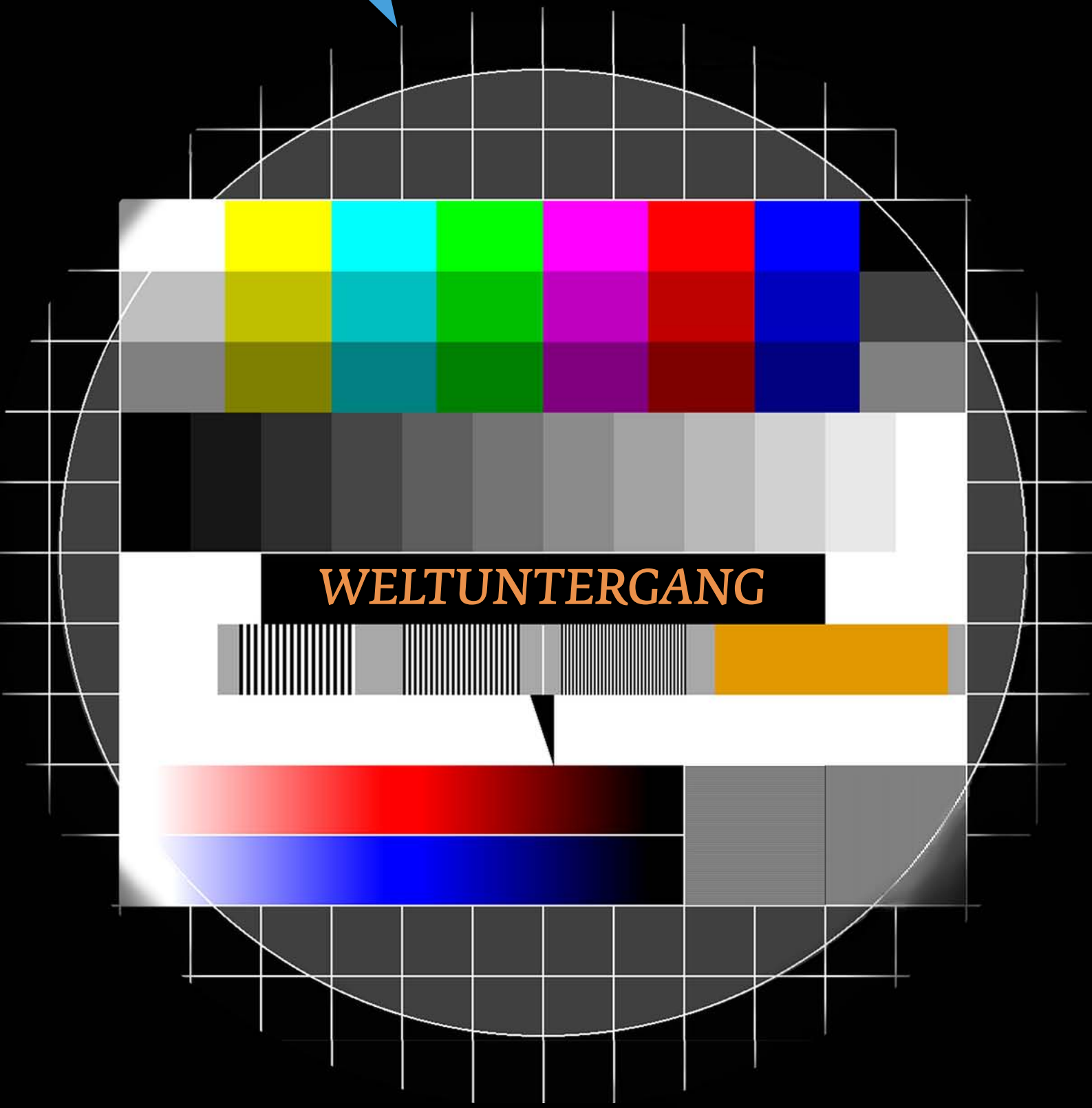
Nr. 63 · Januar 2012 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

KM

Kultur und Management im Dialog



WELTUNTERGANG

Liebe Leserinnen und Leser,

am 21. Dezember ist es endlich so weit: der Tag der Tage für Extreme. Basejumper werden beim Sprung ins Erdinnere zeigen, was sie können (Risse in den tektonischen Platten, die Erdkruste wird verschwinden); für den perfekten Wellenritt wird man nicht nach Hawaii reisen müssen (Riesenwellen überschwemmen die Kontinente); und die extrem überkandidelte It-Girl-Bräune wird ganz nebenbei erreicht (Sonnenstürme lassen kometenähnliche Feuerbälle auf uns regnen).

Extreme faszinieren uns, wir suchen sie, fordern sie heraus. Ob Golfspielen bei plus 47 °C im Death Valley oder im Schnee duschen bei minus 50 °C im russischen Oimjakon. Auch die extremsten Lebensbedingungen der Welt halten Menschen nicht davon ab, sich in solch unwirtlichen Regionen anzusiedeln. (Im östlichsten russischen Ort werden sogar überdurchschnittliche Lebensalter registriert.) Was bedeutet es, kein fließendes Wasser zur Verfügung zu haben, von Strom und Zentralheizung ganz zu schweigen, eine Air Condition bleibt ein amerikanischer Traum. Was dem zivilisierten Mitteleuropäer faktisch wie ein Weltuntergang anmutet, ist für die Menschen, die in Extremen leben, - so die Vermutung von Wissenschaftlern - scheinbar reine Gewöhnungssache. Und wenn man den Klimawandel betrachtet, wird es eine Frage der Zeit sein, bis uns eines der Extreme, aller Voraussicht die heißen 50 °C plus, erwischt. Die ökologischen Folgen können wir mehr und mehr präzisieren. Aber was geschieht eigentlich mit uns Menschen selbst? Wir werden uns anpassen – technisch ist das für uns reine Formsache. Also ist der vielfach prognostizierte, ökologische Weltuntergang halb so schlimm?

Geht man auf die Suche, scheint die Faszination am Weltuntergang und die Kulturtechnik der Weltuntergangsprophezeiungen kulturunabhängig und so alt wie die Menschheit selbst zu sein. Doch worin liegt der Reiz am Weltuntergang, an der unumkehrbaren, nicht beeinflussbaren Tatsache? In vielen Kulturen bedeutet der Weltuntergang nicht das Ende der Welt, sondern eine Bereinigung der bisherigen Tatsachen. Oftmals wird dieser Prozess, ob bei menschenverschlingenden Erdbeben oder alles hinwegschwemmenden Sintfluten, eingeleitet von Gottheiten oder Überwesen, die dem menschlichen Verhalten überdrüssig geworden sind. Ein Procedere, das mit dem Großreinemachen vergleichbar ist. Dennoch, es sind vom Menschen erschaffene Mythen, die den Wunsch und das Bedürfnis nach einer einschneidenden Veränderung aufscheinen lassen.

Doch warum warten wir auf Überwesen, Sintfluten, Kometen, seltene Sternenkonstellationen, die uns die großen Umwälzungen bringen sollen? Oder schielen wir in Wahrheit auf die Tatsache des Weltuntergangs, damit wir gar nicht erst etwas ändern müssen? Es ist ja ohnehin alles für die Katz‘? Warum führen wir, um für uns etwas zu ändern, nicht unsere Katharsis im Kleinen selbst herbei? Was es dafür bedarf, sind lediglich Entscheidungen. Aber Ent-

scheidungen zu treffen, vor allem die endgültigen, kosten Mut. Können wir sicher sein, dass die Folgen die erwarteten sind? Welche nicht vorhersehbaren Konsequenzen rollen auf uns zu? Es ist ein Urbedürfnis der Menschen, Unwägbarkeiten zu vermeiden. Veränderungen, so sehr wir sie uns herbeiwünschen, verursachen Unbehagen. Denn gerade Verhaltensänderungen brauchen Konsequenzen und manchmal eine unerträglich lange Zeit. Daher verweilen wir lieber in der bekannten Situation, über die wir scheinbar die Kontrolle besitzen, und bleiben weiterhin unzufrieden. Aber es ist doch kein Weltuntergang, einfach einmal den anderen Weg einzuschlagen, die Veränderung zu wagen, tabula rasa zu machen mit lästigen Angewohnheiten. Oder?

Wie es wäre, den Schalter umzulegen und eine Stunde Null herauszufordern? Wie würde sich diese Situation etwa auf den Kulturbetrieb auswirken - was würde sich verändern oder überhaupt verändern können? Eine spannende Frage. Endlich der „Kulturbetrieb 0.0“. Lesen Sie was unsere Kommentatoren ab Seite 16 dazu meinen. - Und lassen Sie sich getröstet sein: wenn uns der Himmel doch auf den Kopf fällt, können wir uns immer noch eines Schildes bedienen und Schutz finden. Das ist eine bewährte Wahrheit seit 50 v. Chr.

Liebe Leserinnen und Leser, wir möchten Ihnen auf diesem Weg ein gesundes, erfolgreiches und dem Weltuntergang trotzendes Jahr 2012 wünschen!

Ihr Dirk Schütz, Dirk Heinze und Veronika Schuster

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

Kultur digital —
Begriffe, Hintergründe, Beispiele

Herausgegeben von Hedy Graber, Dominik Landwehr, Veronika Sellier im Auftrag des Migros-Kulturprozent. Mitherausgeber Peter Haber und Claudia Rosiny. Beiträge und Essays von Aleida Assmann, Peter Haber, Knut Hickethier, Verena Kuni, Georg Christoph Tholen und anderen.
384 Seiten, 13 x 21 cm,
100 Abbildungen, broschiert,
transparenter Schutzumschlag
ISBN 978-3-85616-530-7
CHF 29.00 / € 22.00
www.kulturdigital.ch

MIGROS
kulturprozent

cmv christoph merian verlag
Ein Unternehmen der Christoph Merian Stiftung

Schwerpunkt
Weltuntergang

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Der Kulturpessimismus
Eine Gesellschaftsperspektive mit langer Tradition und höchster Aktualität
Ein Beitrag von Verena Gutsche
..... Seite 5

Die Lust am Untergang.
Ein Machtspiel ohne Ende.
Ein Beitrag von Leopold Schlöndorff
..... Seite 10

Den Tod überleben - im Eis
Kryonik: In der Gegenwart eingefroren, in der Zukunft aufgeweckt?
Ein Beitrag von Stephanie Kaiser und Jens Lohmeier
..... Seite 13

Integrale Theorie und Lebenspraxis
Plädoyer für ein umfassendes kulturelles Lebenskonzept und ganzheitliches Bewusstsein
Ein Beitrag von Birgitta Borghoff
..... Seite 33

KOMMENTAR

Kulturbetrieb 0.0 -
Kultur „nach der Stunde Null“
von Wolf Lotter, Birger P. Priddat, Gerhard Scheucher, Alfons Madeja, Tiemo Ehmke, Patrick Breitenbach, Christoph Deeg
..... Seite 16

VORGESTELLT

Dokumentation der Endlichkeit
Erik Niedling Mein letztes Jahr 1. März 2011 bis 29. Februar 2012
Ein Beitrag von Veronika Schuster
..... Seite 38

Der lokale Weltuntergang
Halle lockt 2012 mit einer fulminanten Pompeji-Ausstellung
Ein Beitrag von Dirk Heinze
..... Seite 42

KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Was hat die Kunst im Wissensmanagement zu suchen?
Ein Beitrag von Elisabeth von Helldorff
..... Seite 45

Komplexe, virtuelle Welt
Desorientierung und Sehnsucht nach dem realen, dem fassbaren, nach dem natürlichen Geschmack
Ein Beitrag von Udo Knapp
..... Seite 50

KONFERENZEN & TAGUNGEN

Rückständigkeit des Kulturbetriebs wurde offenbar
3. Kulturmanagement-Symposium in Frankfurt/Oder und Berlin
Ein Rückblick von Dirk Heinze
..... Seite 53

Gekreuzte Blicke, reflektierte Vermittlung.
Jahrestagung mediamus
Ein Rückblick von Lukas Meyer-Marsilius
..... Seite 56

Weitere Schritte in Richtung Humboldt-Forum
Pressekonferenz am 13. Dezember 2011
Ein Rückblick von Karen Bandlow-Bata
..... Seite 58

IMPRESSUM ..... Seite 60

Jetzt neu!
Mit einem Klick direkt zum Artikel.

VERENA GUTSCHE, M.A.

geb. 1983, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin, Doktorandin und Dozentin im Fach „Europastudien: Sprache, Literatur, Kultur" an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt. Sie hat selbst europäische Kulturwissenschaften in Eichstätt studiert sowie ein Studium im Fach Erwachsenenbildung mit einer Abschlussarbeit über "Qualitätsmanagement in der kulturellen Bildung" absolviert. Ihre Forschungsschwerpunkte: Kulturpessimismus, kulturelles Gedächtnis und europäische Identität.

Der Kulturpessimismus

- Eine Gesellschaftsperspektive mit langer Tradition und höchster Aktualität

Ein Beitrag von Verena Gutsche, Eichstätt-Ingolstadt

Kritische Zungen behaupteten im ausgehenden 19. Jahrhundert, Pessimisten seien eingebildete Zeitgenossen, denen es an Freiluft-Bewegung und Arbeit mangele. Die Kritik am Pessimismus ging sogar über Landesgrenzen und verleitete einen französischen Chemiker dazu, das Aufkommen jeglicher trauriger Visionen dem deutschen Bier anzulasten.[1] Doch diese Erklärung für den Pessimismus wäre etwas zu einfach. Immerhin hat der Pessimismus gegenüber kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungen eine lange Tradition, die weit in unsere Gegenwart hineinwirkt. Dieser sogenannte Kulturpessimismus ist als eine kritische, bisweilen auch ablehnende Haltung gegenüber einer sich technisch, sozial und kulturell entwickelnden Gegenwart zu bezeichnen, die nicht selten mit einer Hinwendung zu einer verklärten Vergangenheit einhergeht.[2] Wie der Kulturpessimismus von verschiedenen Geschichtstheoretikern als eine Sinn stiftende Narrative zur Strukturierung der Geschichtsdarstellung eingesetzt wurde, soll der folgende Streifzug durch die Historie skizzieren.

Bereits 700 v. Chr. stellte der antike Dichter Hesiod eine Theorie über die Abfolge von Weltzeitaltern auf, nach der er sich dem verrohten, ungesitteten „Eisernen Zeitalter" zurechnete und einem vergangenen vollkommenen „Goldenem Zeitalter" nachtrauerte, was einer linearen Geschichtsvorstellung entspricht. Etwa 500 Jahre später ist die Theorie des Verfassungskreislaufs von dem griechischen Geschichtsschreiber Polybios anzusiedeln, der eine kreislaufförmige Bewegung allen irdischen Geschehens annahm. Demnach stelle die menschliche Geschichte eine Abfolge unterschiedlicher Staatsformen dar, wobei zwischen politischen Grundformen und ihren jeweiligen „Entartungen" unterschieden wurde. Dieses zyklische Geschichtsbild griff im 18. Jahrhundert der italienische Geschichtsphilosoph Giambattista Vico auf und ging von der Vorstellung einer ewigen Wiederkehr von Aufstieg, Fortschritt, Verfall und Ende aus.[3]

Der Aufklärer Jean-Jacques Rousseau begründete den Beginn der Kulturkritik der Moderne.[4] Rousseau beklagte den Sittenverfall der Gesellschaft und deckte einen Widerspruch zwischen den Versprechungen der Aufklärung und der tatsächlichen Depravation der Menschheit auf.[5] Rousseau könne zwar nicht

[1] vgl. Caro 1880(2): 286.
[2] vgl. Pauen 1997: 144.
[3] vgl. Vico 2000: 126, 138 f., 346 f.
[4] vgl. Bollenbeck 2007: 11, 20.
[5] vgl. Bollenbeck 2007: 28.

... Der Kulturpessimismus

als Kulturpessimist per se bezeichnet werden, dennoch stellte er als einer der ersten eine Ambivalenz von Leistung und Menschlichkeit fest, die auch mit der Ambivalenz der Moderne zu vergleichen sei. Dies veranlasste den Philosophen Ludwig Marcuse dazu, Rousseau als den „Vater des Kultur-Pessimismus" zu bezeichnen.[6]

Auch wenn der Pessimismus bezüglich gegenwärtiger Kulturerscheinungen und zukünftiger kultureller Entwicklungen bereits seit der Antike existiert, etablierte er sich als analytische Sichtweise bewusst dennoch erst als Antagonismus zur Fortschrittsgläubigkeit im ausgehenden 19. Jahrhundert. Die kulturpessimistischen Tendenzen zur Zeit des *Fin de siècle* sind folgenden Entwicklungen zuzuschreiben:

Der immense Fortschritt durch Industrialisierung, Technisierung und Mechanisierung, der mitunter auch lebens- und arbeitserleichternde Errungenschaften mit sich gebracht hatte, wurde nicht nur als positiv wahrgenommen. Vor allem das Bildungsbürgertum hegte eine abneigende Haltung gegenüber Industrie, Technik und die zusehends anwachsenden Großstädte. Als negative Begleiterscheinungen der Errungenschaften der Moderne wurden die Kommerzialisierung, Mechanisierung, Nivellierung und Vermassung der Gesellschaft und ein damit einhergehender Substanzverlust des Geistes beklagt.[7] Im Zusammenhang mit der industriellen Revolution manifestierte sich ein „grundsätzliche[r] Zweifel daran, daß der Mensch und seine Vernunft durch Kulturentwicklung den Welt-Prozeß zu fördern vermögen",[8] was als Kulturpessimismus zu bezeichnen ist.

Als weitere Argumentationspunkte für ein Aufkommen dieses Pessimismus ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts können die Abkehr von religiösen Wertvorstellungen, der Zusammenbruch der traditionellen Metaphysik und die damit einhergehende „Sinnkrise" angeführt werden.[9] Daneben sorgten auch naturwissenschaftliche Erkenntnisse für einen nicht unerheblichen Wandel in der Selbstwahrnehmung des Menschen. Gemäß Charles Darwins Evolutionstheorie von 1859 erschien der Mensch als sozialbiologisches Wesen und verlor damit seine Individualität sowie seinen metaphysischen Bezugspunkt.

Als wichtigster Kritiker der Kulturentwicklung im 19. Jahrhundert kann Friedrich Nietzsche gelten. Dieser proklamierte einen „Pessimismus der Stärke".[10] Nicht der Versuch, dem Elend und Verfall der Welt zu entfliehen, sei die angemessene Reaktion, sondern die Bereitschaft, die gesellschaftlichen Verhältnisse ebenso wie die angeblichen Wahrheiten der Wissenschaft radikal in Frage zu stellen. Damit wurde die Loslösung von überkommenen

---

[6] Marcuse 1958: 342.
[7] vgl. Bollenbeck 19942: 280.
[8] Niebel 1989: 33.
[9] vgl. Pauen 1997: 12.
[10] Nietzsche 1988: XII, 467; vgl. auch Nietzsche 1988: I, 12.

... Der Kulturpessimismus

Traditionen zu einem wesentlichen Bestandteil des Pessimismus.[11] Während Nietzsche 1872 noch eine „Verödung und Ermattung der jetzigen Cultur"[12] diagnostizierte, gelangte er später zu der Einsicht, dass „die Symptome des Niedergangs" vor allem „in die Zeiten ungeheuren Vorwärtsgehens" gehörten. Nietzsche bescheinigte der modernen Welt damit einen „zweideutige[n] Charakter". Dieselben Symptome deuteten sowohl auf einen Niedergang wie auch auf eine Position der Stärke hin.[13]

Auf Nietzsches Philosophie berief sich unter anderem der Kulturhistoriker Oswald Spengler in seinem Werk *Der Untergang des Abendlandes* (1918/22). Der von ihm beschriebene Prozess des Verfalls basierte auf seiner Vorstellung von der Kultur als einem „organisch[en] Ganze[n]".[14] Gemäß Spenglers botanischer Metaphorik „blühte" eine Kultur im Frühling, „reifte" im Sommer, erreichte den Höhepunkt ihrer Reife im Herbst und „verwelkte" im Winter. Die allgemeine Entfremdung und Orientierungslosigkeit, die Spengler seiner eigenen Gegenwart bescheinigte, waren für ihn Anzeichen, dass die abendländische Gesellschaft bereits in dieses „notwendige Stadium" des Untergangs eingetreten sei,[15] den auch das zunächst florierende, dann aber untergegangene *Imperium Romanum* ereilte. Kulturelle Blütezeiten, wie sie nach Spengler das 19. und 20. Jahrhundert darstellten, seien „in jeder bis zum Ende gereiften Kultur nachzuweisen".[16] Angesichts einer solchen Auslegung des eigenen geschichtstheoretischen Entwurfs wird nachvollziehbar, warum sich Spengler gegen Vorwürfe des Pessimismus zur Wehr setzte.[17] „Sagt man statt Untergang Vollendung", so fügte er dem Titel seines Buches eine neue Lesart hinzu, dann sei „die ‚pessimistische' Seite einstweilen ausgeschaltet [...]".[18] In geschichtsphilosophischer Hinsicht verstand er sich jedoch durchaus als ein Pessimist, der „keinen Fortschritt, kein Ziel, keinen Weg der Menschheit" sah.[19]

In den hier erläuterten Beispielen zeigt sich die Dialektik der Moderne, die zwischen Fortschrittsoptimismus und Kulturpessimismus oszilliert. Denn paradoxerweise liegen in der Wahrnehmung der Höhepunkt kultureller Entwicklung und der Beginn des Niedergangs oftmals dicht beieinander.[20]

Ab den 1960er Jahren fand der Begriff des „Kulturpessimismus" durch die Abhandlung über *Kulturpessimismus als politische Gefahr* (1963) breite Verwendung in Deutschland, wenn auch meist negativ konnotiert. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass der Verfasser, der amerikanische Historiker Fritz

---

[11] vgl. Pauen 1997: 120.
[12] Nietzsche 1988: I, 131.
[13] Nietzsche 1988: XII, 468.
[14] Spengler 1923: I, 52.
[15] Spengler 1923: II, 43.
[16] Spengler 1923: I, 51.
[17] vgl. Spengler 1921: 15.
[18] Spengler 1921: 3 f.
[19] Spengler 1921: 14.
[20] vgl. Pauen 1997: 145.

... Der Kulturpessimismus

Stern, seine Studie auf drei deutsche Reaktionäre beschränkte[21] und Kulturpessimismus als einen Vorläufer des Nationalsozialismus betrachtete. Es lohnt sich jedoch, den Begriff des „Kulturpessimismus" weiter zu fassen.[22] Folglich schrieb der Soziologe Ralf Dahrendorf im Vorwort zur deutschen Erstausgabe von Sterns Werk, dass das „pathologische[...] Syndrom" des Kulturpessimismus „älter ist als der Nationalsozialismus, und daß es diesen zugleich überlebt hat".[23]

Heute kann man in Analogie zur industriellen Revolution, die vor 200 Jahren für Kulturpessimismus und konkrete Kritik an der Mechanisierung, Vermassung und Verstädterung gesorgt hatte, von einer digitalen Revolution sprechen, die wiederum Kulturpessimismus auslöst. Der ständige Gebrauch von Computern sowie der omnipräsente Internetzugang verändern unser Leben in einem Ausmaß, dass demgegenüber auch skeptische Stimmen aufkommen. Wird die mediale, virtuelle Welt die eigentliche Realität ablösen? Werden Bilder die Sprache verdrängen?[24] Wird das Buch als Leseobjekt und Informationsquelle weiterhin Bestand haben oder werden wir in der durch das Internet verbreiteten Datenmenge versinken? Was gewinnen wir durch E-Books und was verlieren wir?[25] Durch Fragen wie diese zeigt sich, dass auch gegenwärtig kulturpessimistische Attitüden gegenüber historischen Umbrüchen gehegt werden, die dem Geschichtsverlauf auf ihre Weise Sinn verleihen. Die Krux jeglicher kultureller Schöpfungen, so auch der Technik, liegt darin, dass „die Perfektionierung der Mittel zur Kultivierung von Mensch und Natur [...] zugleich die Perfektionierung der Mittel zur Zerstörung und Knechtung" ist und „daß die Schöpfungen des Menschen ihn immer weniger aufkommen lassen", wie Marcuse 1958 trefflich feststellte.[26]

Als Fazit der hier skizzierten Tradition des Kulturpessimismus soll festgehalten werden, dass sich ein kulturpessimistischer Diskurs nicht nur durch eine negative Bewertung der gegenwärtigen Verhältnisse, sondern oftmals auch durch die Suche nach Auswegen aus der beschriebenen Misere auszeichnet.[27] Eben darin unterscheidet er sich von einem Fundamentalpessimismus, der das Dasein insgesamt verwirft. Der Kulturpessimismus geht davon aus, dass der Prozess des Verfalls überwunden werden kann.[28] Der amerikanische Politikwissenschaftler Joshua Foa Dienstag sieht den Pessimismus nicht notwendigerweise als entmutigend, sondern als eine vitalisierende, befreiende

---

[21] Paul de Lagarde, Julius Langbehn, und Arthur Moeller van den Bruck

[22] Dem wird in einem derzeit laufenden Dissertationsprojekt der Verfasserin zum Thema „Kulturpessimismus als Krisendiskurs im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert – England und Deutschland im Vergleich" nachgegangen.

[23] Stern 1963: X.

[24] vgl. Fix/Wellmann 2000.

[25] vgl. Eco 2010: 6, 13.

[26] Marcuse 1958: 354 f.

[27] vgl. Bollenbeck 2007: 20.

[28] vgl. Pauen 1997: 144.

... Der Kulturpessimismus

Philosophie.[29] Insofern kann auch der Kulturpessimismus, dadurch dass er dazu auffordert, die gegenwärtigen kulturellen Tendenzen und Entwicklungen zu überdenken und die Erwartungen gegebenenfalls einzuschränken, eine wichtige philosophische sowie analytische Instanz darstellen. Die allem Neuen zunächst entgegengebrachte Skepsis kann fördernd und erhellend, aber eben auch gefährlich sein, wenn keinerlei rationale oder objektive Analyse kultureller Phänomene zugrunde gelegt wird, sondern die Kritik auf stumpfen Verallgemeinerungen und Übertreibungen beruht. Daher ist ein dynamisches Kulturverständnis mit einer „gesunden Prise" Kulturpessimismus anzustreben, das den ständigen kulturellen Wandel aufnimmt, kritisch analysiert und reflektiert und nicht vorschnell verurteilt.¶

LITERATUR

Bollenbeck, Georg (1994). *Bildung und Kultur: Glanz und Elend eines deutschen Deutungsmusters*. 2. Aufl. Frankfurt a. Main/Leipzig: Insel Verlag.

Bollenbeck, Georg (2007). *Eine Geschichte der Kulturkritik. Von Rousseau bis Günther Anders*. München: C.H. Beck.

Caro, Elme Marie (1880). *Le pessimisme au XIXe siècle: Léopardi – Schopenhauer - Hartmann*. 2. erw. Aufl. Paris: Librairie Hachette.

Dienstag, Joshua Foa (2006), *Pessimism: Philosophy, Ethic, Spirit*, Princeton/Oxford: Princeton University Press.

Eco, Umberto/Carrière, Jean-Claude/Tonnac, Jean-Philippe de (2010). *Die große Zukunft des Buches*. München: Hanser.

Fix, Ulla/Wellmann Hans (Hrsg.) (2000). *Bild im Text – Text und Bild*. Heidelberg: Winter.

Marcuse, Ludwig (1958), „Kultur-Pessimismus", aus: *Merkur*, 12. Jahrgang, Nr. 129, in: Hofe, Harold von (Hrsg.) (1979), *Ludwig Marcuse: Essays, Porträts, Polemiken*, Zürich: Diogenes, 339-359.

Niebel, Eckhard (1989). *Kulturkritik: Ein Arbeitsbuch*. Frankfurt a.M.: Diesterweg.

Nietzsche, Friedrich (1988). *Kritische Studienausgabe*. Ed. Giorgio Colli/Mazzino Montinari. 15 Bde. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Pauen, Michael (1997). *Pessimismus: Geschichtsphilosophie, Metaphysik und Moderne von Nietzsche bis Spengler*. Berlin: Akademie.

Spengler, Oswald (1921). „Pessimismus", *Schriftenreihe der Preußischen Jahrbücher 4*. Berlin: Georg Stilke, 3-19.

Spengler, Oswald (1923). *Der Untergang des Abendlandes. Umrisse einer Morphologie der Weltgeschichte*. 2 Bde. München: C.H. Beck.

Stern, Fritz (1963). *Kulturpessimismus als politische Gefahr*. Bern/Stuttgart: Alfred Scherz.

Vico, Giambattista (2000). *Die neue Wissenschaft über die gemeinschaftliche Natur der Völker*. Ed. und übers. Erich Auerbach. 2. Aufl. Berlin: de Gruyter.

[29] vgl. Dienstag 2006: ix.

LEOPOLD SCHLÖNDORFF

studierte Germanistik und Philosophie in Wien und Oxford. Seit 2009 ist er Projektmitarbeiter des Instituts für Germanistik der Universität Wien und Teilnehmer am Projekt Abendländische Apokalyptik der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, im Rahmen dessen er unter anderem am Wiener Institut für die Wissenschaften vom Menschen forscht. Ab Sommersemester 2012 tritt Schlöndorff seine Lehrtätigkeit an der Sophia-Universität in Tokio an.

Die Lust am Untergang.

Ein Machtspiel ohne Ende.

Ein Beitrag von Leopold Schlöndorff, Wien

Die Jahr-2000-Hysterie kaum überstanden, schlägt die moderne Apokalyptik die nächste zahlensymbolische Markierung in das Bewusstsein der Öffentlichkeit: *2012*. In nur vier Tagen spielte der gleichnamige Film von Roland Emmerich im Jahre 2009 seine Produktionskosten ein. Das ist in der jüngst wenig erfolgsverwöhnten Filmindustrie Hollywoods nachgerade eine Sensation. Seit Stanley Kubricks stilbildender Untergangsvision *Dr. Strangelove* (1964) hat das apokalyptische Narrativ auf der Leinwand nichts an Faszination verloren.

Und auch in der Literatur jagt eine apokalyptische Konjunktur die nächste: Oskar Maria Grafs *Die Erben des Untergangs* (1949; in der Erstfassung *Die Eroberung der Welt*) und Günter Grass' *Die Rättin* (1986) rahmen gleichsam den apokalyptischen Ton (Derrida) am Anfang und Ende des Kalten Krieges. Der Zusammenbruch der bi-polaren Weltordnung, die mit der latenten Drohung eines weltumspannenden Atomkrieges einhergegangen war, besänftigte nur kurzfristig die Gemüter. Selbst in Francis Fukuyamas triumphalistischer Abrechnung mit den Feinden der liberalen Demokratie und des freien Marktes nach dem Untergang der Sowjetunion mischt sich bereits wieder endzeitliches Vokabular in den Titel: *Das Ende der Geschichte* (1992) – stehen wir damit nicht schon wieder mitten im apokalyptischen Diskurs? Im selben Jahr entwirft P.D. James in seinem Roman *The Children of Men* (1992) die Dystopie einer unfruchtbar gewordenen Menschheit, die sich in Geiselhaft einer hochmilitarisierten Staatsmacht befindet. James zeichnet damit das Bild einer Welt, aus der die Menschheit verschwindet. Dies ist wohl die typische Konstellation moderner Apokalyptik. Dem stellt Cormac McCarthy mit seinem Roman *The Road* (2006) die Denkmöglichkeit einer Menschheit gegenüber, der die Welt abhandenkommt. Welt wird als Umwelt, als Natur gedeutet und diese verschwindet hier fast gänzlich. Alles Leben ist abgestorben, keine Pflanze und kein Tier sind mehr am Leben, vom ewiggrauen Himmel fällt nur noch Asche. Übrig bleibt eine marodierende Restbevölkerung, die ihre eigenen Kinder frisst. Beide Bücher erreichen hohe Auflagen und werden grandios verfilmt. Zwischen den beiden Dystopien liegen noch weitere Kassenschlager, wohl mit weniger Tiefgang, aber mit mindestens ebenso viel Untergangshysterie, etwa Roland Emmerichs *Independence Day* (1996), Michael Bays' *Armageddon* (1998), abermals Roland Emmerich mit *The Day After Tomorrow* (2004) und Steven Spielbergs *War of the Worlds* (2005), um nur einige zu nennen. Angesichts dieser unglaublichen Dichte an apokalyptischer Text- und Filmproduktion bei höchster Verbreitung stellt sich die Frage, woher diese Lust am Untergang nun eigentlich kommt.

... Die Lust am Untergang

Zum einen handelt es sich um das Paradoxon eines nicht endgültigen Endes. Manon Delisle nennt ihre 2001 erschienene Untersuchung zur Apokalypse *Weltuntergang ohne Ende*[1]. Der Titel kann durchaus im doppelten Sinn aufgefasst werden: Zum einen setzt sich das Weltuntergangs-Narrativ endlos fort, zum anderen fehlt ihm ein verbindlicher Schlusspunkt. Enzensberger erkannte bereits 1982: „Die Endgültigkeit, früher eins der hauptsächlichen Attribute der Apokalypse und einer der Gründe für ihre Anziehungskraft, ist uns nicht beschieden."[2] Damit ist der Apokalypse zunächst der Schrecken des Endgültigen genommen. Ein *Weltuntergang ohne Ende* ist wesentlich unverbindlicher, und wohl auch beliebiger, als etwa die unhintergehbare Apokalypse des Christentums. Geblieben ist ein larmoyantes *The End of the World as We Know It*, als ob unsere Vorstellung von Welt der Maßstab für ihre Existenz wäre. Selbst in den drastischsten Untergangsvisionen des Literatur- und Filmbetriebs bleibt stets ein lächerlicher letzter Rest an Welt über: Im oben erwähnten Roman von P.D. James, *The Children of Men*, taucht inmitten der unfruchtbar gewordenen Menschheit plötzlich eine Schwangere auf. In Richard Mathesons Roman *I am Legend* (1954) wird die Möglichkeit intakter Menschen-Kolonien als Option aufrechterhalten, die in der Verfilmung durch Francis Lawrence' von 2007 mit Will Smith in der Hauptrolle in gebührendem Hollywood-Kitsch auch eingelöst wird. Der Roman *The Road* von Cormac McCarthy stellt zunächst die interessante Möglichkeit der Selbstauslöschung durch Suizid angesichts einer dem Kannibalismus verfallenen Menschheit vor, löst diese dann allerdings nicht ein und findet einen - sehr amerikanischen - Ausweg in der Kleinfamilie als (Über-)Lebensgemeinschaft. An die Stelle der Heilsperspektive des Neuen Jerusalem aus der Johannes-Apokalypse ist das Identifikationsangebot der Unterhaltungsindustrie getreten: Die Welt geht unter, vernichtet werden dabei aber stets die Anderen. Dies entspricht Hans Blumenbergs Konzept vom *Schiffbruch mit Zuschauer*[3], bei dem der Untergang aus sicherer Entfernung beobachtet wird.

Zum anderen trägt die Apokalypse unserer Zeit immer noch die Konturen einer subversiven Machterschütterung. Das römische Reich, der übermächtige Gegner der Christen, wird in der Johannes-Apokalypse lustvoll vom Thron gestürzt. Die Machtverhältnisse werden umgedreht, es gibt keine Hierarchien mehr. Am Tag der Abrechnung verkriechen sich alle wie Tiere „in Höhlen und Felsen der Berge" (Offb. 6,14). Hier sind alle gleich, „die Könige der Erde, die Großen und die Heerführer, die Reichen und die Mächtigen, alle Sklaven und alle Freien" (Offb 6,14). Derrida bringt es präzise auf den Punkt: „Nichts ist weniger konservativ als die apokalyptische Gattung."[4] Der englische Schrifsteller D.H. Lawrence identifiziert die eigentliche Maxi-

[1] Manon Delisle, 2001.
[2] Hans Magnus Enzensberger, 1982, S. 228.
[3] Hans Blumenberg, 1979.
[4] Jacques Derrida, 2000. S. 67.

... Die Lust am Untergang

me der Apokalyptik: *Down with the strong!*[5] Und genau darin besteht die klammheimliche Lust in den Apokalypsen unserer Zeit:

Hinweggefegt werden zuvorderst die Mächtigen, die Städte in denen sich ihre Macht konzentriert, die Hure Babylon als Washington (*Independence Day*), New York (*The Day after Tomorrow*) oder Los Angeles (*War of the Worlds* in der Verfilmung von 2005; in der Romanvorlage von H.G. Wells von 1898 war es noch London). Der unsicherste Ort in P.D. James' *The Children of Men* ist die *City of London*, in der die Terroristen blind wüten, der sicherste ein Verschlag im Wald.

In *The Day after Tomorrow* erfrieren zuerst die reichen Nordstaaten der USA, die Bewohner des Südens müssen flüchten und zwar ausgerechnet über die einst in die andere Richtung schwer gesicherte Grenze zu Mexiko. Einer überlebt die Flucht nicht, der vormals mächtigste Mann der Welt, der Präsident der Vereinigten Staaten.

In *The Road* kann der Protagonist jenen Dieb ergreifen, der ihm sein letztes Hab und Gut gestohlen hat. Er lässt ihn nackt ausziehen und überantwortet ihn mit größter Lust dem sicheren Erfrierungstod und kostet so den Rausch der Machtumkehr in einem erbärmlichen Racheakt bis zum Letzten aus.

Wenn die Hoffnung der Schwachen, der Unterdrückten, der Ohnmächtigen schwindet, dann bleibt als letzter Trost das Versprechen der Apokalypse: *Auch die Anderen werden untergehen.* Und das verspricht inmitten des Elends einen letzten Rest an Lust, die Lust am Untergang. Zumindest in der Perspektive des Zuschauers in sicherer Distanz.¶

LITERATUR

Hans Blumenberg: *Schiffbruch mit Zuschauer. Paradigma einer Daseinsanalyse.* Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1979.

Manon Delisle: *Weltuntergang ohne Ende.* Würzburg (Köngigshausen und Neumann) 2001.

Jacques Derrida: *Apokalypse. Von einem neuerdings erhobenen apokalyptischen Ton in der Philosophie. No apocalypse, not now.* Hrsg. von Peter Engelmann. Wien (Passagen) 2000. [Erstveröffentlichung im frz. Original 1993].

Hans Magnus Enzensberger: *Zwei Randbemerkungen zum Weltuntergang.* In: *Politische Brosamen.* Frankfurt a. M. (Surhkamp) 1982.

D.H. Lawrence: *Apocalypse*. London (Penguin) 1995[Erstveröffentlichung 1931].

WEITERE INFORMATIONEN

Ab Ende 2012 sind eine Reihe und ein Sammelband *Zur Kulturgeschichte der Apokalypse* im Akademieverlag Berlin geplant.

[5] D.H. Lawrence, 1995. S. 65.

Den Tod überleben - im Eis

Kryonik: In der Gegenwart eingefroren, in der Zukunft aufgeweckt?

STEPHANIE KAISER, M.A.

studierte Geschichte und Literaturwissenschaft in Mainz und in Auckland.

JENS LOHMEIER, M.A.

studierte Geschichte und Politik an der RWTH Aachen.

Beide sind als wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Geschichte, Theorie und Ethik der Medizin an der RWTH Aachen tätig. Im Rahmen des VW-Projektes „Tod und toter Körper" beschäftigen sie sich unter anderem mit der sozialen und gesellschaftlichen Entwicklung der Kryonik-Bewegung.

Ein Beitrag von Stephanie Kaiser und Jens Lohmeier, Aachen

Der Asteroid Apophis[1] ist auf Kollisionskurs mit der Erde, sein Einschlag kann nicht verhindert werden. Unsere Zivilisation, wie wir sie kennen, geht unter. Apophis hinterlässt eine verwüstete Welt, ein riesiges Ödland. Um das Überleben der Menschheit zu sichern, werden „Archen" tief unter der Erdoberfläche eingerichtet, in denen ausgewählte Menschen im Kälteschlaf auf die Reanimation nach der Apokalypse warten.

Philip J. Fry, Pizzabote in New York, stolpert am Abend des 31. Dezember 1999 bei einer Auslieferung versehentlich in eine Apparatur, die ihn einfriert und er erwacht erst eintausend Jahre später. Nun muss er sich den Herausforderungen des 31. Jahrhunderts stellen.

Das erste Beispiel aus dem Videospiel *Rage* und das zweite aus der Serie *Futurama* des Simpsons-Erfinders Matt Groening zeigen, dass die Idee des Einfrierens von Menschen in der Popkultur ein fester Bestandteil ist. Das als „Kryonik" bekannte Verfahren des Kälteschlafs eines ganzen menschlichen Organismus wird seit den 1970er Jahren zwar angewendet, ist letztlich jedoch weiterhin experimentell. Die Körper von sogenannten Kryonik-Patienten werden nach dem Tod in flüssigem Stickstoff gebadet und auf -196°C heruntergekühlt, ihr Blut durch Frostschutzmittel ersetzt.[2] Dadurch soll der biologische Zerfall – das Erlöschen sämtlicher Organfunktionen und der Beginn des Zellabsterbens – verhindert werden. In zylindrischen Edelstahlbehältern werden die „Kryonik-Patienten" kopfüber gelagert; einige „Patienten" entscheiden sich anstelle der kryonischen Aufbewahrung des ganzen Körpers nur für die Konservierung des Kopfes, da das Gehirn als Speicher von Identität und Erinnerungen angesehen wird. Die Kosten dieses Vorgangs liegen zwischen 80.000 und 200.000 US-Dollar. Auf „Zeitreise" befinden sich gegenwärtig ungefähr 230 „Patienten".[3] Für diese besteht Ungewissheit über die Länge ihrer Kryostase, dem Fachausdruck für den Kälteschlaf. Eine erfolgreiche Wiedererweckung wurde noch nicht versucht, da derzeit allein die durch

---

[1] Der Asteroid Apophis wurde 2004 entdeckt. Nach neusten Berechnungen der NASA wird Apophis im April 2036 in – für astronomische Verhältnisse – geringem Abstand die Erde passieren, http://neo.jpl.nasa.gov/news/news164.html [13.12.2011].

[2] Oliver Krüger, *Die Unsterblichkeitsutopie der Kryonik: Geschichte, Kontext und Probleme*, in: Dominik Groß, Brigitte Tag, Christoph Schweikardt (Hrsg.), *Who wants to live forever? Postmoderne Formen des Weiterwirkens nach dem Tod* (= *Todesbilder* 5), Frankfurt a. M./New York 2011, S. 249-273.

[3] Inga Catharina Thomas, *Zurück in die Zukunft*, Focus Online, 02.07.2010, http://www.focus.de/panorama/welt/tid-18719/zurueck-aus-dem-jenseits-britney-on-the-rocks_aid_518313.html [13.12.2011]; Cryonics Institute, Comparing Procedures and Policies, http://cryonics.org/comparisons.html [13.12.2011].

... Den Tod überleben – im Eis

den Gefrierprozess entstandenen Schäden nicht zu beheben wären, von der eigentlichen Todesursache ganz abgesehen.[4] Für die Anhänger dieser Idee – die Kryoniker – sind die von Ärzten für tot Erklärten vorübergehend „untot" beziehungsweise „deanimiert".[5]

Interessant ist die Ähnlichkeit der Motivation der Kryoniker und der Spielfigur bei *Rage* sich einfrieren zu lassen: In beiden Fällen droht das scheinbar unvermeidbare Ende – sei es durch den Asteroiden im Spiel oder durch Krankheit, tödliche Verletzungen oder Altern im realen Leben. Und in beiden Fällen wird die Kryonik als Joker ins Spiel gebracht. Der Lauf der Zeit wird für das Individuum in der Kryostase unterbrochen und kann, so die Hoffnung von Kryonikern und Spielfigur, dann wieder aufgenommen werden, wenn die lebensbedrohliche Situation vorbei oder lösbar geworden ist.

Allerdings muss die Kryonik, zumindest nach heutigem Stand der Biologie und Medizin, als Science Fiction betrachtet werden. Das größte bis dato erfolgreich kryokonservierte Lebewesen (ein Bärtierchen) hatte 30.000 Zellen – ein Mensch hingegen besteht aus 100.000.000.000.000 Zellen.[6]

Dennoch, so äußern sich Kryoniker, sei selbst die kleinste Chance auf ein „zweites" Leben besser als der sichere Tod. Denn der Tod wird mitunter schon im Vorhinein als persönlicher Weltuntergang erlebt – als Verlust von Selbst-Kontrolle und der Souveränität über das eigene Leben. Hier zeigt sich deutlich die US-amerikanische Prägung der Kryonik-Bewegung (90 Prozent der Kryoniker leben in den USA), ist dort doch eine besonders starke Betonung individueller Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung in Teilen der Bevölkerung zur alles überragenden Ideologie erhoben worden. Vor diesem Hintergrund malt man sich den individuellen Tod besonders dramatisch aus; ein symbolisches „Weiterleben" in Form von Erinnerungen wird kaum als beruhigende Aussicht wahrgenommen. Die Kryonik soll die Möglichkeit eröffnen, die Selbstbestimmung bis zum Tod – und darüber hinaus – auszudehnen. Menschen könnten mit Hilfe dieser Technologie selbst entscheiden, wann und eventuell auch ob sie sterben wollen. Damit wäre aus Sicht der Kryoniker ein Höchstmaß an Autonomie erreicht.

Der unerschütterliche Glaube an die stete technische und medizinische Entwicklung ist das Fundament dieser Bewegung. Der Blick zurück in die Geschichte zeigt, dass viele einstmals als unheilbar angesehene Krankheiten mittlerweile heilbar sind, dass Menschen, die heute leben können, noch vor wenigen Jahrzehnten und erst recht vor Jahrhunderten gestorben wären. Die Erwartung, dass im Zuge des medizinischen Fortschritts derzeit noch lebensbedrohliche Erkrankungen in der Zukunft heilbar sein werden, erscheint vor

---

[4] Stephen Luntz, *A Cryonic Shame*, Australasian Science 30,7 (2009), S. 14-16.

[5] Gundolf S. Freyermuth, *Eiskalt in die Ewigkeit*, Welt Online, 02.09.2000, http://www.welt.de/print-welt/article531357/Eiskalt_in_die_Ewigkeit.html [03.01.2012].

[6] Mirko Smiljanic, *Tiefgekühltes Leben. Neue Konservierungsverfahren in der Biologie*, Deutschlandfunk, 08.01.2006, http://www.dradio.de/dlf/sendungen/wib/455386/ [14.12.2011].

diesem Hintergrund zumindest nachvollziehbar. In einer Welt, die von einem nahezu ungebremsten Vertrauen in die „Machbarkeit" geprägt ist, sehen die Kryoniker ein Licht am Ende des Tunnels, der die Überwindung von Krankheiten und die Erhebung des Menschen über Alter und Tod verspricht. Aus ihrer Sicht gilt es, das Ende dieses Tunnels, der in einer normalen Lebensspanne nicht zu durchschreiten ist, zu erreichen. Das Vehikel ist die Kryonisierung.

Die Ausgestaltung des Tunnelendes, also der zu erreichenden Zukunft, ist allerdings denkbar vage. Konzepte für ein Leben in der Zukunft gibt es nur wenige. Manche Kryoniker freuen sich darauf, neue Familienmitglieder kennen zu lernen, die sie sonst nicht erlebt hätten; andere wiederum sehen sich als Zeitzeugen für zukünftige Generationen oder sehnen sich nach mehr Lebenszeit, um ihren Wissensdurst befriedigen und auf die Frage nach dem Sinn des Lebens eine Antwort finden zu können. Es zeigt sich eine starke Individualisierung der Bewegung. Doch gemeinsam ist ihnen allen die Sehnsucht nach einer medizintechnischen „Wiederauferstehung" und Errettung vor dem Tod. Jener endgültigen Auslöschung für alle Zeiten wird die Unsicherheit der Zukunft (z. B. Klimawandel, gesellschaftliche Umbrüche oder auch wirtschaftliche Krisen) vorgezogen. Religiöser Trost, der ein Leben nach dem Tod verspricht, reicht nicht aus.[7]

Am Ende ist es also die Hoffnung auf eine gute Wendung des Schicksals in der Zukunft, die Menschen antreibt, sich in die Kryostase zu begeben. Zumindest im Computerspiel bleibt das Ergebnis fragwürdig. Zwar überlebt der Protagonist den Kälteschlaf, aber die Zukunft hält für ihn eine postapokalyptische Welt voller Gefahren und Gewalt bereit.¶

WEITERE INFORMATIONEN

- www.medizingeschichte.ukaachen.de
- www.todundtoterkoerper.eu/

[7] Erwin Koch, Kryonik. *Wenn Menschen sich einfrieren lassen*, GEO Magazin 4 (2010), S. 108-117.

Kulturbetrieb 0.0

Kommentare zum „Nach der Stunde Null“

Der Weltuntergang, auch Apokalypse - ist eine Nicht-Begebenheit, die die Menschheit seit Jahrtausenden beschäftigt. Das Gedankenspiel ist eigentlich hinfällig, vor allem wenn die Prophezeiung eintritt. Die Faszination liegt vielleicht auch in der Unheimlichkeit des Was-wäre-wenn oder die Begeisterung für das Nach-mir-die-Sintflut, anything goes! Lassen wir die Welt doch einfach mal nicht untergehen, sondern nur beinahe. Legen wir den Schalter um. Fahren wir alles herunter, schaffen wir eine Stunde Null. Was bedeutet es, von Neuem zu beginnen? Können wir mit einer tabula rasa alles regulieren, was uns schon immer gestört hat? Was würden wir anders machen? Wir haben zu unserem Themenschwerpunkt und dem drohenden 21. Dezember 2012 gefragt: Wie sähe Ihr Kulturbetrieb 0.0 aus? Was wäre, wenn der bisherigen Kulturbetrieb untergehen würde? Es gibt keine Vorgaben! Wir bedanken uns herzlich bei unseren Kommentatoren, die sich mit viel Begeisterung diesen Fragen angenommen haben.

---*---

Kultur nach der Stunde Null

von Wolf Lotter

Richtig kluge Fragen erkennt man schon daran, dass es gleich empörte Leute gibt, die gar keine Antwort hören wollen, weil sie davon leben, dass alles so bleibt, wie es ist – und das sind bei uns, hierzulande, immer die meisten gewesen. Wie lautet die gute Frage? *Wie sähe die Kultur aus, wenn wir alles auf Null stellen würden?*

Das ist eine bedrohliche Frage, nicht nur für die im Kulturbereich Festangestellten, also die bei der Diagnose Veränderungsallergie üblichen Verdächtigen. Es sind auch die Kulturschaffenden, die Produzenten, die das Gruseln kriegen. Dabei ist Kunst nichts anderes als Veränderung. Sie kennt keine Kontinuität, nur Transformation. Wer diesen Weg verlassen hat, sieht überall nur Untergang, Verfall, Katastrophe. Die deutsche Seele scheint sich über Untergänge mehr zu freuen als über Anfänge. Beides aber gehört zusammen. Die Lust am Untergang ist die Vorfreude auf den Neubeginn.

Nullstunden sind das Produkt kreativer Zerstörungen, also ein Ende, dem ein unternehmerischer Anfang innewohnt.

... Kulturbetrieb 0.0

Die Renaissance ist das Produkt der großen Pest, die zur Mitte des 14. Jahrhunderts in Europa mindestens 25 Millionen Menschen tötete, mehr als ein Drittel aller Menschen, die damals hier lebten. In Florenz überlebte nur jeder fünfte Bürger. Das war schrecklich. Andererseits floss unglaublich viel Geld und Besitz in die Hände der überlebenden Erben. Weil alte Privilegien und Pfründe mit den Toten in der Pestgrube landeten, gab es neue gesellschaftliche und soziale Chancen. Die einen mussten neu anfangen. Die anderen durften und konnten es. Ein bisschen Pest ist immer.

Als 1918 die alte Hohenzollern-Monarchie zusammenklappte, gab es an allen Ecken und Enden Kultur-Unternehmer. Geld vom Staat gab es selten. Dafür aber unzählige autonome und selbstständige Künstler, die versuchten, was auf die Bretter zu stellen. Das war eine fruchtbare Zeit. Bis die Nazi-Staatskultur alles zermalmte. Eine der Perversionen der Nazi-Kultur bestand in der Idée Fixe, dass Kultur Kontinuität schaffen und Beständigkeit ausdrücken müsse. Diese Kultur war so, wie sich viele heute die Welt wünschen, nämlich veränderungsfrei und risikolos. Das ist eine barbarische Welt. Denn wer etwas konservieren will, muss es vorher töten.

Die Stunde Null nach 1945 gebar eine kritische, konstruktiv zweifelnde, selbstständige und selbstbewusste Künstlergeneration. Ihr verdanken wir die wesentlichen Impulse der letzten Jahrzehnte. Doch sie wurde träge, dogmatisch und tauschte, spätestens seit den 70er Jahren, staatliche Almosen gegen ihre Autonomie. Diese Staatskultur ist pseudokritisch. Sie ist eine Kultur des politischen und bürgerlichen Establishments. Sie verbreitet die Selbstgerechtigkeit des neuen Biedermeiers, der vorne Wutbürger ist und hinten den Manufactum Katalog stecken hat. Im Hass auf Veränderung und Andere zeigt sich der Kern: Er ist braun.

Das deutsche Regietheater beispielsweise redet und handelt von nichts anderem als von Katastrophen. Warum nicht mal eine Katastrophe für das Regietheater selbst? Was wäre wenn nicht nur das Publikum, sondern auch die Subventionen ausblieben? Wenn man mit seiner Gesinnung, die man auf neudeutsch irrtümlich „Haltung“ nennt, nicht mehr weiterkäme? Was wäre dann? Ginge die Welt unter?

Und wie sähe die neue Welt aus?

Würde Literatur wieder Geschichten erzählen oder weiterhin vorwiegend um Befindlichkeiten und Gesinnungen herummäandern? Wäre das Theater ein Ort des Lachens und des Weinens, aber nicht länger eines der trostlosen Verzweiflung? Würden Menschen aufhören, Musik zu machen, zu tanzen, zu hören, zu singen? Würden uns die Geschichten ausgehen? Würde denn kein Bild mehr gemalt? Gäbe es nach der Stunde Null keine Kultur mehr? Doch, es gäbe endlich wieder eine Kultur, die den Namen verdient, nämlich eine, deren Ziel nicht die selbstreferenzielle Bürokratie ist, sondern die eigene Transformation. Es geht nicht darum, die Kultur zu „schützen“, sondern sie zu

... Kulturbetrieb 0.0

verändern. „Kultur verhindert die Überlegung, was man anstelle des Gewohnten anders machen könnte“, sagte Niklas Luhmann. Das Gewohnte lässt sich besser überwinden, wenn man Kultur als Selbständigkeit denkt. Wenn Künstler für die Ökonomie sind und nicht gegen sie, und sich nicht an das klammern, was von Gestern ist. Eine lebendige Kultur ist unternehmerische Kultur ist eine risikofreudige und gegen den Mainstream denkende Kultur. Eine, die sich abschafft, damit sie ihren Zweck erfüllt. Bei allem anderen kommt Nichts, Null, heraus.¶

Wolf Lotter ist Journalist und Autor, schreibt die Leitartikel von brand eins und Bücher, etwa „Die Kreative Revolution“, erschienen 2009 bei Murmann. www.wolflotter.de

---*---

Kulturbetrieb O.O.: no chance

von Birger P. Priddat

Wenn der Kulturbetrieb völlig neu anfangen müsste, wären wir enttäuscht, wie viel wir noch erinnern. Selbst wenn alle Ressourcen verschwunden wären: wir sind durchtränkt mit dem ganzen Repertoire. Selbst wenn wir keine Elektrizität mehr hätten: kein Netz, kein TV, keine Filme etc. – so viele wüssten noch die Musik zu spielen, die Lieder zu singen, die Texte aufzusagen, zu tanzen etc. Der erste Effekt wäre der: dass die, die das noch können, rare Nachgefragte würden. Gerade weil alles neu anfangen müsste, würde das, was wir zu retten meinen, hochwertiger werden als je zuvor. Die Erinnerung, die uns keiner nehmen kann, würde verklären und das ‚Retten der Kultur’ würde beginnen. Träumen wir uns dazu, dass wir nichts mehr aufschreiben können (elektronisch sowieso nicht) – es würde die große Zeit der Repetitoren, der Nachsagekünstler, der mimesis.

Alles, was man träumt, dass es völlig neu würde, würde als Störung der nun mühsam gewordenen Rekapitulierungen aufgefasst werden. Die ‚Rettung der Kultur’ würde eine solche gesellschaftliche Macht bekommen, dass Experimente, Neuanfänge und endlich befreite Unkonventionalität ins Marginale fallen würden. Der große Traum, endlich einmal unbeschwert neu anfangen zu können, fällt aus. Denn angesichts der Stunde Null würde die verschwundene oder abgebrochene Vergangenheit wertvoller werden als die vage Zukunft. In die Zukunft trauen wir uns nur im Vollbesitz der Vergangenheit. Die Fülle der Möglichkeiten, die wir uns im Zustand der Vorzeit erhofften, erscheint uns leer ohne die Resonanz oder Kontrapunktik des Vergangenen. Man kann sich von nichts wahrhaftig mehr absetzen. Die Erwartung dreht sich: die unsäglich spärlich gewordene Erinnerbarkeit lässt die vergangene Kultur jetzt selber als zukünftige erscheinen, als neu zu erobernde, als Fülle

... Kulturbetrieb 0.0

der Möglichkeiten, indem wir sie wiedergewinnen. Dann meinen wir nämlich, etwas zu bekommen, was wir eigentlich schon haben. Wir wollen uns nicht verlieren. Die Zukunft umschließt jetzt auch die Vergangenheit. Wir begönnen, uns in unserer Geschichte zu träumen und der Kulturbetrieb würde, mit höchster Priorität, daran arbeiten, sie zu erhalten. Wir würden dann auch schöne neue Begriffe dafür finden: kulturelle Nachhaltigkeit zum Beispiel.

Die kulturelle Begierde, in der Stunde Null völlig neu anfangen zu können, würde in einem Maße enttäuscht, das uns nicht wünschen lassen kann, jemals in eine solche Situation zu geraten. Es liegt nicht nur daran, dass uns die Erinnerung gefangen hält, sondern dass etwas dann, wenn uns etwas verloren geht, begehrter wird als alles, was wir künftig erwarten dürften, da wir es bereits einmal zu haben meinten. Wir wollen die Spur kennen, auf der wir bis hierher kamen und uns auf ihre Reanimation werfen. Das Konservieren würde die vorherrschende Progressivität.

Allein dass wir das alles präsent haben, macht es uns möglich, uns davon befreien zu wollen.

Prof. Dr. Birger P. Briddat ist Inhaber des Lehrstuhls für Politische Ökonomie an der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke.

---*---

- Anzeige -

Stellenausschreibung

Die Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel e. V. besetzt die Stelle der

Programmleitung Theater

zum 1. August 2012 wieder.

Die Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel ist die anerkannte Einrichtung in Niedersachsen für die Fort- und Weiterbildung von haupt-, neben- und ehrenamtlichen Kräften, die in künstlerischen und kulturvermittelnden Arbeitsfeldern tätig sind. Sie dient auch als Forum des kulturfachlichen und kulturpolitischen Diskurses. Dazu gehören die Erarbeitung und Vermittlung innovativer Ansätze in der künstlerischen und kulturellen Bildung sowie die Beratung und Unterstützung von Institutionen und Personen des Kulturbereichs. Der Programmbereich Theater ist einer von sechs Programmbereichen. Er konzipiert, organisiert und realisiert das entsprechende Seminarprogramm.
Die vollständige Ausschreibung finden Sie auf der Website der Akademie
www.bundesakademie.de/pdf/TH2012PLAusschreibung.pdf

www.bundesakademie.de | post@bundesakademie.de
oder bei Facebook, Twitter + Xing

Bundesakademie
für kulturelle Bildung
Wolfenbüttel

... Kulturbetrieb 0.0

Kultur nach dem Zeitalter der Reproduktion

von Gerhard Scheucher

2012 wird das Jahr der Kultur! Viele bislang im Kulturbetrieb tätige Menschen werden am 21. Dezember dieses Jahres von all diesen quälenden Debatten erlöst sein, die sich seit Jahren über die ohnedies nie richtige Anerkennung ihres kulturellen Schaffens und der damit einhergehenden unzureichenden Finanzierung manifestiert. Vorausgesetzt, die Statistiker der Maya haben sich bei ihren Planrechnungen, die am 11. August 3114 vor Christus beginnen und kurz vor Weihnachten im heurigen Jahr ihren Höhepunkt finden, nicht verrechnet. Wer wirklich Veränderung möchte, der sollte diesem Weltuntergang entspannt entgegensehen. Nicht nur für den Kulturbetrieb, sondern auch für andere gesellschaftliche Bereiche gilt, dass Dank der Maya das Zeitalter der Reproduktion beendet wird. Diese unsagbare Fortschreibung eines Prinzips der gegenseitigen Blockade, des intellektuellen Downsizing gepaart mit mangelndem Entscheidungswillen wird beendet und unwiederbringlich ausgelöscht. Unsere Nachfolger werden gezwungen sein, die Trümmer unserer Geschichte zu entsorgen, um Platz für Neues entstehen zu lassen. Wenn es stimmt, dass die Kultur für die Pflege der geistigen Güter zuständig ist, dann wird der Kulturbetrieb 0.0 seine Aufgaben anders organisieren als wir es gekannt haben. Er wird sich nicht mehr an politische Systeme verkaufen, weil er endlich jenen Stellenwert bekommen hat, der ihm zusteht. Kultur wird sich wieder den Rang als Transformator der Gesellschaft zurückerobern. Die Politik wird abkehren von einer sinnlosen Subventionspolitik, die in der Vergangenheit meist nur nach dem Prinzip der Bittstellerei ausgelegt war. Mutige Menschen werden die öffentliche Finanzierung der Kultur auf neue Beine stellen. Ein Kulturvorbehalt wird legistisch verankert. Es werden nur mehr Gesetze verabschiedet, die Vielfalt fördern, die Grenzen verschwinden lassen und das Zusammenleben fördern. Das wird der Dreh- und Angelpunkt einer zukunftsgerichteten Kulturpolitik. Dass mit all dem ökologische und ressourcenschonende Aspekte einhergehen, gehört zum Selbstverständnis des neuen Handelns. Die Sensibilisierung der Menschen für Kultur wird zum Megathema werden. Es wird erkannt, dass die Komponente „Kultur“ die eigentliche Triebfeder für uns Menschen ist, neues zu denken und alte Grenzen zu sprengen. Kultur, verstanden im Sinne von Ästhetik, von der Fähigkeit, Dinge wahr zu nehmen und zu spüren. Wie viele neue Chancen und Zukunftsvisionen könnten sich ergeben, wenn es uns gelingt, nicht nur zu analysieren, zu rechnen und zu planen, sondern in unser Handeln auch Kreativität und Phantasie einfließen zu lassen? Ob am 21. Dezember vorerst der letzte Vorhang fällt oder nicht, wage ich nicht zu prognostizieren. Vielleicht werde ich am Tag nach dem Weltuntergang mit der intellektuellen Elite des Planeten in einer Raumstation über die Zukunft der Zivilisation schwadronieren.

... Kulturbetrieb 0.0

Vielleicht werde ich aber auch demnächst in der Wiener Herrengasse von einer Dachlawine skalpiert. Who knows?¶

Gerhard Scheucher lebt als Strategieberater in Wien und ist Autor mehrerer Sachbücher. Mehr Infos zu seiner Person gibt es unter www.gerhardscheucher.com

---*---

Kulturbetrieb 0.0 - Denkanstoß für eine erfolgreiche Kulturarbeit

von Alfons Madeja

Dem folgenden Kommentar liegt die konzeptionelle Vorgehensweise des Zero-Base-Denken zugrunde. Diese Herangehensweise erlaubt eine innovative und kreative Sichtweise frei von bestehenden Konventionen und eignet sich in besonderem Maße zu oftmals erforderlichen provokativen Denkanstößen. Deshalb sei eines an dieser Stelle bereits vorweggenommen: Ein Paradigmenwechsel im Kulturbetrieb wäre nicht nur wünschenswert vielmehr überfällig! Worin ist dieser konkret zu sehen? Im neuen Menschentyp „homo culturus oeconomicus“, der aufgrund seiner Begabung - die Aufgabe einer Ichbezogenen gesellschaftlich egoistischen Sichtweise - erkennt, dass die folgenden Aussagen naturgegeben mit keinem Verbot belegt sind:

- Kultur darf für alle Menschen zugänglich sein.
- Kultur darf Spaß und Emotionen vermitteln.
- Kultur kann attraktiv in eine anreizende Infrastruktur eingebunden werden.
- Kultur darf die Bedürfnisse aller Zielgruppen einer Gesellschaft ansprechen.
- Kultur darf wirtschaftlich erfolgreich sein.

Die vielfach notwendige Adaptierung der Human Ressource im Kulturbetrieb kommt den bewährten Strukturen im Sportbereich ein deutliches Stück näher. Seit Jahren auf Eigenwirtschaftlichkeit angewiesen, steht die Präsentation des Sports im Fokus der Kunden- bzw. Fanorientierung. Hingegen kann sich der Kulturbereich des allgemeinen Eindruckes nicht erwehren, dass auch Verantwortliche und nicht nur Künstler „die Freiheit der Kultur“ für sich beanspruchen. Ihr Verständnis determiniert letztlich das öffentliche Kulturangebot – teils ohne Rücksicht auf Bedürfnis, Geschmack und öffentliche Gelder. Der Kulturbetrieb 0.0 hingegen strebt stets nach einem konstruktiven Ausgleich von Kulturprodukt, Kundenorientierung und Wirtschaftlich-

... Kulturbetrieb 0.0

keit! Infolgedessen stehen gesellschaftliche und finanzielle Verantwortung beim „homo culturus oeconomicus“ im Vordergrund. Untrennbar ist damit der erforderliche Wille verbunden, andere Menschen durch ein entsprechendes Angebot zu überzeugen. Von diesem Grundsatz ausgenommen ist der Grundauftrag zur Weiterentwicklung der Kultur, der auch weiterhin eine staatliche Förderung erfahren muss.

Wie soll sich der Kulturbetrieb 0.0 also konkret ausrichten?

- Einstellung von Manager und Mitarbeiter mit der Kompetenz zur Schaffung attraktiver Leistungsangebote aus Kundensicht sowie bekennende Gegner von Langeweile, Kulturarroganz und überzogener Selbstverliebtheit.
- Gesellschaftliche Öffnung des Kulturbetriebs durch verständliche und nachvollziehbare Kulturangebote - gepaart mit der notwendigen Aufklärungsarbeit, beginnend bei der Jugend!
- Steigerung der Angebotsattraktivität schafft eine kontinuierliche Erweiterung des potentiellen kulturellen Interessentenkreises. Wird zudem Kundenzufriedenheit geschaffen, so ist dies gleichbedeutend mit einer Erhöhung der Zahlungsbereitschaft.
- Vor dem Hintergrund der Kundenakzeptanz werden Medien als Multiplikatoren und Unternehmen als Sponsoren gewonnen. Diese Erfahrung lehrt uns der Sport - beide Marktteilnehmer sind notwendige Förderer der Kultur und tragen nicht zuletzt zu deren Erhalt und Vielfalt bei.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Neuausrichtung und Öffnung der Kulturbetriebe nach obigen Gesichtspunkten nicht nur neue Einnahmepotenziale, sondern auch Sympathie und Akzeptanz in der Bevölkerung schafft.¶

Prof. Dr. Alfons Madeja ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Sportmanagement an der Hochschule Heilbronn und Inhaber der Unternehmensberatung SLC Management in Nürnberg, www.slc-ag.com

---*---

Was wäre, wenn...

von Tiemo Ehmke

Die Zukunft ist so eine Sache. Eine Sache ähnlich unserer Vorstellung von Wirklichkeit. Die gibt es zwar nicht, aber wir glauben fest daran. Und so mühen wir uns, die Welt oder eben das, was wir davon und darunter verstehen, plan- und gestaltbar zu machen. Das ist nicht einfach und erfordert vor

... Kulturbetrieb 0.0

allem ein Denken in alternativen Zukünften. Deshalb gibt es Menschen, die in Szenarien denken und danach handeln wollen, also nach dem Motto: was wäre, wenn... Die Herkunft des modernen Szenariobegriffs wird der militärstrategischen Planung der 1950-er Jahre zugeschrieben, die Konzernforschungsabteilungen spielen dieses Spiel seit 20 Jahren, der Mainstream der Berater hat das Feld seit einigen wenigen Jahren entdeckt, gefördert wurde diese Technik im Umgang mit Komplexität durch das Versagen der rein quantitativen Prognostik. Abgeleitet jedoch ist er aus der Sphäre der Künste, aus dem dramaturgischen Spiel von Ursache und Wirkung, aus der Fiktion eben: was wäre, wenn... Und wie so häufig, wenn es um Qualitäten und das Problem von Nicht-Messbarkeit geht, dann wird gern die Kunst ins feierabendliche Gesellschaftsspiel getragen. Von ihr lernen, heißt siegen lernen. Aber meist nur dann. Kein einfaches Verhältnis, so lange man sich nicht auf Augenhöhe trifft. Da hilft auch kein Wortkonstrukt wie Kreativindustrie. Industrie bleibt das Massengeschäft von gestern, vom kreativen Morgen wissen wir einfach zu wenig und hört sich nur nach Verheißung an. Es sein denn, wir machen Ernst: mit fach- und systemübergreifendem Austausch, mit einer wertschätzenden und damit -schöpfenden Haltung zueinander und vielleicht auch einer „Kultur des freien Wissens". Beim Morgen geht es wohl wesentlich um den Entwurf von Wissensordnungen, die immer Machtverhältnisse schaffen und erhalten. Das scheint mir auch für den Kulturbetrieb die wichtigste Zukunftsfrage zu sein. Was wäre, wenn die Schutz- und Verwertungsrechte auf die Bedürfnisse und Notwendigkeiten der Produzenten zugeschnitten wären? Was wäre, wenn Unternehmensintendanten eine Rekultivierung der Wirtschaft betreiben würden und damit den Selbstbedienungsladen der Kultur obsolet machen könnten? Was wäre, wenn kulturelle Innovation auch Maßstäbe im Kulturbetrieb setzen würde, der sich bedingt von Förderprioritäten von quertreibenden Inhalten häufig verabschiedet hat? Was wäre, wenn Kulturpolitik tatsächlich als Gesellschaftspolitik betrieben und verstanden würde?¶

Tiemo Ehmke ist Kulturmanager und Mitglied im Vorstand des FORUM46 - Interdisziplinäre Forum für Europa e.V., www.forum46.eu

---*---

Jeder Tag soll ein Weltuntergang sein

von Patrick Breitenbach

So ein Weltuntergang ist eine tolle Geschichte. In regelmäßigen Abständen taucht sie in ganz unterschiedlichen Variationen auf und bringt uns Menschen dazu, uns plötzlich Gedanken über unsere Vergänglichkeit und die Unmöglichkeit des Status Quo zu machen. Sehr oft ist so ein Untergangssze-

... Kulturbetrieb 0.0

nario auch ein Anlass über den Anbruch des nächsten goldenen Zeitalters zu sinnieren, so wie es in etwa dieses Magazin hiermit tut.

Der ideale Kulturbetrieb 0.0 sollte eigentlich genau so beschaffen sein wie so eine apokalyptische Geschichte. Er, der Betrieb, sollte nämlich eine so gute und spannende Geschichte erzählen, dass diese bei den Zuhörern zu heftigen involvierenden Reaktionen führt, vielleicht nicht gerade Panik, aber mindestens dazu, dass man darüber spricht.

Denn das „im Gespräch bleiben" ist wohl die wichtigste Eigenschaft im gerade angebrochenen kapitalistischen Informationszeitalter, der Ökonomie der Aufmerksamkeit. Wer heute als Kulturbetrieb finanziell über die Runden kommen möchte, kommt nicht umhin, sich den Gegebenheiten des kapitalistischen Marktes anzupassen und damit letztendlich sich auch dem breiten Publikum zu unterwerfen. Chilly Gonzales, ein begnadeter Pianist und Komponist, der die *Kölner Philharmonie* mit seinem Konzert mit 2000 Menschen füllt, bringt es mit seiner Haltung in einem Interview mit dem *SZ-Magazin* auf den Punkt: „Ich bin Kapitalist. Der Kunde hat immer Recht. Ich versuche, mit allen Mitteln, die mir zur Verfügung stehen, meinem Publikum zu gefallen. Ich unterhalte in erster Linie mein Publikum. Nun, ich bin ein Showman, ein Illusionist. Ich kreiere eine wunderschöne Lüge."

Vielleicht ist das auch der Grund, warum er spektakulärer Weltrekordhalter im Klavierdauerspielen ist und sich in vollen Zügen der Mashup-Kultur bedient, d.h. er mischt klassische Musik (mal nur Piano, mal ein ganzes Sinfonieorchester) mit Pop, Rock, Rap und Comedy und mischt somit auch sein Publikum zusammen. Die Hip-Hop-Pop Fans führt er unterhaltsam und spielerisch an die oftmals steif und verstaubt wirkende ernsthafte, klassische Musik heran, also endlich eine wirksame Methode, um die scheinbar nächste verlorene, junge Generation wieder in philharmonische Konzerte zu locken, was vor allem sein Auftritt mit dem *Wiener Radio Symphonieorchester* bewies. Gerade mit solchen Mashup-Programmen (es gab noch andere spannende Künstlerkombinationen) konnte sich das RSO aus der drohenden Pleite retten. Sie verstanden es, als Kulturbetrieb endlich auf die neuen Bedürfnisse einer neuen Generation in einer neuen Zeit einzugehen.

Das bedeutet nun nicht, dass die anspruchsvolle Nischenkultur, die Hochkultur und bildende Kunst aussterben muss, ganz im Gegenteil, die großen Pop-Events und erfolgreichen Kulturmarken sind es, die diese kleinen Randprojekte am Ende mitfinanzieren könnten, der Staat jedenfalls scheint in diesem Spiel als großer Mäzen längst draußen zu sein.

Fazit: Der Kulturbetrieb 0.0. sollte die Bedürfnisse eines breiten Publikums erkennen und bedienen, er sollte experimentieren und sich markentechnisch professionalisieren und somit ständig mit außergewöhnlichen Geschichten im Gespräch bleiben. Gleichzeitig muss ein moderner Kulturbetrieb ständig auch Trendscout sein und frische junge Talente finden und dabei helfen sie

... Kulturbetrieb 0.0

zu vermarkten. Der Star-Club in Hamburg hat letztlich auch von den Beatles profitiert und umgekehrt.

Letztlich zählt aber nur eine große goldene Regel: Tu alles dafür, dass du der Rede wert bist. Begeistere dein Publikum und bringe es mit ungewöhnlichen Dingen und kleinen kreativen Details dazu, dass es am Ende freiwillig auf seinen Kanälen und in seinen sozialen Netzwerken (egal ob online oder offline) über einen unvergesslichen Tag/Abend bei dir im Kulturbetrieb 0.0 berichten und dich somit wärmstens weiterempfehlen. Kurzum: Inszeniere jede Veranstaltung so, als sei morgen wirklich Weltuntergang.¶

Patrick Breitenbach ist Mediendesigner, Gründer und Autor von werbeblogger.de, tätig als Konzeptioner, (Screen-)Designer und Berater. www.brainblogger.de

---*---

Was wäre wenn...

von Christoph Deeg

Was wäre wenn? Eine interessante Fragestellung. Zumal wenn es um die Frage geht, was wäre, wenn ich eine neue Kulturinstitution schaffen dürfte oder müsste? Was wäre wenn wir wieder bei Null anfangen? Was würde ich anders machen? Einen Beitrag wie diesen schreiben zu dürfen, ist Fluch und Segen zugleich. Es ist ein Fluch, denn es besteht immer die Gefahr, dass ein Artikel entsteht, der als Fundamentalkritik aufgenommen und dann in der Breite nicht mehr diskutiert wird. Es ist ein Segen, weil man in diesem Rahmen freier denken und schreiben kann. Würde man nun versuchen, eine Kulturinstitution in allen ihren Facetten neu zu erfinden, würde dies den Rahmen dieses Magazins bei weitem sprengen. Insofern kann ein solcher Artikel nur Denkanstöße geben bzw. Ideen beschreiben.

Bleibt die Frage warum ich überhaupt etwas bei den Institutionen bzw. im Kulturmanagement ändern möchte? Ich sehe die Kulturinstitutionen aus Sicht der Themen Social-Media-Management und Gaming. Es ist meine Aufgabe, Institutionen auf ihrem Weg in ihre digitale Zukunft zu beraten und zu begleiten. Diese Arbeit ist spannend und macht sehr großen Spaß. Jedoch kann ich immer ein grundlegendes Problem feststellen: Social-Media, Gaming, Mobile Internet, Transmedia Storytelling, Innovationsmanagement – dies alles sind weniger Technologien, sondern vielmehr eigene Kulturformen oder anders ausgedrückt neue Denk- und Arbeitsweisen. Es stellt sich in meiner Arbeit immer wieder die Frage, ob die jeweiligen Kulturinstitutionen (dies trifft übrigens auch auf Unternehmen zu) mit dieser neuen Kultur kompatibel sind bzw. wie man diese Kompatibilität erreichen kann. Insofern werde ich mich der Fragestellung aus dem Blickwinkel meiner Erfahrungen in genau

diesen Bereichen nähern. Ich werde beschreiben, was ich im Bereich Kulturmanagement anders machen würde, damit Social-Media und Gaming in dieser neuen Welt bzw. neuen Institution nachhaltig und umfassend als Querschnittsfunktion bzw. Managementfunktion genutzt werden können.

Wann ist der richtige Zeitpunkt für Veränderungen?

In vielen Gesprächen und durch Erfahrungen in meinen Projekten der letzten Jahre bin ich zu dem Schluss gekommen, dass Veränderungen in Institutionen vor allem aufgrund einer vorhandenen Problemstellung angegangen werden. Zumeist handelt es sich dabei um Veränderungen in der finanziellen Ausstattung. Eine solche Herangehensweise geschieht also aus einer Position der Schwäche. Es gibt weniger Geld, also müssen wir uns anpassen. Dabei wäre es viel spannender, solche Veränderungsprozesse zu beginnen, wenn man aus einer Position der Stärke agiert. Veränderungen sollten also als wichtige Investition in die Zukunft angesehen werden und Teil der Finanzplanung sein, denn derartige Veränderungen kosten Ressourcen.

Ausgangssituation

Stellen Sie sich vor, Sie wachen morgens auf, und es gibt keine Kulturinstitutionen mehr. Sie sind alle weg. Die Künstler und ihre Werke existieren noch. Die Gebäude sind noch da. Aber die Institutionen, also die Strukturen, Arbeitsabläufe, Denkmuster etc. sind verschwunden. Was würde passieren? Ich glaube zuerst passiert wenig. Es gibt weiterhin Künstler und es gibt weiterhin Kunst. Es fehlen nur die Institutionen mit ihren Strukturen, Denk- und Arbeitsweisen, Netzwerken etc.

Die Kulturinstitution der Zukunft

Was tun wir nun? Die Menschen möchten Kulturorte haben. Also beginnen wir mit dem Aufbau neuer Strukturen. Wie aber sollen die aussehen? Was ist Kultur eigentlich? Müssten wir nicht alle Kulturbereiche gleichberechtigt unterstützen? Also denken wir in Räumen und noch besser in Plattformen. *Facebook* und *Amazon* machen es uns vor. *Facebook* ist die ultimative Plattform. *Facebook* ist erfolgreich, weil es weiß, dass es keine Inhalte hat. Die Menschen schaffen die Inhalte und *Facebook* tut alles, damit genau dies möglich ist. Vorgaben? Wer braucht Vorgaben? Plattformen wie *Facebook* zeichnen sich dadurch aus, dass man sie gestalten kann. Und dieser Gestaltungsprozess ist offen für jeden Menschen und jeden Inhalt. Bedeutet das Chaos? Nein, aber es bedeutet den Verlust der Deutungshoheit und die Chance auf einen Dialog auf Augenhöhe.

In Plattformen denken

Also ist meine Kulturinstitution der Zukunft vor allem eine *Plattform*. Sie ist Plattform für die Künstler, die Werke, die Kunden – oder kurz gesagt für Menschen. Ja, wir wollen Kulturinstitutionen. Aber diese neuen Institutionen sind anders. Sie sind offener, transparenter, interaktiver. Sie basieren auf Kooperation und Interaktion. Sie sind experimentierfreudiger. Ihre Grundidee ist der

schon angesprochene Dialog auf Augenhöhe. Die großen Häuser sind vor allem Räume und alle Kulturbereiche haben einen gleichwertigen Anspruch darauf. Plötzlich ist in Bibliotheken Gaming gleichberechtigt mit Lesen. Plötzlich ist in Konzerthäusern Klassik gleichbedeutend mit alter Musik, Jazz, Electro und Heavy Metal. Warum nicht Gaming-Events im Foyer einer Oper?

Meine Kulturinstitution ist ein Tempel der Innovation. Dies bezieht sich sowohl auf die kulturellen Inhalte als auch auf die Form der Vermittlung. Es ist diese Kulturinstitution, die neue Technologien und Kulturformen wie Social-Media, das mobile Internet und Gaming als erste ausprobiert und nutzt. Dabei tun wir (mein interdisziplinäres Team und ich) dies nicht, um der Technik willen. Technologie an sich ist nicht wirklich spannend. Aber wir können mit diesen neuen Angeboten völlig neue Formen der Kulturvermittlung, der kulturellen Bildung und des Kulturmarketing entwickeln. Wir sind also weder Technik- noch Modernitäts-Fanatiker. Wir wissen um die Kulturgeschichte und um die Geschichte der Institutionen.

Diese Art und Weise mit neuen Technologien, Denk- und Arbeitsweisen und Strukturen umzugehen ist viel näher an der Kunst, als es viele vielleicht glauben mögen: So wie Kunst Innovation und Weiterentwicklung ist, ist es auch die Institution. Es geht also darum, eine neue Kompatibilität nicht nur mit den neuen Denk- und Arbeitsweisen der Menschen, sondern auch mit der Kunst an sich herzustellen. Denn ist nicht gerade Kunst ein Ergebnis eines offenen, kreativen und innovativen Prozesses? Sollten Kulturinstitutionen nicht genauso offen, innovativ und kreativ sein wie die Werke, mit denen sie sich beschäftigen?

Neue Aufgaben für das Kulturmanagement?

Kommen wir nun zu der Frage, wer in meiner Institution arbeiten soll. Die wichtigste Komponente ist m.E. Interdisziplinarität. Kultur ist immer noch ein sehr geschlossenes System. Kulturinstitutionen kommen in der Regel aus sehr alten Traditionen. Diese haben natürlich ihre Geschichte, es geht aber nun darum, diese Traditionen mit der Lebensrealität der Menschen zu vereinen. Dieser Prozess sollte wenn möglich dauerhaft geschehen. Meine Kulturinstitution wird zu einem Innovationsträger. Hierfür muss sie zu einem offenen, selbstlernenden und mit seinem gesamten Umfeld kontinuierlich interagierenden System entwickelt werden.

Es wird sowohl die digitale Welt als auch der reale Ort der Institution aufgewertet. Ich brauche also Mitarbeiter, die zum Einen Internet-Bewohner sind und zum Anderen verstehen, wie man neue reale Orte und die damit verbundenen Services denkt. Am liebsten hätte ich eine Mischung aus Kulturspezialisten, *Starbucks*-Cafe-Managern, *Apple*-Store-Managern, Gildenführern aus *World of Warcraft*, Künstlern, Bloggern und Köchen. Sie alle verfügen über spezielle Kenntnisse und eigene Blickwinkel, die ein modernes Management meiner Institution ermöglichen.

... Kulturbetrieb 0.0

Kulturmanager sind in meiner Vision weniger Verwalter als vielmehr Gestalter der Institution. Das bedeutet auch, dass sie in allen Bereichen der Institution mitreden und mitgestalten können. Es geht dabei nicht um eine radikale Kommerzialisierung bzw. Verflachung der Kulturarbeit. Im Gegenteil, ich glaube, dass gut ausgebildete Kulturmanager einen wichtigen Beitrag zu einer nachweisbaren Weiterentwicklung der Kulturinstitutionen leisten können. Das bedeutet aber, dass sie in allen Bereichen mitreden und mit entscheiden dürfen. Kulturmanager sind also in meiner Vision die zentrale Position innerhalb einer Kulturinstitution.

Neue Inhalte für die Ausbildung von Kulturmanagern

Wie aber bilden wir Kulturmanager am besten aus? Kann man auf den vorhandenen Strukturen aufbauen? Ich glaube ja. Reicht das vorhandene Angebot aus, um zukunftsfähige Kulturmanager auszubilden? Ich glaube nein. Die Ausbildung der Kulturmanager fokussiert sich – was nachvollziehbar ist – zu sehr auf dem aktuellen Status Quo und zu wenig auf den künftig anstehenen Aufgaben.

In der Kulturmanagement-Ausbildung in meiner Vision gehen wir neue Wege. Praktika müssen zu 50% in Nicht-Kultureinrichtungen durchgeführt werden. Themen wie Gaming, Social-Media, Mobiles Internet, Innovationsmanagement, Wissensmanagement, etc. sind nicht nur elementarer Inhalt, sondern zudem auch eine gelebte Querschnittsfunktion in der Ausbildung. Hierfür werden natürlich alle Dozenten, Professoren und Lehrbeauftragte vorab in Weiterbildungsseminaren vorbereitet. Parallel dazu findet eine Weiterbildungs-Offensive für die Menschen statt, die wieder in den Institutionen arbeiten wollen und in diesen Bereichen nur wenig Know How haben. Es wäre auch zu überlegen, ob Mitarbeiter meiner Kulturinstitution nicht alle 5 Jahre an einem Austauschprogramm mit der Wirtschaft teilnehmen sollten.

Alle Mitarbeiter meiner Kulturinstitution besuchen kontinuierlich Konferenzen und Tagungen. Mindestens 1/3 der Tagungen pro Mitarbeiter sollen nicht direkt mit dem eigentlichen Aufgabengebiet zu tun haben. D.h. man besucht auch Events wie die *Gamescom*, die *DMEXCO*, die *Re:Publica* etc. Gerade die drei genannten Konferenzen sollten schon heute für alle aktiven und zukünftigen Kulturmanager verpflichtend sein.

Neue Strukturen

Wenn wir diese Punkte umsetzen, haben wir einen ersten wichtigen Schritt getan. Nun geht es darum, Arbeitsabläufe und Strukturen zu entwickeln, die zukunftsfähig sind. Es gibt keine klassischen Hierarchien mehr. Vielmehr funktioniert die Institution wie ein offenes Netzwerk. Wo irgend möglich kooperieren wir mit anderen Institutionen und Unternehmen. 20% Prozent der Arbeitszeit sind die Mitarbeiter mit dem Ausprobieren und Weiterentwickeln der Institution beschäftigt. D.h. jeder Mitarbeiter kann in dieser Zeit jede beliebige neue Idee verfolgen und entwickeln. In dieser Zeit soll nicht an

... Kulturbetrieb 0.0

regulären Projekten gearbeitet werden. Für die interne Kommunikation, das Projektmanagement und die Arbeitsorganisation werden Wikis und interne Blogs genutzt. Alle Informationen stehen allen Mitarbeitern zur Verfügung. Jeder Mitarbeiter ist eingeladen, Ideen einzubringen – ganz egal ob es sich dabei um Ideen aus seinem Arbeitsbereich handelt oder nicht.

Fazit

Ich könnte nun noch viele Seiten weiterschreiben. Über die Frage eines neuen Verhältnisses zum Feuilleton z.B. oder zur Kulturvermittlung als Dialog auf Augenhöhe. Ich könnte auch über den Öffentlichen Dienst in Kulturinstitutionen nachdenken oder über die Frage, ob Kulturinstitutionen nicht anders finanziert werden müssten, als es aktuell geschieht. Wir müssten auch überlegen, wie viele Institutionen wir wirklich brauchen. Es gäbe eine Vielzahl an Fragen und Themen. Ich denke allerdings, dass die angesprochenen Punkte ausreichen, um eine Diskussion zu beginnen. Wie gesagt, ich mag Kulturinstitutionen. Ich halte sie für einen elementaren Bestandteil unserer Gesellschaft. Aber ich glaube auch, dass wir sie noch besser machen können und sollten. ¶

Christoph Deeg ist Trainer, Berater und Speaker für Social-Media-Management, Kulturmanagement und Gaming. www.christoph-deeg.de

- Anzeige -

Weltuntergänge, divers

11 Dann sah ich einen großen weißen Thron und den, der darauf sitzt. Die Erde und der Himmel flohen bei seinem Anblick und verschwanden für immer.

12 Ich sah alle Toten, Hohe und Niedrige, vor dem Thron stehen. Die Bücher wurden geöffnet, in denen alle Taten aufgeschrieben sind. Dann wurde noch ein Buch aufgeschlagen: das Buch des Lebens. Den Toten wurde das Urteil gesprochen; es richtete sich nach ihren Taten, die in den Büchern aufgeschrieben waren.

13 Auch das Meer gab seine Toten heraus, und der Tod und die Totenwelt gaben ihre Toten heraus. Alle empfingen das Urteil, das ihren Taten entsprach.

14 Der Tod und die Totenwelt wurden in den See von Feuer geworfen. Dieser See von Feuer ist der zweite, der endgültige Tod.

15 Alle, deren Namen nicht im Buch des Lebens standen, wurden in den See von Feuer geworfen.

Das Ende der alten Welt und das Gericht über alle Toten. Der Tod des Todes

Johannes Offenbarung, 21,4, 11:15

Die Fixstern', sag'n s', sein alleweil auf ein' Fleck',/ 's is erlog'n, beim Tag sein s' alle weg;/ 's bringt jetzt der allerbeste Astronom/ Kein' saub're Sonnenfinsternis mehr z'amm'./ Die Venus kriegt auch ganz ein' andere G'stalt,/ Wer kann davor, sie wird halt a schon alt;/ Aber wenn auch ob'n schon alles kracht,/ Herunt' is was, was mir noch Hoffnung macht.

Wenn auch 's meiste verkehrt wird, bald drent und bald drüb'n,/ Ihre Güte ist stets unverändert geblieb´n;/ Drum sag' i, aus sein' Gleis' wird erst dann alles flieg'n,/ Wenn Sie Ihre Nachsicht und Huld uns entzieh'n./ Da wurd' ein' erst recht angst und bang,/ denn dann stund' d'Welt g'wiß nicht mehr lang.

Johann Nestroy, *Kometenlied*, 4. Strophe, aus: Der böse Geist Lumpazivagabundus (1833)

„... wiesen wir nach, dass die ‚Zeiten der Nationen' oder ihr Herrschaftslehn mit dem Jahre 1914 gänzlich ausgelaufen sein wird und dass alles um diese Zeit über den Haufen geworfen und Christi Königreich völlig hergestellt sein werde. Dass der Herr gegenwärtig sein und sein Königreich aufrichten und seine große Macht gebrauchen muss, um die Nationen wie eines Töpfers Gefäß vor 1914 zu zerschlagen, ist also deutlich festgestellt; denn es ist ‚in den Tagen dieser Könige' - vor ihrem Sturz - das bedeutet vor 1914 - dass der König vom Himmel sein Königreich aufrichten wird. ‚Es wird alle jene Königreiche zermalmen und vernichten' (Dan. 2:44). Hiermit im Einklang sehen wir überall um uns herum deutliche Anzeichen des Anfangs des Schlagens, Erschütterns und Umstürzens der gegenwärtigen Gewalten als Vorbereitung von der Aufrichtung des Königreiches, ‚welches ewiglich nicht zerstört werden wird' - des starken Regimentes."

Charles Taze Russell, Mitbegründer der Wachtturm-Gesellschaft, aus: Schriftstudien, Band 2, Die Zeit ist herbeigekommen, Studie 5, Die Art und Weise des zweiten Adventes, der Wiederkunft und Erscheinung unseres Herrn

Abbildung: Sintflutpraktika Leonhard Reymanns zur großen Konjunktion 1524: Der Fisch bringt den Tod, in ihm stehen die Lichter und Planeten. Von links kommt ein Bauernheer, angeführt vom sensenbewaffneten Saturn. Rechts stehen die dem Jupiter zugeordneten gesellschaftlichen Kräfte Kaiser, Papst und Klerus. *Mit freundlicher Genehmigung von Jürgen G. H. Hoppmann, ArsAstrologica, Vehlen im Havelland, www.ArsAstrologica.com, Siehe auch Jürgen G. H. Hoppmann, Astrologie der Reformationszeit, 1998, bestellbar bei:amazon.de*

Im Jahr 1524 standen die Planeten Jupiter, Saturn und Mars im Sternbild der Fische, ein sicheres Zeichen für eine Sintflut. Die Prophezeiung des Hofastrologen Johannes Carion, unter anderem Autor der Schrift „Prognosticatio und erklerung der grossen weserung", brachte der Legende nach den Brandenburgischen Hofstaat dazu auf den Tempelhofer Berg zu flüchten ...

1 Dem Bürger fliegt vom spitzen Kopf der Hut,

2 In allen Lüften hallt es wie Geschrei.

3 Dachdecker stürzen ab und gehn entzwei

4 Und an den Küsten – liest man – steigt die Flut.

5 Der Sturm ist da, die wilden Meere hupfen

6 An Land, um dicke Dämme zu zerdrücken.

7 Die meisten Menschen haben einen Schnupfen.

8 Die Eisenbahnen fallen von den Brücken.

Jakob von Hoddis, Weltende, 1911

- Anzeige -

zh aw School of Management and Law

Ökologie – Ökonomie – Soziales in Kunst und Kultur

Weiterbildungskurs Nachhaltigkeit im Kulturbetrieb

Best-Practice-Beispiele, Gastvorträge, Diskusionen, Ideen und Massnahmen für die eigene Kulturmanagementpraxis

Kursdaten: 29.–31. März 2012

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule

Integrale Theorie und Lebenspraxis

Plädoyer für ein umfassendes kulturelles Lebenskonzept und ganzheitliches Bewusstsein

Ein Beitrag von Birgitta Borghoff, schweiz@kulturmanagement.net

Bei der **integralen Theorie** (auch integrale Weltsicht oder integrale Philosophie) handelt es sich um eine umfassende Weltphilosophie, welche scheinbare Gegensätze wie prämoderne, moderne und postmoderne Weltsichten, west-östliche Weisheitslehren und wissenschaftliches Denken in einem Konzept vereinen möchte. Das Lebensbejahende am diesem Ansatz ist, dass hier keine fatalistischen Endzeitapokalypsen angepriesen werden, die uns mit Angst und Schrecken erfüllen und das Ende der Welt verheißen möchten. Die integrale Theorie wagt indessen den Versuch, der Zerstreuung der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen Herr zu werden und Philosophie in einem ganzheitlichen Sinne theoretisch und lebenspraktisch zu betreiben. Dies tut sie, indem sie zwischen den vielen verschiedenen Denkströmungen und Handlungsansätzen zu vermitteln versucht.

Der integrale Ansatz, der in den vergangenen zwei Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist lebensnah und praktisch fundiert und hat bereits in verschiedene Gesellschaftsbereiche wie Wirtschaft, Medizin, Psychologie, Politik, Kunst und Kultur oder Ökologie Einzug gehalten. Die Erfahrungen zeigen, dass sich jeder Bereich und jede Disziplin, welche dieses Modell anwendet, in der Lage ist, sich umfassender, effektiver und effizienter zu re-organisieren.

Moderne Pioniere

Schon in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts haben moderne Pioniere, darunter Theoretiker, Entwicklungspsychologen, Philosophen und Weise die Grundlagen für ein integrales Welt- und Menschenbild gelegt, darunter *James Mark Baldwin* (1861-1934 „Ästhetische, moralische und wissenschaftliche Erfahrung“), *Jürgen Habermas* (geb. 1929, „Subjektives, intersubjektives und objektives Bewusstsein), *Sri Aurobindo* (1872-1950, „Integraler Yoga“), *Abraham Maslow* (1908-1970, „ Bedürfnispyramide“) oder *Jean Gebser* (1905-1973, „Integrales Bewusstsein als Strukturmodell der Bewusstseinsgeschichte des Menschen“).

Ken Wilber

Kommen wir nun zu einem der derzeit wichtigsten Protagonisten des Integralen Ansatzes und Vertreter einer post-postmodernen, postmetaphysischen

und postrationalen Spiritualität, dem amerikanischen Philosophen und Autor *Ken Wilber* (geb. 1949), der sich mit der Zusammenführung moderner Forschung, Philosophie, Wissenschaft, Religion, Meditation sowie Einsichten und spirituellen Erfahrungen von Mystikern befasst.

Integrales Betriebssystem (IBS) oder AQAL („all quadrants, all levels")

Wilber zeigt die positiven und negativen Seiten verschiedener Weltsichten, Philosophien und Traditionen innerhalb eines theoretischen Bezugsrahmens auf. Zu diesem Zweck entwickelte er eine umfassende Landkarte, das IBS oder AQAL, das aus fünf Hauptkomponenten besteht: **Quadranten**, **Ebenen** (oder Stufen), **Linien** (oder multiple Intelligenzen), **Zustände** und **Typen** (vgl. Abbildungen am Ende des Beitrags).

Die vier **Quadranten** beschreiben das Innere und das Äußere des Individuums und des Kollektivs. Diese bilden alle wesentlichen Merkmale unserer Welt ab und durchdringen sämtliche Bereiche wie *Selbst und Bewusstsein* (von archaisch bis integral), *Gehirn und Organismus* (Organe, Nervenzellen, limbisches System, etc.), *Kultur und Weltanschauung* (mittelalterlich, modern, postmodern, etc.) sowie *Soziale Systeme und Umwelt* (von Clans, über Rechtsstaaten bis hin zu integralen Netzwerken).

Als Meilensteine von Wachstum und Entwicklung definiert Wilber **Bewusstseinsebenen** (*egozentrisch*, *ethnozentrisch* und *weltzentrisch*; oder *Körper*, *Verstand*, *Geist*; usw.), die Parallelen zu anderen Stufensystemen wie z.B. *Jean Gebser* (von archaisch über magisch, mythisch, mental zu integral), *Don Beck* (Spiraldynamik), *Maslow* (Bedürfnispyramide) o.ä. aufweisen. Sämtliche Ebenen sind dauerhaft und schließen die jeweils darunterliegende Ebene mit ein, d.h., das erfahrene und erworbene Wissen bzw. Bewusstsein entwickelt sich kontinuierlich weiter.

Ein weiterer wichtiger Punkt im IBS ist die Unterscheidung zwischen Entwicklungsebenen und -**linien**, wie z.B. *kognitiven*, *psychosexuellen* oder *moralischen Strömen*, die oftmals verwechselt werden. Ein Mensch kann sich z.B. auf einer hohen spirituellen Entwicklungsebene befinden, aber insgesamt eine schwach ausgeprägte moralische Intelligenz aufweisen oder umgekehrt.

Als **Bewusstseinszustände** differenziert Wilber zwischen *Wachen*, *Träumen* und *Tiefschlaf* sowie tiefen *meditativ-mystischen* (Yoga, Gebet) und *veränderten Zuständen* (Drogen) sowie *Gipfelerfahrungen* (z.B. Musik). Jeder Zustand ist vorübergehend und kann sich auf jeder Bewusstseinsstufe manifestieren. Dabei kann es vorkommen, dass vorübergehende Zustände in dauerhafte Wesenszüge umgewandelt werden.

Jeder Zustand, jede Linie und jede Ebene kann sich in verschiedenen **Typen** ausdrücken, wie z.B. *männlich* oder *weiblich*, *plus (+)* oder *minus (-)*.

... Integrale Theorie und Lebenspraxis

Integrale Lebenspraxis (ILP)

Wendet man das IBS oder AQAL-Modell auf das eigene persönliche Wachstum im Alltagsleben an, kommt die Integrale Lebenspraxis (ILP) ins Spiel - der nach Wilber ganzheitlichste und effektivste Weg zur individuellen und gesellschaftlichen Transformation, den es zur Zeit gibt.

In der ILP geht es darum, die Erkenntnisse aus den praktischen Erfahrungswerten der integralen Landkarte, welche die 1. Person (ICH) betreffen, umzusetzen und dabei das persönliche Wachstum in allen Quadranten, Ebenen, Linien, Typen und Zuständen zu beschleunigen. Hierzu wurden verschiedene *Kern- und Zusatzmodule*, (Körper, Verstand, Geist, Schatten, Ethik, Sexualität, Arbeit, Emotionen und Beziehungen) mit entsprechenden Übungen (z.B. Aerobic, Mentaltraining, Transzendentale Meditation, Gestalttherapie) für die integrale Praxis vom *Integral Institute*[1] entwickelt (vgl. hierzu z.B. Wilber, 2009, S. 170f).

Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass es für die Entwicklung in einem einzigen Quadranten wirksamer und daher sinnvoll ist, parallel in den anderen Bereichen zu arbeiten, da sich die Quadranten jeweils im Innen und Außen entsprechen. Gemäß Wilber ist das Problem der Moderne, dass sich v.a. viele Wissenschaftler nur auf einen, zumeist einen der rechten Quadranten, spezialisieren und den anderen die Existenz absprechen. Dies sei eine Folge des Zusammenbruchs unserer Welt, welche die inneren Dimensionen ihrer Realität vehement bestreite. Daher – so die Vermutung der Autorin – sehen wir uns heute im Jahr 2012 mit einer Vielzahl verschiedenster Weltuntergangstheorien, Apokalypsen und Möchtegern-Erlösern konfrontiert, die scheinbar unwissentlich dahin tendieren, uns auf stark angstbesetzte Bewusstseinsebenen wie die animistisch-magische oder gar in Welten von Machtgöttern zurückzuwerfen, welche der modernen Weltanschauung keineswegs mehr entsprechen. Überträgt man diese Beobachtung auf das AQAL Modell, wird das Ungleichgewicht zwischen Innen- und Außenseite sowie individuellen und kollektiven Denkansätzen sehr deutlich.

Wilber begründet diese Unausgewogenheit mit der zunehmenden Differenzierung der Moderne, die zu einer Dissoziation der Menschen vom *Guten*, *Wahren* und *Schönen* geführt habe. Industrialisierung und Überproduktion haben eine Unterjochung von Wertesystemen bewirkt, wodurch wichtige Erkenntnisse der großen Weisheitstraditionen zum Einsturz gebracht wurden, was einer „Kolonisierung der Wertsphären durch die Wissenschaft“ (Habermas) gleichkommt (vgl. Wilber 2007, 2006). Dennoch bleiben Moral („Das Gute“, *intersubjektive Wahrheit*), Wissenschaft („Das Wahre“, *objektive Wahrheit*) und Kunst („Das Schöne“, *subjektive Wahrheit*), die Wilber gerne auch als verkürzte Version der vier Quadranten bezeichnet, eine Wahrheit über unsere

[1] Das Integral Institute ist eine 1998 von Ken Wilber gegründete Denkfabrik mit dem Ziel, eine interdisziplinäre Zusammenfassung und Integration unterschiedlicher Standpunkte auf den wichtigsten Feldern des Wissens zu erreichen und hieraus praktikable Konzepte zu erarbeiten (Quelle: Wikipedia). Weitere Infos www.integralinstitute.org.

... Integrale Theorie und Lebenspraxis

Welt. Weil das so ist, lohne es sich heute mehr denn je, die inter- und transdisziplinären Erkenntnisse im theoretischen Bezugsrahmen eines IBS zu fördern, jegliche Anwendungsbereiche und Aktivitäten wie z.B. Kunst, Tanz, Wirtschaft, Psychologie, Politik, Ökologie, Spiritualität darin zu erfassen und einzuordnen. Die integrale Landkarte, so ist Wilber überzeugt, sei ein wunderbares Kommunikationsmittel für die effektive und effiziente Interaktion zwischen den verschiedenen Disziplinen und Gesellschaftsbereichen sowie deren Denkansätzen. Und - um es in den Worten der Verfasserin zu sagen, ein nachhaltiges und damit langfristig wirkungsvolles Instrumentarium zur Wiederherstellung des natürlichen Gleichgewichts unserer Lebenswelt - und damit möglicherweise auch für die Heilung, provokativ gesagt vielleicht auch Rettung unserer Welt.

Reduzierte Komplexität – Die integrale Landkarte

Zum Zwecke der Vereinfachung der doch sehr komplexen Philosophie Wilbers wagt die Autorin abschließend den Versuch, die aus ihrer Sicht wichtigsten gesammelten Erkenntnisse der Wilberschen Philosophie in einer selbst konstruierten integralen Landkarte abstrahierend und modellhaft zusammen zu fassen. Eine weiterführende individuelle Auseinandersetzung, um zu einem vertiefenden Verständnis der komplexen Materie zu kommen und konkrete Maßnahmen, z.B. im Rahmen eines integrales Kulturmanagement oder einer integralen Kunst und Kultur abzuleiten, ist aus Sicht der Autorin empfehlenswert und nützlich für die bewusste Auseinandersetzung im Rahmen der eigenen Disziplin, Lebensphilosophie und -praxis. Kurzum: Ein sehr persönliches Geschenk für jeden einzelnen von uns mit vielen anregenden Impulsen für eine bewusstere und nachhaltigere Gestaltung unserer Welt!¶

WEITERE INFORMATIONEN

Literaturangaben zu diesem Beitrag und weiterführende Weblinks zur Integralen Theorie sind unter dem folgenden Link abrufbar:

- www.kulturmanagement.net/beitraege

... Integrale Theorie und Lebenspraxis

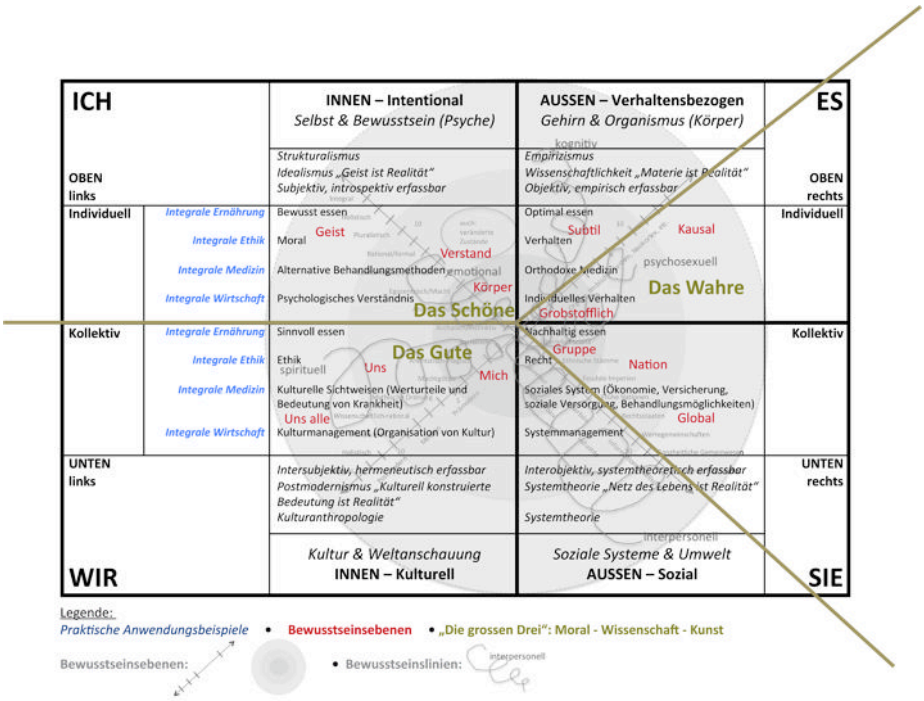


Abbildung 1: Integrale Landkarte für ein umfassende, kulturelle Lebenspraxis, Eigene Darstellung konstruiert in Anlehnung an Wilber 2011, 2009, 2007 u.a.

ICH OBEN links		INNEN – Intentional *Selbst & Bewusstsein (Psyche)*	AUSSEN – Verhaltensbezogen *Gehirn & Organismus (Körper)*	ES OBEN rechts
Individuell	*Integrale Organisation*	- Wohlgefühl mit Komplexität - Flexibles, anpassungsfähiges Denken - Grosses Lern- und Wachstumsbedürfnis - Offen für Veränderungen - Kein Status oder Machtdemonstrationsbedürfnis - Langfristige Vision - Erkennen komplexer Muster und Zusammenhänge - Integrität, Selbstverantwortung und Zuverlässigkeit - Schätzen multipler Intelligenzen	- Effektives Verhalten - Spontanes, angemessenes Handeln - Anpassung an Lebensbedingungen - Treffen ausgewogener Entscheidungen - Einhalten von Versprechen - Pragmatisches Handeln, was funktioniert - Einholung notwendiger Informationen für Erfolg - Schnelles Erlernen erforderlicher Fähigkeiten - Ergreifen bester Gelegenheiten - Förderung der eigenen Stärken, guter Umgang mit individuellen Schwächen	Individuell
Kollektiv	*Integrale Organisation*	- Grosses Vertrauen, geringes Angstklima - Strategische Zusammenarbeit - Klare Kommunikationskanäle - Coaching und Beratung - Offenheit für Fragen - Fähigkeit sich auf verschiedene Kundenkreise einzustellen - Anpassung der Kommunikation gegenüber verschiedenen Zielgruppen - Lernende Organisation - Förderung der Entwicklung von Mitarbeitern durch Führungskräfte	- Bewusstsein und Würdigung effektiver Abläufe - Kleine, flexible Arbeitsteams - Anpassungsfähige Systeme - Angemessene Technologie - Verwendung nachhaltiger Ressourcen - Toleranz gegenüber verschiedenen sozialen Kontexten (rechtlich, politisch, ökologisch, ökonomisch, etc.) - Erfolgsorientierung am Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Profit, People, Planet)	Kollektiv
UNTEN links WIR		*Kultur & Weltanschauung* INNEN – Kulturell	*Soziale Systeme & Umwelt* AUSSEN – Sozial	UNTEN rechts SIE

Abbildung 2: Die 4 Quadranten am Beispiel einer integralen Organisation, Eigene Darstellung in Anlehnung an Wilber, 2011, S. 360.

Dokumentation der Endlichkeit

Erik Niedling Mein letztes Jahr 1. März 2011 bis 29. Februar 2012

Ein Jahr leben, als wäre es das letzte ... Was sich nach einer Tragödie anhört, hat der Künstler Erik Niedling seit dem 1. März 2011 nach einer Idee von Ingo Niermann zu einem Kunstprojekt entwickelt. Was bedeutet es, eine endgültige Entscheidung zu treffen, diese zu einer Philosophie und Lebensweise zu erheben, und alle Rahmenbedingungen, Geschehnisse mit höchster Akribie zu dokumentieren? Es sind Herausforderungen, die für viele Menschen im diffus Spekulativen bleiben, ein reines Gedankenspiel, da eine Konkretisierung oder gar eine nachhaltige Auseinandersetzung in ihrer Bedeutungstiefe nicht erfasst werden können oder wollen.

Ein Porträt von Veronika Schuster, vs@kulturmanagement.net

„Wie wäre es, nur noch ein Jahr zu leben zu haben? Ohne an einer Krankheit zu leiden, ohne Hoffnung auf nur eine einzige Stunde mehr? Es mag makaber klingen, so etwas einfach anzunehmen, doch niemand weiß, wie lange er tatsächlich leben wird. Die durchschnittliche Lebenserwartung kann einem fälschlich vorgaukeln, noch zig Jahre vor sich zu haben. Die Hypothese, es sei nur noch ein einziges Jahr, weckt auf aus einer trügerischen Sicherheit. Zugleich lässt sie anders als der dem Philosophen Seneca folgende Leitspruch ‚Lebe jeden Tag, als sei es dein letzter' genügend Zeit, noch einige größere Unterfangen in Angriff zu nehmen: eine Weltreise, eine Versöhnung, eine Trennung, einen lange gehegten Wunsch,...“ (Ingo Niermann)

Es ist ein Tabuthema, an das sich der in Erfurt geborene Künstler Erik Niedling im März des vergangenen Jahres herangewagt hat. Nur noch ein Jahr leben zu können, ist eine drastische, das Leben in seiner Gänze betreffende „Nachricht“, die in unserer Gesellschaft ausschließlich mit tödlichen Krankheiten oder mit einem oft geächteten, strategisch geplanten Suizid verbunden wird. Diese Entscheidung zu treffen, ist in seiner Radikalität nicht zu steigern. Und dennoch, wenn man die Genese im Fall von Erik Niedling betrachtet, mit all seinen künstlerischen und philosophischen Ansätzen, ein fesselndes Projekt:

Zusammen mit dem Schriftsteller Ingo Niermann realisierte Erik Niedling im Jahr 2010 den Interviewfilm *The Future of Art*, bei dem im Zentrum die Fragen nach der Zukunft der Kunst und die dafür zu entwickelten Kriterien standen. Im Dialog mit Protagonisten des Kunstbetriebs, mit Künstlern, Kuratoren oder Galeristen, sollten sich die Parameter für ein „Machen“ von Kunst, allgemeingültig und für den Künstler individuell, herauskristallisieren. Der Ansatz für diese Gespräche wurde von Niermann und Niedling bereits im Vor-

... Dokumentation der Endlichkeit

feld formuliert. Dabei gehen sie davon aus, dass alles, auch die Kunst, im Verschwinden begriffen ist. Die einzige Frage, die nicht beantwortet werden kann, ist der Zeitpunkt des Verschwindens. Die Tatsache selbst aber bleibt unverrückbar. Die Physis der Dinge hat somit keinerlei Relevanz, dass einzige was bestehen bleibt, ist die immanente Idee, die Inhalte, die sich in die Zukunft transportieren werden.

In der Folge des Films und auch als Reaktion auf die damalige Auseinandersetzung mit der eigenen Kunst und der darin enthaltenen Dekonstruktion entschied sich Niedling einen „verschwundenen" Tag, hier die 24 Stunden vom 24. auf den 25. Dezember 1998, der Tag an dem sich seine künstlerische Zukunft endgültig entschied, vollständig zu rekonstruieren. Dabei wird sowohl der Recherchevorgang als auch das daraus gesammelte Material, wie Interviews, Zeitungsartikel, Fotografien, archiviert und in ein konzeptuelles Gesamtkunstwerk transformiert. Es ging ihm dabei darum, die eigene künstlerische Entwicklung einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Das was dem Künstler jedoch bei diesem Projekt fehlte, war ein verbindendes Ritual, das diese Vergangenheitsbezogenheit mit dem Hier und Jetzt verbindet. Denn was passiert, wenn wir wahrhaftig um unser eigenes Verschwinden wissen würden? Uns also nicht krampfhaft an das Gefühl der Unvergänglichkeit fesseln würden? Welche Auswirkungen hätte dieses Wissen auf unser Leben, auf unsere Entscheidungen, die wir treffen würden?

Erik Niedlings Entscheidung für dieses letzte Lebensjahr wurde begonnen mit einer Hypnose, die ihm dabei hilft, nicht über den 1. März 2012 hinaus denken zu können oder zu wollen. Dem folgte das Erstellen einer Liste mit 32 Punkten, die er in diesem Zeitrahmen erleben und erledigen muss. Mit dabei sind ganz praktische Punkte, wie ein Überblick über sein Leben schaffen, ein Werkverzeichnis erstellen, ein Testament verfassen, aber auch sehr persönliche Erlebnisse wie eine Reise nur mit der Mutter oder nur mit dem Vater zu unternehmen, eine Reise mit der Lebensgefährtin und der kleinen Tochter, oder Ereignisse, die man immer schon mal machen wollte, irgendwann einmal, wie einen Hit produzieren, Surfen in LA oder ins Casino gehen und 1000 Euro verprassen. Sie heben die Augenbrauen? Aber ganz ehrlich, haben Sie nicht auch eine solche Liste? Und wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie das jemals ausführen werden? Sie glauben nicht an die Absolutheit des Projektes? Bei dem Gespräch mit dem Künstler wird einem sehr bewusst, dass das, was er einem in all der Komplexität versucht zu schildern, keine copperfieldsche Illusion ist, sondern dass Erik Niedling wirklich genau diese Entscheidung getroffen hat. Es ist für ihn die völlige Verschränkung des künstlerischen Konzepts mit dem eigenen privaten Leben, es gibt keine Distanzen, keine definierbaren Grenzlinien mehr. Alles was er in diesem Jahr erleben wird, selbst unser Interview, wird dokumentiert, archiviert und wird sich in künstlerischer Form in der geplanten Ausstellung im *Neuen Museum* in Weimar im Sommer 2012 widerspiegeln. Allein die Herausforderungen, die in den Vorbereitungen zu dieser Schau stecken, kosten einen erheblichen logis-

... Dokumentation der Endlichkeit

tischen und inhaltlichen, physischen und psychischen Aufwand. Denn Erik Niedling muss alle an der späteren Ausstellung beteiligten Personen minutiös über seine Vorstellungen schulen, denn er selbst hat im Augenblick keinerlei realen Einfluss auf die späteren Ausführungen. Das Vertrauen, das alles in die Hände von Anderen zu geben, also die zukünftige Kontrolle abzugeben, muss ein beängstigender Schritt sein.

Ein Jahr ist kurz und wiederum unvorstellbar reichhaltig, vor allem wenn man bedenkt, dass der Künstler alle Details archiviert. Die bisherigen Datenmengen in Form von Tagebucheinträgen, Filmdokumenten, Fotografien, Interviews usw. sind riesig und müssen für die Ausstellung aufgearbeitet werden. Wenn man den Schilderungen folgt, schwirrt einem der Kopf vor dem detaillierten Arbeitsvolumen, das sich der Künstler täglich auferlegt. Dennoch stellt man sich bei einer solchen, endgültigen Entscheidung direkt die Frage nach dem Gefühlszustand. Sie hat ja nicht nur Einfluss auf die eigene Person, sondern auch auf die Familie, Freunde oder Geschäftsbeziehungen. Für Erik Niedling rückt seit Beginn des Projektes vor allem die Emotionalität immer näher. Die Balance der Entscheidungen hat sich spürbar verschoben. Ängste werden real und der Schutzmechanismus, der grundlegender Planung inne wohnt, ist verloren gegangen. Die Radikalität liegt für ihn darin, die aufgestellten Regeln selbst einzuhalten, denn das bisherige Kontrollbewusstsein wie auch das unternehmerisches Denken sind vollständig umgekrempelt.

Doch was ist das künstlerische Ziel dieses Projektes? Oder ist es nicht längst viel mehr als das? Perspektivisch soll die Beschäftigung mit sich selbst und auch der Modus ein Jahr nach diesen Prinzipien zu leben, in den Fokus gerückt werden. Es soll eine bewusste Lebensweise werden – eine Anleitung für Künstler, eine neue Art Kunst zu schaffen. Und letztlich soll sie über den Status des Künstlers hinaus in die Gesellschaft wirken. Denn, davon ist Nielding überzeugt, die Welt würde eine bessere werden: Dieser konzentrierte Egoismus, das Beschäftigen ausschließlich mit sich selbst, filtert heraus, was wirklich wichtig ist. Hierin liegt der positive Impuls für die Gesellschaft. Nicht automatisch ist Egoismus als negativ für andere auszulegen. Das ist lediglich eine tradierte Vorstellung. Im Gegenteil: Es bedeutet eine Erhöhung der Empathie.

Die schwerwiegende Entscheidung des letzten Lebensjahres nimmt den wichtigen roten Faden des Verschwindens auch in der letzten Instanz des Projektes, der Ausstellung, wieder auf. Nicht nur Erik Niedling, sondern auch der philosophische Partner, Ingo Schiermann, bindet sich intensiv bei dem Projekt des „Pyramidenbergs“ an die Tatsache des globalen Verschwindens. Eine mindestens 200 Meter hohe Pyramide, herausgeschlagen aus einem Berg, soll der Gesamtheit der Dinge als Begräbnisstätte, als Grabkammer dienen. Diese wird unwiderrufbar unter dem Schutt des Abgetragenen wieder verschwinden. Auch alle Relikte, die nun im letzten Jahr von Erik Niedling gesammelt werden, die daraus entwickelten künstlerischen Arbeiten, werden in dieser Pyramide bestattet werden. Ein Verschwinden viel-

... Dokumentation der Endlichkeit

leicht auf Zeit, denn Archäologen der Zukunft werden diese Pyramide entdecken und in ein neues, heute unbekanntes Denk- und Interpretationssystem heben. Die Frage bleibt, ob Erik Niedling mit seiner intensiven Beschäftigung mit der eigenen Endlichkeit die Verfügungsgewalt darüber hat, was von seinem Leben und seiner Kunst in die Zukunft getragen wird.¶

LITERATUR

Ingo Niermann with Erik Niedling - The Future of Art: A Manual, Book / DVD, Sternberg Press, Berlin / New York, 2011

Erik Niedling with Ingo Niermann - The Future of Art: A Diary, Sternberg Press, Berlin / New York, 2012

WEITERE INFORMATIONEN

Die Ausstellung Erik Niedling Mein letztes Jahr 1. März 2011 bis 29. Februar 2012 wird vom 1. Juli bis 26. August 2012 im Neuen Museum Weimar stattfinden.

- www.erikniedling.com
- www.ingoniermann.com

- Anzeige -

Der lokale Weltuntergang

Halle lockt 2012 mit einer fulminanten Pompeji-Ausstellung

Die Antikenbegeisterung ihrer Fürsten beschert Sachsen-Anhalt schon seit langer Zeit ein Alleinstellungsmerkmal in der Auseinandersetzung mit der römischen Geschichte. Nun lockt das Bundesland mit einer fulminanten Ausstellung zu den Hintergründen der Katastrophe am Vesuv. Zu sehen ist sie im *Landesmuseum für Vorgeschichte* in Halle, der erste Museumsbau seiner Art in Deutschland (1911-13), der selbst die antike römische Architektur bewusst aufgreift und nicht zufällig an die *Porta Nigra* in Trier erinnert. Im nicht minder attraktiven Inneren des Hauses können zahlreiche Exponate erstmals außerhalb Italiens bewundert werden, so Funde aus dem Haus des Kithara-Spielers, dem Isis-Tempel oder der Kaserne der Gladiatoren. Doch was macht eigentlich insgesamt die Faszination an Pompeji aus?

Ein Porträt von Dirk Heinze, Weimar

Eine Ursache ist sicherlich die weitgehende Konservierung der verschütteten Stadt, die nach ihrer Wiederentdeckung damit der Nachwelt einmalige Rückschlüsse über die sozialen, ökonomischen und kulturellen Lebensbedingungen ermöglichte. Doch genügt dies als Erklärung allein sicher nicht. Hat die Faszination nicht auch damit zu tun, dass der Vulkan auch heute noch nichts von seiner Bedrohung verloren hat, und dennoch in der Region etwa 600.000 Menschen offenbar mit dem Risiko zu leben bereit sind? Gerade in diesen Tagen ist – wie bestellt - mit dem Ätna ein prominenter Vulkan Süditaliens wieder aktiv. Die Prognose, dass auch der Vesuv erneut ausbrechen wird und zehn-, gar hunderttausende Opfer fordern könnte, ist jedenfalls realistisch. Nicht umsonst betreiben Forscher einen hohen seismographischen Aufwand und haben für das Gebiet rund um den Golf von Neapel Evakuierungspläne aufstellen lassen. Es war 79 n.Chr. immerhin eine sekundenschnelle Lawine aus Asche, Gas und pyroklastischen Material mit einer Temperatur von mehr als 500 Grad Celsius und einer Geschwindigkeit von 100 km/h, die innerhalb weniger Stunden das Leben vieler Menschen ausgelöscht hat. Ein Weltuntergang auf lokalem Terrain sozusagen.

Den Ausstellungsmachern gelingt eine eindrucksvolle Schau, die auf kulturelle Vermittlung ebenso setzt wie auf aktuelle Ergebnisse der Forschung. Das macht das Museum für Kulturbesucher ebenso interessant wie für Freunde der Naturwissenschaften. Die Ausstellung setzt auf eine gelungene Mischung aus epigraphischen Fundstücken und Artefakten sowie Schau- und Zeittafeln. Fotos und Filmaufnahmen der Zerstörungen auf Anak Krakatau (Indonesien, 2009) oder dem Eyjafjallajökull (Island, 2010) schlagen den Bogen zu anderen Vulkanausbrüchen.

KM Apps

Gute Nachrichten für alle **Kultureinrichtungen**, die auf mobile Kommunikation mit ihren Besuchern setzen wollen:

Ihre App ist fertig!

Was das für Sie konkret heißt und welchen Nutzen unsere Leistungen für Sie bieten, erfahren Sie unter:

www.km-apps.net

Sie wollen **JETZT** Ihre App?
Sprechen Sie uns an!

Thomas Sode
(KM Kulturmanagement Network GmbH)
Tel.: +49 (0) 3643 / 494 869
Mail: ts@kulturmanagement.net

... Der lokale Weltuntergang

Die Ausstellung erzählt vor allem aber Geschichten vom täglichen Leben, wie es sich in Häusern und Villen Pompejis in etwa abgespielt haben könnte. Mit dem Gegenüberstellen einer Beinschiene eines Gladiators und einem Schienbeinschoner eines Fußballspielers des SSV Neapel beweisen die Ausstellungsmacher sogar Humor. Auch die deutsche Ausgabe des National Geographic als Kooperationspartner der Ausstellung macht im Dezember mit einer spannenden Geschichte zu Pompeji auf. Was hat sich in der Casa del Menandro vor fast 2000 Jahren zugetragen? Wie haben die Menschen in diesem repräsentativen Stadthaus, das in Halle am Korkmodell studiert werden kann, gelebt? Und sind unter den 15 Verschütteten sogar die Diebe eines dort aufgefundenen, rätselhaften Silberschatzes?

Mit ihrer vielseitigen multimedialen und fundierten Antikenrezeption laufen deutsche Ausstellungen inzwischen den italienischen Museen den Rang ab. Vergleichen Sie selbst die Präsentationen in Halle oder Berlin mit denen in Pompeji oder Rom. Hinzu kommt die sträfliche Vernachlässigung bedeutender antiker Schauplätze zu Zeiten der Berlusconi-Regierung, bei der man nicht weiß, welche unwiederbringlichen Verluste hier hingenommen wurden. Eine solche Geschichtsvergessenheit hätte man gerade Italien nicht zugetraut.

Umso mehr freut man sich über die lebendige Antikenrezeption in Wissenschaft und Kultur hierzulande, die ja immerhin - wie im Falle der Ausstellung in Halle – vom Staatspräsidenten Monti und diversen italienischen Museen unterstützt wird. Da verwundert es lediglich, dass es dem internationalen Publikum so schwer gemacht wird, die Ausstellung zu genießen. Kein Audio-Guide – nicht einmal in deutsch – und Führungen auf Englisch nur unter Vorbestellung. Von den derzeit 1000 Tagesbesuchern kommen immerhin 1 % aus dem Ausland. Sie dürfen sich dennoch an den prächtigen Wandmalereien mit Hintergrundbeleuchtung, einmaligen Exponaten oder an dem witzigen Gladiatoren-Comic freuen. Und vielleicht zu Ostern erneut nach Sachsen-Anhalt reisen, wenn gewissermaßen der Open-Air-Teil der Ausstellung beginnt. Dann können im Dessau-Wörlitzer Gartenreich die ältesten und besterhaltensten Zeugnisse der Antikenrezeption bewundert werden, wie z.B. der künstliche Vulkan am Rande des Wörlitzer Parks. Dieser wird genau am 24. August ausbrechen und damit wohl der einzige Vulkan der Welt sein, dessen Ausbruch man vorhersagen und seine zerstörerische Kraft im Zaum halten kann.¶

WEITERE INFORMATIONEN

- www.pompeji-ausstellung.de
- SALVE-research.org
- www.nationalgeographic.de/reportagen/der-fall-menander

(c) Claudia Hautumm/ PIXELIO

So long ...
and thanks for all the fish!

Was hat die Kunst im Wissensmanagement zu suchen?

ELISABETH VON HELLDORFF

(geb. 1983 in Ehingen) begründete 2009 das in Leipzig ansässige Büro für Kulturprojekte Schwarz+Weiss: Kultur | Wirtschaft | Kreative Allianzen und hat seitdem die Geschäftsleitung inne. Sie studiert an der Universität Hildesheim Kulturwissenschaften und ästhetischen Praxis und ist seit Oktober 2011 zudem Studentin der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut der Universität Potsdam.

Unternehmen überlegen sich immer häufiger, Kunst und künstlerische Praxis auch intern als Mittel zur Wissensgenerierung zu verwenden. Welchen Herausforderungen stellt sich das Wissensmanagement und wie kommen Kunst und Kultur zum Einsatz? In der Wirtschaft gilt die Prämisse: Es muss sich rechnen. Doch wie berechnet man Wissen und wie berechnet man Kunst?

Ein Beitrag von Elisabeth von Helldorff, Leipzig

Woher kommt die Idee des Wissensmanagements?

In Ansätzen kam die Idee des Wissensmanagements auf, als der amerikanische Ökonom *Frederick Taylor (1856 – 1915)* zum ersten Mal Arbeit als eine Folge von Prozessen definierte. Er schlug eine Trennung von Durchführung und Optimierung vor und revolutionierte so die wirtschaftliche Produktion.

Aus der Wissenschaft bzw. der leitenden Ebene eines Unternehmens kamen die Verbesserungsvorschläge zur Optimierung der Arbeitsabläufe, der Arbeiter befolgte die Anweisungen.

Peter F. Drucker (1909 – 2005), ebenfalls amerikanischer Ökonom, legte später das Fundament für das Modell des „Wissensarbeiters", der durch intelligentes Management selbständig die Produktivität eines Unternehmens zu steigern vermochte.

Druckers Idee beruhte auf dem Gedanken, dass eine Produktionssteigerung bei Arbeiten, die auf der Ressource Wissen basieren, nur dann möglich sei, wenn ein verbessertes Selbstmanagement erzielt wird. Gemeint sind alle Arbeiten, die selbstständige Entscheidungen voraussetzen oder nur mit spezieller Fachkenntnis umzusetzen sind. Mitarbeiter sollten so geschult und weitergebildet werden, dass sie selbst auf den Gedanken modifizierter Arbeitsweisen kommen, statt sich vom Vorgesetzten den optimierten Weg vorgeben zu lassen.

Die **neuesten Erkenntnisse** und Forschungen ergeben jedoch, dass das Prinzip Frederick Taylors, das eigentlich längst als überholt und widerlegt gegolten hatte, unter der Prämisse der Vernetzung der Mitarbeiter untereinander eine neue Dimension des Wissensmanagements hervorbringen könnte (Schütt 2011: S. 48).

... Wissensmanagement

Es handelt sich bei diesem Modell um eine taylorsche Draufsicht auf ein von Drucker geprägtes System. Um diese Sichtweise in die Realität umzusetzen, ist eine Reihe von Neuerungen vonnöten, die sowohl logistische als auch psychologische Veränderungen bedeuten. Zunächst muss herausgefunden werden, wo welches Wissen verortet ist, dann, wie man die entsprechenden Mitarbeiter vernetzen kann und schließlich stellt sich die große Frage, wie eine Atmosphäre geschaffen werden kann, die eine solch neue Form der Zusammenarbeit begünstigt. Die Umsetzung und Koordination dieser neuen Strukturen werden jetzt im Feld des Wissensmanagements verortet.

Welche Instrumente hat die Wissenschaft entwickelt, um Wissen zu bewerten und zu messen?

Will ein Unternehmen das Wissensmanagement aufbauen, bieten sich Modelle an. Ein Modell schlägt z.B. Bausteine vor, die die Kernprozesse des Wissensmanagements beschreiben: Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -verteilung, -nutzung, -bewahrung und -bewertung (Probst / Raub / Romhardt 2010: 25ff.). Gerade der letzte Punkt, die Wissensbewertung, stellt die Ökonomie allerdings vor große Herausforderungen. Einige Firmen haben bereits Wissensbilanzen aufgestellt, die u.a. auf der Seite des Arbeitskreises Wissensbilanz eingesehen werden können (www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen.html).

Wie wird Wissensmanagement umgesetzt?

Eine weitere Aufgabe des Wissensmanagements ist die Suche nach Möglichkeiten, die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern dergestalt zu formieren, dass beide Seiten zufrieden sind. Der Arbeitnehmer möchte sich angemessen behandelt, gefördert und gefordert fühlen, der Arbeitgeber erwartet Höchstleistungen und Loyalität. Es gibt verschiedenste Versuche, diese Balance durch Projekte herzustellen. Sowohl innerhalb des Arbeitsfeldes (Wikis, Alt-hilft-Jung, Mentoring, Jobrotation etc.) als auch außerhalb des Arbeitsfeldes, wie beispielsweise mittels kunstbasierter Interventionen.

Alle Methoden und Instrumente haben zum Zweck, bestimmte Ziele des Unternehmens zu erreichen. Kunstprojekte erfreuen sich meist großer Beliebtheit, doch der Erfolg droht abzubrechen, wenn die Ergebnisse der Projekte nicht sorgsam erforscht werden. Meist wird festgestellt, dass ein solches Projekt Spaß und gute Stimmung verbreitet und auch zum Nachdenken anregt, doch die nachhaltige Wirkung und der Wert für das Unternehmen sind jenseits der Gefühlsebene oft schwer greifbar. Nur steht die Kunst hier vor demselben Problem wie die Wirtschaft: Wie kann man Wissen bemessen, wie die Kunst?

Welche Rolle kann die Kunst im Wissensmanagement spielen?

Wenn wir von kunstbasierten Interventionen im Wirtschaftszusammenhang sprechen, meinen wir Theaterworkshops, wie sie die *dm-drogerie markt GmbH &*

... Wissensmanagement

Co. KG durchführt, Künstler als Kreativberater, wie beispielsweise der Künstler Paul Huf in der Münchner Unternehmensberatung *J&P GmbH*, Projekte wie Menschen - Technik - Emotionen, das Mitarbeiter der Firma *Liebherr-Werk Ehingen GmbH* zu fotografierenden Dokumentatoren der eigenen Arbeitsumgebung macht.

Brigitte Biehl-Missal merkt an, dass es noch keine Theorie gibt, um „die komplexen Vorgänge bei kunstbasierten Interventionen und ihre meist indirekten Auswirkungen auf Organisationen zu beschreiben" (Biehl-Missal 2011: 99).

Ein großer Schritt in diese Richtung wurde jedoch bereits im Rahmen des AIRIS Projekts in Schweden gegangen. Seit 2002 gehen Künstler über 10 Monate als Kreativberater und Changemanager in Unternehmen oder öffentliche Institutionen. Das Besondere an TILLT ist, dass die Projekte von Beginn an wissenschaftlich begleitet wurden.

Welchen Wert hat die Kunst für Unternehmen?

Die TILLT-Forschungsberichte stellen einige Punkte dar, die auch in der Sprache von Unternehmen verständlich klingen, also genau die Wertigkeit herausstellen, die auch in den oben genannten Wissensbilanzen von Relevanz war.

In einem Zeitraum von zwei Jahren nach Ablauf einzelner *AIRIS* Projekte kommt die Forschung auf folgende Ergebnisse (Eriksson 2009: 17):

1. Die Arbeiter lernen öfter neue Leute kennen und erhalten neue Perspektiven auf ihre Arbeit
2. Die Arbeiter brechen mit konventionellen Mustern
3. Es besteht eine Tendenz, einen guten Chef als einen Menschen zu beschreiben, der neue Perspektiven eröffnet

Darüber hinaus glauben vier von fünf Befragten, dass *AIRIS* positiv auf das Arbeitsklima gewirkt hat. Veränderungen werden allgemein offener angenommen und Kreativorte weniger abgelehnt. Weiter geht die Studie auf eine verringerte Krankenrate und den qualitativen Wert, versteckte Talente zu entdecken und zu fördern, ein.

Was kann das Kulturmanagement beitragen?

Am kurz umrissenen Beispiel von TILLT wird klar, dass es Effekte gibt, dass sie berechnet bzw. bewertet werden können, dass sie dem Wissensmanagement mit seinen unterschiedlichsten Anforderungen unter die Arme greifen können, dass sie mit den ersten Wissensbilanzen der Unternehmen kompatibel sind. Gleichzeitig wird klar, dass es sich um indirekte und individuelle Effekte handelt, die darüber hinaus von einer Reihe von verschiedenen Stakeholdern einer künstlerischen Intervention unterschiedlich bewertet und bemessen werden. Daher rührt auch die offene Skepsis, die sowohl viele Künstler als auch Unternehmen nach außen tragen. Eine zentrale Rolle kann

in diesem Prozess das Kulturmanagement einnehmen, das besser als andere sowohl die künstlerische Seele als auch das unternehmerische Selbst versteht. Die Erlebnisse während einer künstlerischen Intervention müssen nicht immer positiv sein. Im Gegenteil: Es kann sogar zu Enttäuschungen, Verwirrungen oder Abschreckung kommen. Sowohl für positive als auch für negative Ergebnisse ist daher ein innovativer Werkzeugkasten vonnöten, der Indikatoren beinhaltet, mit Hilfe derer der Künstler, der Unternehmer oder der Kulturmanager die Intervention auswerten kann. Vor allem den enthusiastischen Fans empfiehlt daher auch die TILLT-Initiative, den Schritt zu wagen und ernsthafte und selbstkritische Forschung über ihre Projekte zu betreiben. Die Ergebnisse könnten Kritiker überzeugen und Neugierige dazu bringen, sich für eine Intervention zu entscheiden.

Künstlerische Interventionen in Unternehmen stehen demnach mit Sicherheit nicht am Anfang ihrer Geschichte. Eher bietet die Debatte und das Ringen um das Wissensmanagement im unternehmerischen Kontext eine bedeutende Chance, Kunst im Unternehmen nicht mehr nur mit „Mitarbeiterbespaßung" in Verbindung zu bringen, sondern der Kunst ihre ernst zu nehmende Rolle als Gestalter wieder zu geben. Das Kulturmanagement steht nun vor der großen Herausforderung, die Ergebnisse der vielen bereits erfolgten Projekte zusammenzutragen und ehrlich mit Vor- und Nachteilen auf Unternehmen zu zugehen. Nur so können künstlerische Interventionen einen Mehrwert schaffen – für die Kunst wie auch für die Wirtschaft. Offen bleibt dann nur noch eine Sache: Der Mut und der Wille, die Unternehmung zu wagen.¶

LITERATUR

Berthoin Antal, Ariane: *Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations. TILLTEurope Project 2009.*
http://www.wzb.eu/de/forschung/gesellschaft-und-wirtschaftliche-dynamik/kulturelle-quellen-von-neuheit/projekte/kuenstlerische-inte

Biehl-Missal, Brigitte: *Wirtschaftsästhetik: Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen.* Wiesbaden 2011.

dm-drogerie markt GmbH:

http://www.dm-drogeriemarkt.de/cms/servlet/segment/de_homepage/arbeiten-und-lernen/erlebnis_ausbildung_home/warum_zu_uns/ausbildungskonzept/;jsessionid=D5E6BEB8119F0091638BE8F2284FAC26.hpworker4

Eriksson, Michael: *Expanding your Comfort Zone – the Effects of Artistic and Cultural Intervention on the Workplace: A Study of AIRIS 2005-2008 (Including Genklang Vara 2006-2008). Institute for Management of Innovation and Technology*, TILLT AB 2009.

Huf, Paul: www.paulhuf.de

J&P GmbH: www.justhuman.de

... Wissensmanagement

Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai: *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen*. Wiesbaden 2010.

Schütt, Peter: *Wissensmanagement im großen Umbruch. In: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Heft 6, 2011.

WEITERE INFORMATIONEN

Kulturpolitur – Kultur und Wirtschaft neu denken. Die innovative Publikation zum gleichnamigen Symposium.

Wer sich die Lösung einer Gleichung mit der Variablen X wünscht, muss damit rechnen, unterschiedliche Lösungsansätze angeboten zu bekommen. Genau dieses Experiment ist Schwarz+Weiss (als Büro für Kulturprojekte selbst Teil einer offenen Gleichung) eingegangen und hat die Teilnehmer der Tagung „Kulturpolitur" auf die Suche nach verschiedenen Lösungsansätzen der Gleichung „Kultur + Wirtschaft = X" geschickt. Der Untertitel der Publikation „Kultur und Wirtschaft neu denken" gibt zwar eine Richtung vor, der Ausgang war zu Beginn jedoch offen und bleibt – so viel sei vorweggenommen – bis zum Schluss heiß diskutiert. Für die Publikation haben Referenten, Teilnehmer, Organisatoren und weitere Gäste des Symposiums nochmals den Rechner ausgepackt und ihre Lösungsvorschläge und Gedanken zu dieser scheinbar unlösbaren Gleichung niedergeschrieben. In verschiedene Rubriken eingeteilt, bieten die Texte Einblicke, Ausblicke und Lichtblicke, wie es um Kultur, Wirtschaft und das X bestellt ist.

Jetzt erhältlich unter www.schwarzplusweiss.de

Komplexe, virtuelle Welt

Desorientierung und Sehnsucht nach dem realen, dem fassbaren, nach dem natürlichen Geschmack

Ein Beitrag von Dr. Udo Knapp, Berlin

Bioläden, Biorestaurants, alte Handwerkskultur, sinnlich fassbare Qualität haben Hochkonjunktur wie selten zuvor. Sie können auch als das Reagieren auf den Phänotyp unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit gelesen werden. Industrialisierung, Wissensrevolution und Digitalisierung rühren den gesellschaftlichen Alltag zu einem unübersichtlichen, immer komplexeren Gesamtbild zusammen. Dieses unübersichtliche Bild wird noch unfassbarer, wenn die desintegrierenden, entgesellschaftenden, individualisierenden Wirkungen von sozialen Netzwerken, von *Facebook* und Co. dazukommen. Die Suche nach einem Platz in der Gesellschaft, nach einem festen Ort für die Familien, noch banaler einem Lebensinhalt für sich und die Kinder kostet viel Kraft. Unser „stählernes Zeitalter", „die scharfen Zähne" unseres „nordischen, atlantischen, internationalen Kapitalismus"(Braudel) inklusive Digitalisierung und Globalisierung fordern ihren Tribut bei jedem Einzelnen, jeden Tag. Das Unbehagen darüber „Fachmensch ohne Geist" und „Genussmensch ohne Herz" (Max Weber) zu sein, quält. Quält, weil es keine Alternative dazu zu geben scheint. Aber, wie jede Generation vor den großen Hürden der Zukunft zaudert und schaudert, suchen die gut ausgebildeten jungen Menschen von heute, die zwischen 25 und 40, in dieser Situation nach dem sinnlich Erfahrbaren, dem Nachvollziehbaren, dem „Natürlichen".

Foto: Michael Kuchinke-Hofer

... Komplexe, virtuelle Welt

Hier liegt die Wurzel des Erfolges von Bio, Naturhandwerk, Yoga und Co. Zunächst ist dieser Ansatz durchaus als Flucht vor der Wirklichkeit zu sehen. Denn eine Rückkehr in die Zeit vor der Digitalisierung ist nicht möglich. Das Nachdenken könnte hier aufhören – lakonisch könnte festgehalten werden: die Eliten aller Zeiten haben sich für das Aushalten der gesellschaftlichen Unverträglichkeiten noch immer komfortable Nischen gebaut.

Sei's drum. Aber der Gedanke funktioniert auch andersherum. Die Kinder des Netzzeitalters besinnen sich auch in ihrer digitalen Selbstbesoffenheit auf die Qualität von Lebensmitteln, Schuhen, Kleidung und anderem, fordern sie am Markt ab, bezahlen dafür höhere Preise, arbeiten an einer neuen Synthese konservativer Lebenskultur, die hergebracht Gutes mitnimmt, neu erfindet und damit der allermodernsten, digitalisierten Lebenskultur zivilisiertes, historisch bewusstes Menschsein einschreibt. Gut gebrüllt, alter Löwe ...

Foto: Michael Kuchinke-Hofer

Das *Biobuffet* in der *Marheinekehalle* und in der Halle 9 in Berlin-Kreuzberg „Alles Bio - Torte und Fleisch" der beiden Schwestern Ulrike und Elisabeth Piecha, lebt von diesem Anspruch. Nachverfolgbarkeit für alle Produkte, vor allem für das Fleisch, eigene Marken, das Verarbeiten, Essen, Kaufen, Sehen und Genießen vor Ort am Tresen, fantasievolle, individuell ausgerichtete Angebote, hohe Dienstleistungskultur und das besondere Eingehen auf die Kinder – das kann als Teil einer selbstbewussten, modernen Bürgerlichkeit ohne schlechtes Gewissen genossen und gepflegt werden. Ganz nebenbei entstehen dabei in wachsenden Umfang neue Arbeitsplätze. Ja, ein solcher Ansatz ist elitär. Aber er setzt gesellschaftliche Megatrends, die schließlich schon heute dazu führen, dass bei *Lidl*, *Tengelmann* und Co. die Qualität auch im

… Komplexe, virtuelle Welt

Massengeschäft dramatisch besser wird. Hohe Qualität und industrialisierte, digitalisierte Produktion von Lebensmitteln sind kein Widerspruch mehr. Die Bilder vom *Biobuffet* sind so betrachtet Dokumente eines starken Willens auf eine selbstbestimmte Selbsterfindung, eine Symbiose von Computer und Entrecôte.¶

WEITERE INFORMATIONEN

- www.biobuffet-berlin.de

Rückblick

Rückständigkeit des Kulturbetriebs wurde offenbar

Zunehmend atypische Beschäftigungsverhältnisse, eine hohe Zahl ehrenamtlich tätiger Mitarbeiter, vielfältige Berufsgruppen - der Kulturbetrieb legt hohe Ansprüche an das Personalmanagement. Beim 3. Kulturmanagement-Symposium in Frankfurt/Oder und Berlin wurde wieder deutlich, wie selten er diesem Anspruch gerecht wird. Knapp 100 Teilnehmer dürften am Schluss geradezu erschüttert gewesen sein, wie rückständig der Kulturbetrieb gerade bei diesem Schlüsselthema ist.

Ein Rückblick von Dirk Heinze, Weimar

Stefan Süß von der *Heinrich-Heine-Universität* in Düsseldorf brachte zu Beginn definitorische Klarheit. Oder kennen Sie den genauen Unterschied zwischen Personalverwaltung, Personalwirtschaft und Personalführung? Alle drei Begriffe greifen sich eine Ebene heraus - die organisatorische, die ökonomische und die kommunikative. Beim Personalmanagement werden alle diese Ebenen zusammengeführt. Als Betriebswirtschaftler sparte Süß nicht an Begriffen, die dem Kulturschaffenden eher ungewohnt, fast zu nüchtern anmuten. Wenn die Zahl der Normalarbeitsverhältnisse im Kulturbetrieb offenkundig sinkt, steigen atypische Beschäftigungsverhältnisse - verfüge man über "polyvalent einsetzbare Mitarbeiter". Dahinter steckt freilich hochgradig sozialer Sprengstoff oder - vorsichtiger formuliert - ein Herausforderung für das Personalmanagement, das auf die Konsequenzen verschiedener Beschäftigungs- und Tarifverhältnisse auf Motivation, Arbeitszufriedenheit, Engagement, Fluktuationsneigung reagieren muss. Wenn man dann noch überkommende Strukturen und Hierarchien im öffentlichen Kulturbetrieb sowie die Veränderungen der Medien wie im Publikumsverhalten hinzurechnet, ahnt man, dass dies schon längst hätte eine Hauptaufgabe von Kulturmanager sein müssen.

Forschung steckt noch in den Kinderschuhen

Doch auch die Politik bestimmt die Rahmenbedingungen. Damit diese sich ändern, bedarf es zunächst der Überzeugung über die Relevanz von Personalmanagement insgesamt. Diese Überzeugung aber fehlt weitestgehend, wie Stefan Süß richtig konstatierte. Und Prof. Dr. Andrea Hausmann, Lehrstuhlinhaberin für Kulturmanagement in Frankfurt/Oder und Veranstalterin des Symposiums, beklagte schon im Vorfeld, dass "die Forschung zum Personalmanagement derzeit noch weitgehend in den Kinderschuhen" stecke. Wer sich bisher intensiver mit dem Thema auseinander setzen wollte, so Hausmann, musste vor allem auf betriebswirtschaftliche Quellen zurückgreifen.

Zwischen Ideal und Wirklichkeit

Das gesamte Personal eines Theaters oder Museums - so divers es auch zusammengesetzt sein möge - sollte zum Erfolg des ganzen Hauses beitragen. Partnerschaftliche Zusammenarbeit auf allen Ebenen, Delegation von Entscheidungsbefugnissen, Qualifikation der Mitarbeiter auch im Umgang mit Besuchern oder Politikern (!) - so das Ideal, wie es auch einmal als Gesamtkonzept am Nationaltheater Mannheim erarbeitet wurde. DOV-Geschäftsführer Gerald Mertens wusste in Frankfurt/Oder zu berichten, dass das anspruchsvolle Konzept nach dem Weggang des Chefs in der Schublade verschwand. Nachhaltigkeit sieht anders aus.

Kompletter Austausch von Führungsteams unverantwortlich

Apropos Weggang: Mertens klagte auch zu Recht die Unart an deutschen Theatern, dass Intendanten bei ihrem Wechsel an andere Häuser auch ein ganzes Leitungsteam mitnähmen. Niemand in der Wirtschaft würde eine ganze Führungsmannschaft austauschen. Die Folge: mangelnde Nachhaltigkeit bei Leitbild, Marketing, Organisation oder Fundraising. Gerade am Theater, so Mertens, sei Personalmanagement noch nicht als notwendige Führungsaufgabe erkannt worden. Museen

scheinen hier einen Schritt weiter zu sein, meinte er unter Verweis auf eine Volontärsfortbildung zum Personalmanagement am *Reiss-Engelhorn-Museum* oder eine Publikation des *Arbeitskreises Museumsmanagement*.

Was hat Besucherorientierung mit Personalmanagement zu tun?

Doch spätestens beim Vortrag von Bernd Günter, Professor für Betriebswirtschaft an der Universität Düsseldorf, konnte man hier wieder skeptisch werden. Günter, der sich gewissermaßen als Steckenpferd regelmäßig mit Kulturmarketing beschäftigt, stellte sehr überzeugend eine gedankliche Klammer zwischen Besucherorientierung und Personalmanagement her. Für ihn fange Besucherorientierung beim Mitarbeiter an. Zahlreiche Studien würden sich mit Kundenzufriedenheit beschäftigen - auch im Kultursektor. Doch hat jemand auch das eigene Personal im Blick? Da ein nicht unerheblicher Teil der Mitarbeiter mit Kunden unmittelbar in Kontakt kommen, werden Probleme wie mangelnde Wertschätzung, fehlende Schulungen, ungenügende Kompetenzen usw. schnell offenbar. Günter sprach vom internen Marketing, das helfe, "mit einer Zunge zu sprechen". Besucherorientierung wird allenthalben gefordert - ob sie wirklich existiert, dies darf durchaus bezweifelt werden. Ein einsichtiger Direktor oder eine zuständige Marketingfachkraft allein wird dies nicht herbeiführen können.

Chancen des Online-Recruitment nutzen!

In jedem Fall kommt es darauf an, die besten Leute ins eigene Haus zu holen. Allerdings werden schon im Recruiting Chancen verpasst. Angesichts des Überangebots auf dem Bewerbermarkt denken viele Kultureinrichtungen, sie brauchten nicht lange nach geeignetem Personal zu suchen. Ein Trugschluss, findet Dirk Schütz, Geschäftsführer von Kulturmanagement Network. Statt nur auf das unmittelbare Umfeld oder die örtliche Tageszeitung zu setzen, liegt im Internet das Potenzial moderner Personalbeschaffung. Die Reichweite vergrößert sich immens, spätestens wenn man die sozialen Netzwerke nutzt. Zudem geht es im Web 2.0 naturgemäß viel dialogorientierter zu. Im Mittelpunkt steht die Beziehungsarbeit und der persönliche Austausch. Auf Business-Plattformen wie LinkedIn oder XING verknüpfen sich inzwischen ganze Mitarbeiterteams und tauschen sich unmittelbar über fachlich-berufliche Interessen aus. Auch die Vernetzung mit den Ausbildern - den Universitäten und Hochschulen - könnte ein Chance sein, bei der gezielten Suche nach Fach- und Führungskräften schneller zum Erfolg zu kommen. Die klassische Stellenanzeige scheint dabei allmählich außer Mode zu kommen: Unternehmensvideos, Profil Matching oder Blogs sind neue Präsentations- und Suchformen. Doch Schütz weiß: auch für die Nutzung der sozialen Netzwerke zum Recruitment braucht es eine gute Vorbereitung, eine klare Strategie, Zeit und - Imagekontrolle. Denn negative Nachrichten verbreiten sich ebenso schnell wie Good News.

Balance zwischen Führung und Mitbestimmung

Ein wichtiger Aspekt beim Personalmanagement ist Führung. Prof. Susanne Börner sprach beim Symposium über ihre Beoachtungen aus der Praxis, von "kollektiver Kreativität" und "zentraler Fremdkoordination". Es zeigte sich, dass Orchester ein wunderbares Anschauungsobjekt dafür sind, die richtige Balance zwischen Führung und Mitbestimmung, Autorität und Basisdemokratie zu finden. Hochmotivierte Menschen, so Boerner, sollte man eigentlich nicht autoritär führen, aber beim Orchester scheine dies nicht zu gelten. Die meisten Dirigenten pflegen den autoritären Stil. Doch ein Leben lang als Schüler behandelt zu werden sei für den Musiker frustrierend. Boerner konnte aus ihrer Zeit beim *Orpheus Chamber Orchestra* das Prinzip der core group - der geteilten Führungsverantwortung - empfehlen, wenngleich er sich nicht auf alle Kultureinrichtungen übertragen lasse und zudem ein langwieriger Prozess sei.

Verantwortung der Verbände und Studiengänge

Doch was ist schon schnell und kurzfristig zu realisieren, fragt man sich unweigerlich. Personal-

management muss an verschiedenen Stellen bewusst vermittelt und verankert werden. Hier könnte auch den Verbänden eine stärkere Rolle als bisher zukommen, meinte ein Teilnehmer. Warum nicht Erfahrungen ihrer Mitglieder sammeln? Aus den Erkenntnissen ließen sich schlüssige Strategien für die jeweilige Berufsgruppe oder Sparte entwickeln. Dirk Schütz von Kulturmanagement Network erinnerte zu Recht auch an die Verantwortung im Aus- und Weiterbildungsbereich. Welcher Studiengang hat das Thema Personalmanagement schon im Curriculum verankert?

Von der verwalteten Kultur zum Leadership

Neben Frankfurt/Oder tut sich hier auch das Institut für Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg stärker hervor. Folgerichtig war Prof. Armin Klein gekommen und hielt ein Plädoyer für eine Veränderung der verwalteten Kultur hin zum Leadership. Dabei ging er von zwei Thesen aus: zum einen jene von Peter F. Drucker, wonach eine Organisation mit dem Menschen über die "einzige wirkliche Ressource" verfüge. Die andere These laute, Ziel jeder Bürokratie sei die Fehlervermeidung. Kleins Fazit: „In einer immer schneller verändernden Umwelt ist das bürokratische Modell zu langsam, um den Herausforderungen zu begegnen.“ Er forderte vielmehr im Sinne eines systemischen Weltbildes Selbst- statt Fremdsteuerung, Anschlussfähigkeit, die Akzeptanz mehrerer Wahrheiten, dementsprechend den Einbezug von Widersprüchen. In der künftigen Kulturorganisation brauche es andere Rollenverständnisse als die Beschränkung auf Führende und Geführte, so Klein. Entsprechend sind hierfür auch andere Methoden und Kommunikationsformen gefragt. Es gelte, künftig mit klaren Visionen und Zielen zu führen und zu motivieren. „Ein Unternehmen kann nur funktionieren, wenn sich alle Angehörigen zu gemeinsamen Zielen und Werten bekennen. Fehlt ein solches Bekenntnis, so gibt es kein Unternehmen, sondern lediglich eine Menschenansammlung“, meinte schon Peter F. Drucker.

Im Mittelpunkt steht der Mensch

Die Kulturpolitik wurde bereits als mit verantwortlich angesprochen. Hier wäre ein Blick über den großen Teich hilfreich. In Kanada war vor etwa 15 Jahren die Ausgangslage ähnlich. Politik und Kulturschaffende gründeten daher gemeinsam den Cultural Human Resource Council, der sich fortan mit Fragen des Personalmanagements, u.a. Weiterbildung von Mitarbeitern, Berufsbilder im Kultursektor oder Beschäftigungsbedingungen auseinandersetzte. Angesichts der Ergebnisse dieser langjährigen Arbeit, die die Direktorin des CHRC, Susan Annis, letzten November bei der Tagung von Kulturmanagement Network vorstellte, kann man nur beeindruckt sein. Und sich motivieren, endlich auch hierzulande den Schritt in einen zukunftsfähigen Kulturbetrieb wagen. Es hat weniger mit Geld zu tun, als viele glauben. Im Mittelpunkt steht - der Mensch. Dies ist beim 3. Viadrina Symposium wieder einmal bestätigt worden. Hierzu hat auch die gute Referentenauswahl beigetragen, die diesen Aspekt immer wieder herausgestellt hatten. Von Vorteil erwies sich zudem die Mischung beider Tage - zwischen der wissenschaftlichen Aura der Europa-Universität in Frankfurt/Oder und der Ort professioneller Praxis bei den Berliner Philharmonikern.¶

Weitere Informationen

Die nächste Gelegenheit, sich über Ansätze professionellen Personalmanagements im Kulturbetrieb zu verständigen, bietet die 2. Tagung der Reihe *KM Konkret* im Juni 2012.

Rückblick

Gekreuzte Blicke, reflektierte Vermittlung.

Jahrestagung mediamus (25./26.11.11)

Ein Beitrag von Lukas Meyer-Marsilius, Korrespondent Schweiz

An der Jahrestagung von *mediamus*, dem *Verband für Bildung und Vermittlung im Museum*, ging es um das Thema „Transdisziplinarität". Was ist darunter zu verstehen? Wie kann man es für die Vermittlung nutzen? Was sind die Chancen und Risiken? Diese Fragen wurden in Vorträgen, Diskussionsrunden und Museumsbesuchen besprochen. *Kulturmanagement Network Schweiz* war Medienpartner der Tagung.

„Verhindern, dass Transdisziplinarität zu einer Worthülse wird" – so lautete die Forderung einer Teilnehmerin zum Schluss. Diese Gefahr kommt schnell auf, wenn man ein „Modewort" aufnimmt – ist transdisziplinäres Arbeiten ein Trend oder ein exotisches Thema? Heißt Transdisziplinarität mehr als über die Grenzen der Disziplinen hinaus zu arbeiten? Was bringt das Konzept für den Vermittlungsalltag?

An der Jahrestagung von *mediamus* wurde das Thema Transdisziplinarität an zwei Tagen umkreist und diskutiert. Der Begriff „Transdisziplinarität" wurde dabei nicht klar definiert. Nur ein theoretischer Vortrag stand den zahlreichen Praxisberichten gegenüber. Meist wurde dabei alles disziplinenübergreifende Arbeiten als transdisziplinär verstanden und der Begriff vorwiegend synonym mit „interdisziplinär" verwendet. Im Zentrum stand jedoch weniger der begriffliche Diskurs als der Austausch von Erfahrungen. Wie kann man die eigene Disziplin öffnen und wie mit anderen Disziplinen gezielter zusammen arbeiten?

Theorie und Praxis

Nach einer kurzen Begrüßung und Einführung durch Lauranne Allemand (*Centre Pasquart Biel*) und Sara Smidt (*Kunstmuseum Thun*, Co-Präsidentin *mediamus*) lieferte Andi Schoon, Forscher und Dozent am *Y-Institut für transdisziplinäre Forschung und Lehre* an der *Hochschule der Künste Bern*, ein wenig theoretischen Hintergrund. Er verortete Transdisziplinarität in den Künsten und in der Kunstvermittlung. Das Problem sei die fehlende gemeinsame Sprache – hier müsse Übersetzungs- und Verständigungshilfe geleistet werden. Das gelte auch für die Vermittlung: Hier kann ein transdisziplinärer Blick eine zweite, dritte, vierte Meinung liefern und die Perspektiven öffnen.

Der Kulturfunktionär Christoph Reichenau berichtete von seinem Auftrag, die Plattform *kultur-vermittlung.ch* neu aufzustellen. *Pro Helvetia* lancierte diese und sicherte die Finanzierung für zwei Jahre mit der Forderung, dass die Homepage ab Anfang 2013 auf eigenen Beinen stehen muss. Ziel der Plattform ist die Vernetzung, Positionierung und Weiterentwicklung der Kulturvermittlung sowie ihrer Akteure in der Schweiz. Sie soll als Forum funktionieren und durch einen Verein geführt werden. Diesem Verein würden Fördermitglieder (also Sponsoren) und Aktivmitglieder, die Inhalte und Ideen liefern, angehören. Laut Reichenau wäre dies mit einem jährlichen Budget von 150.000 Franken durchaus möglich. In der Fragerunde wurden die aktuellen Probleme thematisiert und deutlich: Uneinigkeit unter den Vermittlern selber, das Desinteresse von leitenden Stellen, die fehlende Bereitschaft sich einzubringen und mitzudiskutieren. Das prüft *mediamus* gleich selber mit einer „virtuellen Fortführung der Tagung" – dazu später mehr.

Nach dem Mittagessen auf dem Neuenburger See kamen die Tagungsteilnehmer in den Genuss, von Fachpersonen verschiedener Museen einen Alltags-Einblick in die *Neuenburger Museen* zu erhalten und noch mehr über die Vermittlungsarbeit zu erfahren. Auf dem anschliessenden „Jahrmarkt der Projekte" wurden in ungezwungener Atmosphäre verschiedene Vermittlungsprojekte vorgestellt, wie zum Beispiel der interdisziplinäre Kulturvermittlungslehrgang *KUVERUM* oder *De Rio à Neuchâtel – Les enfants du cirque*, eine Zusammenar-

beit des gastgebenden *Musée d'art et d'histoire de Neuchâtel* mit *Terre des Hommes*.

Vertiefte Diskussionen

Der zweite Tag begann im *Centre Müller* in Biel mit einem *World Café*. Grenzen, Risiken, Chancen, Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten – allgemein Herausforderungen und Zutaten für eine erfolgreiche transdisziplinäre Kulturvermittlung – wurden in Gruppen mit wechselnder Zusammensetzung diskutiert, Ideen und Vorschläge gleich auf das Tischpapier geschrieben. Man konstatierte viele praktische Probleme, wie fehlende Mittel an Zeit und Geld und mangelndes Interesse von Direktoren und Kuratoren. Auch kritische Anmerkungen zum Begriff der Transdisziplinarität und allfälligen Trends wurden eingeworfen und aufgeschrieben. Auch die Vorstellung von drei weiteren transdisziplinären Projekten zum Abschluss des Morgens zeigte das Potenzial solcher Vermittlungsarbeit, vor allem das Eröffnen und Fördern von neuen Zugängen – nicht nur für das Publikum, sondern auch für die Vermittlerinnen und Vermittler selber. Der Nachmittag war wiederum einem Museumsbesuch vorbehalten.

In der Schlussrunde meinten einige, sie hätten nicht viel Neues gelernt, schätzten den Austausch aber auch so. Andere monierten, dass zu wenig über die Idee der Transdisziplinarität geredet wurde, und dass oft jede Zusammenarbeit von verschiedenen Disziplinen sehr unreflektiert als transdisziplinär verstanden wurde. In diesem Zusammenhang kam auch das eingangs erwähnte Problem der „Worthülse" auf. Eine klare Definition des Begriffs und des Konzepts wäre vielleicht doch hilfreich gewesen. Doch es wurde auch so klar, dass eine transdisziplinäre Herangehensweise einiges leisten kann, wenn es um die Verständigung von verschiedenen Disziplinen geht.

Die virtuelle Fortführung der Tagung

Und die Diskussion geht weiter. Den ganzen Monat Dezember wird auf der Plattform *kultur-vermittlung.ch* als „virtuelle Fortführung der Tagung" eine von *mediamus* moderierte Diskussion zum Thema Transdisziplinarität stattfinden.

Als Diskussionsanstoß dient ein Text von Gabriele Stöger, Expertin für Kulturvermittlung aus Wien, mit dem Titel „Die Kulturvermittlung ist keine Topfpflanze. Transdisziplinarität und Kulturvermittlung. Eine Assoziation". Darin vergleicht Stöger die Vermittlung mit dem Wasser, welche eine in der Erde (kulturpolitisches Umfeld) wachsende Pflanze (das Museum) nährt, um sie dem Licht (dem Publikum) zugänglich zu machen. Doch ist Vermittlung nicht so einförmig wie Wasser, denn „Kulturvermittlung ist keine Disziplin." Sondern eine Tätigkeit, die laufend neue Ströme aufnimmt und sich entwickelt, zusammen mit der Kultur und dem Publikum. Die verschiedenen Disziplinen oder Kulturen stehen immer in Interaktion, was genutzt werden soll, darum fordert Stöger auch „möglichst viele (schlampige) Verhältnisse mit anderen Kulturen, Wissenschaften, Methoden". Durch diesen herausfordernden und interessanten Text solle der weiterführende Meinungsaustausch im Nachgang an die Tagung angeregt werden. Eine Diskussion entwickelte sich bis Mitte Monat eher zaghaft – zwei anregende Kommentare kamen, auf die die Autorin auch antwortete. Doch wurden dadurch (noch) nicht mehr Leute zur Interaktion motiviert. Dass dies nicht ganz einfach ist, merkte auch das *Netzwerk für Kulturvermittlung KUVERUM*, welches im vorangehenden Monat einen Input-Text präsentierte, damit aber keine Diskussion auslöste.¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.kultur-vermittlung.ch/debatte

ÜBER DEN AUTOR

Lukas Meyer-Marsilius hat in Zürich und Berlin Philosophie, Geschichte und Komparatistik studiert. Er arbeitet für die Kommunikationsabteilung der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und als

freier Journalist. Mehr Infos und Texte unter lukasmeyermarsilius.wordpress.com.

Rückblick

Weitere Schritte in Richtung Humboldt-Forum

Ein Beitrag von Dr. Karen Bandlow-Bata

Die Pressekonferenz am 13. Dezember 2011, bei der Martin Heller zusammen mit dem Kulturstaatsminister sein Konzept für die Agora des *Humboldt-Forums* vorstellen wollte, wurde abgesagt. Doch am darauf folgenden Tag berichtete Heller dem Ausschuss für Kultur und Medien des *Deutschen Bundestages* über seine bisherige Arbeit.[1] Auch Kulturstaatsminister Bernd Neumann, der den Ausstellungsmacher und Kulturunternehmer Martin Heller im Dezember 2010 berufen hatte, die Konzeption der Agora zu übernehmen, war anwesend. „Das *Humboldt-Forum* im Inneren wird ein hochmoderner und zeitgenössisch ausgerichteter Museums- und Kulturbetrieb. In der Nachbarschaft zum UNESCO-Weltkulturerbe, der *Museumsinsel* und zum *Deutschen Historischen Museum* wird er – so bin ich mir sicher – zu einer der Hauptattraktionen in Berlin Mitte, ein Kulturzentrum für Bürgerinnen und Bürger“, so Neumann.

Wie bereits in der Veranstaltung Die Agora als Programm – Zu den Inhalten des *Humboldt-Forums* im *Ethnologischen Museum* Anfang November 2011[2] zog Heller eine Zwischenbilanz seiner bisherigen Tätigkeit: Er berichtete über die umfangreichen bilateralen Gespräche, die er geführt hatte, um die hohen Erwartungen, die mit dem *Humboldt-Forum* verknüpft sind, verstehen und die Komplexität des Projekts erfassen zu können. Er erläuterte, wie das „Agora-Leitbild“ entstanden war, in welchem die Agora nicht nur Veranstaltungsbereich im Erdgeschoss, sondern Programm für das gesamte Haus ist. Ein Programm, das auf vertikale Verklammerung ausgerichtet ist, das perforieren und durchlässig machen möchte: „Erst das Zusammenspiel dieser verschiedenen Geschosse macht die Einzigartigkeit aus “, so Heller.

Martin Heller, Foto: Markus Bertschi, 2010

Die wirkliche Neuigkeit wurden jedoch deutlich, als Heller über die momentane Planung der konkreten Arbeit sprach, die er mit der Metapher „Standbein – Spielbein“ beschrieb: Dabei ist das „Standbein“ die Planung der Sammlungsausstellungen, der Auftritte der Bibliothek und der *Humboldt-Universität* in den oberen Geschossen. Das „Spielbein“ der Planung ist ein gänzlich neues, und zwar eine Art Probebühne. Bereits ab Januar 2012 soll im „Humboldt Labor Dahlem“ getestet werden, wie ein „neuer Typus von Museum“ geschaffen werden kann, wie die Verknüpfung mit dem „Standbein“ gelingen und welche Wirkung dieses Konzept nach außen haben kann. Gefördert wird

[1] Siehe Mitschnitt des Gesprächs auf http://dbtg.tv/cvid/1475463, 05.01.2012.
[2] Vgl. Artikel Auf dem Weg zum Humboldt-Forum, Karen Bandlow-Bata, Dezember-Ausgabe 2011 des KM Magazins, S. 67-68.

dieses Projekt, das bis 2015 laufen wird, von der *Kulturstiftung des Bundes* mit 4,125 Millionen €.[3]

Die beiden Beine stehen. Nun müssen sie noch an Kraft zulegen, an Stabilität gewinnen und die Koordination beider Beine muss trainiert werden, damit der gesamte Körper, die Arme, der Kopf und vor allem das Herz sich auf eine sichere Basis bei den nächsten Schritten in Richtung *Humboldt-Forum* verlassen können. Hellers positive Haltung kann dabei nur förderlich sein: „Es ist ein Privileg, Neuland betreten zu können, es ist ein Privileg, Neues erfinden zu dürfen, und das Ziel ist es, dieses Privileg auch mit Leben und Leidenschaft zu füllen."¶

ÜBER DIE AUTORIN

Dr. Karen Bandlow-Bata studierte Europäische und Ostasiatische Kunstgeschichte sowie Sinologie u. a. in Heidelberg, London und Chengdu (China). Forschungsaufenthalte in den USA, Japan, China, Singapur. Promotion über „Roy Lichtenstein und Ostasien" an der *Universität Heidelberg*. Kulturmanagement-Studium am *Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg*. Tätigkeit als Projektkoordinatorin und freie Publizistin. Zahlreiche Ausstellungs- und Forschungsprojekte im In- und Ausland (u.a. *Roy Lichtenstein Foundation*, New York; *Institut für Kulturaustausch Tübingen*; *Heidelberger Kunstverein*; *Institute of Contemporary Arts, London*; *The British Museum, London*).

KM Magazin - Vorschau

Die nächste Ausgabe des KM Magazins wird sich ausführlich dem Thema „Nachhaltigkeit" widmen. Darunter Beiträge u. a. zu:

- Nachhaltigkeit in der Kulturindustrie
- Wie sich Theater der Herausforderung einer nachhaltigen Entwicklung stellen, u.a. das Beispiel Theater Freiburg
- Nachhaltigkeit im Film
- und ein Interview mit Claus Hipp

Sie erhalten das KM Magazin am 7. Februar.

[3] Nähere Informationen zum „Humboldt Labor Dahlem" siehe http://www.hellerenter.ch/ und http://www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/presse/mitteilungen/kulturstiftung/2011_12_14_Ein_Labor_fuers_Humboldt_Forum.html, 06.01.2012.

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)

Redaktionelle Mitarbeit: Thomas Sode

Abonnenten: ca. 20.700

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

http://twitter.com/kmnweimar

http://twitter.com/km_stellenmarkt

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