



Nr. 72 · Oktober 2012 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*

# Hochbegabung



Foto: Dorothea Mall



## Liebe Leserinnen und Leser,

kaum eine Entscheidung scheint für Eltern wichtiger zu sein: In welches Schulsystem wechselt das Kind nach der Grundschule? Gerade diese Entscheidung wird nicht nur den beruflichen Lebensweg des Kindes gravierend beeinflussen. Die Faktoren, von denen die Wahl abhängt, sind vielfältig und so individuell wie die Kinder oder Eltern selbst: Inwieweit kennen Eltern die Fähigkeiten ihres Sprösslings? Was wünschen sie sich realistisch oder unrealistisch für ihn? Inwieweit hatten die Lehrer Zeit und Kapazität, die Möglichkeiten des Eleven einzuschätzen? Was sagen die bisherigen schulischen Leistungen tatsächlich aus? Wie steht es um die sozialen Kompetenzen des Schülers? Es geht sozusagen um das gläserne Kind, das nach all diesen Fragen und noch vielen mehr abgeklopft wird. Und dabei ist noch gar nicht berücksichtigt, ob die passende und gewünschte Schulwahl – zwischen Waldorf, Montessori, Pestalozzi, Haupt- oder Realschule inklusive bayerischem M-Zweig oder Ü9, öffentlichem oder privatem Gymnasium, Gesamtschule, Eliteinternat – denn geografisch überhaupt möglich ist (ein Blick auf Berlin und das jährlich wiederkehrende Schulweg- und Umzugsdrama kann dabei genügen).

Warum über einen solchen Entscheidungszyklus schreiben? Was hat das alles mit dem Thema Hochbegabung zu tun? In den vergangenen Jahren wurde viel über Exzellenz, Intelligenz und Begabung geschrieben, geforscht, analysiert und eingefordert. Der mediale und auch von der Gesellschaft aufgebaute Druck auf die Schüler, Eltern und Schulen, Bestleistungen – wie auch immer diese sich definieren – zu bringen, ist immens. Die im Dreijahrestakt wiederkehrenden PISA-Studien (Schulleistungsuntersuchungen!), die immer wieder aufkommenden Länderrankings oder der kürzlich veröffentlichte Grundschultest zeichnen ein lebhaftes Bild davon. Das Kind somit auf eine der sogenannten Eliteuniversitäten zu schicken, ist ein Muss, ohne dessen Besuch ein erfolgreiches Leben gar nicht möglich zu sein scheint! Der normale gesellschaftliche Wettkampf ist letztlich nur eine der Begleiterscheinungen: „Mein Kind kann schon ... fließend englisch sprechen, Geige und Schach spielen, kennt alle Planeten unseres Sonnensystems ...“ Wenn auch als Klischee und ironisch formuliert, ist das Auftreten von Begriffen wie Schlittschuhmutter oder Helikoptereltern symptomatisch – viel fordern und alles erreichen zu wollen, ist dabei zentral. Die zahlreichen Intelligenztests in allen möglichen Zeitschriften oder Wirtschaftsjournalen, die IQ-Shows der privaten Sender nicht zu vergessen, suggerieren den Eindruck, unter einem IQ von 130 Punkten sei erstmal berufs- und ausbildungsbezogen gar nichts möglich. Hochbegabt scheint „State of the art“ zu sein, oder doch zumindest höchstbegabt. Und alles wird darauf fokussiert. Doch wie können die Begabungen des Kindes wirklich erkannt und gefördert werden? Welchen Beitrag können Eltern, Schule und Gesellschaft dazu leisten? Wie kann der Leistungsdruck wieder in vernünftige Bahnen gelenkt und wieder mehr Begeisterung fürs das Lernen geweckt werden? Und wann sollten wir einfach mal 5 gerade sein lassen?



Ein Appell muss an dieser Stelle sicher nicht ausgerufen werden, die Bedenken sind mittlerweile bekannt. Aber auch ein anderer Trend ist zu erkennen: In ländlichen Gebieten Süddeutschlands, so ein Beitrag des *Bayerischen Rundfunks* am 16. September 2012 und pünktlich nach dem Schulanfang, geben vermehrt Eltern ihre Kinder trotz der ausreichenden Qualifizierung nicht auf die höchstmögliche Schule. Diese Entscheidung gegen den Schuldrill hin zu einem „leicht zu wuppenden“ Schullebenslauf ist sicher ein Signal, den Kindern ein Stückweit wieder freien Entwicklungsraum zu geben, die Möglichkeiten sich selbst und die eigenen Leidenschaften entdecken zu können oder auch einfach ein wenig die Kindheit zu verlängern ... und das ganz unabhängig von ihren hohen und höchsten Begabungen.

Sie fragen sich sicher, warum wir uns diesem Themenschwerpunkt im KM Magazin widmen, wo er doch eine starke Fokussierung auf das Kind hat? Geht es aber nicht unser ganzes Leben darum, unsere Talente, Begabungen, Fähigkeiten, Gaben, unser Können – wie immer Sie es auch nennen mögen – richtig einzusetzen? Studium, Berufseinstieg, Karriere, Umschulung. Immer geht es auch darum, dass nicht nur wir selbst unsere Fähigkeiten kennen, sondern dass andere diese erkennen und vor allem – mit Blick auf das wichtige Thema des Personal-, Wissens- und Ressourcenmanagement – diese richtig zu fördern wissen!

Ihre Veronika Schuster sowie Dirk Schütz und Dirk Heinze

- Randnotiz -



Das ist Chiara. Chiara wurde vor wenigen Wochen eingeschult. Sie hat zwei Brüder, Linus, Grundschüler in der 3. Klasse, und Elias, Gymnasiast in der 6. Klasse. In der Hand hält sie den Einkaufszettel für das Schuljahr 2012/13. Dieser zeigt den diesjährigen Grundbedarf an Stiften, Blöcken und Heften nach den Einkaufslisten der beiden Schulen. Er beläuft sich auf 155,17 Euro. Hinzu kamen u.a. zahlreiche Arbeitshefte wie für Englisch, Französisch, Deutsch und Mathematik, des Weiteren Umschläge, Ordner, Farbtuben oder ein Taschenrechner. Die abschließende Summe, die die Eltern aufbringen mussten, belief sich auf 446 Euro! (Hier ist die Erstausrüstung der Erstklässlerin nicht berücksichtigt!) Zu berechnen ist kaum das, was noch im Laufe der nächsten Monate auf die Eltern an überraschenden Schulkosten zu kommen wird. Dann vielleicht noch Ballett, Schwimmen, Fußball, Hockey, Geige, Klavier, Reiten, Malen ... Es mag nun sicher nicht primär zum Thema Hochbegabung gehören. Doch die Frage kann durchaus gestellt werden, ob Eltern sich die Förderung der Begabungen und Talente ihrer Kinder überhaupt noch leisten können?



## Schwerpunkt

Hochbegabung

### KM IM GESPRÄCH

#### Aufklärung: Hochbegabung

Ein Gespräch mit Prof. Dr. Wolfgang Schneider,  
Universität Würzburg

..... Seite 6

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Intelligenz testen – Begabungen fördern

Ein Beitrag von Inga Liebert-Cop

..... Seite 10

#### Intelligenz setzt sich nicht von alleine durch

Um (Hoch)Begabungen in Leistungen zu überführen, bedarf es der Förderung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale

Ein Beitrag von Claudia Solzbacher

..... Seite 16

#### Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn

Neue Erkenntnisse der Hirnforschung – Wie Eltern lernen können, sich selbst und ihre Kinder zu begeistern

Ein Beitrag von Gerald Hüther

..... Seite 19

#### Savants

– über künstlerische Talente und Genies

Ein Beitrag von Georg Theunissen

..... Seite 24

#### „Du bist ja begabt – ich aber nicht!“

Musikalisch-szenische Ensembleimprovisation als pädagogische Herausforderung

Ein Beitrag von Herbert Hopfgartner

..... Seite 27

### KOMMENTAR

#### Ohne Fleiß kein Preis?

– über Musikförderprogramme

Ein Beitrag von Marie Kristin Krammer und Esther Planton

..... Seite 22

## KM – der Monat

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Themenreihe RECHT

##### Urheberrecht und dessen Verwertung

Welche Funktion hat die GEMA?

Ein Beitrag von Knut Eigler

..... Seite 38

#### Themenreihe KULTURUNTERNEHMERTUM

##### Führung und Zusammenarbeit

Ein Beitrag von Christian Holst

..... Seite 42

### KOMMENTAR

#### Kraft oder Ohnmacht der Symbolik?

Warum das neue Grundsatzprogramm der Kulturpolitischen Gesellschaft enttäuscht

Ein Beitrag von Dirk Heinze

..... Seite 33

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

#### Kulturmanager des Jahres 2012

Die Nominierungen

Ein Beitrag von Veronika Schuster

..... Seite 46

#### Rückblick – Urbane Wissensmanager statt graue Mäuse

Ein Beitrag von Dirk Heinze

..... Seite 50

#### Vorschau – Hospitality Management. 10. Museumsmanagement-Tagung im Freilichtmuseum am Kiekeberg

..... Seite 51

### IMPRESSUM

..... Seite 53



## Die GewinnerInnen des 1. Redaktionswettbewerb für Studierende kommen aus Frankfurt/Oder!

Clara Herrmann, Anna Seidel und Salome Zimmermann sind die Gewinnerinnen des **1. Redaktionswettbewerb für Studierende** des KM Magazin. Die Studentinnen der *Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder* überzeugten mit ihrem spannenden und interaktiven Magazin-Konzept zum Thema „Der Fan“. Sie setzten sich unter den Einsendungen aus ganz Deutschland und Österreich bei der Wettbewerbsjury durch. Die drei Studentinnen werden nun eigenständig eine Sonderausgabe des KM Magazin entwerfen. Publiziert wird das Sonderheft im **Februar 2013**.

Zum ersten Mal schrieb das *KM Magazin* den Redaktionswettbewerb für Studierende aus. Die Preisträgerinnen gestalten eigenständig, ohne inhaltliche Einschränkungen oder wissenschaftliche Dogmen, eine Sonderausgabe des Magazins. Über die Umsetzung des Konzepts lernen sie dabei den gesamten Prozess der Magazinproduktion kennen. „Wir wollen dem Nachwuchs für seine Ansichten, Innovationen und Kreativität, eine ausdrucksstarke und experimentelle Plattform zur Verfügung stellen“, so Dirk Schütz, Geschäftsführer der *KM Kulturmanagement Network GmbH*.

Demgemäß sollen nun die Preisträgerinnen selbst über ihr Vorhaben zu Wort kommen:

„Der FAN

*Warum gerade Fans zu Protagonisten der KM-Sonderausgabe werden, erklärt sich am einfachsten aus ihrem Naturell: Sie sind enthusiastische, glaubwürdige Fürsprecher - emotional, erfinderisch, teils skurril, manchmal sogar kriminell. Experten auf ihrem Gebiet, sind sie zugleich die schärfsten Kritiker: unberechenbar und gnadenlos in ihrem Urteil. Genau diese Spannung, Vielfalt und Wandelbarkeit macht den Fan für uns zum perfekten Sujet.*

*Was bedeutet der heutige Fan für den Kulturbetrieb und wie passt er in das geläufige Schema? Hat ein Kulturfan Fankultur? Und wie gehen kulturelle Einrichtungen mit ihren Fans um?*

*Wir laden BloggerInnen, JournalistInnen, KulturmanagerInnen und WissenschaftlerInnen dazu ein, Antworten auf diese und viele weitere Fragen rund um das Phänomen ‚Fan‘ zu finden. Wichtig ist uns dabei der ungeteilte Blick auf Kultur: Oper und Fußball, Ballett und Games Industry passen bei uns zusammen. Mit Fokus auf das Kulturmanagement, die kulturwissenschaftliche Perspektive nicht vernachlässigend, flaniert die Sonderausgabe deshalb durch alle Genres. Auch bei KünstlerInnen und in Kulturbetrieben selbst fragen wir nach, wie es um ihre Fans bestellt ist, ob sie vielleicht sogar selbst welche sind.*

*Über den thematischen Schwerpunkt hinaus erproben wir neue Rubriken und Online-Formate. Inhalte werden durch kreatives, breitgefächertes Grafik- sowie Bildmaterial ergänzt, neue Medien und das Wissen von Experten sowie Fans selbst genutzt, sodass so viele innovative und meinungsstarke Köpfe wie möglich aus den unterschiedlichsten Disziplinen mitwirken können.*

*Und natürlich möchten und brauchen auch wir als Redaktion Fans: Auf unserer Facebook-Seite zum KM Magazin können sich alle Fan-Begeisterten zu Wort melden, unsere Arbeit verfolgen, an vereinzelten Beiträgen mitarbeiten und natürlich: selbst Fan werden.“*

**Jury 2012:** Stephan-Andreas Casdorff, *Der Tagesspiegel*; Thierry Chervel, *perlentaucher.de*; Winfried Hanuschik, *Crescendo*; Stefan Hilterhaus, *PACT Zollverein Essen*; Bert Antonius Kaufmann, *Deichtorhallen Hamburg*; Christian Jakobetz, *Journalist*; Dirk Schütz, *Kulturmanagement Network*; Prof. Dr. Florian Stadel, *Macromedia Hochschule*

Der „2. Redaktionswettbewerb für Studierende“ wird 2013 ausgeschrieben!

Weitere Informationen zum Wettbewerb und Ausschreibungstermin 2013 finden Sie demnächst unter: [www.km-wettbewerb.de](http://www.km-wettbewerb.de)



PROF. DR.  
WOLFGANG  
SCHNEIDER

Studium der Psychologie,  
Philosophie und Theologie  
in Heidelberg und Wupper-  
tal. 1979 Promotion, 1988  
Habilitation. Seit 1991 Pro-  
fessor in Würzburg. For-  
schungsschwerpunkte liegen  
im Bereich der Lese- und  
Rechtschreibforschung, der  
frühen Förderung von schu-  
lischen Fertigkeiten, der  
Gedächtnisentwicklung  
sowie der Hochbegabungs-  
und Expertiseforschung.  
Von 2002 bis 2004 Präsident  
der Deutschen Gesellschaft  
für Psychologie, von 2005 bis  
2009 Vizepräsident der Uni-  
versität Würzburg.

## Aufklärung: Hochbegabung

Ein Interview mit Prof. Dr. Wolfgang Schneider, Lehrstuhlinhaber für  
Pädagogische Psychologie an der Universität Würzburg

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin

**KM Magazin:** Herr Prof. Dr. Schneider, worum handelt es sich bei Hochbegabung genau?

**Prof. Dr. Wolfgang Schneider:** Hochbegabung ist ein relativ allgemeiner Begriff und bezeichnet weit überdurchschnittliche Fähigkeiten, die eine Person besitzt. Diese können in unterschiedlichen Bereichen liegen – beispielsweise im intellektuellen, musikalischen oder künstlerischen. Wenn wir Hochbegabung erfahrungswissenschaftlich erforschen ist es meist der intellektuelle Bereich, hier existiert auch die vielfältigste Literatur.

**KM:** Seit wann beschäftigt sich die Wissenschaft und Pädagogik/Psychologie mit dieser Erscheinung?

**WS:** Diese beschäftigen sich tatsächlich schon seit mehr als hundert Jahren mit dem Thema und versuchen, das Phänomen konkreter zu fassen. Die bekannteste Längsschnittstudie, die Terman-Studie, begann 1921 und dauerte bis 1996. Dabei hat man von mehreren Hundert hochbegabten Kindern den Lebenslauf verfolgt. Diese Studie gibt zu vielem Aufschluss. Zum Beispiel kam heraus, dass Hochbegabte beruflich überdurchschnittlich erfolgreich waren. Zudem waren sie meist völlig normal – also nicht, wie es das Klischee manchmal will, irgendwie „schräg“. Sie waren den Normalbegabten körperlich und gesundheitlich überlegen – sie haben tatsächlich länger gelebt. Andererseits haben sie sich aber nicht unterschieden, was Themen wie Ehe-, Lebens- und Berufszufriedenheit betrifft.

**KM:** Welche Mythen existieren über Hochbegabte und deren Charakter in der Gesellschaft? Ich denke hier an Vorurteile wie „Hochbegabte seien wenig sozial – beinahe Außenseiter“, „sie können sich schwer integrieren“ usw.

**WS:** Wir betreiben an unserem Institut selbst eine „Begabungspsychologische Beratungsstelle“. Es gibt natürlich solche Fälle, bei denen die Kinder derart auffällig sind, wie es das Vorurteil gern beschreibt: Sie sind sozial inkompetent, haben Schwierigkeiten sich zu integrieren, sind autistisch. Dabei handelt es sich aber wirklich um die absolute Minderheit. Die meisten hochbegabten Kinder sind in allen wichtigen Lebensaspekten völlig normal. Wenn schulische Probleme existieren, liegt es weniger an den Hochbegabten als an dem Fakt, dass die Schule ihnen nicht genügend Anreiz bietet. In den meisten Fällen langweilen sie sich tatsächlich.



**... Aufklärung: Hochbegabung**

**KM:** Welche Schulprobleme sind dann bei Hochbegabten zu erkennen? Gibt es besondere Verhaltensauffälligkeiten, die mit der „Diagnose“ Hochbegabung in Verbindung zu bringen sind?

**WS:** Jungs entwickeln eher Verhaltensauffälligkeiten, werden beispielsweise aufsässig – Mädchen dagegen passen sich wesentlich besser der Situation an. Es geht dabei auch darum, welche Schulwahl getroffen wird – also zu erkennen, wo sich am besten die Begabungen entfalten können. Wir haben dafür für Gymnasiasten der Oberstufe an der Universität Würzburg ein sogenanntes Frühstudium entwickelt: Es soll sicherstellen, dass sich die wirklich Hochbegabten engagieren, also anstrengen müssen. Das ist ein sehr wichtiger Punkt! Denn wenn sich diese Kinder niemals anstrengen müssen, dann haben sie später Probleme damit, sich neuen, anspruchsvolleren Situationen anzupassen. So wird zum Beispiel das Studium für sie oft schwieriger, da sie nicht über die notwendigen Arbeitstechniken verfügen. Unsere Vergleichsstudien haben tatsächlich gezeigt, dass Normalbegabte oftmals die besseren Lernmethoden haben.

**KM:** Es scheint gerade in Deutschland ein intensives Netz an einer Vielzahl von Förderprogrammen jeglicher Couleur zu geben, kann man dies als zu viel bzw. in die richtige Richtung gehend bezeichnen?

**WS:** Hochbegabte benötigen sogenannte Enrichment-Programme, das bedeutet Anreicherungsprogramme. Es gibt in einigen Bundesländern bereits dafür Spezialklassen für Hochbegabte. Sie erhalten ein umfassenderes Angebot, da sie schneller begreifen und bearbeiten können. Die Lehrkraft in herkömmlichen Klassen allerdings muss sich an dem Durchschnittsschüler orientieren, um den Unterricht insgesamt erfolgreich gestalten zu können. Hier kommen die Hochbegabten einfach nicht auf ihre Kosten.

**KM:** Kann das eine normale Schule im deutschen Schulsystem überhaupt leisten?

**WS:** Die Spezialklassen können organisiert werden. Die Frage ist: Wollen sich das die Schulen und die einzelnen Bundesländer leisten. Es gibt bereits Grundschulen und Gymnasien extra für Hochbegabte. Es ist aber eher die Frage der Inklusion. Wie kann es sich gestalten, dass es einerseits Extraklassen für Hochbegabte gibt, und auf der anderen Seite, dass so viel als möglich andere Intelligenzgruppen unter einem Dach lernen und gefördert werden können.

**KM:** Wie steht denn die Forschung zu den „gemischten“ Klassen, also das besonders Begabte, weniger Begabte oder auch Problemschüler mitziehen können?

**WS:** Aktuell betreiben wir eine Studie – die aber noch nicht gänzlich ausgewertet ist – bei der wir den Fortschritt von Schülern beobachten, die sich in solchen Spezialklassen für Hochbegabte befinden und mit Hochbegabten, die



**... Aufklärung: Hochbegabung**

in Parallelklassen stecken, also mit Normalbegabten lernen. Wir möchten herausfinden, wer von welchem System profitiert.

**KM:** Gibt es da bereits Tendenzen?

**WS:** Die Studie ist zwar noch nicht beendet. Eine erste Tendenz zeigt allerdings, dass die Spezialklasse den Hochbegabten und deren Entwicklung entgegenkommt. Hochbegabte, die auch soziale Probleme haben, scheinen in dieser Gruppe besser zurechtzukommen. Hochbegabte in den Spezialklassen entwickeln sich auch insgesamt günstiger als Hochbegabte in Regelklassen. Einige Interviews zeigten, dass gerade diese ganz spezielle Hobbys haben, über die sie mit Normalbegabten sich nicht unterhalten konnten bzw. auf Unverständnis und Desinteresse stießen. In der Spezialklasse wiederum zeigte sich für sie ein neues Bild und machte soziale Kontakte leichter.

**KM:** Ab welchem Zeitpunkt sind denn aber selbst Hochbegabte überfordert? Was wenn sie den Erwartungen, die an sie gestellt werden, nicht gerecht werden können?

**WS:** Das kann durchaus vorkommen. In unserer Beratungsstelle gibt es Fälle, bei denen das Kind die ganze, sicher gutgemeinte Förderung nicht will. Die Eltern fordern aber sehr hohe Leistungen. Hier sind die Gespräche mit den Eltern besonders wichtig. Eltern haben ein sehr positiv geprägtes Bild ihres Kindes und haben mitunter Schwierigkeiten, die Einschätzungen der Lehrer annehmen zu können. Sie kommen dann mit der Erwartung zu uns, dass wir deren Sicht bestätigen. Hier muss dann durchaus kritisch recherchiert und zu erkennen gegeben werden, dass das Kind überfordert und somit auch gefährdet ist.

**KM:** Also auch der Rat an die Eltern und Lehrer, eine gewisse Gelassenheit bei diesem Thema an den Tag zu legen?

**WS:** Unbedingt. Wichtig ist, dass Kinder motiviert bleiben und nicht die Lust verlieren.

**KM:** Mal abseitig von dem Thema Hochbegabung. Jedes Kind hat ja Begabungen. Wie kann ich als Eltern diese richtig erkennen und fördern?

**WS:** Die Eltern müssen die Augen offen halten, die Tendenzen erkennen. Sie erhalten bereits von der Schule oder auch schon vom Kindergarten eine erste Rückmeldung. Wenn Kinder noch sehr jung sind, sollten sie motiviert werden, und es sollte kein Leistungsdruck aufgebaut werden. Ebenso wichtig ist es, den richtigen Lehrer zu finden, der diese Begabung sensibel fördert und hilft, das Talent zum Ausdruck zu bringen.

**KM:** Sie haben mehrfach das Wort Motivation erwähnt. Welche Fähigkeitsmerkmale benötigt man für einen erfolgreichen Schul- und Berufsverlauf?

**WS:** Ich habe sehr viel Expertiseforschung betrieben und dabei erfahren, dass viele, die auf ihrem Gebiet wahrhafte Experten sind, nicht unbedingt hoch-



... **Aufklärung: Hochbegabung**

begabt sind. Sie müssen sicher etwas überdurchschnittlich begabt sein. Wenn man den Lebensweg dieser Personen bis in die Kindheit zurückverfolgt, findet man sehr früh das Interesse für das spätere Expertisegebiet. Man findet sehr viel Anstrengung und Arbeit – schon im Kindesalter. Das können Sie auch bei vielen Lebensläufen von Nobelpreisträgern erkennen. Dabei spielt die Förderung und Motivation des Elternhauses und der Schule eine wichtige Rolle. Die bereits genannte Terman-Studie beispielsweise hatte keinen Nobelpreisträger dabei. Hätte Lewis Terman aber noch zu Lebzeiten erfahren, dass zwei Kandidaten für seine Studie, die wegen nicht ausreichender Hochbegabung ausgeschlossen worden waren, später Nobelpreisträger wurden, wäre er sicher sehr frustriert gewesen.

**KM:** Herr Prof. Dr. Schneider, vielen Dank für das Gespräch! 

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

**Abonnieren Sie jetzt!**

- > [www.dasorchester.de](http://www.dasorchester.de)
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > [zeitschriften.leserservice@schott-music.com](mailto:zeitschriften.leserservice@schott-music.com)





**INGA  
LIEBERT-COP**

Diplom-Psychologin und -Pädagogin; Approbation als Psychologin und Psychotherapeutin. Seit 11 Jahren arbeitet sie im Internationalen Centrum für Begabungsforschung (ICBF) in Münster. Ihr Schwerpunkt ist die Begabungs- und Förderdiagnostik sowie Beratung für hochbegabte Kinder und Eltern. Weiterbildungen für LehrerInnen und ErzieherInnen des ICBF und ECHA (European Council for High Ability). Vor ihrem Engagement im Bereich der Hochbegabung arbeitete sie im klinischen Bereich und führte Einzel- und Gruppentherapien durch.

# Intelligenz testen – Begabungen fördern

Ein Beitrag von Inga Liebert-Cop, Münster

## Der Begriff Intelligenz

In der Alltagssprache wird eine Person als intelligent bezeichnet, wenn sie schnell denken kann, komplexe Probleme erfassen und lösen kann, viel weiß und sich gut ausdrücken kann. Auch Forscher beschreiben Intelligenz durchaus ähnlich. Eine breite Definition bietet Groffmann (1983) „Intelligenz ist die Fähigkeit des Individuums, anschaulich oder abstrakt in sprachlichen, numerischen und raum-zeitlichen Beziehungen zu denken; sie ermöglicht die erfolgreiche Bewältigung vieler komplexer und mit Hilfe jeweils besonderer Fähigkeitsgruppen auch ganz spezifische Situationen und Aufgaben.“

## Intelligenztheorien

Intelligenz wird in der Psychologie als ein Teil der Persönlichkeit verstanden und bezieht sich auf die kognitiven Fähigkeiten einer Person. In der über 100 jährigen Forschung zur Erfassung der Intelligenz sind mehrere Theorien und Modelle entwickelt worden:

Spearmann (1904) als erster wichtiger Intelligenzforscher nimmt einen allgemeinen Faktor der Intelligenz an, den sogenannten g-Faktor, der in allen Bereich intellektueller Fähigkeiten eine Rolle spielt. Daneben werden spezifische Faktoren angenommen, die jeweils für einen bestimmten Leistungsbereich wesentlich sind. Später findet Thurstone (1938) sieben Primärfaktoren der Intelligenz: Gedächtnis, Rechenfähigkeit, Wahrnehmungsgeschwindigkeit, schlussfolgerndes Denken, Raumvorstellung, Sprachverständnis und Wortflüssigkeit. Cattell (1963) unterteilt in eine fluide Intelligenz, d.h. eine eher biologisch bedingte Grundintelligenz und eine kristallisierte Intelligenz, d.h. eine eher kulturell- oder umweltbedingte Fähigkeit. Auch das Berliner Intelligenzstrukturmodell von Jäger (1982) sieht die allgemeine Intelligenz (AI-g) als eine umfassende Klammer um verschiedene Inhalts- und Operationsbereiche. Das hierarchische Modell von Carroll (1993) vereint bisherige Intelligenztheorien und sieht eine übergeordnete generelle Intelligenz (g-Faktor) und darunter spezifische Faktoren wie flüssige Intelligenz, kristalline Intelligenz, Gedächtnis und Lernen, visuelle Wahrnehmung, auditive Wahrnehmung, Abruffähigkeit, kognitive Geschwindigkeit und Reaktionszeit bei komplexen Aufgaben. Ein völlig anderes Verständnis von Intelligenz hat Gardner (1999) entwickelt. Er nimmt verschiedene Intelligenzen an. Er unterscheidet acht verschiedene Intelligenzen wie verbale Intelligenz, räumliche Intelligenz, logisch-mathematische Intelligenz, musikalische Intelligenz, körperlich-kinästhetische Intelligenz, interpersonale Intelligenz, intrapersonale Intelligenz und naturalistische Intelligenz.



... Intelligenz testen – Begabungen fördern

- Anzeige -

## kulturmarken award2012

Der Wettbewerb für Kulturmanagement und Kulturmarketing  
im deutschsprachigen Raum.

Bis 15.8. bewerben!

Bewerbungsunterlagen & Infos: [kulturmarken.de](http://kulturmarken.de)

Veranstalter:

Förderer:

causales

Deutsche Post DHL

WEITKUNST

DER TAGESSPIEGEL

## kulturinvest kongress2012

Der Branchentreff für Kulturanbieter und Kulturinvestoren  
im deutschsprachigen Raum.

25./26. Oktober im Verlagsgebäude des Tagesspiegel, Berlin

Anmeldung: [kulturinvest.de](http://kulturinvest.de)

Veranstalter:

Präsentiert von:

Premiumpartner:

causales



DER TAGESSPIEGEL

Deutsche Post DHL

WEITKUNST

Verhültsdonk



Für die Praxis der Begabtenförderung spielt das Modell von Gardner eine große Rolle. Die standardisierten Intelligenztests wurden auf der Basis der klassischen Intelligenztheorien entwickelt.

### **Intelligenzquotient und Prozentrang**

Allgemein wird angenommen, dass Intelligenz in der Bevölkerung normalverteilt ist. Die Gauß'sche Normalverteilungskurve wird zur Verdeutlichung herangezogen. Etwa 68% der Bevölkerung eines jeden Jahrgangs werden als durchschnittlich begabt eingestuft, jeweils etwa 15% eines Jahrganges gelten als überdurchschnittlich oder unterdurchschnittlich begabt, jeweils etwa 2% werden als hochbegabt oder minderbegabt eingestuft.

Der heutige Intelligenzquotient (IQ) ist ein Abweichungsquotient von der Norm. Je eine Standardabweichung bedeutet den Übergang von durchschnittlich zu überdurchschnittlich oder hochbegabt bzw. unterdurchschnittlich und minderbegabt. Eine Standardabweichung umfasst 15 IQ-Punkte. Der Mittelwert ist ein IQ von 100. Daher bedeuten ein IQ zwischen 85 und 115 eine durchschnittliche Begabung. Einen IQ 115 bis 130 nennen wir überdurchschnittlich. Ein IQ über 130 bedeutet eine besondere Begabung



### ... Intelligenz testen – Begabungen fördern

oder Hochbegabung. Von einer unterdurchschnittlichen Begabung wird bei Intelligenzquotienten zwischen 70 und 85 gesprochen. Bei Minderbegabung ergab sich ein IQ unter 70. Die Übergänge sind fließend.

International gebräuchlich ist auch die Einteilung der Intelligenz in Prozentränge (PR). Zum Beispiel bedeutet ein Prozentrang von 80, dass von 100 getesteten Personen gleichen Alters 80 schlechter und 20 besser oder gleich gut abgeschnitten hätten. Prozentränge zwischen 15 und 85 werden als durchschnittlich bezeichnet. Prozentränge zwischen 85 und 98 zeigen eine überdurchschnittliche Begabung. Die Prozentränge 98 und 99 zeigen eine Hochbegabung. Prozentränge zwischen 3 und 15 bedeuten eine unterdurchschnittliche Begabung. Die Prozentränge 1 und 2 zeigen eine Minderbegabung.

### Intelligenztests

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Arten von Intelligenztests, die Grundintelligenztests und die Intelligenztests, die verschiedenen Fähigkeiten prüfen und ein Begabungsprofil aufzeigen.

Bekannte Grundintelligenztests, früher auch Culture Fair Tests genannt, stammen von Cattell. Auch die Matrizen-Tests von Raven prüfen die Grundintelligenz. Diese Tests prüfen in besonderem Maße die allgemeine Intelligenz, den g-Faktor. Sie sind sprachfrei und greifen nicht zurück auf kulturell vermitteltes Wissen. Daher sind sie weltweit gut einsetzbar und können auch bei Personen mit Migrationshintergrund gut eingesetzt werden. Es stehen Grundintelligenztests ab dem Vorschulalter bis ins Erwachsenenalter zur Verfügung. Tests, die ein Begabungsprofil aufzeigen, stehen für das Vorschulalter, das Schulalter und das Erwachsenenalter zur Verfügung. Ein Gesamt-Intelligenzquotient kann jeweils errechnet werden. Zusätzlich wird die Begabungsstärke auf jedem Faktor sichtbar, sodass ein Stärken-Schwächenprofil erkennbar wird. Dieses ist als Grundlage zur Erstellung von Förderempfehlungen bedeutsam.

Bei der Auswahl des Intelligenztests ist auf die Gütekriterien, die Normierung und auch auf das Erscheinungsjahr des Tests zu achten. Die Gütekriterien und die Normierungsgrundlagen sind in einem Handbuch zum Test von den Testentwicklern offen gelegt. Psychologen mit Universitätsabschluss können anhand dieser Kriterien die Güte des Tests beurteilen. Bei der Auswahl des Tests spielt die Fragestellung der Untersuchung eine wichtige Rolle. Die Beachtung der Durchführungsbestimmungen und die Einhaltung der Auswertungsbestimmungen sind ebenfalls Qualitätsmerkmale nach denen man einen Untersucher auswählen sollte. Bei Psychologen sind diese Kenntnisse und das sorgfältige Umgehen mit den Testdaten gegeben. Ein gewisses Expertentum ist bei der Interpretation des Begabungsprofils und der Beratung erforderlich, wenn es sich die Spezialgruppen der Hochbegabten wie auch der Minderbegabten handelt, da beide Gruppen gleichermaßen zwei Standardabweichungen von der Norm entfernt sind und besondere Bedürf-



### ... Intelligenz testen – Begabungen fördern

nisse im Hinblick auf ihre kognitive Förderung haben. Psychologen mit Kenntnissen zur Hochbegabung und Sonderschulpädagogen sind hier als Experten zu nennen.

Aktuell werden für Intelligenztestungen im Vorschulalter der *Hannover-Wechsler-Intelligenztest für das Vorschulalter - HAWIVA III* und die *Kaufman-Assessment Battery for Children - K-ABC* häufig genommen. Für Testungen im Schulalter werden das *Adaptive Diagnostikum - AID 2*, der *Hamburg-Wechsler-Intelligenztest für Kinder - HAWIK IV*, der *Berliner Intelligenztest für Hochbegabte - BIS-HB*, der *Kognitive Fähigkeitentest - KFT*, die *Münchener Hochbegabtenbatterie - MHBT* und die *Kaufman-Battery for Children - K-ABC* gerne genutzt. Im Erwachsenenalter wird häufig mit dem *Intelligenz-Struktur-Test - IST 2000R* und dem *Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene - WIE* geprüft. Es stehen natürlich mehr Intelligenztests zur Verfügung als hier angegeben. Die aufgeführten Tests sind allerdings die bekanntesten und am häufigsten verwendeten. Sie sind in hohem Maße objektiv, reliabel und valide.

### Begabungsdiagnostik

Eine Begabungsdiagnostik ist mehr als ein Intelligenztest. Eine Begabungsdiagnostik, auf deren Grundlage Förderempfehlungen gegeben werden, beinhaltet verschiedene Bausteine: Anamnese, Exploration, Intelligenztestungen, Fragebogentests, offene Befragungen und Beobachtungen.

Die Anamnese erhebt die Entwicklungsgeschichte des Kindes oder der Erwachsenen. Die Exploration der aktuellen Situation und die Fragestellung verdeutlichen den Arbeitsauftrag an den Psychologen. Intelligenztestungen, die die Grundintelligenz und das Fähigkeitenprofil zeigen, sind sicher der Kern der Begabungsdiagnostik. Je nach Fragestellung werden Fragebogentests zum Lern- und Arbeitsverhalten, zur Leistungsmotivation, zu Interessen und manchmal zu LRS oder speziellen Problemen und zur Persönlichkeit eingesetzt. Die Beobachtungen während der Diagnostik geben zusätzliche Hinweise, die in die Beratung einfließen.

Nach einem Erstgespräch erfolgt die Erhebungsphase mittels standardisierter Intelligenztests, Fragebogentests und Befragungen. Sie umfasst meist zwei bis vier Stunden. Nach einer Auswertung erfolgt das Befundgespräch, in dem die Ergebnisse mitgeteilt und erklärt werden. Anschließend erfolgt die Beratung mit Förderempfehlungen und das genauere Eingehen auf die Fragestellung wegen der die Begabungsdiagnostik durchgeführt wurde. Oftmals wird zudem ein Bericht oder Gutachten erstellt.

Fast alle Beratungsstellen, Institutionen und Praxen, die auf Qualität achten, führen eine Begabungsdiagnostik in dieser Form oder ähnlich durch.

### Wann und für wen ist eine Begabungsdiagnostik geeignet?

Eine Begabungsdiagnostik macht Sinn, wenn eine bestimmte Fragestellung im Raum steht, die mit der Begabung, der Leistung, dem Lernen oder auch einem Gefühl von Andersartigkeit im Denken zu tun hat.



### ... Intelligenz testen – Begabungen fördern

Für eine frühe Einschulung kann die Begabungsdiagnostik ermitteln, ob das Kind über eine überdurchschnittliche oder sehr hohe Begabung verfügt, die erwarten lässt, dass das Kind den Unterrichtsstoff schon gut verarbeiten kann. Sozial-emotionale und motorische Faktoren sollten in diesem Falle auch berücksichtigt werden. Bei Schulkindern gibt es häufig Fragestellungen zu Unterforderung oder auch zu Minderleistungen, zum Lernen, zur Motivation oder zur Konzentration, bei denen eine Begabungsdiagnostik Hinweise zur Förderung geben kann. Erwachsenen kommen oftmals mit Fragestellungen zu einer Hochbegabung, wenn sie erfahren haben, dass ihre Kinder hochbegabt sind. Manchmal stellen sie auch eine besondere Schnelligkeit im Denken und Arbeiten und eine gewisse Andersartigkeit fest und wollen die Ursache dazu ergründen.

### Was tun, wenn eine Hochbegabung festgestellt wurde?

Intelligenz ist ein prägender Bestandteil der Persönlichkeit und bestimmt wesentlich das Selbstbild. Für Hochbegabte ist dies ein Teil ihrer Identität. Die Erfahrung zeigt, dass Personen, die erst im Erwachsenenalter von ihrer Hochbegabung erfahren, sich ihre Lebensgeschichte und ihre Identität neu erarbeiten müssen. Kinder und Jugendliche können das Wissen um ihre Begabungsstärke schneller integrieren.

Wird eine Hochbegabung im Kindes- und Jugendalter festgestellt, sollten Eltern, Erzieher und Lehrer sich um individuelle Förderung bemühen, um die Entwicklung der hohen Fähigkeiten weiter zu stärken und auch um die Lern- und Leistungsmotivation langfristig zu erhalten. Langandauernde Unterforderung führt zum Verlust von Lernmotivation und Leistungswillen und beinhaltet die Gefahr von Underachievement (Minderleistung) oder auch psychosomatischen Beschwerden oder Depressivität. Daher ist die Notwendigkeit einer besonderen Förderung gegeben, auch wenn die Kinder und Jugendlichen insgesamt angepasst und unauffällig sind.

Individuelle Förderung durch einen differenzierenden Unterricht und andere Aufgabenformate sind heute Merkmale eines guten Unterrichts für begabte Schüler. Für einige kommt Akzeleration (Beschleunigung) in Frage. Sie können aufgrund ihres schon vorhandenen Wissens oder schnellen Lernens eine Klasse überspringen oder in einem Fach den Unterricht einer höheren Klasse besuchen. Ein Enrichment (Anreicherung) kann durch ein zusätzlich durchgeführtes Projekt, dem parallelen Erlernen von zwei Fremdsprachen oder vertiefende Fragestellungen im Unterricht erfolgen.

Zu beachten ist auch, dass besonders hochbegabte Kinder und Jugendliche oder hochbegabte Erwachsene nicht nur höhere kognitive Fähigkeiten haben, sondern auch häufig andere sozial-emotionale Merkmale und Bedürfnisse. Hochbegabte erleben die Dinge oftmals intensiver und sie agieren auch intensiver. Im Kindes- und Jugendalter kann dies manchmal mit einer erhöhten Impulsivität einhergehen, was durchaus zu fälschlichem Etikettieren



... Intelligenz testen – Begabungen fördern

als hyperaktiv führen kann. Hochbegabte können aber in Bereichen ihres Interesses lange und konzentriert arbeiten, ohne auf Ablenkung zu reagieren. Oftmals ist auch ein hoher Anspruch an sich selbst und ein Perfektionismus zu beobachten, der aus der Person heraus entsteht und diese oftmals unter Stress setzt. Ihnen fehlt dann die Fähigkeit zur Selbstberuhigung und sie brauchen Unterstützung dazu von ihren wichtigen Bezugspersonen.

Eine individuelle Beratung und Förderung ist ressourcenorientiert, sie stärkt die Stärken und schwächt die Schwächen. Es geht um die Entfaltung der Begabungen und Fähigkeiten in jedem Bereich und auf jedem Niveau. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

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

- Anzeige -

**Aktivierendes Kulturmanagement**

**Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe**

Jochen Zulauf

Oktober 2012, 208 Seiten, kart., 28,80 €, 978-3-8376-1790-0



Die Kulturszene ist gegenwärtig mit permanenten Veränderungen konfrontiert, die vor allem durch das plurale und individuelle Freizeitverhalten, den demografischen Wandel und durch die Sparzwänge der öffentlichen Hand charakterisiert werden. In Kulturbetrieben ist ein grundlegend neues Managementverständnis nötig, um diesen Herausforderungen adäquat gewachsen zu sein. Dieses Handbuch stellt mit Organisationsentwicklung und vor allem Qualitätsmanagement zwei in anderen Bereichen erprobte und etablierte Verfahren vor, die bislang weder in der Praxis noch in der Literatur zum Kulturmanagement angemessen Beachtung gefunden haben. Eine wichtige Handreichung für ein Kulturmanagement auf der Höhe der Zeit.

Details & Bestellung: [www.transcript-verlag.de/ts1790/ts1790.php](http://www.transcript-verlag.de/ts1790/ts1790.php)



PROF. DR.

CLAUDIA SOLZ-  
BACHER

hat einen Lehrstuhl für  
Schulpädagogik an der Uni-  
versität Osnabrück. Sie ist  
Gründungsvorstand des  
Niedersächsischen Instituts  
für frühkindliche Bildung  
und Entwicklung (nifbe)  
und leitet dort die For-  
schungsstelle Begabungs-  
förderung. Sie ist zudem  
Vorstand des Internationa-  
len Centrums für Begab-  
ungsforschung (ICBF) der  
Universität Münster.

## Intelligenz setzt sich nicht von alleine durch

Um (Hoch)Begabungen in Leistungen zu überführen, bedarf es der  
Förderung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale

Ein Beitrag von Claudia Solzbacher, Osnabrück

### Selbstkompetenz ist die Eintrittskarte zum Erfolg

Für die Sportler, die bei den Olympischen Spielen an den Start gehen, ist es fast eine Selbstverständlichkeit, mit einem Mentalcoach zu arbeiten. Sich in Stresssituationen beruhigen oder sich nach Misserfolgen wieder aufbauen zu können – das sind wichtige Fähigkeiten, die nicht nur Sportler beherrschen müssen, um erfolgreich zu sein. Solche Kompetenzen sind auch wichtig für besonders begabte Kinder und Jugendliche.

Denn Begabungen können recht allgemein als „Fähigkeitspotenziale“ bezeichnet werden, die nicht Fertigkeiten oder Kompetenzen an sich beschreiben, sondern nur die Möglichkeit zu diesen. Entscheidend für die Umsetzung von Begabung in Leistung sind sowohl Umweltfaktoren als auch (nicht kognitive) Persönlichkeitsmerkmale. Dabei sind Begabungen als dynamisch zu verstehen, da davon ausgegangen werden kann, dass sich Begabungen im Laufe des Lebens entwickeln, ausbilden und verschieben können.

Es sind vor allem die Persönlichkeitsmerkmale, die für die Umsetzung von Begabung in Leistung unterschätzt werden. Auch wir alle erleben es jeden Tag: Wir müssen für bestimmte Aufgaben unseren ‚inneren Schweinehund‘ überwinden (Selbstmotivationsfähigkeiten haben), unsere Wut über bestimmte Vorgänge ausblenden können (Selbstberuhigungsfähigkeiten haben) usw.

Will man diese Selbstkompetenzen in Kita und Schule stärken, so kann dies vor allem dadurch geschehen, dass die (Lern-)Umweltfaktoren so organisiert werden, dass sie die Förderung von Persönlichkeitsmerkmalen unterstützen. Beispielsweise können Pädagoginnen und Pädagogen die Unterrichtsform oder die Lernsituation (die Umweltfaktoren also) so gestalten, dass Selbstkompetenzen gefördert werden. Dabei ist es wichtig, dass diese Selbstkompetenzen individuell diagnostiziert und gefördert werden. Dass Pädagogen mehr Wert auf die Förderung von Selbstkompetenz legen müssen, kommt deshalb in der Tat auch in letzter Zeit verstärkt in die bildungspolitische Diskussion über das Stichwort „individuelle Förderung“ – die Fanfare bildungspolitischer Reformen nach PISA. Eine solche individuelle Förderung stellt einen bildungspolitischen Paradigmenwechsel dar, denn Schule ist in Theorie und Praxis bisher eher auf das Unterrichten von Gruppen ausgerichtet. Unter individueller Förderung in Kita und Grundschule versteht man alle pädagogischen Handlungen, die mit



### ... Intelligenz setzt sich nicht von alleine durch

der Intention erfolgen, die Begabungsentwicklung und das Lernen jedes einzelnen Kindes zu unterstützen, unter Aufdeckung und Berücksichtigung seines je spezifischen Potenzials, seiner je spezifischen (Lern)voraussetzungen, (Lern)bedürfnisse, (Lern)wege, (Lern)ziele und (Lern)möglichkeiten. Ein wichtiger Ausgangspunkt ist dabei die Lebenssituation des Kindes. Zu diesen Handlungen gehört auch die Reflexion des Verlaufs der Entwicklung emotional-sozialer und kognitiver Persönlichkeitsmerkmale.

### Persönlichkeit entwickelt sich in gelungenen Beziehungen

Dabei ist zu betonen, dass sich gerade die Selbstkompetenzen maßgeblich in gelungenen Beziehungen zwischen Erwachsenen und Kindern entwickeln. Über Beziehungen, die von Respekt und Anerkennung getragen sind. Der Hirnforscher Gerald Hüther spricht in diesem Zusammenhang von der „Macht der inneren Selbst-Bilder“, die durch soziale Beziehungen mit Erwachsenen geprägt werden und sich bis in die Hirnstrukturen hinein verfestigen. Die Fähigkeit der in einer Beziehung erlernten Ich-Stärke ist Ausgangspunkt sämtlicher Lernprozesse eines Kindes. Es sind diese inneren Bilder (positive wie negative), die das Selbstvertrauen in das eigene Begabungspotenzial beeinflussen und damit auch die Selbstkompetenz im Umgang mit der Begabung und ihrer Umsetzung in individuelle Leistung prägen. Gelungene Beziehungen sind Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklungs- und Bildungsprozesse. Die Fähigkeit, sich selbst zu beruhigen (oder zu motivieren) entsteht durch Verinnerlichung (Internalisierung) von z.B. beruhigenden (bzw. ermutigenden) Erfahrungen, die in der Kindheit (so auch in der Schule) durch die prompte und auf die Bedürfnisse des Kindes abgestimmte Reaktion von Bezugspersonen ausgelöst wird. Dabei muss betont werden, dass Selbstkompetenzen zwar früh gelernt werden, aber später – also in Schule und Ausbildung – auch noch ausgebaut werden können, und zwar in allen Beziehungen, in denen der Lernende sich als Person wahrgenommen und angenommen fühlt.

Gerade in der Lehrerbildung müsste deutlicher als bisher auf die Ausbildung von Beziehungskompetenz Wert gelegt werden. Professionelle Beziehungskompetenz ist Grundlage für das Erkennen von Begabungen/Fähigkeiten sowie auch für den Glauben an die eigenen Fähigkeiten bei den Kindern. Es sind also diese Beziehungen, die maßgeblichen Einfluss haben auf Lernmotivation und Lernwille, Selbsteinschätzungsfähigkeit und Selbstvertrauen, die Fähigkeit Verantwortung für das eigene Lernen zu übernehmen, Frustrationstoleranz und Durchhaltevermögen sowie auf die Fähigkeit, sich eigene Lern- und Verhaltensziele zu setzen und persönliche Zielvereinbarungen zu formulieren. Letztlich sind gelungene Beziehungen entscheidend für die Umsetzung von Begabung in Leistung. Deutlich wird an dieser Aufzählung zudem, dass diese Selbstkompetenzen grundlegend für das Lernen insgesamt sind. Deshalb wiegt es doppelt schwer, dass man immer den Eindruck hat, es handelt sich um Kompetenzen, die der Schüler schon mitbringen muss – Schule fühlt sich dafür nicht zuständig.



### ... Intelligenz setzt sich nicht von alleine durch

Die Bedeutung des Umgangs zwischen Lehrer und Schüler wird derzeit in der pädagogischen Debatte u. a. um Disziplin, Respekt und Konfliktbewältigung thematisiert. Allerdings wird in diesem Zusammenhang häufig von der Lehrer-Schüler-„Rolle“ gesprochen, was deutlich macht, wie formalisiert diese Lehrer-Schüler-Beziehung gedacht wird. Die besondere Bedeutung echter „Beziehung“ für Lernen wurde und wird seltener thematisiert und aktuell erst durch die Hirnforschung in ihrer Bedeutung gestärkt. Denn eines ist wichtig zu betonen: Die Beziehung zum Kind wird stark durch die positiv fördernde professionelle pädagogische Haltung der Pädagogen zum Kind geprägt. Gerade die „Echtheit“ der Beziehung kann als Indikator für das Leistungs- und Entwicklungsvermögen eines Kindes gelesen werden, wenn Persönlichkeits- und Fähigkeitsmerkmale wahrgenommen, didaktisch angesprochen und gefördert werden. Kinder merken schnell, wenn das Interesse an ihnen nicht echt ist und „schalten ab“. Hochbegabte haben hierfür in der Regel ein besonders feines Gespür.

### Beziehungspflege zwischen Lehrkräften und Schülern braucht Zeit und Professionalität

Bedauerlicherweise sind diese positiven, respektvollen Beziehungen in der Schule sehr störanfällig: Lehrer stehen unter dem Druck Standards zu erfüllen, den gleichen Stoff in immer weniger Schuljahren „einzupauken“ und auszulesen anstatt zu fördern. Dieser Druck und die fehlende Zeit für das einzelne Kind führen zu gestörten Beziehungen und zur Unprofessionalität, d.h., dass eine individuelle Diagnostik und Förderung auf der Strecke bleibt: Bringt dieses und jenes Kind möglicherweise deshalb schwache Leistungen, weil es ihm an bestimmten Selbstkompetenzen mangelt? Wenn ja, welche Fördermaßnahmen könnten hier greifen etc.

Viele schulische „Negativ-Karrieren“ von hochbegabten und besonders talentierten Kindern sind u.a. durch diese mangelnde Diagnose von Persönlichkeitsmerkmalen zu erklären. Der Persönlichkeitspsychologe Julius Kuhl weist immer wieder darauf hin und hat u.a. einen interessanten Persönlichkeitstest entwickelt, der Eltern und Pädagogen sehr hilfreich sein kann beim Aufdecken einschlägiger Persönlichkeitsmerkmale und Hindernissen auf dem Weg der Umsetzung von Begabung in Leistung.

Denn auch diese Szenarien kennen wir alle: den eher weniger begabten aber fleißigen Klassenkameraden, der sich alles mühsam erarbeiten musste, aber gerade mit diesen Eigenschaften in Schule und Beruf sehr erfolgreich ist (den sogenannten Overachiever) sowie den hochintelligenten Mitschüler, der sich selbst „nicht im Griff“ hatte und auch später weit unter seinen Möglichkeiten bleibt (den sogenannten Underachiever). Der erste braucht keinen „Mentaltrainer-Lehrer“, aber was hätte Letzterer mit einem solchen Training nicht alles erreichen können – für sich selbst und für die Gesellschaft?¶



PROF. DR.

GERALD HÜTHER

ist Professor für Neurobiologie und leitet die Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen und des Instituts für Public Health der Universität Mannheim/Heidelberg. Wissenschaftlich befasst er sich mit dem Einfluss früher Erfahrungen auf die Hirnentwicklung, mit den Auswirkungen von Angst und Stress und der Bedeutung emotionaler Reaktionen. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und populärwissenschaftlicher Darstellungen (Sachbuchautor).

Mehr erfahren Sie unter [www.gerald-huether.de](http://www.gerald-huether.de).

## Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn

*Neue Erkenntnisse der Hirnforschung – Wie Eltern lernen können, sich selbst und ihre Kinder zu begeistern*

Ein Beitrag von Gerald Hüther, Göttingen

Leider können sich Erwachsene nur vereinzelt an ihre ersten Kindheitserlebnisse erinnern. Erinnern an dieses Glücksgefühl, mit dem sie sich als kleines Kind auf den Weg gemacht haben, die Welt zu entdecken. Sie können sich kaum entsinnen an diese unglaubliche Offenheit, Gestaltungslust und Entdeckerfreude. Sie haben nur eine getrübbte Vorstellung von dieser den ganzen Körper durchströmenden Begeisterung über sich selbst und über all das, was es damals zu entdecken und zu gestalten gab. Wären diese Erinnerungen präsenter, wären viele Sorgen, Probleme und Nöte des Erwachsenseins gar nicht existent.

Leider ist vielen Erwachsenen genau das weitgehend verloren gegangen, was einem Kind die pure Lebensfreude vermittelt: die Begeisterung. Zwanzig bis fünfzig mal am Tag erlebt ein Kleinkind einen Zustand größter Begeisterung. Und jedes Mal kommt es dabei im Gehirn zur Aktivierung der emotionalen Zentren. Die dort liegenden Nervenzellen haben lange Fortsätze, die in alle anderen Bereiche des Gehirns ziehen. An den Enden dieser Fortsätze wird ein Cocktail von neuroplastischen Botenstoffen ausgeschüttet. Diese Botenstoffe bringen nachgeschaltete Nervenzellverbände dazu, verstärkt bestimmte Eiweiße herzustellen. Diese werden für das Auswachsen neuer Fortsätze, für die Bildung neuer Kontakte und für die Festigung und Stabilisierung all jener Verknüpfungen gebraucht, die im Hirn zur Lösung eines Problems oder zur Bewältigung einer neuen Herausforderung aktiviert worden sind.

Das ist der Grund, warum wir bei all dem, was wir mit Begeisterung machen, auch so schnell immer besser werden. Jeder kleine Sturm der Begeisterung führt gewissermaßen dazu, dass im Hirn ein selbsterzeugtes Doping abläuft. So werden all jene Stoffe produziert, die für alle Wachstums- und Umbauprozesse von neuronalen Netzwerken gebraucht werden. So einfach ist das: Das Gehirn entwickelt sich so, wie und wofür es mit Begeisterung benutzt wird.

Deshalb ist es entscheidend, sich als Heranwachsender oder Erwachsener diese Begeisterung zu bewahren. Leider erleben wir im Laufe unseres Lebens alle zu oft das Gegenteil. Wir stellen fest, dass uns die anfängliche Begeisterung, mit der wir uns als kleine Entdecker und Gestalter unserer Lebenswelt auf den Weg gemacht haben, beim Älterwerden zunehmend abhanden



### ... Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn

kommt. Denn wie oft überwältigt uns heute noch ein Sturm der Begeisterung? Einmal pro Tag, einmal pro Woche? Einmal im Monat?

Das Schlüsselwort zur Beantwortung dieser Frage heißt: Bedeutsamkeit. Damit wir uns für etwas begeistern, muss es bedeutsam für uns selbst sein! Das ist die Krux.

Für ein kleines Kind ist noch fast alles bedeutsam, was es erlebt, erfährt und unternimmt. Aber je besser es sich später in seiner Lebenswelt einzurichten und zurechtzufinden gelernt hat, desto unbedeutender wird alles andere, was es in dieser Welt sonst noch zu entdecken und zu gestalten gibt. Wir sind gefangen in Routine. Indem wir älter werden, Erfahrungen sammeln und unsere Lebenswelt nach unseren Vorstellungen gestalten, laufen wir zunehmend Gefahr, im Hirn einzurosten. Wir kennen „unsere Pappenheimer“ und wissen „wie der Hase läuft“. Wir erledigen unseren Job. Wir machen, was getan werden muss. Wir funktionieren. Der Preis dafür ist hoch: für uns verliert das Leben seinen eigentlichen Reiz. Alles ist gleichermaßen bedeutsam oder unbedeutsam. Wir haben zwar unser Leben optimal in den Griff bekommen; unsere kindliche Begeisterungsfähigkeit mit seinen ganzen Reizen für unseren Geist haben wir aber bis zur Leblosigkeit abgewürgt. Es ist dringend an der Zeit, dass wir als Gesellschaft dieser negativen Entwicklung entgegensteuern. Denn wie es einem einzelnen Menschen mit der fehlenden Begeisterung ergeht, ergeht es auch unserer menschlichen Gemeinschaft. Wir erleben das Tag für Tag in der Familie, der Schule, dem Beruf. Unsere ganze Gesellschaft hat gewissermaßen kollektiv die Begeisterungsfähigkeit verloren. Es fehlt ihr sichtbar an Kreativität, Lebensfreude, Entdeckerlust und Gestaltungskraft. Daher dümpelt sie in eingefahrenen Routinen mit festgefühten Verwaltungsstrukturen dahin. Sie hat alles – scheinbar – im Griff und lässt sich sogar von Krisen kaum noch erschüttern. Sie funktioniert noch, aber sie lebt nicht mehr.

Dazu kommt: den allermeisten Menschen (unseren Verwandten, Freuden, Arbeitskollegen) wird es immer wichtiger, gut zu funktionieren. So funktionalisiert diese begeisterungslos gewordene Gesellschaft erst ihre Erwachsenen und am Ende sogar noch ihre Kinder. Die werden mit Wissen abgefüllt und es werden ihnen bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten beigebracht, anstatt in ihnen die Fackel der Begeisterung am eigenen Entdecken und Gestalten zum Lodern zu bringen. Die moderne Hirnforschung kennt den Weg hinaus aus diesem Dilemma. Sie hat wissenschaftlich ergründet: Alles, was Menschen hilft, was sie einlädt, ermutigt und inspiriert, eine neue, andere Erfahrung zu machen als bisher, ist gut für das Hirn und damit gut für die Gemeinschaft. Menschen, denen es gelingt, ihr Gehirn noch einmal auf eine andere als die bisher gewohnte Weise zu benutzen, bekommen ein anderes Gehirn. Menschen, die sich noch einmal mit Begeisterung für etwas öffnen, was ihnen bisher verschlossen war, praktizieren dieses wunderbare Selbstdoping für das eigene Gehirn. Die Wissenschaft nennt diesen Prozess Potenzial-



**... Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn**

entfaltung. Es ist das genaue Gegenteil von dem, was die meisten Menschen gegenwärtig betreiben: bloße Ressourcennutzung.

So lautet die frohe Botschaft der Hirnforscher: Wer sein Gehirn nicht zu einer Kümmerversion dessen machen will, was daraus hätte werden können, der müsste seine kindliche Begeisterungsfähigkeit zurück gewinnen. Er müsste sich einladen, ermutigen und inspirieren lassen, die Welt noch einmal so zu betrachten, wie damals, als er noch ein Kind war: mit all der Entdeckerfreude und Gestaltungslust, die als Anreiz und Dünger für das eigene Hirn gebraucht werden.

Um bei Heranwachsenden die kindliche Begeisterung dauerhaft virulent zu halten und sie immer wieder neu zu entfachen, müssten die Eltern die Rolle des Motivators übernehmen. Sie könnten, ihre Kinder resistent machen gegen Routine, Trägheit und Trübsal. Das kann aber nur gelingen, wenn sich diese Eltern ihre Befähigung zur Potenzialentfaltung selbst erhalten haben; wenn sie selbst weiter in das Leben verliebt sind und sich für all das begeistern, was dieses Leben tagtäglich in seiner ganzen Buntheit und Schönheit bietet – wie damals, als sie selbst noch kleine Kinder waren.

Eltern, die ein allzu funktionalisiertes Leben bereits in die Rolle des Ressourcennutzers gedrängt hat, brauchen allerdings selbst einen äußeren Antrieb, um zurückzufinden zu einer authentischen Begeisterung, die sie auf ihre Kinder übertragen können. Sie müssten ihren Kindern wirklich neue Perspektiven, als Gestalter ihres Lebens bieten.

Familie und Schule bilden vor diesem Hintergrund ein Beziehungsgeflecht, in dem alle Beteiligten Lehrer, Eltern und Kinder gemeinsam ihre Begeisterung am Entdecken und Gestalten wiedererlangen können. Zu entdecken, mit welchen Methoden und Angeboten die Kinder für das Lernen und die kreative Nutzung von Wissen begeistert werden können, müssten Eltern und Lehrer sich selbst begeistern. Nur wer in der Lage ist, sich an den Kindern zu begeistern, wird in der Lage sein, ihnen auch genug Begeisterungs-Doping für ihr Hirn mit auf den weiteren Lebensweg zu geben. ¶

**ZUM WEITERLESEN**

- Gerald Hüther, Uli Hauser, Jedes Kind ist hochbegabt, Knaus Verlag, 2012

bestellbar unter:

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_960/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_960/index.html)



## Ohne Fleiß kein Preis?

Zwei Studentinnen und angehende Musikvermittlerinnen stellen sich der Frage, in wie weit sich die Begabtenförderung in der Musikvermittlung integrieren und finden lässt. – Mit diesem Beitrag startet im *KM Magazin* eine Reihe zur Musikvermittlung der beiden Autorinnen aus Österreich, die sich in ihrer Forschung und Praxis intensiv mit den Herausforderungen und Neuerungen dieses wichtigen Arbeitsgebietes beschäftigen. Wir freuen uns, zwei Nachwuchskulturmanagerinnen gewonnen zu haben, die sich mit großem Engagement und kritischer Versiertheit dem Thema nähern! (d. Redaktion)

*Ein Beitrag von Marie Kristin Krammer und Esther Planton*

Je früher man weiß, was man einmal werden will, desto besser, so die Meinung besorgter Eltern. Früh übt sich also. Bereits im Kindergarten müssen sich die Eltern entscheiden, welchen Schwerpunkt das Kind besuchen soll: Musik, Kunst, Theater, Sport oder Sprachen. Eine gezielte Förderung beginnt also schon möglichst bald, damit es das Kind später einmal leichter hat. Aber ist das wirklich so?

Wie ist das zum Beispiel mit der Förderung in der Musik. Mit viel Fleiß, Konsequenz und natürlich der notwendigen Begabung und Förderung kann sich ein Kind zum Star am Musikhimmel entwickeln. Welche persönlichen, familiären und gesellschaftlichen Voraussetzungen muss ein junger Mensch mit sich bringen, um als musikalisches Talent zu gelten? Wann ist man ein Talent und soll gefördert werden? Wo beginnt der Sinn und wo der Wahnsinn? Grundsätzlich sollen Kinder die Möglichkeit haben, sich zu entfalten. Das muss Teil unserer Kultur und unserer Bildungspolitik sein. Fragwürdig wird es, wenn Förderung zur Überforderung wird. Eine professionelle, klassische Instrumentalbildung, um nur ein Beispiel zu nennen, verlangt eine harte, strenge Schule, die meist nicht kindgerecht aufgebaut ist. Ob das nun das Kind oder doch eher die Eltern wollen, sei nun dahin gestellt. Leistungsdruck, Ernsthaftigkeit und eine verlorene Kindheit gehören leider oft zu den Schattenseiten. Ist also Talente-Förderung immer gut und sinnvoll?

In der Musikvermittlung spielt die Begabtenförderung per se keine direkte Rolle. Musik soll für alle Menschen erlebbar und begreiflich sein. Neben Konzerten, Publikumsgesprächen, Hörbüchern oder Workshops in Schulen geht es oft einfach nur darum, den Menschen ein „musikreicheres“ Leben zu schaffen. Der Musikvermittlung liegt besonders daran, Kinder aller sozialen Schichten zu erreichen und nicht nur herausragende Talente zu fördern.

Förderung in der Musik kann also auch anders funktionieren, ohne dass aus jedem Kind sofort ein Paganini werden muss: Die bloße Beschäftigung und Freude an der Musik steigert die Kommunikation, Toleranz und Kreativität, um nur einige Aspekte zu erwähnen. Spezielle Musikvermittlungsprogramme versuchen, alle zu erreichen. Projekte für eine bestimmte Altersgruppe



**... Ohne Fleiß kein Preis?**

sollen das Interesse noch gezielter wecken, sowohl bei Kindern, Jugendlichen, als auch bei Erwachsenen.

So gibt es beispielsweise im Ruhrgebiet das Projekt „Jedem Kind ein Instrument“ für Grundschul Kinder. Dort darf jedes Kind ein Instrument seiner Wahl von der ersten bis zur vierten Klasse lernen. Im Vordergrund steht das gemeinsame Musizieren. Oder der interaktive Probenbesuch „Mitten im Orchester“ des ORF *Radio-Symphonieorchesters Wien*. Dabei sitzen die Kinder und Jugendlichen direkt neben den Orchestermusikerinnen und -musikern und erleben Musik hautnah. Anschließend dürfen die Instrumente auch ausprobiert werden.

Viele dieser Projekte werden speziell für Schulen geöffnet. Damit aber der Grundgedanke der Musikvermittlung weiter getragen wird und somit alle Menschen damit in Berührung kommen, versuchen viele Institutionen und Einrichtungen (wie Konzerthäuser und Orchester) durch bestimmte Kriterien, die an ihre individuellen Ziele und Vorhaben angepasst sind, Kinder und Jugendliche in ihre Projekte zu integrieren. Dabei werden der soziale Status, die finanziellen und familiären Umstände des Kindes bzw. des Jugendlichen besonders berücksichtigt. Diese Förderung ist durchaus wichtig, denn nur dadurch haben auch sozial benachteiligte Kinder die Chance, ihr Talent entfalten und ausbauen zu können. Diesem Bereich widmet sich Dietmar Flosdorf mit seinen Projekten „Musik zum Anfassen“ in Wien. Er fokussiert sich auf Kinder, Jugendliche, Lehrlinge, Menschen mit besonderen Bedürfnissen, Strafgefangenen und Menschen in Drogentherapie.

Durch solche Projekte kommen vielleicht jene Menschen mit Musik in Verbindung, die ein Instrument oder einen Konzertbesuch als keine Selbstverständlichkeit ansehen. Eine im klassischen Sinne professionelle Musik-Ausbildung erfordert eben einen finanziellen Aufwand und ist daher bestimmten Kindern vorbehalten. Talente gehören keiner besonderen sozialen Schicht an und das war auch wohl schon immer so: Ein Talent muss eben entdeckt werden, und die Musikvermittlung trägt zu diesem Prozess erheblich bei. ¶

**ÜBER DIE AUTORINNEN**

**Marie Kristin Krammer** absolviert seit 2011 an der *Universität für Musik und darstellende Kunst Wien* das Diplomstudium und ein Studium der Instrumental- und Gesangspädagogik Fagott. Zeitgleich besucht sie den postgradualen MA „Musikvermittlung – Musik im Kontext“ in Linz.

**Esther Planton** studiert den MA „Angewandte Musikwissenschaft“ in Klagenfurt und Wien. Neben wissenschaftlichen Tätigkeiten arbeitet sie projektbezogen im Musikmanagement und in der Musikvermittlung.



PROF. DR. GEORG  
THEUNISSEN

Jahrgang 1951, Diplom-Pädagoge, Heilpädagogie; acht Jahre pädagogisch leitend in einer großen Behinderteneinrichtung tätig, seit 1989 Professor im Hochschuldienst und seit 1994 an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg; Ordinarius für Geistigbehindertepädagogik und Pädagogik bei Autismus am Institut für Rehabilitationspädagogik der Philosophischen Fakultät III – Erziehungswissenschaften; Etwa 500 Publikationen in Fachzeitschriften und Fachbüchern; über 40 Fachbücher (Monografien, [Mit-]Herausgeberschriften, Handbücher) über Empowerment, Entospitalisierung, Inklusion, Verhaltensauffälligkeiten, Kunst/ästhetische Erziehung und Autismus.

## Savants

– über künstlerische Talente und Genies

Ein Beitrag von Georg Theunissen, Halle/Saale

Bereits vor etwa 200 Jahren stoßen wir auf Berichte über Personen, die als Künstler mit außergewöhnlichen Fähigkeiten imponierten, zugleich jedoch in ihrer Sprache, Denkfähigkeit und selbstbestimmten Lebensführung stark beeinträchtigt waren (dazu Theunissen & Schubert 2010). Das betraf zum Beispiel den Berner Künstler Gottfried Mind (1768-1814), dessen Begabung sich „ganz einseitig auf das Behalten von Formen und Farben“ (Koelsch 1924, 23) bezog, was er durch realitätsgetreue, bis ins winzigste Detail fein ausgearbeitete, naturalistische Zeichnungen von wenigen Lebewesen wie vor allem Katzen, Bären, Kaninchen, Pferde und Kinder zum Ausdruck brachte. Aufgrund dieser herausragenden Fähigkeit war Mind schon zu seinen Lebzeiten als „Der Katzen-Raphael“ berühmt geworden.

Gottfried Mind galt als ein „Idiot Savant“. Heute wird hingegen, um eine Diskriminierung zu vermeiden, nur noch von Savants gesprochen. Diesbezüglich unterscheidet der Savant-Forscher D. Treffert (1989; 1999; 2008a) zwischen „talented savants“ (talentiertere Savants) und „prodigious savants“ (Wunderkinder; geniale Savants): Als „talented savants“ werden neben intellektuell (geistig) behinderten Personen in erster Linie Autisten bezeichnet (autistic savants), die mit Inselbegabungen oder Fähigkeiten imponieren, die vor dem Hintergrund einer (schweren) kognitiven Beeinträchtigung oder tiefgreifenden Entwicklungsstörung außergewöhnlich seien. Demgegenüber gelten die Inselbegabungen von „prodigious savants“ vor allem in Bezug auf nichtbehinderte Erwachsene als spektakulär und genial. Während mindestens 10 % aller Autisten außergewöhnliche Fähigkeiten im Sinne talentierter Savants zeigen, sind nur etwa 100 „prodigious savants“ der einschlägigen Forschung bekannt. Ein derzeit berühmter „prodigious savant“ ist zum Beispiel der Zeichner Stephen Wiltshire, der – so O. Sacks (2000, 279, 312) – über ein „unglaubliches visuelles Gedächtnis (verfügt), das in der Lage zu sein scheint, in wenigen Sekunden die kompliziertesten Gebäude und Stadtlandschaften aufzunehmen und sie mit allen Einzelheiten zu speichern.“ Zuverlässige Untersuchungen zur Häufigkeit von Savants sowie zur Prävalenz von Savant-Fähigkeiten bei autistischen oder anderen behinderten Personen liegen allerdings nicht vor. Ebenso ungeklärt sind bis heute Ursachen oder Entstehungsbedingungen des Savant-Phänomens (vgl. Theunissen & Schubert 2010).

Eine Zusammenschau und Diskussion neurowissenschaftlicher Annahmen und Befunde bieten die Arbeiten von D. Treffert (1989; 1999; 2008b). Möglicherweise wird schon durch bestimmte Stimuli während der Schwangerschaft (z. B. klassische Musik) ein „vorgeburtliches Lernen“ befördert, wodurch eine rechts/linkshirnige Hemisphärenspezialisierung mit außerge-



### ... Savants

wöhnlichen Fähigkeiten gebahnt wird. Diskutiert wird zudem eine genetische Disposition für Savant-Fähigkeiten und Hirnspezialisierungen. Einige Forscher vermuten darüber hinaus eine Testosteron-Vergiftung während der Embryonalentwicklung, die linkshirnige Wachstumsverzögerungen und neuronale Funktionsschwächen zur Folge hätte. Davon seien in erster Linie männliche Savants betroffen, die gegenüber weiblichen deutlich dominieren würden (Häufigkeit von 6:1). Es gebe aber auch etliche Menschen mit Inselbegabungen und Autismus, die keine linkshirnigen Defekte, ja sogar eine Überlegenheit der linken Hirnhälfte (hypertropher *Cyrus angularis* bei außergewöhnlichen Rechenoperationen) aufweisen würden. Savant-Fähigkeiten im künstlerischen Bereich werden jedoch mit einer größer ausgebildeten und dominanten rechten Gehirnhälfte in Verbindung gebracht. In dieser Hirnregion, die unter anderem für das Wiedererkennen vertrauter Bilder und für die Herstellung räumlicher Beziehungen zuständig ist, liege – so der Neurowissenschaftler V. S. Ramachandran (2005, 67) – „unser Sinn für künstlerische Proportionen.“

O. Sacks (1995; 2000) gebührt das Verdienst, vor dem Hintergrund solcher Befunde sowohl talentierte als auch hochbegabte Savants nunmehr nicht nur im Lichte ihrer außergewöhnlichen, häufig spektakulären Leistungen, sondern in ihrem gesamten Menschsein zu würdigen und wertzuschätzen. Mit dieser zutiefst humanen, „ganzheitlichen“ Sicht wendet er sich zugleich gegen die bis heute noch verbreitete Gepflogenheit, Savants, autistische oder andere behinderte Menschen aufgrund ihrer Entwicklungsdiskrepanzen und Verhaltensprobleme als „psychiatrische Fälle“ oder „Behandlungsobjekte“ zu pathologisieren. Dies ist gleichfalls die Stimme der Betroffenen (Theunissen 2012), die nicht als „krank“ oder „psychisch gestört“ abgestempelt werden wollen. In der Tat sollten wir Wert auf die Erkenntnis legen, dass es fruchtbarer ist, sich an Spezialinteressen, Fähigkeiten und Ressourcen von Savants zu orientieren und ihnen Raum zur Selbstverwirklichung zu ermöglichen, als ihnen Schwächen, vor allem lebenspraktisches Versagen, vor Augen zu führen und ihnen daher eine an den Defiziten ausgerichtete heil- oder sonderpädagogische Förderung zu verordnen.

Solche Vorstellungen einer heilpädagogischen Behandlung stehen der Ansicht von O. Sacks, autistischen Persönlichkeiten und anderen Repräsentanten der Stärken-Perspektive diametral gegenüber, Savant-Fähigkeiten oder Spezialbegabungen nicht zu ignorieren oder gar zu eliminieren, sondern so zu unterstützen, dass sie für die betreffende Person psychisch (identitätsstiftend) und zugleich in sozialer Hinsicht, vor allem im Hinblick auf gesellschaftliche Teilhabe, bedeutsam sein können. Ließen sich bis vor wenigen Jahren noch viele Familien betroffener Personen zumeist aus Verzweiflung und Hilflosigkeit von einem defizitorientierten Denken und Handeln leiten, so findet heute auch bei Eltern die Wertschätzung und Unterstützung von Stärken immer mehr pädagogischen Zuspruch. Hinzu kommt ihr Wissen um die Befürchtung einiger Savant-Forscher, dass eine gezielte Förderung kogni-



### ... Savants

tiver (sprachlicher) Kompetenzen oder lebenspraktischer Fertigkeiten zu einem Verlust an Savant-Fähigkeiten oder einem Nachlassen an künstlerischen Aktivitäten führen kann. Solche Verhaltensänderungen werden bei ursprünglich künstlerisch talentierten oder hochbegabten Savants mit Neubildungen neuronaler Netzwerke vor allem in der linken Hemisphäre in Verbindung gebracht.

Vor diesem Hintergrund greift D. Treffert (1989, 263ff.) die Frage auf, ob eine Priorisierung funktionsorientierter Interventionen überhaupt legitim sei, wenn dies zu einer Beeinträchtigung, womöglich zum Verschwinden der außergewöhnlichen Stärken führe. Nachweislich schädlich sei es zudem, wenn „anstelle mit Savants ... an ihnen gearbeitet“ (267) und eine „pädagogische Achtsamkeit“ missachtet würde.

Der Heilpädagoge A. Phillips war es, der aufgrund eigener Erfahrungen mit Savants schon um 1930 zu dem Schluss kam, dass es keine überzeugende Alternative zur Entwicklung und Unterstützung eines „persönlichen Talents“ gebe. „Das Geheimnis“ einer solchen Entwicklungsförderung liegt wohl in der empathisch-verstehenden, „innerlichen Teilnahme“ (Treffert 1989, 267), wie es unter anderem auch A. Morishima und L. Brown (1977) am Beispiel des „Insekten-Malers“ Yamamura, einem talentierten Savant aus Japan, aufgezeigt haben. Andererseits sollte eine „breite Entwicklungsförderung“ unter Einbeziehung des Umfeldes nicht gänzlich außer Betracht bleiben. Während hierzu A. Phillips (1930, 255) empfahl, zuerst einmal das persönliche Talent zu unterstützen und erst an zweiter Stelle andere Förderungen (z. B. functional skills) anzubieten, halten es D. Treffert (1989, 263ff.; 2008a) wie auch Forscher aus dem Lager der Autisten (Lawson 2011) für sinnvoll, beide Wege miteinander zu verschränken – zumal durch eine Stärkenorientierung (training the talent) günstige Voraussetzungen (Selbstvertrauen, Motivation, Lernbereitschaft) für allgemeine Entwicklungsfortschritte geschaffen würden. Dieser Weg, bei dem zum Beispiel der Erwerb von Kulturtechniken mit dem Aufgreifen von Spezialinteressen und Stärken verknüpft wird, hat sich in der Praxis als wirksam und fruchtbar bestätigt. ¶

### LITERATUR

Theunissen, G.; Schubert, M. (2010): *Starke Kunst von Autisten und Savants*, Freiburg: Lambertus-Verlag, (darin alle zitierten Quellen)

*bestellbar unter:*

[www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v\\_d/ni\\_962/index.html](http://www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_962/index.html)



**PROF. DR.  
HERBERT HOPF-  
GARTNER**

*(geb. 1965) lebt und arbeitet als Musiker, Musikpädagogin und Musikwissenschaftler in Salzburg, Österreich. Bevorzugte Stilrichtungen als Musiker sind die Alte Musik, die zeitgenössische Musik sowie interdisziplinäre „Cross-Over“-Projekte. Viele seiner pädagogischen Arbeiten wurden in den letzten Jahren ausgezeichnet und gewürdigt (Salzburger Schulpreis des Jahres, Förderungspreis des BM für Unterricht, Kunst und Kultur, Einladung zur Biennale Salzburg). In seinen wissenschaftlichen Arbeiten widmet er sich vor allem anthropologischen, soziokulturellen und musikästhetischen Themenkreisen und deren musikpädagogischen Bezügen und Konsequenzen.*

## „Du bist ja begabt – ich aber nicht!“

### *Musikalisch-szenische Ensembleimprovisation als pädagogische Herausforderung*

*„Erkläre mir und ich vergesse – zeige mir und ich erinnere mich – lass es mich tun und ich verstehe.“<sup>1</sup>*

*Ein Beitrag von Herbert Hopfgartner, Salzburg*

Der staatlich geregelte Musikunterricht wie die außerschulische Musikvermittlung fördern Qualitäten wie eine Sensibilisierung für die verschiedenen Künste und Kulturen, den Anreiz zu musikalisch-kreativer Aktivität sowie die individuelle Entfaltung instrumentaltechnischer Fähigkeiten. Doch liegt es wohl an der Kunstfertigkeit und Sensibilität des musikalischen Leiters<sup>2</sup>, sowohl eine ganze Gruppe (Klasse) als auch jeden Einzelnen von einem Projekt zu überzeugen bzw. adäquat, also gleichwertig und gleichzeitig, zu beschäftigen. Ein mitunter schwieriges wie reizvolles Unterfangen.

In diesem kurzen Essay möchte ich einige Anregungen geben, die – aus der musikalischen Praxis kommend – zu überraschenden wie überzeugenden Ergebnissen führen können.

#### **1. Offene Fragen**

Hinsichtlich produktionsdidaktischer Fragestellungen ist die aktuelle Situation in der Musikpädagogik von einigen Spannungsfeldern geprägt: Die unterschiedliche musikalische Ausbildung aller Beteiligten, vielerorts übergroße Klassen, die Omnipräsenz industriell produzierter und medial aufbereiteter Popmusik, der nicht zu unterschätzende Einfluss jugendlicher Peergroups auf den Musikgeschmack des einzelnen Schülers sowie ein dadurch kaum zu überblickender Markt an Szenen, Kulturen, Genres und Musiken. All dies lässt das gemeinsame Musizieren in der Klasse bzw. mit einer Jugendgruppe mitunter zum Wagnis werden. Viele Jugendliche erleben zudem die in der Schule dargestellte Welt als eine vor allem theoretische, in Fächern geordnete Wissenswelt, in der es – punktuell und in der Halbwegszeit von einigen Tagen – um „richtige“ oder „falsche“ Lösungen geht.

Mit den Begriffen Empowerment, Partizipation und Diversität können pädagogische Strategien bezeichnet werden, die helfen, das Maß an Selbstbestimmung und Autonomie im Leben junger Menschen zu erhöhen. Gerade

<sup>1</sup> Konfuzius zugeschrieben.

<sup>2</sup> Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.



... „Du bist ja begabt – ich aber nicht!“

die Stärkung ihrer schöpferischen Potenziale eröffnet neue, noch ungenutzte Gestaltungsspielräume, wobei die künstlerische Erfahrung auch als Macht einer Lebensveränderung und -möglichkeit zur Erneuerung dienen kann.

Gerade die Aristotelische These<sup>3</sup>, wonach das Poetische eine menschliche Tätigkeit ist, die das Mögliche wahrnehmbar und vorstellbar macht, eröffnet jungen Menschen die Chance, in der Gesellschaft die kulturellen Qualitäten der Freiheit und Offenheit sowie die Hoffnung auf eine intellektuelle und spirituelle Entwicklung voranzutreiben.

Folgend seien einige provokante Thesen formuliert, die – wenn auch überspitzt – die gegenwärtige Diskussion in der Musikpädagogik bzw. Musikvermittlung dominieren.

1. Das Musische als die traditionell ungeteilte Verbindung aus Sprache, Bewegung und Musik<sup>4</sup> wird zumeist in speziellen Einzeldisziplinen (Deutsch, Sprachunterricht, Sport und Bewegung, Musikerziehung, Instrumentalunterricht etc.), räumlich wie zeitlich getrennt, unterrichtet. Fordert nicht ein ganzheitliches Musik-Erleben einen gemeinsamen gesamt-künstlerischen Spielraum?

→ Aktuelle neurobiologische Untersuchungen bestätigen traditionelle Handlungstheorien des 20. Jahrhunderts (vgl. J. Dewey, J. Piaget, H. Aebli, W. Gruhn), wonach ein erfolgreiches (musikalisches) Lernen durch prozessuale Entwicklungen von Handlungsmustern abläuft. Bewegen, Singen und Spielen sind also die Basis für eine spätere begriffliche Benennung bzw. eine symbolhafte Übertragung.

2. Viele „Gegenstände“ der schulischen Bildung sind überwiegend theoretischer Natur und werden „vernünftigerweise“ in Lehrplänen, Fächern, Lehrstoffsammlungen geordnet. Das „prinzipiell Unabschließbare“ (Hartmut von Hentig) wird in Schulstunden, Wiederholungen, Tests und Prüfungen behandelt und „erledigt“. Integrative Musikpädagogik respektiert die Komplexität und Dynamik des Lebens, die notwendige Fähigkeit zur aktiven Veränderung und Entwicklung sowie das Einfühlungsvermögen in die Gefühlswelt anderer als ästhetische Bildungskriterien.

→ Der inaktive und leidende „homo patiens“ wird durch das künstlerische Wirken, die Befähigung zur Selbstdarstellung zum engagierten „homo agens“.

3. „Auf unseren Musikschulen wird nicht die Musik als Sprache gelernt, sondern nur die Technik des Musikmachens; das Skelett der Technokratie, ohne Leben.“<sup>5</sup> Ein bedenkenloses und einseitig-technisches Reprodu-

<sup>3</sup> vgl. Aristoteles („Poetik“) 2005. 29.

<sup>4</sup> vgl. Georgiades 1958. 7ff.

<sup>5</sup> Harnoncourt 1987. 12.



... „Du bist ja begabt – ich aber nicht!“

zieren geschichtlicher Werke lässt wenig Raum für eine unvoreingekommene Konfrontation mit bzw. einer Interpretation von Kunst.

→ Durch die schöpferische und kreative Arbeit erhält jeder Teilnehmer eine menschliche Würde zurück, ein Würde, die ihm die Welt des Funktionierens immer wieder zu nehmen droht.

4. Arnold Gehlen konstatiert in den Künsten einen Zustand, „wo es eine dem Laien schwer verständliche Kunst für Künstler gibt, voll von hochbewusster Kennerschaft.“<sup>6</sup> Durch eine „Fachsprache mit eindeutig charakterisierten Sachverhalten auf umschriebenen Gebiet“ entsteht eine „Trennung des Fachmanns vom Laien“: Das Urteil über künstlerisches Schaffen wird infolgedessen delegiert!

→ Die Mehrdimensionalität eines künstlerischen „Welt-Bildes“ entsteht durch die Überlagerung einzelner „Bilder“: Die Vielfältigkeit der Parameter (aus Musik, Sprache, Bewegung, Theater, bildender Kunst, Film ...) und die Bereitschaft des kreativ Schaffenden bzw. des bewusst Zuhörenden, diese Zusammenhänge zu begreifen, ermöglichen ein mehrschichtiges Wahrnehmen, Verstehen und Genießen.

5. „Die Gegenstände der Schulbildung sind in der Mehrzahl vergangen (...).“<sup>7</sup> In der Beschäftigung mit historischer Musik lernt der Schüler zwar die Ästhetik vergangener Epochen und Stile kennen, eine Diskrepanz des Auseinanderklaffens von längst geschaffenen Kulturprodukten und aktuellem Kulturprozess ist dennoch festzustellen.<sup>8</sup>

→ Gerade die Konfrontation mit zeitgenössischer Kunst stärkt den Menschen, die Umstände des eigenen Lebens (eigene Bedürfnisse, Interessen, Phantasien, Ängste, Sorgen) produktiv zu erleben bzw. sich um Modifikationen und Verbesserungen in „Eigenregie“ zu bemühen.

6. Der heterogene Leistungsstand in einer Schülergruppe (Klasse, Ensemble) verhindert sehr oft ein kontinuierliches Zusammenspiel aller Kräfte. Spielt, musiziert, singt nicht jeder in einer Improvisation das ihm und seinem Leistungsstand Gemäße und ist (dadurch) ein wesentlicher bzw. wichtiger Teil des Ganzen?

→ Im kommunikativen, performativen Akt (Stegreifbühne ...) können die Erfahrungswelten der Interaktionspartner thematisiert werden: Weder das Lebensalter, die Begabung noch der Grad der Beherrschung des Musikinstruments sollen für Klangszene-Improvisationen entscheidend sein, sondern das Nachvollziehen von spontanen, gefühlsbetonten wie intellektuellen Of-

<sup>6</sup> Gehlen („Über kulturelle Kristallisation“, 1961) in Konersmann (Hg.) 1998. 230.

<sup>7</sup> Hentig („Bilden in der Gesellschaft“) in Schlemmer 1968. 216.

<sup>8</sup> Im Gegensatz zur Musik werden die Erzeugnisse und Kreationen der darstellenden und bildenden Kunst bzw. der Literatur von der Gesellschaft wesentlich leichter angenommen.



... „Du bist ja begabt – ich aber nicht!“

fenlegungen. Gruppendynamische Fremd- und Selbsterfahrungsprozesse begleiten die Teilnehmer bei ihrer Aktivität.

7. „Das einzige Verhängnis, der einzige Makel, der eine Menschengruppe treffen und an der vollen Entfaltung hindern kann, ist, isoliert zu sein.“<sup>9</sup> Statt einer Multikulti-Gesellschaft ist der interkulturelle Dialog zu suchen, um neben den Gemeinsamkeiten auch die Verschiedenheiten der Kulturen zu erhalten! Kein Volk, keine Religion und keine Nation können den politischen wie kulturellen Anspruch erheben, für alle gesellschaftlichen Phänomene eine allein richtige Antwort zu finden.

→ Ein Austausch der Kulturen ist folglich auch als Chance des Kennenlernens und des Verstehens zu deuten. Der sozialkommunikative Aspekt richtet sich gegen die Entmündigung sozial Benachteiligter und will die Spaltung in Privilegierten-(Upper Class-) und Unterprivilegierten (Underground-)Kultur aufheben.

8. Walter Gieselers Spruch „Musik als Ernstfall“ betrifft den Umstand, dass Kunst alle Facetten des „echten“ Lebens in verdichteter und deutlicher Form zum Inhalt hat: Neben „angenehmen“ Gefühlen (Liebe, Friede, Schönheit) werden existenzielle und „todernste“ Fragen aufgeworfen: Trauer, Krieg, Angst vor dem Verlust, Schmerz, Krankheit und Alter, das Sterben. Statt passiver Verdrängung (das „leichte“ Leben stellt in der eben solchen Musik ja lediglich ein Surrogat dar<sup>10</sup>) werden in der Ensemble-Improvisation schöpferische Kräfte geweckt, in der Einübung potenziert und gemeinsam präsentiert, wobei die aktive Auseinandersetzung mit essentiellen Themen und Sujets auch eine „Zeit des Innehaltens“ zulässt.

→ Improvisatorisches Musiktheater ist auch eine „Kunst des Augenblicks“, ein Zusammenfallen von inszeniertem Schein und wirklichem Sein, wobei die Einmaligkeit und Unwiederholbarkeit des schöpferischen Akts eine Katharsis bewirkt, die nur in der Spontaneität bzw. im intuitiven Spiel möglich ist.

Nach dem Philosophen Robert Spaemann lässt ein gebildeter Mensch den „animalischen Egozentrismus“ hinter sich. Es interessiert ihn, wie andere Menschen die Welt sehen, hören, begreifen und verstehen. Im gemeinsamen künstlerischen „Spiel“ überschreiten die Mitwirkenden schließlich ihre eigene Person und kreieren eine neue, erweiterte (kritische wie genussvolle) Sicht auf ihre Welt.

Die produktionsdidaktische Idee einer Klangszenen-Improvisation offenbart im Grunde ein zeitlos gültiges wie aktuelles didaktisches Konzept: Die Selbstbestimmung aller am Unterricht Beteiligten, die Durchdringung kognitiver,

<sup>9</sup> Lévi-Strauss („Rasse und Geschichte“, 1952) in Konersmann (Hg.) 1998. 213.

<sup>10</sup> Ebenso ist es eine Illusion zu glauben, dass die Jugendmusik von der Jugend, respektive die populäre Musik vom Volk erdacht, produziert und aufgeführt wird. Vgl. diesbezüglich auch die Sentenz von Gerhard Schulze: „Das Leben schlechthin ist zum Erlebnisprojekt geworden.“



... „Du bist ja begabt – ich aber nicht!“

affektiver und psychomotorischer Lernzielbereiche, die gleichzeitige Vermittlung von konkreten Handlungen und Inhalten (Stoffen) fördert handlungs- und kommunikationsbezogene Strukturen im Musikunterricht, wobei die „klassischen“ Wahrnehmungsbereiche einer vielsinnigen bzw. „polyästhetischen“ Erziehung miteinbezogen sind. Nach Wolfgang Roscher „bildet Bildung so den Sichbildenden weniger vor und aus als vielmehr um – sie verändert seine Trug-, Leit- und Zerrbilder von unserer Welt, sie prägt Wirklichkeit ein.“<sup>11</sup>

#### ZUM WEITERLESEN

- Herbert Hopfgartner „Wie erkenne ich als Lehrer musikalische Begabung?“, in: „News & Science“, [www.begabtenzentrum.at](http://www.begabtenzentrum.at)
- Herbert Hopfgartner „Lust fördern und Leistung fordern – ein Widerspruch? Pädagogische Herausforderungen im Umgang mit musikalisch begabten Kindern“, Vortrag beim ECHA-Kongress in Münster, [www.icbfkongress.de](http://www.icbfkongress.de)

#### LITERATUR

- ADORNO, Theodor W.: Dissonanzen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1991
- ARISTOTELES: Poetik, Stuttgart: Philipp Reclam jun. 2005
- BRESGEN, Cesar: Die Improvisation in der Musik (Musikpädagogische Bibliothek, Band 27), Wilhelmshaven, Heinrichshofen's Verlag 1983
- DECKER-VOIGT, Hans-Helmut u. a. (Hg.): Lexikon Musiktherapie, Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie 1996
- DUDEN BAND 7: Etymologie, hrsg. v. Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion: Günther Drosdowski, Rudolf Köster, Wolfgang Müller, Werner Scholze-Stubenrecht, Mannheim/Wien/Zürich: Bibliographisches Institut 1963
- FEISST, Sabine: Der Begriff ‚Improvisation‘ in der neuen Musik, Sinzig: Studio Verlag Schewe 1997
- GEORGIADIS, Thrasybulos: Musik und Rhythmus bei den Griechen, Hamburg: Rowohlt 1958
- HARNONCOURT, Nikolaus: Musik als Klangrede, München/Kassel: Deutscher Taschenbuch Verlag/Bärenreiter 1985
- HENTIG, Hartmut von: Bildung, Weinheim/Basel: Beltz Verlag 1999
- HUIZINGA, Johan: Homo Ludens – Vom Ursprung der Kultur im Spiel, Hamburg: Rowohlt 1956
- KLUGE, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Berlin: Walter de Gruyter 1999
- KONERSMANN, Ralf (Hg.): Kulturphilosophie, Leipzig: Reclam Verlag 1998
- KORTE, Hermann: Die Dadaisten, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt 1994

---

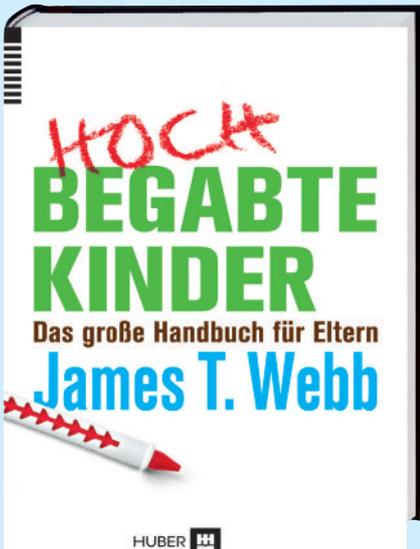
<sup>11</sup> Roscher (Hg.) 1984. 17.



... „Du bist ja begabt – ich aber nicht!“

- GÜRTELSCHMIED, Christine/KNAUS, Herwig/PESCHL, Wolf (Hg.): Musikerziehung – Zeitschrift der Musikerzieher Österreichs, Thema: (Grund-)Kompetenzen im Musikunterricht (Band 2/2003), Wien: öbv & hpt VerlagsgmbH & Co. KG 2003
- NIETZSCHE, Friedrich: Werke in vier Bänden, Wien/Salzburg: Caesar Verlag/Bergland-Buch 1980
- PETZOLD, Hilarion: Angewandtes Psychodrama, Paderborn: Junfermann-Verlag 1978
- ROSCHER, Wolfgang (Hg.): Integrative Musikpädagogik (Praxis und Produktion, Teil 2), Wilhelmshaven: Heinrichshofen's Verlag 1984
- ROSCHER, Wolfgang (Hg.): Musiktheater im Unterricht (Hochschuldokumentationen Mozarteum Salzburg, Institut für Integrative Musikpädagogik und Polyästhetische Erziehung), Innsbruck: Edition Helbling 1989
- SCHILLER, Friedrich: Sämtliche Werke, Band IV, München: Carl Hanser Verlag 1988
- SCHLEMMER, Johannes (Hg.): Bildung – Die Grundlage unserer Zukunft, München: Piper 1968
- SCHMIDT, Hans-Christian: Geschichte der Musikpädagogik (Handbuch der Musikpädagogik, Band 1), Kassel: Bärenreiter 1986
- SCHULZE, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft – Kulturosoziologie der Gegenwart, Frankfurt: Campus 2000
- STRUCK, Peter: Erziehung von gestern – Schüler von heute – Schule von morgen, München: Deutscher Taschenbuch Verlag 2000

- Anzeige -



*Richtig schlau*

Ein unentbehrlicher Ratgeber für Eltern von hochbegabten Kindern sowie deren Lehrer, Erzieher und Betreuer

James T. Webb et al.  
**Hochbegabte Kinder**  
Das große Handbuch für Eltern  
Deutsche Erstausgabe 2012.  
600 S., Gb  
€ 34,95 / CHF 46,90  
ISBN 978-3-456-85157-0

**HUBER** 

[www.verlag-hanshuber.com](http://www.verlag-hanshuber.com)



# Kraft oder Ohnmacht der Symbolik?

*Warum das neue Grundsatzprogramm der Kulturpolitischen Gesellschaft enttäuscht*

Die *Kulturpolitische Gesellschaft* beschloss im September ein neues Grundsatzprogramm. Es ist das dritte seit ihrer Gründung 1976. Sie artikuliert darin erneut ihren Anspruch auf gesellschaftliche Mitgestaltung. Sie enttäuscht allerdings jene, die nach der leidenschaftlichen Kulturinfarkt-Debatte auf schlüssige kulturpolitische Antworten gehofft hatten. Und beruht auf einem antiquiertes Verständnis von Kulturmanagement.

*Ein Beitrag von Dirk Heinze, Weimar*

Die außerordentliche Mitgliederversammlung, an der sich rund 100 Mitglieder beteiligten, begann mit einer Schweigeminute für den am 19. September verstorbenen Leiter des *Instituts für Kulturpolitik*, **Bernd Wagner**. Er war nicht nur ein herausragender Vordenker und Publizist, sondern eine Vaterfigur, die zwischen verschiedenen Generationen und Strömungen in der Kulturpolitischen Gesellschaft vermitteln konnte. Er wird so schnell nicht zu ersetzen sein. Wagner hatte sich bis zuletzt auch an der Debatte um das neue Grundsatzprogramm beteiligt.

Dieses liegt nun vor. Nach dem ersten Programm 1976, das unter dem Leitspruch „Neue Kulturpolitik“ stand, und einer überarbeiteten Fassung 1998 ist es nun zum zweiten Mal an die aktuellen Entwicklungen angepasst worden. Dem Beschluss zum Programm vorausgegangen war ein reger Austausch unter den Mitgliedern darüber, mit welchen programmatischen Ansätzen man auf aktuelle **gesellschaftliche Herausforderungen** reagieren will. In einem Jahr, das mit der fundamentalen Kritik der Herausgeber des Buchs „Der Kulturinfarkt“ begonnen hatte und auf der eine emotionale Debatte folgte, waren die Erwartungen an das neue Grundsatzprogramm nicht gering. Doch gemessen an der leidenschaftlichen Auseinandersetzung der letzten Monate dürften einige vom Ergebnis enttäuscht sein. Zwar geht das Programm auf viele wichtigen Themen ein – Nachhaltigkeit, Publikumsorientierung oder Digitalisierung –, doch verliert es sich allzu oft im Symbolischen.

Da wäre das allseits geforderte **Staatsziel Kultur** im Grundgesetz, verbunden mit der Verankerung der Kultur als Pflichtaufgabe der Kommunen, dessen Durchsetzung man sich nun stärker denn je widmen will. Dieses Ziel wird von den Beteiligten gern aufgeladen mit allerlei Hoffnungen – auf bessere finanzielle Ausstattung der Kultureinrichtungen oder einer Prioritätenverschiebung weg vom Ökonomischen hin zur Wertegemeinschaft. Doch wer-



### ... Kraft oder Ohnmacht der Symbolik?

den diese Ziele damit leichter erreicht? Dieter Rossmeissl, Kulturreferent aus Erlangen, wies darauf hin, dass eine Pflichtaufgabe ein stumpfes Schwert sei. Er empfinde die freiwillige kommunale Kulturaufgabe eher als Freiheit. Dem hielt Tobias Knoblich, Kulturdirektor aus Erfurt und Vizepräsident der Kulturpolitischen Gesellschaft entgegen, dass das Beispiel Sachsen zeige, dass man Kultur als Pflichtaufgabe verankern kann und die kulturelle Grundversorgung nicht zu einer Abwärtsspirale führt. Gleichzeitig wird nicht staatlich bestimmt, welche Kultur konkret gefördert wird. Interessanterweise wird Sachsen zwar immer wieder als positives Beispiel hervorgehoben – gefolgt ist diesem (vermeintlichen oder tatsächlichen) Vorbild aber bisher kein weiteres Bundesland.

Soll Deutschland also die Kulturnation werden, die sich viele wünschen, müssten ganz andere Räder geschwungen werden, müsste die Kulturpolitik auch in der öffentlichen Wahrnehmung heraus aus ihrer Nische, müssten die Gremien in den Kommunen, Ländern, im Bund sowie in Europa mit den besten Köpfen besetzt sein, um auf Augenhöhe mit anderen Politikfeldern die Prioritäten entsprechend neu zu setzen. Wie sieht es denn mit der Umsetzung der Erkenntnisse der Enquete-Kommission aus? Allenfalls Passagen aus dem 1000-seitigen Endbericht haben es ins neue Grundsatzprogramm geschafft.

Möglicherweise ist es aber auch das **Selbstverständnis** der Kulturpolitische Gesellschaft, das sie daran hindert, einen echten gesellschaftlichen Vorstoß zu wagen. Interessanterweise war es der Regionalverband Berlin-Brandenburg, der in einem Änderungsantrag forderte, sich klar von einer Lobbyorganisation wie dem *Deutschen Kulturrat* abzugrenzen und sich als Netzwerkorganisation zu verorten. Letztlich wurde dieser Vorschlag abgelehnt, aber man war sich einig, dass man sich nicht vorrangig als kulturelle Lobby verstehen möchte. Es ginge vielmehr um das Anstoßen von Debatten, so der wiedergewählte Präsident Oliver Scheytt. Nun stellt sich die Frage, wie man aus diesem Debattierclub eine schlagkräftige Truppe aufstellt, die die öffentliche Meinung tatsächlich mitbestimmt.

Zurück zur Symbolik: überraschenderweise gewann im aktuellen Programm die nationalsozialistische Vergangenheit wieder an Bedeutung. Ein Änderungsantrag forderte „eine kulturpolitische Praxis, die im Bewusstsein der **Geschichte** Deutschlands verantwortungsvoll“ mit diesem Erbe umgeht. Letztlich wurde die Passage allgemeiner formuliert, das man sich hier in einer besonderen Verantwortung sieht. Auch die jüngere Vergangenheit wurde betont, indem man sich verstärkt dem Zusammenwachsen der Kulturnation auf der Basis des Artikels 35 im Einigungsvertrag widmen will. Auf die besondere Erwähnung der alten und neuen Bundesländer wurde aber 22 Jahre nach der Wiedervereinigung immerhin verzichtet.



### ... Kraft oder Ohnmacht der Symbolik?

Vielmehr widmet man sich nun im verabschiedeten Programm verstärkt den gesellschaftlichen Triebkräften. Die Frage, wie wir unsere Gesellschaft nachhaltig gestalten wollen, wird hier folgerichtig auch als kulturpolitische Aufgabe angesehen. Da heißt es im entsprechenden Abschnitt: „Mit einer allein auf monetäres Wachstum orientierten Wirtschafts- und Produktionsweise können die anstehenden Krisen nicht bewältigt werden.“ Für den Kulturbetrieb sieht man – und das ist bemerkenswert – die Innovationsfähigkeit, das Veränderungspotenzial, den schonenden Ressourcenverbrauch und das künftige Publikum als zu beantwortende Fragen der **Nachhaltigkeit**. Weiter gedacht heißt das nichts anderes, als das jene Häuser und Projekte nicht mehr unterstützt werden können, die genau diese Kriterien nicht mehr erfüllen.

Mit dem demografischen Wandel und sich verändernden **Publikumsinteressen** findet ein weiteres Topthema der vergangenen Jahre prominenten Einzug ins kulturpolitische Grundsatzprogramm. Hier ist von regionalen „Disparitäten“ die Rede, die aus dem Gegensatz zwischen wachsenden und schrumpfenden Regionen entstehen. Leider ist dieser Abschnitt eher destruktiv konnotiert, spricht von Bedeutungsverlust, sozialen Selektionen, mangelnder Teilhabe. Hier hätte man sich eher eine Perspektive gewünscht, die den längst eingeleiteten Veränderungen Chancen einräumt und der Kulturpolitik dabei eine aktive Rolle zuweist.

Auf der Höhe der Zeit sind die Passagen zur **Kultur in der digitalen Gesellschaft** und der interkulturellen Öffnung. So entwickelt die Kulturpolitische Gesellschaft aus der Debatte um Urheberschaft und Eigentum, die momentan stark von Entwertungen geprägt ist, die Notwendigkeit einer neuen Bewertung. Man möchte die neuen Medien zudem verstärkt für eine „inklusive und partizipative Kulturpolitik nutzen“. Die Förderung von Medienkompetenz wird demzufolge als wichtig herausgestellt. Migration wird als „kostbare Ressource der Zukunft“ bezeichnet. Umso mehr kritisiert das Grundsatzprogramm, dass sich diese „interkulturelle Realität bislang jedoch nicht angemessen“ im alltäglichen Kulturleben widerspiegelt. Man sieht sogar die Notwendigkeit, den Begriff des kulturellen Erbes vor diesem Hintergrund neu zu interpretieren und Migranten stärker in die Verantwortung einzubeziehen.

Ein letztes Handlungsfeld wird schließlich mit der Kultur- und **Kreativwirtschaft** bestimmt. Hier ist die Kulturpolitische Gesellschaft gerade aktiv in Erscheinung getreten und untersuchte gemeinsam mit Partnern für die Bundesregierung den Einfluss des öffentlichen sowie Dritten Sektors auf die Kreativwirtschaft<sup>1</sup>. Dies kommt unmittelbar in diesem Abschnitt zum Ausdruck, der die öffentliche Infrastruktur als notwendiges Umfeld für prosperierende kreative Milieus betrachtet. Während man die sozialen Bedingungen vieler selbstständig tätiger Künstler und Kulturschaffende kritisiert, fehlt bei der Betrachtung der Kreativwirtschaft ihr Innovationspotenzial.

<sup>1</sup> Ein Kommentar zu dieser Studie erscheint in der nächsten Ausgabe des KM Magazins.



### ... Kraft oder Ohnmacht der Symbolik?

Man reduziert deren Stellung auf ihren „Beitrag zum kulturellen Angebot“, die Schaffung von Arbeitsplätzen und das Erzielen volkswirtschaftliche, relevanter Umsätze. Hier wirkt es sich als Nachteil aus, dass nahezu kein Vertreter des privatwirtschaftlichen Kultursektors im Verband aktiv ist.

Nach den beiden Kapiteln mit Grundsätzen und aktuellen Handlungsfeldern werden schließlich Aufgaben und Prioritäten der kulturpolitischen Praxis beschrieben. Das Kapitel beginnt mit dem bereits erwähnten eigenen Gestaltungsanspruch. Man sieht insbesondere seine Aufgabe darin, „möglichst vielen Menschen den Zugang zu Kunst und Kultur“ zu ermöglichen. Hier findet sich dann neben der kulturellen Vielfalt auch das Primat der Innovation. Eine kritische Passage widmet sich anschließend der Frage der Zuständigkeiten. Einmal mehr sorgt die föderale Struktur Deutschlands für Unklarheiten hinsichtlich der Kompetenzen insbesondere zwischen Ländern und Bund. Die Kulturpolitische Gesellschaft bewertet die Föderalismusreform II eher als Rückschlag und fordert dementsprechend klar eine Neubewertung. Während allerdings der eine Teil der Mitglieder offen den zunehmenden Einfluss des Bundes bei der Kulturförderung kritisiert, freut sich der andere über die größeren finanziellen Spielräume und Entlastungen. Einig ist man sich dann wiederum bei der Erprobung neuer Modelle für Kooperationen zwischen Städten und ihrem Umland als fairen Lastenausgleich – offenkundig der Versuch, das Kulturraumgesetz Sachsens auf andere Bundesländer zu übertragen.

Etwas schwammig geraten ist freilich ein Abschnitt, der auf kulturpolitische Partnerschaften zwischen den drei Sektoren abzielt. Hier möchte man einerseits das **bürgerschaftliche Engagement** würdigen, spricht aber allgemein von der Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen für Akteure im trisektoralen Feld. Das dürfte eine komplexe, schwer zu überprüfende Unternehmung sein, spätestens dann, wenn man sich gleichzeitig gegen betriebliche Rationalisierung und den Abbau von Fachlichkeit ausspricht. Bürgerschaftliches Engagement heißt eben auch in der Kultur mehr Eigenverantwortung und Unabhängigkeit von staatlicher und damit kulturpolitischer Einflussnahme.

**Kulturelle Bildung** wird im Grundsatzprogramm inzwischen als Kernaufgabe der Kulturpolitik angesehen. „Sie ist ein Menschenrecht und darf nicht Privileg für wenige sein, sondern muss als Schlüsselqualifikation für alle Generationen anerkannt und angeboten werden“, heißt es wörtlich. In diesem Zusammenhang werden konsequenterweise auch die digitalen Medientechniken für kulturpädagogische Konzepte angesprochen.

Der Blick nach **Europa** wie auf die **Globalisierung** wird nicht vergessen. Die internationale Kulturarbeit solle allerdings „nicht auf Sprachvermittlung, Kulturrexport und Begleitung der Außenpolitik reduziert werden.“ Man formuliert ein Plädoyer für die kulturelle Vielfalt unter Verweis auf die UNESCO-Konvention und sieht in der „wissensbasierten Gesellschaft“ das Leitbild der europäischen Kulturpolitik. Innovationspotenziale sollten gefördert werden,



### ... Kraft oder Ohnmacht der Symbolik?

weswegen man „eine noch engere Verzahnung von Kultur- und Kreativwirtschaftsförderung“ anstrebe. Das dürfte aufgrund der verschiedenen Ziele der Förderung – künstlerische versus ökonomische – ein nicht ungefährliches Unterfangen sein. Es geht aber auf den derzeitigen Diskurs zurück, das Drei-Sektoren-Modell aufgrund der gegenseitigen Verflechtungen aufzulösen.

Auch das **Kulturmanagement** bekommt im Grundsatzprogramm eine Rolle zugewiesen. In ihm sieht man einen Beitrag, „die vorhandenen Ressourcen möglichst wirtschaftlich einzusetzen“. Das ist eindeutig zu wenig, weil es den Managementbegriff auf Rationalisierung verkürzt. Dabei könnte bei einer zeitgemäßen Interpretation des Kulturmanagements eine viel größere Dimension erreicht werden. Allein schon die Entwicklung tragfähiger Führungs- und Organisationsmodelle oder die Steuerung von Change-Management-Prozessen böte dem gesamten Kultursektor ein Feld umfassender Erneuerung. Wenn man dann noch die Fähigkeit des Kulturmanagements als Katalysator zwischen Politik, Wirtschaft, Bildung und Medien sieht, ergibt sich ein Wirkungskreis, der die Kultur mit ihren spezifischen Kräften tatsächlich in ein gesamtgesellschaftliches Spiel einbetten kann. Doch hier will die Kulturpolitik der Koch sein, der dem Kulturmanagement lediglich die Rolle des Kellners zubilligt. Das wundert den aufmerksamen Beobachter des Diskurses innerhalb des *Fachverbands Kulturmanagement* allerdings wenig. Schließlich wird dort seit Jahren über die Verortung der eigenen Disziplin gestritten, ohne bislang zum Ergebnis zu kommen.

Insofern kann man das Schlusswort Oliver Scheytts durchaus zweideutig sehen, als er sagte: „Die Kulturpolitische Gesellschaft ist ein Verband von Köpfen, nicht von Funktionären, und diese Köpfe sind sehr wach.“ Diese kulturpolitischen Köpfe könnten die Schwäche des Fachverbands ausgenutzt und das Kulturmanagement in die zweite Reihe verwiesen haben. Dabei bräuchte es eher ein geschicktes Zusammenspiel beider Bereiche mit ihren jeweiligen Ansätzen und Instrumenten – zumal viele Akteure (auch und gerade der wiedergewählte Kupoge-Präsident) beide Rollen ja bereits bestens in einer Person ausfüllen. Gerade wenn sich die Kulturpolitik mit so grundlegenden gesellschaftlichen Entwicklungen beschäftigt und diese in ihrem Sinne mitgestalten will, bedarf es eines Kulturmanagements auf Augenhöhe und nicht einer Kulturbetriebslehre in rein dienender Funktion. Das vierte Grundsatzprogramm der Kulturpolitische Gesellschaft kommt vielleicht schneller als manch einer denkt. ¶

### DOWNLOAD DES NEUEN GRUNDSATZPROGRAMMS

[www.kupoge.de/verband/Grundsatzprogramm.pdf](http://www.kupoge.de/verband/Grundsatzprogramm.pdf)



# Urheberrecht und dessen Verwertung

## Welche Funktion hat die GEMA?

### KNUT EIGLER

ist Rechtsanwalt sowie Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht und Partner der Kanzlei Berndorff Rechtsanwälte in Berlin. Er ist Mitautor der Bücher „Musikrecht - Die Antworten“ (PPV Medien, 6. Auflage 2010) und „Designrecht - Die Antworten“ (PPV Medien, 2006) und beschäftigt sich überwiegend mit Vertragsgestaltungen und Rechtsstreitigkeiten in der Musik- und Veranstaltungsbranche. Neben den Künstlern und Produzenten vertritt er auch Konzertagenturen, Musikverlage und Plattenlabels. Während seines Studiums und Referendariats in Berlin und New York lernte er als Musiker und Veranstalter auch die praktische Seite kennen.

„Die GEMA ist unverschämt und bekannt als Musikverhinderer und als Quälgeist der Vereine und Konzertveranstalter.“ Julia Klöckner, CDU-Landesvorsitzende Rheinland-Pfalz

Ein Beitrag von Knut Eigler, Berlin

Ein Aufschrei der Veranstalter, Demonstrationen der Clubbetreiber, Wahlerfolge der Piraten, Filesharing, Massenabmahnungen, YouTube - das Urheberrecht kann sich über ein breites Interesse in der öffentlichen Diskussion nicht beschweren. Als Buhmann möchten sich quer durch die parteipolitischen Reihen viele Akteure schnell auf die GEMA einigen. Wie bei Reizthemen üblich, wird meist nur mit einem halben Auge hingeschaut. Doch wie kam es zu dieser Organisation und welche Funktion erfüllt die GEMA?

Derjenige, der ein Werk der Literatur, Wissenschaft oder Kunst erschafft, wird durch das Urheberrecht in einer besonderen Art und Weise geschützt. Anders als zum Beispiel ein Handwerker erwirbt der Künstler durch den Herstellungsprozess nicht nur das Eigentum an dem Werkgegenstand (zum Beispiel an seinem Gemälde), sondern zusätzlich eine besondere Rechtsposition: das Urheberrecht. Dieses schützt ihn in der persönlichen Beziehung zu seinem Werk. Der Urheber ist allein berechtigt, sein Werk zu veröffentlichen, zu vervielfältigen, zu verbreiten oder zu verändern. Es handelt sich um eine absolute Rechtsposition, die jeden anderen außer dem Urheber von der Nutzung des Werkes ausschließt, solange der Urheber dies nicht gestattet. Das Urheberrecht ermöglicht es dem Künstler zum einen in künstlerischer Hinsicht darüber zu entscheiden, ob und wie sein Werk der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden soll. Die Rechtsposition ermöglicht es ihm aber insbesondere auch, in wirtschaftlicher Hinsicht die kommerzielle Verwertung seines Werkes durch andere zu steuern und an dieser Verwertung finanziell in angemessener Weise beteiligt zu werden. Das Urheberrecht ist als geistiges Eigentum durch Artikel 14 des Grundgesetzes garantiert und vor Beeinträchtigungen geschützt.

Dem Urheber würde es bei der massenweisen Nutzung in verschiedensten Medien häufig schwerfallen, seine Rechte gegenüber allen Nutzern seiner Werke geltend zu machen. Der Musiker aus Hamburg weiß einfach nicht, wann seine Musik im Bayerischen Rundfunk oder in Frankreich im Radio gespielt wird. Und umgekehrt geht es auch den Musiknutzern so. Wie viel Arbeit hätte der Konzertveranstalter, wenn er für jeden Song einzeln die Lizenzen bei den Rechteinhabern einholen müsste? Denn die meisten Bands spielen nicht



### ... Welche Funktion hat die GEMA ?

nur ihre eigenen Songs, sondern vielfach werden auch Coverversionen von anderen Komponisten aufgeführt. Ähnlich ist die Situation auch bei Online-Diensten wie *iTunes*, *Spotify* und *YouTube*. Auch diese zahlen lieber zentral für alle Nutzungen an eine Verwertungsgesellschaft, als sich mit einer riesigen Vielzahl von Ansprechpartnern zu beschäftigen. Vom Grundsatz sieht das auch *YouTube* so, die mit etlichen Verwertungsgesellschaften wie der britischen *PRS for Music* Lizenzverträge geschlossen hat. Bei dem Streit mit der GEMA geht es im Kern „nur“ noch um die Höhe der Vergütung, an der eigentlichen Verantwortlichkeit des Anbieters zweifelt nach einer entsprechenden Gerichtsentscheidung des Landgerichts Hamburg auch dieser nicht mehr.

Schon vor über 100 Jahren wurde deshalb erkannt, dass es einer Schnittstelle zwischen Musikern und Musikverwerter bedarf, um auf beiden Seiten zuverlässige Ansprechpartner zu haben. Hinzu kommt, dass es für beide Seiten sinnvoll ist, vorher zu wissen, was die jeweilige Musik kostet. Diese Planungs- und Rechtssicherheit mit vergleichsweise wenig Administrationsaufwand führte ab dem Jahr 1903 zu den Vorläufern der GEMA.

Die *Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte* (GEMA) wurde 1947 als ein rechtsfähiger Verein gegründet. Für die DDR spaltete sich 1950 die AWA ab, die das System auch im sozialistischen Osten im Wesentlichen ähnlich fortführte. Die GEMA bildet als Verwertungsgesellschaft die Schnittstelle zwischen den Komponisten, Textdichtern und Musikverlagen auf der einen und den Musikverwertern (Plattenfirmen, Konzertveranstaltern, Rundfunkanstalten) auf der anderen Seite. Sie kassiert Gebühren für die Verwendung von musikalischen Werken von den Musiknutzern und schüttet diese Einnahmen an die Musikschaaffenden und an deren Musikverleger aus. Jeder Komponist, Textdichter oder Musikverleger kann Mitglied werden, indem er mit der GEMA einen Wahrnehmungsvertrag abschließt. Aufgrund dieses Vertrags nimmt die GEMA die Nutzungsrechte an den Urheberrechten ihrer Mitglieder wahr. Das bedeutet auch, dass die GEMA das Inkasso für die wirtschaftliche Verwertung der Nutzungsrechte ihrer Mitglieder übernimmt.

Jedem Urheber steht regelmäßig eine Vergütung zu, wenn ein von ihm geschaffenes Werk in irgendeiner Form öffentlich dargeboten wird. Denn das durch künstlerische Leistung Geschaffene stellt als geistiges Eigentum genauso einen Vermögenswert dar wie körperliche Gegenstände. Von Dritten darf geistiges Eigentum grundsätzlich nur nach Bezahlung eines entsprechenden Entgeltes verwendet werden. Dieser Vermögenswert wird von der GEMA für den Urheber verwaltet, damit dieser ein Einkommen daraus beziehen kann.

Jeder Komponist kann Mitglied der GEMA werden. Die GEMA hat nämlich gemäß § 6 I Wahrnehmungsgesetz nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, die Rechte der Urheber und Musikverlage wahrzunehmen, wenn diese sie darum ersuchen. Sie kann den Abschluss des Berechtigungsvertrages nicht verweigern. Dies erklärt sich aus der faktischen Monopolstellung, die



### ... Welche Funktion hat die GEMA ?

die GEMA als einzige deutsche Verwertungsgesellschaft der Urheberrechte im Bereich Musik einnimmt. Hat der Urheber erst einmal den Berechtigungsvertrag mit der GEMA abgeschlossen, sind ihm in vielerlei Hinsicht die Hände gebunden, da er, von wenigen Ausnahmen abgesehen, die Wahrnehmung exklusiv der GEMA übertragen hat und keine eigenen Vereinbarungen mit den Musiknutzern abschließen darf.

Aufgrund ihrer faktischen Monopolstellung ist die GEMA nicht nur den Urhebern gegenüber verpflichtet, sondern auch gegenüber der Gesamtheit der Musiknutzer. Gemäß § 11 I Wahrnehmungsgesetz ist sie dazu verpflichtet, jedem Dritten die von ihm gewünschte Musiknutzung gegen ein angemessenes Entgelt zu gestatten. Das Gesetz spricht hier vom Abschlusszwang, denn die GEMA kann den Abschluss einer entsprechenden Nutzungsvereinbarung nicht verweigern.

Im Rahmen ihrer Aufgaben betreibt die GEMA die Verfolgung von Verstößen gegen Urheberrechte. Hierzu unterhält sie entsprechende Kontrollmechanismen, wie das Aufspüren nicht gemeldeter Veranstaltungen oder die Einführung neuer Tarife, wenn neue Musiknutzungen entstehen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die GEMA als eine Art Kontrollinstitution über die eigentlichen Urheberrechte ihrer Mitglieder wacht. Streitigkeiten zwischen Urhebern über die Inhaberschaft eines Urheberrechts – etwa wenn ein Plagiatsvorwurf erhoben wird – werden nicht von der GEMA gelöst oder entschieden. Die Kontrolle bezieht sich lediglich auf die Nutzung von Musikwerken und deren Vergütung. Dabei ist sie einerseits auf Hinweise aus dem Kreis ihrer Mitglieder angewiesen. Andererseits beschäftigen sich Mitarbeiter auch aktiv mit dem Aufspüren nicht gemeldeter Konzerte, Filmvorführungen und sonstiger Veranstaltungen und suchen Geschäfte und Lokale auf, die Musik als Hintergrundberieselung spielen.

Anders als häufig öffentlich dargestellt, wird das angemessene Entgelt für die Nutzung nicht einseitig von der GEMA bestimmt. Die GEMA schließt einerseits Gesamtverträge mit Wirtschaftsverbänden, deren Mitglieder urheberrechtlich geschützte Werke nutzen (§ 12 WahrnG). Hierzu gehören zum Beispiel der BVMI (*Bundesverband Musikindustrie*) für die Major-Labels und der VUT (*Verband unabhängiger Musikunternehmen*) für die Indie-Labels, sowie die verschiedenen Veranstalter- und Gaststättenverbände. Andererseits stellt die GEMA gemäß § 13 WahrnG allgemeine Tarife auf, die sich an den geldwerten Vorteilen der Musiknutzung orientieren sollen. Diese gelten für solche Musiknutzer, die keinem Wirtschafts- oder Berufsverband angeschlossen sind. Insgesamt gibt es bei der GEMA über siebenzig verschiedene Tarife, deren Abgrenzung oft selbst Experten Schwierigkeiten bereitet. Regelmäßig sind die Tarife aufgrund von Gesamtverträgen niedriger, wodurch größere und organisierte Nutzer bevorzugt werden. Günstiger ist es zudem für regelmäßige und häufige Nutzer, während nur gelegentliche oder Einzelveranstaltungen teils erheblich teurer sind. Bei dem Versuch der Vereinfachung der bislang



### ... Welche Funktion hat die GEMA ?

besonders unübersichtlichen Tarife im Veranstaltungsbereich stößt die GEMA vor allem bei den Betreibern von Diskotheken und großen Venues auf wenig Gegenliebe.

Für die meisten Urheber, die professionell von ihrer Musik leben wollen, hat die GEMA eine enorme wirtschaftliche Bedeutung. Die Einnahmen der GEMA betragen 2011 insgesamt über 825 Millionen Euro. Hiervon wurden knapp 15 % für die Verwaltung aufgewendet. An die Mitglieder der GEMA wurden 313 Millionen Euro und an ausländische Verwertungsgesellschaften, für die die GEMA das Inkasso in Deutschland übernimmt, wurden 389 Millionen Euro ausgeschüttet. Diese Ausschüttung an die GEMA-Mitglieder hat gemäß § 7 WahrnG nach einem festgelegten Verteilungsplan zu erfolgen. Hierbei sollen kulturell bedeutende Werke gefördert werden, das heißt in der Praxis, dass Komponisten von E-Musik gegenüber U-Musikern an vielen Stellen durch die sogenannten Wertungsverfahren erheblich bevorzugt werden. Ein kleiner Teil der Verteilungssumme (2011: 7,3 Millionen Euro) wird jährlich an die GEMA-Sozialkasse für Renten und Unterstützungszahlungen von bedürftig gewordenen Urhebern und Musikverlegern gezahlt. Für kulturelle Zwecke wurden 2011 34 Millionen Euro ausgeschüttet.

Neben der GEMA gibt es in Deutschland etliche andere Verwertungsgesellschaften für die anderen Werkarten des Urheberrechts. Hierzu gehören u.a. die GVL, die die Leistungsschutzrechte von Tonaufnahmen für die ausübenden Musiker und Plattenlabels wahrnimmt, die VG Wort, die die Rechte von Journalisten und Autoren inkassiert, sowie die VG Bild-Kunst, die sich um die Rechte von Bildenden Künstlern kümmert. Ähnliche Verwertungsgesellschaften wurden im 20. Jahrhundert in praktisch allen Ländern der Welt gegründet. Durch internationale Abkommen und Gegenseitigkeitsverträge zwischen den Gesellschaften bestehen weltweit Mindeststandards, die die Urheberrechte global schützen und wirtschaftlich verwertbar machen. Trotz aller Verteilungskämpfe hat sich das System als solches bewährt. Es unterstützt die Künstler dort, wo sie allein auf sich gestellt kaum ein Honorar für ihre kreative Leistung erhalten würden. Der einzelne Künstler wäre den reinen Marktinteressen schutzlos ausgeliefert und könnte insbesondere im Verhältnis zu großen Verwertern und internationalen Konzernen wohl keinen Verhandlungserfolg verbuchen. Oder hat schon jemand einmal eine Antwort von Google Inc. aus Mountain View bekommen?¶



# Führung und Zusammenarbeit

## CHRISTIAN HOLST

studierte Angewandte Kulturwissenschaften und Management an den Universitäten in Lüneburg bzw. St. Gallen. Berufliche Stationen machte er am Oldenburgischen Staatstheater und bei der Stiftung Schweizer Jugendkarte. Heute ist er Marketingreferent am Opernhaus Zürich. Holst ist Mitgründer der stARTconference und betreibt das [kulturblog.net](http://kulturblog.net).

Ein Beitrag von Christian Holst, Zürich

Die Zielvereinbarung (englisch: Management by objectives) scheint so etwas wie die Wunderwaffe der Führung zu sein: verbindliche Ziele mit dem Mitarbeiter vereinbaren, den Weg zum Erfolg aber nicht vorschreiben. Das motiviert den Mitarbeiter und entlastet den Vorgesetzten. So gesehen ist es nicht verwunderlich, dass dieses Führungsinstrument – ergänzt um das Leadership-Konzept – auch im Kulturmanagement als Mittel der Wahl gilt. (Vgl. Klein 2007, S. 67ff., 189ff.)

Zielvereinbarungen sind ein klassisches Instrument der transaktionalen Führung. Die persönlichen Interessen der Mitarbeiter und die Unternehmensinteressen werden als Gegensatz verstanden und daher über eine Tauschaktion (Transaktion) ins Verhältnis gesetzt: eine bestimmte Leistung gegen eine bestimmte Gegenleistung (Lohn). Das impliziert, dass der Mitarbeiter dem Arbeitgeber sein volles Leistungspotenzial vorenthält. Ein Hund, dem man ein Leckerli hinhält, wird so hoch springen wie er muss, um an das Leckerli zu kommen, aber nicht höher. Selbst wenn er könnte.

Trotzdem ist die Zielvereinbarung ein bewährtes Führungsinstrument, speziell dort, wo sich die Leistung eines Mitarbeiters anhand von Kennzahlen überprüfen lässt. Das ist im Kulturbereich allerdings selten der Fall. Dort, wo es um Höchstleistung und Exzellenz geht, wo extrinsische Motivation nicht ausreicht, um den Anspruch eines Unternehmens zu erfüllen, stößt dieses Modell an seine Grenzen. (Vgl. Jenewein/Heidbrink, 2011) Wie sollte auch eine Zielvereinbarung für einen Künstler aussehen? Ästhetischer Anspruch lässt sich nicht auf Kennzahlen herunterbrechen.

In der Managementliteratur gewinnt daher für Hochleistungsorganisationen das Konzept der transformationalen Führung zunehmend an Bedeutung. Ansatz dieses Konzepts ist es, die Interessen und das Entfaltungstreben des Mitarbeiters mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Wo das gelingt, ist der Mitarbeiter intrinsisch motiviert und gibt auch ohne Leckerli Vollgas. Der Mitarbeiter wird zum Mitunternehmer, weil er sich voll mit der Sache identifiziert und im Rahmen seiner Rolle Verantwortung für das Gelingen des Ganzen übernimmt. Die Identifikation findet über eine gemeinsame Vorstellung von der Kultur, den Zielen und der künstlerischen Arbeit statt. Transformationale Führung basiert typischerweise auf dezentralen, flachen Hierarchien, die den Teammitgliedern große Handlungskompetenz und Freiräume erlauben. Führungskräfte verstehen sich eher als Mentor und



### ... Führung und Zusammenarbeit

Coach für die Teammitglieder, denn als Vorgesetzte im Sinne einer Linienorganisation.

Im Kulturmanagement wird dieses Führungskonzept bislang noch nicht diskutiert, aber durchaus praktiziert. Meret Lüthi, die künstlerische Leiterin des Orchesters *Les Passions de l'Ame*, berichtet von ihrem ersten Projekt als Gastmusikerin des *Freiburger Barockorchesters*: „Wenn man in so einem tollen Orchester spielen darf, ist man natürlich sehr nervös. Ich habe mich sehr angestrengt, gut in die Gruppe der ersten Geigen zu passen. Aber ich hab dann gemerkt: das ist krampfhaft, so geht es nicht bei ihnen. Du kannst nur optimal zusammenspielen, wenn du deine Flügel öffnest. Und jetzt in Hinblick auf die Orchesterleitung weiß ich: nur wenn ich das mache, können die anderen Kollegen auch ihre Flügel öffnen und sich mit ihrer eigenen Persönlichkeit einbringen.“

Dieses Zitat bringt das Prinzip der transformationalen Führung auf den Punkt: die Mitarbeiter werden nicht durch bestimmte Maßnahmen zu bestimmter Leistung aktiviert. Entscheidend ist der Freiraum zur persönlichen Entfaltung in Einklang mit den Zielen der Organisation. Das Verhalten der Mitarbeiter wird durch eine umfassende Führungs- und Arbeitskultur und sinnstiftende Tätigkeit auf die Ziele und Werte der Organisation hin ausgerichtet (transformiert).

Trotzdem bleibt die Frage, wie es konkret gelingt, in einem bunt zusammengewürfelten Haufen von freiberuflichen Musikern ein Gefühl der Gemeinschaft herzustellen? Und das, wo die Führungskraft praktisch keine disziplinarischen Instrumente zur Verfügung hat?.

Im Folgenden werden sechs Aspekte geschildert, die sich im Gespräch mit Meret Lüthi als wesentlich für den Erfolg ihres Orchesters gezeigt haben.

#### Netzwerk

Die meisten Musiker von *Les Passions de l'Ame* haben in der einen oder anderen Weise einen Bezug zum *Freiburger Barockorchester*, sei es als Mitglied, als Gastmusiker oder als Absolvent der Ensembleakademie. Sie haben dessen künstlerischen Anspruch und die Arbeitskultur verinnerlicht. „Das gibt einem auch eine gemeinsame Identität, dass man das Vorbildorchester von innen kennt“, sagt Lüthi.

#### Personalauswahl

Dieses Netzwerk ist auch die Basis für die Personalauswahl. Klassische Probeispiele gibt es bei *Les Passions* nicht. „Die menschliche, persönliche Konstellation muss neben der fachlichen Kompetenz auch stimmen und ist wichtige Voraussetzung dafür, dass es musikalisch klappt“, so Lüthi. Es ist entscheidend, dass sich die Mitglieder mit der Kultur, den Werten, der Arbeitsweise und den Zielen des Orchesters identifizieren, nicht nur, dass sie erstklassige Musiker sind.



### ... Führung und Zusammenarbeit

#### Rituale

Um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken, legt Lüthi Wert auf kleine Rituale, die im Rahmen der Konzertprojekte des Orchesters gepflegt werden. Sie sind nicht als Führungsinstrument eingeführt worden, sondern im Laufe der Zeit entstanden. Sie machen einen Teil des Reizes aus, in dem Orchester zu spielen und werden daher bewusst gepflegt. Dazu gehört das gemeinsame Kaffeetrinken in der Altstadt während Probenpausen, kleine Präsente für die Musiker oder gemeinsame Kochpartys während der Arbeitsphasen.

#### Führung durch Kompetenz

Wie verschafft sich eine Führungskraft Autorität in einem Klangkörper, der keine formale Hierarchie kennt, in dem hochqualifizierte Musiker zusammenkommen, die alle eine eigene Meinung haben und wo es keine disziplinarischen Möglichkeiten wie in einem klassischen Angestelltenverhältnis gibt? Lüthi bereitet sich auf jedes Programm akribisch vor, studiert Partituren, stellt musikwissenschaftliche Recherchen an. „In der Vorbereitungsphase muss ich soweit kommen, dass ich Vertrauen ausstrahlen kann“, sagt sie. So kann sie die Proben immer kompetent anleiten und Anregungen, die aus dem Orchester kommen, einordnen. In Gebieten, in denen Orchestermitglieder besondere Stärken haben, bindet sie deren Kompetenz gezielt mit ein.

#### Mitunternehmertum

„Das Interesse, an diesem Orchester beteiligt zu sein, ist riesig“, sagt Lüthi. Die Möglichkeit, selbst gestalterisch Einfluss auf das Arbeitsergebnis nehmen zu können, ist entscheidend für die Motivation. Lüthi leitet das Orchester von der Position der Konzertmeisterin aus. Dieses Konstrukt ist aber flexibel. Wo es sich aus der Musik heraus ergibt, können auch die Stimmführer anderer Gruppen streckenweise die Führung übernehmen. Auch bei organisatorischen Aufgaben engagieren sich die Orchestermitglieder gern.

#### Institutionalisierte Kritik

Positiv zu denken und das Glas als halb voll zu betrachten ist keine Einstellung, die zur Exzellenz führt. Lüthi ist jedoch wichtig, dass die Distanz zu dem, was noch nicht ist, ein stetiger Ansporn ist und nicht demoralisiert. Ihre Kritik in den Proben formuliert sie daher als positive Verstärkung, nicht durch Konzentration auf die Fehler. Für sich selbst erstellt Lüthi nach jedem Konzert eine Auswertung mit Dingen die gut, und solchen, die weniger gut gelaufen sind, um im nächsten Projekt darauf zurückgreifen bzw. es besser machen zu können.

#### Fazit

Im Einleitungsartikel zu dieser Serie (KM Magazin, Nr. 71, September 2012) wurde ein enger Zusammenhang von Managementkultur und künstlerischer Qualität postuliert. Am Beispiel von *Les Passions de l'Âme* lässt dieser sich besonders gut demonstrieren. Das Konzept der transformationalen Führung,



### ... Führung und Zusammenarbeit

wie von Lüthi praktiziert, ermöglicht die künstlerische Klasse des Orchesters. Allein mit den herkömmlichen Instrumenten der transaktionalen Führung wäre dieses Niveau nicht realisierbar, weil dieses Konzept wichtige Stellschrauben, die Exzellenz ausmachen, nicht abdeckt.¶

### ÜBER LES PASSIONS DE L'ÂME

Das Berner Orchester *Les Passions de l'Âme* wurde 2008 von der Geigerin Meret Lüthi gegründet. Es hat sich zur Aufgabe gemacht, Musik des 17. und 18. Jahrhunderts in historisch informierter Aufführungspraxis aufzuführen. Es besteht aus einem Stamm von 14 freiberuflichen Musikern, die für ca. sechs Konzertprojekte pro Saison zusammenkommen. Meret Lüthi ist die künstlerische Leiterin des Orchesters. Sie leitet die Konzerte von der Position der Konzertmeisterin aus. Weitere Informationen: [www.lespassions.ch](http://www.lespassions.ch)

### DAS VOLLSTÄNDIGE INTERVIEW MIT MERET LÜTHI UNTER

<http://kulturblog.net/2012/10/01/mit-offenen-flugeln-spielen-interview-mit-meret-luthi/>

### ERWÄHNT LITERATUR

- Jenewein, Wolfgang / Heidbrink, Marcus (2011): High-Performance-Organisationen. Wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen
- Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb



# Kulturmanager des Jahres 2012

Wie in den vergangenen Jahren freut sich das *Kulturmanagement Network* abermals, als Presenter für den Preis des „Kulturmanager des Jahres“ im Rahmen des *Kulturmarken Award* der Agentur *Causales GmbH* aktiv zu sein. Mit Begeisterung haben wir von der Wahl der Jury für die diesjährigen Nominierungen erfahren, denn erzählen diese neben einem unermüdlichen Engagement für Kultur auch vom Facettenreichtum der Tätigkeitsfelder von KulturmanagerInnen. Der Beruf des/r KulturmanagerIn und seine Einsatzmöglichkeiten lassen sich nicht in eine Schublade packen! Er/Sie agiert auf den verschiedensten Feldern, ob nun im öffentlich-rechtlichen oder privaten Kulturbetrieb, als Initiator/in wichtiger Netzwerke und Strukturen, als Erfinder/in von kulturentwicklerischen Veranstaltungen oder als Kulturmentor/in für ganze Stadtteile und Städte. Und die diesjährigen Nominierungen zeigen dies eindrücklich. – Abseits der mehr als verdienten Nominierung der Kulturmanager 2012 ist für uns allerdings überraschend, dass ein junger Nachwuchskulturmanager in diesem Jahr fehlt. Sie kennen eine/n junge/n engagierte/n KulturmanagerIn? Schlagen Sie ihn/sie im kommenden Jahr der Jury vor!

Beiträge von *Veronika Schuster*, Chefredakteurin

## **Joachim Blüher, Direktor der Villa Massimo**

Die Villa Massimo in Rom gehört neben der Villa Romana in Florenz zu den ältesten und wichtigsten Fördereinrichtungen für Künstler im Ausland. Dem Kunstmäzen Eduard Arnhold ist es zu verdanken, dass die im 19. Jahrhundert mehr schlecht als recht untergebrachten Künstler in Rom mit dem Kauf der Villa Massimo im Laufe der folgenden Jahrzehnte eine gut ausgestattete Herberge erhalten haben. Das Stipendiatenprogramm für einen mehrmonatigen Aufenthalt in der Villa steht heute Künstlern aus den Bereichen Bildende Kunst, Literatur, Komposition und Architektur offen. Nach einer wechselhaften Geschichte durch die Jahrzehnte wurde die Villa Massimo nach einer dreijährigen Renovierung und mit einem neu aufgestellten Veranstaltungsprogramm im Jahre 2003 wiedereröffnet. Seit September 2002 ist Joachim Blüher als Direktor der *Deutschen Akademie Rom Villa Massimo* für die Geschicke des Traditionshauses verantwortlich. Der promovierte Kunsthistoriker und Archäologe, mit vertieften Erfahrungen in der archäologischen und restauratorischen Praxis, im Kuratieren von Ausstellungen und als Galerist, baute in den vergangenen Jahren mit seinem versierten Engagement und seinem dicht gestrickten Netz an Kontakten in die internationale Kunstszene die Aktivitäten der Villa Massimo weithin als einen festen Bestandteil des römischen Kulturlebens aus. Die von ihm vorangetriebene mediale Öffnung und transparente Kommunikation rüstet die Villa Massimo in hohem Maße für ihre Zukunft.



... Kulturmarken Award 2012

**Dorothea Kolland, ehemalige Kulturamtsleiterin Neukölln/Berlin und unter anderem Initiatorin des Kulturnetzwerks Neukölln e.V.**

Der Stadtteil Neukölln in Berlin zählt heute zu einem Viertel mit steigender Attraktivität und avanciert zu einer der Adressen für die Wohnungswahl von Künstlern und Studenten. Das war nicht immer so, eilt dem Bezirk der Ruf eines sozialen Brennpunkts voraus: hohe Migrationsquote, hohe Arbeitslosigkeit und große Bildungs- und Kulturdistanz. Vieles ist immer noch zu tun. Aber einen wichtigen Verdienst zur bisherigen Entwicklung des Stadtteils trägt die 30jährige engagierte Arbeit der ehemaligen Kulturamtsleiterin Dorothea Kolland. Die promovierte Musikwissenschaftlerin zählt zu den versiertesten Kulturmanagerinnen in Deutschland, und das war sie bereits zu einer Zeit, als es für diese Art des Engagements noch gar keinen Namen gab. Sie schaffte es – trotz der stets knappen Haushaltsmittel – u. a. mit mehreren Hundert Ausstellungen und Veranstaltungen, der Gründung des *Kulturnetzwerks Neukölln* mit seinem erfolgreichen Festival *48 Stunden Neukölln*, dem *Heimathafen* oder der *Neuköllner Oper* das Kulturbewusstsein der Bürger zu schulen und das Zusammen-erreichen-wir-mehr als Basis für die tägliche Kulturarbeit zu institutionalisieren. Die angekündigten nächsten Buchprojekte zur kulturellen Stadtteilarbeit und zur Kulturpädagogik dürften mit Spannung zu erwarten sein. Dorothea Kollands vernetztem und interdisziplinärem Denken, immer mit Blick auf die gesellschaftlichen Entwicklungen, und ihrem kulturpolitischen Durchsetzungswillen verdankt es der sogenannte Problembezirk, dass ihm mit Kunst und Kultur ein Weg für die Zukunft gewiesen worden ist.

**Volker Ludwig, Gründer und Geschäftsführer des GRIPS Theater Berlin**

Mit dem 1969 gegründeten *GRIPS Theater* in Berlin begann nicht nur eine Erfolgsgeschichte für die Sparte Kinder- und Jugendtheater, sondern auch eine beispiellose Karriere für einen deutschen Dramatiker – die von Volker Ludwig. Er ist nicht nur Gründer und Manager des Theaters, sondern auch wichtiger Autor für die in den vergangenen Jahrzehnten aufgeführten Stücke. Sein 1986 uraufgeführtes Musical „Linie 1“ hat eine sagenhafte Aufführungszahl von über 1300 Vorstellungen in 22 Jahren und wurde weltweit adaptiert – so wie auch viele andere Stücke des Theaters. Das Theater und dessen Arbeit wurden mit Preisen überhäuft und dennoch ist man auf dem Boden geblieben, fühlt sich seit Beginn dem realistischen Kinder- und sozialkritischen Theater verpflichtet und schafft es auf unterhaltsame Weise, die Kinder bei dem wichtigen Zugang zu ihren belastenden Alltagsproblemen und Konflikten zu unterstützen. Trotz der famosen Auslastung und dem weltweiten Ruhm musste und muss – mehr denn je – das Theater um seine Existenz kämpfen. Volker Ludwig hat zwar die künstlerische Leitung abgegeben, dennoch kämpft er weiterhin leidenschaftlich in der Geschäftsführung darum, die Erfolgsgeschichte weiterspinnen zu können.



... Kulturmarken Award 2012

**Klaus Stieringer, Geschäftsführer des Stadtmarketing Bamberg e.V.**

Bamberg hat kulturell viel zu bieten. Die Stadt ist einer der wichtigen deutschen Kulturstatthalter: sie besitzt einen Kaiserdom – Teil des Altstadtensembles, das bereits seit 1993 den Weltkulturerbe-Status inne hat, dort gibt es den Bamberger Reiter – eine der wichtigsten deutschen Skulpturen, ebenso eine Residenz, das bezaubernde Klein-Venedig und die Bamberger Symphoniker. Und nicht zu vergessen das touristisch ebenso attraktive Bamberger Umland. Eine Stadt, die zwar viel zu bieten hat, aber auch den Herausforderungen der abgelegenen „fränkischen Provinz“ und dem Wettbewerb mit anderen Städten durchaus bewusst gegenüber stehen muss. Genau das hat sich der Stadtmarketing Bamberg e.V. zur Aufgabe gemacht. Unter der Geschäftsführung von Klaus Stieringer, die er seit 2003 inne hat, wurden vor allem mit dem eintrittsfreien Straßen- und Varietéfestival „Bamberg zaubert“ und dem „Bamberger Blues- & Jazzfestival“ zwei Veranstaltungen geschaffen, die mehr als eine Viertel Million Menschen in die Stadt locken. Mehr noch hat er es geschafft, diese zu organisieren, ohne den kommunalen Haushalt zu belasten, sondern durch die Ticketeinnahmen, Sponsoring und weitere private Quellen zu finanzieren. Ein guter Weg für die kleine fränkische Stadt, weiterhin ihren „Weltruhm“ auszubauen. 

**Die weiteren Nominierungen des Kulturmarken Award 2012**

**Kulturmarke des Jahres**

- Internationale Beethovenfeste Bonn gGmbH
- PACT Zollverein
- Stiftung Museum Kunstpalast

**Trendmarke des Jahres**

- BMW Guggenheim Lab (BMW Group)
- Bundesjugendballett
- SING – DAY OF SONG (Ruhr Tourismus GmbH)

**Stadtmarke des Jahres**

- Europastadt Görlitz Zgorzelec
- Stadtmarketing Halle (Saale) GmbH
- GrimmHeimat NordHessen (Regionalmanagement Nordhessen GmbH)

**Kulturinvestor des Jahres**

- Otto Group/The Young ClassX
- A1 Telekom Austria AG
- E.ON AG



... Kulturmarken Award 2012

Förderverein des Jahres

- Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg e.V.
- Gesellschaft der Freunde der sommerlichen Musiktage Hitzacker e.V.
- NThusiasten – Junge Freunde des Nationaltheater Mannheim e.V.

**WEITERE INFORMATIONEN**

Die Preise werden im Rahmen der **Kulturmarken-Gala** am 25. Oktober 2012 im TIPI am Kanzleramt verliehen. Zeitgleich, vom 25. bis 26. Oktober, findet der **Kulturinvest-Kongress** 2012 in Berlin statt.

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

- Anzeige -

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** School of Management and Law

**Berufsbegleitende Weiterbildung  
In der Schweiz**

**Masterprogramm Arts Management (MAS)**  
International anerkannt

Nächster Programmstart 18. Januar 2013

.....  
**Info-Veranstaltung 16. Oktober 2012, Winterthur**  
.....

**[www.zkm.zhaw.ch](http://www.zkm.zhaw.ch)**

**Building Competence. Crossing Borders.**

Zürcher Fachhochschule



## Rückblick

### Urbane Wissensmanager statt graue Mäuse

Bei der Tagung „Stadt der Ströme“ in Potsdam dachten internationale Experten u.a. über die Zukunft der Bibliotheken nach und entfachten geradezu ein Feuerwerk an Ideen.

Ein Beitrag von Dirk Heinze, Weimar

Geht es in einer Bibliothek eigentlich noch um das Ordnen von Wissen, fragte besorgt ein Tagungsteilnehmer aus der Schweiz. Die Beispiele aus dem dänischen Aarhus oder dem niederländischen Delft unterschieden sich offenkundig deutlich von dem, wie gerade Geisteswissenschaftler eine Bibliothek betrachten. Sicher: der Zugang zu digitalen Publikationen gehört ebenso längst zu ihrer Aufgabe wie die Förderung von Lesekompetenz. Doch Knud Schulz von der *Public Library Aarhus* orientierte auf drei neue Dimensionen einer klassischen Bildungsstätte.

#### Place, Space und Relations

Bibliotheken gehören für ihn weiterhin in das Stadtzentrum, so wie in seiner Stadt in Jütland, wo allerdings gerade eine Hafencity entsteht, in der die Bibliothek im Mittelpunkt steht. Es übernimmt damit die Funktion eines Wahrzeichens (Icon), das sich freilich nicht begnügt damit, den zeitgeistigen Wünschen von Stadtplanern nach überregionaler Aufmerksamkeit gerecht zu werden. Manche Architekten glaubten noch immer, es würde um Bücher gehen, meinte Schulz. Hier aber steht der Bürger im Mittelpunkt. Seine Nutzerbedürfnisse gelte es einzubeziehen. So wird es hier ebenso möglich sein, Passangelegenheiten zu erledigen, Filme zu sehen, Räumlichkeiten für Besprechungen anzumieten oder einfach nur Kaffee zu trinken. Die Kommune bietet mit einer Bibliothek einen Raum (Space), der offen ist im wörtlichen wie übertragenen Sinn. Daher legt Knud Schulz Wert auf neue Kompetenzen, die in das Haus hineingebracht werden. Dabei setzt er auf kreative Partnerschaften (Relations), konzentriert

sich auf Entwicklungen und setzt die Bibliothek in Beziehung mit anderen Einrichtungen und Kunstsparten.

Wie zum Beispiel mit Projekten wie *Teknomorfose*, einer interaktiven Ausstellung des Mediendesigners Signe Klejs. Sie geht davon aus, dass Technologien die Art verändern, wie wir die Welt wahrnehmen. Diese Veränderungen jedoch konkret zu beobachten ist schwierig. *Teknomorfose* will genau diese Sichtbarkeit erreichen. So entwickelte Klejs einen digitalen Spiegel, der die Realität in unterschiedlichen Farben und Schärfen transformiert. Mit *Aftryk* – so heißen diese ungewöhnlichen Spiegelwände – kann der Betrachter kommunizieren. Der spielerische und gleichzeitig künstlerische Umgang mit Technologie zieht Besucher in ihren Bann – insbesondere in der *Public Library* von Aarhus sind solche Installationen ein Publikumsmagnet. Mehr noch: sie erweitern das Selbstverständnis von Bibliotheken.



Modell des geplanten Urban Mediaspace in Aarhus

#### Welt aus Information, Inspiration und Unterhaltung

Eine Einrichtung, die sich genau mit diesem neuen Selbstverständnis beschäftigt, ist das *DOK Library Concept Centre* in Delft. Wer nicht die Gelegenheit hat, selbst in die holländische Stadt zu reisen, um sich ein Bild einer Zukunftsbibliothek zu machen, sollte sich zumindest ein Video darüber anschauen. Zunächst bekommt man ein Mobiltelefon, das den gesamten Besuch als Kommunikationshelfer begleitet. Die Benutzerkarte kann weitaus mehr als die persönlichen Daten und die Ausleihe erfassen



sen. In Verbindung mit einem Help Desk erweitert sich der Funktionsumfang um die individuelle Erschließung der Stadt mit ihrer Geschichte – ausgehend von der Straße, in der man selbst wohnt. Der Umgang mit verschiedenen Medien wird durch multimediale Bereiche bedeutend erweitert, sei es durch große TV-Bildschirmwände, Computerarbeitsplätze mit Mikrofonen oder die vernetzte Digitalisierung von Bildern und Kunstobjekten. Das ganze Haus ist weitaus lebendiger als gewöhnliche Bibliotheken – die aktive Beschäftigung der Nutzer mit ihren Angeboten macht es freilich zu alles anderem als einem stillen Ort. Für ein geringes Geld erhält man in Delft Eintritt in eine Welt aus Information, Inspiration und Unterhaltung. Das Beispiel macht aber auch deutlich, dass es nach wie vor einen solchen realen Ort mit allen Medien und damit verknüpfte Angebote, Konzepte und Betreuung braucht.



Gemeinsames Entdecken neuer Inhalte (DOK, Library Concept Center in Delft)

Sonst geht es einem so wie Erik Boekesteijn auf seiner sog. Shanachie Tour, als er in New York einen mexikanischen Immigranten nach der Zukunft der Bibliothek befragte. Der als Freiheitsstatue verkleidete Mann entgegnete verwundert: Bibliothek? Wir haben das Internet!¶

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.stadt-der-stroeme.de](http://www.stadt-der-stroeme.de)

[www.urbanmediaspace.dk/en](http://www.urbanmediaspace.dk/en)

<http://digitalexperience.cavi.dk/?p=275>

[www.dok.info](http://www.dok.info)

[www.youtube.com/watch?v=iKpH8fwfqNs](http://www.youtube.com/watch?v=iKpH8fwfqNs)

## Vorschau

### Hospitality Management

*Genau ein Jahr nach dem Schwerpunkt „Hospitality Management“ im KM Magazin wird sich die 10. Museumsmanagement-Tagung im Freilichtmuseum am Kiekeberg bei Hamburg am 12./13. November der Serviceorientierung im Museum widmen. Zeitgleich erscheint ein umfangreicher Tagungsband mit Beiträgen der Referenten.*

„Auch der höchste Kunst- und Kulturgenuß führt vergleichsweise rasch an Grenzen - physisch-physiologische und psychische“, unterstrich der Museumsberater Dr. Hartmut John in seinem Beitrag in der Novemberausgabe 2011 von KM. Insofern sind es nicht erst vermeintlich gestiegene Ansprüche der Besucher, der zunehmende Konkurrenzkampf oder gar sinkende Einnahmen, die Kultureinrichtungen im Allgemeinen und die Museen im Besonderen zur Erkenntnis bringen dürften, dass ohne einen guten Service kein Staat mehr zu machen ist. Hotels, Restaurants und Freizeiteinrichtungen machen es seit Jahren, ja Jahrzehnten vor, warum sich Gastlichkeit und Gastfreundschaft lohnt. Die Vielfalt der Aspekte dabei ist beeindruckend: die Gestaltung des Empfangsbereiches, ausreichend Sitzgelegenheiten, ein zielgruppenspezifisches Vermittlungsangebot, Gewährleistung von Barrierefreiheit, eine sinnvolle Beschilderung, ein nettes Café und vor allem - freundliches, kompetentes Personal. Die Servicequalität betrifft, so die Veranstalter der Tagung auf dem Kiekeberg, alle Bereiche, mit denen der



Besucher vor, während und nach seinem Besuch in Kontakt kommt.

Ein Blick über den Tellerrand lohnt schon aufgrund des großen Erfahrungsvorsprungs, die das Hotel- und Gaststättengewerbe gegenüber dem Kulturbetrieb beim Thema Hospitality Management hierzulande besitzt. Wobei damit nicht gesagt sein soll, dass das Niveau überall gleich ist. Nahezu jeder von uns hat selbst in guten Etablissements schon schlechten Service erlebt. Ob es dann eine Geld-Zurück-Garantie auch im Museum künftig geben sollte? Interessante Frage. Der zufriedene Gast sollte immer Ziel der Museumsleitung sein. Ein Blick von außen ist da hilfreich, weshalb dieser Bereich auch ein einträgliches Geschäft für Kulturberater ist. Allerdings wäre schon viel mit einer vernünftigen Besucherbefragung erreicht. Denkbar wäre auch ein Modell ähnlich dem des Restaurantkritikers. Der- oder diejenige könnte mit geschultem wie unbefangenen Blick durch das Haus mögliche Schwachpunkte aufspüren - wohl besser, als das jeder noch so interessierte Museumsbesucher tun könnte.

Man kann sich auch moderner Informationstechnologien bedienen. Deren Vorteile lassen sich dazu nutzen, Prozesse und Logistik im Museum besser abzubilden. Davon profitieren nicht nur die Besucher, sondern die Museen selbst. Voraussetzung dabei ist, so Klaus Boesl von der Firma *visitate* in Köln, dass die IT nicht als Insellösung steht, sondern Schnittstellen zu Bereichen wie Buchführung, Ticketverkauf, Adressverwaltung oder Lagerhaltung besitzt. „Dies erfordert gerade bei Museen ein Umdenken“, so Boesl, der davon berichten kann, wie viele Mitarbeiter versuchen, noch mit Papier und Taschenkalender in einem immer komplexer werdenden Museumsbetrieb zu arbeiten. Gemeinsam mit Prof. Tobias Nottke wird Klaus Boesl bei der 10. Museumsmanagement-Tagung Einsatzbeispiele modernen Besuchermanagements vorstellen.

Weitere spannende Beiträge wird es zur Barrierefreiheit, Gastronomie und Besucherbetreuung sowie zum Service- und Aufsichtspersonal geben.

Kulturmanagement Network begleitet als Medienpartner die 10. Museumsmanagement-Tagung. Der Teilnahmebetrag von 175 Euro (ermäßigt 95 Euro für Studierende) enthält bereits den Tagungsband sowie Verpflegung. Das passt gut zum Thema Serviceorientierung. ¶

#### WEITERE INFORMATIONEN

- [www.kulturmanagement.net/kalender](http://www.kulturmanagement.net/kalender)
- [www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1111.pdf](http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1111.pdf)

#### KM Magazin - Vorschau

In der nächsten Ausgabe des KM Magazins widmen wir uns dem Thema „Kulturberufe“.

- Welche Kulturberufe gibt es?
- Wie steht es um den Kulturarbeitsmarkt?
- Das amorphe Wesen „Kulturberuf“.
- „Lieber Selbstständig als angestellt!“ - die Leidenschaft von kreativen Gründern.
- Quereinsteiger.

Sie erhalten das KM Magazin am 7. November 2012



# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Abonnenten: ca. 21.700

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

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)

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