Die Pest und der Pranger kehren in unser Leben zurück

Im Internetzeitalter verbreiten sich Viren mit verwüstender Schnelligkeit, und die Medizin, genauso wie Virusscanner, kann den Viren nur noch folgen. Der Pranger ist im Internet schon anwesend. Justiz und Bürger, die Fotos der Verdächtigen sowie schwarze Listen der unsicheren Fluggesellschaften veröffentlichten, sind heutzutage Business as usual. Sie und ich können einfach heute von einem beliebigen Mitbürger schuldig erklärt werden, ohne dass dabei das internationale, nationale Recht oder - in Begriffen des Mittelalters gesprochen - Stadtrecht, Adelsrecht oder Kirchenrecht angewendet werden.

Das setzt Verantwortung aller Betroffenen voraus. Internet hat den anwesenden Handlungsraum vergrößert. Um das (empfindliche) Gleichgewicht im System bewahren zu können, muss auf der anderen Seite Freiheitseinschränkung eingeführt werden. Aufpassen ist heute die Devise, weil die Vergangenheit als lebenslanges Archiv immer im Web erhalten bleibt. In einer Zeit der geänderten Verhältnisse zwischen Staat und Bürger steht die Privacy-Frage als die nächste Herausforderung an: Was darf der Staat über die Individuen wissen, und was darf er mit diesen Informationen machen? Und letztendlich: Wer überwacht die Wächter?

Die Legitimation des Staates steht auch heute auf der Tagesordnung. Den schützenden Staat hat man nicht mehr, und es gibt keinen Ersatz. Der Staat

¹ F. van der Reep Finance 2.0, Superstructures or back to Cooperative Public Services? <http://www.managementsite.com/509/Financial-Management-Finance-2-Crisis.aspx>

² Happiness, T. B. (2010). The Bank of Happiness. Retrieved in 2014 from van Onnepank: <http://www.onnepank.ee/about/bank/story>

³ Albert, H. (1963). Modell- Platonismus, Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung. In Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung – Festschrift für Gerhard Weisse. (pp. 45 – 76). Duncker und Humboldt.



... Renaissance des Mittelalters?

kann die Renten sowie das Arbeitslosengeld seiner eigenen Bürger nicht mehr schützen, und er weiß auch nicht, wer die Milliardenverluste der Banken und Versicherungsgesellschaften tragen soll. Parallel zum abnehmenden Einfluss des Staates hört man immer öfter den Aufruf für einen größeren Einfluss der Bürger bei der Gerichtsbarkeit. TV-Richter sind europaweit ein Beweis dafür. Leider sind Digitallynchen und -folter neue Realität geworden.

Die Pest ist zurück, wie ich schon gesagt habe. Leider gilt es auch medizinisch gesehen. Schritt für Schritt rücken immer mehr Infektionskrankheiten dank vieler gegen Antibiotika resistente Bakterien vor. Durch die Beförderung des Globaldenkens und -handelns trägt das Internet indirekt dazu bei. Die hohe Mobilität erhöht die internationalen Risiken bei der Verbreitung der Schweinegrippe oder anderer Krankheiten.

Der Glaube an das Unbegreifliche

Auch der Glaube ans Unbegreifliche ist zurück. Es gibt ein enormes Angebot an Kursen, um uns die Energieströme und das Karma, die unsichtbar um uns herum schweben, fühlen zu lassen. Betriebsastrologie ist ein explosives Geschäft. Und das aktuelle Fernsehprogramm inkl. Medien, Hexen, Zauberer, Vampire usw. bietet Ihnen neben Unterhaltung Einblicke ins Unbegreifliche und Ungreifbare. Und wer noch keinen Glauben an Gespenster, Tote usw. entwickelt hat, könnte quälende Zweifel fühlen. Menschen sind auf der Suche nach Mystifizierung dort, wo die Welt nach Weber schon vollständig „entzaubert“ ist.

Sollen wir uns an die Wissenschaft wenden? Wie wissenschaftlich ist eigentlich Wissenschaft? Ich habe viel Respekt vor praktischen und theoretischen Errungenschaften. Aber wie weit sind wir eigentlich wissenschaftlich gesehen nun wirklich vom Mittelalter, von Aristoteles entfernt? Wie wertfrei und empirisch begründet ist die Wissenschaft? Denken Sie nur an den heutigen Modelplatonismus, wie ihn Hans Albert genannt hat, z. B. Mainstream der Makro-Ökonomie.⁴ Und was macht die Medizin mit empirischen Daten, die belegen, dass viele Herzempfänger die Emotionen und Erinnerungen des Spenders entwickeln, das sogenannte Organbewusstsein⁵. Es benötigt sicher viel Mut, um vorurteilslos auf Dinge, wie sie sind, zu blicken und vorurteilslos Fragen zu stellen. (...)¶



(...) Fortsetzung in der kommenden Ausgabe des KM Magazins.

⁴ A. Swanenberg, F. v/d Reep, Notes of the Testibility of Economic Theories, Logique en Analyse, März 1982, ab Seite 57; F v/d Reep Positivistische Wetenschap en Economie, Streven, Februar 1982, ab Seite 470; F v/d reep Over het kennen en kunnen in de economische wetenschap, Streven, November 1982, ab Seite 164; F v/d Reep politieke beeldvorming en Economisch Beleid, Streven, August 1984, ab Seite 1037; E. Berns und f. v/d reep Beweringen en hun Omheining, Maandschrift Economie, ab Seite 422

⁵ Pim van Lommel Eindeloos bewustzijn, seite 276, Ten Have, dezember 2007, Referenzen 28, 29 und 30



Rückblick

„Mind the Gap“ oder „Mind the trap“?

Wie eine Tagung über „Niedrigschwellige Kulturvermittlung“ grundsätzliche Macht-Konflikte des öffentlich geförderten Kulturbetriebs offenbart

Ein Beitrag von Birgit Mandel

„Sie haben mich nicht nur nicht eingeladen, ich wäre auch nicht gekommen.“ – Diese lakonische Aussage von Joachim Ringelnatz bringt die Haltung vieler Teile der Bevölkerung gegenüber Veranstaltungen von klassischen Theatern, Museen und Konzerthäusern auf den Punkt: Weder fühlt man sich eingeladen, noch hätte man Lust, dabei zu sein.

Weshalb stoßen bestimmte, öffentlich geförderte Kulturangebote bei vielen Menschen auf kein Interesse? Welche kulturellen Interessen haben sie stattdessen? Wie verändern sich Bedürfnisse und Ansprüche an kulturelle Angebote aufgrund des demografischen Wandels u. a. durch Migrationsprozesse?

Mit welchen Zielen und Selbstverständnis agiert Kulturvermittlung? Was kann diese leisten, damit die öffentlich geförderten kulturellen Angebote für mehr Gruppen der Gesellschaft, jenseits bestimmter Milieus, relevant werden? Wie kann der öffentlich geförderte Kulturbetrieb repräsentativer für die Gesellschaft werden? Wie kann Kulturvermittlung dazu beitragen, dass über Kunst weniger Abgrenzung, als viel mehr Verbindungen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und Milieus hergestellt werden?

Das waren die zentralen Fragen der ersten Tagung zum Thema „Niedrigschwellige Kulturvermittlung“, die im Januar im Deutschen Theater in Berlin stattfand, konzipiert und organisiert vom Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim in Kooperation mit dem Deutschen Theater Berlin und der Kulturloge Berlin, ein gemeinnütziger Verein, der auf ehrenamtlicher Basis nicht ver-

kaufte Eintrittskarten für Kulturveranstaltungen an Menschen ohne Einkommen vermittelt.

Im ersten Teil der Tagung wurden v. a. Ergebnisse empirischer Studien zu kulturellen Interessen und Barrieren gegenüber bestimmten kulturellen Angeboten verschiedener Zielgruppen präsentiert, kategorisiert in die Gruppen: Jugendliche, verschiedene Migrantenumilieus, Menschen mit niedrigem Einkommen, Menschen mit körperlicher oder geistiger Behinderung, wobei alle Referenten sehr deutlich machten, dass diese Gruppen natürlich in sich nicht homogen sind und solche Studien nur eine erste Annäherung sein können, um sich den Interessen von Menschen anzunähern, die nicht zum Stammpublikum der öffentlich geförderten Kultureinrichtungen gehören. Im zweiten Teil wurden verschiedene Ziele, Positionen und Strategien von (niedrigschwelliger) Kunst- und Kulturvermittlung diskutiert.

Nicht nur gab es einen Massenansturm in Bezug auf das Teilnehmerinteresse an dieser Tagung, die wenige Tage nach Erstkündigung ausgebucht war, weswegen sehr viele Interessenten nicht teilnehmen konnten, auch wurde die Tagung von einer Gruppe, die sich selbst als „diverser Zusammenschluss kritischer Kulturpraktiker_innen“ definierte, mit einer gut inszenierten und medial begleiteten Guerillamarketingaktion unter dem Titel „Mind the trap“ unterbrochen – leider ohne dass diese Gruppe bereit war zu einer Diskussion, auf der man mehr über die eigentlichen Beweggründe für den Protest hätte erfahren können.

Warum das große Interesse und die große Aufmerksamkeit bereits im Vorfeld? – Und warum die Aufregung und Kritik im Rahmen einer Tagung, die explizit mehr Beteiligung von Bevölkerungsgruppen einforderte, die bislang weder als Publikum noch als Akteure im öffentlich geförderten Kulturbetrieb repräsentiert sind?

Offensiv behandelte diese Tagung das Problem mangelnder Zugänglichkeit und mangelnder Repräsentativität für verschiedene Bevölkerungsgruppen aus Sicht der traditionellen „Hochkultur-



tanker“, womit sie offensichtlich etwas aufgegriffen hat, das viele Kulturschaffende aus unterschiedlichstem Interesse beschäftigt, ebenso wie es Kritik von ganz unterschiedlichen Seiten auslöste. Die klassischen Kultureinrichtungen standen nicht deswegen im Mittelpunkt der Tagung, um einen engen (Hoch-)Kulturbegriff zu behaupten, sondern weil für ihre Finanzierung derzeit der Großteil öffentlicher Kultur-Fördermittel verwandt wird und es darum kulturpolitisch von besonderer Relevanz ist, danach zu fragen, warum sie aktuell nur eine kleine, größtenteils hoch gebildete Bevölkerungsgruppe erreichen.

Die Vertreter der klassischen Kultureinrichtungen sind auf ein breiteres Interesse für ihre Institutionen und ihre kulturelle Angebote angewiesen und müssen diese darum für neue Publikumsgruppen attraktiver positionieren und vermitteln, um ihre Legitimation nicht zu verlieren, denn es gibt Anzeichen dafür, dass der „Rechtfertigungskonsens“ (Schulze 2000) gegenüber der an bestimmten traditionellen Institutionen orientierten Förderpolitik schwindet. Vielen Kulturschaffenden ist bewusst, dass sie dabei nicht nur ihre Kommunikationsformen, sondern auch ihre Programme und auch ihr Personal verändern müssen. Und so verwundert auch die Kritik an der Tagung von konservativer Seite nicht, die mit dem üblichen Argument der in jedem Fall vor Publikumswünschen zu schützenden Kunstfreiheit die Gefahr der künstlerischen Verflachung durch Vermittlung, die Interessen neuen Publikums berücksichtigen will, beschwor.

Den kulturpolitischen Vertretern ebenso wie den auf der Tagung vertretenen Repräsentanten von Bildungs- und Sozialeinrichtungen geht es hingegen v.a. um soziale Gerechtigkeit und chancengleichen Zugang: Was aus Steuergeldern finanziert ist, soll auch allen Menschen zugänglich gemacht werden mit unterschiedlichsten Wegen der Vermittlung, die von kostenlosem Eintritt über „outreach Formate“ bis zu partizipativen Projekten reichen.

Der Gruppe der Demonstranten, augenscheinlich vorwiegend jüngere Künstler aus der Off-Kultur-Szene mit unterschiedlichem, nicht-westlichen Migrationshintergrund, geht es offensichtlich um noch mehr: Sie wollen nicht nur am bestehenden Kulturbetrieb teilhaben und ihre Interessen dort einbringen, sondern sie wollen die bestehenden Machtstrukturen verändern, selbst über die „Produktionsmittel“ aus öffentlichen Etats verfügen ebenso wie über die Deutungshoheit. Die Demonstranten warfen der Tagungsleitung vor, „rassistisch“ zu sein, weil sie vorwiegend „weiße“ Wissenschaftler eingeladen hätten.

De facto hatte sich die Einladungspolitik hingegen ausschließlich an der wissenschaftlichen Qualität und der Relevanz der Forschungsergebnisse der Referenten für das behandelte Thema und nicht an Herkunfts-Quoten orientiert. Einerseits wehrten sich die Demonstranten in einem Internet-Pamphlet dagegen, dass bestimmte Gruppen in essentialistischer Weise als einheitlich begriffen werden, indem man etwa über kulturelle Interessen von „Jugendlichen“ oder bestimmten „Migrantenmilieus“ forscht, andererseits fordern sie selbst Quoten und Sonderbehandlung, die sie an der Kategorie „ethnische Herkunft“ festmachen und erklären, dass nur „Betroffene“ selbst über sich forschen und sprechen dürfen. Mind the trap – Vorsicht Falle! Der gesamte Diskurs um eine „interkulturelle Öffnung“ des Kultursektors erweist sich als „vermintes“ Gelände, in dem je nach Machtinteresse argumentiert wird. Dabei schützen auch wohlmeinende Absichten nicht vor Fallstricken.

Auch der Begriff der „niedrigschwelligen“ Kulturvermittlung, der als Testballon hinterfragt werden sollte, erwies sich als Provokation und damit eher untauglich, suggeriert er doch offensichtlich für viele ein Machtgefälle: Für diejenigen, die (noch) nicht über die „richtigen“ kulturellen Codes verfügen, sollen Schwellen abgebaut werden, damit auch sie die vermeintlich qualitativ hochstehenden, „wertvollen“ und deswegen öffentlich geförderten Kulturangebote wahrnehmen und wert-



schätzen können. Trotz bester Absicht, andere für das zu interessieren und sie daran teilhaben zu lassen, wovon man selbst überzeugt ist, liegt darin zugleich der Gestus der Missionierung und möglicherweise auch Abwertung anderer ästhetischer und kultureller Präferenzen.

Deutlich zeigten die Diskurse im Umfeld der Tagung: Es geht um etwas. Gekämpft wird um die kulturelle Deutungshoheit, die Neuverteilung der für Kultur zur Verfügung stehenden öffentlichen Mittel und die Neu-Aufstellung unseres öffentlichen Kulturlebens.

In dieser Situation hat vielleicht auch Kulturvermittlung erst mal weniger das Ziel, „Brücken zu bauen“ und „interkulturelle Begegnungen“ zu ermöglichen als viel mehr Interessenkonflikte klar sichtbar zu machen. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

Die Publikation zur Tagung „Mind the gap“ als kostenfreier Download unter:

www.kulturvermittlung-online.de



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.740.2612

FAX +49 (0) 3643.740.2614

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 „Freizeit“: Leonie Krutzinna

Covergestaltung: Johanna Karch, basierend auf dem Foto „Büro. Erster Stock. Terminkalender“ von Melanie Probst

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>