



Die Bestimmung des Greifraums beim Sitzenden (nach Rohmert).
*Der „vermessene“ Mensch. Anthropometrie in Kunst
 und Wissenschaft, München 1973*

*„Projekte leben von Institutionen und Netzwerken,
 die Netzwerke und Institutionen leben davon,
 dass gewisse Dinge in Projektform realisiert werden.“*

*„Projekte sind Vorhaben, die im Prinzip auf einer
 guten oder sogar sehr guten Idee beruhen,
 dummerweise an der Wirklichkeit häufig scheitern,
 an denen man aber gerade deswegen dran bleiben muss.
 Siehe: Das Projekt der Moderne, das Projekt des Sozialismus,
 das Projekt des Kapitalismus ...“*

Dirk Baecker

„Das musst du selbst herausfinden“

Dirk Baecker im Gespräch mit Claus Philipp und Christian Reder

CHRISTIAN REDER: Beim Wiederlesen Ihrer Schriften zu Organisation und Struktur von Systemen ist mir aufgefallen: Sie verwenden den Projektbegriff eher beiläufig. Stattdessen bringen Sie *Möglichkeitsräume* ins Spiel. Ich würde diese Möglichkeitsräume gern in einem Kontext diskutieren, der mir etwa in der Arbeit mit Studierenden, mit verschiedenen Aktivisten, mit sich Kunst und Wissenschaft zugehörig Fühlenden als Erklärungsmuster nützlich erscheint. Einerseits bewegen wir uns in einer Welt der Institutionen, der Unternehmen, der hierarchischen Systeme, andererseits lassen sich Projektwelten als Freiräume benutzen. In Ihrem Buch mit Alexander Kluge heisst ein eigener Abschnitt: „Systeme sind die Wand, gegen die wir spielen“ [Dirk Baecker, Alexander Kluge: *Vom Nutzen ungelöster Probleme*, Berlin 2003]. Von beiden Seiten her entwickeln sich spezifische Formen der Kommunikation, eigene Arbeitsweisen. Beide Positionen können von einander wortwörtlich profitieren, vermischen sich auch ständig. Das alles scheint mir in einschlägigen Systemanalysen und Weltbetrachtungen wenig berücksichtigt.

DIRK BAECKER: Es gibt tatsächlich nur ein einziges gutes Buch unmittelbar zu diesem Thema, das von Heintel und Krainz über Projektmanagement [Peter Heintel, Ewald E. Krainz: *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* 1988, Wiesbaden 2001]. Da geht es um die Frage, wie ausgeprägt hierarchisierte Organisationen mit Projekten umgehen, die allenfalls flache Hierarchien und Hackordnungen kennen. Man will sich den flexiblen Kooperationsstil zwischen verschiedenen Kompetenzen, der in Projekten möglich ist, in Organisationen zueigen machen, die gleichzeitig darauf angewiesen bleiben, klare Muster der Arbeitsteilung zu pflegen. Da sind Konflikte aller Art vorprogrammiert: Wie macht man Leute projektfähig, die auf Anweisungen warten? Und wie gewöhnt man Leute, die

ihren eigenen Kopf zu gebrauchen gelernt haben, wieder an das Akzeptieren von Anweisungen? Hinzu kommt, dass Organisationen realisierte Routinen sind, während Projekte es eher mit den Ausnahmen von der Regel zu tun haben, mit noch unbekanntem Aufgaben, unklaren Vorgehensweisen und ungewohnten Mechanismen der Ungewissheitsabsorption. Hier ist Kreativität und, schlimmer noch, Spontaneität gefordert, ohne dass man wüsste, wie man herausfindet, welche Ideen brauchbar sind und welche nicht.

Wie soll eine durchformalisierte Hierarchie damit zurande kommen? Und wo sollen Leute, die kurz- oder längerfristig in Projekte eingebunden waren, bei denen es auf Einfallsreichtum und intensive Auseinandersetzung mit Störungen, Anregungen und Gelegenheiten aller Art ankommt, die Erfahrungen lassen, die sie hier machen, wenn sie anschließend wieder mit den Hierarchien der Organisation konfrontiert werden? In den letzten dreißig Jahren mussten viele Organisationen mühsam lernen, ihr Personal Projekterfahrung machen zu lassen, es anschließend „abzukühlen“ und wieder in die institutionellen Hierarchien einzubinden.

CLAUS PHILIPP: Das ist doch vermutlich oft im Gefolge von „Gründerzeiten“ der Fall. Da wird zum Beispiel eine Zeitung oder ein TV-Sender neu gegründet, es gibt so etwas wie eine Anziehungsphase, in der alle Beteiligten denken, sie seien quasi gleichberechtigt, und dann kommt irgendwann der Punkt, wo – abgerechnet wird zum Schluss – klar wird, wer hier der Boss ist und wer der Abteilungsleiter, und wer auf Dauer für die Routine nicht mehr gebraucht wird.

CHRISTIAN REDER: Da verfestigt sich ein Projekt eben zum Unternehmen.

DIRK BAECKER: Ja sicher, aber es gibt auch Leute, die es nicht interessiert, zu erleben, wie ein Unternehmen erwachsen oder reif wird, sondern lieber kündigen und sich auf die Suche nach der nächsten Gründung machen.

CHRISTIAN REDER: Für die individuelle Lebensstrategie ist das jedoch möglicherweise sehr unübersichtlich. Man muss es sich ja in jeder Hinsicht leisten können, in Projekten zu arbeiten bzw. ein hohes Maß an Selbstorganisation zustande bringen, gerade wenn man sich in freischaffenden Sphären bewegt.

DIRK BAECKER: Nicht zuletzt deshalb leben Projekte oft von institutionellen Einbindungen. Das Kapital bzw. der Auftrag müssen meist von irgendwoher kommen, meistens müssen auch die Leute irgendwoher kommen und anschließend wieder zurück gehen können. Gerade die Welt der NGOs oder der Entwicklungsarbeit lebt ja davon, dass vorübergehend in Projektzusammenhängen gearbeitet wird, die Beteiligten gleichzeitig aber genau wissen, welche Berichte, welche Form der Zusammenarbeit, auch welche Erfolge vor Ort kompatibel sind mit dem, was die Organisation, die sie schickt, für die Aufrechterhaltung ihrer eigenen Planungshorizonte erwartet. Da ist das Selbstverständnis der Mitarbeiter eine spannende Frage. Aber, und das sollte man nicht ausklammern, für den sich selbst organisierenden Kapitalismus sind Projekte nur eine interessante Alternative unter vielen anderen möglichen Organisationsformen.

CHRISTIAN REDER: Die mobile Sphäre *Projektkultur* ist aber doch gerade bei größeren Konzernen sehr gefragt, auch in der UNO, von der EU. Die Routine – das ist die koordinierende Planung, die Verwaltung, das Controlling, die Buchhaltung, die Bilanzerstellung ...

DIRK BAECKER: ... ja, aber nicht nur. Ich kenne das aus der Bankenwelt. Eine Zentrale irgendwo in der Wall Street denkt sich für den gesamten globalen Markt fünf, sechs, sieben Produkte aus, die sie dann von *multidomestic* aufgestellten Firmen in den Markt pushen lässt. Die Leute vor Ort, zum Beispiel in Düsseldorf, haben null Spielraum beim Ausdenken regional kundenangepasster Strategien. Sie können nur das Programm der Zentrale exekutieren.

Versicherungen operieren genau so. Ein paar Versicherungsmathematiker überlegen, welche Risiken können wir zulassen und wie sieht die Prämiengestaltung aus und dann wird das zwanzig Jahre durchgezogen, von einer Heerschar von Mitarbeitern, die alle in diesen formalisierten Hierarchien sitzen. Andererseits gibt es aber doch ein paar Sachen, die sich nur situativ und lokal hochangepasst entwickeln lassen. Die müssen in Form von Projekten organisiert werden.

CHRISTIAN REDER: Wie würden denn Sie das definieren – ein Projekt?

DIRK BAECKER: Projekte sind Vorhaben, die im Prinzip auf einer guten oder sogar sehr guten Idee beruhen, dummerweise an der Wirklichkeit häufig scheitern, an denen man aber gerade deswegen dran bleiben muss.

Siehe: Das Projekt der Moderne, das Projekt des Sozialismus, das Projekt des Kapitalismus ...

CHRISTIAN REDER: ... oder: Reformen, einschneidende Gesetze. Das wären während des Entstehens und Durchbringens alles Projekte. Politik als Kette, als gestaltendes Netzwerk von Projekten? Selbst Kriege, solange sie nicht zur Daueraufgabe werden, sind in meinem, a priori nicht wertenden Verständnis Projekte, weil in überschaubarer Frist etwas erreicht werden soll. Ich habe also abschließbare oder scheiternde Aktionsgebilde im Blick.

DIRK BAECKER: So weit würde ich nicht gehen. Für das amerikanische Militär ist Krieg Routine. Auf welcher Ebene ist der Irakkrieg ein Projekt: zur Reform des Pentagons? des Budgets? wegen des Öls? Donald Rumsfeld wird zugeschrieben, dass er in ihm eine Chance sieht, der amerikanischen Öffentlichkeit zu sagen: Die alten kommunistischen Feinde existieren nicht mehr, Kriege der Zukunft werden nicht mehr mit Panzern geführt, Terror kann von allen Seiten kommen. In der alltäglichen Politik jedoch wird ein Vorhaben wohl nur dann als Projekt definiert, wenn man den Verpflichtungsgehalt gering halten möchte. Wenn sich der Auftraggeber vorbehält zu sagen: Also, jetzt reicht's! Jetzt habt ihr es lange genug versucht, jetzt hören wir auf. Oder: Das war zwar eine schöne Idee, aber wir brauchen sie doch nicht.

CLAUS PHILIPP: Das bringt uns zum – relativen – Luxuscharakter von Projekten. In Ihrem Buch *Wozu Soziologie?* haben Sie einen erhellenden Text darüber und über die prinzipielle Inkompatibilität von Wirtschaft und Kunst geschrieben – und was das in der projektbezogenen Kommunikation zwischen den beiden Systemen bedeutet. Da könnte man sagen: Oft wird die Inkompatibilität einfach überspielt ...

DIRK BAECKER: ... indem man z. B. ein Kunstprojekt lanciert, das eine eigene Dynamik hat. Die beiden Systeme werden nie miteinander kommunizieren können, aber innerhalb eines kurzfristig geschützten Biotops kann mit Bezug auf die Steigerung der Rentabilität eines Unternehmens durchaus ein sinnvoller Zusammenhang entstehen, indem gesagt wird, wir setzen hier Kunst ein: zum Schmücken unserer Fassade, zur Begeisterung unserer Mitarbeiter und unserer Kunden, was auch immer. Wir reservieren einen bestimmten Ressourcenhaushalt, stellen ein Budget bereit, wir engagieren Künstler. Im Grunde hätten diese ganz was anderes zu tun,

aber gut bezahlt sind sie bereit, darüber mal nachzudenken und etwas zu realisieren. Klar ist: Im Rahmen eines solchen Projektes organisieren wir eine Überschneidung, die ich persönlich nicht als Überschneidung von Wirtschaft und Kunst beschreiben würde, sondern als Realisierung eines Kunstprojektes innerhalb einer Organisation. Das Projekt bekommt eine gewisse Zeitspanne mit Berichtspflichten eingeräumt, mit Besuchen seitens der auftraggebenden Organisation, was auch immer, und bekommt in der Regel, wenn man halbwegs sicher stellen will, dass es zu etwas führt, eine Deadline. Und seitens der Organisation gilt: Wenn wir den Eindruck haben, das bringt nichts, dann können wir es abstellen. Der Witz ist jedenfalls, dass in einem kleinen Hexenkessel Ingredienzien zusammen gebraut werden, die normalerweise nicht zusammenpassen. Es gibt aber gute Gründe, sich trotzdem darauf einzulassen – Imagegewinn der Organisation, Finanzierung der Künstler – und, das ist jetzt die Pointe, eben nicht nach wirtschaftlichen Kriterien und auch nicht nach Kriterien der Organisation und auch nicht einmal nach künstlerischen Kriterien. Gebunden an die lokalen Bedingungen der Realisierung von etwas ganz Konkretem wird das durchgezogen und auch bewertet: die Gestaltung einer Eingangszone, eines Platzes, eines Denkmals etc.

CLAUS PHILIPP: Inwiefern unterscheidet sich in solchen Konstellationen, die ja auch mit sonstigen externen Experten entstehen könnten, der Künstler von anderen Projektmachern?

DIRK BAECKER: Gar nicht. Vielleicht hat er größere Schwierigkeiten, mit anderen zurande zu kommen, weil er ein eher indisponibles Professionalitätsverständnis hat, also glaubt, er sei der Einzige, der nach ästhetischen Kriterien urteilen kann. Die meisten Professionen haben irgendwann gelernt, dass sie sich auf andere Professionen einlassen müssen. Der Arzt weiß, dass er den Rechtsanwalt braucht und ihm nicht erzählen kann, wie die Rechtslage ist. Er weiß aber auch, dass der Rechtsanwalt ihm nicht erzählen kann, ob der Blinddarm raus muss oder nicht. Der Künstler – das färbt interessanterweise manchmal auf Architekten ab – glaubt, er sei jemand, der letztlich allen anderen sagen kann, wie das Ganze laufen soll. Das würde ich aber auch wiederum nicht dramatisieren. Das Spannende an Projekten ist jedenfalls, dass sie darauf angewiesen sind, Sprachregelungen zu entwickeln in der Verständigung der Leute untereinander. Das kann nicht über professionelle Sprachen erfolgen. Es gibt ein wunderbares Buch, *Music on Demand* [Robert R. Faulkner: *Music on Demand*.

Composers and Careers in the Hollywood Film Industry, 1983], das nicht nur von Projekten handelt, sondern auch von den strukturell zugehörigen Netzwerken. Es geht darin um die Art und Weise, wie Filmkomponisten in der Hollywood-Filmindustrie aufgestellt sind. Beschrieben wird, dass die entscheidende Fähigkeit und Geschicklichkeit aller Beteiligten, des Komponisten, des Regisseurs, jedes Schauspielers, des Investors, des Produzenten, des Produktionsleiters, des Bühnenbildners usw., darin besteht, a) zur Kenntnis zu nehmen, dass man jeweils der einzige ist, der eine bestimmte Kompetenz hat; b) anzuerkennen, dass die anderen andere Kompetenzen haben; und sie c) deswegen eine Form des Redens entwickeln müssen, die es den anderen ermöglicht einzusteigen. Die Angelsachsen nennen das *talking the talk*. Es werden Geschichten erzählt. Es werden Fantasien entwickelt. Da stellt sich jemand morgens aufs Set und spricht von einem Traum, den er in der Nacht hatte. Das dient dazu, festzustellen, wann die anderen worauf einsteigen, um zu sagen, ach jetzt weiß ich, warum du das so und so komponiert hast. Und jetzt kann ich mir besser vorstellen, wie mein Bühnenbild dazu aussehen kann. Man regt sich auf eine spontane, unkalkulierte, überraschungsreiche, aber auch erwartungsvolle Art und Weise gegenseitig an. Man darf allerdings nicht übersehen, dass es sich hierbei im allerallerbesten Sinne des Wortes um parasitäre Strukturen handelt. Projekte leben von Institutionen und Netzwerken, die Netzwerke und Institutionen leben davon, dass gewisse Dinge in Projektform realisiert werden.

CHRISTIAN REDER: Pierre Bourdieu hat zuletzt voll auf Gegenwelten zu Unternehmen, zu Institutionen, zu herkömmlichen Parteien gesetzt, nur mehr von NGO-Projektnetzen etwas erwartet ...

DIRK BAECKER: ... er war immer schon Ethnologe. Und ein Ethnologe ist letztlich jemand, der an Stammesgesellschaften glaubt. Projektformen kommt das sehr nahe. Vielleicht sind die Häuptlinge das Problem, ansonsten wirkt das Fehlen vertikaler Hierarchien durchaus als Muster. Würde *Greenpeace* jedoch heute gegründet, käme es weniger darauf an sondern vor allem auf die profilierte Positionierung im Spendenmarkt.

CHRISTIAN REDER: Dennoch erstaunt mich immer wieder, dass man mit solchen Einsichten selbst an Kunstuniversitäten, exemplarischen Orten vielfältiger Projekte, weiterhin auf Ignoranz und Abwehr stößt, weil es auch unter freigeistigen Lehrenden problematisch ist, Kooperationen übergreifender Art zu formieren. Kompetenzüberschreitungen werden mindestens

so argwöhnisch beobachtet wie anderswo, obwohl es auf der Hand läge, Projekte als Grundlagen von Ausbildung und fachübergreifender Kommunikation zu begreifen.

DIRK BAECKER: Die größte Schwierigkeit liegt wohl darin, dass viele nicht wissen, wie sie Projektarbeit und deren Resultate bewerten sollen. Es fehlen die Kriterien. Das springt aus dem, was man über Themenvorgaben, was man in Seminaren und Vorlesungen als lernbaren Stoff vermitteln und dann auch prüfen kann, radikal heraus. Was auch mitspielt: Werden Studierende einmal auf die Idee gebracht, dass sie in Projekten mehr lernen – was wird dann aus den Seminaren und Vorlesungen?

CHRISTIAN REDER: Dazu kommt, dass sich das akademische Leben geradezu bereitwillig zunehmend hierarchisiert und verschult. Übergreifende Projekte durchbrechen Stundenpläne, verwirren die Anrechenbarkeit, negieren Studienordnungen, provozieren jedes geordnete Personalsystem. Vielfach erscheinen sie als Umwege, die vom zügigen Absolvieren abhalten. Wenn aber selbst universitäre Angebote solcher *Möglichkeitsräume*, wie Sie es nennen, in Fachgebiete eingebunden bleiben, bekommt das überall geforderte transdisziplinäre Denken und Agieren nicht einmal in der Studienzeit Rückhalt – für unberechenbare Projektwelten des späteren Berufslebens ein gravierendes Manko.

DIRK BAECKER: In den Diskussionen dazu im Rahmen unseres Studiengangs *Philosophie und Kulturreflexion* an der Universität Witten/Herdecke versuchen wir den Studierenden zu sagen, und viele Erfahrungen entsprechen dem auch, dass das entscheidende Erfolgskriterium eines Projektunterfangens darin besteht, welches Projekt man anschließend machen kann. Es geht also darum, wegen der in einem Projekt gemachten Erfahrungen Angebote für mindestens genauso interessante weitere Projekte zu bekommen. Man gewinnt Einblicke in Unternehmen oder Behörden, lernt sich in Strukturen zu bewegen, lernt den Umgang mit Leuten. Selbst wenn das im Moment keinen Spaß macht, hat man etwas davon. Wichtig wäre, dass es im Weiteren Wahlmöglichkeiten gibt. Das erfordert Trainingsfelder und daher erwarten wir auch, dass die Studierenden an Projekten im Umfeld teilnehmen und zugleich dezidiert eigene Projekte realisieren.

CHRISTIAN REDER: Einem solchen Springen von Projekt zu Projekt, das meine eigenes Arbeitsleben prägt, wird gerade in künstlerischen Argumen-

tationen immer wieder die Forderung nach Produkten, nach Werken, nach Sichtbarem entgegengehalten.

DIRK BAECKER: Das ist wohl eine Generationenfrage. Von jungen Leuten wird diese Forderung selten erhoben; ihnen dürfte der Projektcharakter vieler Arbeitszusammenhänge längst geläufiger sein. Zuweilen wird der Projektbegriff auch deswegen abgelehnt, weil Projekte etwas mit Prozessen zu tun haben. Wer an einem Projekt teilnimmt, muss sich auf zuweilen unübersichtliche Prozesse einlassen und anderen nicht zuletzt auch Zugang zu eigenen Prozessen ermöglichen. Wer tut das schon gerne? Da fordert man lieber *Werke*, in denen die Prozesse schon abgeschlossen sind und das Projekt allenfalls noch vom Ergebnis her beurteilt wird. Mit Schließungen, wie sie Werke anzubieten scheinen, fühlen wir uns wohler als mit Öffnungen, wie sie in Projekten und Prozessen gefordert sind. Etwas als Projekt zu begreifen, erfordert, dass man sich die Prozesse anschaut und sie reflektiert.

CLAUS PHILIPP: Sie selbst scheinen jedoch die Haltung zu bevorzugen, sich nicht in die Karten schauen zu lassen, während Sie Expertisen ausformulieren?

DIRK BAECKER: Ich schreibe allein, versuche aber, die Ressourcen, auf die ich zurück greife, transparent zu halten, durch Fußnoten, Begriffsklärungen. Wenn ich von *System* spreche, dann signalisiere ich damit, du kannst mich als Systemtheoretiker beobachten, dazu gibt es die und die Literatur. Als Essayist würde man das nicht so offen legen.

CLAUS PHILIPP: Wie würden Sie Ihre Position, bezogen auf diese Thematik und Ihren Arbeitsbereich beschreiben?

DIRK BAECKER: Ich stecke in Projekten, in Arbeitsprojekten, die für mich vielfach so offen und unklar sind, dass ich Diskussionen über sie scheue. Aber anders kann ich nicht arbeiten. Ich versuche das zu kompensieren, indem ich mit vorläufigen Abschlüssen arbeite und so nicht zuletzt auch Anschlüsse für andere offen zu halten versuche.

CLAUS PHILIPP: Und wie steht es mit den Anknüpfungspunkten nach aussen, mit dialogischen Strukturen? Ihr Ruf ist doch – so das Gerücht – durch Gespräche zwischen Alexander Kluge und Heiner Müller drastisch

bestärkt worden, die Ihre eigentlich an die Wirtschaftswelt gerichteten Kolumnen zu Managementfragen, zu Tom Peters & Co., zur viel zitierten ICH AG, in die Diskurse von Intellektuellen, von Kunst- und Kulturschaffenden transferiert haben. Schlingensiefel beruft sich auf Müller, Kluge kriegt nicht genug von solchen Geschichten.

DIRK BAECKER: Ich finde es faszinierend, wenn es zu überraschenden Übersprungseffekten zwischen unterschiedlichen Diskurs- und Denkwelten kommt. Man entdeckt dabei strukturelle Ähnlichkeiten, Sensibilitäten, Vorgehensweisen, die lieb gewordenen Vorurteilen widersprechen und so von einer anderen, vielleicht „prozessualen“ Wirklichkeit Zeugnis ablegen. Geschichten sind in dieser Hinsicht der Verknüpfung des Unterschiedlichen natürlich viel informativer als wohl geordnete Sachwelten, wenn es die überhaupt noch gibt ...

CLAUS PHILIPP: ... laut Luhmann ist der Leser derjenige, der sich den Sinn anschafft ...

DIRK BAECKER: ... ja, und für Heinz von Foerster bestimmt der Hörer den Sinn der Aussage, nicht der Redner.

CHRISTIAN REDER: Die ICH AG nimmt sich sichtlich einen verdrehten, an Künstler-Stereotypen orientierten offensiven Individualismus zum Vorbild, was bei Tom Peters seit *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* (1982/ dt. 1984), seit *Leistung aus Leidenschaft* (1985/ dt. 1986), wo *Skunks*, also Stinktiere, Außenseiter, die Helden der Managerwelt sind, denen Angestellte nachstreben sollten, die fixe Idee ist. Dass sich eine solche Lebendigkeit als Innovationshaltung hätte durchsetzen können, ist mir nicht aufgefallen. Interessant wäre, warum derartige Appelle in gewandelter Form immer wieder kommen. Auch die Euphorie – „Die ICH AG ... konzentriert sich hundertprozentig auf ... D-A-S P-R-O-J-E-K-T!“ – hatte inzwi-

Vom »Beschäftigten« zur »ICH AG«.

ICH AG ... fragt regelmäßig: WER BIN ICH?/WAS WILL ICH SEIN?

ICH AG ... strebt Meisterschaft in *einer Disziplin* an!/hat etwas Wichtiges zu sagen! (Und weiß auch *wie*.)

ICH AG ... beschäftigt sich mit Arbeit, die Sinn macht!

ICH AG ... macht Arbeit, die ihr Geld wert ist!

ICH AG ... konzentriert sich 100-prozentig auf ... D-A-S P-R-O-J-E-K-T!

ICH AG ... achtet besonders auf die persönliche Verpackung (Design).

ICH AG ... »verkauft« mit Leidenschaft und hat ein überzeugendes Verkaufsargument!

ICH AG ... wählt Kunden s-e-h-r sorgfältig aus/verzichtet auf ungeeignete Kunden!

ICH AG ... ist Adressbuch-/Netzwerk-Fanatiker!

ICH AG ... achtet stets auf den Ruf der Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit!

Eine ICH AG ... ist »erneuerungswütig«/kultiviert Neugier/ergreift jede Gelegenheit, e-t-w-a-s Neues zu lernen!

Tom Peters: *Top 50. Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG*, München 1999

schen genug Zeit, wirksam zu werden. Da und dort greift das durchaus, nicht aber in den tatsächlich neuralgischen Feldern.

CLAUS PHILIPP: Offenkundig sind für Ihre soziologischen Analysen Kulturschaffende empfänglicher als jene, die es eigentlich angeht ...

DIRK BAECKER: ... vielleicht weil die von mir aufgegriffene kalifornische Managementphilosophie von multinationalen Projektwelten spricht, ohne vertikale, hierarchisierte Organisationen. Da viele Kunst- und Kulturschaffende längst in kleineren und größeren Zusammenhängen dieser Art operieren, wittern sie Morgenluft und sagen, die Struktur unseres Arbeitens sollte sich wesentlich häufiger auch in anderen politischen, wirtschaftlichen, religiösen, militärischen, sportlichen Zusammenhängen wiederfinden.

Mein Buch und der Begriff *Postheroisches Management* waren aus der Idee entstanden, mich über Unternehmenstheorie zu habilitieren. Dazu musste ich diese dezidiert nicht-intellektuelle, grausig geschriebene, oft markt-schreierisch daherkommende Managementliteratur zur Kenntnis nehmen, also Bücher, die ich selbst nie so schreiben würde. Ich bin dabei aber auf interessante Punkte zur Gestaltung der Arbeitswelt gestoßen, die in einem interessanten Kontrast zu unserer eher statischen europäischen Unternehmenswelt stehen. Mein Problem bestand darin, herauszufinden, wie die empirisch interessanten Punkte dieser unwissenschaftlich auftretenden Literatur in meine soziologisch reflektierte Unternehmenstheorie integriert werden konnten. Die Zeitungsglossen, die dann in dem Büchlein *Postheroisches Management* gesammelt wurden, versuchen dieses Problem mit den Mitteln der Ironie zu lösen. Ich habe versucht, Parabeln zu konstruieren, von denen man nicht sofort wissen konnte, ob sie nun die kalifornische Managementphilosophie, das europäische Unternehmensverständnis oder den herumtastenden Autor vorführen sollen. Jede Parabel sollte mindestens so ambivalent sein, dass der Leser nicht darum herum kommt, eine eigene Meinung – jedoch als durchaus unsichere, mehrdeutige Meinung – zu bilden. So muss der Leser mitdenken; und das scheint einigen Leuten gefallen zu haben.

CLAUS PHILIPP: Sie haben sich dafür entschieden, relativ wertfrei Systeme zu analysieren. Kommen sie dabei tatsächlich ohne moralische Kategorien aus, etwa wenn erkennbar wird, dass durch Verfremdung eines Medienmarktes die Spielregeln für das Funktionieren von Kommunikation auf den Kopf gestellt werden?

DIRK BAECKER: Mein Schreiben ist mit Sicherheit nicht frei von Moral. Aber ich versuche, sie zum einen implizit, also unaufdringlich, und zum anderen mehrdeutig, also verpflichtungsfrei zu halten. Ich glaube, es gibt so etwas wie eine Moral der Ambivalenz, für die ich mich interessiere. Zum Beispiel versuche ich so über Hierarchie zu schreiben, dass der Leser sie nicht nur aus irgendeinem „demokratischen“ Reflex heraus ablehnt, sondern zugleich auch merkt, wie sehr er intellektuell und emotional mehr auf sie angewiesen ist, als er sich das zuvor vorgestellt hätte. Ich versuche, den Anteil des Lesers an der Konstruktion und Rekonstruktion des Phänomens, um das es gerade geht, sichtbar und spürbar werden zu lassen. In unserem Kopf bauen wir Hierarchien ab, die wir mit unserem Verhalten gleichzeitig wieder aufbauen. Und das gilt für Führer und Lenker genauso wie für Geführte und Gelenkte.

CLAUS PHILIPP: Sie glauben, den Widersprüchen großer Organisationen sei nicht beizukommen?

DIRK BAECKER: Diese Widersprüche sind Teil ihrer Überlebensbedingung. Keine Organisation ohne strukturelle Spannungen, die sie lebendig erhält, ist einer der frühen Leitsätze von Niklas Luhmann. Auch darauf versucht mein Stichwort der *Ambivalenz* hinzuweisen. Wer glaubt, er käme dieser Ambivalenz mit einer Moral der Eindeutigkeit und Klarheit bei, erkennt den Knotencharakter unserer Wirklichkeit. Manchmal träume ich von Texten, in denen der Leser das Risiko des Urteils hautnah zu spüren bekommt.

CHRISTIAN REDER: Dieses Vorbereiten von Beurteilungen durch andere ist mir nichts Fremdes. Erlebbar war aber für mich, um auf Ihre Wahlmöglichkeiten zurückzukommen, wie kulminierte Erfahrungen und Kenntnisse den Markt nicht interessieren; er braucht handelbare Waren und Stilisierungen. Mein berufliches Pendeln zwischen Consulting, NGO- und Sozialarbeit, der Beratung von Kulturinstitutionen, auch der Wechsel an eine Kunstuniversität, hatte immer etwas von einem Neuanfang in Subsystemen, die wenig kümmert, was vorher war, an sich. Das macht Projekt- leben, in denen von Gebiet zu Gebiet gesprungen wird, auf gewisse Weise bodenlos. Wird ein Segment freiwillig verlassen, finden das manche – so wie man selbst – interessant. Bei zu großer Entfernung aus geläufigen Verstehensräumen wird es zu kompliziert; Kontakte reißen ab. Ob in Banken, Medien, Museen oder in der Entwicklungszusammenarbeit, wo ich gute

Arbeitskontakte hatte, ist Analoges zu beobachten gewesen. Politikberatung, in die ich öfters eingeschaltet war, geht zuletzt immer auf undurchsichtige innere Zirkel über. Alles hängt von wechselnden Personen ab; „die Strukturen“ denken nicht, merken sich nichts, obwohl über alles Akten vorhanden wären. Selbst auf solchen privilegierten Ebenen wird somit spürbar, dass man in begreifbaren Feldern bleiben müsste ... oder darüber zu schreiben anfängt ...

DIRK BAECKER: ... das macht unser Gespräch für mich so interessant: wir arbeiten an einer Stilisierung des Nichtstilisierbaren – und je besser uns das gelingt, desto schwieriger wird es, die Schließungen zu reproduzieren, von denen Sie sprechen ...

CLAUS PHILIPP: ... auch jede Regierung dieser Welt, egal welcher Couleur, scheint solche Berührungsgänge zu haben, wenn es um intellektuelle Auseinandersetzung und tatsächliche Reformen geht. Wie ritualisiert und verengt Inputs und Querverbindungen einbezogen werden, nur weil Unberechenbarkeit irritiert, bestätigt sich selbst in einer überschaubaren Szenerie wie Wien andauernd ...

CHRISTIAN REDER: ... wo der Politikfilz, von Beraterfunktionen bis zur Stellenvergabe, für mich immer viel deutlicher spürbar blieb, als in Deutschland, vielleicht weil mein Zugang dort oberflächlicher bleibt. Unabhängigkeit wird stets nur sehr kurzfristig gebraucht; wie sollte sie auch „integrierbar“ sein?

DIRK BAECKER: In Wien kennt man sich in den verschiedenen Milieus auch untereinander. Daraus resultiert eine wunderbare Verlangsamung, weil viel beredet wird und sich so von selbst erledigt. An anderes geht man nicht mehr ran. In Deutschland müssen wir das alles institutionalisieren. Und wir haben genau das, was Sie gerade beschrieben haben, ein Netz von Beratern, ein dichtes Netz institutioneller Kontakte, Verbände, Lobbyisten. Dessen Exponenten muss man fragen, sie wollen gefragt werden. Sie sagen auch selbst, bevor sie gefragt werden, was sie zu sagen haben. Nehmen wir die Einführung der Gesamtschule als Beispiel. Tausende Stimmen äußern sich dazu und verwässern das großartige Projekt einer intelligent integrierten Ausbildung. Wegen des bürgerlichen Milieus werden Gymnasien weiter geführt. Aus intellektueller Perspektive sagen wir dazu: Dumm gelaufen. Aus einer gesellschaftlichen Perspektive muss man sagen: Nur so

kann es laufen. Denn jedes Milieu muss mitgenommen werden. Man kann nicht einfach sagen, lass doch diese Bürger und diese Mächtigen-Bürger, lass sie doch sonst wo ihre Kinder hinschicken, sondern man muss sie mitnehmen in das, was als Entwicklungsperspektive eines Landes denkbar ist.

CLAUS PHILIPP: Anderes Beispiel: Kultur in der Hauptstadt Berlin. Theater schließen, wechselnde Senatoren etc. Erregungen entstehen, ob beim Reichstag Bäume gepflanzt werden oder die Flick-Collection Armen etwas bringt. Wenn man, wie Sie, betont, nur so kann es laufen, indem man alle mitnimmt, wird vieles egal. Wäre es nicht viel eher eine klug beratene, geradezu autoritäre Position, zu sagen, wir investieren offensiv in das Jetzt?

DIRK BAECKER: Im Moment kann ein Grossteil der Leute mitgenommen werden, nicht auf Grund von Beratung, sondern durch Meinungsbildung. Und dabei kommen alle Positionen vor, die von irgendeiner gesellschaftlichen Relevanz in dieser Stadt sind. Einige wollen eben eine Peter-Stein-Inszenierung von Goethe und nicht einen schwierigen Regisseur aus Weimar im Umgang mit Flaubert erleben. Berlin ist immerhin soweit gut beraten, dass man sich all das leistet, was an unruhigem, experimentellem Off-Theaterbereich und Off-Musikbereich existiert, wenn auch auf kleinstmöglichem Platz und niedrigem finanziellem Niveau. Offensichtlich ist es auf Stadt- und Bundesebene die Strategie, aus Berlin einen Tourismus-Magnet mit einer Kulturszene zu machen, welche in der Lage ist, maßgebende Stichwörter für die gesamte bundesdeutsche Produktion zu geben. Würde es bloß um ein quirliges Feld von Leuten gehen, die in Berlin überdauert haben, interessiert das niemand. Aber wenn ich Derartiges beschreibe, dann um die Positionen klar zu markieren und Alternativen denkbar zu machen. Wohin sollten bloße Klagen auch führen?

CLAUS PHILIPP: Beschreibung ließe sich aber so weit treiben, dass sie tatsächlich zu Maßnahmenprogrammen wird und der Politiker nicht darum herumkommt, so zu handeln.

DIRK BAECKER: Diesen zwingenden Zusammenhang gibt es nicht.

CLAUS PHILIPP: Einerseits brechen Strukturen, die wertvoll waren, zusammen, andererseits kommt es nicht dazu, dass Strukturen, die entstehen könnten, tatsächlich entstehen. Gibt es einen zwingenderen Zusammenhang, als einen solchen Antagonismus?

DIRK BAECKER: Wer trifft die Entscheidung, welche wegbrechenden Strukturen wertvoll waren und welche gerade entstehenden auch notwendig sind?

CLAUS PHILIPP: Ich würde mit Alexander Kluge sagen, da gäbe es so etwas wie einen Erfahrungsschatz, auf den man sich berufen könnte ...

DIRK BAECKER: ... vertreten von zwei Oberlehrern, drei Künstlern, einem SPD-Kultursenator, vielleicht auch von einer Ortsgruppe der PDS?

CLAUS PHILIPP: Ihr Oberlehrer, der vielleicht sogar eine ganz interessante bürgerliche Perspektive vertritt, kommt doch gar nicht in das öffentliche Gewebe hinein, um zu sprechen.

DIRK BAECKER: Kunst ist heute so sichtbar milieugebunden, wie sie das tatsächlich immer schon war. Das kann man nicht mehr mit Wertungsskalen ordnen, denn entweder Sie gehören einem Milieu an und verstehen, was dort interessiert oder nicht. Und die Kunstgeschichte und Kunstkritik, die gleichzeitig Milieugeschichte und Milieukritik wäre, gibt es zwar nicht zuletzt dank Bourdieu schon, aber in die Kunst- und Kulturpolitik ist sie noch nicht vorgedrungen. Wie soll der Staat sich entscheiden? Was ist förderungswürdig und was nicht? Sind wir nicht längst dabei, ähnlich wie in der Wirtschaftsprüfung nicht mehr die Qualität des Produkts, sondern nur noch die Qualität seiner Herstellung zu beurteilen? Und ist das so falsch?

CLAUS PHILIPP: Das heißt, die produzierenden und rezipierenden Milieus sprechen für sich gar nicht mit für das, was sie brauchen?

DIRK BAECKER: Jedenfalls sollte man sich an die Selbsteinschätzung der Milieus nur in dem Maße gebunden fühlen, wie man das Milieu und seine Grenzen gleichzeitig offen markiert und reflektiert.

CHRISTIAN REDER: Zu Ihrer Milieu-Argumentation: Was spricht gegen Projektwelten, die solche Prägungen durchbrechen? Unlängst habe ich in einer eher hochrangigen Wirtschaftsrunde eine Inseratkampagne ins Gespräch gebracht, zum Thema fremdenfreundliches, offenes Land, mit der sich die wichtigsten Unternehmen, die ja Tausende zugewanderte Beschäftigte haben, deklarieren könnten. Die Meinungen dazu waren freundlich reserviert; mit Regierung und Medienmacht will man es sich sichtlich nicht

verscherzen. Weiters: Warum ist es undenkbar, die Masse armer Asylanten anstatt in der grauenhaften, überfüllten Habsburger-Kaserne von Traiskirchen oder im ärmlichen, von Spenden lebenden Integrationshaus in Wien, in einem Neubau von Coop Himmelb(l)au unterzubringen, der weltweit signalisiert, was neben touristischer Gastfreundlichkeit noch notwendig wäre? Vielleicht sind die Leute viel weltoffener und urbaner als die Politik uns glauben macht? Wie anders als durch derartige Projekte ließen sich Stimmungen – der nebulose Common Sense, auf den sich alle berufen – beeinflussen? Im Rahmen von Peter Sellars Projektinitiativen zu *Enlightenment. Theory and Practice*, von denen an anderer Stelle in diesem Band die Rede ist, konzipieren Studierende unserer Universität gerade für das genannte Integrationshaus einen Dachgarten, als ersten Schritt zu mehr Großzügigkeit. Derartige könnte doch für eine „erweiterte“ Normalität prägend werden?

DIRK BAECKER: In Deutschland neigt man, glaube ich, immer noch zu der Auffassung, dass die Bevölkerung zur Demokratie und damit zu ihrem Glück gezwungen werden muss. Kultur wird deswegen gerne als ein „Vermittlungsproblem“ behandelt. Mir fällt dabei nur auf, dass hier die einen die Werte schon kennen, deren Abwesenheit sie bei den anderen feststellen. Vielleicht geht es deswegen auch hier eher um Milieuabgrenzung als um Kulturentwicklung. Ein großzügiges Asylantenheim von Coop Himmelb(l)au wäre zwar ein deutliches Signal, wie aber lässt sich abschätzen, dass es nicht kontraproduktiv wirkt? Denn damit würde auf die Existenz von Asylanten auf eine Art und Weise aufmerksam gemacht, die es interessanter macht, auf diese Leute die nächsten Brandflaschen zu werfen. So zu argumentieren ist mir im Rahmen von Pariser Antisemitismus-Debatten bewusst geworden, in der Jacques Attali – er ist Jude – betont hat, es müsse mitgedacht werden, dass Artikelserien und Kunstprojekte gegen den Antisemitismus ihrerseits eine Markierung von Juden bewirken. Sie werden zwar positiv und schützend markiert, wir wissen aber: Vorzeichen auszuwechseln und sie ins Negative zu wenden, kann im Handumdrehen geschehen.

CHRISTIAN REDER: Es müsste also unauffällig laufen, normalisiert, um den bizarren Widersprüchen zwischen grinsendem Tourismusland und ebenso grinsender Fremdenfeindlichkeit entgegenzuarbeiten? Andererseits sind Projekte zur Gastfreundlichkeit seit Urzeiten Element der *condition humaine* ...

DIRK BAECKER: ... wenn man nicht klar macht, um wen es geht, bleibt es offener. Polarisierungen können sinnlos zuspitzen; man muss sich fragen, wie lässt sich das moderieren, also moderat halten. Darüber zu reden, es in Filmen, in Romanen vorkommen zu lassen, halte ich für eine intelligente Strategie. Forderungen allein laufen ins Leere.

CHRISTIAN REDER: Schön gesagt, aber defensiv: erzählen, nicht fordern. Glauben wir noch, dass das angesichts der Aggressionspotenziale tatsächlich Milieus beeinflussen könnte?

DIRK BAECKER: Absolut, weil sich der Erzähler, die Erzählerin damit auch selbst markiert, als jemanden, der um Befürchtungen weiß.

CHRISTIAN REDER: Zurück zu „Projektleben“, zu einem Existieren in Projektkonstellationen. Wie stehen Sie zu Grundsicherung und Basisgehalt für alle? Können wir uns überhaupt noch Massen von Menschen vorstellen, die machen könnten, was sie wollen, was sie interessiert, wenn auch auf bescheidenem ökonomischem Niveau? Würde das Projektwelten zum Blühen bringen?

DIRK BAECKER: Berlin ist de facto eine Stadt, deren künstlerische, kulturelle, jugendliche Milieus von Sozialhilfe, also von einem „Basisgehalt“ leben.

CHRISTIAN REDER: Ihrer Lebendigkeit schadet das nicht. Es gibt auch eine erstaunliche Selbsthilfekultur und starke kollektive Traditionen. Wo aber wären die Projekte, in die man sich einklinken könnte, als Alternative zu linear ablaufenden Jobs? Offene Lebensformen strebt heute fast jeder an. Auch unter Kunststudierenden ist das meist genauso wichtig wie die Sache selbst. Vieles dreht sich um die Frage nach einem interessanten Leben, als Metapher für richtiges Leben. Was sagen Sie Studierenden, wenn Sie das gefragt werden?

DIRK BAECKER: Dann antworte ich: Das musst du selbst heraus finden. Ich lebe auf meine Art und Weise, und du siehst ja, was daran erstrebenswert oder falsch ist. An einer Universität geht es darum, möglichst rasch zu lernen, selbst die Entscheidung zu treffen, wie es weiter geht, also um die Fähigkeit zur Selbstselektion und eigener Arbeitsmarktgestaltung.

CHRISTIAN REDER: Einer der großen Personalberater in Deutschland, mit dem ich befreundet bin, bestätigt mir immer wieder, dass ich mit meiner bunten Projektbiografie in keiner Bewerbung mehr über die vorselektierende Sekretärin hinaus käme, selbst wenn ich zwanzig Jahre jünger wäre. Meine Antwort ist stereotyp – er stammt aus der DDR – dass er an einem neuen Stasi-System mitwirkt, das mit modulhaft-gereinigten Vorstellungen die Wirtschaftswelt austrocknet, aus der auch ich ursprünglich komme. Glücklicherweise ist das deren und nicht mein Problem. Im Universitätsbereich wiederum ist alles in Routine eingebettet; Projekte werden von den Strukturen kaum unterstützt, sind allzu oft tendenziell privatisierte Nebenaufgaben.

CLAUS PHILIPP: Solche Aussonderungsprozesse sind doch eine signifikante systemanalytische Frage. Diese Tendenz zu Hermetik, zu Kalkulierbarkeit. Das betrifft genauso große Universitäten wie große Verlage. Die Gesellschaft hat sich das längst sehr cool organisiert. Für viele Publikationen wird überhaupt keine Verbreitungsunterstützung mehr unternommen, die Großen machen das, die Kleinen jenes.

DIRK BAECKER: Ich bin mir da nicht so sicher. Im Moment beobachte ich eher wieder etwas mehr Mobilität zwischen Milieus und Institutionen, die allerdings, da gebe ich Ihnen Recht, mit einer großen Aversion gegen begriffliche und sachliche Klärung oder auch nur Unterscheidung und mit einer ebenso großen Liebe zu einer problematische Grenzgänge eher vernebelnden rein pragmatischen Haltung einhergeht. Man probiert viel aus, will sich dabei aber nicht in überkommenen Begrifflichkeiten beobachten und beschreiben lassen.

CHRISTIAN REDER: Fest in Unternehmen arbeitet in meinem Umfeld kaum wer, bei fast allen sind projekthafte Lebenswege bestimmend geworden; praktisch keiner wollte in einer Bank oder bei IBM enden ...

DIRK BAECKER: ... wenn schon eine Arbeit in einem Unternehmen, dann am liebsten als Berater, auch wenn man keine Ahnung hat, wen man wobei womit überhaupt beraten kann ...

CHRISTIAN REDER: ... das manifestiert sich sogar in diversen studentischen Berufswunsch-Rankings in denen *Consulting* ganz oben steht. Auch das zeigt, dass man sich nicht unbedingt von Mega-Strukturen gefangen

nehmen lassen will, lieber von außen her mit ihnen kooperiert. Einfacher wird es in „freischaffenden“ Feldern jedoch nicht, obwohl sich dort jeder, der geregelte Arbeitszeiten einhält, am falschen Platz fühlen muss. Spalten sich solche Welten immer weiter auf? Unsere Universität „produziert“ nicht durchwegs Künstler; viele tauchen in Projektbereiche ein, machen schließlich Unvorhergesehenes. Da ist ein starkes Bedürfnis da, das die Gesellschaft, die Wirtschaft nicht erfüllt, zu dem es bestenfalls fragile Angebote gibt, auf welcher ökonomischen Ebene auch immer.

CLAUS PHILIPP: Manche Strukturen können aber auch einen Luxus bieten, sofern die Rahmenvorgaben große Freiräume ermöglichen ...

DIRK BAECKER: ... und Widerstand denkbar bleibt.

CLAUS PHILIPP: Um den Blick von unten zu versuchen: „Macht Not erfinderisch?“, diese ewige, für Alexander Kluge besonders wichtige Frage. Wenn man das beschreiben müsste, als wertebildendes System, ließe sich sagen, die gegenwärtig die Strukturen bestimmenden Eliten schaffen in den Unterbereichen Notzustände, die einen gewissen Erfindungsgeist produzieren sollen.

Halbwegs tolerierte kleine Gruppen äußern sich in sehr vitalen Milieus und entwickeln durchaus einfallreich einen ansonsten negierten Themenreichtum. In letzter Konsequenz hieße das, das System schafft sich von oben selber ab, denn akute Notzustände werden nur noch an der viel zitierten Basis artikuliert. Oben wird vorgegeben, dass alles unter Kontrolle zu sein scheint.

DIRK BAECKER: Vertikale Hierarchien transformieren sich derzeit auf allen Ebenen zu Netzwerken. Daraus resultieren entscheidende Differenzen zwischen Zentrum und Peripherie. Die alten zentralen Funktionen, die einmal oben saßen und jetzt flach im Zentrum von Vernetzungen sitzen, versuchen heraus zu kriegen, mit welchen Signalen sie die Leute noch zum Tanzen bringen, ob es nun Gewinnchancen, Reputation oder Projektchancen sind. Plötzlich ist entscheidend, dass sie in einzelnen Projekten mit Leuten zusammen arbeiten können, von denen man sich drei Minuten vorher nicht hätte vorstellen können, jemals mit ihnen ein kluges Wort zu wechseln. Schließt euch zusammen, ist das Leitbild, denn hier gibt es etwas zu gewinnen. Das Spannende an solchen überall greifenden Netzwerkstrukturen ist, dass diese Signale inhaltlich unspezifiziert sein können.

Es kommt nur darauf an, „Spitze“ zu sein und bestimmte Gewinnmargen zu realisieren, die eine Holding vorgibt.

CLAUS PHILIPP: Das heißt, der dumpfeste Satz durchläuft Instanzen und bekommt erst am Ende Inhalte?

DIRK BAECKER: Die inhaltliche Bestimmung kann von einer Spitze aus, die keinen Überblick über das mehr hat, was produziert wird, nicht erfunden werden. Nur an der Peripherie, unmittelbar vor Ort, sind Inhalte ein Thema. Ansonsten geht es primär um Finanzen. Also schafft man schwache Voraussetzungen, die aber in ihrer Vagheit akzeptiert werden müssen. Quantenmechanisch formuliert, werden weiterhin starke Restriktionen ausprobiert, wie man solchen Prämissen genügen kann. Diese Herrschaftsstrategie unterscheidet sich kaum von dem, was immer schon von oben her betrieben wurde. Nur glauben die Leute an der Peripherie, sie hätten jetzt weit mehr Möglichkeiten, selbst zu erfinden, was sie jeweils tun, als es jemals der Fall war. Dabei geht es in Wahrheit nur um den Arbeitsplatz; ist er halbwegs sicher, läuft das Leben noch in geordneten Bahnen.

CLAUS PHILIPP: Mein Lieblingsbild von Peripherien ist immer, was Tolstoi in *Krieg und Frieden* beschreibt. Napoleon schickt einen Boten an die Front, mit dem Befehl, was getan werden soll. Bis der dort ist, hat sich die Situation aber völlig geändert. Nichts davon kann mehr exekutiert werden, der Verantwortliche muss sich einen neuen Befehl ausdenken. Vielleicht ist die ursprüngliche Order auch nie angekommen.

DIRK BAECKER: Das ist der springende Punkt. Darauf stellen wir uns gerade massiv um, in allen organisatorischen Milieus, ob Kirche, Sport, Politik oder EU.

CLAUS PHILIPP: Wie aber geht man wieder von der Peripherie zum Zentrum, damit es nicht um die 15 oder 20 Prozent Rendite, sondern erneut um die lange genügenden 4 Prozent geht, was gewisse Qualitäten ermöglichte? Dieser Druck ist doch ein totaler Wahnsinn.

DIRK BAECKER: Man müsste für solche Gegenstrategien Submilieus finden. Von erreichbaren Limits her gesehen heißt das immer Selbstaussbeutung. Von Anlegern Zufriedenheit bei 4 Prozent zu fordern, wenn anderes möglich scheint, kann es nicht bringen.

CHRISTIAN REDER: Wir leben in der reichsten Erbgengesellschaft der Geschichte. Damit meine ich nicht nur Flick, Horten, Agnelli & Co., sondern auch den Mittelstand. *Adventure Capital* erscheint mir dafür als interessante Möglichkeit, wenn wir von moralisierenden Appellen nichts erwarten. Geldvernichtung an der Börse wird als Fehlgriff hingenommen; warum wird das bei der Finanzierung von Projekten so ganz anders gesehen, verbrämt als Sponsoring? Erben, die ratlos herumhängen, mangels Kontakten, mangels sozialer Phantasie, fangen vielleicht an, Kunst zu kaufen. Es käme auf attraktive Angebote an, vom Forschungsprojekt über Filme bis hin zu Sozialarbeit. Dass angesichts der globalen sozialen Situation bildende Kunst so im Vordergrund steht, spiegelt, wie sich alles in Richtung Repräsentatives, Besitzbares und Spekulationen kanalisiert.

DIRK BAECKER: Dazu würde es sich lohnen, zum Fundraising für exponierte Projekte sorgfältige Argumentationsstrategien zu entwickeln. An unserer Universität Witten/Herdecke hat der Universitätsgründer Konrad Schily die Startgelder beschafft. Eine seiner Ideen hierfür war es, Vermögensbesitzern einen Weg aufzuzeigen, wie sie mit ihrem Geld auch einmal etwas Sinnvolles machen können, indem sie in die Bildung unseres Nachwuchses investieren.

CHRISTIAN REDER: Meine Beobachtung ist allerdings: Es herrscht Angst, viel stärker als vor zehn, fünfzehn Jahren, selbst in sehr etablierten Industriekreisen; Firmen werden aufgekauft, zerschlagen, allorts feindliche Übernahmen. Das hat exzessiv zugenommen, dieser Verlust an „bürgerlicher“ Sicherheit – in der reichsten Gesellschaft, die es je gab. Selbst für die Minorität sozial und kulturell Engagierter unter ihren Exponenten macht das langfristige Planungen zunehmend unmöglich. Es scheint so, als ob „das System“ das so will.

DIRK BAECKER: Das sehe ich ganz genau so. Das Zentrum der Weltwirtschaftsentwicklung wandert – das nennen wir Globalisierung – aus dem atlantischen in den pazifischen Raum und die Leute in den Vorstandsetagen und Unternehmerfamilien merken, dass das Modell der Produktion, das Modell der Finanzierung, das man in Europa seit Generationen mit Erfolg produziert hat, ausläuft. Das Kapital fließt wo anders hin, die Produktionstechnologien werden woanders entwickelt, die Märkte expandieren woanders. Natürlich haben die Angst. Aber jetzt kommt wieder der soziologisch entscheidende Moment: Was macht man mit der Angst? Stärkt

man sie? Oder schafft man erkennbare, das heißt begrenzte Angebote, sich mit alternativen Modellen des Weiterproduzierens so zu beschäftigen, dass man sie nicht gleich für eine beängstigende Alternative zum eigenen Modell hält?

Wie kann man zum Beispiel in Unternehmen übergreifende Lernzusammenhänge schaffen, von denen sowohl Studierende als auch die Unternehmen etwas haben, ohne dass das gleich als Rückfall in den Sozialismus angesehen wird? Solche Prozesse würden einige Jahrzehnte brauchen, bis sie auf breiter Basis greifen. Ständig gäbe es Anlässe, zu sagen, das bringt nichts, aber auch Erfahrungen, die im Weitermachen bestärken. Dazu bräuchte es Leute wie Sie, mit vielfältigen Projekterfahrungen, die junge Menschen an der Hand nehmen können und ihnen helfen, über gewisse Klippen hinüberzukommen. Dann merkt einer, die nächste schaffe ich vielleicht alleine, selbst wenn ich mich derzeit noch in schlecht oder unbezahlten Sphären bewege.

CHRISTIAN REDER: In solchen Fragen bin ich selbst sehr einem Projektdenken verhaftet, vielleicht weil mir Kontinuitäten kaum noch greifbar erscheinen. Etwas neu aufzubauen kostet auch ungleich mehr als vor zwanzig Jahren. Welcher Konzern ließe sich schon dafür gewinnen, Sektoren eine Kunstuniversität längerfristig und unter Wahrung gedanklicher Freiheiten als Entwicklungslabor mitzufinanzieren? Es bleibt bei abgezielten Projekten und Events.

Auch in der öffentlichen Verwaltung, wo ich länger als beratend-konzeptioneller Organisationsanalytiker tätig war, setzten sich immer systemkonforme Kräfte durch, obwohl es eine Zeitlang so schien, als ob sozial langfristig relevante Reformen greifbar wären. Das ist aber lange her. Signifikanter Weise sind die Erfahrungen auf der Gegenseite analog. Auch in „alternativen Projekten“ war es kaum möglich, interessante Kräfte auf etwas längere Sicht einzubinden; die viel zitierten Netzwerke haben sich genauso individualisiert und privatisiert wie alles andere. Soche Schwierigkeiten, Transfers zwischen unvereinbar erscheinenden Arbeitsfeldern und Positionen zu organisieren, begleiten mich während meines ganzen Berufslebens. Selbst gute Honorare nützen wenig. Bourdieus Glaube an zivilgesellschaftliche NGOs allein kann es doch nicht bringen?

DIRK BAECKER: Meines Erachtens muss man sich genau überlegen, wen man in welchen Projekten wohin mitzunehmen versucht und wen nicht. Einer meiner Kollegen in Witten glaubt, man müsse Ökonomen die

Systemtheorie der Wirtschaft nahe bringen. Ich halte das eher für vergebliche Liebesmühe und konzentriere mich statt dessen lieber auf deren konsequente Ausarbeitung, ohne zu versuchen, jemanden „mitzunehmen“.

CLAUS PHILIPP: In ihrer einzelgängerischen Perspektive halten Sie also den Ökonomisierungen von oben eine individuelle Ökonomisierung entgegen und sagen: Wenn ihr euch darauf konzentriert, was euch wichtig ist, dann konzentriere auch ich mich auf das, was mir wichtig ist. Ich werde mich jetzt nicht verzetteln in einem Dialog mit euch, der keiner ist.

DIRK BAECKER: Exakt. Wie lautet die wichtigste Regel der anonymen Alkoholiker? – Du kannst einem Alkoholiker nur helfen, indem du dir selbst hilfst. Und in diesen durchhierarchisierten vertikalen Strukturen sind gewissermaßen alle Alkoholiker. Sie sind süchtig nach ihren eigenen Formen.

CLAUS PHILIPP: Woraus entsteht diese Sucht?

DIRK BAECKER: Aus der mangelnden Fähigkeit, sich Alternativen vorzustellen und hoher Kompetenz im Umgang mit der Dynamik vertikaler Hierarchien. Wenn Sie das zwanzig Jahre lang gemacht haben, dann wissen Sie, wie so ein Laden tickt. Wollen Sie jetzt irgendwo anders anfangen weiter zu arbeiten, wo Sie nicht wissen, wie dieses Umfeld auf Sie wirkt? Also sorgen Sie lieber dafür, dass der Laden nach wie vor in Säulen strukturiert ist wie bisher, denn dabei kennen Sie sich aus.

CHRISTIAN REDER: Aber selbst in reformerisch nicht so eingegengten Zeiten wie heute sind „Projektwelten“ auch von einer analytischen Soziologie weitgehend negiert worden, obwohl es unter Aktivisten und Aktivistinnen permanent um Projekte gegangen ist. Als ich vor zwanzig Jahren in einem Podiumsgespräch an der Universität Wien mein damaliges Konzept einer *projektorientierten Organisation* [*Neuorientierung von Kunsthochschulen*, Wien 1985] diskutieren wollte, bin ich etwa bei Niklas Luhmann auf demonstratives Desinteresse gestoßen. Vertreter unseres Wissenschaftsministeriums hätten und haben sich nicht anders verhalten. Dabei ging es im Kern und mit vorerst bloßem Consulting-Wissen schlicht darum, Projekte stärker ins Zentrum universitär unterstützter Verfahrensweisen zu rücken, statt sie weiter als periphere Anhängsel zu betrachten. Die Umsetzung solcher Vorstellungen bleibt bis heute eine zähe Angelegenheit,

obwohl als Produktivität vor allem plausible – oder zu kritisierende – Projekte wahrgenommen werden, was für mich auch Publikationen vorerst einmal sind.

DIRK BAECKER: Da ist sicher etwas dran. Luhmann hat sich damals einfach nicht für dieses Feld interessiert, war völlig auf Gesellschaftstheorie und Systemanalyse konzentriert. Man braucht sich nur anzusehen, mit welchen Vokabeln unsere sozial-, geistes-, oder kulturwissenschaftlichen Beschreibungen in den letzten Jahrzehnten erstellt worden sind. Das Wort *Netzwerk* hat keine Rolle gespielt. Erst seit gut zehn Jahren ist es geläufiger. Hätten wir darüber früher nachgedacht, mit all dem, was das heißt, nämlich Abhängigkeit zwischen unabhängigen Positionen denken zu können, dann wären wir auch an ganz anderen Milieus interessiert gewesen, nicht bloß an den Blockaden im System. Man hätte in diesen im Grunde illusionistischen Apparaten verstärkt Lebenswelten fördern, Projektbedingungen viel komplexer begreifen können.

Transkription: Esther Hecht, Textfassung: Christian Reder