Das Magazin von Kulturmanagement Network

Nr. 130 | Februar 2018

Kultur weiter denken

let's have more Moonshots

Wir alle wollen sie haben, die grandiosen Ideen, fantastischen Geistesblitze, das wirklich Neue für das Übermorgen. Aber wie kommen wir dahin?
Schwerpunkt ab Seite 11

Fly Me to the Moon!

Alle wollen sie haben, diese einmaligen Ideen, diese Geistesblitze, diese verrückten Gedankenspiele, das wirklich Neue für das Übermorgen. So einiges wird in deutschen Unternehmen und Einrichtungen dafür getan: Kreativitätstechniken, Design Thinking, Workshops im Wald, neue Modelle der Zusammenarbeit, creative spaces, Labs und entspannte Freizeitzonen werden eingerichtet. Doch wie echt ist das? Wie viel Kreativität holt man so aus den MitarbeiterInnen raus, die kaum Zeit für eine anständige Mittagspause haben? Und dann: Spontan, mal eben mittwochs um eins eine Stunde kreativ sein? Ein Grauen für viele und ganz sicher nicht inspirativ, herausfordernd oder gar mit Spaß an der Sache verbunden. Kreativität arbeitet nicht nach der Stechuhr. Aber dennoch kann man als Organisation dafür sorgen, dass sie einen fruchtbaren Nährboden hat: Es ist eine Sache der Unternehmenskultur, die ein offenes Ohr hat, nicht bewertet sondern zuhört, die selbstbestimmte Freiräume ermöglicht, die zu Experimenten motiviert, Scheitern leicht nimmt und sogar daraus lernen möchte … die Möglichkeiten einen gemeinsamen Weg dahin zu finden, sind zahlreich. Eigentlich auch alles bekannt. Es muss nur gewollt werden. Gehen Sie es an, dann klappt's auch bei Ihnen mit dem Heiligen Gral der Innovation: dem Moonshot. Wir drücken Ihnen die Daumen!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

02 Editorial
04 Rundschau
05 Unsere Fragen an: Dr. Ralf Klöter, Geschäftsführender Direktor an der Hamburgischen Staatsoper
07 Lesetipps: Tom Schößler
46 Impressum

Schwerpunkt: Moonshot

11 Mondsüchtig – Friederike Müller-Friemauth und Rainer Kühn
17 Organisationale Kreativität – Stephanie Kaudela-Baum
23 'nen Goethe basteln – Konrad Lehmann
29 Non-lineares Denken und Handeln entwickeln – Ursula Bertram

… weiter denken

08 Kultur entwickeln… Den Fluss des Alltags kurzzeitig verlassen – Interview mit Julia Lehner
34 Kultur entwickeln … Mit kreativen Kräften gegen die Krise – Jennifer Tharr
40 Kultur interdisziplinär… Nötig sind strukturelle Innovationen – Eckart Liebau

Den Fluss des Alltags verlassen **08**

Gegen die Krise **34**

BUCHREZENSION

Kunst und Gender. Zur Bedeutung von Geschlecht für die Einnahme von Spitzenpositionen im Kunstfeld

Wo stehen der deutsche und der internationale Kunstbereich in Bezug auf Kunst und Gender? Das Buch von Katrin Hassler möchte dies in einer quantitativen Studie ergründen und liefert Zahlen zur Bedeutung von Geschlecht für die Einnahme von Spitzenpositionen im Kunstfeld.

von Anabel Roque Rodríguez

http://bit.ly/Rez_Hassler_Kunst_Gender

TAGUNGSBERICHT

Managing Enthusiasm. Jahrestagung des Fachverbands Kulturmanagement

International wird Leadership heiß diskutiert. Auch Cultural Leadership rückt in den Fokus. Aber was ist mit diesem Begriff eigentlich gemeint und welche Implikationen hat er für hiesige Kultureinrichtungen?

von Julia Jakob

http://bit.ly/review_cli18

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet @kmnweimar · 15. Feb.
Wie divers ist in Kultureinrichtungen das #Kulturpersonal, das den Anforderungen an Diversität und Teilhabe begegnen kann? Wir vermuten, dass es da einen enormen Nachholebedarf gibt, auch bei der strategischen Ausrichtung der #Personalentwicklung von Seiten der Leitungen #TAOME18

1 5 13

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **3.000 Stellen** jährlich.

NEU AB RELAUNCH:
Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:
stellenmarkt.kulturmanagement.net

STUDIE

Frauen im Fokus. Erfolgsfaktoren weiblicher Führungskräfte im deutschen Konzertbereich

Frauen in Führungspositionen? Eine Rarität. Eine aktuelle Studie untersuchte nun die Erfolgsfaktoren derjenigen, die es bis an die Spitze deutscher Konzerthäuser geschafft haben. Wir stellen die wichtigsten Ergebnisse vor.

von Rebecca Brakmann

http://bit.ly/Studie_Frauen_Fuehrung_Konzert

TAGUNGSBERICHT

Mythos Publikum. Zur Rekonstruktion eines unbekannten Akteurs

Kulturvermittlung, kulturelle Bildung und Audience Development sind in den letzten Jahren zu kulturpolitischen Leitbegriffen avanciert. Dabei werden seit Langem vorherrschende Annahmen darüber, welche Voraussetzungen „das Publikum" für den Besuch von Kulturinstitutionen mitbringen müsse, kaum hinterfragt. Die Tagung „Mythos Publikum" wollte diese Entwicklung kritisch überprüfen.

von von Steffen Höhne

http://bit.ly/Review_Mythos_Publikum_2017

Foto: Michael Zapf

UNSERE FRAGEN AN...

Dr. Ralf Klöter

Seit August 2017 ist Dr. Ralf Klöter Geschäftsführender Direktor an der Hamburgischen Staatsoper. Nach Stationen an den Theatern in Nürnberg und Kiel wechselte er 2011 an das Nationaltheater Mannheim und war dort ab 2013 Geschäftsführender Intendant sowie der erste Eigenbetriebsleiter. Wir fragen ihn nach den neuen Herausforderungen und den großen Aufgaben für die Zukunft.

WIE SIND SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN BEI IHRER NEUEN STELLE IN DEN VERGANGENEN MONATEN ANGEGANGEN?

Wenn man als Geschäftsführender Direktor an ein großes Haus kommt, muss man lernen, wie das Theater tickt, worauf man besonders stolz ist. Das ist auch deshalb nötig, weil man für Veränderungen und neue Impulse ein Grundvertrauen braucht. Für die Hamburgische Staatsoper war z.B. die bürgerliche, eben nicht höfische, Tradition indentitätsstiftend. Das wirkt bis heute und beeinflusst das Verhältnis der Stakeholder zum Haus und natürlich auch die Arbeit nach Innen.

WIE VERSUCHEN SIE, DEN HOHEN KÜNSTLERISCHEN ANSPRUCH EINES HAUSES MIT WELTRUF MIT DEN ANSPRÜCHEN EINES MODERNEN MANAGEMENTS IN EINKLANG ZU BRINGEN?

Vertrauen aufbauen, respektvoll miteinander umgehen, Haltung vorleben und glaubwürdig kommunizieren – dies sind wichtige Aspekte einer gar nicht so modern klingenden Unternehmensführung. Im Theater betrifft dies die Bereiche Kunst, Technik und Verwaltung. Spaltung und Misstrauen ist schnell erzeugt; als Strategien des Machterhalts mögen sie früher probate Mittel gewesen sein, in einem Theaterbetrieb in einer modernen Gesellschaft finden sie zurecht keinen Platz mehr.

WO SIND DIE GROSSEN AUFGABEN VON MUSIKALISCHEN KULTUREINRICHTUNGEN FÜR EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT?

Kunst, künstlerische Schaffenskraft und Identität sind wesentliche Voraussetzungen für den gesellschaftlichen Fortschritt und Zusammenhalt. In Hamburg hat man das verstanden – das Bekenntnis zur Musiktradition der Stadt, das auch im Bau der Elbphilharmonie seinen Ausdruck fand, hat einen Dynamikschub ausgelöst. Vieles hängt davon ab, dass wir gesellschaftliche Herausforderungen nicht nur durch das Kurieren an Symptomen zu meistern versuchen, sondern dass wir den Menschen soziale, emotionale und empathische Grundkompetenzen über das Erleben und Praktizieren von Kunst ermöglichen. Hier hat die Staatsoper und das Hamburg Ballett einen besonderen Stellenwert, weil in ihr die verschiedensten künstlerischen Ausdrucksformen zusammen kommen.

Kultur smart und relevant

The Art of Relevance

Nina Simon, museumtwo.blogspot.de, 2016

Nicht wenige Kulturbetriebe proklamieren, allein wegen ihres Inhalts und Auftrags relevant für die Gesellschaft zu sein. Die Museumsdirektorin Nina Simon hat eine andere Perspektive: Relevanz ist nicht grundsätzlich vorhanden und kann auch nicht vom Angebot geschaffen werden – ein Kulturbetrieb ist relevant, wenn eine Besucherin oder ein Besucher ihn als relevant empfindet, wenn Nutzen, Bedeutung oder bestenfalls eine echte Beziehung entsteht. Simons nutzerorientierte Denkhaltung gibt Impulse zu Fragen des Audience Buildings, zur Gestaltung von Vermittlungsangeboten, zu Kommunikation und Besucherbindung.

Smarte Neue Welt. Digitale Technik und die Freiheit des Menschen

Evgeny Morozov, Karl Blessing Verlag, 2013

Digitalisierung ist im Kulturbereich in aller Munde – eine reflektierte Haltung dazu ist wichtiger denn je. Evgeny Morozov ist der kritische Denker im Silicon Valley. Mit „Smarte Neue Welt" liefert er die intellektuelle Kritik zur digitalen Revolution, eine kluge Auseinandersetzung ohne Polemik oder pauschale Antihaltung. Zwei wichtige und gar nicht so technische Gedanken für den Kulturbetrieb: 1) Technische Innovationen sollen Probleme lösen, anders als Kunst. 2) Scheitern ist Freiheit und das Scheitern in der Kunst sollte durch eine entsprechende Kulturpolitik ermöglicht werden.

Strategic Management in the Arts

Lidia Varbanova, Routledge 2013

In der deutschsprachigen Kulturmanagementliteratur fehlt bisher ein praxistaugliches Handbuch zum Thema strategisches Management. Lidia Varbanova liefert mit vielen Beispielen von Kulturbetrieben aus ganz Europa, mit Praxistipps, Fallstudien, Checklisten und How-To-Anleitungen genau das richtige Maß an fundiertem Lehrbuch und kurzweiligem Ratgeber, den man in der Praxis manchmal braucht. Klar strukturiert, zum Nachschlagen wie zum Stöbern geeignet.

Dr. Tom Schößler *ist Kaufmännischer Geschäftsleiter der Weserburg | Museum für moderne Kunst in Bremen. Zuvor war er Verwaltungsleiter im Theaterhaus Stuttgart.*

Wohin führt der Weg eines Kulturbetriebs, wenn das Angebot in der Stadt und somit die Ansprüche enorm sind? Wir unterhalten uns mit Prof. Dr. Julia Lehner über die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg.

Den Fluss des Alltags kurzzeitig verlassen

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Für unsere LeserInnen zum Einstieg: Was war der Anlass für die Kulturentwicklungsplanung?
Ich bin seit nunmehr 15 Jahren als Kulturdezernentin der Stadt Nürnberg im Amt und es war von Beginn an mein Wunsch, unsere Kulturstrategie, also unsere Planungen und Vorhaben, zu verschriftlichen. Leider ist es auch immer eine Frage der Ressourcen und des Zeitbudgets. Wie Sie sicher wissen, ist beides stets sehr knapp. Deshalb war es ein sehr willkommener Anlass nun aufgrund der Bewerbung um den Titel der Europäischen Kulturhauptstadt 2025 aufgefordert zu sein, dies zu tun. Eine Kulturstrategie ist ein Bestandteil des Bewerbungsverfahrens. Natürlich arbeiten wir sowohl seitens der Kulturverwaltung als auch seitens des Kulturbetriebs nicht plan- und ziellos. Aber es ist eine gute Gelegenheit, den Fluss der täglichen Arbeit für einen Moment zu verlassen und doch einmal genau hinzusehen und zu definieren, wohin unser aller Reise gehen soll. Es ist eine umfangreiche und notwendige, aber auch spannende Herausforderung.

In welchem Stadium der Kulturentwicklungsplanung befinden Sie sich?
Der Zeittakt war sehr sportlich. Wir haben den Prozess im Juni 2017 begonnen und wir befinden uns nun auf der Zielgeraden. Ende Januar hat der Stadtrat den Abschlussbericht sowie erste Maßnahmen zur Umsetzung verabschiedet.

Und was waren die wichtigsten Schritte, die gegangen wurden?
Wir haben einen sehr differenzierten Methoden-Mix angewendet: Zum

einen wurden sehr ausführliche Experteninterviews geführt, zum anderen haben wir eine sehr breit angelegte Onlinebefragung durchgeführt. Besonders wichtig war es, dass wir versucht haben, mit den ProtagonistInnen des Kulturlebens der Stadt in einen intensiven Austausch zu treten. Das haben wir in drei sehr umfangreichen und intensiven Workshops getan. Uns hat gefreut, dass diese eine sehr breite Resonanz erfahren haben. Zudem gab es einen Beirat, in dem die unterschiedlichsten Expertisen und Perspektiven vertreten waren. Es war ein sehr eng gestricktes Netz, in dem Erfahrungen, Meinungen, Wünsche zusammengetragen und gebündelt wurden.

Die Stadt Nürnberg verfügt über umfangreiches Kulturerbe, große Kultureinrichtungen usw. Da gibt es eine Unmenge an Ansprüchen, Vorstellungen und Bedürfnissen. Wie haben Sie versucht das zu kanalisieren?
Ja, in unserer Stadt ist ein enorm breiter „Kulturbegriff" mit unterschiedlichsten Facetten vertreten. Dabei ist Kulturpolitik immer auch Gesellschaftspolitik, Wirtschaftspolitik, hat mit Stadtentwicklung usw. zu tun. Kultur prägt unseren Alltag und jeder Kulturschaffende, jeder Bürger und jede Bürgerin der Stadt hat unterschiedliche emotionale Bindung daran. Daher ist es völlig legitim, dass diejenigen, die sich mit uns in den Dialog begeben haben, aus ihren Bedürfnissen heraus Vorstellungen und Forderungen an uns gerichtet haben. Tatsächlich haben sich dann sehr deutlich nachvollziehbare Linien herausgebildet, die alle mittragen können. Zum einen geht es um das Thema der Diversität in unserer Gesellschaft. Das betrifft eine Großstadt wie Nürnberg natürlich erheblich. Das, was an Kunst, Kultur, Traditionen vorhanden ist, muss heute auf neuen Wegen vermittelt werden. Dieser großen Herausforderung müssen wir uns gemeinsam stellen. Zum anderen geht es um einen Generationendialog. Auch Kunst und Kultur, so selbstverständlich wie sie sein mögen,

Blick auf die Burg während der „Blauen Nacht (links). Das Albrecht-Dürer-Haus unterhalb der Burg (rechts)

Foto: Ralf Moll (links), Stadt Nürnberg (rechts)

müssen immer wieder neu verortet werden. Es gab immer einen sehr intensiven Kunst- und Kulturdiskurs in unserer Stadt. Aber auch dieser muss ständig neu entfacht und belebt werden. Natürlich bleibt die Heterogenität in unserer Stadt eine Herausforderung, aber gleichzeitig macht genau das unser Nürnberger Kulturleben aus und zu etwas Besonderem.

Sie haben gesagt, dass der Kulturdialog wieder angefacht und mit Leben gefüllt werden soll. Inwieweit wurde die Bürgerschaft dabei in diesen Prozess eingebunden?
Natürlich war die Fachöffentlichkeit ein wichtiger Akteur. Aber es waren auch Multiplikatoren aus der Wirtschaft, aus der Bürgerschaft, aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen intensiv beteiligt. Wir hatten einen sehr guten Querschnitt bei den Teilnehmenden. Was für die Zukunft eine Herausforderung sein wird, ist, die Stadtgesellschaft in ihrer Diversität sichtbar einzubinden.

Gibt es bereits inhaltliche Pfeiler, die diese Kulturstrategie tragen wird?
Drei strategische Handlungsfelder, nämlich Grundlagen für eine nachhaltige Kulturpolitik, Kulturentwicklung und Kulturförderung schaffen, Diversität und Teilhabe stärken sowie Nürnberg neu erzählen bilden den Rahmen, in dem wir agieren wollen. Daraus haben wir erste Maßnahmen abgeleitet, mit deren Umsetzung uns der Stadtrat beauftragt hat, Zu betonen ist, dass es uns wichtig ist, dass diese Kulturstrategie unabhängig von unserer Bewerbung zur Kulturhauptstadt für den Kulturbetrieb Früchte trägt und nachhaltige Entwicklungen mit sich bringt.

Prof. Dr. Julia Lehner *ist Kulturreferentin der Stadt Nürnberg. Sie studierte Germanistik, Geschichte, Sozialkunde und Kunstgeschichte. 1984 wurde sie zum Dr. phil. promoviert. Im Jahr 2000 wurde sie zur Honorarprofessorin der Akademie der Bildenden Künste Nürnberg bestellt. Seit 1. Mai 2002 ist sie berufsmäßige Stadträtin und leitet das Kulturreferat.*

Mondsüchtig

To dream the impossible dream

Ein Beitrag von Friederike Müller-Friemauth und Rainer Kühn

Ist es ein Zufall, dass nahezu jedes Kind im angelsächsischen Raum das Lied mitsingen kann vom unmöglichen Traum? „To reach the unreachable star!“ Okay, der Mond ist kein Stern. Besserwisserei ist hier allerdings fehl am Platz. „Ziele nach dem Mond. Selbst wenn du ihn verfehlst, wirst du zwischen den Sternen landen“, empfahl schon Nietzsche. Und mit ihm – nicht erst seit Don Quichotte – eine lange Reihe von Dichtern und Denkern, die mit diesem Topos spielten. Mit der Idee des Staunens (griechisch θαυμάζειν „thaumazein“) ist bekanntlich das westliche Wissen entstanden; interessanterweise mit starkem Akzent auf der Verwunderung. Das Selbstverständliche nämlich gehöre zum „bloßen Meinen“, der dóxa. Erst wenn man sich traue, genauer hinzusehen oder die Perspektive zu erweitern, zeigten sich erstaunliche, bisher unbekannte, neue „Wahrheiten“. Dass es bei dem, was diese „Mister Tambourine Men“ and Women bei ihren Perspektivwechseln zutage fördern, tatsächlich um etwas Ernstzunehmendes geht, ist der zentrale Punkt bei Moonshots. Reisen zum Mond waren schon immer eine Frage der Haltung und zogen Künstler in ihren Bann, nicht nur die sogenannten Experten.

Das Undenkbare denkbar machen

Denke groß! Sei unbefangen und mutig in deinen Ansprüchen! Und lasse dich niemals davon abhalten, das scheinbar Unwagbare zu wagen! Einer der ersten Science Fiction-Filme aus dem Jahr 1902 inszenierte die Moonshot-Idee erstmalig direkt und konkret. In „Die Reise zum Mond“ wagt eine Handvoll Träumer, angeleitet durch einen exzentrischen Zauberkünstler-Wissenschaftler (ein Hybrid, das seine Zukunft damals noch vor sich hatte und heute im Silicon Valley lebt), das Unerhörte und lässt sich mit einer Kapsel, die von einer riesigen Kanone abgeschossen wird, auf den Mond katapultieren. Dieser liebevoll gestaltetet Stummfilm nach Vorlagen von Jules Verne setzt den Kerngehalt von Moonshots präzise in Szene: Das Undenkbare denkbar, das Unmögliche möglich und das Nicht-Machbare machbar zu machen. In systematisch-reflektierter Weise und europäischer Aufklärungstradition versucht genau das wissenschaftliche Zukunftsforschung.

Dass dieses Programm kein Hobby weniger Ver-Rückter ist, sondern etablierter Teil der globalen Ökonomie, hat bis vor Kurzem kaum ein Europäer wahrgenommen. In gesamtgesellschaftlicher Breite schauen wir ins Silicon Valley gerade mal seit ein paar Jahren: Bemüht, distanziert, kritisch. Während die alte Welt Europa die Bedeutung des Staunens für das Erkennen und Bewältigen des Lebens auf diesem Planeten seit Beginn der Moderne immer weiter an den Rand drängte, legte die neue Welt Amerika in solcher träumerischer Zeitlogik gerade den Grundstein ihres Gesellschaftsmodells. Einige deren Ur-Ur-Ur-Opas und -Omas kehrten der britischen Krone gerade deswegen den Rücken, weil sie die Nase voll hatten von den verordneten Selbstverständlichkeiten, schein-heiligen Gesetzen der Hierarchie, Autorität, Kirchen- und Staatshörigkeit – von der für sie unerträglich gewordenen Übermacht der dóxa. Im damaligen Europa gab es nichts mehr zu Staunen. Mangels Gehorsam konnte man hier höchstens sein blaues Wunder erleben – definitiv nicht in der Tradition des impossible dream stehend. Dann lieber weg und einen eigenen ausrufen.

Märchenhafte Extreme zulassen

Bezogen aufs Ökonomische: Die Valley-Unternehmer haben den Moonshot-Gedanken von uns (!) – das heißt aus den geistigen Quellen Europas – übernommen und ihn ökonomisch ins scheinbar märchenhafte Extrem getrieben. Dahinter steht ein Mindset à la Baron Münchhausen: sich durch exaltierte, extrem langfristig angelegte Visionen quasi am eigenen Schopf (durch die Motivations- und Sogkraft einer starken Vision) aus dem Sumpf (der gegenwärtigen, notorisch unter ihren Möglichkeiten bleibenden Realität) zu ziehen.

Was Innovatoren indes wollen sind Innovationen, die radikal neu sind und die heute noch nicht einmal in Ansätzen realisierbar scheinen.

Diese Unternehmen prognostizieren also nichts. Ein auf Vorhersagen beruhendes Zukunftsmanagement ist aus Valley-Sicht erbärmlich, denn Prognosen beruhen auf dem Hier und Heute. Auf fortgeschriebenen „Daten“ („Gegebenem“ – also dem, was bereits existiert). Was Valley-Innovatoren indes wollen sind Innovationen, die radikal neu sind und die heute noch nicht einmal in Ansätzen realisierbar scheinen. Dann muss man antezipieren

(von antecapio, vorwegnehmen – nicht von anti-, entgegensetzen!). Man stellt dabei gerade kein ideales – „utopisches", das heißt nie zu erreichendes – Schlaraffenland der schnöden realen Welt entgegen, sondern nimmt vorweg, was in der tatsächlichen Welt durchaus möglich sein könnte. Was auch sein könnte, oder was anders beziehungsweise besser sein könnte. Mit anderen Worten, man „tut so, als ob".

Kein Nachkochen bekannter Rezepte

Während das Silicon Valley damit gerade eine „Disruption" nach der anderen produziert, stolpern die anderen hinterher, Deutschland inklusive. Die langen Pilgerscharen von Unternehmern sind inzwischen berühmt (und berüchtigt): 15.000 Dollar für ein paar Tage Unternehmens-Hopping und Rezepte-Sales im Tal der Träumer lassen sich Führungskräfte hierzulande diese Inspiration kosten. Mitunter drängt sich der Eindruck auf, dass das mit der Mondsucht falsch verstanden wurde (so, wie sich ein Josef Kaeser in einen Joe Kaeser vertitelt hat – und in schlafwandlerischer Geradlinigkeit amerikanische Garagen„kultur" der eigenen Tradition vorzieht). Nur dass es im Valley mitnichten um schlafwandlerische Dämmerzustände beim Abarbeiten vermeintlicher Innovationsrezepte geht, sondern um das glatte Gegenteil: Selberdenken und Ausprobieren.

Sind nicht gerade in Kunst und Kultur die Ideensucher zu Hause?

Kulturschaffende pflegen in aller Regel aber ohnehin keinen Somnambulismus. Gemeinhin gelten sie, im Gegenteil, als wach, umtriebig, kreativ und aufmüpfig. Die Tradition etwa von Hofnarren scheint zu den Mondsuchern des Valley daher zunächst bestens zu passen. Sind nicht gerade in Kunst und Kultur die Ideensucher zu Hause? Entpuppen sich die Valley-Nerds am Ende als Verwandte im Geiste? Kann passieren – falls man sich auf das Denken dieser Leute einlässt. Das Silicon Valley ist deswegen so gefragt, weil in diesem ökonomischen Cluster eine völlig neuartige (und beeindruckend gut funktionierende) Art und Weise entwickelt wurde, außergewöhnliche Ideen nicht nur zu entwickeln, sondern auch erfolgreich umzusetzen. Dass diese Fähigkeit nicht aus der Kulturszene kommt, nicht Sozialkritikern oder politischen Visionären zuzuschreiben ist, nicht genialen Wissenschaftlern und nicht spirituellen Meistern – da hätten wir sie bis vor ein paar Jahrzehnten

nämlich noch vermutet – macht einen erheblichen Teil der Verunsicherung aus, die das Valley verbreitet. Unternehmer als Weltveränderer und -verbesserer? Was genau machen die da? Vor allem aber wie? Und: Können Kulturschaffende das auch?

Suchen, was noch nicht da ist

Es ist hilfreich, die Pseudo-Magie um den Hype des Innovationsradikalismus zu entzaubern und scharfzustellen auf das, was er seinem Grundgehalt nach bedeutet: Nach etwas zu suchen, das man zum Zeitpunkt des Suchstarts noch nicht kennt. Diese genuin zukunftsforscherische Denkungsart – what-if-frames – ist in Europa kein legitimes Mittel von Innovation (und Denken). Wir haben Strukturen, Prozesse, Regeln und Standards; und wer die einhält, handelt „professionell", kann überzeugen und akquiriert (Geld). So ist es in Politik, Wissenschaft, Kultur und jedem anderen Bereich – in Deutschland ein Start-up oder Kulturprojekt mit einer Moonshot-Idee gründen zu wollen, ist keine gute Idee.

Dabei verdankt sich das Motiv für das typisch kalifornische Verhalten von jemandem, der sich unbeeindruckt von jeder Gegenrede selbst etwas vormacht, erneut einer alt-europäischen Weisheit (Seneca): Kein Wind ist demjenigen gnädig, der nicht weiß, wohin er segeln will. Soll heißen: Wer sich anspruchsvolle Ziele gar nicht erst setzt, kann sie rein logisch auch nicht erreichen. Wer sich also beispielsweise nicht vornimmt, zum Mars zu fliegen (Zentral-Projekt der USA), kann dort auch niemals ankommen. Die Überzeugung: Wenn man sich für solche Unternehmungen nur genügend Zeit nimmt, fallen einem „unterwegs" auch hinreichend neuartige Ideen ein, die dazu führen, dass das Projekt letztendlich klappt – denn was wir in zwanzig oder gar fünfzig Jahren alles wissen und können werden, lässt sich heute noch nicht sagen. Dieser Gedanke ist (zeitlich) logisch. Wer sich aber vom Zwergenkosmos einer jeden Gegenwart in seinem Zukunftsdenken begrenzen und gefangen nehmen lässt, ist es auch nicht wert, auf dem Innovationstreppchen ganz oben zu landen. So läuft das mit den ‚Moonshots'.

Mit Kunst und Kultur wiederverzaubern

Und die Kultur? Kann sie das auch? Kultur hat es im Grunde seit jeher vorgemacht: die notorisch begrenzte Perspektive dessen, was ist, immer wieder beharrlich zu übersteigen, herauszufordern, zu verschieben. Der springende Punkt ist nicht das Können, sondern das Wollen. Und Europäer

wollen das nicht. Zur Erinnerung: Münchhausen gilt hierzulande als Lügenbaron, und dafür gibt es Gründe. ‚Man kann sich nicht am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen', mokiert sich der traditionell überhebliche Europäer – der Kalifornier macht es einfach. Wir beneiden zwar das kreative Potenzial, das sich zeigt, wenn man „sich von der Realität nicht düpieren" lässt (Niklas Luhmann), verachten diese Mentalität aber zutiefst. Dieser zwar untergründige, aber fundamentale (und so kuriose wie gefährliche) Wertekonflikt zwischen alter und neuer Welt gehört – für beide Seiten – bis heute zu den am sorgsamsten gehüteten blinden Flecken. Einer der hierzulande beliebtesten Politiker wurde mit dem Blöd-Sinn berühmt: „Wer Visionen hat, muss zum Arzt."

Schlimmstenfalls vergisst die Gesellschaft ihre eigenen geistigen Quellen und Ideen.

Moonshots faszinieren uns (und erfunden haben wir sie auch), aber wirklich haben wollen wir sie nicht. Das können gern andere machen. Bloß dass die anderen mit unserer Idee inzwischen derart erfolgreich sind, dass der Druck, den sie erzeugen, uns ins Grübeln bringt über uns selbst beziehungsweise unsere eigene Zukunft. Das ist die eigentliche Erkenntnis, die uns die Verwandtschaft aus dem Westen übermittelt, und die sich keiner zu benennen traut: „Der Kaiser ist ja nackt!" Wenn wir weiterhin in Sachen Vordenken (Europa für's 21. Jahrhundert fit machen, Migration, Ökologie, Energie usw.) auf Durchzug stellen, im Klein-Klein der Krämerseelen vor uns hin trotten und unseren scheinbar so „vernünftigen" Pragmatismus feiern, dürfte das Mitmachen im politisch-ökonomischen Spiel der Großen langfristig nicht allzu komfortabel werden. Schlimmstenfalls bis hin zu einer Gesellschaft, die ihre eigenen geistigen Quellen und Ideen ‚vergisst'. „Angst essen Seele auf" – beobachtet man Wirtschaftsbosse oder die aktuellen, völlig ideen- und ziellosen Förderprogramme, die deutsche Unternehmen geradezu panisch und selbstzweckhaft in die Digitalisierung hineinjagen, scheinen wir diesem Pfad tatsächlich Sympathien entgegenzubringen.
Und die Botschaft? Nun, zum Beispiel, dass es insbesondere und gerade die Kultur sein könnte, die unseren Funktionseliten in Sachen gesellschaftliche Agenda und Langfrist-Zielen Beine macht. (Aus Europa kommt bislang kein einziger Moonshot. In welchem Tiefschlaf liegt das Land der Dichter und Denker?) Dass es die Kultur sein könnte, die eine überfällige gedankliche Führung einfordert und ein Ende des konzeptionslosen Reformgeschachers

im Turnus der Legislaturperioden. Dass es die Kultur sein könnte, die an ein über 200 Jahre altes Projekt namens „Aufklärung" erinnert. Dass es die Kultur sein könnte, die Europas Idee wiederbelebt, uns unseres eigenen (!) Verstandes zu bedienen und uns darüber weiterzuentwickeln. Es läge nahe, unser Projekt fortzusetzen anstatt wilde Rezepturen aus Übersee zu importieren. Traditionen reflektiert (Vernunft!) aufzunehmen, dem Lauf der Dinge anzuverwandeln und sie im Lichte der immer jeweils jetzt neu möglich gewordenen Perspektiven, Chancen, Aussichten und Hoffnungen zeitgemäß zu inszenieren – wiederzuverzaubern, auf dass die eigenen Wurzeln lebendig, attraktiv und fruchtbar bleiben –, ist seit jeher Aufgabe von Kunst und Kultur.

„Kultur schießen Mond ab." Wäre das nicht schön?

Prof. Dr. Friederike Müller-Friemauth *ist Professorin an der FOM Hochschule am Standort Köln, forscht im dortigen Kompetenzzentrum Technologie- und Innovationsmanagement und ist Mit-Inhaberin von „kühn denken auf Vorrat". Die Innovationsberatung für angewandte ökonomische Zukunftsforschung unterstützt Profit- und Non-Profit-Organisationen mit Methoden der Economics Fiction.*

Dr. Rainer Kühn *ist Gründer von ‚kühn denken auf vorrat' und freier Publizist. Als Systemtheoretiker ist er spezialisiert auf sozialwissenschaftliche Zeitdiagnostik. Kontakt: info@denkenaufvorrat.de*

Organisationale Kreativität

Ein kollektives Experiment

Ein Beitrag von Stephanie Kaudela-Baum

Der Wettbewerb zwischen Organisationen wird zunehmend auf der Basis von Kreativität ausgetragen (Florida 2014). Erfolgreiche Global Player wie Amazon, Google, Facebook oder Apple haben in den letzten Jahren mit der Entwicklung ihrer radikal neuen Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen ein neues Zeitalter der Kreativität eingeläutet. Produkte wie Google Glass, autonom fahrende Autos oder neue Lösungen im Bereich des Online-Handels (z.B. Amazon Prime) gelten aktuell als Synonym für Innovation. Die Innovationsschmieden aus dem Silicon Valley gelten als Vorbild für innovationsorientierte Organisationen weltweit, insbesondere stehen die organisationalen Bedingungen für die Innovationskraft, wie z.B. die Innovations- und Führungskultur oder innovationsförderliche Strukturen im Zentrum des Interesses. Woran liegt das?

Die Organisationen muss das Kreativitätsversprechen einlösen und auf operativer Ebene Platz schaffen für Freigeister, Querdenker und Chaoten.

Diese Unternehmen haben erkannt, dass sie im Wettbewerb nur überleben können, wenn sie in der Lage sind, andauernd kreative Talente zu rekrutieren, diese (zumindest für eine gewisse Zeit) an ihr Unternehmen zu binden und erfolgreich in Projektteams zu platzieren. Dementsprechend zählen Kreativität, Experimentiergeist, Freiräume und ein spielerischer Umgang mit Problemstellungen zur „DNA" dieser Unternehmen. Diese Elemente sind Teil der organisationalen Identität, d.h. des organisationalen Selbstverständnisses der Innovation Champions. Ganz bewusst wird dieses Selbstverständnis mit Videos über die Arbeits-

atmosphäre, Arbeitsräume, Buchpublikationen von Mitarbeitenden, öffentlichen Vorträgen nach außen getragen, um die Arbeitgebermarke als „kreatives Unternehmen" zu stärken. Diese öffentlichen Bekenntnisse zum Wert von Kreativität, gepaart mit Bildern der eigenen Arbeitsumgebungen, die zum Small Talk, zum Nachdenken und Experimentieren in einer durch Vielfalt gekennzeichneten Belegschaft, einladen, setzen wiederum wichtige Orientierungsmaßstäbe nach innen. Diese Bilder generieren klare Erwartungen bei den potenziellen und auch den bereits bestehenden Mitarbeitenden in Sache Kreativität. Es gibt also kein Ausweichen mehr. Die Organisation muss das Kreativitätsversprechen einlösen und auf operativer Ebene Platz schaffen für Freigeister, Querdenker und Chaoten, die jedes kreative Unternehmen dringend benötigt. Dieses Versprechen kann jedoch nur eingelöst werden, wenn die Organisationsmitglieder und allen voran die Führung, Bereitschaft zeigen, sich auf dieses „Experiment" langfristig einzulassen. Um zu verstehen, welche Faktoren zur Entfaltung kooperativer Kreativität in Organisationen beitragen, werden nachfolgend einige zentrale Konzepte der „organisationalen Kreativität" vorgestellt.

Organisationale Kreativität

Organisationale bzw. auf „Kooperation" basierende Kreativitätstheorien sind im Vergleich zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung des Kreativitätsbegriffs eher rar. Im Mittelpunkt der Kreativitätsforschung steht bis heute der Mensch als schöpferisches Einzelwesen.

Kreativität sollte nicht nur als individuales, sondern auch als Gruppenphänomen begriffen werden.

Vier Sichtweisen auf die individuelle Kreativität haben sich seit den 50er Jahren herausgebildet, die sich in Definitionen, Ansätzen und Methodenwahl ausdrücken: die Merkmale kreativer Individuen, der kreative Schaffensprozess, das kreative Produkt sowie der Kontext der kreativen Person. Vor allem die letztgenannte Sichtweise, d.h. das Kreativität nicht im Vakuum, sondern von kontextualen Bedingungen abhängt, wird prominent von Csikszentmihalyi (2010) vertreten. Seit den 1990er Jahren setzt sich innerhalb der Forschung immer stärker die Sichtweise durch, dass Kreativität nicht nur als individuales, sondern auch als Gruppen-

phänomen begriffen werden sollte. Entsprechende Studien legen den Fokus vor allem auf die Untersuchung des Einflusses der Führung, der Gruppenheterogenität bzw. der Zusammensetzung der Teilnehmenden (Rollengefüge), des Gruppenklimas, der Arbeitsumgebung von kreativen Teams sowie des Autonomiegrades auf die Teamkreativität (Mumford 2011). In diesem Zusammenhang werden Handlungsempfehlungen für Organisationen in Bezug auf die Förderung von Teamkreativität wie z.B. die Etablierung von verschiedenen Autonomie- bzw. Selbstorganisationsformen, Innovation Labs, Kreativräumen oder Open-Space-Foren entwickelt, d.h. flexibel einsetzbare Instrumente zur Förderung kreativer Prozesse in Gruppen. Beim Thema „Teamkreativität" wird deutlich, dass eine ausschließlich psychologische Betrachtung an ihre Grenzen stößt, da die Funktionsweise kooperativer Gebilde nicht hinreichend psychologisch erklärt werden kann. Deshalb nehmen Forschungsarbeiten aus den Bereichen der Soziologie, Pädagogik, Architektur, Design, Kultur-, Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften in der Kreativitätsforschung deutlich zu (Sonnenburg 2007).

Beim Thema „Teamkreativität" wird deutlich, dass eine ausschließlich psychologische Betrachtung an ihre Grenzen stößt.

Wenn zwei oder mehr Menschen sich bewusst für ein gemeinsames Kreierungsprojekt zusammenschließen, dann spricht man von kooperativer Kreativität. Wenn sich der Betrachtungsfokus auf die Organisation als Ganzes richtet, dann versteht man darunter „organisationale Kreativität" (Mumford 2011; Puccio et al. 2018). Diese wird maßgeblich beeinflusst durch eine kreativitätsbegünstigende Strategie, Organisationsstruktur- und kultur, Organisationsentwicklung (z.B. Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit) und organisationale Lernumgebung. Hinzu kommen Ressourcen, Anreizsysteme, Berücksichtigung von Kreativitätspotenzialen bei der Personalrekrutierung, Personalentwicklungsmassnahmen (z.B. Weiterbildung in Kreativitätstechniken, Förderung von Diversity in Teams), kreativitätsfördernde Räumlichkeiten (z.B. Begegnungsräume) und nicht zuletzt Werte und eine Führungskultur, die Kreativität ins Zentrum stellen.

Halbherzige Kreativitätsförderung in der Praxis

In der organisationalen Praxis wird Kreativität noch wenig gewürdigt. Das liegt hauptsächlich daran, dass Kreativität auf der strategischen und operativen Ebene unterschiedlich betrachtet wird. Strategisch thematisiert man sie vor allem in Bezug auf Leitbilder und Wertevorstellungen. Auf einer operativen Ebene geht es darum, wie Ideen von Mitarbeitenden generiert und implementiert werden können. Zur Unterstützung der Ideengenerierung werden oft Beratungsunternehmen eingeladen, die Kreativitätsworkshops moderieren, spezifische Kreativitätstechniken einführen.

Der Umgang mit Kreativität bleibt bei vielen Organisationen, die nicht über die finanziellen und personellen Ressourcen von z.B. Google oder Apple verfügen, zumeist in konzeptionellen Überlegungen stecken, da das Management eine Sicherheit für seine Investitionen haben möchte. Die operative Ebene dagegen erwartet einen organisationalen Rahmen, damit sich Kreativität in praktischen Situationen entfalten kann. Somit entsteht eine „Deadlock-Situation" (Sonnenburg 2007, S. 187), in der die jeweilige Seite den ersten Schritt von der anderen erwartet und deshalb oft nur halbherzige Initiativen lanciert werden. Auf der Seite der Strategen bleibt es bei Kreativitätskampagnen, die in den organisationalen Abläufen wenig Niederschlag finden und auf der operativen Ebene bei punktuellen Einzelmaßnahmen, die immer wieder gegen den Vorwurf verteidigt werden müssen, reine Kostenfresser zu sein.

Kreativität ist kaum realisierbar, wenn man sie als Mittel zum Zweck versteht.

Nicht selten wird Kreativität daher dem Zufall überlassen. Die Möglichkeiten der bewussten Steuerung und Gestaltung organisationale Kreativität werden in der Praxis häufig äußerst kritisch betrachtet. Das liegt einerseits daran, dass individuelle Kreativität sehr oft jenseits der Organisationsgrenzen wächst und gedeiht und deshalb nicht systematisch thematisiert wird. Individuelle Kreativität ist daher immer zu einem gewissen Grad der geplanten Verfügung der Organisation entzogen. Kreativität ist kaum realisierbar, wenn man sie als Mittel zum Zweck versteht. Genau diese Widersprüchlichkeit und Spannungsgeladenheit von Krea-

tivitätsmanagement schreckt Organisationen davor zurück, Kreativitätsförderung strategisch zu betrachten.

Kreativität erzeugt Unsicherheit, da man nie weiß, ob die entwickelten Lösungen für ein Problem auch tatsächlich zum Erfolg der Organisation beitragen werden.

Andererseits wird Kreativität mehrheitlich von Organisationsexternen thematisiert, z.B. von Beratungen, Innenarchitekten, Forschenden, Buchautoren (mit Fallbeispielen von 3M, Google usw.), ReferentInnen. Die organisationsinterne Thematisierung aus der Mitte der Organisation heraus, ist oft schwach ausgeprägt. Kreativität als organisationales Phänomen wird selten detailliert beschrieben. Gestaltungsempfehlungen zur Förderung organisationaler Kreativität sind rar. Meine Hypothese lautet: Kreativität erzeugt Unsicherheit, da man nie weiß, ob die entwickelten Lösungen für ein Problem auch tatsächlich zum Erfolg der Organisation beitragen werden. Eine breite Förderung von Kreativität erzeugt daher Spannungen und es entstehen zahlreiche Zielkonflikte. Viele Mitarbeitenden sind bei der Bearbeitung dieser Spannungen überfordert und thematisieren Kreativität daher explizit nicht.

Kreativitätsförderung als kollektives Experiment gestalten

Wo Neues entsteht, wo „quer" gedacht wird, wird meist Altes, Bewährtes abgewertet, umgedeutet oder abgeschafft. Das erzeugt natürlicherweise Ängste und Widerstand in grundsätzlich auch auf Stabilität ausgerichteten Organisationen. Dies gilt insbesondere dann, wenn an radikal neuen Lösungen für Problemstellungen gearbeitet wird. Mit diesen Spannungen müssen Führungskräfte und Mitarbeitenden umgehen. Kreative Prozesse bedeuten immer einen Aufbruch zu Unbekanntem. Kreative Prozesse sind Risikoprozesse, und ihre Führung ist in dem Maß erfolgreich, in dem das Risiko produktiv werden kann. Hier kommt der Freiraum ins Spiel. Ohne Freiräume bzw. Experimentierräume kann erstens dem Nichtwissen (ob aus einer kreativen Idee ein Innovationserfolg wird) kein Raum gegeben werden, und zweitens sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass „zufällig" etwas Neues entdeckt wird. Es kann somit auch keine Fehlerkultur entstehen. Kreative Freiräume schaffen, heisst, in Alternativen zu denken. Dabei geht

es vor allem auch um die Kommunikation und das Verständnis für die Wahlmöglichkeit, die alle Organisationsmitglieder haben. Viele Mitarbeitende kennen ihre Freiheiten gar nicht.

Führungskräfte, die organisationale Kreativität fördern wollen, sollten sich daher erstens der Widersprüchlichkeit von Freiräumen im Organisationskontext bewusst werden. Zweitens sollten sie dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Freiräume kennen. Drittens sollten sie diese ermutigen, ihre Freiräume zu nutzen. Das endet unweigerlich in einem kollektiven Experiment.

LITERATUR

Csikszentmihalyi, M. (2010): *Kreativität. 8. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta*
Florida, R. (2014): *The Rise of the Creative Class – Revisited: Revised and Expanded. New York: Basic Books*
Mumford, M. D. (2011) (Hrsg.): *Handboook of Organizational Creativity. London: Elsevier*
Puccio, G. J., Cabra, J.F. & Schwagler, N. (2018): *Organizational Creativity. London: Sage*
Sonnenburg, S. (2007): *Kooperative Kreativität. Wiesbaden: DUV*

Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum *ist Leiterin des Competence Center General Management am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie ist Mitbegründerin von neo – einem interdisziplinären Netzwerk für angewandte Innovationsforschung.Sie leitet die Studiengänge MAS Leadership and Management sowie CAS Leadership.*

'nen Goethe basteln

Woher nahm der Dichterfürst seine Ideen? Selbstverständlich aus seinem Gehirn. Aber wie wird es wohl ausgesehen haben?

Ein Beitrag von Konrad Lehmann

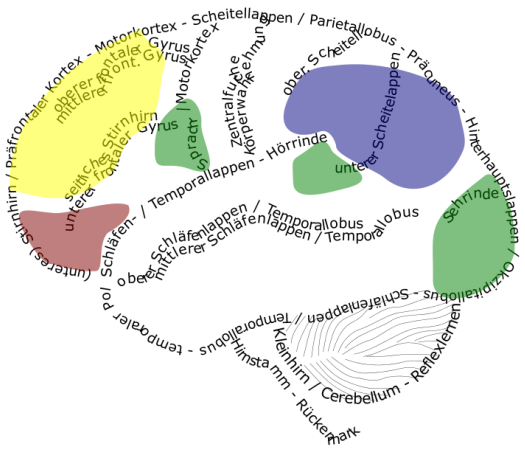
Man hat versäumt, Goethe in Formalin zu lagern. Auch Herder, Hummel, Liszt, Nietzsche und van de Velde haben die Weimarer ungenutzt verrotten lassen. Und Schiller hat man sogar ganz verbaselt.

Es bleiben uns nur die Schädel (und von Schiller nicht einmal der). Über das jedoch, was darin vorging, geben uns diese morschen Kalkdosen keine Auskunft. Wir können Goethes Denkorgan nicht wägend in der Hand halten, so wie er mutmaßlich Schillers Schädel in Hamletpose in die leeren Augenhöhlen blickte. Es bleibt uns verwehrt, in den labyrinthischen Windungen seiner Hirnrinde dem Geheimnis der Kreativität nachzuspüren. Umso besser. Dann müssen wir also selbst kreativ werden. Was wir nicht haben, müssen wir uns schaffen. Und sei es nur in Gedanken. Gehirnforscher haben v.a. im letzten Jahrzehnt sehr viel darüber herausgefunden, wo und wie kreatives Denken entsteht. Sie haben zahllose Hirne analysiert: Das erlaubt uns jetzt, den umgekehrten Weg zu gehen und ein fiktives Gehirn zusammenzusetzen. Basteln wir uns einen Goethe!

Kreativität braucht Intelligenz

Wir fangen vorne an: beim Stirnhirn. Der vordere Lappen der Hirnhälften, der, wie sein Name sagt, gleich hinter der Stirn über den Augen ruht (und den – ein Hinweis für Freunde des Weimarer Tatorts – der „wüste Gobi" in der Schlussszene vom Thalamus trennt), ist derjenige Teil unserer Großhirnrinde, der unsere höchsten geistigen Leistungen erbringt. Hier bündeln wir Aufmerksamkeit, machen wir Pläne, fällen wir Entscheidungen, lösen wir Probleme. Wenn man die Gehirnaktivität von Versuchspersonen beobachtet, während sie kreativ sind – beispielsweise musikalisch improvisieren oder neue Ideen entwickeln –, dann leuchten stets Bereiche

des seitlichen Stirnhirns (gelb in der Abbildung) auf. Denn das Stirnhirn kennt die Regeln, wägt die Wahrscheinlichkeiten ab und wählt die beste Möglichkeit aus.



Das Dichterhirn von der linken Seite

So wird hier der Großteil von dem geleistet, was wir „Intelligenz“ nennen. Kreativität und Intelligenz hängen eng zusammen. Bis zu einem stattlichen IQ von 120 korrelieren sie, d.h.: je klüger, desto kreativer. Erst jenseits davon braucht man nicht unbedingt mehr Köpfchen fürs Schöpfen.

Aus alldem folgt: Wir müssen Goethes Stirnhirn besonders leistungsfähig gestalten. Wie machen wir das? Werfen wir zum Vergleich einen Blick auf Albert Einstein, mit dessen Gripsklops weniger nachlässig umgegangen wurde. Forscher fanden sein Stirnhirn anteilig größer als im Durchschnitt. Und bei näherer Betrachtung zählten sie dort auch einen größeren Anteil derjenigen Zellen, welche die Nervenzellen nähren und stützen. Das könnte bedeuten, dass Einsteins Nervenzellen besonders aktiv waren und darum viel Versorgung brauchten – denn auch bei lebenden Menschen ist das Stirnhirn umso aktiver, je intelligenter sie sind. Es kann zusätzlich bedeuten, dass die Verbindungen in Einsteins Gehirn besonders gut funktionierten. Es sind ja die Verknüpfungen, die dem Netzwerk der Neuronen seine Funktion geben. Dazu passt, dass Einstein ungewöhnlich viele Verbindungen zwischen den beiden Hirnhälften hatte.

Wir geben unserem Goethe also ein besonders ausgeprägtes Stirnhirn, v.a. im seitlich-unteren Bereich links, wo die syntaktische Sprachrinde (grün)

sitzt. Denn sprachlich war Goethe ja nicht ganz unbegabt. Und wir modellieren mit lockerer Hand großzügig weiße Substanz dazu, wo die Verbindungsfasern verlaufen.

Ein Sprach- und Augenhirn

Wo wir schon bei Goethes Sprachtalent sind, machen wir am besten gleich da weiter. Denn Kreativität ist zwar einerseits ganz allgemein die Fähigkeit und der Wille (zum Willen später), etwas Neues zu erschaffen. Aber andererseits kanalisiert sie sich immer in bestimmte Talente. Niemand ist in allen Territorien des menschlichen Geistes gleichermaßen genial, selbst Goethe nicht. Eine dicke syntaktische Sprachrinde haben wir ihm schon aus Nervenmasse geknetet. Nun geben wir ihr starke Verbindungen nach hinten zum Sprachbedeutungsareal (ebenfalls grün), machen dieses auch schön dick, und verbinden es gut zum einen mit dem spiegelbildlichen Gebiet auf der rechten Hemisphäre, wo die hintergründigen Wortbedeutungen und Metaphern gebildet werden, und zum anderen mit der Sehrinde (auch grün) ganz hinten. Goethe war ein Augenmensch. Außerdem müssen wir oberhalb der syntaktischen Sprachrinde vorne noch die Steuerungsfelder für die Finger gut ausstatten. Denn Goethe wäre fast Künstler geworden.

So. Damit haben wir unseren Goethe intellektuell ausgestattet. Ist das Genie damit fertig? Nein, noch lange nicht.

Intelligenz reicht nicht: der innere Antrieb

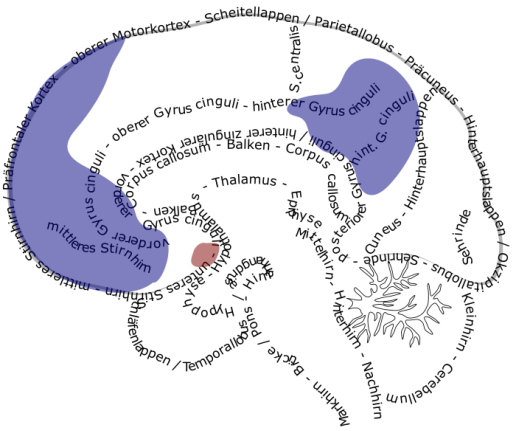
Intelligenz allein reicht nicht. Denken wir an Mycroft Holmes, Sherlocks phlegmatischen Bruder: angeblich noch brillanter als der berühmte Detektiv, verbringt er sein Leben nur lesend in seinem Club. Es fehlt ihm der Antrieb dazu, seinen Intellekt anzuwenden.

Den Antrieb finden wir weiter unten und weiter innen (rote Gebiete in der Abbildung). Ganz innen unten in den Großhirnhemisphären sitzt jeweils ein Kern namens „Nucleus accumbens“. Er erhält einerseits Eingänge aus dem Stirnhirn, das ihn über Handlungsabsichten und Erfolgswahrscheinlichkeiten informiert. Und andererseits ziehen Nervenfasern aus dem Hirnstamm in ihn hinein, die den Botenstoff Dopamin ausschütten. Und wenn sie das tun, dann ist dies das Signal: weitermachen! So ist’s gut!

Es sind wiederum Teile des Stirnhirns – und zwar das untere Stirnhirn –, die diese Einschätzung vornehmen. Diese Verbindung müssen wir also bei unserem Goethe sorgfältig ziehen. Gleichzeitig aber bauen wir einen Fehler ein. Wir verpassen dem Dichterfürsten absichtlich eine Macke: Das untere Stirnhirn machen wir labil. Mal bringt es den Nucleus accumbens ordentlich auf Trab, aber bisweilen versinkt es in Untätigkeit und signalisiert nach unten nur Lustlosigkeit.

Dafür gibt es zwei Gründe. Der erste ist biografisch: Goethe hatte zumindest Anflüge einer bipolaren Störung. „Himmelhoch jauchzend, zu Tode betrübt", hat er im Egmont diese übermächtigen Stimmungswechsel beschrieben, die er selbst allzu gut kannte. Wenn wir einen authentischen Goethe basteln wollen, müssen wir also auch die neuronale Grundlage dieser seelischen Krankheit einbauen.

Zugleich aber – und dies ist der zweite Grund – ist diese Störung nicht nur schädlich, und nicht nur eine Eigenheit des Olympiers. Während es ansonsten keine allzu überzeugenden Hinweise auf die Kopplung von Genie und Wahnsinn gibt, belegen viele Studien, dass kreative Menschen überdurchschnittlich häufig eine bipolare Störung oder zumindest eine Veranlagung dazu haben.Welchen Beitrag leistet sie zur Kreativität? Nun, in der manischen Phase ist das offensichtlich: Man ist motiviert, füllt hingebungsvoll Blatt um Blatt. Aber auch die depressive Phase hat ihren Nutzen. Denn wir sind mit dem Gehirn des Genies noch nicht fertig. Die Intelligenz haben wir. Die Fähigkeiten haben wir. Auch den Antrieb haben wir eingebaut.



Die Innenfassade des Dichterhirns"

Aber woher holen wir die Ideen?

Vor allem drei Gebiete haben wir noch nicht an das Goethegehirn dranmodelliert: das mittlere Stirnhirn, die hintere Gürtelrinde, und der seitliche Scheitellappen (alle blau). Diese über das ganze Gehirn verteilten Gebiete haben zweierlei gemeinsam: Sie drosseln ihre Aktivität, sobald das Gehirn sich auf eine Aufgabe konzentriert. Und sie sind – wenn sie aktiv sind – beschäftigt mit dem Selbstbild, mit dem Erzeugen (und gegebenenfalls Wechseln) einer Perspektive auf die Welt, mit der Navigation in der Innenwelt der Gedanken, mit Grübeln, mit Tagträumen. Man fasst diese Gebiete, die untereinander stark vernetzt sind, zusammen unter dem Begriff des „Ruhezustandsnetzwerks".

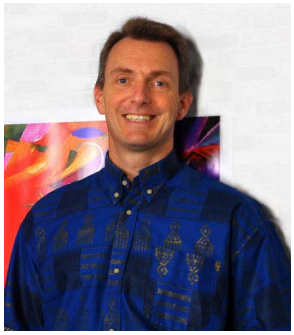
Kreative Musiker haben eine besonders dicke Hirnrinde in Teilen des Ruhezustandsnetzwerks. Tätigkeiten, die vom fokussierten Nachdenken ablenken und das Ruhezustandsnetzwerk aktivieren – etwa Duschen, Spazierengehen, Autofahren – lassen oft ungeahnt die besten Ideen erblühen. Denn indem wir unsere Aufmerksamkeit von der Außenwelt abziehen und sie auf das innere Dunkel richten, finden wir dort die neuen Verknüpfungen zwischen Erinnerungen und Begriffen, welche die gesuchte Lösung bringen. Dieses Hin- und Herschalten zwischen Außen und Innen, zwischen Aufmerksamkeit und Träumen, zwischen seitlichen Stirnhirn und Ruhezustandsnetzwerk, geht einher mit dem Stimmungswechsel zwischen (leichter) Manie und Melancholie. Es braucht die stille, nächtliche Grübelstimmung, um die strahlenden Ideensterne zu finden. Und darum geben wir unserem Goethe eine reichliche Portion graue Nervensubstanz auf die Teile des Ruhezustandsnetzwerks, und das wacklige untere Stirnhirn, um des Öfteren in sein inneres Dunkel zu versinken.

Fertig ist der Dichterfürst.

Fertig! Jetzt nur noch das Grundgerüst des Hirnstamms dazu, wo sich Goethe nicht von seinem Götz unterscheidet, und das Goethehirn ist komplett. Zuletzt hat an der Hirnrinde erstaunlich wenig gefehlt. Denn Kreativität hat letztlich keinen Ort im Gehirn. Sie benützt fast das ganze Gehirn. Nun haben wir den Lapsus der alten Weimarer wettgemacht. Vor Ihrem inneren Auge können Sie die drei Pfund Goethehirn in der Hand halten. Was auch bedeutet: Wir haben das Original gar nicht gebraucht. Letztlich haben unsere Vorfahren doch gut daran getan, den toten Dichter komplett in die Fürstengruft zu betten.

LITERATUR

Konrad Lehmann: Das schöpferische Gehirn. Auf der Suche nach der Kreativität – eine Fahndung in sieben Tagen, Springer Verlag, 2018



PD Dr. Konrad Lehmann *ist Neurobiologe und arbeitet seit 2006 an der Friedrich Schiller-Universität Jena und wohnt seit 2012 in Weimar. Für das Online-Magazin „Telepolis" schreibt er regelmäßig über aktuelle Hirnforschung. Soeben ist im Springer-Verlag sein Buch „Das schöpferische Gehirn" erschienen. Kontakt: konrad.lehmann@uni-jena.de*

Anzeige

Non-lineares Denken und Handeln entwickeln

Improvisationskraft, Erfindungsgabe und Probierbewegungen

Ein Beitrag von Ursula Bertram[1]

Vorab: Das künstlerisch-schöpferische Denken ist weder eine Kreativitätstechnik noch geht es darum, Bilder zu malen oder Plastiken herzustellen. Das ist ein Vorurteil, das wir abschütteln müssen: Creativity is not a Prisoner of Art. Vielmehr liegt das künstlerische Denken, genau wie das wissenschaftliche Denken, eine Ebene darüber. Künstlerisches Denken kann sich überall befinden, in allen Köpfen, in jeder Disziplin, in jedem Lebensbereich. Es ist das Denken, das übrig bleibt, wenn ich letztlich die „Bilder" abziehe. Es ist eine Haltung, die sich in der Zuwendung ins Offene zeigt auf einer Art Flüssigkeitsmatrix des Möglichen zwischen Begeisterung, Neugierde, Achtsamkeit und der Lust der Begegnung, auch mit sich selbst. Es ist das non-lineare, schöpferische Denken und Handeln, das sich auf ein Navigieren in offenen Systemen mit mehreren Unbekannten versteht. Wir sollten es entwickeln, wenn wir weiterhin in der Balance bleiben wollen in einer Arbeitswelt, die Unsicherheit und permanente Neuorientierung als systemimmanent begriffen hat.

Es ist das non-lineare, schöpferische Denken und Handeln, das sich auf ein Navigieren in offenen Systemen mit mehreren Unbekannten versteht.

Es ist nicht die Frage, wie wir das kostbare Gut eines Schöpfungsprozesses nennen, sondern dass es uns zur Verfügung steht: täglich, verlässlich und perspektivisch. Innovationskompetenz, Erfindungsgabe, laterales Denken

(de Bono), inventive Organisation (Mauzy/Harimann), Improvisationskunst (Dell), Probierbewegungen (Popper) oder schlicht künstlerisches Denken und Handeln (Bertram) sind einige Stichworte, die aus dem in die Jahre gekommenen melting-pot der Kreativität als Freizeitvergnügen ein begehrenswertes Lebens-Mittel für hochkomplexe Entwicklungsprozesse in Wirtschaft und Wissenschaft gemacht haben. Aus den unterschiedlichsten Fachperspektiven ebbt die Frage nach der Zusammensetzung dieses Lebens-Mittels und seiner Bedeutung für die zukünftige Entwicklung nicht mehr ab. Ohne Zweifel ist der Wert von Schöpfungspotenzial heute erkannt. Hunderte von Forschungsprojekten in den Wissenschaften fahnden daher nach einem Muster der Innovationsfähigkeit und ihrer Provenienz, nach Bedingungen, Voraussetzungen und evaluierbaren Prozessen. Wenn ein effektiver Weg und eine Garantie für die Heranbildung von Erfindungspotenzial nachgewiesen wären, würde dies vermutlich wie das Feuer des Olymps in die etwas atemlose Wirtschaftswelt getragen. Arbeitssoziologen, Bildungswissenschaftler, Innovationsmanager, Wirtschaftsexperten und Biochemiker haben in der Vergangenheit darüber nachgedacht, wie Innovation zu generieren sei und ob innovative Prozesse übertragbar sind. Nur selten saß man dazu an einem Tisch. Es wurde alles einzeln unter die Lupe genommen: die Kunst, die Musik, die Neurologie, die Nanotechnologie, die Biogenetik und andere Forschungsfelder.

Forschungsfeld: Innovationskraft der Kunst

Auf diesem Weg wurde beispielsweise die semipermeable Haut des Frosches als Vorbild für neue Oberflächen in der Werkstoffindustrie entdeckt. Die neuen Mikroskope im Nanobereich erlauben einen präzisen Blick. Die Innovation bestand in der Imitation der Natur. Der Frosch ist der genuine Innovator. Er hat die Haut in ein paar Millionen Jahren eines genetischen Prozesses generiert. Wie werde ich also zum Frosch, ohne einige Millionen Jahre in der Innovationsabteilung zu verbringen? Können Kreativtechniken diesen Prozess auf ein paar Stunden verkürzen? Und verfügen Künstler, deren Werke bekanntlich aus bis zu 100 Prozent Innovation bestehen, über die Formel der Schöpfungskraft? Zweifelsohne entstand in der Insellage Kunst ein stabiles Innovationspotenzial über Jahrhunderte, dessen Geheimnis inzwischen auch für Ökonomen von großem Interesse ist. Hier gibt es keine Regeln, keine Zielvorgaben und keine Konventionen, wie dies sonstige Organisationsstrukturen aufweisen. Lässt sich, wie beim Frosch, hier etwas Entscheidendes imitieren? Und wie sieht das unter dem Mikroskop aus? Ist ein Muster erkennbar?

[1] *Dieser Beitrag ist eine Textübernahme aus: Ursula Bertram (Hg.): Kunst fördert Wirtschaft, Zur Innovationskraft des Künstlerischen Denkens, Transcript Verlag 2012. Eine Publikation des Zemtrums für Kunsttransfer [id] factory des Technischen Universität Dortmund. Mehr unter: https://www.id-factory.de/*

Popper spricht von Probierbewegungen. Das sind experimentelle Bewegungen. Das probeweise Verrücken oder auch Verrücktsein, gepaart mit extremer Wachsamkeit für das Umfeld und dem Willen, sich genauso gerne zu verlieren, wie sich durchzusetzen, das sollte jeder lernen dürfen. Allerdings braucht das Raum und Zeit, viel Zeit. Wenn wir diese Kompetenz perspektivisch nicht bereits in der Schule ausreichend fördern, wird uns das Potenzial für Neuentwicklung nicht zur Verfügung stehen. Es ist unumgänglich, dass die Ausbildung in Schulen und Universitäten den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen Rechnung tragen und das traditionelle lineare ergebnisorientierte Lernen durch die Vermittlung überfachlicher, non-linearer Kompetenzen „auf Augenhöhe“ ergänzt wird. Es geht um Interdisziplinarität, flexible Sichtweisen, alternative Vorgehensweisen, vernetzte Denkvorgänge, persönliche Entfaltung und visionäre Entwicklungspotentiale als Anforderungen der Zukunft.

Das probeweise Verrücken oder auch Verrücktsein, [...]
das sollte jeder lernen dürfen

Wir bewegen uns gegenwärtig und zukünftig zunehmend in offenen statt geschlossenen Systemen. Während geschlossene Systeme Sicherheit, Ordnung und Orientierung bieten, die wir benötigen, um nicht jeden Tag neu erfinden zu müssen, zeichnen sich offene Systeme durch das Fehlen dieser Komponenten aus.

Motor des Denkens

„Unser System lebt von den Suchbewegungen im Offenen als Teil einer lebendigen Demokratie, (...), Zweifel ist im wissenschaftlichen System kein Systemfehler, sondern Grundlage der Forschung, (...). Wir wissen, dass der klassische Prozess von Forschung mit späterer Anwendung längst nicht mehr Ausschließlichkeit genießt“, war von dem ehemaligen Bundespräsident en-Joachim Gauck in seiner Rede am 4. Juli 2012 vor dem Auditorium der Technischen Universität Dortmund zu hören.[2] Er fügte hinzu, dass er eine Balance der Wissenschaften zwischen Beschleunigung, Ruhe und Muße empfiehlt. Den Keywords zufolge (Suchbewegungen, Navigieren in offenen Systemen, Zweifel, Entkonventionalisierung der Forschung, Entschleunigung) wollte selbst das Staatsoberhaupt die Universität ausdrücklich ermutigen Andersdenken zu wagen. Andersdenken ist ambivalent: unbequem, unbeliebt und unverzichtbar.

[2] anlässlich der DFG-Veranstaltung „Von der Idee zur Erkenntnis", 4.7.2012

[3] Professor of Philosophy and Visual Culture an der Goldsmiths University, London

[4] Alexander Düttmann, What is Thinking, Vortrag am 16.7.2012 auf der Dokumenta Kassel, Ständehaus

[5] Ursula Bertram (Hg), Kunst fördert Wirtschaft, Zur Innovationskraft des Künstlerischen Denkens, Transcript Verlag 2012

Der Philosoph Alexander Düttmann[3], bekannt durch sein Buch „Derrida und ich" begründete in seinem Vortrag „What is Thinking"[4] auf der Dokumenta13, dass „das Ungedachte der Motor des Denkens ist" und somit das Unbestimmbare der Motor des Bestimmbaren. Er führt aus, dass sich dieser Vorgang als sehr anstrengend erweist: „Anstrengend heißt, sich in der angestrengten Offenheit zu bewegen, weil ich nicht sicher bin."

In der Unsicherheit zu bestehen, macht erst einmal Angst und kostet ungleich mehr Kraft als die Orientierung im Gewohnten. Es muss schon einiges zusammenkommen, damit das Gehirn seine Komfortzone verlässt, der Körper Kräfte dafür bereit stellt und die Vernunft signalisiert, dass sich Umwege lohnen, von denen nicht bekannt ist, ob sie zu einem Ergebnis führen. Ein solches Signal wird nur dann ausgesendet, wenn das Gehirn große Attraktivität wittert. Es sollte die Anziehung haben von einer Insel mit Palmen und Kokosnüssen auf dem blauen Pazifik und der Gewissheit etwas Unwiderrufliches zu verpassen.

Das Verlassen fester Räume ist keinesfalls bequem, weder für den, der diesen Schritt wagt, noch für den, der die Türe öffnet und Schranken abbaut. Es besteht ein großes Missverständnis darin zu glauben, dass es leicht sei, in offene Systeme überzuwechseln bzw. offene Systeme offen zu halten. Das Loslassen von bewährten Wahrnehmungs- und Denkmustern ist eine der schwierigsten Hürden eines künstlerischen Studiums. Der Hauptanteil der Lehre von Kunst besteht im „Abbauen", nicht im „Aufbauen". Das Schwierigste am Kunststudium ist nicht das Produzieren, sondern das Loslassen. Der Ökonom Schumpeter spricht in diesem Zusammenhang von „kreativer Zerstörung".

Das andere Muster Kunst

Und nun wird diese Insellage Kunst nicht nur als gesellschaftsfähig, sondern vielleicht sogar als betriebsfähig in Augenschein genommen. Eine unverbrauchte Ressource für anderes Handeln, deren unkonventionelle Zugangsweisen eine Art Muster für unkontrollierbare Vorgänge hervorgebracht hat. So hofft man jedenfalls. Aber dieses Muster ist schwer zu erkennen, da es sich aus der Antithese von linearer Berechenbarkeit und Logik heraus entwickelt hat, erfahrungsbasiert und in ständiger Wandlung begriffen ist. Und es kommt noch schlimmer: Das Muster der Kunst, das uns Bilder gibt, Bewegung, Tanz, Klänge, Farben und unsere Fantasie entfacht, ist kein Kleid, es ist eine Haut. Es lässt sich nicht einfach auszie-

hen und weitergeben. Das Muster muss mit der Person wachsen, ganz langsam, Schicht für Schicht. Es existiert nicht als käufliches Produkt, auch nicht in der Verpackung einer Kreativtechnik. Es bedarf eines Prozesses, der eine Haltung hervorbringt. Die „Abfallprodukte" dieser Haltung erzeugen dann die Produkte. Wenn man nur die Produkte in den Mittelpunkt der Bemühungen stellt, verflüchtigt sich das Muster. Alle blicken gespannt und neugierig auf ein unsichtbares Muster, das ganz besonders wertvoll erscheint für die Felder außerhalb der Kunst und das verspricht, die Zukunft zu verändern.[5] Längst haben sich non-lineare Vorgehensweisen nicht nur im Web, sondern auch im Maschinenbau und der Logistik unter dem Stichwort „Industrie 4.0" etabliert, wo die neuartige Fabrik mit einer Jazzband verglichen wird: „Es gibt ein grobes Schema, an das sich alle Maschinen halten müssen, aber es gibt auch Raum für Improvisationen", so Wolfgang Wahlster vom deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz.

Das Zentrum für Kunsttransfer /[ID]factory stellt sich die Frage, wie in diesen offenen Systemen die Innovation im Kopf funktioniert, wie die dazu notwendigen Kompetenzen der Improvisationskraft vermittelt werden können und wie folglich künstlerisches Denken in außerkünstlerische Felder transferiert und im Bildungssystem der Zukunft wirksam werden kann.

LITERATUR

Ursula Bertram (Hg.): *Kunsttransfer, Effizienz durch unangepasstes Denken, transcript Verlag, 2017*
Ursula Bertram (Hg.): *Öffentliche Sätze | Unerlaubte Fragen, Ein Forschungsprojekt zum Non-Linearen, [ID]factory, 2017*

Prof. Dr. Ursula Bertram *ist Professorin an der Technischen Universität Dortmund im Institut für Kunst und Kunstwissenschaft, Fachgebiet Plastik und Interdisziplinäres Arbeiten. Sie leitet das Zentrum für Kunsttransfer. Dort erforscht und entwickelt sie Strategieverfahren für den Transfer Kunst und Wirtschaft.*

Mit kreativen Kräften gegen die Krise

Junge griechische Kulturmanager aktivieren die Zivilgesellschaft

Ein Beitrag von Jennifer Tharr

Das Land, das die olympischen Spiele erfand, bricht seit einigen Jahren vor allem traurige Rekorde. Aufgrund der Finanzkrise haben seit 2008 mehr als 425.000 Menschen ihre Heimat Griechenland verlassen, darunter viele exzellent ausgebildete junge Akademiker, Fachkräfte und Kreative, genau solche Menschen also, die das Land gerade so dringend braucht – ein Braindrain mit fatalen Konsequenzen für die Zukunft des Landes. Aus der Perspektive vor allem der jungen Emigranten ist der Entschluss zu gehen jedoch nur nachvollziehbar: Die europäische Statistik zur Jugendarbeitslosigkeit führt Griechenland mit 39,5% vor Spanien, Italien und Kroatien an[1]. Besonders Kulturschaffende haben, wenn sie denn bleiben wollen, unter Bedingungen zu arbeiten, die unzumutbar sind und die Kapazitäten einer fähigen Generation schlichtweg verbrennen. Staatliche Förderungen sind besonders im Kulturbereich limitiert und werden meist mit erheblicher Verzögerung ausgezahlt, sodass vieles in Vorleistung geschieht bzw. in der Ungewissheit, ob die erbrachte Leistung jemals vergütet wird.

2015 initiierte die Robert Bosch Stiftung in Reaktion auf die Lage in Griechenland in Kooperation mit dem Goethe-Institut Thessaloniki und der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren das Programm START[2] – Create Cultural Change. Die Idee: Jungen Kulturschaffenden soll für eine gewisse Zeit ein finanziell geschützter Raum für Fortbildung, Vernetzung und zum Experimentieren geboten werden, um Kulturinitiativen zu entwickeln, die sozialen Zusammenhalt in ihrer Heimat zu fördern, kulturelle Teilhabe für alle zu ermöglichen und alternative Wege zu finden, sich nachhaltig in der Gesellschaft zu etablieren. Der Bereich des Kulturmanagements erschien den Programmpartnern dabei als Schlüsselbegriff, um

diesen komplexen Anforderungen gerecht zu werden. Mit der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren brachte sich dabei ein Partner in die Programmgestaltung ein, der eine dafür besonders geeignete Auffassung von Kulturarbeit vertritt. Vorstandsmitglied Andreas Kämpf fasst zusammen: „Bei START geht es um die Zivilgesellschaft, um das ‚Self-Empowerment'. Es geht um Kunst und Kultur, die gemeinsam mit den Menschen vor Ort entwickelt und realisiert werden. In dieser besonderen Form kultureller Arbeit sind Soziokulturelle Zentren als Selbstorganisationen der Zivilgesellschaft erfahren und bieten so für die Stipendiaten eine intensive Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Projekte weiter zu entwickeln, Projekte, die es den Menschen vor Ort ermöglichen, sich mit ihrer Umwelt auseinanderzusetzen, diese mit zu gestalten und sich als selbstbewusster Bestandteil einer lebendigen Zivilgesellschaft zu erleben."

Grundsteine für partizipative und nachhaltige Kulturinitiativen

Das Fortbildungs- und Stipendienprogramm für angehende Kulturmanager START besteht aus drei aufeinanderfolgenden Phasen. Für die Phase I können sich junge griechische Kulturschaffende mit einem Entwurf für ein Projekt in Griechenland bewerben. 30 von einer unabhängigen Jury ausgewählte Stipendiaten reisen dann für zwei Monate nach Deutschland, wo sie in Berlin und Stuttgart Fortbildungen zu Projektmanagement, Fundraising, Audience development und Öffentlichkeitarbeit bekommen. Im Rahmen einer 6-wöchigen Hospitation lernen sie darüber hinaus die soziokulturelle Praxis kennen und entwickeln ihre Projektidee gemeinsam mit der jeweiligen Gastinstitution in Theorie und Praxis individuell weiter. In diesen arbeitsintensiven zwei Monaten werden nicht nur die Grundsteine für partizipative und nachhaltige Kulturinitiativen in Griechenland gelegt, sondern auch Kooperationen zwischen den beiden Ländern geschlossen, die als Partnerschaft auf Augenhöhe bemerkenswerte Austauscheffekte mit sich bringen. Ein Beispiel aus Hamburg:

Roots are Routes

Olga Daskali bewarb sich für das Programm mit einem Projektvorschlag für ihre Heimatstadt Messolonghi, ein kleiner Ort in West-Griechenland, der nach wie vor auf seine traditionellen Berufe, wie Bootsbau, Weberei und Fischfang, konzentriert ist. Den Jugendlichen fehlen jedoch das Know-how und das Interesse, diese Tradition mit neuem Wissen am

[1] *Erhebung von November 2017. Die Jugendarbeitslosenquote drückt die Zahl der arbeitslosen 15-24-Jährigen als Anteil der Erwerbspersonen der gleichen Altersklasse aus. Der Durchschnitt in der gesamten EU liegt bei 16,2%, in Deutschland bei 6,6%. Quelle: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/*

[2] *START ist ein Programm der Robert Bosch Stiftung, das in Kooperation mit dem Goethe-Institut Thessaloniki und der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. durchgeführt wird, unterstützt durch die John S. Latsis Public Benefit Foundation und die Bodossaki Foundation.*

Leben zu halten und zu pflegen. START brachte Olga mit dem Kommunikationszentrum Honigfabrik in Hamburg zusammen. Die HoFa mit ihren zahlreichen Werkstätten ist unter anderem daran interessiert, alte handwerkliche Techniken als immaterielles kulturelles Erbe zu bewahren und – viel mehr noch – mit diesem Wissen die jüngeren Generationen zu Kreativität und Selbstständigkeit anzuregen. Die HoFa, eines der ältesten soziokulturellen Zentren, hielt also praktisches Wissen und Methoden bereit, die Olga für ihr Projekt „Roots are Routes“ kennenlernen wollte. Wie können Jugendliche in das Projekt eingebunden werden? Wie können deren eigene Interessen und Erwartungen dabei eine Rolle spielen und wie lässt sich all das in einem Projekt vereinen, das auch in der griechischen Realität funktioniert? Olga initiierte mit der HoFa einen Bootsbau-Workshop, in dem Kinder selbst ein Boot in kleinem Maßstab entwerfen und bauen konnten, um dann ihre Erkenntnisse beim Bau eines großen, gemeinsamen Bootes anzuwenden. Was dabei herauskam, übertraf alle Erwartungen. Olga berichtete begeistert: „All the parents were pleased to see what their children did during 5 days, the children were super exited with their participation and the results they had. They were coming every day from 10 am until 4 pm although it was vacations time. The workshop instructor was excited and wants to do it again, he also wants to organize an exchange with my hometown with his students to build a boat.”

Derlei Erfolge ließen sich auch andernorts beobachten. Vom Food-Recycling für Athen bis zum Instagram-Projekt zur besseren Vernetzung des Stadtteils, von Augmented Reality in der Geflüchtetenhilfe bis zum Theaterspielen als Lernmethode für Jugendliche, von integrativen Body Percussion-Workshops bis zum Umweltprojekt zur Rettung der Bienen – die Kreativität und die Verve der griechischen Kulturmanager beeindruckte die deutschen Gastinstitutionen sehr. Tobias Marten vom Waschhaus Pots-

Foto: Olga Daskali

Wissen- und Methodentransfer: Bootsbau-Workshop für Kinder in der Honigfabrik Hamburg (links). Wie ein zweites Zuhause: Olga Daskali führt ihre Mitstipendiaten durch die Honigfabrik (rechts).

dam blickt zurück: „Die Soziokultur ist etwas Neues für Griechenland. Wir hatten viele lange Gespräche darüber, und unsere Stipendiatin hat diese Form der Kulturarbeit mit großer Neugier aufgesogen. Gleichzeitig hat sie uns mit ihren Fragen einen neuen, frischen Blick auf unsere Arbeit ermöglicht. Diese Auseinandersetzung war für beide Seiten hochspannend."

Die Griechen wiederum waren fasziniert von den professionellen Produktionsbedingungen und dem unmittelbaren Kontakt zur Community. Olga beschreibt dies wie folgt: „I really felt that socio-culture is all this procedure, the process, it is not the result but it is the time spent, the smiles on faces, the new ideas that come up, the people who are really engaged to do something they really like. So I guess it is not the destination but the trip to it. Because you may know where you want to go, but you actually need to travel in order to go there."

Die Phase II findet nach einem weiteren Auswahlprozess statt, dem ein erneutes Bewerbungsverfahren vorausgeht. Die Auswahl ist eine harte, wenn auch notwendige Aufgabe für die Jury, denn nicht jeder hat das Zeug zum Kulturmanager. Die Fähigkeit zu begeistern braucht auf der anderen Seite den kühlen Kopf für Planung und Kalkulation. Der perfekt ausgeklügelte Plan A erfordert es dennoch, einen Plan B und C in der Tasche zu haben – die Anforderungen sind hoch. Die 15 Stipendiaten der nun folgenden Umsetzungsphase bekommen neben einem Stipendium zur Sicherung des Lebensunterhalts 10.000 Euro Projektmittel, um ihre Kulturinitiative in Griechenland zu verwirklichen. Von Nordgriechenland über Thessaloniki und Athen bis zu den Inseln – die Orte des Geschehens sind so divers wie die Projekte selbst. Wie auch Olga Daskali, kehren die Stipendiaten oftmals an ihren Heimatort zurück, um kulturellen Wandel in ihre Region oder Nachbarschaft zu bringen.

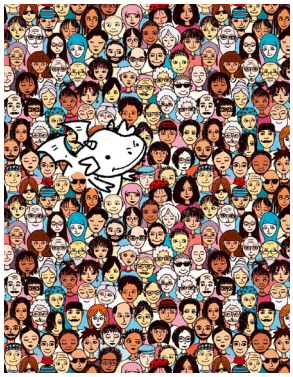
Smallville

Das Projekt von Elias Adam ist ein weiteres Beispiel. Er ist für sein partizipatives Theaterprojekt „Smallville" in die Kleinstadt Xylokastro im Norden der Peleponnes zurückgekehrt. Die große Resonanz auf sein Projekt hat die anfänglichen Sorgen schnell verdrängt. Das Logo mit dem kleinen Drachen, der den Outsider, das Unangepasste, aber auch das Liebenswürdige verkörpert, hat die Stadt erobert – eine geniale Branding-Idee. „When writing the project application, I could never imagine the vibe of the 150 people joining the opening event. Reality came as a surprise: people became

active members of the Smallville network from the very first moment", erzählt Elias glücklich. Doch nun gilt es, die Euphorie des Anfangs zu halten und in die kontrollierbaren Bahnen eines Projektplans zu bringen. So muss Elias weiterhin an seinem Nachhaltigkeitskonzept arbeiten, denn Ende Juni sollen bereits die Ergebnisse auf dem „Bazaar of Ideas" der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Nach dem offiziellen Projektabschluss Ende Mai können sich die 15 Stipendiaten erneut im Programm für die Phase III, einen Scaling Award bewerben. Hierzu müssen sie unter Beweis stellen, dass ihr Projekt in der griechischen Realität und Gesellschaft angekommen ist, beschreiben, wie es sich weiterentwickeln und auf mittelfristige Sicht auch auf finanziell eigenen Beinen stehen wird. Diese Skalierungsphase wird unterstützt von den beiden neuen griechischen Partnern im Programm, der John S. Latsis Public Benefit Foundation und der Bodossaki Foundation. Das Interesse und Engagement der beiden griechischen Stiftungen ist für das Programm von großer Bedeutung, denn auf diese Weise ist START in Griechenland angekommen.

Mittlerweile wurden durch das Programm 90 Stipendiaten gefördert, in diesem Sommer werden weitere 30 dazukommen. Ein Netzwerk der Ehemaligen organisiert sich zurzeit selbstständig, um den gemeinsamen Interessen und Zielen eine starke Stimme zu geben. Hier entsteht wirklich eine neue Generation, die durch ihre Solidarität untereinander und ihren unermüdlichen Einsatz für eine intakte Zivilgesellschaft ernstzunehmenden Anlass zur Hoffnung gibt. START schafft hier einen finanziellen und ideellen Rahmen und, wie der Name sagt, den Anstoß – alles Weitere liegt in der Hand starker Persönlichkeiten, die den Mut haben, Gesellschaft durch Kulturarbeit kreativ gestalten zu wollen.



Elias Adam bringt die Kleinstadtcommunity in kreativen Austausch (links). Der kleine Drache ist das Maskottchen des Projekts „Smallville" (rechts).

Foto: Antonios Vallindras und Smallville

INFORMATIONEN ZU „START – CREATE CULTURAL CHANGE"

Am 5. März wird die neue Ausschreibung des vierten Programmjahrs von START veröffentlicht. Dann können sich wieder angehende Kulturmanager aus Griechenland und soziokulturelle Zentren und Initiativen aus Deutschland um die Teilnahme bewerben.

Mehr Informationen unter
www.startgreece.net

Der „Bazaar of Ideas" beschließt das laufende Programmjahr und wird dieses Jahr vom 27.-29. Juni in Thessaloniki stattfinden. Alle 15 Stipendiaten der Phase II präsentieren hier ihre Projekte der Öffentlichkeit. Am 28. Juni werden in diesem Rahmen auch die drei Scaling Awards, eine Anschlussförderung von 10.000 Euro, verliehen.

Foto: Swen Gottschall

***Jennifer Tharr** arbeitet als Projektmanagerin des Programms „START – Create Cultural Change" bei der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. Zuvor leitete die studierte Theater- und Literaturwissenschaftlerin für drei Jahre das deutsch-griechische Jugendtheaterprojekt „Mein Leben – mein Theater" und erprobte partizipative Arbeitsweisen mit Jugendlichen auf der Bühne. Derzeit promoviert sie an der Universität zu Köln.*

Nötig sind strukturelle Innovationen

Kulturelle Bildung ist wichtiger denn je. Aber auch die Herausforderungen sind immens und brauchen Innovationen auf vielen Ebenen.

Ein Beitrag von Eckart Liebau

Damit Menschen an Gesellschaft und Kultur aktiv partizipieren können, brauchen sie ein Mindestmaß an Integration und darauf bezogener Qualifikation (Sprache, Formen der Lebensführung und Lebensbewältigung in Alltag und Arbeit bzw. für Kinder und Jugendliche: in der Kita und der Schule). Damit rückt die Partizipationskompetenz in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Das dafür zentrale Recht auf Selbst- und Mitbestimmung kann nur dann realisiert werden, wenn auch die entsprechenden Kompetenzen erworben werden können. Politisch kommt es daher darauf an, die entsprechenden Möglichkeiten bereitzustellen. Es ist hier natürlich nicht möglich, die Fülle der Einzelkonzepte vorzustellen; deutlich ist jedoch,

> dass **Kompetenzvermittlung** und **Integration** nicht erst in der Schule beginnen dürfen, sondern so früh wie möglich in der frühkindlichen und vorschulischen Pädagogik ansetzen müssen,
> dass auf Dauer nur **sozialräumlich ansetzende, vernetzte Konzepte** aussichtsreich sind, die systematisch die familialen und sozialen Kontexte in der pädagogischen Arbeit berücksichtigen und aktiv einbeziehen,
> dass dementsprechend **schulische, sozial- und kulturpädagogische Angebote** von vornherein aufeinander zu beziehen sind,
> dass vom Krippenalter an allen Familien, die das wünschen und brauchen, **Ganztagseinrichtungen** angeboten werden

müssen, in denen Förderung und Zusammenleben im Mittelpunkt stehen,

Der Sinn des Unternehmens liegt darin, dass Kinder und Jugendliche allmählich lernen, an der Welt der Erwachsenen aktiv und passiv teilzuhaben, in Arbeit und Beruf, Kunst und Kultur, Politik und Gesellschaft, Wissen und Glauben, schließlich auch im Alltag und in der Freizeit. Kultureller Bildung kommt dabei zentrale Bedeutung zu.

Wirkungen Kultureller Bildung

Denn immerhin lässt sich inzwischen soviel gesichert sagen: Die Auseinandersetzung mit ästhetischen Gestaltungsproblemen in Produktion und Rezeption fördert zugleich komplexe Bildungsprozesse und soziale Qualifikationen. Rationale und emotionale, intellektuelle und kreative, physische und musische, individuelle und soziale Fähigkeiten werden beim Singen, Tanzen, Schauspielen, Malen etc. in dieser oder jener Form angesprochen und entwickelt.

Kulturelle Bildung ist nicht auf die Förderung der Wahrnehmung und der Rezeptionsfähigkeit begrenzt; ihre Stärke liegt gerade in der Förderung der Gestaltung.

Dabei kann die spezifische Begründung für die Kulturelle Bildung letztlich nur aus der Kultur, aus den Künsten selbst gewonnen werden: Sie bieten unvergleichliche Erfahrungs- und Bildungswelten, die das Leben über die gesamte Lebensspanne bereichern und die gerade durch ihre Nicht-Alltäglichkeit, ihre Differenz zum Alltag gekennzeichnet sind. Die Künste eröffnen Wahrnehmungs-, Ausdrucks-, Darstellungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die immer wieder und immer neu Herausforderungen darstellen können, mit Unerwartetem und auch Unverständlichem umzugehen, aber auch und gerade mit Gewohntem und Gekonntem, mit Übung und Wiederholung. Gestaltungsfreiheit und Gestaltungsqualität stehen da in einem aufregenden Spannungsverhältnis. Denn Kulturelle Bildung ist nicht auf die Förderung der Wahrnehmung und der Rezeptionsfähigkeit begrenzt; ihre besondere Stärke liegt gerade in der Förderung der Gestaltung, also der eigenproduktiven Aktivitäten und Fähigkeiten.

Theaterspielen, Musizieren, Malen, Plastizieren, Tanzen, literarisches Schreiben sprechen unterschiedliche Möglichkeiten der Wahrnehmung und des Ausdrucks, der Darstellung und Gestaltung an. Es ist das Besondere der ästhetischen Erfahrung in künstlerischen Kontexten, dass sie an eine Welt gebunden ist, die sich nicht vollständig in Routine, Alltag, Selbstverständlichkeit auflösen lässt, sondern immer und genuin auch durch Fremdheit, Andersheit, Unverfügbarkeit und damit durch die Notwendigkeit der Reflexion gekennzeichnet ist. Da die Künste unterschiedliche Dimensionen menschlicher Bildung ansprechen, werden sie alle gebraucht, wenn man Bildung ermöglichen will. Sie bilden die Sinne; sie bilden das Urteilsvermögen in diesem wichtigen gesellschaftlichen Bereich; sie bieten einzigartige Bildungs- und Erfahrungsmöglichkeiten; sie bieten Kommunikationsmöglichkeiten in den vielen künstlerischen Sprachen, die auch ohne Worte auskommen.

Daher kommt es entscheidend darauf an, allen Kindern und Jugendlichen gut gangbare Zugänge zu den verschiedenen Künsten zu eröffnen.

„Sie bieten damit ganz besondere Chancen für Austausch- und Verständigungsprozesse, auch in interkultureller und internationaler Hinsicht – im Zeitalter der Globalisierung ein zentrales Argument“ (Rat für Kulturelle Bildung 2014, S. 13). Daher kommt es entscheidend darauf an, allen Kindern und Jugendlichen gut gangbare Zugänge zu den verschiedenen Künsten zu eröffnen; nur dann können sie auch – gemeinsam mit den Eltern, Lehrern, Künstlern - für sich herausfinden, wo sie besondere Interessen und Stärken entwickeln können und vielleicht wollen. Aber das hat nur Sinn und funktioniert auch nur, wenn die Angebote qualitativ hochwertig sind. Es geht also nicht nur um die Quantität, sondern zentral um die Qualität.

Perspektiven

Die Forschung in Deutschland steht nicht erst am Anfang, aber sie ist längst nicht auf einem auch nur annähernd befriedigenden Entwicklungsstand (Projektgruppe 2014). Um hier weiter zu kommen, sind strukturelle Innovationen erforderlich, die kontinuierliche Forschung und Entwicklung ermöglichen und damit mittel- und längerfristig

Politik und Praxis unterstützen. Besonders wünschenswert ist daher die Entwicklung und Sicherung dauerhafter Unterstützungsstrukturen für die Kulturelle Bildung, z.B. in Form eines Qualitätsinstituts für die Pädagogik der Kulturellen Bildung, das ein regelmäßiges Monitoring der Kulturellen Bildung mit forschungsbasierten Entwicklungsprojekten und hochqualifizierter Multiplikatorenfortbildung verbinden sollte. Eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste aktuelle Aufgabe besteht dabei darin, Bund, Ländern und Gemeinden und der Zivilgesellschaft wissenschaftlich gesicherte Informationen insbesondere im Blick auf die Entwicklung von Ganztagsangeboten im Rahmen kommunaler kultureller Bildungslandschaften zu verschaffen. Die dauerhafte Institutionalisierung entsprechender Unterstützungsstrukturen wird voraussichtlich nur als öffentliche Aufgabe möglich sein, möglichst als Gemeinschaftsaufgabe von Bund, Ländern und Gemeinden und unter Beteiligung der Zivilgesellschaft.

Es ist eine der wichtigsten pädagogischen Aufgaben, die Spielräume und Praxismöglichkeiten zu erweitern und die entsprechenden Ansätze so intensiv wie möglich zu fördern.

Die Bedeutung der Künste für die Bildung wächst unter Bedingungen der Globalisierung. Im Blick auf inter- und transkulturelle Kommunikation sind Bildung durch die Künste und kulturelle Erfahrung conditio sine qua non. Das gilt schulisch und außerschulisch. In der Schule hat die Kulturelle Bildung zwar in manchen Fächern (Musik, Kunst, Sport, Deutsch, zunehmend auch Theater) ihren Ort; viele interessante Ansätze finden sich darüber hinaus seit eh und je in außerunterrichtlichen schulkulturellen Aktivitäten (Chor, Orchester, Theater etc.). Aber in der Qualifikationshierarchie rangieren die wissenschaftsorientierten Inhalte eindeutig und mit weitem Abstand vor den ästhetischen. PISA zum Beispiel untersucht Kompetenzen in Mathematik, Naturwissenschaften und Sprachen, aber nicht in den Künsten. Erfindungskraft, Phantasie, Vorstellungsvermögen und Innovation werden da seltsamerweise nur von den Wissenschaften erwartet und nicht von jenen Disziplinen, deren Kern sie doch bilden. Es ist daher eine der wichtigsten pädagogischen Aufgaben, hier die Spielräume und Praxismöglichkeiten zu erweitern, also den Kunst-, den Musik-, den Literatur- und Theater-, aber auch den Sportunterricht und die entsprechenden

Ansätze innerhalb und außerhalb der Schule so intensiv wie möglich zu fördern. Das aber bedeutet vor allem anderen, dass ein solcher Unterricht während der gesamten Schulzeit verlässlich und qualitativ hochwertig angeboten werden muss.

Im Blick auf die Inhalte und auch die Formen pädagogischer Arbeit hat es die außerschulische Bildung natürlich leichter als die schulische; sie ist da freier. Aber sie hat bekanntlich ein anderes Problem; sie erreicht allzu oft diejenigen, die sie erreichen möchte, gerade nicht. Wenn die entscheidende politische Aufgabe in der Kulturellen Bildung darin besteht, allen Menschen quantitativ hinreichende und qualitativ hochwertige Zugänge durch Kulturelle Bildung zu öffnen, wird schnell deutlich, wie groß die Herausforderungen sind, die politisch zu bewältigen sind. Bund, Länder, Kommunen, zivilgesellschaftliche Träger haben da eine gemeinsame Aufgabe. Ihre besonderen Aufgaben liegen

> erstens in der Schaffung von niedrigschwelligen, non-formalen **Zugängen** zu Kunst und Kultur für all jene, denen die formale und die informelle Bildung (vor allem also Schule und Familie) keine geeigneten Zugänge geboten haben oder bieten,
> zweitens in integrativen, inklusiven, kultur-, alters- und sogar generationenübergreifenden **Aktivitätsmöglichkeiten** für alle daran Interessierten,
> drittens in der **gezielten Förderung** besonders interessierter und talentierter Kinder, Jugendlicher oder Erwachsener in der Perspektive lebensbegleitender Bildung.

Solche Aufgaben sind durch die formale Bildung nicht substituierbar. Die non-formalen Akteure und Institutionen, die Musikschulen, Jugendkunstschulen, Volkshochschulen, Bibliotheken, die Jugendverbände, die einschlägigen Vereine, die Theater, Orchester, Museen mit ihren jeweiligen pädagogischen Vermittlungsangeboten und nicht zuletzt die Religionsgemeinschaften sind als besondere vermittelnde Institutionen tätig und erforderlich. Sie sind ein unverzichtbarer Beitrag zur Kulturellen Bildung und bedürfen daher auch politischer und praktischer Unterstützung. Aber sie können die schulischen und vorschulischen Angebote nur ergänzen, nicht ersetzen. Wie viel es da insgesamt zu tun gibt, haben die jüngsten Studien des Rats für Kulturelle Bildung, („Jugend/Kunst/Erfahrung. Horizont 2015“; “Eltern/Kinder/Kulturelle Bildung. Horizont 2017”) nachdrücklich gezeigt.

LITERATUR

Projektgruppe „Forschung zur Kulturellen Bildung" (2014): *Was wir sehen und was wir nicht sehen. Zum Stand der Forschung über Kulturelle Bildung in Deutschland. In: Liebau, Eckart/Jörissen, Benjamin/Klepacki, Leopold (Hrsg.): Forschung zur Kulturellen Bildung. Grundlagenreflexionen und empirische Befunde. kopaed: München, S. 177 -222*
Rat für Kulturelle Bildung (2014): *Schön, dass ihr da seid. Kulturelle Bildung: Teilhabe und Zugänge. Essen. www.rat-kulturelle-bildung.de (Publikationen, Denkschriften)*
Rat für Kulturelle Bildung (2015) : *Zur Sache. Kulturelle Bildung: Gegenstände, Praktiken und Felder. Essen. www.rat-kulturelle-bildung.de (Publikationen, Denkschriften)*
Rat für Kulturelle Bildung (2015): *Jugend/Kunst/Erfahrung. Horizont 2015. Essen. www.rat-kulturelle-bildung.de (Publikationen, Studien)*
Rat für Kulturelle Bildung (2017): *Eltern/Kinder/Kulturelle Bildung. Horizont 2017. Essen. www.rat-kulturelle-bildung.de (Publikationen, Studien)*

Prof. Dr. Eckart Liebau *ist Vorsitzender des Rates für Kulturelle Bildung. und Inhaber des UNESCO-Lehrstuhls für Kulturelle Bildung Institut für Pädagogik an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg.*

Impressum

KM Kulturmanagement Network GmbH
Postfach 1198, D-99409 Weimar
Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar
Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612
Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614
E-Mail: office@kulturmanagement.net
Geschäftsführer: Dirk Schütz
Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,
Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz
Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)
Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net
Abonnenten: ca. 23.000
Mediadaten und Werbepreise:
http://werbung.kulturmanagement.net

Layout: Maja Krzanowski
Satz: Veronika Schuster
Coverbild: oleg_voznyy/Fotolia

Weitere Informationen
www.kulturmanagement.net
twitter.com/kmnweimar
twitter.com/km_stellenmarkt
facebook.com/Kulturmanagement.Network

ISSN 1610-2371