

KM

Nr. 69 · Juli 2012 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*

*Lass uns reden!*



(c) Adrian Dahms, Berlin



## Liebe Leserinnen und Leser,

der Satz „Lass uns reden!“ ist der Klassiker, wenn es heißt, ein zwischenmenschliches Gewitter zieht auf. Spontan rechnen wir mit einer monologartigen Standpauke, mit einer Kritik über etwas, an das wir uns vielleicht gar nicht mehr erinnern, mit einer Diskussion, einem Hin und Her von Vorwürfen usw. „Lass uns reden!“ steht aber synonym auch für all die rhetorischen Möglichkeiten, die uns unsere Anliegen, Wünsche und auch unseren Unmut ausdrücken lassen. Worte gibt es dafür viele: Diskurs, Diskussion, Kritik, Argumentation, Debatte, Disput, Gespräch, Unterredung ... mal als Dialog, mal als Monolog angelegt. Alle – und das ist wichtig – unterliegen ihrem eigenen Reglement, das zu erlernen meist ein Leben lang andauert, denn hängen diese wiederum in hohem Maße von kulturtypischen Verhaltensregeln oder dem sozialen Umfeld ab. Gemein ist ihnen die Notwendigkeit eines Senders und Empfängers. Ohne den einen oder anderen macht es keinen Sinn. Verwendet man beispielsweise die falschen Methoden und Stilmittel, und das Gegenüber versteht beide nicht, ist es reines Lamentieren oder Nörgeln. Denn das Ziel ist: den Empfänger von der Richtigkeit der eigenen Ansicht, von der man im besten Falle selbst überzeugt ist, zu überzeugen. (Wir wollen hier von der Aufgabe des *Advocatus diaboli* absehen.) Es geht mitunter darum Gedanken auszutauschen, Meinungen zu äußern, zu analysieren, zu hinterfragen, auf das Tableau zu bringen und vielleicht auch Veränderungsprozesse anzustoßen – die Grundlagen für eine dynamische Fort- und Weiterentwicklung. Die einzelnen Methoden anwenden zu dürfen, steht als genuines Zeichen für die demokratische Ausrichtung einer Gruppe – ob nun in Staatsform, im beruflichen Umfeld oder in einem Familiengefüge.

Das Sich-Auseinandersetzen hat insbesondere in den letzten Jahren an Vielfalt und purer Masse exponentiell zugenommen. In seiner öffentlichen Ausformung ist es schon lange nicht mehr das ausschließliche Privileg bestimmter Gruppen wie Politiker, Journalisten und Kommentatoren, sogenannter Experten oder elitärer Think-Tanks. Aus diesem Dunstkreis hat sich das freie „Äußern“ deutlich heraus bewegt. Der Anteil, den dabei die Digitalisierung trägt, wurde vielfach referiert. Die Tendenzen haben mit Blick auf Letzteres natürlich auch ihre Schattenseiten. Die häufig genutzte Anonymität des Internets etwa lässt oft eine haltgebende Referenz fehlen. Das Fundament, auf dem sich die Meinung gründet, lässt sich schwer erschließen: jeder kann sich zu jedem und zu allem äußern. Sich aus der Masse die anscheinend beste Meinung herauszufischen, sich gar Gehör zu verschaffen, scheint beinahe unmöglich – stellt sich daraus vielleicht auch eine gewisse Diskussionsmüdigkeit ein? Es werden sicher neue Kompetenzen erforderlich, um sich diesen Trends stellen zu können.

Und auch an dieser Stelle – wir bitten um Verzeihung – möchten wir auf das viel zitierte und diskutierte Buch „Kulturinfarkt“ zurückkommen. Denn, auch wenn man weder der Argumentation folgen muss, noch sich mit der Art



und Weise abfinden mag, die Polemik war und ist ein legitimes „Verfahren“ die seit langem anstehende Diskussion, in die Wege zu leiten. Man kann schwer sagen, ob es das richtig gewählte Stilmittel war, ob es wirklich 283 Seiten hätten sein müssen ... Erstaunlich ist aber doch, wie die in den Feuilletons aufwallende Empörung schlicht nach wenigen Tagen verpuffte. Das wohl erhoffte Ziel der Autoren, eine lebendige, andauernde und öffentlich wahrgenommene Diskussion in Gang zu bringen, hat sich nicht eingestellt. Und das verwundert – sind Diskussionen eigentlich der Geisteswissenschaften liebstes Kind. Woran lag es? Waren die Forderungen durch die Reduktion des Artikels im Spiegel auf Effekthascherei reduziert? Hat sich das Feuilleton im Anschluss – verständlicherweise – an den knalligsten Forderungen, ohne den Kontext in Gänze zu beleuchten, abgearbeitet? Wurde das Buch lediglich als „must have“ ins Regal verfrachtet? Geht es dem Kulturbetrieb doch so gut, dass er die Gunst der Stunde, die selten so deutliche öffentliche und journalistische Aufmerksamkeit für das Gesamtbild, gar nicht zu nutzen braucht?

Irgendwie scheint eine Gelegenheit verstrichen zu sein. Oder doch nicht? Wir werfen einen Blick auf die Vielgestaltigkeit des „Lass uns reden!“ und freuen uns, wenn Sie uns vielleicht einen diskursiven und altertümlichen Leserbrief zu kommen lassen.

Ihre Veronika Schuster, Dirk Schütz und Dirk Heinze



## Schwerpunkt

Lass uns reden!

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### Diskurs

Aspekte der Diskursforschung

Ein Beitrag von Reiner Keller

..... Seite 5

#### „Philosophie als Kulturpolitik“

Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthe-  
men im Kulturmanagement (Teil II)

Ein Beitrag von Joachim Kreuzkam

..... Seite 19

#### Die Lust am Streit

Ein Beitrag von Marietta Gädeke

..... Seite 24

#### Das 1 x 1 der Argumentation

Ein Beitrag von Ingo Krawiec

..... Seite 27

### KM IM GESPRÄCH

#### Mit aufmerksamen Augen

Ein Interview mit Prof. Dr. Rainer K. Silbereisen

..... Seite 8

#### Über das Wesen von Konflikten

Ein Interview mit Alexandra Bielecke, Diplom-Psychologin  
und Mediatorin

..... Seite 11

#### Offenen Diskurs zulassen

5 Jahre Nachtkritik im Internet.

Ein Interview mit Nikolaus Merck

..... Seite 15

### KOMMENTAR

#### Leserbriefe - sie lesen? Gar selbst schreiben?

Von und über einen leidenschaftlichen Leserbrief-  
schreiber

Ein Beitrag von Peter Klein

..... Seite 30

## KM – der Monat

### KONFERENZEN & TAGUNGEN

#### 3. Wiener Tage für Musikwirtschaftsforschung

Beitrag von Martin Lücke

..... Seite 40

### KM GALLERY

#### Ein Zeitgeist mit Blick für das Wesen-liche

Zur Künstlerin Julia Scorna – Fotografie und In-  
stallation

Ein Beitrag von Ulrike Scorna

..... Seite 33

### VORGESTELLT ...

#### „stand up for sculpture“

Über das Projekt sculpture network

Ein Beitrag von Veronika Schuster

..... Seite 37

### IMPRESSUM

..... Seite 42





PROF. DR.

REINER KELLER

Studium der Soziologie,  
Sozialpolitik, Sozialplanung  
und Verwaltungswissen-  
schaften an den Universitä-  
ten Saarbrücken, Rennes  
(Frankreich) und Bamberg;  
1990-2000 Mitglied der  
Münchner Projektgruppe für  
Sozialforschung e. V. (MPS  
e.V.), dort 1996 - 1998 Ge-  
schäftsführer; Promotion  
1997, Habilitation 2005;  
2007-2011 Professor für Sozi-  
ologie an der Universität  
Koblenz-Landau; seit 2011  
Lehrstuhlinhaber für Allge-  
meine Soziologie und Wis-  
senssoziologie an der Uni-  
versität Augsburg

# Diskurs

## Aspekte der Diskursforschung

Ein Beitrag von Reiner Keller, Augsburg

Der in den deutschen Sprachraum seit längerem importierte Begriff des Diskurses hat zahlreiche und schillernde Konnotationen. Deswegen ist jeweils genauer nachzufragen, was gemeint ist, wenn er zum Einsatz kommt. Die Wortwurzeln liegen wohl im lateinischen „discurrere“, das (zielloser) hin und her laufen, aber auch den Blutkreislauf und einiges andere mehr bezeichnet. „Discourse“ verweist im angelsächsischen Sprachgebrauch häufig auf ein einfaches Gespräch zwischen Personen. In den romanischen Sprachen ist „discours“ („discorso“) eine seit einigen Jahrhunderten geläufige Bezeichnung für eine gelehrte Rede, eine Abhandlung und dergleichen mehr. In der deutschen massenmedialen Alltagssprache wird „Diskurs“ gebraucht, um damit ein öffentlich diskutiertes Thema (z.B. der Hochschulreformediskurs), eine spezifische Argumentationskette (z.B. „der neoliberale Diskurs“) oder die Position/Äußerung eines Politikers, eines Verbandssprechers (etwa „der Gewerkschaftsdiskurs“) usw. in einer aktuellen Debatte zu bezeichnen, zuweilen auch, um von organisierten Diskussionsprozessen zu sprechen.

In den Geistes- und Sozialwissenschaften haben sich ebenfalls unterschiedliche Gebrauchsweisen des Diskursbegriffs entwickelt, die mit unterschiedlichen Definitionen, Forschungsinteressen und Methoden der Analyse verbunden sind. Dabei spielen zwei sich wechselseitig wohl eher ausschließende Verständnisse von Diskurs eine zentrale Rolle. So hat der deutsche Philosoph Jürgen Habermas seit den 1970er Jahren eine weltweit einflussreiche Diskursethik formuliert. Er geht davon aus, dass in der ganz alltäglichen Nutzung von Sprache mehrere Geltungsansprüche impliziert sind, die wir meist implizit erheben müssen, damit Sprachgebrauch funktioniert. So muss bspw. unterstellt werden, dass ein Gegenüber die Wahrheit sagt, wenn sie oder er einen Sachverhalt darstellen. Gewiss gibt es Irrtümer oder Lügen, aber das sind dann nur Abweichungen von der Grundform. Nach Habermas lassen sich diese Geltungsansprüche in spezifisch organisierten Diskussionsveranstaltungen nutzen, um argumentative Einigungen zwischen Konfliktparteien herzustellen oder doch zumindest Klärung von Dissens zu erreichen. Solche Veranstaltungen nennt Habermas „Diskurs“. Für ihn sind sie der Königsweg einer prozeduralen Vernunft, welche auf die Kraft der Verständigungsverhältnisse setzt. Sehr folgenreich sind entsprechende Überlegungen bspw. in Auseinandersetzungen über infrastrukturelle oder technologische Entwicklungen eingesetzt worden, etwa als Runde Tische oder „Konsensgespräche“.



### ... Diskurs

Die zweite weltweit einflussreiche Nutzung von „Diskurs“ in den Sozialwissenschaften geht auf den französischen Philosophen Michel Foucault zurück. Foucault hatte mit Blick auf die Wissenschaften in den späten 1960er Jahren vorgeschlagen, Diskurse „als Praktiken zu behandeln, welche die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen“. Damit verweist er zum einen auf die konkrete Materialität von Diskursen, die ja als einzelne Äußerungen, in Dokumenten und Sprechhandlungen zugänglich sind. Zugleich argumentiert er gegen eine Repräsentationsperspektive, die davon ausgeht, dass Wissenschaften ihre Gegenstände vorfinden und dann beschreibend analysieren. Im Unterschied dazu insistiert er darauf, dass das produzierte Wissen über die Gegenstände diese gleichsam für uns konstituiert. Aufgabe der Diskursforschung ist dann die Analyse der diskursiven Formationen, d.h. der internen Regelmäßigkeiten und Strukturierungsprinzipien, nach denen Diskurse operieren. In späteren Schriften der 1970er Jahre betonte Foucault stärker die Definitionskämpfe zwischen Diskursen, wenn es um die Bestimmung von Sachverhalten geht. Diskurse sind dann Kampfformationen in „Wahrheitsspielen“ und „Macht-Wissen-Regimen“. Während die Habermassche Diskursethik einen Verfahrensvorschlag für den Umgang mit gesellschaftlichen oder auch persönlichen Konfliktsituationen vorlegt, eröffnet Foucaults Diskursperspektive den Sozial- und Geisteswissenschaften einen Untersuchungsgegenstand. In mehr oder weniger weitreichendem Anschluss an Foucault sind seitdem zahlreiche Analysen gesellschaftlicher diskursiver Auseinandersetzungen und Wissenspolitiken durchgeführt worden, bspw. zu Umwelt- und Risikokonflikten, Fragen der Genderdiskussion, Transformationen des Wohlfahrtsstaates, neue Verständnisse von Arbeit, Markt und Unternehmertum, und vieles andere mehr. Deutlich wird darin, dass Diskurse die Hauptorte sind, an denen gesellschaftlich folgenreiche Auseinandersetzungen über die Deutungen unserer Gegenwart und unserer Selbstverständnisse erfolgen: wie wir leben, lieben und arbeiten, wie wir uns in der Welt verorten, welche Organisationen wir unserem Zusammenleben geben u.a.m.

Heute existiert ein breites Feld der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Diskursen. So untersucht in enger Anlehnung an den angelsächsischen Begriffsgebrauch die zwischen Sprachwissenschaft und Soziologie verankerte discourse analysis den Sprachgebrauch in Gesprächen. Die in sich sehr ausdifferenzierte Diskurslinguistik beschäftigt sich u.a. mit größeren Verschiebungen in der massenmedialen Bezeichnung von Phänomenen, bspw. in der Bezeichnung der Kernenergie. Die ebenfalls linguistisch eingebettete Kritische Diskursanalyse enttarnt ideologische Hintergründe sowie problematische Formen des Sprachgebrauchs (etwa in „rassistischer Rede“). In verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen kommen weitere Perspektiven auf Diskurse zum Einsatz (etwa die Hegemonieanalyse, die Wissenssoziologische Diskursanalyse, Ansätze im Anschluss an Foucault). Diese interessieren sich nicht für sprachwissenschaftliche Fragestellungen, sondern analysieren Diskurse als Prozesse der gesellschaftlichen Wissenspolitiken, als Kontrover-



... Diskurs

sen und spezifische Formen der Konstruktion von Wirklichkeiten. Dabei können einige allgemeine Ergebnisse festgehalten werden: In den letzten Jahrzehnten sind in unterschiedlichen Feldern neue Diskursteilnehmer aufgetaucht; die Möglichkeiten des Internet eröffnen neue Zugangsformen und Ressourcen für das Einschalten in Diskurse. Gesellschaftlicher Wandel wird häufig in diskursiven Auseinandersetzungen vorbereitet und begleitet. Von Diskursen gehen Effekte auf die Gestaltung gesellschaftlicher Handlungsfelder wie auf das Selbstverständnis von Akteuren in ihren Arbeits- und Selbstverhältnissen aus. Dabei handelt es sich freilich nicht um einfache „diskursive Determinationen“, sondern eher um komplexe Gemengelagen, die sich aus der Heterogenität und Konkurrenz diskursiver Formationen, aber auch aus institutionellen Trägheiten einerseits, Freiheitsgraden gesellschaftlicher Praxis andererseits ergeben. ¶

- Anzeige -

GRIN

**Eckard Heintz**

**Don't burn it**

Aus dem Tagebuch eines Kulturmanagers

EUR  
18,99

Ein buntes Kaleidoskop von Begegnungen und Geschichten mit Künstlern und Persönlichkeiten des Öffentlichen Lebens, unterhaltsam erzählt vom ehemaligen Geschäftsführer des Gasteigs. Außerdem gibt der erfahrene Kulturmanager fundierte Einblicke in die Entscheidungslage zu einem neuen Konzertsaal. Ein Buch für alle Liebhaber und Freunde der Musikstadt München.



Erhältlich in allen Buchhandlungen und bei:





# Mit aufmerksamen Augen

Ein Interview mit Prof. Dr. Rainer K. Silbereisen, Inhaber des  
Lehrstuhls für Entwicklungspsychologie, Universität Jena

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Herr Prof. Dr. Silbereisen, wann lernen Menschen Kritik als solche zu verstehen und zu deuten? Also das Verständnis, oder besser das Verstehen, dass ein anderer die eigene Handlung als falsch bzw. nicht richtig formuliert. Wie gestaltet sich der Weg dahin?

**Prof. Dr. Rainer Silbereisen:** Ein Sechsjähriger ist in der Lage, wie Psychologen es nennen, eine Perspektivenübernahme vorzunehmen. Sprich, es ist ihm möglich, sich in „die Lage“ des Gegenübers zu versetzen. Die Entwicklung dorthin beginnt im Alter um die vier und fünf Jahre und setzt sich lange fort. Dieses Verständnis entsteht parallel zu der größeren Bedeutung des Umgangs mit Gleichaltrigen in der Schule und später auch in der Freizeit. Es ist das Alter in dem wir verstehen, warum ein Gegenüber überhaupt dazu kommt, so etwas wie Kritik zu äußern. Wir nehmen nicht alles als Faktizität, sondern denken über Motive und Intentionen nach. In diesem Alter beginnen wir, mehr und mehr ein Selbst zu entwickeln, haben also zunehmend differenziertere Vorstellungen über uns selbst. Wir lernen uns mit den Augen anderer zu sehen und selbst einschätzen zu können. Zwei wichtige Aspekte: die Perspektivenübernahme und das Selbst. Und nun kommt noch ein dritter hinzu: die Emotionsregulation. Das Kind ist in der Lage, aufkommende Impulse zu dämpfen, oder auch sich wirklich zu freuen. Es geht mit Enttäuschungen um; weiß, man hat eigene Ideen; lernt, wie man damit umgeht; weiß darum, dass man eine Szene verlassen kann, oder dass man nach Erklärungen fragt, sich bewusst ist, dass auch wieder bessere Tage kommen usw. Es ist kein Zufall, dass dies mit ungefähr sechs Jahren beginnt – dem Einschulungsalter. Werden wir also kritisiert – ob nun zu Recht oder zu Unrecht, dann besitzen wir die beginnende Fähigkeit, das einschätzen zu können. Und je nachdem werden wir uns anders verhalten: Also wenn wir uns zu Unrecht beschuldigt sehen, können wir das nun äußern und Wege entwickeln, uns zu wehren. Wir lernen, die Motivation des Anderen zu durchsteigen. Die Moralvorstellungen werden zu dieser Zeit reifer. Wir denken nun mehr an die Intention und weniger an das Resultat einer Handlung, wenn wir bewerten. Aber wir werden auch kritischer und das ist ein sehr wichtiger Punkt. Das berühmte Beispiel sind die Notlügen. Die Mutter sagt immer wieder, dass man nicht lügt, immer die Wahrheit sagt usw. Und nun steht sie in einem Geschäft, gibt etwas Gekauftes zurück und antwortet auf die Frage der Verkäuferin, ob das schon benutzt sei, mit nein. Aber das Kind weiß, dass das nicht stimmt und äußert dies auch – im unangenehmsten Fall bereits schon im Geschäft, aber spätestens auf dem Heimweg. Die wachsende Fähigkeit,





... mit Prof. Dr. Rainer K. Silbereisen

mit Rückmeldung über das eigene Verhalten umgehen zu können, lässt auch ein Gegenüber entstehen, das in der Lage ist, ebenfalls zu bewerten.

**KM:** Gibt es hierbei einen Unterschied, mit welchem Tempo Kinder diese Fähigkeiten entwickeln?

**RS:** Ja, sogar ziemlich große. Womit hat das zu tun? Zuerst mit grundsätzlichen Unterschieden in der Denk-, Moral- und Selbstentwicklung. Aber man muss sich fragen, welche Rolle man, beispielsweise als Eltern, einnimmt. Es geht darum, wie wir mit einem Sechsjährigen umgehen: ob wir offen sind; Zuwendung zeigen; ob wir Fehler eingestehen; auf welche Weise wir mit den eigenen Emotionen umgehen. Das Kind beobachtet das ganz genau. Wenn jemand ein Kind haben möchte, das lernt, dass man Rückmeldung zum eigenen Verhalten erhält – ob nun sehr komplexe oder auch beschädigende –, der muss selber ein positives Verhaltensmodell sein. Er darf sich nicht aufregen, wenn er von einem 12-Jährigen vom Sockel gestoßen wird. Denn niemand kann den ehernen Vorstellungen genügen. Und wenn ein Kind verstanden hat, dass es Ansprüche gibt, bei denen man Mühe hat, sie zu erreichen, hat es ein „aufmerksames Auge“. Und was ihm als erstes in die Augen fällt, sind die eigenen Eltern!

**KM:** Sind also die Lebensumstände und mein soziales Umfeld für das, was wir unter Kritikfähigkeit verstehen, die maßgeblichen Faktoren?

**RS:** Ich würde mich ungern auf den Begriff Kritikfähigkeit festnageln lassen. Er taucht zwar in der Ratgeberliteratur als solcher auf. Aber eine Fähigkeit ist etwas, das man entwickelt hat. Sie ist relativ stabil, universell und zeichnet uns als Person aus. Ich würde das, was Sie unter Kritikfähigkeit verstehen, eher als Umgang mit Verhaltensrückmeldungen benennen. Wer über Kritik spricht, und in diesem Zusammenhang die Vorstellung hat, dass das kompetent ist, der muss unterstellen, dass das Kind die Situation durchschaut und die Motive wie auch Anlässe erkennt. Er unterstellt zudem, dass das Kind in der Lage ist, damit so umzugehen, wie es in unserer Kultur typisch ist. Und dieser Lernprozess dauert sehr lange, manch Erwachsener kann es noch nicht.

**KM:** Gibt es denn dahingehend verschiedene Phasen, in denen wir den von Ihnen beschriebenen Umgang am besten lernen können?

**RS:** Phasen beschreiben ja eher Situationen mit radikalen Brüchen. Bei Fachleuten wie bei Laien ist die Meinung weit verbreitet, dass die kognitive Entwicklung, also die Denkentwicklung, nicht linear verläuft. Eine solche Einteilung ist sicher gut nachvollziehbar. Ein Beispiel wäre, dass wir ab einem bestimmten Punkt in unserer Entwicklung abstrakt denken können – also eine Situation analysieren und daraufhin Entscheidungen treffen. Es gibt aber eine ungemein große Streuung: das eine Mädchen kann das mit neun Jahren, und der andere Junge kann das mit 16 Jahren immer noch nicht. Die Pubertät hat eine noch viel größere Streuung als gemeinhin angenommen. Das Umgehen mit Kritik verlangt mit ansteigendem Alter eine Differenzierung. Denn auch



... mit Prof. Dr. Rainer K. Silbereisen

die Menschen in meinem Umfeld entwickeln sich fort. Und ein 16-Jähriger hat einen anderen Umgang mit zum Beispiel ungerechtfertigter Kritik als ein Sechsjähriger. Wir werden im Verlauf souveräner in der Regulation unserer Emotionen; wir kommen in die Lage erst einmal zuzuhören, oder Rückfragen zu stellen, anstatt aufzubrausen. Diese emotionale und Denkentwicklung findet über das gesamte Leben hinweg statt, sie hat kein natürliches Ende.

**KM:** Die Basis wird also bereits im Alter um 6 Jahre gelegt. Aber es gibt viele Erwachsene, die relativ unverhältnismäßig auf Kritik reagieren ...

**RS:** Die Basis, dass man beginnt andere aus ihrem Hintergrund heraus zu verstehen, beginnt mit sechs Jahren. Aber wovon ich sprach ist die Möglichkeit einer Kompetenz. Das ist nicht gleichbedeutend mit der Performanz, also dem ständigen, flüssigen Benutzen. Wir lernen den Umgang mit Kritik, aber wir können das nicht in jeder Situation anwenden. In Anwesenheit von Gleichaltrigen können wir das beispielsweise nicht, hier würden wir vielleicht unser Ansehen verlieren, wenn wir ein Fehlverhalten eingestehen würden. Was die Menschen lernen ist die Situationsangemessenheit, und dazu gehört eben auch die Maske. Man ist nicht immer vollständig offen und das kalkulieren wir sehr genau, das gehört zu uns Menschen dazu.

**KM:** Sie haben die Ratgeberliteratur erwähnt. Hier gibt es ja eine Vielzahl vor allem zum Thema rund um „Mit Kritik umgehen lernen“? Sind solche Ratgeber sinnvoll?

**RS:** Ich würde hier weder etwas durchgehend Negatives noch Positives über Ratgeber sagen können. Was mir dabei auffällt, wenn diese Literatur auf Erwachsene bezogen ist, dass immer geraten wird, Situationen so unbefangen wie möglich zu analysieren, von überbordenden Emotionen Abstand zu halten und sich gegebenenfalls einzugestehen, dass man zutreffend kritisiert wird und dann entsprechend einsichtig zu reagieren. Das ist ja alles richtig. Die Frage ist aber doch, ob man es kann. Jemand mit einem unsicheren Selbst und mit Schwierigkeiten in der Emotionsregulation oder dabei die Absichten Anderer zu lesen, wird einfach größere Probleme haben.

**KM:** Kann er das dann mit Übung erlernen?

**RS:** Jemand, der sich in einem Umfeld befindet, in dem offen mit Kritik umgegangen wird, der wird das lernen können. Im Beruf sind das professionelle Kompetenzen. Umgang mit Kritik ist nichts anderes als der Umgang mit sozialer Interaktion. Es gibt keine soziale Interaktion, in der nicht Korrekturen angemahnt, vorgeschlagen oder auch aufoktroiert werden. Zu hoffen ist, dass jemand, der gelernt hat, anderer Kritik zu verstehen und anzunehmen, auch seine Kritik in erträglicher Weise vorträgt. Das ist Teil der Entwicklung des urtypischen menschlichen Verhaltens, in Gruppen etwas zu erreichen. Und dabei in einer zweckdienlichen Weise sich wechselseitig zu korrigieren und zu kooperieren. Jedwede Einseitigkeit ist nicht hilfreich.

**KM:** Herr Prof. Dr. Silbereisen, haben Sie vielen Dank für das Gespräch!¶



ALEXANDRA  
BIELECKE

Dipl.-Psychologin, M.A.,  
selbständige Beraterin,  
Mediatorin und Trainerin in  
internationalen Wirt-  
schaftsunternehmen, Hoch-  
schule, Justiz sowie sozialen  
Institutionen. Sie unterrich-  
tet u. a. in der Zusatzaus-  
bildung „Kommunikations-  
psychologie“ des Schulz von  
Thun-Instituts für Kommu-  
nikation und im Master-  
Studiengang Mediation an  
der Europa-Universität  
Viadrina. Ein weiterer Ar-  
beitsschwerpunkt liegt in  
der Begleitung von Verände-  
rungsprozessen (Change  
Management).

# Über das Wesen von Konflikten

Ein Interview mit Alexandra Bielecke, Psychologin und Mediatorin

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Frau Bielecke, gleich zum Einstieg die offensichtliche Frage:  
Wie entstehen Konflikte? Gibt es hier Prinzipien?

**Alexandra Bielecke:** Bei einem Konflikt kann es sich um Vieles handeln: Streit in der Familie, bei der Trennung eines Paares, Probleme in/zwischen Unternehmen sowie internationalen Vereinigungen oder die Auseinandersetzung über die „wahre Kunst“. Wichtig ist, und das liegt ihnen allen zugrunde: Sie sind normal, sie sind alltäglich. Sie sind die Folge von Missverständnissen, unterschiedlicher Wahrnehmung oder von gegensätzlichen Bewertungen einer Situation. Trotz dieser Alltäglichkeit hat ein Konflikt allerdings oftmals ein negatives Image. – Mir ist es deshalb wichtig, ein umfassenderes Bild zu vermitteln. Vielleicht gelingt es mir, etwas mehr Sympathie bei Ihren Leserinnen und Lesern für den konstruktiven Streit zu wecken. Zunächst sollten wir darüber sprechen, ab wann von einem Konflikt die Rede ist. Definitiv betreten wir hier zwar ein sehr weites Feld. Auf eine Begriffsbestimmung haben sich Expertinnen und Experten in den letzten Jahren jedoch „geeinigt“: Bei einem sozialen Konflikt geht man nach Glasl von einer Interaktion zwischen zwei Akteuren (wie z.B. einzelnen Personen oder auch Organisatoren) aus. Wenigstens einer dieser Akteure muss eine Differenz erleben, die sich auf die Wahrnehmung, das Denken, auf eine bestimmte Vorstellung, das Fühlen oder Wollen eines anderen Akteurs bezieht, und sie als unvereinbar mit der eigenen Wahrnehmung, dem Denken usw. erleben. Für die Entstehung eines Konflikts reicht es demnach schon aus, wenn nur einer der Akteure diese Unvereinbarkeit empfindet. Die andere Seite ahnt oftmals noch nichts von diesem Empfinden. Unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen können sich auf viele Streitgegenstände beziehen: So kann es passieren, dass zwischen Projektpartnern, die bisher wunderbar zusammengearbeitet haben, Unstimmigkeiten aufgrund der Konkurrenz um knappe Mittel entstehen (Verteilungskonflikt). Oder Eltern merken bei der Schulwahl für ihr Kind, dass sie ungleiche Vorstellungen haben, welche die richtige ist (Streit um Werte). Zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern kann es zudem passieren, dass die Hierarchie und damit verbundene Kompetenzen unterschiedlich ausgelegt werden (Streit um die Definition der Beziehung). Man muss auf die Details achten.



... mit Alexandra Bielecke

**KM:** Also allen Konflikten ist gemein, dass unterschiedliche Wahrnehmungen aufeinandertreffen. Aber wie stellt sich denn der Verlauf eines Konfliktes dar, ab dem Zeitpunkt, bei dem sich die Uneinigkeit einstellt? Ist dieser Verlauf ebenso individuell wie die Entstehung?

**AB:** Wie ein Konflikt verläuft, ist tatsächlich individuell. Dennoch ist für die Geburtsstunde prinzipiell ein Dreischritt auszumachen: Zuerst muss die Unterschiedlichkeit als solche wahrgenommen werden (Naming). Anschließend wird ein Akteur – also eine Person oder Organisation – ausgemacht, die sich dafür verantwortlich zeichnet (Blaming). Drittens muss ausgedrückt werden, dass die Person/Organisation nicht nur verantwortlich ist, sondern dass sie etwas zu tun hat, um diese Unstimmigkeit auszugleichen (Claiming). Aus einer rein technischen Perspektive kann man einen Konflikt dann „als geboren“ bezeichnen. Konflikte entstehen allerdings nicht über Nacht. Auch wenn sie uns natürlich überraschen und zwischenmenschlich „kalt“ erwischen können. Sie entfalten sich im Verlaufe der Zeit und entwickeln dabei völlig eigenständige Dynamiken. Ihre Antriebsenergie erhalten sie durch die (Re-)Aktionen der Konfliktbeteiligten. Oftmals können sie im Rückblick keinen konkreten Auslöser mehr benennen. Das liegt an komplexen, teilweise unbewussten Verarbeitungsschritten, die bei den Beteiligten parallel verlaufen und verschiedene Konfliktgeschichten zur Folge haben. Menschen besitzen nämlich von Natur aus Aufmerksamkeitsfilter, da wir es nicht schaffen, alle Informationen gleichermaßen zu verarbeiten. In einem Konflikt wird die Wahrnehmung zusätzlich eingeschränkt, in dem die Konfliktbeteiligten (un-)bewusst noch stärker auf das Verhalten ihres Gegenübers achten. Ein Beispiel: Die etwas zerstreute Führungskraft Frau Kopflos hat vergessen, Frau Tüchtig über eine wichtige Sitzung zu informieren. Diese kommt nun zu spät, verpasst wichtige Details des Gesprächs, ist nicht vorbereitet und erlebt daher eine für sie peinliche Situation. Je nach dem wie Frau Tüchtig diese Situation nun bewertet, kann diese zwischen beiden eskalieren: Frau Tüchtig beobachtet vielleicht Frau Kopflos fortan genauer und bewertet deren Tun. Dabei konzentriert sie sich speziell auf die Details, die ihr Urteil über Frau Kopflos bestätigen, ihre verärgerte Position stärken usw. Das ist keine schlechte Angewohnheit von Frau Tüchtig, denn Frau Kopflos würde ihrerseits ebenso reagieren. Einen Eskalationsschritt weiter wird Frau Kopflos möglicherweise zur Projektionsfläche für die eigenen Unzulänglichkeiten von Frau Tüchtig („Ich würde nie so schusselig sein! Wie kann sie nur?“). Schließlich wird jeder Vorschlag seitens Frau Kopflos mit einer „reaktiven Abwertung“ von Frau Tüchtig bedacht – wie z.B. das Augenrollen, wenn diese etwas sagt, das nicht den Vorstellungen von Frau Tüchtig entspricht. Die beiden Frauen entfernen sich immer weiter voneinander, die Unterschiedlichkeiten werden verstärkt spürbar. Es setzt eine Polarisierung ein. Je länger diese Situation andauert und je emotionaler die Beteiligten sie erleben, umso weniger kann die Entstehung des Konflikts nun noch als komplexer Ablauf wahrgenommen werden. Mensch beginnen zu vereinfachen, um handlungs-



... mit Alexandra Bielecke

fähig zu bleiben. Hier setzt das klassische Schwarz-Weiß-Denken ein. Damit einhergehend wird die Konfliktlandkarte auf andere Themen, auf Kolleginnen ausgeweitet usw.

**KM:** Solche Situationen kennt ja leider jeder. Aber wann entsteht der Punkt, an dem das Ganze die klärende Situation erfährt? Und was wird dafür benötigt?

**AB:** Menschen sind in ihrem Umgang mit Konflikten sehr unterschiedlich – einer kann sehr viel verkraften, schluckt seinen Unmut einfach hinunter. Bei einem anderen ist die Grenze sehr viel schneller erreicht. Dennoch steigt die Konflikttemperatur bei allen Menschen wie bei der Fieberentwicklung stetig an, bis irgendwann der „Point of no Return“ einsetzt: Entweder es kommt nun zu einer Explosion – Frau Tüchtig äußert deutlich was sie stört. Oder aber es entsteht ein kalter Konflikt durch eine Implosion – Frau Tüchtig verweigert die Kommunikation, beantwortet die E-Mails von Frau Kopflos nicht mehr usw. Voraussetzung für die Klärung eines Konflikts ist, dass Menschen erkennen, dass sie mit einer anderen Person in einem Konflikt stehen und dass sie das Thema selber ansprechen könnten. Denn aus der Eskalationschleife könnte potentiell jede/r der Beteiligten zu jeder Zeit aussteigen.

**KM:** Welche Alternativen sind das? Jeder Mensch hat ja einen individuellen Umgang mit Konflikten. Wenn diese Situation erfasst ist, kann man unterschiedliche Strategien ausmachen, wie Menschen mit Konflikten umgehen?

**AB:** Im Verlauf des Konflikts steigen Konfliktbeteiligte gemeinsam Stufe für Stufe wie auf einer Treppe hinab in den Abgrund. Auf jeder dieser Stufen gibt es Handlungsalternativen und Interventionsmöglichkeiten. Natürlich ist es zu Beginn noch wesentlich einfacher, zum Beispiel Missverständnisse ohne fremde Hilfe direkt anzusprechen. Je weiter die Beteiligten aber hinabsteigen, umso schwieriger wird es. Das Selbstbild stimmt immer weniger mit dem Fremdbild überein, die Konfliktlandkarte hat sich ausgedehnt, die Meinungen haben sich polarisiert. Ab einer bestimmten Eskalationsstufe braucht es das Eingreifen oder die Unterstützung von außen – der Vorgesetzte etwa, der zu einer Aussprache auffordert und/oder eine/n Mediator/in hinzubittet. Idealerweise ist es natürlich, wenn eine der beiden Personen den ersten Schritt selbst übernimmt.

**KM:** Wie gestaltet sich die Situation der Konfliktlösung selbst?

**AB:** Der erste Schritt ist: Mut zeigen. Den Mut die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, sich dem Fremdbild zu stellen – auch wenn dies mit der Unsicherheit verbunden, nicht zu wissen, was kommen wird. Hilfreich ist eine gute Vorbereitung auf das Gespräch: was ist konkret passiert und wie hat der/die Beteiligte die Situation erlebt wie fühlte er/sie sich behandelt, warum hat er/sie wie gehandelt, welche Interessen sollten und sollen verwirklicht werden und was wünscht sich die Person vom Gegenüber? Hier hilft das Kommunikationsquadrat von Prof. Dr. Schulz von Thun als ei-



... mit **Alexandra Bielecke**

ne Art Richtschnur. Gleichbedeutend ist es, sich ebenso intensiv darüber Gedanken zu machen, was dem Gegenüber wichtig ist, was es erlebt hat, wie es sich behandelt gefühlt hat, welche Bedürfnisse hinter seinem Verhalten stecken und welche Lösungen es sich vorstellt. In dem Gespräch selbst geht es um den gegenseitigen Abgleich der Wahrnehmungen angesichts konkreter Themen. Die Beteiligten sollten daher auch auf die Art und Weise achten, in der sie die Hintergründe ihres Handelns ansprechen. Werden die jeweiligen Interessen ergründet, fällt es leichter, eine nachhaltige Lösung für beide Seiten zu finden. Nicht zuletzt ist ein guter Rahmen mit ausreichend Zeit für den Erfolg des Gesprächs entscheidend: Tür-und-Angel-Gespräche führen selten zu einer zufriedenstellenden Klärung der Situation.

**KM:** In den meisten Fällen versuchen Menschen eher, diesen Konflikt bzw. die Klärung zu vermeiden. Denken Sie das reinigende Gewitter kann auch mal etwas heftiger werden?

**AB:** Ein Gewitter reinigt zwar, es klärt aber nicht. Wenn Konfliktpartner einfach nur abladen, was sie persönlich stört, wird das der Konfliktklärung nicht gerecht. Eine Klärung benötigt ein wahrhaftiges Interesse an der Sichtweise der anderen Person, das gegenseitige Zuhören, wie auch in einer angemessenen Weise die eigenen Wünsche und Bedürfnisse auszusprechen, ohne den/die andere/n dabei zu verletzen. Schließlich haben beide Personen ihren Anteil zu der Situation beigetragen und sind daher gleichermaßen für die Klärung sowie das Finden einer Lösung verantwortlich.

**KM:** Was kann denn der Chef von Frau Kopflos und Frau Tüchtig tun, um vielleicht eine Art Prophylaxe zu gewährleisten?

**AB:** Eine Konfliktprophylaxe sollte frühzeitig ansetzen. So kann er beispielsweise eine Kultur fördern, die Unterschiede in einer „Auseinandersetzung“ zulässt. Damit verbunden ist die innere Haltung, dass es unterschiedliche Vorstellungen gibt und dass diese nebeneinander stehen dürfen. Dementsprechend sollte er offen dafür sein, dass seine Mitarbeiter/innen die persönlichen Wahrnehmungen äußern dürfen und sensibel auf die Zwischentöne hören sowie Missverständnisse frühzeitig ansprechen. In Diskursen könnte er im Blick behalten, welche Interessen jede/r Einzelne mit seinen/ihren Ideen verfolgt, ohne sie gleich zu bewerten. Ein klares Reglement des konstruktiven Umgangs miteinander sollte ersichtlich sein und kommuniziert werden. Es ist also vielmehr eine Unternehmenskultur, die etabliert und gepflegt werden muss. Dazu gehört letztlich auch, Konflikte willkommen zu heißen.

**KM:** Frau Bielecke, vielen Dank für das Gespräch!¶



Foto: Thomas Auriin

## NIKOLAUS MERCK

geboren 1957, ist Redakteur und einer der fünf GründerInnen von *nachtkritik.de*. Er schreibt auch für Zeitungen Theaterkritiken und lebt in Berlin.

# Offenen Diskurs zulassen

5 Jahre Nachtkritik im Internet. Ein Interview mit Nikolaus Merck

Das Gespräch führte Dirk Heinze, Weimar

**KM Magazin:** Herr Merck, Kritik im Internet ist kein neues Phänomen – durch die sozialen Netzwerke hat sich dieser Trend noch verstärkt. Kulturkritik als journalistisches Metier hingegen ist online doch eher eine Ausnahme?

**Nikolaus Merck:** Durchaus. Es gibt zwar seit einiger Zeit Film- oder Literaturkritik im Netz, aber Theaterkritik ist neu. Wir haben 2007 damit begonnen.

**KM:** Mit welchem Ziel haben Sie sich gegründet?

**NM:** Unsere Gründung lag in einer Zeit, in der man über Web 2.0 im Sinne des partizipativen Internet gesprochen hat. Wir waren der Meinung, dass man das traditionsreiche Modell der Theaterkritik überprüfen müsse. *nachtkritik.de* wollte – anders als in der Zeitungskritik – einen vielfältigeren Eindruck über Theaterpremieren widerspiegeln. Im Feuilleton erscheint lediglich die Meinung eines einzigen Kritikers. Vielfalt entsteht aber nur dann, wenn jemand mehrere Kritiken miteinander vergleicht. Unser Gedanke war, dass es interessant wäre, wenn man die Theaterkritik „für den Gegenverkehr freigibt“, also den offenen Diskurs zulässt. So verstehen wir unsere Nachtkritik nur als eine erste Position, als Anlass zu einer Debatte. Sobald die Kritiken in Radio und Zeitungen erschienen sind, fassen wir diese in einer Kritik-rundschau zusammen. Die Nachtkritiken selbst haben wir von Anfang an kommentierbar gemacht – in der Hoffnung, dass die kritisierten Theatermacher zurückschreiben, sich erklären, richtigstellen, oder andere Zuschauer ihre Eindrücke und Meinungen schildern. So ist es dann auch gekommen. Es knüpfen sich an einzelne Aufführungen inzwischen intensive Debatten, wobei man nicht sagen kann, nach welchem Muster das passiert. Es sind beileibe nicht nur die Premieren an den großen Häusern, die Kommentare provozieren. Die Debatten beziehen sich zu Beginn auf die Aufführungen selbst, aber häufig lösen sie sich rasch davon ab. Die Diskussion dreht sich dann beispielsweise um die Theaterpraxis eines Regisseurs, eines Hauses oder wie es um das moderne Drama generell gestellt ist. Insgesamt bekommt man bei uns als Service ein ganzes Stimmungsbild der Meinungen und Gedanken.

**KM:** Gibt es dabei eine Gewichtung?

**NM:** Natürlich gibt es ein Gefälle. Wir stellen einen Text ein, der von professionellen Autoren geschrieben wurde – Autoren, die für Zeitungen und Rundfunkanstalten arbeiten. Die Texte werden redaktionell aufbereitet und durch Bilder ergänzt, während der Leserkommentar erst darunter und kleiner erscheint. Hinzu kommen in der Rundschau die Kritiken anderer Medien. All dies bietet eine bisher nicht gekannte Meinungsdichte über eine Theaterinszenierung.



... Offenen Diskurs zulassen

**KM:** Analysieren Sie die Nutzung und damit die Wirkung Ihrer Beiträge?

**NM:** Wir verfolgen nicht nur die entstehenden Debatten, sondern mischen uns darin ein. Jeder Kommentar wird von uns gelesen und freigeschaltet, allein schon um zu vermeiden, dass Beschimpfungen oder gar gesetzwidrige Inhalte veröffentlicht werden. Außerdem bemerken wir natürlich, dass die Kritiken aus den großen Städten mehr gelesen werden als andere. Trotzdem konzentrieren wir unsere Berichterstattung nicht auf die Zentren. Wir sind nicht das öffentlich-rechtliche Fernsehen, das sich nach der Quote richtet, sondern ein Autorenprojekt, das in verschiedene Richtungen gleichzeitig arbeitet. Bewusst werfen wir einen Blick in die Provinz. Kritiken aus Konstanz, Karlsruhe und Moers, Zittau, Bautzen und Freiberg tauchen so gut wie nie in den großen Feuilletons auf. Bei uns sind sie alle da und werden in der gleichen Länge und Größe präsentiert. Theater findet in der Breite statt. Die Landschaft von 150 Häusern plus x Privattheater ist in ihrer Breite das Besondere. Und diese Vielfalt wollen wir sichtbar machen.

**KM:** Wie ist es um die Theaterkritik im Allgemeinen bestellt?

**NM:** Wir haben es als Journalisten erlebt, wie die Theaterkritik selbst in den Leitmedien an den Rand gedrängt wurde. Noch schlimmer ist es in den Regionen, wo die Zeitungslandschaft weitgehend monopolisiert ist und es dann entsprechend lediglich eine Meinung über Theater gibt – wenn überhaupt! Wir glauben hingegen, dass das Theater wichtig ist, weil es als Medium die Schwesternkünste in sich versammelt, sie amalgamiert und in einen künstlerischen Ausdruck zusammenfasst. Das wollen wir unseren Lesern zeigen.

**KM:** Ganz offenkundig gibt es ein großes Bedürfnis nach diesen Informationen. Inwiefern spielt auch der Aspekt der Qualität von Inszenierungen eine Rolle?

**NM:** Kunsturteile sind keine Wahrheitsurteile – wir sind nicht in der Naturwissenschaft. Wir befinden uns hier im permanenten Diskurs. Am deutlichsten zu sehen ist dies in der Bildenden Kunst. Sie gehen in eine Ausstellung und fragen: Wieso ist das Urinal, das Marcel Duchamp ins Museum gestellt hat, Kunst? Mit Kunst wird ein Prozess der Auseinandersetzung ausgelöst, und das ist bei Theater genauso. Wenn drei Kritiker von uns in dieselbe Aufführung gehen, können sie auch zu zweieinhalb Urteilen kommen. Qualität untersucht man, aber ein eindeutiges Urteil ist nicht möglich. Die Leserkommentare, gerade auch zu Aufführungen und Vorgängen in kleineren Häusern bestätigen den dort vorhandenen Diskussionsbedarf. Die Theaterwelt horcht auf, wenn in *nachtkritik.de* ein Rumoren beginnt. Einmal berichteten wir über eine junge Regisseurin in einem entlegenen Winkel der Deutschschweiz, und dann rief der Chefdramaturg eines großen Hauses bei uns an und wollte mehr zur Inszenierung wissen. Inzwischen inszeniert die Regisseurin nicht mehr im abgelegenen Winkel.





... Offenen Diskurs zulassen

- Anzeige -

# das Orchester

Magazin für Musiker und Management

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

**Abonnieren Sie jetzt!**

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



**KM:** Wie stellen Sie selbst auf Ihrer Plattform Qualität sicher? Gibt es einen Codex oder einen Leitfaden für ihre Autoren?

**NM:** Es ist schwierig, einem Autor vorzugeben, wie er zu schreiben hat - bei Kunstkritik mit ihrer zum Teil subjektiven Garstigkeit ist das schlicht unmöglich. Es spielt sich vielmehr andersherum ab: Wir suchen Menschen, bei denen uns die Texte und die Art des Schreibens interessieren. Dabei schreiben alle anders. Die einen tun dies wahnsinnig emotional und erleben quasi das Ereignis in ihrem Text nach, die anderen sind sehr analytisch, manche haben einen theologischen, manche einen kapitalismuskritischen, andere wiederum einen neoliberalen Drall. Wir senden diesen Autoren aber kein Blatt mit zehn goldenen Grundregeln zu, was in ihrer Kritik vorzukommen hat. Wir suchen vielmehr Leute, die zu uns passen. Freilich gelingt es uns auch nicht immer, für jede Neuinszenierung jemand zu finden, obwohl aktuell 50 bis 60 freischaffende Autoren für uns schreiben. Wer sich jedoch von sich aus bei uns meldet und bei uns publizieren möchte, den bitten wir konkret um Textproben, die dann mindestens drei unserer Redakteure anschauen. Dann wird entschieden.

**KM:** Und wie gehen Sie selbst mit Kritik um? Wie scharf darf eigentlich die veröffentlichte Kritik sein?



... Offenen Diskurs zulassen

**NM:** Das ist leicht zu beantworten – sie darf so scharf sein, wie sie will. Der Urheber zeichnet ja namentlich und muss dann auch den Widerspruch der Kommentare aushalten. Die Leserkommentare sind wiederum tendenziell anonym. Wenn der Kommentar meint, der Kritiker hat keine Ahnung, muss der oder die das aushalten. Eine Meinung wird lediglich unterdrückt, wenn es in persönliche Beschimpfung ausartet. Der Kritiker früher in der Zeitung bekam dagegen vergleichsweise wenige Leserbriefe. Es macht ja viel mehr Mühe, einen Leserbrief zu schreiben, als einen kritischen Kommentar im Internet zu posten.

**KM:** Sie rufen gerade mit einer Spendenkampagne zur Unterstützung Ihrer Plattform auf. Zeigt dies nicht, wie schwierig es, ein solches Modell kostendeckend zu betreiben?

**NM:** Absolut. Finanziell ist es der Ritt auf Messers Schneide. Wir finanzieren uns aus Werbeeinnahmen, die decken aber nur 40 Prozent der Kosten, dazu kommen Spenden, selten mal eine Förderung durch Stiftungen wie die *Zeit-Stiftung*. Die übrigen Kosten decken private, fristlose Darlehen. Daher freuen wir uns über jedwede Unterstützung!🙏

WEITERE INFORMATIONEN

- [www.nachtkritik.de](http://www.nachtkritik.de)

ergänzende Interviewfragen finden Sie unter:

[www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_d/ni\\_2304/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2304/index.html)



# „Philosophie als Kulturpolitik“

*Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen im Kulturmanagement (Teil II)*

*Ein Beitrag von Joachim Kreutzkam, Bad Harzburg*

„Philosophie als Kulturpolitik“, der Titel eines Buches von Richard Rorty (1931-2007)<sup>1</sup> verwirrt vielleicht beim ersten Hinsehen. Wie will Philosophie Kulturpolitik – und was für eine Kulturpolitik – mitgestalten und erfolgreich umsetzen? Und welche Rolle kann und sollte dabei das akademische Studienfach Kulturmanagement spielen? Wie viel Philosophie gehört neben Betriebswirtschaftslehre und künstlerisch-kulturelle Fach- und Fachvermittlungskompetenz in das Studienfach Kulturmanagement? Wenn Kulturpolitik den öffentlichen Ordnungsrahmen festlegt, in dem sich Kultur – im engeren oder weiteren Sinn – entfalten kann, dann muss die Philosophie dem Titel zufolge eine Möglichkeit haben, diesen Rahmen zu beeinflussen, mithin „politisch“ wirksam zu werden. Und genau diese Möglichkeit hat sie, weil sie in einer Demokratie permanent öffentliche Diskurse und legale Aktionen zugunsten der Kultur in und mit allen möglichen kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Gruppierungen einer Kommune oder eines Landes organisieren und begleiten kann. Diese auf dem Common Sense einer Region – um in einem überschaubaren Bereich anzusetzen – aufbauenden transdisziplinären Diskurse zu aktuellen Fragen der Kulturpolitik könnten für das regionale Feuilleton wie für Kulturmanagement-Professuren gleichermaßen von Interesse sein, weil sie kulturpolitisch über die Öffentlichkeit wirksam sind und den kulturpolitischen Ordnungsrahmen vor Ort schrittweise verändern helfen.

Aber auf eine solche Aufgabe ist die herkömmliche Philosophie kaum vorbereitet. Deshalb werden es in Zukunft zunächst eher außeruniversitäre philosophische Einrichtungen in der Region sein, die tätig werden können (und müssen) und mit geeigneten Kooperationspartnern entsprechende Forschungs- und Bildungsnetzwerke zu Fragen zum Stellenwert von Kultur – neben Wirtschaft und Politik –, von „Kunst und Kultur“, Wissenschaft und Philosophie, Religion und Weltanschauung gründen werden. Aber auch sie benötigen professionelle Unterstützung von möglichst vielen gleichgesinnten Bürgerinnen und Bürgern, die den Wert solcher kulturpolitisch – besonders bildungspolitisch – wirksamen philosophischen Einrichtungen einschätzen können.

---

<sup>1</sup> Erschienen bei Suhrkamp (Frankfurt am Main 2008); s. dazu: Matthias Buschmeier / Espen Hammer (Hg.), Pragmatismus und Hermeneutik. Beiträge zu Richard Rortys Kulturpolitik, Hamburg: Meiner 2011



### ... Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen

Beinahe hätte es in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts zu einem spannenden und kulturpolitisch beachtlichen Quantensprung in der Philosophie kommen können: zur Entstehung einer öffentlich besonders diskursfähigen und allgemeinverständlich argumentierenden disziplinübergreifenden Philosophie mit dem Anspruch auf kulturpolitische Wirkungen. Die Chance hieß damals „Lexikon der Philosophie“ und wurde vom Herder-Verlag betreut. Vier international angesehene Geistesgrößen der damaligen Zeit hatten die Initiative ergriffen und die frisch erschienene vierbändige italienische *Enciclopedia Filosofica* übersetzen und von mehreren Hundert namhaften Gelehrten aus dem In- und Ausland perspektivenreich – und gerade nicht konfrontativ – und mit dem Ziel eines *human consensus* (John McDowell) bearbeiten lassen: der weltoffene Theologe Romano Guardini, der Kultur schon immer als Einheit von Religion, Wissenschaft und Kunst (und deren Vermittlung) verstand, der Philosoph Hans-Georg Gadamer, dessen Name mit der Hermeneutik, der Kunst des Verstehens und Erklärens in Verbindung gebracht wird, der Soziologe und Anthropologe Helmuth Plessner, der Verfasser von „Die verspätete Nation. Über die politische Verführbarkeit bürgerlichen Geistes“ (1935; 1959) und der Philosoph, Jesuit und Schriftleiter Walter Brugger, der Herausgeber des Klassikers unter den philosophischen Nachschlagewerken, des „Wörterbuchs der Philosophie“.

Für den Start hatte Romano Guardini damals das Preisgeld des ihm im Jahr 1962 verliehenen holländischen Erasmus-Preises eingesetzt. Anschließend hatte die *Deutsche Forschungsgemeinschaft* die weitere Projektförderung übernommen. Der letztlich nicht erreichbare „*human consensus*“ über Sinn, Zweck und Ausrichtung des Lexikonunternehmens – unter den Herausgebern selbst und mit ihren wissenschaftlichen Bearbeitern, mit den Projektgutachtern und den Mitarbeitern im Redaktionsbüro – führte schließlich nach mehrjähriger Aufbauarbeit zum Abbruch.<sup>2</sup> Eine kulturpolitische Chance wurde vertan: die Chance nämlich, durch möglichst vorurteilsfreie und undogmatische Diskurse über die gesellschaftlichen Kernprobleme doch einen Konsens erreichen und in seiner Entstehung darstellen zu können, der für die damalige Bildungsdebatte und vor allem für die konkrete Bildungsarbeit in Schulen und Hochschulen von größter Bedeutung hätte werden können.

So fehlte auch der Behandlung der – sich parallel in den 60-er Jahren ankündigenden und schließlich auch von Georg Picht im Jahre 1964 verkündeten – „Bildungskatastrophe“ ein vielstimmiges philosophisches Instrumentarium für Unterricht und Lehre, um Orientierungshilfen zu bieten, die nicht gleich im Abseits der Aufmerksamkeit landen: Philosophische Orientierungshilfen für Führung, Steuerung und Gestaltung von kulturellen Aufgaben in der Gesellschaft. Es gibt noch kaum eine Philosophie oder Wissenschaft von der Wissenschaft – noch kaum eine „Philosophie als Kulturpolitik“, wie Picht

---

<sup>2</sup> Ich kann mir als damaliger wissenschaftlicher Assistent des Schriftleiters diese Einschätzung erlauben.



### ... Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen

vermutlich auch formuliert hätte, wäre ihm ein Gespräch mit Robert Rorty damals möglich gewesen. Mit „Wissenschaft von der Wissenschaft“ meinte er vor allem die philosophische Beschäftigung mit den Folgen der Wissenschaft, wie er es seinen Freunden wie Carl-Friedrich von Weizsäcker und den Besuchern in seinem Heidelberger Institut immer wieder erläuterte. Picht hat die „Forschungs- und Bildungsnetzwerkstruktur ‚Kultur‘“, wie ich im Titel der ersten Fundsache formuliert habe, seit langem gefordert. Für ihn selbst galt es als sicher, dass die Philosophie vor allem auch die Funktion hat, gelingende Forschungs- und Bildungs-Netzwerke zu bilden.

Mit Blick auf die weitere Entwicklung des Kulturmanagements und seine „Basisdisziplin“ „Philosophie als Kulturpolitik“ erlaube ich mir ausnahmsweise, eine längere Passage aus Georg Pichts „Struktur und Verantwortung der Wissenschaft im 20. Jahrhundert“<sup>3</sup> zu zitieren: „Wir brauchen neue Formen der geistigen Kooperation, die unserem Denken, unserem Handeln und unserem Glauben jenes Feld der Orientierung vorzeichnen können, in dem wir in Zukunft unseren Weg zu suchen haben. Eine solche Kooperation ist heute kaum möglich; denn weil das Bedürfnis nach einer Wissenschaft von der Wissenschaft in einer verbindlichen Form nicht mehr besteht, fehlen uns auch die Institutionen, die eine solche Wissenschaft in der zweiten Potenz ermöglichen und tragen könnten. (...) Der bewusste und entschlossene Verzicht der Wissenschaft des 20. Jahrhunderts auf eine wissenschaftliche Aufklärung ihres eigenen Wesens, ihrer Voraussetzungen und ihres Zusammenhanges, also der Verzicht der Wissenschaft auf die Philosophie, hat aber eine Konsequenz von epochaler Bedeutung. Es fehlt nämlich der modernen Wissenschaft ein wissenschaftlich geklärtes und allen Einzelwissenschaften gemeinsames Selbstverständnis. Jener höchst undurchsichtige Komplex, den wir als ‚Wissenschaft‘ zu bezeichnen pflegen, hat, weil er kein Selbstverständnis und also kein philosophisches Selbstbewusstsein besitzt, kein Subjekt.“

Der von Picht m. W. erstmals formulierte Gedanke einer „Wissenschaft in der zweiten Potenz“ wird – wie mir erst heute klar wird – knapp 30 Jahre später (1994) fast wörtlich wieder auftauchen. Ich zitiere aus meiner ersten Fundsache<sup>4</sup>: „Benötigen wir hierzu neben dem herkömmlichen Wissenschaftsbetrieb auch neue Formen der Wissensverarbeitung? Eine ‚new production of knowledge‘, wie sie in den 90-er Jahren angeregt worden war, eine ‚Wissensverarbeitung zweiten Grades‘ (‚mode 2‘)?“

Das Thema „Philosophie als Kulturpolitik“ von Richard Rorty hat kürzlich in der ZEIT (26.06.2012) Axel Honneth in seinem luziden Beitrag „Die verlassene Schule der Demokratie“ variiert. Ich zitiere aus diesem seinen Eröffnungsvortrag auf dem diesjährigen Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft einen Passus, aus dem hervorgeht, dass Kinder und Jugendliche frühzeitig einen demokratischen „human consensus“ im „Geist(e) des demokratischen Zusammenwirkens“ einüben sollten. Das kann nur gelingen, wenn Kultur i. e. S. , also „Kunst und Kultur“, eine entscheidende Rolle spielt.

<sup>3</sup> Aus Georg Picht, Der Gott der Philosophen und die Wissenschaft der Neuzeit, Stuttgart: Klett 1966, SS. 68-106, S. 76, und 78.

<sup>4</sup> Vgl. Anm. 2 in: KM Magazin, Nr. 68/Juni 2012, S. 60.



... **Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen**

- Anzeige -

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
**zhaw** School of Management and Law

**Berufsbegleitende Weiterbildung  
In der Schweiz**

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

Nächster Programmstart 18. Januar 2013

.....  
**Info-Veranstaltung 11. September 2012, Winterthur**  
.....

**www.zkm.zhaw.ch**

**Building Competence. Crossing Borders.**

Zürcher Fachhochschule

Honneth schreibt: „Im Unterricht müssen die Heranwachsenden durch kooperative Lernmethoden, durch Mitbestimmung und schließlich durch eher gemeinschaftsbezogene als individuelle Formen des Tadels und der Ermutigung daran gewöhnt werden, sich jenen Geist des demokratischen Zusammenwirkens anzueignen, der ihnen im Erwachsenenalter zu einem selbstbewussten Auftreten in der politischen Öffentlichkeit verhelfen kann. Insofern sind weder Dewey noch Durkheim der – heute häufig vertretenen – Meinung, dass die Schule primär der Ausbildung von individueller Autonomie zu dienen hat; ihr Erziehungsbild ist vielmehr von der Idee geprägt, den Schülern ein sicheres Gespür dafür beizubringen, was es heißt, den Mitschüler als einen gleichberechtigten Partner in einem gemeinsamen Lern- und Untersuchungsprozess zu verstehen. Mit anderen Worten: Soll die Schule erneut diejenigen Verhaltensweisen erzeugen, die für die Demokratie lebensnotwendig sind, so muss sie statt auf einseitige Vermittlung von moralischen Prinzipien viel stärker auf die Eingewöhnung in eine Kultur der Assoziation setzen. Nicht das Erlernen von individuellen Grundsätzen richtigen Handelns, sondern das Einüben von Perspektivübernahme und moralischer Initiative bilden für Durkheim und Dewey den Königsweg, auf dem der Unterricht zur Erneuerung der Demokratie beitragen kann.“

Mich befällt gelegentlich das unbestimmte Gefühl, die Diskussionen im Zusammenhang mit dem Kulturmanagement könnten – und das nicht erst seit dem Jahr 2000, sondern schon seit den 60-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts – die Schwelle zur Epoche der Kultur, des Erwachsenwerdens der Menschheit als Möglichkeit erkennen und einläuten – mit all den sozialen



... **Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen**

und globalen Herausforderungen und Verwerfungen, die mit einem solchen – dem 17. Jahrhundert analogen – Weltbildwandel verbunden sind. Dann aber wird es noch umso dringlicher, dass wir einerseits dem Bildungssystem und dessen notwendigen Wandlungsprozessen einen herausragenden Platz einräumen. Und andererseits sollten wir alle aufgeschlossenen, verantwortungsbewussten und engagierten, aber oft noch viel zu isoliert denkenden und handelnden Führungseliten – zu einem Forschungs- und Bildungsnetzwerk zusammenführen, um uns Schritt um Schritt der Erfüllung der Bedürfnisse der Menschen nach Frieden und Freiheit, Solidarität und Gerechtigkeit zu nähern. ¶

**KONTAKT**

[postmaster@joachim-kreutzkam.de](mailto:postmaster@joachim-kreutzkam.de)

**WEITERE INFORMATIONEN**

Der I. Teil *Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen im Kulturmanagement* ist im KM Magazin, Nr. 68/Juni 2012 erschienen:

- [www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km12o6.pdf](http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km12o6.pdf)

**Neues auf dem Portal**



- VORSCHAU: Konferenzen & Branchentreffs im 2. Halbjahr
- KOMMENTAR: Kulturbetrieb o.o (Wolf Lotter, brand eins)
- AUSBILDUNG: Literatur-Master vermittelt Kulturmanagement-Kompetenzen
- INTERVIEW: Von der Schwierigkeit des Qualitätsjournalismus im Internet
- KONFERENZBERICHT: Storytelling: Eine alte Kulturpraxis im Aufwind (Christian Holst)
- MELDUNG: Startschuss für den brandneuen Kulturnewsletter ARTikel
- INTERVIEW: Erfahrungsskizzen eines Kulturmanagers (Dr. Eckard Heintz)
- MELDUNG: Art Basel hat Vorjahres-Besucherrekord gehalten
- SERIE BERUFSBILDER: Künstlermanagerin
- KONFERENZBERICHT: Meeting Experts Conference MEXCON 2012, Berlin

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



## MARIETTA GÄDEKE

ist freiberufliche Kommunikationstrainerin und Vorstandsmitglied der Deutschen Debattiergesellschaft. Sie gewann die Deutschen Debattiermeisterschaften 2007 und war ESL-Viertelfinalistin bei den Weltmeisterschaften in Botswana 2011 und auf den Philippinen 2012. Als Chief of Staff leitet sie aktuell den Personalstab der nächsten Weltmeisterschaften im Debattieren in Berlin.

# Die Lust am Streit

Ein Beitrag von Marietta Gädeke, Mainz

„Ihr Antrag löst weder das von Ihnen definierte Problem des Desinteresses an Hochkultur, noch haben Sie beachtet welchen Schaden die Gesamtgesellschaft davontragen wird!“ Messerscharf nimmt der Redner der Opposition die Argumente des Premierministers zur Streichung von Kultursubventionen auseinander. Es wird Foucault zitiert und Fragen werden souverän pariert. Man könnte meinen im Parlament zu sitzen. Doch was sich vor den kritischen Augen von Juroren abspielt, ist ein Wettkampf, eine Debatte zwischen Studenten.

Diese rhetorische Übungsform der Debatte hat im angelsächsischen Raum eine Tradition, die bis ins 18. Jahrhundert zurückgeht. Jedes Jahr begeben sich Studenten von Eliteuniversitäten wie Oxford in den Wettkampf um Turniersiege und Titel. In Deutschland ist das Debattieren dagegen eine junge Entwicklung. Ende der 1990er gründeten sich die ersten Debattierclubs. Seitdem wuchs ihre Zahl auf über 70 Clubs an Universitäten im deutschsprachigen Raum. Ende des Jahres wird nun zum ersten Mal die Weltmeisterschaft in Deutschland ausgetragen. Nicht nur Studenten üben sich im Streit von Pro und Contra: Heute gibt es das Debattieren an vielen Gymnasien, große Unternehmen und Organisationen haben eigene Debattierinitiativen.

Das Thema ist egal: Ob „Soll die aktive Sterbehilfe erlaubt werden?“ oder „Müssen wir in Syrien intervenieren?“ – Pro und Contra stehen sich unversöhnlich gegenüber. Die Redner erfahren das Thema erst 15 Minuten vorher, ob dafür oder dagegen wird zugelost, die Redezeit beträgt sieben Minuten, ein Konsens wird nicht angestrebt. Ziel ist es, das Publikum auf die eigene Seite zu ziehen – wie in einer Abstimmung im Bundestag. Beim Wettkampf bewerten Juroren nach festgelegten Kriterien: Inhaltliche Analyse, Auftreten, Sachverstand und Strategie entscheiden, wer den Sieg nach Hause tragen darf.

Genau dieser Wettkampf schult Rhetorik, Argumentation und Auftreten. Auf den zweiten Blick zeigt sich die größere Dimension: Schüler und Studenten, die regelmäßig debattieren, setzen sich konstant beiden Seiten eines Problems aus. Sie erkennen, dass Schwarz-Weiß-Denken keinen Bestand hat. Meinungen werden differenzierter geäußert, Gegenmeinungen ernst genommen. Die Redner durchleben Wertefragen und so entsteht neben dem rationalen Wissensdurst (wer eine Debatte gewinnen möchte, braucht gutes Allgemeinwissen) auch ein emotionales Interesse am gesellschaftlichen Diskurs. Damit treibt die Debatte politische Bildung ganz natürlich voran – ohne erhobenen Zeigefinger. Stattdessen weckt sie ein intrinsisches Interesse an gesellschaftlich-politischen Zusammenhängen, das Wirkung zeigt und Poli-





### ... Die Lust am Streit

tikverdrossenheit zurückdrängt. Darum unterstützt und fördert die *Deutsche Debattiergesellschaft* Debattierinitiativen, denn ein solch wertvolles Werkzeug sollte seinen Weg in die Breite der Gesellschaft finden.

Dazu gehört das Debattieren an Hochschulen. Im akademischen Elfenbeinturm kann nur bestehen, wer kritisch denkt und seine Position argumentativ vertritt. Gute Wissenschaftler tragen ihr Wissen über die Lehre nach außen. Denn zu einem bleibenden Lernerfolg beim Studenten gehört nicht nur eine lange Publikationsliste, sondern auch Esprit in der Vermittlung. Doch Debatte ist mehr als Inhaltsvermittlung. Sie ist Nährboden für kritisches Denken. Das Debattieren wirkt über die Ausbildung von jungen Menschen auf die Gesellschaft. Denn die kritische Auseinandersetzung mit Argumenten fördert, wie oben erwähnt, das Politikinteresse und urdemokratische Vorstellungen vom Marktplatz der Ideen. Abseits von einfachen Lösungen dürfen beim Debattieren kritische Meinungen aufeinanderprallen, so wie in Politik, Kunst und Kultur.

Doch das Debattieren als rhetorisches Spiel, als Streit ohne Konsens, stößt häufig auf Unverständnis. So unterstützen nur manche Universitäten die in Eigeninitiative von Studenten gegründeten Clubs. Allzu oft werden sie lediglich toleriert und ihr Potential bleibt ungenutzt. Ganz konkret bedeutet dies, dass jedes Semester unklar ist, ob überhaupt Seminarräume zur Verfügung stehen. Büroräume und Material sind nicht verfügbar. Studierende müssen die Kosten für Turnierteilnahmen selbst tragen. Ein Faktum, das vor allem sozial Schwache strukturell vom interuniversitären Austausch ausschließt und ihnen den Zugang zu internationalen Netzwerken unmöglich macht. Hier fehlt es an konkreter Förderung.

Dabei können viele Clubs erfolgreiche Bilanzen vorweisen, von gewonnenen Titeln bis hin zur Turnierausrüstung. Die Universitäten profitieren von einem erfolgreichen Club durch Prestige und gute Presse; sie werden attraktiver für debattieraffine Überflieger. Gleichzeitig bietet jeder Club rhetorische Zusatzqualifikationen, die durch wöchentliche Übungsdebatten, dem Feedback der oben erwähnten Juroren und interne Fortbildungen in einer Güte vermittelt werden, die selbst professionelle Rhetoriktrainings in den Schatten stellt. Der Nutzen für die Universität liegt auf der Hand. Allein, die meisten Clubs werden bisher weder ideell, finanziell, noch durch Infrastruktur unterstützt. Dabei können Universitäten und Debattierclubs auch kooperieren. Mancherorts sind die Clubs Teil des Studiums Generale oder des Schlüsselqualifikationsprogramms der Universität. In diesem Rahmen werden Studierenden für besuchte Trainings Leistungspunkte gut geschrieben. Solche Initiativen zeigen Wertschätzung durch die Universität und den Stellenwert, den die argumentative Auseinandersetzung im universitären Raum einnimmt.

Das Debattieren steckt bei uns strukturell noch in den Kinderschuhen. Gleichzeitig blickt – bedingt durch die Weltmeisterschaften Ende des Jahres



... Die Lust am Streit

in Berlin – die ganze Welt auf Deutschland. Schulen und Universitäten sollten dies zum Anlass nehmen noch mehr zur Entwicklung des Debattierens beizutragen. Denn ein solches Engagement muss anerkannt und unterstützt, statt nur toleriert werden. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

[www.deutsche-debattiergesellschaft.de](http://www.deutsche-debattiergesellschaft.de)

- Anzeige -

## MANAGEMENT VON KULTUR- UND NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS



postgradual  
Fernstudium

- » Kulturmanagement
- » Medienwirtschaft
- » Unternehmenskommunikation
- » Kunstkommunikation
- » Medienmanagement
- » Rechtliche Grundlagen
- » Interkulturelle Kommunikation

Berufsbegleitend in zwei Jahren

Beginn: WS 2012/2013

Anmeldeschluss:

30.6.2012 (Bewerber ohne ersten Hochschulabschluss)

31.8.2012 (Bewerber mit erstem Hochschulabschluss)





# Das 1 x 1 der Argumentation

„Argumente können Erfolg haben, Erfolge sind Argumente.“

(Manfred Hinrich)

## INGO KRAWIEC

Studium der Wirtschafts-  
wissenschaften und der  
Sozialpsychologie an der  
Ruhr-Universität Bochum  
mit dem Abschluss als Di-  
plom-Ökonom; Er startete  
1987 als Trainer und Perso-  
nalentwickler in einem ame-  
rikanischen Unternehmen.

Seit 1993 selbstständig  
als Trainer und Berater tätig  
mit den Schwerpunkten:  
Train the Trainer, Präsenta-  
tionstraining und Führungs-  
training.

Ein Beitrag von Ingo Krawiec, Mannheim

Eine gute Argumentation ist eine Basisfähigkeit für Führungskräfte, für Verkäufer und jeden Mitarbeiter. Wer gut argumentieren kann, erreicht mehr und ist erfolgreicher. Jeden Tag müssen wir unsere Meinung gegenüber anderen vertreten. Gute Argumente (Argument = Beweismittel, -grund) unterstützen uns dabei. Überzeugungskraft ist hierbei keine Zauberei, sondern abhängig von der Qualität der Argumentation. Jede Argumentation besteht aus einer Behauptung oder Handlungsaufforderung und ein oder mehreren Argumenten. Entscheidend für eine gute Argumentation ist, dass der Adressat der Argumentation überzeugt wird. Hier gilt die alte Verkäuferweisheit: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“ Deswegen muss bei einer guten Argumentation immer der Nutzen für den Gesprächspartner vermittelt werden.

### Was macht eine gute Argumentation aus?

#### 1. Eine gute Argumentation ist zielgruppenspezifisch

Jede Argumentation ist abhängig von der Zielgruppe. Die Zielgruppe muss die Argumente verstehen und nachvollziehen können. Nutzen Sie Beispiele, die auf Ihr Gegenüber zugeschnitten sind und sprechen Sie dessen Sprache. Dies erhöht die emotionale Akzeptanz der Argumente.

#### 2. Bereiten Sie Ihre Argumentation vor

Wenn Sie jemanden überzeugen wollen, ist es wichtig, eine Fülle von guten Argumenten vorbereitet zu haben. Schreiben Sie sich die wichtigsten Argumente vor dem Gespräch auf. Nur wenige Redner besitzen die Fähigkeit, spontan neue Argumente zu entwickeln. Wenn Sie die Argumente niedergeschrieben haben, überlegen Sie sich, welche in Ihrer Situation passen. Auch hier gilt die Regel: „Weniger ist mehr!“

#### 3. Greifen Sie Gegenargumente auf

Während Ihrer Argumentation sollten Sie auf die Argumente Ihres Gesprächspartners eingehen. Dies signalisiert Interesse und Verständnis. Praktizieren Sie die Technik der eingeschränkten Zustimmung. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner teilweise Recht und formulieren Sie dann Ihre Gegenargumente („Sie haben vollkommen Recht, wenn Sie sagen ... und ich betone nochmals, dass ...“).



### ... Das 1 x 1 der Argumentation

#### 4. Nehmen Sie Gegenargumente vorweg

Statt auf Gegenargumente nur passiv zu reagieren, ist es manchmal sinnvoll, Argumente, die Sie vom Gesprächspartner erwarten, selbst zu nennen und dann diese zu entkräften. Es kann zwar passieren, dass Sie „schlafende Hunde“ wecken, in den meisten Fällen ist dies jedoch geschickter, als abzuwarten bis der andere mit seinen Argumenten kommt.

#### 5. Verschießen Sie nicht Ihr Pulver zu Beginn

Viele Redner gebrauchen alle ihre Argumente gleich zu Beginn der Diskussion und haben dann gegen Ende keine Argumente mehr zur Verfügung. Legen Sie nicht sofort alle Karten auf den Tisch. Halten Sie noch ein paar Argumente in der Hinterhand. Starten Sie mit einem starken Argument. Lassen Sie dann schwächere folgen und behalten Sie ein starkes Argument für den späteren Verlauf der Diskussion.

#### 6. Nutzen Sie kraftvolle Metaphern

Nutzen Sie kraftvolle Metaphern und Vergleiche, um den Gesprächspartner zu überzeugen. Kraftvolle Bilder lenken die Aufmerksamkeit in eine bestimmte Richtung, sprechen die Gefühlsseite an und werden sofort verstanden. Der „Rolls Royce unter den Mercedes“ wird eher verstanden wie wenn Sie Ihr Produkt nur als „Hochqualitätsprodukt“ darstellen. Sie können auch kleine Geschichten zur Argumentation erzählen, die die Interessen Ihres Gegenüber berühren.

#### 7. Setzen Sie nur die wichtigsten Argumente ein

Meistens gibt es zu einem bestimmten Thema eine Vielzahl von Argumenten. Es macht wenig Sinn, alle Argumente dem anderen zu vermitteln. Ein treffendes Argument ist besser als fünf, die keine Wirkung erzielen. Bringen Sie gerade soviel Argumente, wie nötig sind, um Ihren Gesprächspartner zu überzeugen. Überflüssige Argumente können Ihr Gegenüber sogar verwirren. Manchmal kann es sinnvoll sein, Ihre wichtigsten Argumente aus verschiedenen Blickwinkeln so lange zu wiederholen, bis sich die gewünschte Wirkung eingestellt hat.

### Welche Grundtypen von Argumenten gibt es?

#### • Fakten-Argumente

Diese Art von Argumenten beruft sich auf nachprüfbare Forschungsergebnisse und Statistiken. Der Vorteil liegt in der Aktualität und Überprüfbarkeit. Zu viele Fakten können jedoch den Diskussionsfortschritt gefährden. Weiterhin gibt es unter Umständen konkurrierende Forschungsansätze.



... Das 1 x 1 der Argumentation

- Autoritäts-Argumente

Sie basieren auf allgemein anerkannte Persönlichkeiten und Autoritäten. Man sollte sie nicht überstrapazieren, da man sonst viel eigene Kompetenz abgibt.

- Normen-Argumente

Die Berufung auf Normen und Gesetze basiert auf den allgemeingültigen, in der Gesellschaft vorherrschenden, Wertvorstellungen.

- Erfahrungs-Argumente

Eigene Erfahrungen können eigene Sichtweisen anschaulicher machen. Konkrete Erfahrungen sind leicht nachvollziehbar und übertragbar.

- Analogie-Argumente

Diese Argumente stützen sich auf den Vergleich ähnlicher Vorgänge. Sie haben eine hohe emotionale Kraft, da sie auch eine hohe Nachvollziehbarkeit haben. Natürlich besteht immer die Gefahr eines Scheinvergleichs bzw. eines Vergleichs von „Äpfeln mit Birnen“.

- Logik-Argumente

Die Art von Argumenten beinhaltet das Aufbauen einer logischen Kette von Argumenten und Schlussfolgerungen. Logik beinhaltet immer eine hohe Unbestreitbarkeit, soweit keine Scheinlogik eingebaut wurde. ¶

WEITERE INFORMATIONEN UND MATERIALIEN

- [www.train-the-trainer-seminar.de](http://www.train-the-trainer-seminar.de)
- [www.krawiec.de](http://www.krawiec.de)

## 26. Treffpunkt Kulturmanagement

Am 18.7. von 9-10 Uhr ist Dirk Kiefer zu Gast beim kmtreff. Er ist Leiter der *Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft (ThAK)*.

Er wird das Thema „Kultur- und Kreativwirtschaft“ mit Blick sowohl auf die öffentliche Wirtschaftsförderung als auch auf die Interessen der Praxis kreativer Unternehmungen beleuchten.

Der monatliche Treffpunkt Kulturmanagement ist ein gemeinsames Onlineformat von *PROJEKTkompetenz.EU*, *Kulturmanagement Network* und der *stARTConference*. Die Teilnahme ist kostenlos, die Installation einer Software nicht notwendig.

Details: <http://treffpunkt.kulturmanagement.net>



# Leserbriefe - sie lesen? Gar selbst schreiben?

*Von und über einen leidenschaftlichen Leserbriefschreiber*

PROF. DR.

PETER KLEIN

geb. 1940, Professor em. für  
Physikdidaktik, Studium der  
Kunstgeschichte, Kunst-  
sammler und Publikationen  
zur Kunsttheorie, insbeson-  
dere interdisziplinäre Aspek-  
te der Symmetrie, lebt und  
arbeitet in Hamburg

Kontakt:

[klein@erzwiss.uni-hamburg  
.de](mailto:klein@erzwiss.uni-hamburg.de)

Ein Beitrag von Peter Klein, Hamburg

Zunächst: bei fast allen bei mir einlaufenden periodica lese ich als erstes die Leserbriefe, aus Zeitgründen, um schnell – zustimmend oder verärgert! – die Reaktionen auf frühere Inhalte zu erfahren (denen ich auch zugestimmt/widersprochen hatte, oder die mich jetzt erst ärgern, oder oder oder ...).

Leserbriefe sind die genuin „demokratische“ Seite der Massenmedien, indem sie als Gegenmeinung die monopolistische Meinungsmacht der Medien ein wenig beschneiden – sofern von der Redaktion verantwortlich gehandhabt ...

Sie sind lohnend zu lesen, da hoffentlich eine Auswahl (getroffen nicht, weil zustimmend, sondern weil qualitativ!) – und dadurch sich positiv abhebend von den ungefilterten, oft erschreckend primitiven Internetkommentaren. Sie bieten erweiterte Sicht, sachliche Korrekturen, und manchmal eine gedankliche oder stilistische Brillanz, die von Aphorismus bis zu Abhandlung reichen kann. Dann wird das Lesen vergnügt und schön!

Eine störende Unsitte dabei: das Kürzungsrecht, das sich die Redaktionen unbefangen zugestehen! Aber ein guter Brief ist doch ebenfalls um Stil, Komposition, Pointierung, „Witz“ und geistreiche Polemik bemüht, dessen genau kalkulierte Absichten unter Umständen verfälscht werden: Pointe verpufft, Polemik läuft ins Leere. Daher: Wenn gekürzt, dies angeben und das Original auf Anforderung den Lesern zustellen.

Man ahnt es nun schon: ich schreibe gern selber welche. Einpaar Kostproben, heiter aus Lebenslust, aphoristisch aus Platzgründen, und raunzend aus Fundamentalkritik am Zeitgeist. ¶

**„Das Kunstparadies aus Tausendundeiner Nacht“, Hamburger Abendblatt  
21. Januar 2008**

Kunstparadies Abu Dhabi - eine „Insel des Glücks“?

nein, ein verbrecherischer Alptraum! Wieso?

„Dieses Vorhaben ist für die Menschen in aller Welt“ gedacht -

also zum Beispiel für die Verhungerten im Tschad oder die  
Flüchtlinge in Dhafur - ach nein, nur für alle „kulturell Interessier-  
ten“ (ja so, die!),

die „einmal pro Jahr nach Abu Dhabi kommen sollen“,

natürlich, wie nicht anders möglich, mit Flugzeugen,



**Lass uns reden!:** Kommentar

**... Über Leserbriefe**

die zu betreiben „das Land täglich 2,8 Millionen Barrel fördert“

(wir haben ja noch 98 Milliarden „Reserven“ und können's uns leisten!),

wovon jeder Besucher zum Flug etwa ein Barrel verbraucht

(= 1 Badewanne voll = der monatliche Primärenergiebedarf eines afrikanischen Dorfes)

und in Treibhausgas verwandelt,

wodurch die Trinkwasser“reserven“ (auch die unseren!) zur Zeit gerade unwiederbringlich ins Meer abschmelzen –

und an denen wären die unkultivierten Leute im Tschad fürwahr mehr „interessiert“ als an derlei „paradiesischer kultureller Bildung“!

*Sooo habe ich mir Klimaschutz und Humanität schon immer vorgestellt - man fasst es nicht!!!*

P. Klein

(E-Mail vom 22. Januar 2008 an das Hamburger Abendblatt)

**Alfred Nemeček, Die Reeperbahn...“, Kunstzeitung, Nr. 86, 2003**

(Zum Kommentar Alfred Nemečeks, als die Bevölkerung eine Skulptur von Jeff Koons für die Reeperbahn ablehnte)

„Sehr geehrte Damen und Herren!

Die Reeperbahn nun also „ein Ort, an dem ein Plebiszit über die Autonomie der Kunst besiegt hat“? – Sind da Herr Nemeček nicht seine Kategorien ein wenig durcheinander geraten?

Angenommen, ein Kunstagent (ein Kunsthändler oder, in unserem Fall, ein engagierter Politiker) bietet ihm (oder: den Bürgern einer Stadt) ein Kunstwerk zum Kauf an, mit dem er (sie) täglich leben soll (en) - wird er (dürfen sie) den Kauf ablehnen, wenn es ihm (ihnen) nicht gefällt?

Bedeutet die bloße Produktion eines Kunstwerks (ohne hier zu fragen, ob es eines ist), dass es nun jedermann, dem es angeboten wird, wegen „Autonomie der Kunst“ auch kaufen muss? Welche Diktatur über seine (übrigens: gleichfalls „autonomen“) Mitbürger, die er als plebs verunglimpft („Plebiszit“), maßt Herr Nemeček sich da an?

Wieviele Bilder, die ihm nicht gefallen, hat er schon gekauft und bei sich zuhause an die Wand gehängt?

Mit freundlichen Grüßen

Peter Klein“

(Brief vom 22. Oktober 2003 an die Kunstzeitung)

**„Karriere- Künstler“, Kunstzeitung, Nr. 37, 1999**

(als statt eines Kunsthistorikers mal ein Künstler zum Museumsdirektor ernannt wurde)

„Sehr geehrte Damen und Herren!

Was muss ein Museumsdirektor alles wissen bzw. tun?: Sammlungen bewahren und ergänzen, Ankaufsgelder und Sponsoren aufzutun, Etats verwalten, Mitarbeiter einstellen,



... Über Leserbriefe

delegieren, überwachen, gut politisch Wetter machen, Besucher werben, Ausstellungen anregen, in Gesellschaft „glänzen“, usw. usf. – kein Mensch hat in all dem gleich gute „Kompetenz“, ob ein „Kunsthistoriker“ a priori mehr als ein „Künstler“, stehe dahin, und ob Herr Knizak mehr als Andere, weiß ich weder noch will ich es wissen.

Tatsächlich geht es Ihnen ja wohl auch gar nicht um gerade diesen Fall, sondern um Abwehr unkonventioneller Auswahlverfahren überhaupt, die, sollten sie Schule machen, das eingefahrene Stellenkarussell der arrivierten Kunstmafia, ihre Allmacht und Zensorenrolle entschieden gefährden könnten, jener Nomenklatura also, die da selbstherrlich „entscheidet, welche (Kunst) im Kunstbetrieb eine Rolle spielen darf (!)“ (Nr. 33, S. 17) und welchen immer gleichen, millionenschweren Kunst-arrivisti (bei ansonsten mageren 15.000 DM jährlichem durchschnittlichen Künstlereinkommen) auch noch serienweise öffentliche Preisgelder zugeschanzt werden sollen (z. B. „Superstar“ Rosemarie Trockel, Nr. 33, S. 7) - keine „Seilschaften“? - doch, bloß andere!

Peter Klein“

(Brief vom 8. September 1999 an die Kunstzeitung)

- Anzeige -

# kulturmarken award2012

Der Wettbewerb für Kulturmanagement und Kulturmarketing  
im deutschsprachigen Raum.

Bis 15.8. bewerben!

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

Veranstalter:

Förderer:

causales

Deutsche Post DHL

WELTKUNST

DER TAGESSPIEGEL

# kulturinvest kongress2012

Der Branchentreff für Kulturanbieter und Kulturinvestoren  
im deutschsprachigen Raum.

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

Frühbucherrabatt bis 31.5. Anmeldung: [kulturinvest.de](http://kulturinvest.de)

Veranstalter:

Präsentiert von:

Preliumpartner:

causales



DER TAGESSPIEGEL

Deutsche Post DHL

WELTKUNST

Verhülsdonk







# Ein Zeitgeist mit Blick für das Wesen-liche

Zur Künstlerin Julia Scorna – Fotografie und Installation

Ein Beitrag von Ulrike Scorna, Weimar

Es hat begonnen, das 21. Jahrhundert, das sogenannte Informations- und Kommunikationszeitalter. Da sind wir nun, in einer Gesellschaft, die geprägt, ja sogar abhängig ist, vom stetigen, technologischen Vorwärtskommen – immer auf der Suche nach mehr Information, mehr Effizienz. Höher, schneller, weiter – der Leitslogan unserer Zeit. Schneller, immer schneller. Voller Angst den Anschluss zu verpassen, nicht mehr mithalten zu können, vergessen wir, die Augen zu schließen und Luft zu holen. Die scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten des Internets werden zu seinem eigenen Hindernis. Schneller anonymer Kontakt zugunsten der eigenen sozialen Kompetenz, schnelle Informationsbeschaffung zulasten einer allumfassenden, tiefgründigen Betrachtungsweise. Zeit für das Ich – keine; aber der Wissensdurst ist in ein paar Klicks befriedigt. Der Gedanke an morgen verhindert ein Leben im Jetzt. Alles ist erfahrbar, der technologische Fortschritt macht es möglich. Wirklich alles? Die technologische Vernetzung der Welt führt zur Isolation in den Wohnzimmern. Die Frage nach dem Ich bleibt. Wer bin ich und was will ich?

Angetrieben von dem Gedanken, dass wir es sind, die die Welt formen, die ihr Lebensqualität geben und nehmen können, ist es die Künstlerin Julia Scorna, die stehen bleibt. Mit ihrem außerordentlichen Feingefühl Stimmungen und Emotionen festzuhalten, verleiht sie dem Augenblick Dauerhaftigkeit.

In der ehemaligen DDR geboren, setzte sich Julia Scorna schon früh mit der sie umgebenden gesellschaftspolitischen Situation auseinander. Die politischen Systeme haben sich seitdem verändert und ein Gespür für die Zeit und das Bedürfnis, Tatsachen nicht einfach nur hinzunehmen, sondern diese auch zu hinterfragen, wuchs. Ihr Drang, den Menschen in seinen sozialen Beziehungen zu erfahren, sein Wesen und seine soziokulturellen Erzeugnisse zu ergründen, führte sie immer wieder auch auf lange Reisen durch fremde Kulturen und in unterschiedlichste ideologische Systeme.

Mit den Worten Jean Piagets *Sehen verändert unser Wissen. Wissen verändert unser Sehen*, zeugen auch die Werke Scornas von einer tiefgreifenden Auseinandersetzung mit den vorgefundenen Gegebenheiten. Der sechsmonatige Aufenthalt in China prägte die Künstlerin besonders nachhaltig. Im Rahmen der Frage, was bleibt, wenn die ursprünglichen Bedürfnisse des Menschen weiterhin ignoriert werden, entstand die Installation *Yellow*, welche die Künstle-



### ... Julia Scorna – Fotografie und Installation

rin in Shanghai präsentierte und mit der sie einen öffentlich Diskurs bezüglich der fortschreitenden Technologisierung, sowie deren Folgen für den Menschen anregte. Der Diskrepanz zwischen dem Druck nach zunehmender und vermehrt schonungsloser Technologisierung auf der einen, und dem eigenen, fast verstummten Bedürfnis nach Leben in seiner ursprünglichsten, reinsten Form auf der anderen Seite, Ausdruck zu verleihen, installierte Julia Scorna in einem Raum mit sandigem Boden 25 gelbe Leuchten. Einziges Zeichen einer belebten, begrüneten Natur in dieser tristen Sandeinode erklang aus den, von der Decke herabhängenden Kopfhörern – wir hören den räumlichen O-Ton eines Waldspaziergangs. Das so inszenierte Szenario, zwischen Traum und reiner Utopie – oder doch schon Wirklichkeit?

Neben der Installation ist Julia Scorna vor allem Fotografin. Mit der Reihe *Being Animal* lässt sie den Betrachter in eine mystisch-märchenhafte Welt eintauchen, in der die Grenzen zwischen dem Hier und dem Dort, zwischen der Realität und dem Abbild, zu verschwimmen scheinen. Vorsichtig nähert man sich der Szenerie der Kranichfamilie. Die großformatige, in hellen Farben leuchtende Tier-Fotografie ist von einem schweren schwarzen Rahmen umgeben. Mit einer nahe zu stoischen Ruhe thront ein Kranich inmitten dieser Szene auf einem Ast und scheint in der Weite etwas erblickt zu haben. Aus Angst, den Moment mit seinen hektischen Zügen zu zerstören, möchte man sich dem Bild nur langsam nähern. Mag der Kranich sein Gegenüber sehen? Weiß er, dass ich da bin? Der schwarze Rahmen mag Gewissheit geben, doch verunsichert er zugleich – wer von uns beiden ist wirklich frei? Nicht nur in den Werken der *Being Animal* Reihe scheint durch die Fotografie ein Kontakt zum Gegenüber zu entstehen. Die schwarz-weißen Portrait-Aufnahmen scheinen den Betrachter nicht mehr los lassen zu wollen. Was brachte die Fotografierten zu solch einem Ausdruck, was war im Moment der Aufnahme? Ihre fragenden, fordernden Blicke fesseln und bewirken, über ein Ergründen des abgeleiteteten Wesens hinaus, ein Hinterfragen eigener Motivationen. Die Auseinandersetzung mit dem Gegenüber führt zu einer Selbstreflexion, in welcher der Betrachter angehalten wird, sich seinem Handeln und seiner Umwelt bewusst zu werden und sich den daraus resultierenden Folgen zu stellen.

Stets arbeitet Julia Scorna dokumentarisch und dabei jedoch mit einem solchen Feingefühl für den Zeitgeist und die kulturellen Umstände, dass man als Betrachter ihrer Arbeiten nicht umhinkommt, sich auf die jeweilige Situation einzulassen, auch stehen zu bleiben und sich der Szenerie hinzugeben. Ihr unglaubliches Gespür für den richtigen Moment und ihr sozialkritisches Engagement in Zeiten stetigem technologischen Wandel und politischer Spannungen machen aus ihr eine produktive und vielseitige Zeitzeugin, die den Betrachter mitnimmt zu all den Orten, an denen er nicht sein kann und ihm all die Dinge zeigt, die er verlernt hat zu sehen. Denn wie schon K. C. Cole sagte: „Zu all den Dingen, die wir nicht sehen können, gesellen sich noch die Dinge, die wir nicht sehen wollen.“ Dem Betrachter helfen, das Sehen wieder zu erlernen, ihn anzuhalten und zu sensibilisieren, sich selbst



... Julia Scorna – Fotografie und Installation

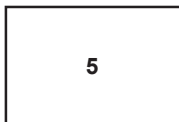
wahrzunehmen und sein Handeln zu reflektieren, darin sehe ich die außergewöhnliche Begabung Julia Scornas und die kulturelle Notwendigkeit ihrer Arbeiten. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

[www.galerie-eigenheim.de](http://www.galerie-eigenheim.de)

NÄCHSTE AUSSTELLUNGEN UND TERMINE

- 12.07.2012 um 18 Uhr – Eröffnung Gruppenausstellung *Malerei und Zeichnung am Bauhaus heute III* bis 06.08.2012
- 07.08.2012 – Beginn des Künstler-Stipendiums bis 15.09.2012
- 21.09.2012 um 18 Uhr – Eröffnung der Solo-Ausstellung von Enrico Freitag bis 18.10.2012
- 26.10.2012 – Beginn des Programms *Curation in Residency* bis 24.11.2012



1 **Kranichfamilie** *Being Animal* Ausbelichtung auf Alu-Dibond / 180 x 110cm / Frankfurt 2003

2 **Time runs** *Fountain as usual* Handabzug / 40 x 30cm / Erfurt 2004

3 **Time ends** *Fountain as usual* Handabzug / 24 x 18cm / Borsdorf 2004

4 **Yellow** Installationsansicht / 2009 Shanghai

5 **Island Sports** *Far Big China* Ausbelichtung auf Alu-Dibond / 110 x 75 / Hongkong 2009



## „stand up for sculpture“

### Über das Projekt *sculpture network*

Man findet sie überall: an Häuserfassaden, in Foyers großer Banken, Unternehmen oder Anwaltskanzleien, in Einkaufspassagen, auf Plätzen und in Parks, als Störmoment mal in Bahnunterführungen, mal auf dem Schulhof oder Uni-Campus oder aus einer Gasse unerwartet herauslugend – Skulpturen. Sie begleiten sprichwörtlich unseren Alltag und dennoch hat die auch als dreidimensionale Kunst bezeichnete Skulptur traditionell einen schweren Stand – ob nun auf dem Kunstmarkt oder im Ausstellungsbetrieb. *sculpture network* ist eine Initiative, die sich mit dem Grundgedanken des Netzwerks vor gut 8 Jahren angeschickt hat, die Wahrnehmung und Wertschätzung des Faches in den Fokus zu rücken.

Ein Beitrag von Veronika Schuster, Chefredakteurin, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

Betrachtet man sich die Ausstellungskalendarien deutscher Museen und Ausstellungshäuser, merkt man sehr schnell – Flachware bevorzugt. Selten widmet sich eine Sonderausstellung ganz der Bildhauerei – und wenn doch eher antiken Statuen oder den Klassikern von Georg Kolbe bis Ernst Barlach. Es wird auch hin und wieder eine Skulptur in eine Konzeption eingestreut, vielleicht ein Brancusi, geht es um die klassische Moderne, einen Jeff Koons oder Stefan Balkenhol, geht es um die zeitgenössische Kunst. Nur wenige Bildhauer könnte man benennen, die auf dem aktuellen Kunstmarkt vergleichbar erfolgreich sind wie Maler. Diese Vernachlässigung ist vielleicht auch ein Stück weit nachzuvollziehen, blickt man auf den erheblichen Mehr- und Kostenaufwand, wenn man sich an die oftmals sperrige oder tonnenschwere Kunst heranwagt. Aber dennoch, Skulptur ist ein unverzichtbarer Teil des Gesamtbildes Kunst und nur mit der dreidimensionalen und vielseitigen Erfahrung wird sie komplett.

„Die Welt wird immer flacher und virtueller, Skulptur hingegen macht sie greifbar.“

(Isabelle Henn, Business Manager *sculpture network*)

### Von der Leidenschaft zur kompetenten Förderung - *sculpture network*

Doch trotz des Unkens – es gibt sie, die große Leidenschaft für die dreidimensionale Kunst. Auch ein Besuch an den Kunsthochschulen zeigt nach den malereistarken Jahren eine kleine Renaissance der Bildhauerei. So ist es angezeigt, sich einmal den Förderern dieser Kunstrichtung, deren Ansporn und Ansprüche zuzuwenden. Zu diesen zählt *sculpture network*.

Die Idee zur Gründung eines Netzwerkes für Skulptur brachte der Künstler Hartmut Stielow aus den USA mit, wo die Grundsätze vernetzten Arbeitens bereits feste Wurzeln geschlagen hatten. 2002 begann er nun konkrete Überlegungen zur Gründung einer Initiative für die Sache der Bildhauerei in die Wege zu leiten. In Ralf Kirberg, selbst leidenschaftlicher Sammler und



... „stand up for sculpture“

Kunstliebhaber, fand er einen engagierten und begeisterten Mitstreiter wie Mitgründer.

Über die Ziele war man sich schnell einig, der Bedarf dafür war zu brisant: So geht es dem Netzwerk neben der Förderung von Wahrnehmung und Verständnis für Skulptur in der Öffentlichkeit, um die Verbesserung der Arbeits- und Rahmenbedingungen von Bildhauern und vor allem auch darum, eine Informationsplattform zu schaffen, auf der sich Künstler, Kunstvermittler und Kunstfreunde austauschen können. Und die Notwendigkeit einer solchen Initiative belegen die bereits rund 1.000 Mitglieder aus 43 Ländern, darunter nicht nur Künstler und Sammler, sondern auch Galerien, Museen oder Skulpturenparks.

Das Rahmenprogramm, um die gesteckten Ziele zu erreichen, ist auf der einen Seite klassischer Natur: so werden Symposien, Mitgliederausstellungen oder ein Neujahrsbrunch mit Onlinekonferenzschaltung in alle Mitgliederländer organisiert. Auf der anderen Seite – und das rückt dieses Netzwerk an den Grundgedanken seiner Initiierung heran – wird den Mitgliedern die Möglichkeit gegeben, sich mit ihrem Portfolio auf der Internetseite zu präsentieren. Somit wird *sculpture network* mit all seinen Tätigkeiten zu einem wichtigen Vermittler an der Schnittstelle von Künstler, Galerie und interessierter Öffentlichkeit. Eine Tatsache, die besonders für Künstler ohne Galeristen besonders wertvoll ist.



Roland Mayer, Chillout, 2012



... „stand up for sculpture“

### Netzwerken mit allen Facetten

Überraschend ist, mit welcher Professionalität dieses Netzwerk an den Start ging. Kennt man aus Erfahrung eher die Vereine, die zwar mit verdienstvollem Engagement, aber doch hin und wieder etwas unbeholfen und stark einzelpersonenbezogen, um Mitglieder werben. Von Beginn an wurden und werden bei *sculpture network* alle Instrumente des Netzwerkers vorurteilsfrei verwendet, das Internet als Chance ergriffen und in seinen Möglichkeiten voll ausgeschöpft. Die persönlichen Netzwerke bildeten dafür die Basis und beinahe wie eine Art Schneeballsystem wuchs die Initiative stetig auf seine heutige Mitgliederzahl. Korrespondenten in vielen europäischen und internationalen Staaten sorgen dafür, dass Informationen wechselseitig ausgetauscht werden und beide Seiten auf dem aktuellen Stand der Dinge sind.

Im Gespräch mit Paulina Tsvetanova, Korrespondentin in Berlin, erfährt man vieles über *sculpture network*. Doch noch viel mehr erfährt man von der Leidenschaft aller Beteiligten für das Projekt selbst. Die junge Kunsthistorikerin zeigt sich mitunter für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Initiative zuständig und sieht dabei bei ihrer Arbeit die Gedanken des Netzwerkers als grundlegend. Und somit ist das Betreiben einer *Facebook*-Fanseite mit immerhin 5.000 Fans selbstredend wie auch die eigene *Xing*-Gruppe mit bereits 400 Mitgliedern Teil der Social-Media-Strategie. Crowdfunding soll in diesem Sinne nun als weitere Finanzierungsmöglichkeit neben den Mitgliederbeiträgen, Spenden und Sponsoring, aufgebaut werden. Auch viele der sonst eher stillen Mitglieder erkennen mehr und mehr, wie viel Potenzial sie aus dem regen Austausch ziehen können und bringen sich vermehrt ein. Viele Projekte, die stetig angestoßen werden, dienen der Spirale hin zu einem funktionierenden und stabilen Netzwerk. Dessen Zukunft, da sind sich alle sicher, spannend und lebendig sein wird. ¶

### WEITERE INFORMATIONEN

[www.sculpture-network.org](http://www.sculpture-network.org)



## Rückblick

### 3. Wiener Tage für Musikwirtschaftsforschung

Ein Beitrag von Martin Lücke

Bereits zum dritten Mal fanden Ende Juni 2012 die *Wiener Tage für Musikwirtschaftsforschung (VMBRD)* statt. Dieses Jahr stand die informative und innovative Veranstaltung ganz im Zeichen der „New Music Consumption Behavior“, die die digitale Revolution in der Musikindustrie mit sich gebracht hat.

Eröffnet wurden die dritten VMBRD am 29. Juni aber zunächst mit einem umfangreichen und qualitativ hochwertigen Young Scholars' Workshop. Neunzehn Jungakademiker aus sieben Ländern präsentierten höchst unterschiedliche Beiträge, die die gesamte Bandbreite der Musikwirtschaftsforschung widerspiegeln. Am Ende der Konferenz wurde dann erstmals der *Best Paper Award* verliehen, der von einer international besetzten Jury vergeben wurde. Als Preis winkt den glücklichen Gewinnern aus Hannover – Maike Engelmann, Lorenz Grünewald und Julia Heinrich – eine Veröffentlichung ihres Beitrages „The ‘artepreneur’: A model for future success and personal fulfillment for artists“ im kürzlich erstmals erschienenen „International Journal of Music Business Research“.

Den ersten Konferenztag beschloss eine Podiumsdiskussion zwischen Joel Tenenbaum und Robert Levine. Der US-amerikanische Student Tenenbaum ist in einem noch immer laufenden Gerichtsverfahren für den Tausch von 30 Musikdateien in einem Filesharing-Netzwerk zu einem Schadenersatz von 675.000 US-Dollar verurteilt worden. Widerpart Tenenbaums war der frühere Herausgeber des *Billboard* Magazins und Autor des Buches „Free Ride. How Digital Parasites Are Destroying the Culture Business and How the Culture Business Can Fight Back“, Robert Levine. Geführt wurde die Diskussion von der Journalistin Sabine Nikolay mit Unterstützung von Konfe-

renzmitorganisator Peter Tschmuck. Im Laufe des Abends entwickelte sich zwischen den Kontrahenten auf dem Podium ein spannender Schlagabtausch, bei dem die – teils bekannten – Argumente zum Thema Urheberrecht und Freiheit im Internets ausgetauscht wurden. Die Diskussion endete schließlich mit einem Aufruf, den Diskurs über das Urheberrecht und die Funktionsweise des Internets auf breiter gesellschaftlicher Ebene zu führen und dabei eine Lösung zu erzielen, die die Interessen aller Beteiligten – private und kommerzielle Nutzer, Urheber und Rechtverwerter – berücksichtigt. Ob solch eine Lösung gefunden werden kann, wird erst die Zukunft weisen.

Der zweite Konferenztag wurde von Michael Huber, *Universität für Musik und darstellende Kunst*, eröffnet. Er präsentierte auf Grundlage einer 2009 in Auftrag gegebenen Studie, dass Musikhören zu den beliebtesten Freizeitaktivitäten der Österreicher zählt. Fast die Hälfte der Befragten hört mehr als zwei Stunden lang Musik pro Tag, wobei die Hördauer bei den unter 30jährigen sowie bei den über 60jährigen überdurchschnittlich hoch ist. Es sind aber vor allem die unterschiedlichen Hörgewohnheiten der verschiedenen Altersgruppen, die ins Auge fallen. Während die „alten“ Medien Radio, TV und Tonträger von allen Altersgruppen in etwa gleich häufig genutzt werden, nutzen die unter 30jährigen den Computer, MP3-Player und Mobiltelefone signifikant öfter als ältere Befragte. Insgesamt zeigen die Ausführungen von Michael Huber, dass das Musikkonsumverhalten lediglich nach Altersgruppen und Bildungsniveau signifikante Unterschiede aufweist, wohingegen andere demografische Merkmale wie ethnische Herkunft, Geschlecht oder Einkommen eine untergeordnete Rolle spielen, um unterschiedliches Musiknutzungsverhalten zu erklären.

Im Anschluss präsentierten David Bahanovich und Dennis Collopy (*University of Hertfordshire*) aktuelle Ergebnisse für den Musikkonsum bei britischen Jugendlichen. Schon 2008 und 2009 haben Bahanovich und Collopy Zahlen dazu vorgelegt, doch





die 2011er Ergebnisse brachten u.a. folgende Aussagen zu Tage:

- a) Ein Großteil der Filesharer wäre bereit, auf die Tauschbörsennutzung zu verzichten, wenn es einen „All-you-can-eat“-Bezahl-Downloadservice gäbe.
- b) Die Nutzung von kostenlosen Streamingservices ist unter den Jugendlichen sehr beliebt, allerdings sind nur 12 Prozent bereit, für ein werbefreies Premium-Abo zu bezahlen.

Festhalten lässt sich aber, dass der digitale Musikkonsum von Jugendlichen sehr komplex ist und daher keinen einfachen Erklärungsmustern folgt.


Am Beispiel der Berliner Clubszene, die in einem Forschungsprojekt des *Instituts für Journalistik und Kommunikationsforschung der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover* beleuchtet wurde, entwickelte anschließend Carsten Winter das Modell des Prosumers, wobei die Sphären des aktiven Musikkommunikations und passiven Musikkonsums nicht mehr länger voneinander getrennt werden können. Jeder private Musiknutzer ist gleichzeitig auch Musik-Produzent und vice versa.

Ein breites Feld stellte Joel Waldfogel (*University of Minnesota*) dar, der zunächst auf das Problem von Filesharing und Musikabsatz einging, denn es existieren ganz unterschiedliche Studien zu dieser Thematik. Waldfogel ging aber in seinem anschaulichen und amüsanten Vortrag weit über diese ungelöste Frage hinaus und hinterfragte, ob und welche Wirkung das Filesharing auf die Veröffentlichung neuer Musikprodukte hat.

Rose-Marie Hunault stellte anschließend die Funktionsweise der französischen Behörde zu Bekämpfung von Urheberrechtsverletzungen im Internet HADOPI (*Haute Autorité pour la diffusion des oeuvres et la protection des droits sur internet*) dar, das als Mehrstufiges Warnmodell existiert. Seit Gründung der Behörde im Oktober 2010 wurden bis Anfang Juni 2012 insgesamt 1,09 Millionen erste Warnmails verschickt. Ein Großteil der Internet-Nutzer stellte daraufhin das widerrechtli-

che Verhalten ein. Dennoch mussten 99.000 Warnmails in der zweiten Stufe versandt werden. Schließlich verblieben noch 314 Inhaber von IP-Adressen, die einen eingeschriebenen Brief mit Strafandrohung erhielten, und nun mit Sanktionen rechnen müssen. Insgesamt zeigt, nach Ansicht von Hunault, das abgestufte Abmahnverfahren in Frankreich nicht nur Wirkung bei den Filesharern, die bei ihrem illegalen Treiben erwischt wurden, sondern auch bei allen anderen Internet-Usern, da das Filesharing-Volumen in Frankreich gemäß unterschiedlicher Studien zurück gegangen sei.

Den Abschluss der Tagung bildete eine Podiumsdiskussion zwischen Martin Kretschmer (*University Bournemouth*), dem britische Musikmanager und Konsulent der *World Intellectual Property Rights Organization (WIPO)*, Peter Jenner, Rose-Marie Hunault und Harald Hanisch, bei der am Ende die Erkenntnis blieb, dass die Urheberrechtsdebatte keineswegs abgeschlossen sei und ein gesellschaftliche Diskurs darüber zu führen ist.

Ende Juni 2013 werden vom 21. bis 22. Juni die 4. Wiener Tage für Musikwirtschaftsforschung stattfinden – man darf gespannt sein! 

### KM Magazin - Vorschau

Die nächste Ausgabe des *KM Magazins* widmet sich dem Thema „Gesundheit“. Der Blick richtet sich

- sowohl auf die Bürotäter „Kulturschaffenden“
- als auch insbesondere auf den Sonderfall „Musiker“.

Sie erhalten das *KM Magazin* am 7. August 2012



# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

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

Abonnenten: ca. 21.400

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

## WEITERE INFORMATIONEN

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

<http://twitter.com/kmnweimar>

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

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