

Interview mit Prof. Hutter und Prof. Lampson im Kontext der Konferenz x-Organisationen 17. bis 19. November 2005

Das Interview führten Anna Stöber und Victoria von Groddeck

I: Sie beide führen auf dieser Konferenz den Workshop „Kunstvoll agieren: Reaktionen auf Kunst im Unternehmen“ gemeinsam durch. Was hat sie beide, einen Volkswirt und einen Musiker, zu einer Konferenz über Organisation, Management und Beratung geführt; und was hat sie bewogen, hier gemeinsam eine Veranstaltung anzubieten?

Hutter: Schritt eins war für mich die Anfrage von Dirk Baecker, ob ich nicht auf diesem Kongress etwas machen wollte und da habe ich – einfach auf die Referenz hin – ja gesagt. Schritt zwei war dann die Frage, was ich hier anbieten könnte. Ich habe viel zum Thema Kunst und Wirtschaft gearbeitet, einmal bezüglich der Wirtschaft und aber auch bezüglich Unternehmen, daher mein Bezug zum Kongressthema. Mit einer Website zu Corporate Cultural Responsibility hatte ich mich auch schon zu dem Thema profiliert, allerdings war ich damit nicht ganz zufrieden, weil mir da zu viele Kunstsammlungen von Unternehmern sind. Deshalb wollte ich diesen Workshop dezidiert auf künstlerische Intervention im Unternehmen fokussieren. Später kam dann die Bitte der Veranstalter, einen Co-Referenten zu dem Thema zu finden. Ich hatte dann erst an verschiedene Unternehmer gedacht, aber das war es ja gerade nicht, was ich wollte. Und dann kam mir die Erleuchtung und ich dachte mir, ich kenne sowieso den am Besten dafür geeigneten: Herrn Lampson. Das ist nicht nur eine Schmeichelei. Denn in einer der ersten Einführungsveranstaltungen, die ich an der Universität Witten/Herdecke erlebt habe, war Herr Lampson als Feature eingeladen, lange bevor er dort Professor und Dekan wurde. Seine Veranstaltung hatte mich damals zu Tränen gerührt, es war wirklich ein Erlebnis für mich. Und nachdem wir uns nicht mehr oft sehen, seitdem er in Hamburg einen neuen Wirkungskreis gefunden hat, dachte ich, dass das hier eine gute Gelegenheit ist. Und tatsächlich hat er es möglich gemacht.

I: Herr Lampson, was hat Sie zu dem Thema Organisation, Management und Beratung geführt?

Lampson: Zunächst einmal: Ich habe es sehr gern möglich gemacht und mich sehr gefreut. Wir haben sehr viel zusammen gearbeitet und immer wieder Begegnungen auch mit diesem Thema gehabt. Ich hatte große Lust zu kommen, weil Michael Hutter da ist, weil Dirk

Baecker da ist, weil ich vermutet habe, hier auch viele andere Kollegen und Bekannte aus meiner Zeit an der Universität Witten/Herdecke anzutreffen.

Aber grundsätzlicher: Wie bin ich zu Organisation und Management gekommen – ich habe ganz einfach mein ganzes Leben lang beide Seiten gelebt. Einmal wirklich inhaltlich künstlerisch arbeiten – komponieren, dirigieren, unterrichten, für die Inhalte stehen – und gleichzeitig an den Rahmenbedingungen, in denen das stattfindet, zu arbeiten. Immer mehr habe ich das Gefühl, dass diese beiden Seiten zusammen gehören. Und je nachdem, wo man gerade ist, bekommt man von der anderen Seite sehr, sehr wichtige Anregungen. Zum Beispiel komme ich gerade von einer künstlerischen Intervention in einem Leadership-Workshop in Prag. Ich mache das gar nicht als Berater oder Organisationsfachmann, sondern als Künstler. Ich bin Musiker und muss immer fort organisieren und ich bin es gewohnt, das, was ich tue, zu reflektieren.

Und an unsere erste Begegnung kann ich mich auch noch sehr gut erinnern. Ich habe damals noch nicht gewusst, ob man Professor mit zwei f oder mit zwei s schreibt. Es war für mich eine unglaublich ferne Welt, eine Universität. An Dich kann ich mich gut erinnern und an das Seminar. An die ganz, ganz inspirierte Atmosphäre da. Die Universität Witten/Herdecke kam mir damals als Freelancer, als Musiker wie in so einem Hochglanzprospekt vor. Dann aber zu erleben, dass die Menschen ganz fantasievoll bereit waren, auf Prozesse einzugehen– das war eine sehr bewegliche, eine sehr schöne Landschaft.

I: Und was hat dann dazu geführt, dass Sie letztendlich auch nach Witten gekommen sind? Was waren das vielleicht für Entscheidungen oder für Hintergründe?

Lampson: Ich kannte Michael Bockemühl gut und habe viele Veranstaltungen und Seminare mit ihm gemacht, auch längst, bevor er an der Uni Witten war. Eines Tages hat er mich dann eingeladen, Projekte an der Uni zu machen. Ich bin in Witten dann wirklich durch alle Schichten der Hochschule gegangen. Ich war erst ein Gastdozent und es kamen vier Leute in meinen Kurs, in jeder Woche eine andere Dame. Dann dachte ich, was ist das denn für ein komischer Verein. Ich habe aber irgendwie sehr bald gemerkt, dass das Umfeld wahnsinnig interessant ist. Im nächsten Semester kamen dreißig. Dann war ich wissenschaftlicher Mitarbeiter für ein Jahr, bin dann sehr schnell zum Professor gemacht worden und ein halbes Jahr später war ich Dekan. Ich bin dann sehr schnell immer zwischen organisatorischer und konzeptioneller Verantwortung hin und her gewechselt. Ich kannte das alles von früher. Wenn man mit einem Jugendorchester durch die Sowjetunion gereist ist, und das nicht nur einmal,

kommt einem Witten zu organisieren relativ unkompliziert vor – und dann habe ich das halt gemacht. Ich war dann eine ganze Weile in der Geschäftsführung und habe da sehr andere Seiten kennengelernt, als ich mir jemals habe vorstellen können.

I: Als Musiker und als Volkswirt sind Sie beide ja sozusagen akademisch die bunten Vögel dieser Konferenz. Wie würden Sie aus Ihrer fachlichen Perspektive heraus das theoretisch beschreiben, was für Sie eine Organisation darstellt?

Lampson: Eine Organisation ist für mich ein Teilaspekt von Zusammenarbeit. Organisation ist einfach für mich das Herstellen der Rahmenbedingungen, der Arbeitsbedingungen, der Lebensbedingungen für das, was ich tun möchte oder was ich bewirken möchte, dass andere tun. Ich empfinde Organisationsformen immer wieder als Spiegelbilder zu den Inhalten, als komplementäre Felder zu den Inhalten, um die es geht. Deshalb versuche ich überall, wo ich arbeite zu erreichen, dass Organisationen nicht nur Dienstleistung zum eigentlichen Zweck ist, sondern Teilaspekt des Eigentlichen. Im Moment leite ich eine Musikhochschule, eine Organisation, in der es keinen einzigen Menschen gibt, der über alles einen Überblick haben kann. Und trotzdem kann man das organisieren. Auch und gerade. Ich sehe Organisationen auch als eine künstlerische Ausdrucksform an.

I: Die Organisation und das Organisieren? Beides?

Lampson: Egal was ich mache, ich denke immer in Bewegungen. Darum haben mich Organisationen im statischen Sinne nie so interessiert. Allerdings muss ich das relativieren. Überall wo ich war, galt es, Fundraising zu machen, galt es, unlösbare Konflikte zu handeln und auch die Rahmenbedingungen einer Organisation als stehende Organisation mit zu bedenken. Aber mich hat immer interessiert, die Organisation zum Klingen zu bringen, zu durchleben, in Bewegung zu bringen und mich gerade an den Stellen nicht zufrieden zu geben, wo sie starr ist und Selbstzweck wird.

I: Ist für Sie denn Organisieren gleich Management? Oder gibt es da Unterschiede?

Lampson: Bei Management geht es darum, etwas, was schon ist, zu handeln. Mich interessiert aber mehr, etwas, was schon ist, zu verändern und möglichst immer unternehmerische, kreative, künstlerische in das Management hineinzubringen. Das macht manchmal

Schwierigkeiten. Aber ich liebe Zurufsorganisationen, ich liebe es, die Organisation zu irritieren und aufzuwecken. Jetzt im Moment leite ich eine Verwaltung mit immerhin vierzig richtigen Verwaltungsbeamten. Das macht richtig Spaß, ich liebe diese Verwaltung.

Hutter: Für mich kommt Organisation dreifach vor – was ich anstrengend finde. Einmal ist Organisation ein Teil des theoretischen Zugriffs. Wenn man sich mit Wirtschaft beschäftigt, dann ist Unternehmen die andere Seite des Hakens. Man bewegt sich dauernd an der Grenze zwischen dem Funktionssystem und der Organisation. Zweitens kommt Organisation dann als Zielsetzung innerhalb der Fakultät vor, nämlich in der Lehre. Denn man bildet in der Lehre junge Menschen aus, die später in Organisationen arbeiten und entscheiden werden. Zum Dritten kommt Organisation als Organisation vor, in der ich arbeite. In den achtzehn Jahren, in denen ich in Witten/Herdecke bin, bin ich mehrfach zwischen der Seite des Organisiert-Werdens und des Organisierens hin und her gewechselt. Und egal, auf welcher Seite ich bin, fand ich es anstrengend, nicht auch auf der anderen zu sein: Wenn ich Dekan bin, sehe ich die Dinge, zu denen ich nicht komme; wenn ich Professor bin, muss ich aushalten, dass andere die Organisationsentscheidungen treffen.

I: Und wie würden Sie den Managementbegriff fassen, gerade wenn Sie sagen, dass es drei Zugriffe auf Organisationen gibt? Gibt es besonders intelligente Strategien, sich darin zu bewegen?

Hutter: Management ist einerseits der Versuch, gegen den Strich zu bürsten und andererseits, etwas in Ordnung zu halten. Den zweiten Aspekt gibt es an der Uni gottseidank selten. Da ist so viel Bewegung, dass man dauernd Veränderungen und Klippen im Blick haben muss. In finanziell prekärer Situation gibt es nie Management des Normalen, sondern immer Management am Rande des Abgrunds. Ich habe da auch keine Vorschläge, was sich besonders bewährt. Aber ich würde denken, dass jemand, der versucht, sich von dem Geschehen soweit zu isolieren, dass er es überdenken kann, schwerlich mit dem Fluss mitkommuniziert und darin aufgeht. Wenn man drin aufgeht, dann geht das nur vollständig und rund um die Uhr.

I: Wäre dieses Ganz-Darin-Aufgehen ein Punkt, an dem Sie Potential für Beratung sehen würden?

Hutter: Beratung ist ein extrem breiter Begriff. Der ist lange vor Organisation da und hört lange danach auf. Insofern ist es schön, dass es mittlerweile die verschiedensten Beratungskonzepte gibt. Mir persönlich liegt eine Beratung nahe, die auf minimale Intervention zielt. Die künstlerische Intervention ist eine der Möglichkeiten, sprachlos Wertekommunikation zu beeinflussen. Ich kann auch sehen, dass Beratung für Unternehmen zum Normalzustand wird, eben weil es hilft, wenn man die Außenseite mit sich führt und dadurch Seitenwechsel routinemäßig betreiben kann. Aber ich denke, dass die Generation von McKinsey und BostonConsulting eine Welle ist, aber es kommen noch viele Wellen, die weitaus differenzierter sein werden, wahrscheinlich auch dezentraler und spezialisierter.

I: Herr Lampson, wenn man Organisation als etwas betrachtet, was man zum klingen bringt – wie passt dazu Beratung, was auch immer man darunter verstehen mag?

Lampson: Ich habe immer wieder musikalische Interventionen in Unternehmen gemacht, meistens im Zusammenhang mit Leadership-Seminaren. Und mir ist wichtig, dass es nur einen indirekten Bezug zwischen künstlerischen Inhalten und der Organisation gibt, dieser indirekte Bezug aber ganz direkt wirksam ist. Denn der Fokus liegt auf der Fähigkeit, zu hören. Als Musiker unter Nichtmusikern merken sie, dass Menschen das aufmerksame Aufnehmen von Informationen mit Hören verwechseln. Aber das Aufnehmen von Information ist nur ein ganz kleiner Teilaspekt von Hören. Hören heißt Zeit schaffen, Raum schaffen, sich in einem Spannungsverhältnis zwischen großer Offenheit und punktgenauer Konzentration zu bewegen. Hören heißt, sich in Zeiträumen zu bewegen. Denn im Hören kann man nicht abstrahieren: mit dem Hören taucht man in die Zeit ein, man schafft Zeit. Und das ist eine Dimension, die in jeden menschlichen Zusammenhang gehört, gerade in Unternehmen. Die meisten Unternehmen sind Monokulturen – sie schaffen keine Ressourcen, sondern verbrauchen sie. Deshalb ist es wichtig, Unternehmen zu zeigen, wo die Stellen sind, an denen sie Ressourcen erneuern können und die wesentlichen Ressourcen sind eben die Lebensbedingungen der Menschen. Zu diesen Lebensbedingungen gehört nicht nur das Hören, aber auch. Deshalb muss man immer wieder die Zwischenräume finden – ich finde das Wort Intervention sehr gut – wo man die Kunst um der Kunst willen leben kann. Denn dann kann man indirekt das bewirken, wozu es Kunst gibt. Wenn man diese Manager, wenn sie hibbelig und unruhig mit ihrem Handy herum machen, zur Ruhe bringt und ins Hören eintunkt, dann merken sie, dass vieles im Lichte von diesem Hörprozess, was sie auch professionell beschäftigt, sich anders besprechen lässt.

I: Für Unternehmen in der heutigen Zeit ist es also etwas sehr Wichtiges, Managern beizubringen zu hören?

Hutter: Überhaupt Wahrnehmen. Hören, Sehen oder auch Lesen, die ganze Palette der Sinnesformen eben.

Lampson: Ich glaube, dass es nur in einer Zwischenphase so sein wird, dass man vom „Beibringen“ reden muss. Und es stimmt. Das Ideal wäre es, dass alle Lebensbereiche in die Unternehmen hineinragen, die zum Hören, zum Sehen, zum Reflektieren, zum Abstandnehmen anregen. So wie es eine Zeit gab, in der man bemerkt hat, dass man auch Farben braucht oder Pausen einen Sinn haben, so wird auch dafür eine Zeit kommen.

Hutter: Außerdem muss man Unternehmen dazu bringen, dass sie sich trauen, das auszuhalten. Weil das riskant ist. Wir wissen sehr wohl, dass diese Art von Dazwischengehen spalten kann und Spalten, die es bereits gibt, auseinanderrücken kann. Das macht man nicht ohne Not.

I: Vorhin sagten Sie, dass Organisation eine Monokultur sei. Denken Sie, dass das ein genuines Problem von Organisation ist oder ist es eher eine neue Entwicklung?

Lampson: Es ist ja nicht so, dass die künstlerische Welt keine Monokultur wäre. Zum Beispiel gehört es für mich als Präsident von einer Musikhochschule zu den wichtigsten Zielen, Studenten dazu zu bringen, in unterschiedlichen Kontexten kommunizieren zu können. Dass sie sich nicht nur daran stoßen, wenn Menschen nicht hören sondern gerade in einer solchen Kommunikation anfangen, sich selber anders zu sehen und darin auch Möglichkeiten für ihre Kunst zu sehen. Junge Künstler sind oft wie Spitzensportler, unglaublich gut, unglaublich perfekt, aber sie haben aber sehr eingeschränkte Berufsperspektiven. Aber sie könnten sie erweitern, wenn sie lernten, ihre Fähigkeit zu reflektieren und diese Fähigkeiten in unterschiedliche Kontexte einzubringen. Da sehe ich ein sehr interessantes Entwicklungsfeld für Musikhochschulen.

I: Sehen Sie gegenwärtig besondere Herausforderungen für Organisationen in deren Management oder auch für Berater?

Hutter: Das kann man auf verschiedenen Ebenen angehen. Niedriglohnländer sehe ich durchaus als eine existentielle Herausforderung. Wenn man angesichts von Arbeitslosigkeit mit künstlerischer Intervention käme, dann würde das nur noch als Hohn und Sarkasmus empfunden. Andererseits ist es gerade für Menschen ohne Lohnbeschäftigung um so wichtiger, dass sie etwas mit sich anfangen können. Als Künstler oder Wissenschaftler hat man das vielleicht gelernt. Und da sind dann diese Millionen, die das nie gelernt haben und die in ein Loch fallen, wenn ihnen auch noch dieses Minimum an Gebraucht-Werden genommen wird. Das wirklich Deprimierende ist dann, dass man das schon den Zehnjährigen ansieht, dass das nichts mehr wird, weil eben die Fehler bereits gemacht wurden.

I: Ist das Agieren in unterschiedlichen Kontexten für Sie, Prof. Lampson, eine Herausforderung, die für jeden der in Organisationen agiert, eine zentrale Bedeutung haben sollte?

Lampson: Ich denke, dass die Bereitschaft, sich in unterschiedlichen Kontexten zu bewegen - bzw. eine solche Bereitschaft zu entwickeln- viele Probleme lösen würde. Es geht dabei, um die Bereitschaft, die eigenen Probleme selbst zu lösen. Es ist wichtig, sich von der weit verbreiteten Erwartung zu distanzieren, dass es in der Organisation irgendwo eine Stelle gibt, die die eigenen Probleme löst oder lösen müsste. Ich finde es daher wichtig, sich nicht nur in unterschiedlichen Kontexten zu bewegen, sondern sich erst mal überhaupt zu bewegen. Als ich in Hamburg an der Hochschule für Musik und Theater vor einem Jahr angefangen habe, habe ich mit jedem meiner Verwaltungsmitarbeiter ein persönliches Gespräch geführt. Eine Frage, die ich dabei gestellt habe war: „Wo möchten Sie denn hin?“ Die Antwort lautete zumeist: „Ich möchte nirgends wohin, ich möchte hier bleiben“. Wenn ich danach gefragt habe, was hier verändert werden sollte, wurde mir entgegnet, dass man nicht den ganzen Tag darüber nachdenke, was man verändere oder verändern sollte. Man arbeite hier. Zuerst war ich davon ein wenig erschrocken, bis ich merkte, dass dies auch eine Qualität ist. In meiner Musikhochschule treffen zwei Gegensätze aufeinander. Auf der einen Seite gibt es dort eine beamtete Verwaltung und auf der anderen Seite brandet ein quirliges Gebilde von Studenten und Professoren. Jeder davon ist ein Genie. Jeder davon hat nur ein Projekt und das ist er selbst, und das aber bitte sofort. Es ist höchst spannend, mit welcher Gelassenheit so eine Verwaltung das auflaufen lässt, mal kooperiert, mal nicht kooperiert.

Zuerst dachte ich dieses Aufeinandertreffen, sei eine Art Bruchstelle, ein Fehler im System. Inzwischen merke ich, dass das höchst spannend ist, diese Kulturen aufeinander loszulassen und zu beobachten, wie sie miteinander in Kommunikation treten.

Um nun auf die Frage zurückzukommen, ich finde gerade in einer solchen Lehrinstitution besteht die Notwendigkeit und Chance, sich auf unterschiedliche Perspektiven und Kontexte einzulassen. Dies birgt die Chance, eine Kultur zu formen, in der jeder einzelne seine Fähigkeiten einbringen und weiter entwickeln kann. Wenn man dann erlebt, dass eine Frau, die vierzig Jahre lang in einem bestimmten Büro gesessen hat, immer noch abends in die Konzerte geht, und ihre Organisation liebt, in der sie arbeitet, dann merkt man schon, dass es funktioniert.

I: Herr Lampson, thematisieren Sie an Ihrer Hochschule die Beobachtung des „cultural clashes“ und die Möglichkeiten, die daraus entstehen?

Lampson: Ich fang damit an. Uns steht bevor, dass unsere Verwaltung mit den Verwaltungen der Hochschule der Bildenden Künste und der Neuen Bauhochschule zusammengelegt werden sollen. Das alles geht mit viel Verunsicherung einher und ich führe viele Gespräche mit Behörden. Der Musikhochschule erlebt dabei selbst, was für eine Chance darin besteht, noch ein Organismus mit einer Verwaltung zu sein, in der die Mitarbeiter wissen, warum sie und für welches Projekt sie die Zahlen in einen Computer eingeben. Ich bin sehr gespannt, ob es mir gelingt, mit diesem Argument, dass das bei uns gelebte Verhältnis von Organisation und Inhalt eine produktive Qualität hat, in die politische Entscheidung der Verwaltungszusammenlegung eingreifen zu können.

Hutter: Dies zielt natürlich überhaupt auf das Problem der öffentlichen Unternehmen, wo immer noch geglaubt wird, durch Konzentration und Vereinheitlichung, Kosten zu senken. Während anderswo bereits über Dezentralisierung geredet wird, wird da noch fester zentralisiert. Und die Resistenz ist größer, weil der unmittelbare Druck des Marktes nicht so groß ist. Man kann einfach vor sich hin politisieren und politische Argumente austauschen und das ist schade. Insofern würde man sich wünschen, dass bei Kongressen, wie diesem, mehr Leute aus öffentlichen Unternehmen oder Berater für öffentliche Unternehmen teilnehmen.

I: Denken Sie, es müsste ein neues Verständnis von Organisation geben, um die verschiedenen Dimensionen besser fassen zu können?

Hutter: Ja, was heißt neu? Fragt sich nur für wen? Also, im Sinne des Kontext dieses Kongresses ist das systemtheoretische Verständnis von Organisation sicherlich nicht ganz neu. Wenn wir hier einen Workshop machen -und ich urteile jetzt so vom Erleben dieser Eröffnungsveranstaltung und der ganzen Selbstdarstellung und auch der Teilnehmerliste- dann trifft man auf ein sehr aufgeschlossenes Beraterpublikum, dass sich da noch ein Stück weit munitionieren will, auf dem Weg, auf dem sie sowieso schon unterwegs sind. Man muss hier keine Überzeugungsarbeit leisten. Ich würde ganz anders sprechen, wenn ich beispielsweise dem Bahnvorstand etwas erklären oder vor A.T.Kearney-Leuten reden müsste. Insofern ist es hier nicht neu und es ist ein völlig unterschiedliches Herangehen, ob ich jetzt mit einem Kreis arbeite, wo die Grundübungen gemacht sind, oder ob ich, mit aller Vorsicht und ohne irgendwie daran zu glauben, die richtige Lösung zu haben, mit dem Kreis rede, wo ich weiß, dass sie anders gepolt sind.

I: Wenn Sie meinen, dass öffentliche Unternehmen mit einem systemtheoretischen oder sagen wir mal mit postmodernen Organisationsverständnis bessere Entscheidungen treffen würden., Wie könnte es dann gelingen, postmoderne Organisationsvorstellungen gesellschaftlich anknüpfbar zu machen?

Hutter: Ich würde sagen, dass muss man gelassen machen. Systemtheorie zu verbreiten ist ein Projekt für 100 Jahre. Das dauert lang und das geht, würde ich sagen, viral, und vielleicht geht es auch nicht. Evolution vollzieht sich auch in der Weise, dass gute Ideen auf schlechte Bedingungen treffen und sich lange Zeit nicht durchsetzen

I: Herr Lampson, hilft Ihnen das Theorieverständnis, das Prof. Hutter vertritt, bei Ihrer täglichen Arbeit?

Lampson: Ich habe sehr viel in den Gesprächen mit Prof. Hutter und Prof. Baecker gelernt. Ein künstlerisches Lebensgefühl ist ein wirklich anderes als ein wissenschaftliches, es ergänzt sich aber komplementär. Als Künstler sieht man, was richtig ist. Man sieht es sofort, und wenn man dann noch eine Theorie angeboten bekommt, die das auch noch denken kann, was man vorher schon gesehen hat, kommt man zu Gedankenformen, in denen man darüber

kommunizieren kann. Insofern bietet sich diese Theorie als ein Instrumentarium an, um wirklichkeitsnäher zu sprechen. Theorie wird für mich bei meinen operativen Tätigkeiten dann sozusagen wirklichkeitsdurchlässig. Ich versuche nicht über eine theoretische Ebene zu überzeugen, sondern ich versuche erst mal herauszufinden, in welcher Interessenslage sich mein Gegenüber befindet. Warum will er das, was er will. Meistens geht es ja nur sekundär um das, was primär als Gesprächsanlass dient. Ich versuche die tiefliegenden, motivierenden Interessen zu finden. Wenn ich so spreche, merken Sie, dass ich die Vorstellung habe, dass ich mich in einem System bewege, das ich als Landschaft mit unterschiedlichen Wärme- und Kälteverhältnissen wahrnehme.

Man braucht ein Gespür, dass das, was gesagt wird, nur selten das ist, um was es geht. Beispielsweise sind aber auch der Druck, mit dem was gesagt wird, oder der Druck, mit dem Termine gemacht werden, oder die Konstellation, in der eingeladen wird, Indizien dafür, was eigentlich relevant ist, was aber wiederum nicht personlasierbar ist. Es geht in Organisationen immer um ganz verschiedene, sich überlagernde Interessen, Tatsachen und Verhältnisse. Und dafür ein Realitätsgefühl zu bekommen, dabei hilft auch Theorie.

Hutter: Diese Ausführungen sehe ich als schönes Beispiel für einen praxisbezogenen, eigenständigen Zugriff auf Theorie. Es ist ja nicht so, dass man alles eins zu eins umsetzt, was Systemtheoretiker vorschlagen, selbst wenn sie konkret beraten.

Für mich ist Theorie als Reflexionsinstrument auch in der Musik extrem wichtig. Es geht dabei um die Fähigkeit zu abstrahieren. Ich sehe es als geistiges Bodybuilding, denn eines der großen Probleme, die ich oft beobachte, ist, dass Leute nicht von sich selbst abstrahieren können. Gerade als Praktiker finde ich es daher äußerst wichtig, seine Situation immer wieder in einem möglichst ambitionierten, klaren Theorieansatz zu reflektieren. Wenn man es schafft sich in Abstraktionen zu bewegen, bekommt man auch wieder Gier, zurück zu den Problemen zu kommen – aber anders. Der Lösungsversuch wird aber ein anderer sein, weil sich die Sichtweise geändert hat.

I: Welchen Unterschied sehen sie zwischen Künstlern und Managern im Verhalten in Organisationen?

Lampson: Künstler sind immer ihr eigenes Projekt -Ich bin das auch- und für sie ist es wahnsinnig schwer, von sich selbst zu abstrahieren. In Unternehmen dient man immer einem Zweck oder man muss zumindest so tun und dies erzeugt Spannungen. Einem Manager fällt

es sicher leichter. Aber gerade das Zusammenbringen dieser Welten ist fruchtbar. Einem Künstler tut das mal sehr gut, von sich selbst zu abstrahieren, und umgekehrt ist die Erfahrung für einen Manager hilfreich, ihm das Vertrauen zu geben, dass er auch ohne das Unternehmen eine Identität besitzt und zwar auch im Unternehmen und nicht erst nach Feierabend.

I: Kann diese Erfahrung als künstlerische Intervention gefördert werden?

Hutter: Das ist jetzt ein weiterer Sprung, aber er führt uns wieder zurück zur Frage der Theorie. Die Theorie ist nur das Gerüst, wenn man so will, das dann nicht mehr gebraucht wird. Wenn man sich aufgrund der Theorie dafür entscheidet, in einer bestimmten Art und Weise etwas zu platzieren, z.B. als künstlerische Intervention, dann wirkt es so, wie es wirkt. Und es wirkt so wie vorhin besprochen, eben spaltend, dezentralisierend, abstrahierend, allein dadurch, dass Werte gegeneinander gesetzt werden. In dieser Situation muss man sich in der Organisation mit einer anderen Perspektive auseinandersetzen und dann entsteht daraus eine Chance zur Weiterentwicklung, die meines Erachtens schneller funktioniert als Weiterbildungen oder MBA-Kurse.

Wir denken immer schon wieder in die eine Richtung, die letztendlich auf das Erwerbsziel des Unternehmens abzielt. Das ist auch nicht zu ignorieren, aber es funktioniert andersrum genauso. Auch der Künstler kann davon lernen, sich mit anderen Kommunikationskontexten und Wertekodierungen zu beschäftigen. Dabei ist interessant, dass oft die Theoriebeschäftigung von Künstlern sofort dabei endet, dass man die Theorie als Spielmaterial verwendet. Theorie wird dann einfach literarisiert oder in ein Konzert gegossen. Politisches wird beispielsweise in Klangpartikel aufgelöst und dann meint der Künstler, dass er auf diese Weise politisch wird, was in den siebziger Jahren eine völlig legitime Art und Weise des Komponierens war. Künstler haben aber auch heute oft das Gefühl, dass sie in der Gesellschaft vorkommen und dass ihr Projekt nur vollkommen ist, wenn es Gesellschaft reflektiert. Der übergeordnete Gedanke ist auch hier der des Kontextwechsels, aber die Blickrichtungen sollten dabei möglichst wechseln, sonst ist es wiederum nichts anderes als ein Ansaugen von Ressourcen zu einem monokulturellen Zweck.

Lampson: Da kann ich mich gleich anschließen. Ich finde als Künstler oder auch als Theoretiker hat man ein Recht darauf, wirklich Utopien zu denken und auch für möglich zu halten.

Der gesamte wirtschaftliche Gestus ist dominant. Genauso wenig, wie man der Schwerkraft entkommen kann, kann man dieser Dominanz der wirtschaftlichen Gesichtspunkte entkommen. Deswegen scheint es mir gerade für die Wirtschaft wichtig zu sein, sich mal zurückzunehmen, auch mal zu schweigen, von seinem eigenen Gesichtspunkt einmal abzusehen und etwas anderes, und zwar etwas prinzipiell anderes, gelten zu lassen. Es würde eine unwahrscheinliche Kraft entstehen, wenn Wirtschaftsunternehmen diese Fähigkeit auf ganz unromantische, nicht menschennde Weise entwickeln würden. Und zwar nicht als ein bisschen Sponsoring und Kulturförderung - was wunderbar ist, wenn man es bekommt -, sondern als selbstverständliche Eigenschaft des Unternehmens, in einem aktiven Sinne zu sehen. Das wäre dem eigenen Zweck dienlich, würde aber auch die Perspektive eröffnen, Mechanismen und Verhaltensweisen zu entwickeln, die Freiräume für Anderes und Neues schaffen. Das fängt letztlich in zehnmütigen künstlerischen Interventionen an, aber wenn es einmal Unternehmenspolitik werden würde, solche Freiräume zu schaffen, würde sich dadurch eine unglaubliche Kraft entfalten.

Hutter: Das ist eigentlich eine unheimliche Sache. Die wirtschaftliche Dominanz ist letztlich ein Attraktor, dem im Unternehmen alles unterstellt wird. Um besser zu werden sind Mitarbeiter bereit vieles zu unternehmen und so werden künstlerischen Interventionen erst einmal dazu genutzt, kreativer oder besser zu werden. Dies kratzt aber noch nicht an dem Attraktor. Die Frage ist also, wie man diesen Attraktor der wirtschaftlichen Dominanz dekonstruieren kann? wie kommt man an ihn heran? Nicht einmal der CEO kann dies und vielleicht ist er auch der am wenigsten dafür Geeignete. Vielleicht bräuchte man eine Art Gorbatschow-Figur. Nach dem Motto „Ich bin der Generalsekretär und dekonstruiere das, dessen Chef ich bin.“

Das was zur Zeit in Unternehmen passiert, ist, dass sie Kunst als Wertekommunikation dazu nutzen, um es als relevantes Thema hoch zu stilisieren, damit genau das gar nicht thematisiert wird.

I: Was fällt Ihnen, als abschließende Frage, zum X der X-Organisationen ein?

Lampson: Als ich zum erstenmal diese Mails gekriegt habe, dachte ich, es sei ein Spam, aber zum Glück habe ich dann ein paar mal hingeguckt. Zuerst fiel mir zum X gar nichts ein. Ich habe nur gedacht, dass es vielleicht ein interessantes Spiel mit einem Buchstaben ist, der hier für das x-beliebige stehen kann, der aber auch ein Kreuzungspunkt ist.

Hutter: Das X kommuniziert nicht schnell. Wenn man versucht anderen zu sagen, wo man jetzt hinfährt, dann kann man sich nicht damit begnügen zu sagen, ich fahre zu einem Kongress über X-Organisationen. Also sagt man es gar nicht so, sondern versucht irgendwie eine andere Formulierung zu finden. Das mag intern jetzt für den Kongress anders sein und auf der Ebene kann man eben anfangen über Xe zu reflektieren, aber das tut man logischerweise erst dann, wenn man angekommen ist, weil man vorher was zu tun hat.

I: Für was steht denn nun nach den ersten Stunden des Kongress das X?

Hutter: Ein marketspace.

Lampson: Ich würde das X stehen lassen, mich mal dran reiben, mal denken, ach, das ist ein bisschen zu schick. Dann wieder denken, ach, aber warum denn nicht und dann einfach damit spielen.

I: Vielen Dank für das Gespräch.

Zu den Personen:

Prof. Elmar Lampson

geb. 1952 in Koblenz, studierte Komposition, Musiktheorie und Violine an den Musikhochschulen in Hannover und Würzburg. Als Komponist und Dirigent trat er bei zahlreichen internationalen Festivals auf und unternahm Konzertreisen durch fast alle europäischen Länder und weite Teile der ehemaligen Sowjetunion. Elmar Lampson ist Mitbegründer des seit 1989 jährlich stattfindenden Musikfestes "Hörwelten"- Hamburger Begegnung im Zeichen zeitgenössischer Musik, leitete fünfzehn Jahre lang die Orchester-Akademie Hamburg und war Professor für Ensemble Leitung - Neue Musik an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Heute ist er Präsident der Hochschule für Musik und Theater Hamburg und lehrt dort als Professor für Komposition und Theorie. Außerdem lehrt er Phänomenologie der Musik an der Universität Witten/Herdecke, wo er bis September 2004 Dekan der Fakultät für das Studium fundamentale und Mitglied der Geschäftsführung war.

Prof. Dr. Michael Hutter

hat seit 1987 den Lehrstuhl für Theorie der Wirtschaft und ihrer Umwelt an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsinteressen reichen von der Kultur- über die Medien- zur Informationsökonomik. Michael Hutter war zeitweise Dekan der Wirtschaftsfakultät, Präsident der Association for Cultural Economics International (ACEI) und Visiting Scholar des Getty Research Institute. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift "Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie". Gegenwärtig arbeitet er an drei Buchprojekten: "Neue Medienökonomik", "Beyond Price. Value in Culture, Economics and the Arts" und "The Co-Evolution of Economy and Art. Ten Case Studies"