

Zürcher Hochschule der Künste ZHdK  
Master Art Education  
Vertiefung Kulturpublizistik  
Masterthesis FS 2015  
Michael Fässler

# Anhänge

# Inhaltsverzeichnis

(Anhänge in willkürlicher Reihenfolge. Interview-Transkripte sind vertraulich zu behandeln.)

Anhang 1: Memo zum Text von Mead 1934	4
Anhang 2: Memo zum Text von Albert / Whetten 1985	13
Anhang 3: Memo zum Text von Balmer / van Riel 1997	34
Anhang 4: Memo zum Text von Corley / Gioia / Schultz 2000	48
Anhang 5: Leitfäden und Transkripte	62
Anhang 6: Moodboard Interviews	250
Anhang 7: Verworfenene Ideen für einen Verortungs-Fragebogen	256
Anhang 8: Konzept Umsetzung Praxisteil	258
Anhang 9: Konzept für Externe (Gesprächspartner)	267
Anhang 10: Stichworte für Gespräch mit Basil am 29. August 2014	269
Anhang 11: Zeitplan MA-Arbeit	275
Anhang 12: Fragen an Thom Hirter, Grafiker	276
Anhang 13: Mögliche Motive Fotoessay Stapferhaus	277
Anhang 14: Outtakes Bildessay Staspferhaus-Büros	278
Anhang 15: Inspiration Grafik	284
Anhang 16: Entwurf Layout Interviews	290
Anhang 17: Layout: 13 Prämissen	293
Anhang 18: Cover-Entwürfe	294
Anhang 19: Screenshots aus Mindmap	307
Anhang 20: Unreplied E-Mail to Majken Schultz	318
Anhang 21: Prüfungstext	319

## Anhang 1: Memo zum Text von Mead 1934

*Einleitende Anmerkung zu den Memos: Die Schlussfolgerungen, welche in den Memos während der Lektüre der Texte festgehalten wurden, sind nicht in allen Fällen identisch mit den finalen Schlussfolgerungen in der Diskursanalyse und sind daher eher als un abgeschlossene Skizzen und Notizen denn als gültige Ausführungen zu lesen und verstehen. Die Memos wurden im Originalzustand belassen, die Rechtschreibung etc. wurde nicht angepasst. Der Text von Mead 1934 wurde in der finalen Diskursanalyse nicht berücksichtigt, wird in diesem Rahmen der Vollständigkeit halber trotzdem aufgeführt (siehe Seite 204/305 in Masterarbeit für die Verortung des Textes).*

Nach dem ersten Durchlesen des Textes wird mir nicht klar, weshalb der Text für meine Fragestellung zentral ist. Dass das Wort „Identity“, das in der momentanen Fragestellung einen zentralen Platz hat, im Text von Mead nicht vorkommt, macht mich skeptisch. Habe ich die richtige Auswahl getroffen? Andererseits erscheint mir der Text wichtig, weil er in der Lektüre der vielen Papers in den letzten Wochen immer wieder ins Spiel gebracht wurde, und weil sich Albert / Whetten explizit darauf beziehen. Ich habe mich daher entschlossen, trotzdem einen Tag mit dem Text zu verbringen, sei es auch nur darum (im schlimmsten Fall), um das vorläufige Beobachtungsraster zu testen. Der Text gibt keinen Aufschluss darüber, dass der Text anknüpfbar ist für Debatten, die über das eigene Ich hinausgehen (bsp. Organisationen). Das war ganz offensichtlich nicht die Intention des Schreibers. Das kam später dazu von anderen Autoren. Es war also sicher in keiner Weise die Intention des Autors, einen Grundstein zu legen, um über die Identität von Organisationen nachzudenken.

Der Text zeigt, und das erscheint mir sehr wichtig dass ein Mensch keine eine Insel ist, sondern sich immer in sozialen Kontexten bewegt, von diesen sozialen Kontexten beeinflusst wird und diese beeinflusst. Es macht also keinen Sinn, eine Person, eine Identität isoliert zu betrachten sondern muss immer auch im grösseren Kontext gesehen werden. Hier sehe ich (zu einem sehr frühen Zeitpunkt, das bin ich mir bewusst), eine Parallele zur Organisationskommunikation und zu meiner Forschungsfrage. Auch Organisationen bewegen sich in sozialen Kontexten, haben sogenannte „Stakeholders“ (auf deutsch kommt das noch besser zum Ausdruck mit dem Wort „Anspruchsgruppen“), zu denen sie sich verhalten (müssen), und deren Verhalten wiederum durch das Verhalten von Organisationen beeinflusst wird.

Ich sehe in diesem Text auch schon erste Anknüpfungspunkte an meinen frühen Leitsatz „Man muss immer an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist“. Identität wird bei Mead eigentlich immer auch als Prozess begriffen, nicht als starres Konstrukt. Und auch: Man kann Konsequenzen des eigenen Handelns immer antizipieren, aber man weiss nur, wie es wirklich wird, wenn man es selbst ausprobiert. Was mir im Text von Mead etwas unterentwickelt scheint, sind spontane Handlungen. Menschen handeln (zum Glück) nicht immer nur so, wie es von anderen gewünscht wird, sondern brechen immer wieder aus diesen Erwartungen aus. Die Handlungen des Innovators, des Querdenkers scheinen kein Thema zu sein. Das Menschenbild, das Mead entwirft, hat etwas von einem Mitläufer. Man kann die Erwartungen erfüllen, oder eben auch nicht. Und damit alle überraschen. Den Kodex brechen. Wichtig ist nur: Beides gleichzeitig funktioniert bekanntlich nicht. Offen bleibt für mich nach der ersten Analyse des Texts die Frage, inwiefern man bei den Thesen von Mead, die für Personen geschrieben wurden, schlussfolgern darf, dass sie auch für Organisationen applizierbar sind. Organisationen handeln in der Regel so, wie es ihre Stakeholder, erwarten. Gleichzeitig werden die Erwartungen der Stakeholder auch durch das Handeln der Organisationen konstituiert. Es ist ein Prozess mit Wechselwirkungen. Das „Self“, die Identität der Organisation als Teil eines grösseren sozialen Prozesses. Das erscheint mir stimmig und wichtig, ich bin mir aber noch nicht sicher, inwiefern ich diesen Transfer selber herstellen darf.

Nach dem zweiten Durchlesen und dem ersten Ausfüllen des Beobachtungsrasters bin ich gespannt, die nachfolgenden Autoren des Korpus (Albert / Whetten, Balmer / van Riel / Corley / Gioia / Schultz) auf Mead reagieren werden. Und wie so der kurze, ausschnittshafte Text als derart zentral betrachtet wird in diesem Diskurs.

### 1. Suchfragen

\_Wird ID definiert? Wenn ja, wie?

Der Text dreht sich ausschliesslich um das Wesen von Personen, daher können die Begriffe „Corporate Identity“ und „Organizational Identity“ bereits von Beginn weg ausgeblendet werden. Der Begriff „Identity“ spielt im Text ebenfalls keine Rolle, er taucht unter diesem Namen an keiner Stelle auf. Das Konzept, das hinter dem Begriff „Identity“ steht, ist im Text allerdings absolut zentral. Mead spricht nicht von „Identity“, sondern von „Self“. Ich gehe im Rahmen dieser Ar-

## Anhang 1: Memo zum Text von Mead 1934

*Einleitende Anmerkung zu den Memos: Die Schlussfolgerungen, welche in den Memos während der Lektüre der Texte festgehalten wurden, sind nicht in allen Fällen identisch mit den finalen Schlussfolgerungen in der Diskursanalyse und sind daher eher als un abgeschlossene Skizzen und Notizen denn als gültige Ausführungen zu lesen und verstehen. Die Memos wurden im Originalzustand belassen, die Rechtschreibung etc. wurde nicht angepasst. Der Text von Mead 1934 wurde in der finalen Diskursanalyse nicht berücksichtigt, wird in diesem Rahmen der Vollständigkeit halber trotzdem aufgeführt (siehe Seite 204/305 in Masterarbeit für die Verortung des Textes).*

Nach dem ersten Durchlesen des Textes wird mir nicht klar, weshalb der Text für meine Fragestellung zentral ist. Dass das Wort „Identity“, das in der momentanen Fragestellung einen zentralen Platz hat, im Text von Mead nicht vorkommt, macht mich skeptisch. Habe ich die richtige Auswahl getroffen? Andererseits erscheint mir der Text wichtig, weil er in der Lektüre der vielen Papers in den letzten Wochen immer wieder ins Spiel gebracht wurde, und weil sich Albert / Whetten explizit darauf beziehen. Ich habe mich daher entschlossen, trotzdem einen Tag mit dem Text zu verbringen, sei es auch nur darum (im schlimmsten Fall), um das vorläufige Beobachtungsraster zu testen. Der Text gibt keinen Aufschluss darüber, dass der Text anknüpfbar ist für Debatten, die über das eigene Ich hinausgehen (bsp. Organisationen). Das war ganz offensichtlich nicht die Intention des Schreibers. Das kam später dazu von anderen Autoren. Es war also sicher in keiner Weise die Intention des Autors, einen Grundstein zu legen, um über die Identität von Organisationen nachzudenken.

Der Text zeigt, und das erscheint mir sehr wichtig dass ein Mensch keine eine Insel ist, sondern sich immer in sozialen Kontexten bewegt, von diesen sozialen Kontexten beeinflusst wird und diese beeinflusst. Es macht also keinen Sinn, eine Person, eine Identität isoliert zu betrachten sondern muss immer auch im grösseren Kontext gesehen werden. Hier sehe ich (zu einem sehr frühen Zeitpunkt, das bin ich mir bewusst), eine Parallele zur Organisationskommunikation und zu meiner Forschungsfrage. Auch Organisationen bewegen sich in sozialen Kontexten, haben sogenannte „Stakeholders“ (auf deutsch kommt das noch besser zum Ausdruck mit dem Wort „Anspruchsgruppen“), zu denen sie sich verhalten (müssen), und deren Verhalten wiederum durch das Verhalten von Organisationen beeinflusst wird.

Ich sehe in diesem Text auch schon erste Anknüpfungspunkte an meinen frühen Leitsatz „Man muss immer an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist“. Identität wird bei Mead eigentlich immer auch als Prozess begriffen, nicht als starres Konstrukt. Und auch: Man kann Konsequenzen des eigenen Handelns immer antizipieren, aber man weiss nur, wie es wirklich wird, wenn man es selbst ausprobiert. Was mir im Text von Mead etwas unterentwickelt scheint, sind spontane Handlungen. Menschen handeln (zum Glück) nicht immer nur so, wie es von anderen gewünscht wird, sondern brechen immer wieder aus diesen Erwartungen aus. Die Handlungen des Innovators, des Querdenkers scheinen kein Thema zu sein. Das Menschenbild, das Mead entwirft, hat etwas von einem Mitläufer. Man kann die Erwartungen erfüllen, oder eben auch nicht. Und damit alle überraschen. Den Kodex brechen. Wichtig ist nur: Beides gleichzeitig funktioniert bekanntlich nicht. Offen bleibt für mich nach der ersten Analyse des Texts die Frage, inwiefern man bei den Thesen von Mead, die für Personen geschrieben wurden, schlussfolgern darf, dass sie auch für Organisationen applizierbar sind. Organisationen handeln in der Regel so, wie es ihre Stakeholder, erwarten. Gleichzeitig werden die Erwartungen der Stakeholder auch durch das Handeln der Organisationen konstituiert. Es ist ein Prozess mit Wechselwirkungen. Das „Self“, die Identität der Organisation als Teil eines grösseren sozialen Prozesses. Das erscheint mir stimmig und wichtig, ich bin mir aber noch nicht sicher, inwiefern ich diesen Transfer selber herstellen darf.

Nach dem zweiten Durchlesen und dem ersten Ausfüllen des Beobachtungsrasters bin ich gespannt, die nachfolgenden Autoren des Korpus (Albert / Whetten, Balmer / van Riel / Corley / Gioia / Schultz) auf Mead reagieren werden. Und wie so der kurze, ausschnittshafte Text als derart zentral betrachtet wird in diesem Diskurs.

### 1. Suchfragen

\_Wird ID definiert? Wenn ja, wie?

Der Text dreht sich ausschliesslich um das Wesen von Personen, daher können die Begriffe „Corporate Identity“ und „Organizational Identity“ bereits von Beginn weg ausgeblendet werden. Der Begriff „Identity“ spielt im Text ebenfalls keine Rolle, er taucht unter diesem Namen an keiner Stelle auf. Das Konzept, das hinter dem Begriff „Identity“ steht, ist im Text allerdings absolut zentral. Mead spricht nicht von „Identity“, sondern von „Self“. Ich gehe im Rahmen dieser Ar-



beit davon aus, dass man starke Parallelen zwischen den Begriffen „Identity“ (selbstgewählt) und „Self“ (von Mead ins Spiel gebracht) ziehen kann. Mead selbst macht diese Parallele allerdings selbst nicht.

\_Wird bei der ID von einem stabilen oder von einem dynamischen Konstrukt ausgegangen?

Mead geht beim „Self“ nicht von einem stabilen Konstrukt aus, im Gegenteil: „The self is not so much a substance as a process in which the conversation of gestures has been internalized within an organic form. This process does not exist for itself, but is simply a phase of the whole social organization of which the individual is a part“ (vgl. Mead 1934, 33).

The Self (wir gehen davon aus, dass man hier auch „Identity“ setzen könnte), ist im Kern ein sozialer Prozess, mit den zwei unterscheidbaren Phasen/Prozessen „I“ and „Me“. Das heisst: Bereits in diesem frühen Text gibt es den Hinweis, dass man ein Wesen, eine Identität als Prozess begreifen kann (muss!) und nicht als statisches Ding (wie es in meiner Erfahrung in der Literatur von Organisationskommunikation oft gesehen wird). Das würde ich als wichtigstes Take-Away sehen nach der ersten Analyse des Textes.

\_Spielt bei der ID nur die Innensicht der Organisation eine Rolle oder auch die Sicht von aussen?

Mead spricht nicht von Organisationen, Frage kann daher also eigentlich nicht beantwortet werden. Geht man aber einen Schritt zurück (zum „Self“), dann kann gesagt werden: Für Mead gibt es kein Aussen ohne Innen. Und kein Innen ohne Aussen. Eine gesamtheitliche Sicht ist essentiell. Das kommt in den letzten zwei Ausschnitten des Textes sehr klar zum Ausdruck: „The social process with its various implications is actually taken up in to the experience of the individual so that that which is going on takes places more effectively, because in a certain sense it has been rehearsed in the individual. He not only plays his part better under those conditions he also reacts back on the organization of which he is a part. The very nature of his conversation of gestures requires that the attitude of the other is changed through the attitude of the individual to the other's stimulus. In the conversation of gestures of the lower forms the play back and forth is noticeable, since the individual not only adjusts himself to the attitude of others, but also changes the attitude of others. The reaction of the individual in

this conversation of gestures is one that in some degree is continually modifying the social process itself.“

\_Welche Rolle spielt der Begriff Image im Bezug auf den Begriff ID?

Mead verwendet den Begriff „Image“ nicht, primär auch, weil er ja von Personen und nicht von Organisationen spricht. Und trotzdem scheint mir, als gebe es starke Hinweise darauf im Text von Mead, dass das Konzept Image absolut zentral ist, es taucht in der Figur des „Me“ auf: „The „I“ is the response of the organism to the attitudes of the others; the „me“ is the organized set of attitudes of others which one himself assumes (vgl. Mead 1934, 31)“

Gleichzeitig zeigt der Text aber auch auf, dass es keine Trennung gibt zwischen dem „I“ und dem „Me“. Sie gehören immer zusammen. Sie sind im Prozess zu unterscheiden, gemeinsam machen sie aber das Ganze („The Self“) aus.

\_Welche Rolle spielt der Begriff Branding im Bezug auf den Begriff ID?

Keine, da sich der Text um Personen dreht.

\_Wird ID als etwas ausgeführt, was gestaltbar ist, oder etwas, das sich von selbst ergibt?

Wenn wir annehmen, dass das „Self“ mit „Identität“ gleichgesetzt werden kann, dann zeigt sich sehr stark, dass ID sich eben aus dem „I“ und dem „Me“ zusammensetzt. Das heisst: Das I ergibt sich sozusagen von selbst, durch seine eigene Handlungen, ist aber immer eng mit sozialen Normen und wünschbaren Handlungen verbunden, die in der Figur des „Me“ auftauchen. „We are aware of ourselves, and of what the situation is, but exactly how we will act never gets into experience until after the action takes place“ (vgl. Mead 1934, 33). Das heisst, das „Self“ ist sehr wohl gestaltbar, gleichzeitig existieren aber immer auch (soziale) Leitplanken in Form des „Me“.

\_Ist die ID eine Eigenschaft (Kern, DNA) oder ein soziales Konstrukt?

Das „Self“ ist nicht etwas, das einfach gegeben ist, sondern ist ein soziales Konstrukt: „The self is not so much a substance as a process in which the conversation of gestures has been internalized within an organic form“ (vgl. Mead 1934, 33).

\_Wer ist für die Festlegung der ID zuständig? Ist diese Festlegung ein Top-down-Prozess oder ein Aushandlungsprozess zwischen den Mitarbeitenden?

Diese Frage kann nicht beantwortet werden, weil sich Mead auf das Individuum konzentriert. Auf der Ebene Individuum ist es aber so, dass es immer ein wechselseitiger Prozess ist, der stark vom „Me“ beeinflusst wird.

\_Von welchen Faktoren wird ID beeinflusst?

Mead ist hier nicht sehr genau. Der Text ist sehr allgemein gehalten. Er sagt lediglich, dass es sehr stark von sozialen Interaktionen beeinflusst wird.

\_Nimmt der Text Bezug auf Organisationen, die sich im Wandlungsprozess befinden?

Nein.

## 2. Metaphern

\_Taucht die Metapher der Organisation als Person auf?

Nein

\_Taucht die Metapher der Organisation als Organismus auf?

Nein. Aber vom Mensch als Organismus.

\_Welche anderen Metaphern werden ins Spiel gebracht?

Keine wesentlichen.

## 3. Argumente

\_Was ist die Kernaussage?

Die Identität, die Mead als „Self“ bezeichnet, setzt sich zusammen aus dem „I“ und dem „Me“. Diese beiden Konstrukte sind voneinander zu unterscheiden, gleichzeitig aber nie einzeln vorzustellen. Während das „I“ der experimentelle und eigentlich Akteur ist, steht das „Me“ für die gespeicherten Erfahrungen und wünschbaren/erwartbaren Handlungsmöglichkeiten des „Self“.

\_Welche sprachlichen Merkmale stehen im Mittelpunkt?

Die Erläuterung und Unterscheidung der Begriffe/Konzepte „I“ und „Me“

Das „I“ ist sich des sozialen „Me“ bewusst.

Das „I“ als Figur, die nicht im Rampenlicht steht.

Das „I“ ist die Figur, mit der wir uns identifizieren

Das „I“ reagiert auf eine soziale Situation.

Das „I“ führt die Handlungen aus, die das „Me“ möchte.

Die experimentelle Komponente

Die Bewegung in die Zukunft ist nur Bestandteil des „I“, spielt im Konzept „Me“ keine Rolle.

Die Handlungen des „I“ man nicht (sicher) voraussagen.

Das „I“ ist Ausdruck von Freiheit, von Initiative

Das „I“ handelt nie haargenau so, wie das „Me“ es wünscht.

Das „Me“ als gesammelte Erwartungen von anderen, allenfalls auch ethisch/moralische Normen, course of conduct.

Zwischen dem „I“ und dem „Me“ können zwei unterschiedliche Prozess unterschieden werden.

\_Welche Worte, Argumente, Abgrenzungen tauchen immer wieder auf, halten den Diskurs zusammen und sind Kernpunkt von Auseinandersetzungen?

Siehe Frage oben.

## 4. Metafragen

\_Aus welcher (wissenschaftlichen) Perspektive nähern sich die Autoren dem

Betrachtungsgegenstand und welche Implikationen geben sich daraus für die Anwendung des Wissens in der Organisationskommunikation?

Noch finden

\_Verhält sich der Text zum Ausgangstext Organizational Identity von Albert / Whetten? Wenn ja, in welcher Art und Weise?

Nein, da der Text auch 50 Jahre vor Albert / Whetten geschrieben wurde.

\_Auf welche zentralen Konzepte und Texte nimmt der Text Bezug, welche neuen Fragen führt er ins Feld?

„I“ vs. „Me“

\_Worauf ist der Text eine Reaktion? Wie fällt diese Reaktion aus? Welche Position wird eingenommen?

Der Text, und das erscheint mir bemerkenswert, kommt vollständig ohne Literaturverzeichnis aus. Das heisst: Der Text bezieht sich explizit nicht auf andere Texte. Er reagiert nicht darauf, eine diskursive Struktur oder Absicht ist im Text nicht ersichtlich und es erscheint auch nicht zwischen den Zeilen, das Mead auf andere Positionen reagiert. Ich bin nicht ganz sicher woran das liegt, gehe davon aus, dass es aber sicher damit verbunden ist, dass der Text im Jahr 1934 geschrieben wurde als die Psychologie/Soziologie noch in ihren Kinderschuhen steckte und Mead allenfalls Pionierarbeit geleistet hat in diesem Gebiet. Zu Beginn des Texts („We have discussed at length the social foundations of the self [...]“) gibt allerdings einen Hinweis darauf, dass der Text ein Ausschnitt ist von einem grösseren Ganzen, dass diesem Text bereits Texte des selben Autors vorangegangen sind.

\_Wo wurde der Text publiziert?

Noch schreiben

\_Was ist die Absicht des Textes?

Das Konstrukt des „I“ und des „Me“ zu lancieren und zu erläutern.

\_Welche Implikationen ergeben sich aus dem Text für Praktiker?

Keine, der Text scheint das auch nicht zu wollen.

\_Was für eine Sicht der Dinge kommt in diesem Text zum Ausdruck?

\_Was bedeutet das Wort „Identität“ in diesem Kontext?

Das Wort wird nicht verwendet. Was aber interessant ist: In meiner bisherigen Erfahrung wird Identität oft als das eingeführt, wovon man sich abgrenzt. Alles was man nicht ist gibt einem die Identität. Bei Mead scheint das beim „Self“ ein völlig anderer Ansatz zu sein: Man ist alles nur, weil man ein Teil eines grösseren Ganzen ist. Identität wird konstituiert, durch alles, wo man damit in Interaktion tritt.

\_Wer produziert wie, wo und für wen eine Aussage?

\_In welchem – auf die Fragestellung hin spezifizierten – zeitgeschichtlichen und gesellschaftlichen Kontext wurden die Aussagen getroffen bzw. die Daten (Texte) erzeugt?

\_In welchem institutionellen Feld und organisatorischen Setting sind die Daten entstanden?

\_Wie populär ist der Text?

\_Was wird für eine Sprache verwendet?

Sprache ist wissenschaftlich gehalten. Es wird relativ viel Wissen vorausgesetzt. Liest sich eher als Folge auf etwas, denn als Einführung in ein Thema. Sprache weist teilweise nicht abgeschlossene, suchende Elemente auf (Beispiel: „The above account gives us, I think, the relative position of the „I“ and the „Me“ in the situation, and the grounds for the separation of the two in behavior.“ (vgl. Mead 1934, 33).

\_Was fällt mir sonst auf?

Temporalität ist Mead im Bezug auf das „Self“ sehr wichtig. Der eigentliche Moment einer Handlung ist sehr kurz und wird geprägt durch Vergangenheit und Zukunft. Dieser Befund erscheint mir wichtig für das weitere Nachdenken über Identität.

\_Was fällt mir sonst ein?

Was mir beim Lesen des Textes in den Sinn kam war ein Gespräch, das ich einmal mit dem Soziologen und Komplexitätsforscher Dirk Helbing (ETH) geführt habe. Auf die Frage „Wir haben tausend Möglichkeiten und entscheiden trotzdem gleich wie alle anderen. Weshalb?“ antwortete er:

„Auch in der Gesellschaft spielt Effizienz eine große Rolle. Soziale Normen machen das Entscheidungsverhalten von anderen Menschen berechenbar und bringen Struktur in unser Alltagsleben. Damit wird der Erfolg unserer Interaktionen mit anderen Menschen erhöht. Wenn wir jemandem die Hand hinhalten, können wir davon ausgehen, dass das Gegenüber die Hand schüttelt. Soziale Normen können helfen, Konflikte zu reduzieren.“ Kurz gesagt: Ohne Meads „Me“ würde in der Welt ein totales Chaos ausbrechen, weil es keine erwartbaren Handlungen geben würde.

## Anhang 2: Memo zum Text von Albert / Whetten 1985

Auf den Text „Organizational Identity“ von Albert / Whetten bin ich im Verlauf meiner Recherche nach relevanter Literatur zum Themenfeld immer wieder gestossen. Selten als Originaltext, oft aber als Zitat. Es erschien mir, als würde der Text immer wieder als Bezugspunkt im Diskurs gewählt, auch wenn es in gewissen Fällen nur darum geht, sich entschieden davon abzugrenzen. Der Text erschien mir daher von Beginn weg als interessanter Ausgangstext für die Arbeit, aus verschiedenen Gründen. Einerseits weil er eine historische Perspektive ermöglicht, der Text ist 30 Jahre alt. Andererseits aber auch, weil der Text seine Wurzeln nicht in der Organisationskommunikation hat sondern in der Psychologie und im Bereich Organizational Behaviour. Immer wieder habe ich bei der Lektüre verschiedenster Texte zum Thema gemerkt, dass sich ein Blick über den Tellerrand der Organisationskommunikation lohnen wird, ich wurde in meinem Gefühl durch Hermanns 2007 bestätigt, der schreibt: „Man macht sich in einschlägiger Literatur kundig. (Was fast immer Interdisziplinarität bedeutet, da für wirklich interessante Themen sich fast immer auch schon Nachbarwissenschaften interessieren.)“ (Hermanns 2007, S. 195).

Mein Ziel mit der Analyse dieses Textes ist es, die Basis zu legen für die Analyse aller nachfolgenden Texte. Ich gehe davon aus, dass ich nach der Lektüre dieses Textes wohl mein Beobachtungsraster überarbeiten muss, was ich in Kauf nehmen. Ich möchte das Gebiet, das ich nachfolgend bearbeiten werde und worüber ich nachdenken werde, gerne mit diesem Text abstecken. Zudem erhoffe ich mir, eine erste brauchbare Definition zu erhalten, was mit „Identität“ und „Organisationsidentität“ gemeint sein kann, wobei ich eigentlich schon jetzt weiss, dass sich die Autoren der nachfolgenden Text teilweise von dieser Formulierung distanzieren werden.

Fazit nach einmaligem Durchlesen: Die Charakteristiken Essenz / Unterscheidbarkeit / Kontinuität sind für mich das wichtigste Take-Away aus der Lektüre. Organisationen brauchen laut Albert / Whetten eine starke Identität, haben zentrale Attribute, die sie von der Konkurrenz unterscheiden und die über längere Zeitabschnitte unverändert bleiben. Oder etwas überspitzt gesagt: Je zentraler die Charakteristiken, je klarer die Unterscheidbarkeit und je beständiger diese

sind, desto besser. Wenn ich versuche, ein Bild dafür zu finden, dann kommt mir der (monolithische) Stein in den Sinn, der dem Sturm widersteht und fest verankert und für alle sichtbar in den Fluten steht.

Fazit nach zweimaligem Durchlesen: Inhalt wird sehr stark bestimmt von Erkenntnissen aus der Psychologie von Individuen. Diese werden relativ selbstverständlich appliziert auf Organisationen. Ich sehe darin ein Problem (Organisationen sind nun mal keine Menschen, und diese Unterscheidung ist nach meinem Verständnis teilweise zu wenig klar hervorgehoben) andererseits auch eine Chance, gerade für den Praxisteil, für einen relativ unverkrampften Umgang mit dem Begriff Identität (so könne man zum Beispiel auch fragen: Wenn sie das Stapferhaus als Person definieren würden, was für eine Person wäre dies, mit welchen Eigenschaften? Und wo im Life Cycle befindet sich diese Person? Ist sie ein Jugendlicher oder ein Greis?) Meine Vermutung ist, dass die Nähe von Albert / Whetten zur Psychologie, die immer wieder zum Ausdruck kommt, der Psychologie und dem Individuum auch in künftigen Texten einen relativ zentralen Platz gewährt. Was mich erstaunte: Wie selbstverständlich dass es für Albert / Whetten es ist, dass Identität etwas ist, was man (auch) bewusst konstruiert, um Ziele zu erreichen. Und nicht etwas, was man sozusagen durch Selbstbefragung herausfindet und für die eigene Identifikation verwendet, wie das (offenbar) auf der persönlichen Ebene der Fall ist. Wie wichtig ist diese Erkenntnis für die Konstituierung des Diskurses, der durch diesen Text gewissermassen ausgelöst wurde?

Möglicher roter Faden für die Diskursanalyse:

\_Schreiben, weshalb der Text aus Ausgangstext gewählt wurde. Nicht nur weil von vielen Seiten er als wichtig betrachtet wird, sondern auch, wegen des Blicks über den Tellerrand. Bedürfnis, den Begriff zu definieren.

\_Wann stellt sich die Frage nach der Identität? -> Hinweis auf strategische Ebene. Und: Identitätsfindung lediglich als Mittel zum Zweck

\_Diskussion könnte sich um die Frage drehen: Weshalb wird Identität als etwas angesehen, dass erschaffen und „claimed“ (dieses Wort gibt Anknüpfung an Organisationskommunikation) werden muss? Sehr interessanter Punkt für die

Diskursanalyse, weil eigentlich schon der Auftaktstext, der sich nicht mit Marketingfragen auseinandersetzt dieses (überspitzt gesagt) manipulative Moment ins Spiel bringt, das (das ist zumindest meine Annahme) bei Balmer / van Riel vertieft wird. Dass bereits im Auftaktstext steht, dass Identität etwas ist, was man bewusst setzt, finde ich zentral.

\_Fokus auf die Nähe des Textes zur Individualpsychologie. Die Metapher der Organisation als Person, die immer wieder auftaucht, wird kritisch beleuchtet und dient als Ausgangspunkt für die kritische Einordnung.

\_Kurz skizzieren, in welchem Kontext der Text entstanden ist und wie er historisch zu verorten ist. Dabei berücksichtigen, dass der Text den Diskurs gewissermassen lanciert hat. Schreiben, wieso dieser Kontext wichtig ist.

\_Kritik. Zeigt auch die Grenzen auf des Stands der Diskussionen. Entwicklungen stehen hier noch in den Kinderschuhen.

\_Take-Aways. Was kann vom Text mitgenommen werden? Definiert er den Begriff „organisationale Identität“ zufriedenstellend? Wenn nicht: Was kann man trotzdem mitnehmen für die weitere Analyse?

\_Implikationen: Es gibt keine fixen Frameworks. Jede Unternehmung muss schauen, was für sie am besten ist.

### Suchfragen

\_Wird ID definiert? Wenn ja, wie?

Albert / Whetten erheben den Anspruch darauf. Sie schreiben bereits im ersten Satz des untersuchten Kapitels: Ziel ist es, das Konzept „Identität“ in einem organisationalen Setting zu definieren und zu entwickeln – und brauchbar zu machen für die wissenschaftliche Arbeit: „Our task is to build; on this literature, to make the term „organizational identity“ scientifically tractable. Specifically, our objective is to define, analyze and illustrate identity in such a way that multiple empirical questions and hypotheses become visible“ (vgl. Albert / Whetten 1985, 89).

„Organizational Identity“ als Konzept hat für Albert / Whetten zweierlei Nutzen: Für Wissenschaftler (Aussensicht) und für Praktiker (Innensicht). Im Artikel kommen diese zwei Perspektiven zusammen, und sind manchmal nicht klar unterscheidbar. Die Autoren schreiben allerdings nicht explizit, was sie unter „Identity“ oder „Organizational Identity“ im eigentlichen Sinne verstehen, gehen aber klare Anhaltspunkte, welche drei Fragen eine Behauptung einer Identität beantworten sollte:

„The answer points to features that are somehow seen as the essence of the organization: the criterion of claimed central character.“ (nachfolgend: Essenz)

Jede Organisation muss laut Albert / Whetten für sich selbst herausfinden, welche Attribute einer Identität für welchen Zweck essenziell ist: „However, no theory at this point is capable of providing a universal list of all aspects of an organization that could be said to be important against those which could be said to be demonstrably unimportant. Often the issues will become important for a purpose. It is therefore not possible to define central character as a definitive set of measurable properties“ (Albert / Whetten 1985, 91). Diese Aussage zeigt sehr stark, dass ein Identitätsfindungsprozess im Kern nicht ein freilegen ist, sondern als ein bewusster Prozess einer strategischen Setzung. Und nicht das Abbilden von Realität. Die Autoren schreiben sogar, dass eine präzise selbst-Erfassung aus verschiedenen Gründen kontraproduktiv sein könnte (vgl. Albert Whetten 1985, 93). Daher ist es laut Albert / Whetten auch möglich, dass es für verschiedene Zwecke für verschiedene Identitätsbehauptungen geben kann. Alternative Identitätsbehauptungen sehen sie als kompatibel, komplementär, unverwandt oder sogar widersprüchlich. Hier sehe ich bereits einen klaren Widerspruch zum Begriff Essenz, der oben ins Spiel gebracht wird. Organisationale Identität muss essenziell sein, diese Essenz kann sich aber je nach Fall verändern und verschieben. Die Essenz ist nicht etwas, worüber sich alle einig sind, sondern die Organisation selbst bestimmt, was essenziell ist.

Als „central characteristics“ führen Albert / Whetten etwas weiter hinten einige mögliche Beispiele auf, die man für die Identitätsbestimmung berücksichtigen kann: „Ethical, entrepreneurial, employee-oriented, stagnating, and predatory“ (Albert / Whetten 1985, 94).

„The answer points to features that distinguish the organization from others with which it may be compared: the criterion of claimed distinctiveness.“ (nachfolgend: Unterscheidbarkeit)

OID muss die Organisation von anderen unterscheidbar machen, auf der Basis von etwas Wichtigem und Essentiellem. Albert / Whetten bedienen sich hier bei einem (Identitäts)-Konzept das der Psychoanalytiker Erik H. Erikson in seinem Buch „Identity and the life cycle“ für Individuen („individual identity“) entwirft, das Albert / Whetten zitieren. Das Konzept identifiziert das Individuum als „recognizably different“ von anderen. Während Albert / und Whetten im Rückgriff auf Erikson schreiben, dass Identität der Funktion von Identifikation dient, so ist diese Funktion bei Organisationen – und das erachte ich als höchst interessant – eine andere: Es geht nicht im Kern um Identifikation, sondern um das Erreichen von Zielen (siehe auch „Essenz“). Essenz und Unterscheidbarkeit sind unabhängige Kategorien. Obwohl Essenz auch ein Teil von Unterscheidbarkeit sein kann und umgekehrt.

„The dimensions selected to define an organization's distinctive identity may be quite eclectic, embracing statements of ideology, management philosophy, culture, ritual, etc.“ (Albert / Whetten 1985, 93). Dieser Satz gibt Aufschluss: Die Unterscheidbarkeitsmerkmale liegen wohl nicht primär beim Produkt oder bei der Dienstleistung, die angeboten wird, sondern bei der Art und Weise, wie sich die Organisation auf einer übergeordneten Ebene verhält. Auch hier betonen die Autoren, dass es wie bei der Essenz nicht ein bestes behauptetes Unterscheidungsmerkmal gibt, sondern das dieses Unterscheidungsmerkmal sich – je nach Zweck verändern kann. Etwas weiter unten im Text greifen Albert / Whetten wieder zurück auf die Psychologie von Individuen. Sie schreiben, dass sich der Mensch auf der Suche nach Identität davon abgegrenzt hat, was er nicht ist (Tier, Maschine) und suggerieren, dass sich dies auch auf die Identität von Organisationen übertragen lässt – wir sind das, was ihr nicht seid: „However it is conducted, the search is always for that formulation that will distinguish the organization from others [...] The important point is that how distinctiveness is defined depends critically on what other objects of comparison are deemed relevant“ (Albert / Whetten 1985, 94)

Es darf davon ausgegangen, dass es für die Unterscheidbarkeit einer Organisati-

on nicht reicht und keinen Sinn macht zu sagen, welche Art von Organisation sie sind. In einem längeren Exkurs schreiben Albert / Whetten über die Möglichkeit von hybriden Organisationen. Ein Beispiel dass sie anführen ist etwa eine Bank, die aber von einer religiösen Organisation geführt wird. Diese Bank kann sowohl bank-spezifische wie auch religiöse Ziele verfolgen, die eine Kategorie schliesst die andere also nicht aus. Der ganze Exkurs über mono und duale Identitäten erscheint für die Theoriearbeit nebensächlich, da zu wenig nahe am Kern der Fragestellung, könnte über für den Praxisteil durchaus interessant sein.

„The answer points to features that exhibit some degree of sameness or continuity over time: the criterion of claimed temporal continuity.“ (nachfolgend: Kontinuität) (vgl. S. 90)

Wichtig bei diesen drei Punkten scheint mir das Wort „claimed“ (in diesem Rahmen jeweils übersetzt mit „behauptet“), das den Attributen jeweils vorangestellt wird. Es gibt einen starken Hinweis darauf, dass das Finden der Identität nicht das Freilegen von etwas ist, das auf jeden Fall bereits besteht, sondern vielmehr das Kreieren einer Identität. Weiter wichtig bei diesen drei Attributen: Welche Einflussgrößen eine Behauptung einer OI berücksichtigt werden soll, geht daraus überhaupt nicht hervor. Die Frage, was eine OI ist, wird also nicht geklärt, in dem geschrieben wird, was sie beinhaltet, sondern in dem drei Attribute verliehen wird, welche die Identität konstituieren.

\_Wann stellen sich Identitätsfragen?

Aus der Sicht von Albert / Whetten ist klar, dass sich diese Frage nur in aussergewöhnlichen Situationen stellt, und zwar dann, wenn die anderen Mittel und Strategien, um ein folgenschwere Entscheidung zu fällen, versagen: „Questions of identity will, typically, be raised only when easier, more specific, more quantifiable solutions have failed“ (Albert / Whetten 1985, 90). Als Beispiele bringen Albert / Whetten Fälle aus verschiedenen Organisationsbereichen ins Spiel (Marketing, Übernahmen, Verkäufe von Firmenteilen, Auswirkungen von Budgetkürzungen). Wenn also bewährte Mittel und Strategien, eine Entscheidung zu fällen versagen, ist ein Blick weg von Informationen, und ein Blick hin auf Ziele und Werte unausweichlich. Laut Albert / Whetten gibt es in solchen schwierigen Situationen also eine Bewegung weg von der Praxis, der Realpolitik, hin zu der Strategie, zu Zielen und Werten, zu Grundsatzfragen: „Wer sind wir?“

In welchem Geschäft sind wir eigentlich? Oder: Wer sollen wir sein? (vgl. Albert / Whetten 1985, 90). Kleiner Einschub: Ich sehe hier eine Parallele zu Personen, zu Lebenshilfe. Im Zuge der Stapferhaus-Ausstellung ENTSCHEIDEN habe ich vom Philosoph und Seelsorger Lukas Niederberger gelernt: Wenn man überfordert ist, eine Entscheidung zu fällen lohnt es sich, einen Blick auf den persönlichen ethisch-moralischen Kompass zu werfen, damit man einen „Point de Reference“ hat, wie das Niederberger nennt, anhand dem man seine eigenen Entscheidungen justieren kann.

Identitätsfragen werden also nur dann gestellt, wenn andere Mechanismen nicht zielführend sind. Die Frage nach der Identität wird in diesem Text als ein mögliches Instrument zur Problemlösung oder zur Suche nach Antworten lanciert, und nicht etwa als Selbstverständlichkeit, weil man wissen will, wer man ist. Die Frage nach der Identität hat daher immer einen Zweck und ist nicht Selbstzweck. Und normalerweise wird die Frage nach der Identität als Frage behandelt, die nicht gestellt werden muss, die sich aber in richtungsweisenden Situationen aufdrängt (in diesem Punkt sehe ich eine starke Parallele zu meiner Praxis im Stapferhaus).

Im Text arbeiten Albert / Whetten Whetten sechs Phasen heraus, wo sich die Identitätsfrage aufdrängt (vgl. Albert Whetten 1985, 98 ff.). Was mir auch beim zweiten genauen Lesen des Textes von Albert / Whetten nicht ganz geklärt scheint, ist wie sich Identitätswandel verhält zu den eingeführten Kategorien Essenz / Unterscheidbarkeit / Kontinuität. Hier, so scheint mir, gibt es im Text widersprüchliche Positionen.

\_Spielt bei der ID nur die Innensicht der Organisation eine Rolle oder auch die Sicht von aussen?

Die Sicht von aussen spielt auch eine Rolle, so steht auf Seite 92, in einem Beispiel: „In contrast, in the court case the essential characteristics of the organization will be debated openly between adversaries and the outcome will have serious long term ramifications for essential, defining characteristics“ (Albert / Whetten 1985, 92). Konkrete Informationen, wie die Aussensicht die Innensicht beeinflusst, gibt es im Text allerdings nicht.

\_Welche Rolle spielt der Begriff Image im Bezug auf den Begriff ID?



Das Wort „Image“ wird direkt nicht angesprochen, es gibt aber Hypothesen zu Eigen- und Fremdwahrnehmung von Organisationen, indem wieder auf Identitätskonzepten von Individuen (öffentliche und private Identität) Bezug genommen wird:

H1: „The greater the discrepancy between the way an organization views itself and the way outsiders view it, the more the „health“ of the organization will be impaired“ (Albert / Whetten 1985, 94).

H2: „Publically presented identity will typically more positive than the internally perceived Identity“ (Albert / Whetten 1985, 94).

H3: „Publically presented identity will typically be more monolithic than the internally perceived identity“ (Albert / Whetten 1985, 94) Was in dieser Hypothese (zwischen den Zeilen) zum Ausdruck kommt: Es geht im Kern gar nie darum, sich vollständig überlappen, weil das niemals gelingen wird. Eine Annäherung wird aber auf jeden Fall empfohlen. Was hier ausserdem zum Ausdruck kommt: Identität wird immer fabriziert und muss nicht ausgegraben oder freigeschält werden. Und trotzdem gibt es starke Anhaltspunkte, dass Aussensicht und Innensicht nicht zu fest unterscheiden sollten.

\_Welche Rolle spielt der Begriff Branding im Bezug auf den Begriff ID?  
Dieser Begriff wird nicht behandelt.

\_Wird bei der ID von einem stabilen oder von einem dynamischen Konstrukt ausgegangen?

Da die Identität selbst bestimmt werden kann gibt es einen Hinweis darauf, dass man die Identität auch als dynamisches Konstrukt lesen kann. In welchem Ausmass dies der Fall wird, wird sich bei der weiteren Lektüre zeigen. Dual Identity: Zeigt, dass das Wesen einer Organisation sich über die Zeit verändern kann. Und auch: Der Hinweis, dass eine Organisation durch ihr „Leben“ einen Wandel durchmachen kann, bezogen auf die Identität. Und dass sich auf diesem Wandel Identitätsfragen stellen. Was allerdings dagegen spricht: Essenz, Unterscheidbarkeit, Kontinuität.

\_Wird ID als etwas ausgeführt, was gestaltbar ist, oder etwas, das sich von

selbst ergibt?

Es wird immer sehr stark betont, dass Identität etwas ist, was gestaltbar ist. Beispielsweise indem die Autoren schreiben: „It is therefore not possible to define central character as a definitive set of measurable properties. Instead, for a given organization, a given purpose and from a given theoretical viewpoint, one must judge what is or is not central.“

„Organizations define who they are by creating or invoking classification schemes and locating themselves within them“ (Albert / Whetten 1985, 92) Diese Aussage zeigt sehr stark, dass Organisationen die Identität selbst bestimmen. Allerdings gibt es hier keinerlei Aufschluss, wer in der Organisation für diese Definition/Behauptung verantwortlich ist.

„From our point of view, the formulation of a statement of identity is more a political-strategic act than an intentional construction of a scientific taxonomy.“ Es geht also nicht darum, eine Realität abzubilden, sondern eher so, wie man sich am liebsten sieht, oder wie es gerade opportun ist. Und weiter: „It is important to entertain the possibility that precise self-classification may be both impossible and, more importantly, undesirable for a number of reasons“ (vgl. Albert / Whetten, 1985, 93). Es geht also darum, bewusst eine Abstraktion zu finden, eine Vereinfachung, die nicht in erster Linie der Natur der Organisation, sondern der Intention des Identitätsfindungsprozesses dient. Das alles kommt aus zum Ausdruck beim Wort „claimed“, das den drei wichtigen Attributen Essenz, Unterscheidbarkeit und Kontinuität jeweils vorangestellt wird.

\_Ist die ID eine Eigenschaft (Kern, DNA) oder ein soziales Konstrukt?

ID wird als Konstrukt mit drei zentralen Eigenschaften eingeführt: Essenz, Unterscheidbarkeit, Kontinuität. Inwiefern die Identität aber auch von z.B. Mitarbeitenden gestaltet wird, wird nicht ganz klar im Text.

\_Welche Rolle spielt der Faktor „Zeit“ für die ID?

„The temporal aspect of the concept of identity is essential“ (Albert / Whetten 1985, 97). Diese Aussage ist allerdings nicht sehr brauchbar, da sie von Mead und Whetten nicht wirklich ausgeführt wird. Sie richten den Fokus auf das Individuum und schreiben, dass ein Verlust von Identität über die Zeit die Gesundheit einer Person gefährden kann.



„Perhaps the most useful contribution of the individual identity literature to the temporal spect of identity is in the form of a question: Can we predict when organizational identity will emerge as an issue for an organization as a function of time-dependent processes that affect many if not all organizations? (Q7)“ Autoren zeigen dann sechs verschiedene Phasen auf, wo die Frage nach der Identität gestellt werden kann/muss. (vgl. Albert / Whetten 1985, 98). Das kommt aus zum Ausdruck, das eine der drei Kriterien von Identität „Kontinuität“ ist.

\_Life Cycle zeigt, dass es verschiedene (Lebens-)Phasen von Organisationen gibt (obwohl Albert / Whetten schreiben, dass Life Cycle-Konzepte, besonders für Organisationen, kontrovers sind)

\_Wer ist für die Festlegung der ID zuständig? Ist diese Festlegung ein Top-down-Prozess oder ein Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Akteuren? Zuerst einmal sehen Albert / Whetten, wenn nicht wissenschaftlich Betrachtet, Identität als eine „self-reflective question.“ (Albert / Whetten 1985, 89).

Was dieser Artikel immer wieder zeigt: Viele Wege führen nach Rom. Das gilt auch, wer für diese Behauptung der Identität überhaupt verantwortlich ist. Albert und Whetten schreiben, indem sie sich auf Meyer & Rowan 1977 abstützen, dass dieser Identitätssuchungsprozess sowohl intern wie auch extern durchgeführt werden kann, mit verschiedenen Tiefen (vgl. Albert / Whetten 1985, 94).

\_Durch welche Faktoren und Einflussgrößen wird ID konstituiert? Zuerst einmal: Spielen bei der Behauptung einer Identität nur die Attribute eine Rolle, welche sich in der Organisation übergeordnet manifestieren? Hier schreiben Albert / Whetten, indem sie das von verschiedenen Autoren ins Spiel gebrachte Beispiel Organisationskultur besprechen, dass dies sowohl eine empirische wie auch theoretische Frage ist, ob man die Organisationskultur berücksichtigen soll, je nachdem mit welchen Instrumenten man arbeitet. Es darf davon ausgegangen werden, dass dies auch auf der Ebene des Praktikers so verhält: Organisationskultur kann von einer Firma als essentiell, unterscheidbar oder kontinuierlich und daher als Teil der Organisationsidentität betrachtet werden, oder eben auch nicht. Die Identitätsfrage kann eine Suche in den Bereichen Organisationskultur, Philosophie, Marktposition, Zugehörigkeit auslösen (vgl.

Albert / Whetten 1985, 90). Albert / Whetten schreiben, dass Organisationen für die Definition der Identität Klassifikationsschemata kreieren oder zu Hilfe nehmen, dass diese aber aus einer wissenschaftlichen Perspektive die Klassifikationsschemata hochgradig unperfekt sind (vgl. Albert / Whetten 1985, 92ff.).

\_Wie äussert sich ID?

Der Text ist relativ vage in diesem Punkt. Gibt aber ein paar Anhaltspunkte:

„While information about organizational identity is often disseminated via official documents such as annual reports and press releases, public identity is also often conveyed through signs and symbols. An identity distinctive framework highlight questions surrounding the choice and modification of these symbols, such as logos and sales slogans, product packaging, and the location and appearance of the corporate headquarters“ (Albert / Whetten 1985, 95).

\_Nimmt der Text explizit Bezug auf Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden?

Nicht explizit auf Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden, aber auf Personen: „It this the same as saying that change is difficult? In a certain sense, yes, since change may involve loss. But what an identity framework adds that is distinctive is a concern with the characteristic ways human beings deal with loss through mourning, grief and ritual“ (Albert / Whetten 1985, 97).

## 2. Metaphern

\_Taucht die Metapher der Organisation als Person auf?

Albert / Whetten schreiben in einer einleitenden Fussnote, dass die Organisation kein Individuum ist, und dass daher, wenn das Wort „Identity“ geschrieben wird, die Organisation nicht als Person betrachtet werden soll. Und trotzdem gibt es im Aufsatz von Albert / Whetten verschiedene Parallelen zu Personen, die für die Arbeit sehr interessant sind. Trotzdem gibt es verschiedene Parallelen. Wie flink die Autoren zwischen der Identität von Individuen und der Identität von Organisationen changieren, soll folgendes Beispiel zeigen: „A central proposition in the identity literature ist that loss of identity (in the sense of continuity over time) threatens an individual's health. [...] Is this the same as saying that change is difficult? In a certain sense, yes, since change may involve loss. But what an

identity framework adds that is distinctive is a concern with the characteristic ways human beings deal with loss through mourning, grief, and ritual. Therefore, by applying an identity framework to the study of organizations we are naturally led to ask questions about mourning and grief during changes involving loss, and about the existence, desirability [...] (Albert / Whetten 1985, 97).

Im Bezugnahme auf den US-Psychiater Robert Lifton schreiben Albert / Whetten: „At the individual level, an identity distinctive inquiry is one that examines the interplay between what an individual may potentially become, what is available to him at a given time, and how those sets of roles and identities are themselves changing over time (Lifton, 1970)“ (Albert / Whetten 1985, 97). Anschließend versuchen sie, dieses Konzept zu überführen und auf Organisationen anzuwenden. Und dass es interessant wäre, über das Gewinnen und Verlieren von identitätsverbundenen Rollen wie Vater und Kind, Freund und Feind, Polizist und Aussenseiter, Führer und Anhänger, Lehrer und Schüler nachzudenken. Sie schliessen den Exkurs mit der Frage: „Q6: At the organizational level this poses the question of whether an organization can be said to undergo socialization into a particular role through interaction with other organizations. If so, are there general laws that describe the socialization of an individual into an organization?“ Was diese Frage aber gleichzeitig auch zeigt, und das gilt für viele Stellen im Text. Der Text zeigt ganz klar, dass es viele interessante Parallelen zwischen Personen und Individuen gibt im Bereich Identität, dass diese Verwandtschaft aber noch nicht sehr gut erforscht ist. Daher auch immer das Erwähnen von möglichen Frameworks.

Der „Life-Cycle“, der Leben suggeriert. Vier verschiedene Schritte werden eingeführt: Von Birth, über Growth und Maturity bis zu Retrenchment. (vgl. Albert / Whetten 1985, 99). Ein typischer Satz: „Marriage, birth, and divorce have been noted as marker events likely to trigger the reevaluation of a person's self definition. In organizations, the threat of a hostile takeover, the consummation of a carefully planned merger... [...] (vgl. Albert / Whetten 1985, 99).

\_Taucht die Metapher der Organisation als Organismus auf?  
Nein.

\_Welche anderen wichtigen Metaphern werden ins Spiel gebracht?

Neben der Metapher/Analogie der Person: Die Metapher des Lebens, die sich hinter dem „Life Cycle“ verbirgt (gibt aber hier natürlich auch wieder ein Bezug zur Person.

### 3. Aussagen

\_Was ist die Kernaussage des Textes?

Die Identität einer Organisation ist essentiell, unterscheidbar und kontinuierlich. Die Identität entsteht aber nicht einfach nur so, sondern wird in Teilen auch selbst konstruiert, um damit gewisse Ziele zu verfolgen. Die Attribute können sich also je nach Zweck verändern.

\_Welche sprachlichen Konstrukte stehen im Mittelpunkt?

„Organizational Identity“ vs. „Individual Identity“

„Claimed central character“

„Claimed distinctiveness“

„Claimed temporal continuity“

„Single, Dual and Multiple Identity“

\_Welche Worte, Argumente, Abgrenzungen tauchen immer wieder auf, halten den Diskurs zusammen und sind Kernpunkt von Auseinandersetzungen?

Siehe Frage oben.

### 4. Metafragen

\_Aus welcher (wissenschaftlichen) Perspektive nähern sich die Autoren dem Betrachtungsgegenstand und welche Implikationen geben sich daraus für die Anwendung des Wissens in der Organisationskommunikation?

Psychologie / Soziologie / Organizational Behaviour. Dies sind Disziplinen ausserhalb der Organisationskommunikation. Im Kern des Textes geht es nicht um Fragen von Marketing und Kommunikation, gleichzeitig zeigt sich im Text aber, das Marketing und Kommunikation immer stark mitgedacht werden. Beispiele:

Die Verwendung des kleinen, aber wichtigen Wortes „claim“. Was ganz offensichtlich auf eine kommunikative Praxis abzielt.

„H2: Publically presented identity will typically more positive than the internally

perceived Identity“ (Albert / Whetten 1985, 94).

H3: Publically presented identity will typically be more monolithic than the internally perceived identity. (Albert / Whetten 1985, 94).

Die Aussage „Publically presented identity“ suggeriert, dass dies in einem Prozess passiert, der normalerweise in der Organisationskommunikation angesiedelt ist. Sehr wichtig in diesem Zusammenhang auch: Text bedient sich vielerorts bei der individuellen Psychologie und überträgt diese Konzepte und Metaphern auf den Bereich Organizational Identity. Das mutet teilweise relativ experimentell, behauptend und nicht abgeschlossen an. Das hat wohl auch damit zu tun, dass der Begriff „Organizational Identity“ durch diesen Text gewissermassen erst richtig lanciert wurde und die Forschungen diesbezüglich noch in den Kinderschuhen steckten. Die Frage, was mit diesem Konzept beispielsweise in der Organisationskommunikation angestellt wird, wird nirgends beantwortet und kann nur erahnt werden. Bei der Niederschrift der Diskursanalyse muss auf diesen „Pionierstatus“ geachtet werden. Einerseits, ob sich diese Vermutungen und Vergleiche zur individuellen Psychologie durchsetzen konnten und andererseits was es bedeutet, wenn ein Text grösstenteils aus Behauptungen und Vermutungen besteht, und Frameworks lediglich als wünschbar ins Spiel bringt, aber selbst nicht genauer erläutert.

\_Verhält sich der Text zum Ausgangstext „Organizational Identity“ von Albert / Whetten? Wenn ja, in welcher Art und Weise?

Es ist der Ausgangstext, Frage erübrigt sich daher.

\_Auf welche zentralen Konzepte und Texte nimmt der Text Bezug, welche neuen Fragen und Konzepte führt er ins Feld?

Konzepte, die ins Spiel gebracht werden:

#### 1. Historische Identitätskonzepte

Erickson, 1980, 1968

James, 1890

Mead, 1934

Diese drei Konzepte werden allerdings nicht ausgeführt, es wird lediglich gesagt, dass dies nicht abgeschlossene Modelle sind, sondern: „Historically, identity has been treated as a loosely coupled set of ideas, distinctions, puzzles and concepts that are best considered as a framework or point of view“ (Albert / Whetten 1985, 89). Relativ früh im Text wird damit klar, dass es laut den Autoren Albert / Whetten keine fixen Identitätskonzepte gibt, auf die sie aufbauen, sondern dass die lediglich Ankerpunkte bieten für die Entwicklung eines eigenen Ansatzes. Wichtig auch: Die oben genannten Ansätze sind alle auf das Individuum geschrieben, worauf man schliessen kann, dass es im Jahr 1984 kein Konzept für Organisationen gab, das für die Autoren zufriedenstellend war, um es in die Diskussion einzubringen. Aufbauend auf dieser Literatur wollen Albert / Whetten ein Konzept bilden, das sich für die wissenschaftliche Betrachtungsweise eignet.

#### 2. Klassifikationsschemata für die Identität von Organisationen

Albert / Whetten schreiben, dass es diese Schemata gibt, ohne sie aber auszuführen. Sie erwähnen:

McKelvey, 1983

McKelvey & Aldrich, 1983

Scott, 1981

Sie schreiben, dass diese Schemata aus einer wissenschaftlichen Perspektive tendieren, unperfekt zu sein: „The schemes may not be completely elaborated or defined, their dimensions may be assembled without a consistent plan and without care to their independence. The organization may only be ambiguously or vaguely located within each scheme, and different schemes may be employed on different occasions with self-interest the only principle of selection“ (Albert / Whetten 1985, 93). Was man daraus lernen kann: Aus der Sicht von Albert / Whetten macht es keinen Sinn, mit einem dieser Schemata, oder überhaupt mit einem Schema zu arbeiten, sondern dass es wahrscheinlich sinnvoll wäre, einen eigenen Ansatz zu entwickeln, der auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnitten ist. Das könne ein sehr wichtiger Hinweis sein für die praktische Arbeit. Allenfalls würde es sich sogar lohnen, einen eigenen Ansatz zu entwickeln, der abgestützt ist auf die verwendete Literatur. Oder vielleicht wird sich auch

zeigen, dass es nachfolgenden Autoren gelungen ist, Klassifikationsschemata zu entwickeln.

### 3. Identity interaction models

Cooley, 1922

Goffman, 1959

Mead, 1934

Diese Modelle werden von den Autoren nicht spezifisch ausgeführt. Sie schreiben nur: „The identity interaction model [...] states that individual identity is formed and maintained through interaction with others.“

#### Life Cycle Events

Birth

Growth

Maturity

Retrenchment

4. Ausführung zu Mono und dualen Identitäten ab Seite 95. Im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht als sehr zentral zu beachten.

Fragen und Hypothesen, die im Text ins Feld geführt werden:

Man merkt in diesem Text, dass die wissenschaftliche Diskussion noch in den Kinderschuhen steckt. In erster Linie werden mit diesem Text denn auch neue Fragen und Hypothesen ins Feld geführt, als dass auf bestehende Fragen und Hypothesen geantwortet wird.

Die Fragen:

Q1: How do organizations answer the identity question?

Q2: How are their answers affected by the context of the question?

Q3: How do organizations elaborate, disambiguate, or defend a given statement of identity in the face of challenge?

Q4: Under what circumstances and on what bases will there be disputes about the issue of identity change, and under what conditions and in what ways will these disputes be resolved?

Q6: At the organizational level this poses the question of whether an organization can be said to undergo socialization into a particular role through interaction with other organizations.

Q7: Can we predict when organizational identity will emerge as an issue for an organization as a function of time-dependent-processes that affect many if not all organizations?

Etc.

Die Hypothesen:

H1: The greater the discrepancy between the way an organization views itself and the way outsiders view it, the more the „health“ of the organization will be impaired.

H2: Publically presented identity will typically more positive than the internally perceived Identity

H3: Publically presented identity will typically be more monolithic than the internally perceived identity.

H4: Many, if not most, organizations are hybrids composed of multiple types.

H5: Members of ideographic organizations should be better prepared to monitor diverse environmental conditions and formulate appropriate recommendations for adaptive organizational modifications.

H6: While the holographic organization has less diversity to draw upon in formulating a „correct“ plan of action, once a plan has been proposed leaders will be able to draw upon common characteristics across all units as the basis for establishing consensus.

Etc.

Grundsätzlich lässt sich noch festhalten, dass relativ viele neue Ideen Konzepte ins Feld geführt werden, da Albert / Whetten den Diskurs nicht einfach nur weitertreiben, sondern gewissermassen auch konstituieren, da sie, wenn sie überhaupt auf Quellen zurückgreifen, vor allem Gedanken aus der Psychologie/ Soziologie berücksichtigen. Der Text endet mit: „In general, this chapter should be read as a beginning formulation of the identity of organizational identity in which we have proposed a set of ideas, empirical questions, and hypotheses that together might be considered core, distinctive and enduring. What the identity literature offers is not a single concept or theory but a diverse set of ideas, modes of analysis, questions and propositions. It is his richness that may be of use to organizational identity.“

\_Worauf ist der Text eine Reaktion? Wie fällt diese Reaktion aus? Welche Position wird eingenommen?

Der Text ist keine direkte Reaktion auf einen anderen Text, er hat auch nicht diesen Tonfall. Mit diesem Text wird ein Diskurs, eine Debatte lanciert und nicht auf einen Diskurs, eine Debatte geantwortet.

\_Wer sind die Autoren?

Stuart Albert is an Associate Professor in the Strategic Management and Organization Department. Albert is an expert on the topic of timing. Some of his major publications include *The Timing of Dissent* and *Towards a Theory of Timing: An Archival Study of Timing Decisions in the Persian Gulf War*. Currently, Albert is writing a book on how timing affects all aspects of business, including how to determine the right time to act.

BA 1963 Philosophy Lehigh University / MA 1966 Psychology Ohio State University / PhD 1968 Psychology Ohio State University

David A. Whetten is the Jack Wheatley Professor of Organizational Studies and Director of the Faculty Development Center at Brigham Young University. Prior to joining BYU in 1994 he was on the faculty at the University of Illinois for 20 years, where he served as Harry Gray Professor of Business Administration, Director of the Office of Organizational Research, and Associate Dean of the College of Commerce. He has over 85 publications, mainly on the subjects of inter-organizational relations, organizational effectiveness, organizational decline, organizational identity and identification, theory development, and management

education. His pioneering and award-winning management text, *Developing Management Skills*, co-authored with Kim Cameron, is in its eighth edition. He also served as editor of the *Foundations for Organizational Science*, an academic book series, and the *Academy of Management Review*. He has served on the editorial boards of 15 professional journals. In 1991 he was elected an Academy of Management Fellow, he received the Academy's Distinguished Service Award in 1994, and in 2004 he received the Academy of Management OMT Division Distinguished Scholar award. In addition, he served as President of the Academy of Management in 2000. In 2009 he was awarded the JMI Distinguished Scholar award by the Western Academy of Management and the BYU Marriott School Distinguished Scholar award.

Ph.D., Organizational Behavior, Cornell University, 1974 / M.S., Sociology, Brigham Young University

B.S., Sociology, Brigham Young University / Dass die Autoren aus dem Bereich Psychologie / Organizational Behaviour kommen wird sicher wichtig sein bei der Analyse.

\_Wo wurde der Text publiziert?

*Research in Organizational Behavior*, vol. 7. pp. 263-95, 1985, JAI Press Incorporated (Journal)

Eigengeschrieben auf Website: „*Research in Organizational Behavior* publishes commissioned papers only, spanning several levels of analysis, and ranging from studies of individuals to groups to organizations and their environments. The topics encompassed are likewise diverse, covering issues from individual emotion and cognition to social movements and networks. Cutting across this diversity, however, is a rather consistent quality of presentation. Being both thorough and thoughtful, *Research in Organizational Behavior's* commissioned pieces provide substantial contributions to research on organizations. Many have received rewards for their level of scholarship and many have become classics in the field of organizational research.“ (Quelle: <http://www.journals.elsevier.com/research-in-organizational-behavior/>)

Original-Paper nicht gefunden.

Gefunden in: *Organizational Identity, A Reader*. Edited by Mary Jo Hatch and Ma-

John Schultz. Oxford University Press.

Wichtig ist: Im Rahmen dieser Arbeit wurde nur der erste Teil Textes untersucht, bis Seite 104. „Part 1 examines a number of issues concerned with conceptualizing and defining organizational identity“. Der zweite Teil, der sich um ein konkretes Praxisbeispiel dreht, wurde im Rahmen dieser Diskursanalyse nicht untersucht.

\_Wie populär ist der Text?

2942 Zitierungen auf Google Scholar. Wird in der Einleitung des Readers Organizational Identity von Hatch und Schultz als „landmark study“ bezeichnet. War daher auch mit ein Grund, weshalb ich den Text als Fundament gewählt habe. Weiter habe ich den Textkorpus so angelegt, dass sich alle folgenden Texte auf diesen Ausgangstext beziehen.

\_In welchem institutionellen Feld und organisatorischen Setting sind die Daten entstanden?

Keine Information dazu gefunden.

\_Was ist die Absicht des Textes?

Albert / Whetten erheben den Anspruch darauf, den Begriff „Organizational Identity“ zu definieren. Sie schreiben bereits im ersten Satz des untersuchten Kapitels: Ziel ist es, das Konzept „Identität“ in einem organisationalen Setting zu definieren und zu entwickeln – und brauchbar zu machen für die wissenschaftliche Arbeit: „Our task is to build; on this literature, to make the term „organizational identity“ scientifically tractable. Specifically, our objective is to define, analyze and illustrate identity in such a way that multiple empirical questions and hypotheses become visible“ (Albert / Whetten 1985, 89).

\_Welche Implikationen ergeben sich aus dem Text für Praktiker?

Im Text wird immer wieder betont, wie wichtig es ist ein „identity framework“ zu entwickeln und einzusetzen – ohne aber ein solches abschliessend zu lancieren. Wichtig: Der Text wurde in erster Linie geschrieben für Scholars aus dem Bereich „Organizational Identity“, vielleicht auch Psychologie und „Organizational Behaviour“. Das heisst: Nicht alles was hier geschrieben wird, muss in der Organisationskommunikation auch gelten, wo ich annehme, dass der Begriff noch viel schärfer gefasst werden muss (oder anders verwendet wird), damit er

einsetzbar und umwandelbar in Botschaften ist.

\_Was bedeutet das Wort „Identität“ in diesem Kontext?

An einigen Stellen ist nicht ganz klar, ob die Autoren von persönlicher oder organisations-Identität sprechen, da teilweise ein wenig unsorgfältig mit diesen Begriffen operiert wird.

\_Wer produziert wie, wo und für wen eine Aussage?

Aufsatz in einem wissenschaftlichen Paper. Einfach gesagt: Von Wissenschaftlern für Wissenschaftler.

\_Was für eine Sprache wird verwendet?

Wissenschaftliche Sprache.

\_Was fällt mir sonst auf? / Was fällt mir sonst ein?

Siehe Tagebuch am Anfang des Memos.

## Anhang 3: Memo zum Text von Balmer / van Riel 1997

Forschungstagebuch vor dem Lesen: Ich habe den Text von Balmer / van Riel aus verschiedenen Gründen gewählt: Einerseits wollte ich einen Text, der implizit und Explizit auf Albert / Whetten aufbaut, aber die Perspektive aus dem Bereich Marketing reinbringt. Andererseits suchte ich bewusst einen Text, der etwas weniger ungefähr ist als Albert / Whetten und konkrete Handlungsanleitungen und Frameworks lanciert, primär in Vorbereitung für den Praxisteil der Masterarbeit, wo ich gerne verschiedene Methoden auf lustvolle Art und Weise kombinieren möchte. Gleichzeitig interessiere ich mich für den Shift von „Organizational Identity“ hin zu „Corporate Identity“, der allerdings nicht explizit erwähnt wird. Trotzdem möchte ich darüber nachdenken, was da genau passiert.

Forschungstagebuch nach dem ersten Lesen: Die wichtigsten Ideen von Albert / Whetten scheinen in diesem Text mit drin zu sein. Die drei Attribute Essentiell, unterscheidbar (und kontinuierlich) sind ein wichtiger Teil des Strathclyde Statements, das im Artikel erwähnt wird, und das ich in einem weitem Schritt genauer untersuchen werde. Zudem wird auch hier (Corporate) Identity als etwas dargestellt, was von einer Organisation selbst gesteuert werden kann, was man selbst in der Hand hat – als wichtige Ressource für erfolgreiche Performance. Dies wird aber viel expliziter gemacht als bei Albert / Whetten. Ein grosser Teil des Papers machen Konzepte aus, wie man Corporate Identity ergründen und implementieren kann. Ich denke, diese Modelle sind für die Diskursanalyse wahrscheinlich nicht zentral, können aber sehr inspirierend sein für den Praxisteil. Aber vielleicht sind die Modelle doch auch wichtig für den Theorieteil, auf einer Metaebene: Sie alle suggerieren stark, dass Corporate Identity etwas ist, was gemanaged werden kann, wenn man nur die richtigen Instrumente anwendet. Die postmoderne Perspektive wird dies aber stark in Frage stellen.

Möglicher Aufbau der Erkenntnisse von Balmer / van Riel in der Diskursanalyse

\_Erwähnen, dass Grundideen von Albert / Whetten noch vorhanden sind. Sie finden sich im Strathclyde Statement wieder. Diskussion des Statements. Nun werden aber konkrete Frameworks und Management-Möglichkeiten vorgestellt. Die Rede ist nun von Stakeholders. Management-Speak hat also Einzug gehal-

ten. Was dafür verschwindet, sind die Personen-Metaphern. Die grundlegende Frage „Wer bin ich/wer sind wir eigentlich?“ als „selbst-reflective question“ wird eigentlich nicht mehr gestellt.

\_Diese Modelle zeigen: CI ist etwas, was gesteuert werden kann – wo die Aussensperspektive aber mit reinspielt – als diffuse Kraft. Es wird unterschieden zwischen „actual“ und „desired“ Corporate Identity, es gibt also offenbar immer einen Ist-Zustand und einen Soll-Zustand. Es wird ein Vierpunkte-Programm vorgestellt. CI wird abschliessend als „most important asset“ bezeichnet. Wie das „claimen“ um einen Begriff von Albert / Whetten weiterzutragen konkret funktioniert, wird in diesem Paper allerdings nicht im Detail aufgeführt.

### 1. Definitionen und Abgrenzungen

\_Wird der Begriff „Identity“ definiert? Wenn ja, wie?

Nein, dem Begriff „Identity“ kommt auch keine wichtige Bedeutung zu, da sehr selten für sich alleine verwendet (d.h. ohne das vorangestellte „corporate“). An manchen Stellen schreiben die Autoren „the organization's identity“, es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Autoren damit jeweils auch „Corporate Identity“ meinen.

\_Wird der Begriff „Organizational Identity“ definiert? Wenn ja, wie?

Nein, er taucht lediglich im Quellenverzeichnis auf, im Verweis auf Albert / Whetten 1985. Herleitung der Definition gibt zudem Hinweise darauf, dass „Organizational Identity“ für das Gesamtverständnis von „Corporate Identity“ eine bedeutende Rolle spielt.

\_Wird der Begriff „Corporate Identity“ definiert? Wenn ja, wie?

Zuerst einmal: Balmer / van Riel schreiben einleitend, dass es abweichende Meinungen gibt, was mit „Corporate Identity“ gemeint ist. Es kann also davon ausgegangen werden, dass sich bis ins Jahr 1997 keine einheitliche Definition durchgesetzt hat.

Balmer / van Riel schreiben, dass sich zunehmend ein multidisziplinärer Ansatz durchsetzt, der sich im Wesentlichen aus folgenden drei Disziplinen bedient:



Grafikdesign (Ursprünglich wurde CI gleichgesetzt mit Logos, visueller Identifikation etc.). Einfluss von Grafikdesignern ist beträchtlich, in zwei Bereichen, einerseits indem sie die Wichtigkeit aufgezeigt und formuliert haben und dafür gesorgt haben, dass das Thema auf der Agenda des Managements bleibt. Symbolismus hat nicht länger nur Rolle, Visibilität einer Organisation zu steigern, sondern hat auch eine Rolle in der Strategie von Organisationskommunikation. Interessant hier: Symbolismus, der ja auch im Konzept von Albert / Whetten eine Rolle spielt, da dort immer auch mit einer Vereinfachung gearbeitet wird.

Integrierte Corporate Communication: Autoren sind sich einig, dass es Konsistenz braucht, im Rückgriff auf Grafikdesign. Da lässt sich anknüpfen bei Albert / Whetten, die von „Durability“ sprechen. Hier wird klar unterschieden zwischen Organisationskommunikation und Marketing, wobei ersteres viel komplexer ist.

Organizational Behavior: Es geht darum, wie sich die Identität einer Organisation zeigt, durch Verhalten, Kommunikation und Symbolismus für interne und externe Publika. Akademiker und Praktiker sagen dass es problematisch sein kann, Corporate Identity zu definieren. Sie geben keine klar Definition, aber geben ein Statement ab über den strategischen, multidisziplinären Ansatz und seinen Unterschied von Brand Management. Akademiker sagen, dass es um die einzigartigen Charakteristiken geht, die im Verhalten der Mitglieder wurzeln. Die Ausführungen in diesem Bereich sind etwas ungenügend, die Parallelen zum multidisziplinären Ansatz, der sehr stark vom „Organizational Behavior“ beeinflusst wird, stellte sich als etwas dünn heraus.

Für die Definition von „Corporate Identity“ ist das Strathclyde Statement aus dem Jahr 1995, das sich im Appendix des Artikels befindet, sehr aufschlussreich:

Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment.

Hier steckt sehr viel vom Ansatz von Albert / Whetten drin: Individualität könnte man auch mit „Essenz“ ersetzen, im Wort „Individualität“ gibt es zudem eine Anknüpfung die Personenmetapher. Das Wort „Unterscheidbarkeit“ kommt bei Albert / Whetten auch vor als Kernattribut, und zudem gibt es den Hinweis darauf, dass Corporate Identity immer zielgerichtet gemacht wird: Es geht darum, sich

Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Zudem geben die Begriffe „ethos“, „aims“ und „values“ Hinweise darauf, wie der Begriff in der Praxis gefüllt werden kann.

When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organization's success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image consistent with the organization's defining ethos and character.

Hier tauchen die Begriffe „ethos“ und „character“ auf, welche ihre Wurzeln in der Psychologie (von Individuen) haben. Zudem verstärkt „well managed“ die Formulierung von Albert / Whetten: Identitätsfindung nicht als Selbstfindungsprozess, sondern als Management-Tool. Weiter steckt in obigem Abschnitt die Information, dass „Corporate Identity“ die Wurzel sein sollte für ein unverkennbares „Corporate Design“.

By effectively managing its corporate identity an organization can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers and employees, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose.

„Effectively managing“ macht klar: Corporate Identity bedeutet Arbeit, ist ein bewusster strategischer Prozess, um bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Ziele können auch gegen innen gerichtet sein, eine wirksame Corporate Identity-Strategie kann also auch ein Herrschaftsinstrument sein. Weiter sickert hindurch, was bei Albert / Whetten bereits zur Sprache kam: Corporate Identity wird dann angewendet, wenn andere Prozesse versagen: Sie kann Orientierung und Sinn stiften.

Corporate identity is a strategic issue. Corporate Identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organization's stakeholders and the multi-faceted way in which an organization communicates.

Das heisst eben auch: Corporate Identity geht viel weiter als Marketing und Branding und fließt implizit oder explizit in sämtliche Prozesse ein. Das zeigt



sich auch weiter hinten im Paper: „Establishing the desired corporate identity entails „positioning“ ithe entire company“ (S. 348).

Weiter hinten im Paper wird unterschieden zwischen „actual (perceived)“ und „desired“ corporate identity. Das äussert sich beispielsweise in der Spiderweb method, wo es darum geht, den ist-Zustand und den wünschbaren Zustand der Corporate Identity zu verorten. Aussagen wie „a new identity is required“ ist entlarvend. Da man merkt, dass es im Kern nicht um Identifikation geht, sondern um Business-Opportunität. Was weiter dafür spricht, sind Begriffe wie „action plan“ und „basic four-stage process“. Und Evaluationsmöglichkeiten.

\_Welcher der obigen Begriffe ist im vorliegenden Text zentral? Und wie ist dieser Begriff in diesem Kontext zu lesen und zu verstehen?

„Corporate Identity“ (als multidisziplinäres Konzept und als Management-Tool)

\_Welche Rolle spielt der Begriff „Image“ im Bezug auf den zentralen Identitätsbegriff?

Spielt eine untergeordnete Rolle, findet aber Erwähnung: Bei den Methoden, um eine CI zu enthüllen, wird unter anderem eine Methode aufgezeigt, in der es darum geht, mittels Befragungen das Image einer Organisation zu erfassen. Daher wird suggeriert, dass Image das CI einer Organisation mitbeeinflusst. Zudem ist vom Begriff „Reputation“ die Rede, der allerdings nicht abgegrenzt wird von „Image“: „Reputation and performance are also influenced by developments in the external environment such as changes in the behaviour of competitors, as well as by corporate stakeholders such as customers, personnel and government. Schematically, this is shown in Figure 1.“

\_Welche Rolle spielt der Begriff „Branding“ im Bezug auf den zentralen Identitätsbegriff?

Es wird lediglich geschrieben, dass sich Corporate Identity Management klar von Brand Management unterscheidet, und dass dies im Strathclyde Statement zum Ausdruck kommt. Es wird klar, dass CI dem Branding vorgeht, als Teil der Basis von Branding. „Establishing the desired corporate identity entails „positioning“ the entire company. Some authors describe this as „corporate branding“ (Balmer / van Riel 1997, 348).

## 2. Dimensionen und Wirkungen von Identität

\_Durch welche Faktoren und Einflussgrößen wird Identität konstituiert?

Balmer / van Riel bedienen sich bei verschiedenen anderen Autoren und nennen:

\_\_\_Historische Wurzeln

\_\_\_Persönlichkeit (Rückgriff auf Personen-Metapher)

\_\_\_Geschäftsstrategie

\_\_\_Corporate Identity Mix (Verhalten von Mitarbeitern, Kommunikation, Symbolismus)

Autoren machen aber nicht den Eindruck, als sei diese Liste damit abgeschlossen. Vielmehr suggerieren die verschiedenen Methoden, um CI zu enthüllen und zu positionieren, dass jede Organisation selber herausfinden muss, welcher Approach für sie am besten funktioniert und am zielführendsten ist. Frage zwischen „actual“ und „desired“ Identity ist nicht geklärt.

\_Wird bei dem zentralen Identitätsbegriff von einem stabilen oder von einem dynamischen Konstrukt ausgegangen?

Balmer / van Riel äussern sich nicht explizit zu Statik / Dynamik. Das Strathclyde Statment sowie die diversen Management-Tools suggerieren aber, dass die Autoren von einem stabilen Konstrukt ausgehen, dass aber, nach Bedarf, gemanaged werden kann.

\_Wird die Identität von Organisationen von aussen beeinflusst? Wenn ja, in welcher Art und Weise?

Die Autoren schreiben, dass Reputation und Performance auch von Entwicklungen im Organisationsumfeld beeinflusst werden, ohne dies aber im Detail aufzuschlüsseln. Dies mündet in einem Diagramm, das aufschlussreich für das Gesamtverständnis ist, aber viele Fragen offenlässt. Das Zusammenspiel von internen und externen Kräften auf die „Corporate Identity“ kommt nicht klar zum Ausdruck. Was bei diesem Schema aber sehr interessant ist (und nichts mit der Aussensicht zu tun hat): Dass der Prozess „Corporate strategy“ dem CI-Mix vorangestellt ist: Das zeigt: Corporate Identity kommt nach der Strategie, und ist nicht Basis für die Strategie. Der Aufsatz von Albert / Whetten hat impliziert, dass dies dort noch umgekehrt ist: Man fragt nach der Identität, um Probleme zu

lösen, um Hinweise auf die Strategie zu erhalten.

\_Gibt der Text Hinweise auf Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden?

Autoren schreiben, dass ein Wechsel oft am Anfang eines CIP steht: „Most corporate identity programmes (CIP) are a result of internal change (reorganization, employee reductions) or external turbulence (privatization, merger, threat of decreased market share). Before embarking on a plan of action, senior managers should consider the organization's original as well as current identity (Wilkinson and Balmer, 1996), following Balmer's (1994) adage that organizations in examining their past often find their future“ (Balmer / van Riel 1997, 349).

\_Wie äussert sich Identität gegen aussen?

Autoren schreiben, dass CI dem Branding vorgelagert ist, uns sich CI damit durch Branding zeigt.

### 3. Handlungsorientierte Fragen

\_Wann stellen sich für eine Organisation Identitätsfragen?

Die Autoren schreiben, dass das von ihnen genannte „Corporate identity management (CIM)“ dazu dient, eine wünschenswerte Reputation bei den Stakeholdern einer Organisation zu schaffen, die sich in wünschbare Aktionen verwandelt („competitive advantage“). Und weiter hinten: „Most corporate identity programmes (CIP) are a result of internal change (reorganization, employee reductions) or external turbulence (privatization, merger, threat of decreased market share). (Balmer / van Riel 1997, 349). Daraus lässt ich schliessen, dass auch hier gilt, was schon Albert / Whetten geschrieben haben: Unter normalen Umständen drängt sich die Identitätsfrage nicht auf, sondern nur dann, wenn es bedeutende interne oder externe Veränderungen gibt.

\_Wird Identität als etwas beschrieben, was gestaltbar ist, oder etwas, das in der Organisation als Gesamtheit gegeben ist?

Mit dem Begriff „Corporate identity mangement (CIM) taucht nun ein markiger Begriff auf, der im Grunde auf den Gedanken von Albert / Whetten aufbaut, mit einem kleinen Unterschied: Corporate Identity ist eindeutig nach der Strategie angesiedelt. Artikel von Albert / Whetten suggeriert, dass es dort nicht unbe-

dingt so ist. Die Begriffe „revealing“ und „determing“ im Bezug auf CI werden von Balmer / van Riel etwas unentschieden eingeführt, obwohl zwischen diesen zwei Begriffen Welten stecken.

Praktiken im Bereich „revealing“ und „determing“ the „actual“ Corporate Identity:

\_\_Befragungen, um das Image zu ergründen (Wichtiger Hinweis, das Image für die CI eine Rolle spielt)

\_\_Semi-strukturierte Interviews (mit wem ergeht aus dem Text allerdings nicht hervor)

\_\_Ethnographie

\_\_Heuristische Analysen von historischen Quellen, um Konflikte in der Organisation aufzuspüren

\_\_Visual Audit, um visuelle Symbole zu interpretieren

\_\_BAA: Balmer is of the view that the composite of values and beliefs forms the corporate personality which he sees as a key determinant of an organization's corporate identity. [...] Researching the system of values and beliefs is achieved by referring to the everyday language, ideologies, rituals and beliefs of personnel (Pettigrew 1979). [...] The advantage of the audit is that it reveals the organization's corporate personality: this being a prerequisite to an understanding of the organization's identity. Four stage process:

(1) establish the corporate mission and strategy;

(2) reveal the dominant systems of values and beliefs within the organization;

(3) evaluate such systems of values and beliefs against the corporate mission and strategy; and

(4) nurture those values and beliefs which support the corporate mission and strategy.

Weiter schreiben Balmer / van Riel, dass man BAA auch einsetzen kann für eine Befragung bei externen Stakeholdern, wobei hier der Begriff „Corporate Identity“ nicht mehr auftaucht.

\_\_Laddering technique: „The objective of this is to describe the behaviour of personnel and to reveal important insights with regards to the dominant values of

individual employees. In their aggregate, the values of personnel give important insights into an organization's identity“.

\_\_Rotterdam Organizational Identification Test: „The central point on the ROIT scale is the identification of an employee with his or her organization.“ [...] However, the method does not reveal the nature of the corporate identity of a company since it only provides information about the consequences of a given corporate identity.“ Es geht nicht um die Identitätsfrage als „self-reflective question“, sondern es geht im Kern darum, dass sich Mitarbeitende mit einer Organisation zu identifizieren, damit bessere Ergebnisse erzeugt werden können. Im Hinblick auf die Praxisarbeit scheint dieser Test von keiner oder geringer Bedeutung, was aber sehr interessant ist: Hier wird Corporate Identity klar als Herrschaftskonzept gegen innen entlarvt.

2. Praktiken im Bereich „determining“ the „desired“ Corporate Identity:

IDU method (Rossiter and Percy, 1982). Wurzelt im Bereich Marketing: „This method is aimed at the discovery of those benefits that are perceived by key stakeholders (especially external) as important (“I”), being delivered by the organizations (“D”) and finally are perceived as unique, or better, or distinctive (“U”) when compared to other organizations. The IDU method can only be applied by using quantitative (survey) research.“ (Balmer / van Riel 1997, 348). Hier zeigt sich exemplarisch, dass das Verhältnis der Faktoren von innen und aussen, die CI konstituieren, überhaupt nicht geklärt sind im Artikel.

Spiderweb Method: Zentrale Methode, die vorgestellt wird, um die wünschbaren Charakteristiken zu finden, ist „Spiderweb-Method“ (qualitative Technik mit externem „consultant“, indem in einer Gruppendiskussion Organisationsidentität ergründet wird). Aus einer Sammlung von Attributen werden die wichtigsten ausgewählt. Wichtig: Hier wird unterschied gemacht zwischen „perceived“ und „desired“ corporate identity.

Die Autoren zeigen, dass verschiedene Wege nach Rom führen, dass es verschiedene Strategien und Konzepte gibt, die zielführend sein können, die Methoden unterscheiden sich teilweise erheblich voneinander. Der erste Schritt („revealing“), der dazu führt, sozusagen die „actual“ Realität abzubilden, kommt bei

Albert / Whetten gar nicht explizit vor, wo es um einen bewussten Prozess einer strategischen Setzung geht – von Beginn weg. Sie schreiben: „From our point of view, the formulation of a statement of identity is more a political-strategic act than an intentional construction of a scientific taxonomy“. Die Autoren Balmer / van Riel arbeiten erst in einem zweiten Schritt damit, „wünschbare“ Charakteristiken (statt tatsächlicher Charakteristiken“ zu finden.

\_Falls gestaltbar: Wer ist für diese Gestaltung verantwortlich?

Annahme: Immer das Management, Mitarbeitende stellen aber eine zentrale Quelle bei der Informationsgewinnung dar.

#### 4. Aussagen

\_Was ist die Kernaussage des Textes? (Max. 3 Sätze)

Corporate Identity (Management) ist ein im besten Falle multidisziplinäres Konzept, das einer Organisation hilft, durch bewusstes Identitätsmanagement Vorteile zu verschaffen und Ziele zu erreichen. Ein Blick in verschiedene Ansätze zeigt, dass verschiedene Wege nach Rom führen und wohl jede Organisation selbst herausfinden muss, welcher Weg am zielführendsten ist.

\_Welche Worte, Argumente, Abgrenzungen tauchen immer wieder auf, halten den Diskurs zusammen und sind Kernpunkt von Auseinandersetzungen? Und was sind die Ursachen, Wurzeln dafür?

Vorbemerkung Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Balmer / van Riel hier eigentlich relativ wenig eigene Gedanken reintragen (abgesehen der eigenen Konzepte aus früheren Studien), dass es sich im Kern mehr um eine Übersicht von vorhandenen Ansätzen handelt. Nun könnte man fragen, weshalb denn dieses Papier überhaupt ausgewählt wurde für die Diskursanalyse. Das Papier zeigt eindrücklich, dass Corporate Identity etwas ist, was aktiv gesucht, formiert und gemanaged wird, um sich wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Es zeigt, dass das Konzept aus den Organisationswissenschaften in einem Marketingkontext überführt wird und dort eine neue Bedeutung erhält.

\_Zentrale Worte, Argumente und Abgrenzungen

„Corporate Identity“ als Begriff (siehe Ausführungen weiter oben)

„Corporate identity management (CIM)“: Die Praxis, wie Corporate Identity angewandt wird, um bei Stakeholdern eine wünschbare Reputation zu erzielen, die sich in einem weiteren Schritt in wünschbare Aktionen verwandelt (und auch: „competitive advantage“ und „improved organizational performance“).

Verschiedene Konzepte, um CI zu ergründen

1. Laddering technique
2. Balmer's affinity audit (BAA)
3. The Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT)

Corporate Identity programme (CIP)

Viele verschiedene Ansätze, die sich aber in den grundsätzlichen Punkten einig sind:

Problem recognition  
Development of strategies  
Execution of action plan  
Implementation

„Most corporate identity programmes (CIP) are a result of internal change (reorganization, employee reductions) or external turbulence (privatization, merger, threat of decreased market share)“ (Balmer / van Riel 1997, 349).

## 5. Sprache und Metaphern

\_Was für eine Sprache wird verwendet und was lässt sich dazu sagen im Gesamtkontext?

Einfache wissenschaftliche Sprache, die allerdings stark praxisorientiert ist.

\_Taucht die Metapher der Organisation als Person auf?

Nur noch am Rande: „Corporate Personality“ (Balmer / van Riel 1997, 342). Personality kann gemanaged werden, das zeigt der Graph.

In den Ausführungen zum BAA wird „Corporate Personality“ als etwas beschrieben, was sich durch die Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden ergibt und als Voraussetzung für ein Verständnis von Corporate Identity gesehen wird.

Zudem ist die Rede von „character“ resp. „characteristics.“ Die Metapher als solches tritt aber nicht in Erscheinung, vielmehr werden einzelne Wörter auf Organisationen appliziert, die man gemeinhin für Individuen verwendet. Kann aber nicht als zentrales Merkmal des Textes betrachtet werden. Der eigentliche psychologische Unterbau, der bei Albert / Whetten sehr deutlich war, kommt hier nicht mehr oder nur sehr implizit (etwa im Strathclyde Statement) zum Ausdruck.

\_Welche anderen wichtigen Metaphern werden ins Spiel gebracht?

Hier ist mir nichts Besonderes aufgefallen.

## 6. Aktionen und Reaktionen

\_Auf welche zentralen Konzepte und Texte nimmt der Text Bezug? Wie fällt die Reaktion aus, welche Position wird eingenommen?

Strathclyde Statement: Während die Identitätskonzepte bei Albert / Whetten noch sehr vage waren, gibt es jetzt ein klarer strukturiertes Statement von verschiedenen Wissenschaftlern („Strathclyde Statement“), das aufschlussreich ist, und die Gedanken von Albert / Whetten im Kern mittragen. Im Bereich Revealing/Determining Identity bringen Balmer / van Riel verschiedene Konzepte und Strategien von anderen Autoren ins Feld, denen sie auch relativ viel Platz geben. Der Wunsch von Albert / Whetten, dass Frameworks eingeführt werden, ist hier also erfüllt. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Autoren sehr viel fremdes Wissen uns sehr wenig eigenes Wissen in das Paper reintragen. Das zeigt sich schon nur an der dreieinhalbseitigen Literaturliste. Was weiter auffällt, das der Text diese anderen Konzepte und Positionen zwar vorstellt und erläutert, aber nicht kritisch diskutiert oder vergleicht, sondern eigentlich nur als Übersicht präsentiert. Es wird also eine sehr neutrale Position eingenommen. Die fremden Modelle und Positionen werden denn auch nicht weiterentwickelt.

\_Nimmt der Untersuchte Text explizit Bezug zum Ausgangstext „Organizational Identity“ von Albert / Whetten 1984? Wenn ja, in welcher Art und Weise?

Ja, der Text wird erwähnt, in einer Aufzählung („In recent years academics have produced important work on the area...“). Dies ist der einzige explizite Bezug. Implizit kann man aber den Einfluss von Albert / Whetten gut ablesen im Strathclyde Statement, wo die zentralen Aussagen von Albert / Whetten auftauchen.

\_Welche neuen Konzepte, Fragen und Hypothesen führt er ins Feld?

Hier scheint der Beitrag der Autoren nicht sehr substantiell zu sein. Bei den abschliessenden Bemerkungen stellen Balmer / van Riel lediglich fest: „Several areas deserve the attention of empirical research, including an explanation of the corporate identity formation process.“ Und: „ Future research in corporate identity is likely to benefit from an interdisciplinary approach.“

\_Welche Implikationen ergeben sich aus dem Text für Praktiker im Bereich Organisationskommunikation?

Sehr viele Modelle und Konzepte werden vorgestellt, einige davon werden sehr interessant sein für die Praxisarbeit.

## 7. Metafragen

\_Welche Phänomene werden immer wieder in den Daten gespiegelt?

Dass man Corporate Identity steuern, managen, evaluieren kann. Da scheint mir für die Diskursanalyse als der wichtigste Punkt.

\_Was ist die Absicht des Textes?

Absicht wird eingangs von den Autoren nicht konkret erläutert, wie das normalerweise üblich ist in einem Paper. Absicht ergibt sich aber durch das Lesen des Textes: Den Stand der Diskussionen aufzeigen, verschiedene Ansätze einführen, einen Überblick geben, eine Lanze brechen für einen multidisziplinären Approach.

\_Aus welcher (wissenschaftlichen) Perspektive nähern sich die Autoren dem

Betrachtungsgegenstand und welche Implikationen geben sich daraus für die Anwendung des Wissens in der Organisationskommunikation?

Management / Marketing. Autoren schreiben denn auch, was Marketingspezialisten zur Diskussion beitragen können: „Marketing has the potential to make an important contribution in this respect since marketing is expanding into new areas which have direct and indirect links to corporate identity such as social marketing, marketing of services and the recent interest in corporate branding.“ Die Implikationen liegen auf der Hand, da man das Paper wohl am besten als anwenderorientierte Marketingliteratur bezeichnen würde. Das der Text nicht streng für wissenschaftliche Zwecke verfasst wurde, zeigt sich beispielsweise auch an der Form: Der Text hat kein Abstract. Aus der Perspektive ergibt sich auch eine andere Absicht: Es geht nicht darum, Organisationen primär zu beschreiben, sondern fit zu machen für den Wettbewerb.

\_Wer sind die Autoren und welche Positionen hatten sie zur Zeit der Publikation inne?

Cees B.M. van Riel: School of Management

John M.T. Balmer: Department of Marketing

\_Wo wurde der Text publiziert, wer ist das Publikum des Texts?

European Journal of Marketing. Selbstbeschreibung des Journals noch suchen.

\_In welchem – auf die Fragestellung hin spezifizierten – zeitgeschichtlichen und gesellschaftlichen Kontext wurden die Aussagen getroffen bzw. die Daten (Texte) erzeugt?

Schwierig, diese Frage zu beantworten, ohne ins spekulative abzudriften. Der Kontext ergibt sich in erster Linie aus der Disziplin. Artikel zeigt, dass ein Forschungs- und Praxis-Stand zusammengefasst wird, dass es aber zu dieser Zeit weder eine einheitliche Definition noch ein einheitliches vorgehen gibt.

## Anhang 4: Memo zum Text von Corley / Gioia / Schultz 2000

### 1. Definitionen und Abgrenzungen

\_Wird der Begriff „Identity“ definiert? Wenn ja, wie?

Der Begriff als solches wird nicht definiert. Aber die AutorInnen weisen darauf hin, dass Identität (und eben nicht nur organisationale Identität) eine soziale Konstruktion ist, die sich durch die Interaktion mit anderen ergibt. Hier erwähnen die AutorInnen Cooley (1902) und James (1918), als Quelle, auf die sich auch Albert / Whetten abgestützt haben (leider ohne im Detail auszuführen). AutorInnen schreiben, dass sich hier eine Parallele ziehen lässt von persönlicher Identität zu organisationaler Identität, was schliesslich im Wechselspiel zwischen Identität und Image mündet, dem die AutorInnen relativ viel Zeichen widmen.

\_Wird der Begriff „Organizational Identity“ definiert? Wenn ja, wie?

„Organisational Identity“ ist der zentrale Identitätsbegriff in diesem Paper. Die Definition geschieht in erster Linie durch die Abgrenzung von Albert / Whetten: Organizational Identity ist relativ dynamisch, vor allem Essenz und Kontinuität sind daher etwas illusorisch. Was stabil bleibt, sind die „Labels“ (Annahme hier ist, dass es sich um CD handelt, alle Arten, wie sich Identität visuell manifestiert), aber das die Identität hinter den Labels sich verändern kann (in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden). Die ausschlaggebende Kraft für die Beweglichkeit ist der Faktor Image. Die AutorInnen gehen aber noch einen Schritt zurück, besprechen nochmals die Identitätskonzepte für Individuen aus der Psychologie (Identität geschieht im Austausch mit anderen), und finden dort die Wurzel ihres Verständnisses von „Organizational Identity“. Interessant ist, dass Albert / Whetten diese Konzepte auch bereits erwähnt haben bei ihrer Konzeption: „Thus, a sense of continuous formulation and preservation of the self through interaction is essential to notions of individual identity. This is an important recognition not only for individuals but also for organizations, because organizational identity is constructed via similar processes of interaction with outsiders - for instance, customers, media, rivals, and regulatory institutions (cf. Ashforth & Mael, 1996; Berg & Gagliardi, 1985; Fombrun, 1996; Gioia, 1998)“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 65).

AutorInnen schlussfolgern daraus: Organizational Identity ist nicht nur ein intern beeinflussbares Konzept (wie das Balmer / van Riel suggeriert haben). Identität wird beeinflusst durch Interaktion zwischen Innen und aussen, wobei vor allem die Innensicht auf äussere Wahrnehmungen von Bedeutung ist. „Construed external image, thus, is key to the process of initiating changes in identity; it represents organization members' interpretation of the feedback received from outsiders regarding the organization's fulfillment of expectations“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 70). Und weiter: „In this way construed external image acts as the primary concept linking organizational self-definition through selfreflection with self-definition through other- reflection“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 70). Dass die Wechselwirkung zwischen Image und Identität zurück bis zu Cooley und James gehen, stellen die AutorInnen abschliessend nochmals fest.

Eine brauchbare (auch für die Praxisarbeit) eigene Definition von organisationaler Identität geben die AutorInnen nicht zu Beginn ab, sondern erst kurz vor Schluss:

„Organizational identity as a negotiated, interactive, reflexive concept that, at its essence, amounts to an organizational work-in-progress“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 76).

Im Schlusswort schreiben die AutorInnen zudem, dass das Konzept der Identität der Schlüssel ist, um moderne Organisationen zu verstehen zu können. Könnte auch interessanter Anhaltspunkt sein für das Schlusswort.

\_Wird der Begriff „Corporate Identity“ definiert? Wenn ja, wie?

AutorInnen schreiben, dass die Begriffe Identität und Image in anderen Disziplinen eine andere Bedeutung haben (und nehmen hier explizit Bezug auf Balmer / van Riel). „Corporate identity (actually, a form of projected image, despite the label) scholars focus on how the „central idea“ of a corporation is presented to its various constituents to achieve the corporation's strategic goals (Olins, 1995)“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 66). Diese Definition muss sicher kritisch besprochen werden – im Hinblick auf die Schlussfolgerungen, die aus dem Text von Balmer / van Riel gezogen wurden. Vielleicht gibt es im Kern der Diskursanalyse nicht darum, dass Balmer / van Riel etwas anderes gemacht haben aus Identität als es eigentlich sein sollte, sondern darum dass die gleichen Begriffe in

verschiedenen Feldern etwas anderes heissen – und was dies für Implikationen hat. Das wird sich zeigen. Im Verlaufe des Artikels geben die AutorInnen noch zwei Definitionen von Corporate Identity ab, die allenfalls brauchbar sind für die weitere Arbeit:

„Corporate identity usually is taken to include all verbal, graphic, and symbolic representations used by a company in its managed, corporate-level communication with various constituents (Corley / Gioia / Schultz 2000, 66).

„Consistent and targeted representations of the corporation emphasized through the management of corporate symbols and logos; strategically planned and operationally applied internal and external self –representation“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 67).

Sicherlich wichtig für die Diskursanalyse: Beschreiben, wie sich hier Corporate Identity und Organizational Identity zueinander verhalten, ohne damit allzu viel Platz zu ver(sch)wenden.

\_Welcher der obigen Begriffe ist im vorliegenden Text zentral? Und wie ist dieser Begriff in diesem Kontext zu lesen und zu verstehen?

Organizational Identity. Zu verstehen als Konzeption, die ihre Wurzeln am gleichen Ort hat wie die Definition von Albert / Whetten, allerdings daraus andere Schlüsse zieht – oder der Rolle des Interaktionismus einen zentraleren Stellenwert gibt.

\_Welche Rolle spielt der Begriff „Image“ im Bezug auf den zentralen Identitätsbegriff?

Einleitende Bemerkung: AutorInnen schreiben grösstenteils von „Organizational Image“, und nicht von „Image“ – was aber in diesem Kontext gleichzusetzen ist.

Hier wird es nun etwas kompliziert: Zuerst stellen die AutorInnen verschiedene Positionen vor, die im Kern Image als interne Konzeption ist: Image ist das, wie die Organisationsmitglieder denken, wie sie von aussen wahrgenommen werden. Mit Berg (1985) kommt dann der Shift von Innen nach aussen: Wichtig für Imagebegriff sind nicht nur die vermuteten Fremdwahrnehmungen, sondern die tatsächlichen Fremdwahrnehmungen. AutorInnen ziehen Parallele zum Kon-

zept „Corporate Identity“, das sie in die Nähe Rücken von Bernsteins „Projected Image“. Zudem schreiben sie, unter Bezugnahme von Balmer / van Riel und Schultz, dass die Projektion von Identität für interne und externe Gruppen gleich wichtig ist. AutorInnen machen eine Übersicht für die verschiedenen Image-Begriffe in einem Chart, der wohl hilfreich ist für das Gesamtverständnis der Analyse.

Image wird von den AutorInnen als Kraft beschrieben, welche die Identität destabilisieren kann, was dazu führt, dass Organisationsmitglieder ihre Identität überdenken müssen. Mitglieder einer Organisation sind immer aber auch „Aussenstehende“, indem sie zum Beispiel ein Produkt der Organisation kaufen oder die Zeitung lesen etc. Sie haben also in verschiedenen Rollen immer auch Zugriff auf die Wahrnehmung von Aussen. Das heisst: Organisationen schauen immer auf ihre „Identität“ und das konstruierte externe Image und schauen, wo es in diesem Prozess Diskrepanzen gibt. Wenn die beiden Bilder deckungsgleich sind, gibt es keinen Anlass zum Handeln. Wenn sie aber nicht deckungsgleich sind, stellen sich Fragen. Das muss nicht unbedingt schon ein Anlass für eine Reaktion sein, aber sicher, um Fragen zu stellen. Bei gravierenden Fällen gibt es zwei Handlungsoptionen, welche die AutorInnen in einem ganzseitigen Schema aufzeigen: Die Identität verändern, oder versuchen, das Image zu verändern, damit Eigen- und Fremdwahrnehmung wieder möglichst deckungsgleich sind. Die Wechselwirkungen zwischen Identität und Image werden in folgendem Satz gut und schön auf den Punkt gebracht: „Who we are is reflected in what we are doing and how others interpret who we are and what we are doing (1997: 54)“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 70). Besonders wichtig wird diese Einsicht für Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden. Und in einem weiteren Schritt wird der ganze Prozess dargestellt: „Organizational identity forms the basis for the development and projection of images, which are then received by outsiders, given their own interpretations, fed back to the organization in modified form, and subsequently affect insiders' perception of their own identity“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 74).

Am Anfang des Papers schreiben die AutorInnen, dass Image in den letzten Jahren gemeinsam Identity in den Fokus gerückt ist. Das finde ich spannend, denn bei Balmer / van Riel spielte Image noch keine zentrale Rolle, es wurde lediglich eine Wirkung von aussen erwähnt, welche auf die Identität einwirkt.

Dass die Rolle des Image wichtiger wird (neben Wurzeln in Psychologie und neuen Betrachtungsweisen), führen die AutorInnen auf zwei externe Faktoren zu-



rück:

\_\_Zunehmend komplexe und turbulente Umwelt

\_\_Rolle der Medien gewinnt an Bedeutung

Beide Gründe liegen auf der Hand.

\_Welche Rolle spielt der Begriff „Branding“ im Bezug auf den zentralen Identitätsbegriff?

Der Begriff „Branding“ wird nicht verwendet, kommt nur in Quellenverzeichnis vor. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die AutorInnen unter Branding sämtliche Corporate Identity-Aktivitäten verstehen, die primär auf eine visuelle Repräsentation abzielen.

## 2. Dimensionen und Wirkungen von Identität

\_Durch welche Faktoren und Einflussgrößen wird Identität konstituiert?

Hier gibt der Text relativ wenig konkrete Hilfe. Die Geschichte einer Organisation wird aber als möglicher Faktor eingebracht, und etwa auch die „expressed values“. Die AutorInnen schreiben aber, und das scheint ihnen sehr wichtig zu sein, dass sich die Interpretation dieser Werte verändern kann, die Interpretation dieser Werte nicht stabil ist. Die AutorInnen bringen ein Beispiel an von HP, wo sich die Bedeutung des gleichen Claims („The H-P Way“) über die Jahre verändert hat.

\_Wird bei dem zentralen Identitätsbegriff von einem stabilen oder von einem dynamischen Konstrukt ausgegangen?

Klar von einem dynamischen Konzept, das ist die Kernidee des Ansatzes der AutorInnen. Wobei die AutorInnen Wert darauf legen, zwischen „enduring“ unterscheiden und zwischen einer Identität, die Kontinuität hat (was ein Widerspruch in sich ist, wenn man mit Definition von Albert / Whetten vergleicht. Hier haben die AutorInnen meines Erachtens nicht sehr sauber gearbeitet. AutorInnen schreiben, dass der Unterscheid klein, aber theoretisch wichtig ist: „The notion of an identity that is enduring implies that identity remains the same over time - that it has some permanency. An identity with a sense of continuity, however, is one that shifts in its interpretation and meaning while retaining labels for „core“ beliefs and values that extend over time and context“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 65). Diese Aussage könnte sich in der Praxisarbeit als zentral

herausstellen. Wichtig bei der Interpretation der AutorInnen. Der Kern bleibt nicht der gleiche, auch wenn das vielleicht behauptet wird, weil die Interpretation beweglich ist. Etwas weiter hinten im Text schreiben die AutorInnen, dass Identität, trotz des dynamischen Charakters, nicht einfach beliebig verändert werden kann: „Changes in identity are constrained within nonspecified, but nonetheless moderating, environmental bounds“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 73).

\_Wird die Identität von Organisationen von aussen beeinflusst? Wenn ja, in welcher Art und Weise?

Ja, sehr stark, siehe Ausführungen unter „Image“.

\_Gibt der Text Hinweise auf Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden?

Ja, klare Hinweise. AutorInnen schreiben, dass das Konzept von beweglichen Identitäten besonders für Organisationen wichtig wird, die sich im Wandel befinden (wobei Auslöser für Wechsel meist von aussen kommt im Text). Dies wird im folgenden wunderbaren Satz schön auf den Punkt gebracht: „Given the preference for order and stability in light of the need for change, one might thus reason that organizations must learn to change and yet somehow stay the same (cf. Gagliardi, 1986)“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 64). Hier sehe ich eine schöne Parallele zu meiner im Konzept formulierten Prämisse: „Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist“. Weiter hinter im Text taucht das noch pointierter auf: In other words, identity consultants find themselves at the crossroads of the paradox that organizations must execute the delicate balancing act of simultaneously changing while staying the same“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 78).

Instabilität vereinfacht Adaption für eine Organisation bei Wechseln bezüglich interner und externer Umwelt.

\_Wie äussert sich Identität gegen aussen?

Siehe Ausführungen zu „Corporate Identity“ und „Image“.

## 3. Handlungsorientierte Fragen

\_Wann stellen sich für eine Organisation Identitätsfragen?



Dieser Punkt wird so generell nicht angesprochen, im Vergleich zu den Papers von Albert / Whetten und Balmer / van Riel. Es ist aber anzunehmen, dass sich die Identitätsfrage aus Sicht der AutorInnen eigentlich immer stellt, weil es sich um einen verhandelbaren, dauerhaften Prozess handelt aus ihrer Perspektive. Explizit stellt sich die Identitätsfrage, wenn sich Eigen- und Fremdwahrnehmung nicht decken, das sieht man etwa im „Process Model of Identity-Image Interdependence“, das die AutorInnen entwerfen.

\_Wird Identität als etwas beschrieben, was gestaltbar ist, oder etwas, das in der Organisation als Gesamtheit gegeben ist?

Hier ist es wichtig, die Perspektive der AutorInnen mitzudenken. Sie kommen aus Organizational Studies und nicht aus Organisationskommunikation/Marketing. Identität ist im Kern aber nicht etwas, was gestaltet wird, sondern ein rekursiver Prozess, der im Austausch mit anderen passiert. Hier bedienen sich die AutorInnen, wie Albert / Whetten auch schon, bei den symbolischen Interaktionisten.

\_Falls gestaltbar: Wer ist für diese Gestaltung verantwortlich?

Hier wird eine klare Abgrenzung klar: Organizational Identity, ist etwa im Vergleich zur Corporate Identity, kein Management-Task, sondern das Ergebnis aller Mitarbeitenden: „Therefore, we re- conceptualize organizational identity as a potentially precarious and unstable notion, frequently up for redefinition and revision by organization members“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 64). Ist also kein Top-Down Prozess, wie es bei Balmer / van Riel suggeriert wurde, sondern etwas, was sich über sämtliche Dimensionen einer Organisation erstreckt. Was die AutorInnen weiter schreiben: Identitätswechsel kann sowohl reaktiv wie auch proaktiv geschehen.

#### 4. Aussagen

\_Was ist die Kernaussage des Textes? (Max. 3 Sätze)

Eine Organisationsidentität ist nicht als statisch, sondern als beweglich zu betrachten. Diese Beweglichkeit ergibt sich primär durch das enge, wechselseitige Spiel zwischen Identität und Image. Das Anerkennen von Identität als fragiles Konstrukt ist aber keine Schwäche, sondern die Basis, um in einer komplexen Öffentlichkeit/Welt zu überleben.

\_Welche Worte, Argumente, Abgrenzungen tauchen immer wieder auf, halten den Diskurs zusammen und sind Kernpunkt von Auseinandersetzungen? Und was sind die Ursachen, Wurzeln dafür?

„Adaptive Instability“: Als Gegenentwurf zur stabilen, dauerhaften Identität

Abgrenzung zwischen Identität und Image. Resp. das Anerkennen, dass diese beiden Dinge nicht getrennt betrachtet werden können. Die Ursachen liegen einerseits im Gedanken, dass Organisationsidentität ein rekursiver, verhandelbarer Prozess ist, und nichts ist, was in Stein gemeißelt werden kann. Das führt zur Beobachtung, dass Image und Identität nicht getrennt betrachtet werden können. Bestätigt wird dieser Ansatz in zwei anderen Sichtweisen auf der gleichen Problem: Historisch-revisionistische Perspektive und postmoderne Perspektive.

#### 5. Sprache und Metaphern

\_Was für eine Sprache wird verwendet und was lässt sich dazu sagen im Gesamtkontext?

Einfache wissenschaftliche Sprache, ziemlich straightforward. Gut geschrieben, verständlich sowohl für Scholars wie auch für Praktiker. Sehr selbstbewusste Wortwahl („we need“), etc.

\_Taucht die Metapher der Organisation als Person auf?

Nein, erstaunlicherweise nicht. Obwohl die AutorInnen sich stark auf Psychologie und symbolischen Interaktionismus abstützen, verschwindet das Bild der Organisation als Person weitgehend. Der einzige Begriff, der immer wieder auftaucht, und in diesem Zusammenhang gelesen werden kann (sich aber längst auch sonst etabliert hat): Charakter (Etwa: Der Charakter einer Organisation / eine Organisation charakterisieren).

\_Welche anderen wichtigen Metaphern werden ins Spiel gebracht?

Hier ist beim Lesen nichts ins Auge gestochen, das Erwähnung finden müsste.

#### 6. Aktionen und Reaktionen

„Auf welche zentralen Konzepte und Texte nimmt der Text Bezug? Wie fällt die Reaktion aus, welche Position wird eingenommen?“

Text ist nicht nur eine direkte Reaktion auf Albert / Whetten (siehe dazu separater Punkt), sondern sozusagen auf all jene, die sich den Aussagen von Albert / Whetten angeschlossen haben: „[...] scholars continue to downplay, underplay, or inadequately develop the implications of re- conceptualizing identity as dynamic“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 64). Weiter wird die Vorstellung dass man Identität messen kann (etwa gesehen bei Balmer / van Riel) angegriffen, obwohl keine Namen genannt werden: „Certainly, the presumption of stability has allowed re- searchers to more easily develop measures of an organization’s identity, but we have come to a point in the theoretical development of the concept at which we need to account for its dynamism“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 64). Was bei dieser Aussage auffällt ist der streitlustige Tonfall, der sich immer wieder zeigt durch das Papier. Weiter hinten wird die Abgrenzung zwischen den klassischen „Corporate Identity Management“-Positionen, wie sie etwa Balmer / van Riel vertreten, direkt angegriffen: „Given their vanguard role in corporate identity management, consultants are now beginning to recognize that the traditional, sequential process of identity management (identifying the core beliefs, forming a visual image of the core, obtaining internal consensus for that image, launching the symbolic representation to the public, and, finally, „making it stick“; Olins, 1995: 63) becomes problematic when trying to account for the fluid and dynamic identity now characterizing many client organizations. No longer can they rely on the organization having a single, stable identity that can be identified, agreed upon, and easily projected. Instead, identity management now must involve the simultaneous formation of identity and image by linking internal preferences with internal and external projections and perceptions in a dynamic process.“ (...)Therefore, we argue that identity consultants now operate in a world that requires them to help define or even transform an identity in a way that simultaneously connotes stability and continuity with an adroit adaptiveness to the preferences and demands of multiple audiences and different situations. In other words, identity consultants find themselves at the crossroads of the paradox that organizations must execute the delicate balancing act of simultaneously changing while staying the same“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 77ff.).

Weiter wird auf zwei zentrale Konzepte (oder vielmehr: Blickrichtungen) Bezug

genommen und sozusagen in diesen Diskurs eingeführt, die zusätzlich darauf schliessen lassen, dass man Identität als etwas dynamisches betrachten sollte:

#### Revisionist History Perspective

„Revisionist history offers a compelling demonstration that members typically reinterpret the past in light of current insider beliefs and outsider perceptions, which has the effect of making identity appear stable to perceivers, even as it changes.“ (könnte auch interessant sein, in der Praxisarbeit an solchen Fragen anzuknüpfen). Grössere Wechsel führen oft zu einer Inkonsistenz mit der eigenen Organisationsgeschichte. Die Geschichte, die Facts können aber unterschiedlich bewertet werden. Was einmal als „Wurzeln“ bezeichnet wurden, können – je nach Ausrichtung – anders, neu interpretiert werden. Ein ungarisches Sprichwort bringt das sehr treffend zum Ausdruck: „The future is not in doubt; it is the past we worry about.“

„The upshot of the revisionist history perspective is the presentation of a view of identity as even more malleable than our process model suggests, simply because historical identity is susceptible to reinterpretation as organizations try to align their identities with current images“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 72). Und: „The revisionist history view suggests that image strongly influences identity; the postmodern view, however, pushes that argument to the limit“.

#### Postmodern Perspective

„The postmodern perspective offers an unsettling argument for the relentless power of market and media images, which implies an extraordinary influence of images on identity over relatively short periods of time.“

„One finds the suggestion that image not only influences, but comes to dominate, organizational sensemaking in its most radical version in postmodern portraits of contemporary organizational life.“ (Baudrillard, 1988, 1990; Hassard & Parker, 1993).

„In spite of the sophisticated vocabulary, the conclusion is simple: regardless of the starting point, everything ends up as image. More dramatically, everything

ends up as illusion.“

„In short, the relationship between identity and image is turned upside-down when seen through a postmodern lens; instead of emerging from organizational depth and origin, identity becomes a chameleon-like imitation of images prevailing in the postmodern marketplace.“

AutorInnen weisen aber diese beiden Positionen als extrem aus, und relativieren unter dem programmatischen Zwischentitel „Ist It Really All Just Image?“ Sie betonen, dass sich Identität und Image gegenseitig beeinflussen, aber dass Identität nicht einfach Image wird, dafür führen sie diverse Gründe auf. Weiter hinten liest sich diese Relativierung folgendermassen: „The strong role of image does not result in the wholesale dissolution of identity over time and replacement with image or (in the extreme) illusion but, rather, in a kind of dynamism that fosters adjustment“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 74).

\_Nimmt der Untersuchte Text explizit Bezug zum Ausgangstext „Organizational Identity“ von Albert / Whetten 1984? Wenn ja, in welcher Art und Weise?

Ja, sehr deutlich: Das Kernkonzept von Albert / Whetten (core/distinctive/ending) wird bereits im ersten Satz des Abstracts erwähnt, obwohl nicht explizit gemacht, dass es von Albert Whetten stammt. Bezug auf Albert / Whetten wird später aber auch explizit gemacht: „Scholars have predicated virtually all later treatments of organizational identity on these definitional pillars“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 63). Weiter unten wird die Formulierung von Albert / Whetten als „taken-for-granted“ bezeichnet (vgl. Corley / Gioia / Schultz 2000, 63). In der zweiten Hälfte des Textes, schreiben die AutorInnen, dass die Definition von Albert / Whetten eine erste gute Annäherung war, ein Startpunkt, um über organisationale Identität nachzudenken. Zwischen den Zeilen: Ein guter Startpunkt, aber heute leider nicht mehr brauchbar. In der Konklusion schreiben die AutorInnen, dass sie das Konzept von Albert / Whetten gewissermassen weiterentwickelt haben („To advance its conceptualization“). Nicht nur das Konzept „dauerhaft“, sondern auch das Konzept „essentiell“ resp. „core“ von Albert / Whetten 1985 wird angegriffen. Nicht dass so was wie einen Kern nicht benannt wird, aber dass jede Person etwas anderes mit rein interpretieren kann – was impliziert, dass Identität sich mit verschiedenen Interpretationen verändert. Die Kontinuität steckt also in den Labels (Was gebranded wird), aber nicht, was ei-

gentlich dahinter steckt. Monolithische Identität wird so zur reinen Hülle. Und weiter (und vielleicht am wichtigsten): „Although we maintain a belief in „core“ elements of identity, that belief does not imply that the core is some tangible entity. Because identity is not a „thing“ but, rather, a concept constructed and reconstructed by organization members, it is theoretically important to avoid its reification“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 76). Deutlicher könnte eine Antwort auf Balmer / van Riel und ähnliche Positionen nicht mehr ausfallen. Weiter hinten schreiben die AutorInnen: „Taking a fluid approach to identity change implies that a „central“ characteristic of identity might be its ability to shift and transform according to the context in which it is being expressed“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 78).

\_Welche neuen Konzepte, Fragen und Hypothesen führt er ins Feld?

Das ausführlich besprochene Konzept der „Adaptive Instability“, das die AutorInnen mit diesem Text einführen. Fragilität wird nicht als Schwäche betrachtet, sondern als Stärke, wenn gut eingesetzt. Das Konzept gründet in den sozial konstruierten Art, wie Identität entsteht, verbunden mit historisch-revisionistischer und postmoderner Sichtweise. Fragen und Hypothesen werden eigentlich nicht eingeführt. Es klingt auch nicht wirklich, als würden die AutorInnen einmal einen Vorschlag in die Runde werfen, den es zu Überdenken gilt, sondern sie scheinen ziemlich überzeugt zu sein von ihrem Konzept.

\_Welche Implikationen ergeben sich aus dem Text für Praktiker im Bereich Organisationskommunikation?

In diesem Punkt ist der Text relativ ausführlich, gegen den Ende des Textes gibt es sogar einen ganzen Abschnitt, der so bezeichnet wird („Implications of a Mutable Identity for Managers and Consultants“). Wobei die Implikationen für Praktiker auf den theoretischen Überlegungen basieren. Eine strategische Überlegung die sich Organisationen stellen müssen: Wie man mit Instabilität von Identität umgeht. Wobei man nicht zu weit gehen sollte, nicht eine vollends postmoderne Perspektive einnehmen sollte (Im Sinne von: „Identität ist ja sowieso nur eine Illusion!“). Wichtig ist also das abwägen zwischen Instabilität und dem Verbundenbleiben mit zentralen Werten. Und weiter: „Do we really believe that intentionally destabilizing identity for the sake of instigating change is a viable recommendation for top managers? Yes, as long as that attempt is guided by a compelling future image that remains sensitive to the maintenance of con-

tinuity in elements of identity that provide the necessary security to accomplish change“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 77). Daraus ergibt sich am Schluss des Texts: „The strategic concern of management is no longer the preservation of a fixed identity but the ability to manage and balance a flexible identity in light of shifting external images. Maintenance of consistency becomes the maintenance of dynamic consistency. Instability fosters adaptability“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 79).

## 7. Metafragen

\_Welche Phänomene werden immer wieder in den Daten gespiegelt?

Die Aussage, dass organisationale Identität über Jahrzehnte hinweg falsch begriffen wurde. Und als weiteres Phänomen könnte man nennen: Das Konzept Image, das über die Jahre enorm an Gewicht gewonnen hat.

\_Was ist die Absicht des Textes?

Das Konzept von Albert / Whetten in Frage stellen (Insbesondere deren herausgearbeitete Attribute „core“ resp. „essential“ und „enduring“), ein eigenes Konzept einführen („fluid“ and „unstable“) in den Diskurs. Der letzte Satz des kurzen Abstract lautet: „The analysis leads to some provocative, but nonetheless constructive, implications for theory, research and practice“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 63). Aber in einem weiteren Schritt auch: „Taken together, these three perspectives lead to some provocative implications for our conceptualization of identity-implications that motivate a constructive attempt to reconcile a seeming paradox concerning the relationship of organizations and their environments“ (Corley / Gioia / Schultz 2000, 64).

\_Aus welcher (wissenschaftlichen) Perspektive nähern sich die Autoren dem Betrachtungsgegenstand und welche Implikationen geben sich daraus für die Anwendung des Wissens in der Organisationskommunikation?

Eigentlich schon aus den Organisationswissenschaften, der Übergang zu PR/ Marketing ist allerdings fließend. Der Artikel ermöglicht sehr interessante Einblicke sowohl für Theorie und Praxis

\_Wer sind die Autoren und welche Positionen hatten sie zur Zeit der Publikation inne?

Dennis A. Gioia is professor of organizational behavior in the Smeal College of Business Administration, Pennsylvania State University. He received his doctorate from Florida State University. His primary theory and research interests focus on cognitive processes in organizations and the ways in which these processes are involved with sensemaking, influence, and organizational change. Recent concerns center on organizational identity, image, and reputation.

Majken Schultz is a full professor in the Department of Intercultural Communication and Management at Copenhagen Business School. She received her Ph.D. in organization theory from the Copenhagen Business School. She currently is heading a 4-year research project on the interrelations between organizational culture, identity, and image. Her research interests include the relations between organizational culture, identity, and image, as well as corporate branding and reputation management.

Kevin G. Corley is a doctoral candidate studying organizational behavior and organizational theory at the Smeal College of Business Administration, Pennsylvania State University. His current research interests involve organizational reputation and image management, as well as multilevel and cross-level issues in the study of identity.

\_Wo wurde der Text publiziert, wer ist das Publikum des Texts?

The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-81. Hier trifft zu, was schon bei Balmer / van Riel zutraf: Das Journal kann man wohl am besten mit anwendungsorientierter Managementliteratur umschreiben.

\_In welchem – auf die Fragestellung hin spezifizierten – zeitgeschichtlichen und gesellschaftlichen Kontext wurden die Aussagen getroffen bzw. die Daten (Texte) erzeugt?

Wichtig sind sicher die postmodernen Positionen, welche es noch gar nicht in dieser Form gab, als Albert / Whetten über Identität nachgedacht haben. Dann sehe ich die nun viel grössere Bedeutung von Image auch in einem zeitgeschichtlichen Kontext. Erstens der Fall „Brent Spar“, der in der Organisationskommunikation (resp. Krisenkommunikation) immer wieder als Kommunikation-9/11 beschrieben wird. Andererseits das Aufkommen des Internet, der Strukturwandel der Öffentlichkeit in all seinen Spielarten (Social Media, Shitstorms, Kampagnenjournalismus)

# Anhang 5: Leitfäden und Transkripte (in chronologischer Folge, unbearbeitet)

## 1. a. Leitfaden Lichtensteiger/Vögeli

### Einführung

- \_Testen ob der Leitfaden funktioniert
- \_Wo beginnen: Kern oder Peripherie?
- \_Erklären, weshalb ich das Thema gewählt habe (Bilder)
- \_Art der Gesprächsführung

### Anfang

((Seifenfabrik))

\_Facebook / Seifenfabrik. Man kann uns nicht einordnen. Ist das das Beste oder das Schlechteste, was dem Stapferhaus passieren kann?

\_Braucht es klarere Abgrenzung von Museen, Ausstellungen?

\_ Reizwörter im Stapferhaus: Museum, Ausstellungen, Führungen, Pädagogik

\_Brauchen wir ein klareres Vokabular? Klarere Identitätsbehauptung, die von allen vertreten wird?

\_Wer steht uns am nächsten: Die Schweizer Seiten der ZEIT, das Vögele Zentrum, die Volkshochschule Zürich oder das Schlachthaus Bern? Wer sonst?

\_Von Bergen: „STH ist längst eine Institution, weil es keine ist.“

\_Ist die Identitätsfrage für euren Alltag wichtig?

### Geschichte/Ursprung als identitätsstiftendes Moment

((Bild Roundtables))

\_Wisst ihr, wer Philip Albert Stapfer war? Und dass es im Brugg ein Stapferschul-

haus gibt?

\_Philip Albert Stapfer: Stapfer-Enquete: Quelle vor allem als eine ungemein reichhaltige „Momentaufnahme“ (Schmidt 2009) der Schweizer Schulverhältnisse jener Zeit, die ihresgleichen sucht.

\_Weshalb ist bei uns relativ wenig Geschichtsbewusstsein vorhanden?

\_Wie wichtig ist Organisationsgeschichte für unsere Identität?

\_Haben wir als Institution, die sich mit Gegenwart auseinandersetzt, Mühe mit der eigenen Geschichte?

\_Was verlieren wir, wenn das Wort „Stapfer“ einmal nicht mehr vorkommt bei uns?

\_Wird Geschichte auf eine bestimmte Art und Weise interpretiert, ausgelegt?

\_1960: „Die Gestaltung der Aufgabe muss aus der Erfahrung erarbeitet werden.“ Was heisst das?

### Dynamisch vs. Fest

((Bild Leuchtturm//Segelboot))

### Einführung Diskurs

Früher: Essentiell, unterscheidbar, kontinuierlich (Bestimmbares Ding, Instrument)

Heute: dynamisch fragil, von aussen beeinflusst (Aushandelbarer Prozess)

Identität wird nicht nur innen gemacht, sondern auch durch Aussenperspektive  
Identitätsfragen stellen sich nur, wenn Wechsel anstehen

\_Kann man Identität steuern?

\_Woraus besteht der Kern und was verleiht ihm Stabilität im Sturme der Zeit?

\_Das nicht fassbare als Problem lange nur als Problem gesehen, und nicht als

Chance

\_Sibille Birer: Erfolg hat, wer im richtigen Moment das Richtige tut. Also muss, wer erfolgreich sein will, der Zeit den Puls fühlen und sich kontinuierlich den Veränderungen anpassen. Gibt es eine Gefahr, das im HDG das dynamische fest wird?

\_Meine These: Dynamische Auffassung passt besser zur Zeit, welche das Stapferhaus in seinen Ausstellungen zum Thema macht – und zum dialogischen Ansatz.

HDG: Form pass sehr gut zum Inhalt. Wird einer dynamischen Auffassung von Identität gerecht.

\_Literatur sagt: Image ist extrem wichtig auch für selbstbild. Was denkt ihr?

\_Deckt sich Eigenwahrnehmung und Aussenwahrnehmung?

\_Beschreibt ihr das Stapferhaus gegen aussen immer gleich, oder passt ihr das dem Kontext an?

\_Einer dynamischen Identitätskonzeption kann man mehr Raum geben in der Gestaltung. Was hält ihr davon?

Was macht uns aus? Was ist unser USP?

Hypothesen:

\_Das Beständige ist der Prozess

\_Man nimmt etwas mit – in zweierlei Hinsicht

\_Interdisziplinärer Zugang

\_Flexibel in der Haltung und im Format (auch: im Haus)

\_Auseinandersetzung mit der Gegenwart

\_Der dialogische Ansatz

\_Produkt seiner Zeit

Bestandteile einer Identität (Der „Charakter“ einer Organisation)

((Rorschach-Text, CI-Modelle)

\_Parallelen zwischen Psychologie und Organisationswissenschaften (ich entstehe durch Interaktion mit anderen, ich finde meine Identität durch Abgrenzung)

\_Woraus setzt sich die Identität zusammen?

\_Was macht für euch den Charakter des Stapferhauses aus? Was ist typisch Stapferhaus?

\_Wie wichtig ist die Heterogenität des Teams, des Hauses für dessen Identität?

Gibt es eine geteilte geistige Haltung? Welche Werte halten wir hoch?

Gibt es eine gemeinsame Sprache?

Der Charakter einer Organisation, das Leben einer Organisation / Identifikationsprozess als „soul searching“

Wie gut ist die Identifikation mit dem Haus?

Kann Identität Sinn und Orientierung stiften?

„Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist“

\_3x fertigmachen

„Es soll nicht verschwiegen bleiben, dass das Jahresprogramm 1994 das kleine Stapferhaus-Team mehrfach über die Grenzen des Leistungsvermögens hinaus belastete.“

„2009: Den Moment zu erkennen, wo der Flow aufhört und Sehenscheidenentzündungen und Bandscheibenvorfälle anfangen, das ist die grosse Kunst des Zeitmanagements. Wir beherrschen sie noch nicht ganz.“

Früher auf Website Zusatz: Ort für Kultur und Begegnung“. Was wäre heute ein guter Claim?

Kommunikation von Kulturinstitutionen zwischen Verkaufen und Sinnstiftung

Seife-Vorfall

Ich frage mich, und ich habe keine Antwort darauf: Was hat Identität bei uns für eine Rolle, als Kulturinstitution?

Auch wir müssen verkaufen: Niemand will Kultur vor leeren Rängen fördern

Marktorientierung, Wachstum, Ökonomisierung (Zahlen): Gibt es eine Grenze?

Kommunikation von Kulturinstitutionen wird professionalisiert: Wo ist hier die Grenze? Wo die Abgrenzung zu Werbung?

„Zur geistigen Auseinandersetzung anregen“: Geht das auch mit einem Plakat? Sollten wir kampagnenhafter arbeiten?

Zukunft: HDG

Dossier: Immer wieder die Frage, ob dies eine alte Institution oder eine neue ist. Was überwiegt für euch persönlich?

Im Moment sind drei Namen im Umlauf: Stapferhaus, «Haus der Gegenwart» und blaues Haus. Ein Problem?

Namensfrage?

Wie kann man den Wandel vom Stapferhaus zum «Haus der Gegenwart» erzählen?

„Permanenter Unruhestand“. Ist das gefährdet in einem festen „Haus der Gegenwart“?

Wie wichtig ist die Gründerzeit für die Konzeption der Zukunft?

Vorbereitung konkret

Mindmap drucken

Bilder drucken

Erster Vorschlag Imagebroschüre suchen

Corporate Identity Definitionen anschauen

Cooley, Goffman und Mead anschauen

## 1.b. Transkript Lichtensteiger/Vögeli

MICHAEL FÄSSLER

Weshalb das Stapferhaus Lenzburg eine interessante Identität ist. Das Gespräch vorhin im Kaffee war ein gutes Beispiel. Die Frage, wir werden oft zu Museen dazugezählt, sind aber keines, aber dann wenn wir lebendige Traditionen oder etwas zu einer Sammlung präsentieren, fühlen wir uns ein bisschen zwischen Stuhl und Bank. Ich habe hier ein Beispiel mitgenommen von der neuen Luzerner Zeitung zum «Haus der Gegenwart», neues Museum wird konkreter und dann noch das Wort «Kunst», also gerade zwei Reizwörter in den ersten drei Zeilen. Und so ein bisschen die Frage, dass wir so schwer kategorisierbar sind, ist das für euch das Beste oder das Schlechteste, was uns als Organisation passieren kann?

DETLEF

Ich finde grundsätzlich die Offenheit, die wir traditionellerweise haben in unserem Auftrag finde ich eine grosse Qualität, die wir gegenüber anderen Häusern haben. Dass wir keiner klaren Kategorie zuordnbar sind, dass wir nicht als Museum gegründet wurden mit einer Sammlung und einem klaren Auftrag, was wir mit dieser Sammlung passieren soll und dass wir einen klaren Auftrag haben, aber in den Mitteln eigentlich relativ flexibel sind, das finde ich eher eine grosse Qualität. Und nicht einzuordnen finde ich ein bisschen schwierig. Ausstellung, was weckt man denn für Bilder, für Assoziationen bei den Leuten, bei den Besuchern, das ist vielleicht schwierig, oder zu sagen wer man ist. Wenn man sagt man ist ein Museum, dann ist es sonnenklar, dann hat man wie eine Vorstellung, was ist, bei uns ist es manchmal schwierig, zum beschrieben, so fern man unsere Ausstellungen nicht kennt.

SIBYLLE

In der Fachwelt ist es ein riesen Kredit. Ich glaube es ist das, weshalb wir auf internationale Tagungen eingeladen werden. Dort merke ich immer: Wie wirklich fremd wir uns von der Tradition her von diesen Museen sind. Und weil sie hat wirklich fest. Weil bei uns die Auseinandersetzung, also das Publikum, und was mit



dem Publikum passiert, ist im Kern des Auftrags schon drin. Und das ist. Bei den anderen ist es immer eine grosse Diskussion. Bei uns ist vieles selbstverständlich, was man jetzt von Museen fordert, nämlich Partizipation, das Publikum ernst nehmen, Gegenwartsfragen in die Häuser holen, näher zu den Leuten kommen, das ist eigentlich alles schon in unserem Auftrag drin. Und drum glaube ich, dass in der Fachwelt es so dort haben wir fast ein bisschen, sind wir so ein bisschen Pioniere, werden auch so ein bisschen als das eingeladen, es ist jetzt immer darum gegangen, die Gegenwart. Also Gegenwart ausstellen ist ein grosses Thema. Und andererseits ein breites Publikum zu erreichen. Das sind eigentlich so. Deshalb werden wir eingeladen. Partizipation, Vermittlung, so. Und dort gelten wir so als Fach. Als Institution die man kennt und wo man uns sehr ernst nimmt und wir Credits haben. Und gleichzeitig glaube ich schon: Gegen aussen. Beim Publikum funktioniert das auch, aber die Schwierigkeit ist glaube ich wirklich, dass man in keinem Begriff sagen kann, wer wir wirklich sind.

MIKE

Ich mag mich erinnern. Als ich das GELD-Gesamtprogramm gemacht habe, habe ich mir diese Frage auch ganz kurz gestellt. Und wir haben diese Frage auch schon mehrere Male ganz kurz gestreift. Ist „Ausstellung“ das adäquate Wort für das was wir machen, oder verwenden wir es einfach mangels Alternativen? Müsste man diesen Begriff nochmals grundsätzlich hinterfragen oder ist es gleichzeitig ein Verkaufsargument?

SIBYLLE

Der Begriff ist noch schwierig. Ich glaube Museen. Das haben wir jetzt auch schon oft gemerkt. Museen haben bei vielen die klare Assoziation wie die Frau, die in diesem schönen Quote sagt, das ich mal geholt habe: Schauen, hören, durchlaufen.

DETLEF

Und belehrt werden

SIBYLLE

Ja genau. Und deshalb hat sie dann ja gesagt: „Ich habe ein SMS geschrieben und gesagt: Komm wir gehen ins Museum. Und dann sagte sie: Nein, das ist ja kein Museum. Und dann sagte sie so schön: Das ist eine Ausstellung. Und scheinbar trifft jetzt für sie Ausstellung. Sie macht den Unterschied zwischen einer Ausstellung und einem Museum. Aber ob den alle Leute so machen. Vielleicht haben die eine beim Begriff „Ausstellung“ auch Olma im Kopf. Der Begriff Ausstellung ist einfach wahnsinnig breit.

MIKE

Ich hatte Mal ein Gespräch mit einer Anzeigenverkäuferin der Aargauer Zeitung. Und sie fragte: Stellt ihr denn so Stellwände auf. Ich merke auch in der Kommunikationsarbeit, dass man recht ausholen muss. Und was auch interessant ist, und das beobachte ich bei uns allgemein, dass man dann auch alle ein anderes Vokabular verwenden für das, was wir eigentlich sind. Und ich finde das interessant aber ich habe mich auch schon gefragt, ob man versuchen müsste.

SIBYLLE

Es ist spannend, weil sich das auch wandelt permanent. Ich hätte vor 15 Jahren auch nicht das gleiche gesagt wie jetzt. Ausstellungen. Aber ich glaube der starke Gegenwartsbezug ist sicher stärker worden. Im Vergleich zu früheren Ausstellungen wie „Anne Frank“ und „Walk on the wild side“. Bei Last Minute war man dann schon ziemlich in der Gegenwart. Aber eigentlich auch noch ein bisschen aus dem Kulturhistorische mit diesen Särgen und so. Man war also noch ein bisschen anders unterwegs. Dieser Gegenwartsbezug hat sich sicher noch akzentuiert. Und dann glaube ich schon auch, so eine Welt zu bespielen oder Leute in ein Welt hineinzuführen, wo es danach eine Erlebniswelt in diesem Sinn, wo ich weiss noch nicht, was ich für Begriff brauche.

DETLEF

Aber ich finde schon. Ausstellung da haben Leute schon falsche Bilder. Ausstellungen sind etwas ganz statisches. Etwas sehr klassisches, Konventionelles. Und ich erlebe schon viele Reaktionen von Leuten, die zum ersten Mal da sind, die sehr positiv überrascht sind, dass das was wir machen, eine Ausstellung ist. Und manchmal sagen: Das ist eine Ausstellung? Ich habe mir darunter etwas ganz anderes vorgestellt. Ich glaube nicht, Ausstellung wenn du sagst von Kommunikation, dass das wie ein gutes Verkaufsargument ist für das, was wir hier haben, weil es gibt viele Leute, die finden, das gut, was wir machen, sie sagen es auch explizit, sie sagen: Ausstellungen interessieren mich eigentlich nicht, dass was ihr macht interessiert. Aber was wäre dann der Gegenbegriff

SIBYLLE

Aber Museum noch schlechter

MIKE

Es wäre vor allem falsch.

SIBYLLE

Ausstellung vielleicht mehr „seit der Expo“. Wenn jemand gar nicht versteht was



wir machen, sage ich manchmal so wie bei der Expo. Ich glaube auch, seit die Expo gewesen ist, gibt es immerhin ein paar Leute, die noch ein anderes Bild von Ausstellungen haben. Ich glaube, die Expo hat das Ausstellungsbild und den Ausstellungsbegriff schon noch ein bisschen geprägt in eine Richtung, die uns eher zugute kommt und nicht einfach noch an die Olma denkst und an den Autosalon.

MIKE

Oder Stampferhaus

DETLEF

Wenn ich uns erklären muss, sage ich schon irgendwie es ist ein begehrtes Themenmagazin im Raum. Wie willst du den Leuten sagen, was wir machen? Dann finde ich es schon noch recht schwierig, jemandem der wirklich keine Ahnung hat.

SIBYLLE

Ich sage oft: Wir führen Sie in eine inszenierte Welt, wo sie ein Thema entdecken. Aus unterschiedlichen Perspektiven. Und wo sie selbst Position beziehen können.

MIKE

Ich verwende den Begriff des Themenmagazins im Raum auch, und ich habe den wahrscheinlich auch von Detlef aufgeschnappt, als ich neu im Haus war hier. Und dann ist es oft so dass ich sage: Wir sind eigentlich im Kern Journalisten und nicht Kuratoren. Und in dieser ganzen Identitätsdebatte geht es immer darum. Identität ist ja immer auch: Wie grenzt man sich von anderen ab. So wie ich mich von anderen abgrenze konstituiert mich.

DETLEF

Dann haben wir ja eine gute Ausgangslage. Wir können uns klar abgrenzen.

MIKE

Ich habe mich dann auch gefragt, wer denn unsere Mitstreiter, unsere Konkurrenz ist. Institutionen, die uns im Geist, vielleicht nicht einmal in der Form nahe stehen.

SIBYLLE

Kirchen finden ja zum beispiel oft dass sie genau so sein möchten wie wir. Also die reformierte Kirche, die katholische Kirche vielleicht weniger. Die Fragen mit einem breiten Publikum, diese Sinnfragen stellen. Dann fühlt sich die reformier-

te Landeskirche fühlt sich uns relativ artverwandt.

MIKE

Die sinnstiftende Maschine?

DETLEF

Das ist ja auch eine Art Kultursparte

SIBYLLE

Genau. Wir haben auch einmal. Wir haben mal einen Businessplan gemacht, und dort haben wir das mal mit vielen Post-Its herausgearbeitet. Das war klar: Das sind Medienanbieter, das sind auch so Sinnstifter. Nicht als Konkurrenz, aber dass sie sich im gleichen Feld bewegen, und dann Bildungsinstitutionen sicher auch noch und unter den Kulturinstitutionen teilweise fast eher Theater.

DETLEF

Das ist mir auch stark in Genshagen aufgefallen. Dort gabe es verschiedene Angebote, sehr viele Workshops aus dem musealen Bereich. Am meisten hat es mich bei den performativen Angeboten interessiert. Dort habe ich machinaEx kennengelernt. Oder sogar noch Tanz. Und gar nicht im Bereich der klassischen Museumsarbeit

MIKE

Ich habe auf meinem Zettel hier aufgeschrieben: Wer steht uns am nächsten: Die Schweizer Seiten der ZEIT, das Vögele Kulturzentrum, die Volkshochschule Zürich oder das Schlachthaus Bern. Und wer sonst?“ Das ist in etwa das Feld, das ihr jetzt gerade abgesteckt habt.

SIBYLLE

Ich glaube thematisch die Medien oder vielleicht Theater. Aber Theater erreichen schon oft wirklich ein rechtes Kulturpublikum. Mehr als wir. Ich glaube es ist intellektueller als wir.

DETLEF

Aber ich finde es schon sehr inspirierend. Mehr als Ausstellungen zu schauen, ehrlich gesagt.

MIKE

Aber ich denke schon ein Theater, das Schlachthaus zum Beispiel, oder machinaEx, solche Theaterorte und Gruppen haben vielleicht ähnliche Probleme wie mir zu sagen: Wir machen etwas auf der Bühne, aber es ist nicht unbedingt immer Theater im klassischen Sinne.

SIBYLLE

Also ich finde ehrlich gesagt Rimini Protokoll. Finde ich wirklich auch. Die funk-

tionieren sicher anders als wir, aber auch mit gewissen Projekten, nicht mit allen, grosse Publika erreichen. Zum Beispiel mit ihren Stasi-Akten und so. Dann merke ich manchmal: An diesem Projekt hätte ich auch gerne mitgearbeitet.

MIKE

Den Begriff der Ausstellung als Aufführung wurde bei uns auch recht aktiviert worden durch diese Dramaturgie-Tagung, die wir durchgeführt haben. Das nehme ich vermehrt wahr, jetzt bei uns im Haus. Dass Theater eine Referenzgrösse ist.

SIBYLLE

Und dass wir auch, glaube ich auch, recht erzählerisch sind. Aber das ist wieder nahe beim Journalismus, oder. Dass wir den Anspruch haben, die Leute zu führen. Also: Es hat einen Anfang und einen Schluss, eine Dramaturgie, und das ist bei anderen Ausstellungshäuser überhaupt nicht der Fall. Die denken nicht so.

DETLEF

Aber ich finde auch den Begriff, den Beat einmal anprobiert hat an einer Tagung, der die Aufstellung auch noch ein Thema war, finde ich schon noch spannende Analogie zu dieser systemischen Aufstellung, dass du wie alle Perspektive abbildest und sich der Besucher wie selbst wiederfindet in dieser Gegenwart und sich positioniert. Das finde ich auch noch ein schönes Bild, aber das ist sicher nicht etwas, was man kommunizieren kann. Wer weiss, was eine Aufstellung ist. Für die Verwendung nach innen finde ich es noch einen spannenden Begriff als Macher. Oder siehst du das nicht so?

SIBYLLE

Doch. Ich glaube einfach, wenn dieser Aufstellungsbegriff, wen man den nicht nur oberflächlich fasst, sondern das, was der Kern von diesem Ding ist, dass du dann die psychologische Ebene. Ich glaube, dann geht es nicht mehr ganz auf. Du stellst ja irgendwie deine Leute, und dann zeigt sich, dass du von Nähe und Distanz die Familienverhältnisse, dann ist es anders.

MICHAEL

Aber das Moment der Verortung kommt ja schon vor bei unseren Ausstellungen.

DETLEF

Der Perspektivenwechsel, den ich finde, der in unserer Arbeit auch wichtig ist, dass man eine andere Perspektive einnimmt und von aussen einmal darauf schaut, was man eigentlich sonst im Alltag wie drin innen bist.

SIBYLLE

Aber du stellst die anderen auf. Du nimmst nicht die anderen Positionen ein. Du stellst deine Mutter dort hin, und deine Tochter da.

DETLEF

Ich habe die Supervision anders erlebt. Du bist Stellvertreter-Leute aufgestellt und der der betroffen war, war ausserhalb. Und er hat sich gesehen und die anderen. Und er konnte sich reflektieren, in dem er anderen zugeschaut hat, wie das ist. Dass er sich wie von aussen angeschaut hat.

MIKE

Das ist eine gute Überleitung. Ich habe hier einen Rorschach-Test ausgedruckt. Ich habe ja den Identitätsbegriff im Bezug auf Organisationen untersucht, und was interessant ist, ist dass das Konzept extrem neu ist und die wichtigste Studie zu diesem Begriff erst im Jahr 1984 stammt, aus den Organisationswissenschaften. Und was sie dort machen, dass sie sich extrem stark inspirieren lassen von Konzepten von Individuen. Das sind psychologische Konzepte aus den Zwanzigerjahren. Vom Cooley und von Mead, das sind sehr bekannte Sachen. Und dort in diesen psychologischen Konzepten geht es vor allem darum dass man sagt: Ich schaffe meine Identität durch Interaktion mit anderen Menschen, durch Feedback von aussen und ich gebe auch Feedback. Das ein sehr reziproker Prozess entsteht. Das steht am Anfang der Identitätsdebatte. Und dieses Konzept wird meines Erachtens recht blind übernommen für Organisationen. Was auch interessant ist: Dass ein Vokabular Einzug haltet, wo wir alle kennen. Das man sagt: Der Charakter einer Organisation, das Temperament einer Organisation, oft ist auch die Rede von Life Cycles, also: Wo steht eine Organisation? Dann gibt es Wachstumsphasen und diese Geschichten.

DETLEF

Und Demenz

MIKE

Ja. Und auch der Fakt, dass wenn sich Selbstbild und Fremdbild von einander entfernen, ist das gesundheitsschädigend für eine Organisation. Das kann zu Störungen führen. Sowohl Überidentifikation wie auch totale Aufgabe sind nicht gut. Das fand ich sehr interessant. Und ich habe mich auch gefragt. Und das Gegenbild aus diesen Organisationswissenschaften sind dann diese Corporate Identity-Modelle, die es heute gibt, wo man sagt, dass man eine Identität ganz einfach bestimmen kann und dass das ein Management-Prozess ist. Und da spielen dann Corporate Behaviour drin, Corporate Language, Corporate Commu-

nications und so weiter. Und die Anfänge aus dieser Disziplin sind sehr interessant. Und ich habe mich auch gefragt. Kann man das in Worte fassen, was wir als Organisation für ein Temperament haben, und was uns ausmacht, und da sind wir natürlich wieder bei dieser Abgrenzungsfrage.

SIBYLLE

Was ich immer mehr finde. Ich bin in dieser Volkshochschule, und dort ist dieser Verwaltungsratspräsident total aus dem Management kommt, und dass ich schon finde. Eigentlich kann man da schon viele tolle Kurven und Grafiken machen, aber eine Institution steht und fällt mit den Leuten, die da drin sind. Und nicht nur mit der Leitung. Sondern wirklich mit den Leuten. Und das steht ja auch so in jedem Management-Lehrbuch, aber du denkst

MIKE

Ja, es ist ein Teil vom ganzen

SIBYLLE

Ja, aber ich glaube es ist ein grosser Teil. Aber ist natürlich die Frage: Wie suchst du aus, wie stellt sich das zusammen, wer prägt das. Aber ich habe schon das Gefühl, das Temperament der Organisation, das Stäpferhaus an und für sich gibt es nicht. Wenn wir davonlaufen, gibt es diesen Haus nicht mehr. Dann kannst du es neu besetzen, und dann kommt es auf den Stiftungsrat darauf an, wie schnell er das wieder mit wem das füllt, dass man das wieder zum Fliegen bringt oder nicht.

DETLEF

Es gibt zwei Sachen. Das eine Gefühl ist so der Grundauftrag. Da habe ich schon das Gefühl, so diese Mission ist ein Teil ist ein Teil der Identität. Aber wie das ausgelegt wird. Also du sagst Temperament, dann denke ich schon dass es sehr lebt von der gelebten Kultur der Leute, die in dem Moment das interpretieren.

SIBYLLE

In dem Moment als das Stäpferhaus eine grosse Krise hatte, die ich nicht mitgekriegt hatte, war am Ende der Meyer-Phase. Die ja total pionierhaft angefangen hat. Und da kann man wahrscheinlich schon sagen: Dort ist das Selbstbild und das Fremdbild auseinandergerückt. Dort hatte man nicht mehr das Gefühl, also im Kern konnte man sagen „geistige Auseinandersetzung“ und „Ort der Begegnung“, aber es war in einer anderen Zeit, wo andere Anforderungen gekommen sind, die Öffnung für ein breites Publikum, und ich glaube dort war es einen Moment lang eine völlig überaltete Organisation, elitär, und glaube wirklich nicht mehr viel bewegt hat am Schluss.

MIKE

In unserer Jubiläumspublikation steht immer wieder: Früher hatte man immer diesen USP und war fast die einzigen, die diese round tables, wie man sie heute nennen würde, veranstaltet hat, und plötzlich war man nicht mehr alleine.

SIBYLLE

Und ich glaube das könnte uns schon auch blühen. Manchmal denke ich auch an diesen Gegenwartstagungen. Wenn wir gross auftreten und erzählen was wir für tolle Ausstellungen machen, dann denke ich auch: Hoffentlich machen das nicht bald alle, sonst haben wir ein Problem. Spätestens dann müssen wir uns neu erfinden.

DETLEF

Aber das ist vielleicht das, was du sagst, dass Identitäten auch Lebensläufe haben mit Hochs und Tiefs, und dass es auch Identitätskrisen gibt, wo man merkt: Es stimmt irgendwie nicht mehr überein. Und dann muss man sich schon wieder neu erfinden. Gleichzeitig habe ich schon das Gefühl. Ich bin ja nicht seit ewig dabei, gleichzeitig habe ich schon das Gefühl, dass die Geschichte von diesem Stäpferhaus. Dieser Grundgedanke trägt. Und den trage ich auch extrem mit. Und ich habe auch das Gefühl, dass das was wir heute machen nicht etwas ganz anderes ist als das was früher gemacht wurde. Ich habe immer noch das Gefühl, wir machen round tables. Wir haben eine andere Form gefunden für die Idee des Round Tables, eine zeitgemässere Form. Aber im Kern habe ich das Gefühl.

SIBYLLE

Das stimmt. An der letzten Tagung, du der ich gerade einen Artikel am schreiben bin, wir mir auch immer klarer, es ist wirklich unser Auftrag, im Kern einen anderen Zweck hat als ein Museum, von wir uns unterscheiden. Und dann kannst du sagen: Das ist wie der Kern, der in der Institution, die Mission, die verankert ist, eine Grundlage ist, aber ob der danach zum fliegen kommt, das ist dann abhängig von den Leuten und was sie daraus machen.

DETLEF

Ich finde, eine grosse Stärke, um an den Anfang zurückzukommen, ist, dass im Vordergrund diese Mission steht. Wir haben nicht einfach ein Museum mit einer Sammlung oder einem Ballast, sondern wir machen Ausstellungen aus Überzeugungen, weil es jetzt funktioniert, aber man könnte ja dann auch. Aber theoretisch könnte man auch etwas anderes machen. Ich finde es schon einen spannenderen Zugang. Wir müssen forschen, wir müssen sammeln, wir müssen Ausstellungen machen. Das ist ein ganz anderer Ansatz. Und dann würden wir

vielleicht auch niemanden erreichen, wenn das Ziel einfach wäre, Ausstellungen zu machen.

MIKE

Es ist auch interessant, wie in der Stiftungsurkunde aus 1960 steht: „Der Auftrag/die Form muss erarbeitet werden.“ Ich habe mich lange gefragt, was das bedeutet.

SIBYLLE

Aber es ist trotzdem spannend. Es hat mich auch recht beschäftigt jetzt mit dieser Festwerdung des Hauses. Oh shit, entfernen wir uns jetzt von diesem Zweck. Weil wir die Form nicht mehr erfinden. Aber dann müssen wir sagen: Als das Stapferhaus gegründet wurde, haben sie auch nicht nur Büros hingestellt und gesagt: Die Umsetzung müsst ihr selbst entscheiden. Sondern sie haben auch den Tagungsort hingestellt. Und sie haben auch mit dem Tagungsort gearbeitet, so lange dies ging. Und ich habe das Gefühl, man braucht den Ort, und wenn der Ort nicht geht, dass man etwas anderes macht und wieder einen Ort hat. Danach, und das ist das tolle an diesem Ort, dass ich das Gefühl habe: Wenn du jetzt merkst: Ausstellungen: Total blöd, es gibt etwas, weiss jetzt auch nicht was, schlauers, dann kannst du diese Räume auch nutzen für etwas anderes. Ich glaube, diese Offenheit muss man haben dass man sagt: Nur noch Performance.

DETLEF

AbAber es war spannend, a propos Identität, bei der Auswahl. Welches ist das richtige Objekt bei der Architektur, es war natürlich viel um Diskussionen gegangen, wer sind wir, wer wollen wir sein. Und dass wir jetzt so etwas ausgewählt haben von dem wir glauben, das ist jetzt nicht für immer. Es ist so etwas wie sagt: Ich bin nicht immer hier genau in dieser Form, sondern etwas was flexibel ist und dass man innen diese Räume zu einem machen kann, das hat viel mit unserem Selbstverständnis zu tun.

SIBYLLE

Ein Architekt sagte er fand es wirklich mega schwer, weil er das Gefühl hatte, dass wir eigentlich gar keine Architektur brauchen oder eine möglichst unsichtbare, aber als Architekt musst du ja vier Wände bauen irgendwo

MIKE

Und als Architekt ist es ja irgendwie auch dein Job, die Umwelt zu gestalten

DETLEF

Ein nicht gestalten

SIBYLLE

Er dachte: Eigentlich wollen die selber gestalten, eigentlich wollen die gar keine Hülle, also schon aber schon ein Dach, aber nur ein Dach hinstellen kannst du ja auch nicht. Also weißt du es war wirklich schwierig für die Architekten.

MIKE

Als ich mich mit der Identität Stapferhaus auseinandergesetzt habe, hatte ich teilweise ein wenig die Tendenz, zu denken wir seien extrem zeitgemäss, wir haben immer uns angepasst. Aber wenn ich es genauer hinterfrage, dann waren wir ja eigentlich immer sehr weit weg davon, eine nomadische Struktur zu haben und wir waren immer recht fix, auch wenn wir in Provisorien waren. So viel im Fluss war das eigentlich gar nicht.

SIBYLLE

Ja, die Leute sagen immer: Und jetzt werdet ihr ein festes Ding. Aber weißt du wie viele Leute auf unserer Lohnliste sind zur Zeit. Wir sind eigentlich schon ein rechtes KMU wenn du schaust, wer hier alles involviert ist, und was das für Strukturen sind. Also mega fester werden.

DETLEF

Das ist auch falsche Romantik so zu tun, als seien wir ein völliger Offspace wären. Wir sind kein Offspace, aber mit Offspace-Infrastruktur.

SIBYLLE

Ich habe mir das auch mal überlegt: In welcher Phase sind wir. Sind wir eigentlich wirklich in einer Pionierphase? Ich bin nicht so sicher. Die haben wir sicher schon.

MIKE

In welcher Phase sind wir denn?

SIBYLLE

Eher in einer Etablierphase

MIKE

Oder in einer Wachstumsphase?

DETLEF

Solange wir nicht dement sind. Ich war an einer Tagung mit einem Vortrag „das demente Museum“. Der Zustand des Museums ist zur heutigen Zeit ist dement. Demenz, wie kommt man da wieder raus.

MIKE

Neuere Ansätze gehen davon, dass man ein dynamisches Konzept braucht, um über Identität nachzudenken. Um auf diesen Sturm der Gegenwart zu reagieren.

Und ich habe zwei Bilder dazu gefunden. Identität, wie man es klassisch auffassen kann, ist der Leuchtturm, der wir ja sind. Der dem Sturm trotzt und der Fels in der Brandung ist. Und dem alle nichts anhaben können. Und dann gibt es noch das Schiff, das sich den Wind zunutze macht. Und mit dem Zeitgeist geht.

SIBYLLE

Das Bild des Schiffes brauche ich noch etwa, aber das des Dampfers. Also nicht mehr so ein kleines Schiffchen sondern ein Dampfer. Aber ich habe schon ein bisschen das Gefühl dass.

MIKE

Der Stapfer-Dampfer?

SIBYLLE

Ja, wohin gehen wir jetzt. Die Frage ist immer auch: Sieht man den Horizont oder sieht man in die Weite. Ich finde auch auf diesem Prozess zum «Haus der Gegenwart» oder auch wenn du am wandern bist, dann hast du das Gefühl du hast das Ziel vor Augen und die Mannschaft ist auf Kurs und so. Und dann kommt der Sturm und du weißt wieder nicht so recht und alles ist wieder offen und du musst schauen. Jetzt müssen wir wieder mit dem Wind segeln bis der Nebel sich gelichtet hat.

DETLEF

Zum Leuchtturm möchte ich sagen, dass auch der Hansueli immer Mühe hatte mit diesem Begriff. Es ist dann etwas starres und man ist dann da. Ansatt eines Dampfers der beweglich ist. Aber ja: Man muss ein bisschen beides sein.

SIBYLLE

Dass es aus diesem Lenzburg. Dass es in diesem Sinne leuchtet, dass man gesehen wird. Als Dampfer

MIKE

Hat man auch eine Lampe drauf

SIBYLLE

Wenn man es jetzt örtlich schaut sind wir ja nicht ständig an einem anderen Ort. In diesem Lenzburg steht das, oder. Das sind zwei unterschiedliche Bilder.

MIKE

Ja das stimmt. Das müsste ein Dampfer sein.

SIBYLLE

Ja, aber im Sinne der Mobilität stimmt es nicht, weil der Dampfer ist permanent an einem anderen Ort.

DETLEF

Und jetzt nur mit dem Wind gehen würde ich auch falsch finden. Ich finde es noch schwierig, da zu sagen. Und gleichzeitig finde ich auch nicht, dass jeder kleine Sturm dieses Schiffchen zum kippen bringen muss. Du brauchst ja eine gewisse Standfestigkeit, dass es sit, aber nicht so starr sein, dass du dich gar nicht bewegst, egal was passiert, und ich glaube es ist immer ein bisschen ein austarieren. Bei jedem Angriff auf die Institution bist du in einer Identitätskrise, oder. Und das andere ist, dass du so starr bist dass du in diesem Ding, dass du gar nicht merkst dass die Welt ganz eine andere ist und du dein Ding durchziehst.

MIKE

Die Identitätskonzepte gehen schon davon aus, dass es einen klaren, benennbaren Kern gibt. Aber dass die Interpretation dieses Kerns, was dieser Kern ist, kann sich verändern über die Zeit.

SIBYLLE

Ich glaube darum auch und ich habe sogar das Gefühl: Unser Kern ist beweglich. Weil er das Publikum im Kern hat. Und ist nicht so statisch wie vielleicht jetzt bei Mussen. Aber ich glaube auch bei Museen zeigen immer wieder, dass sie, blöd gesagt, mit einem statischen Kern, dass man beweglich bleiben kann und gleichzeitig mit unserem eigentlich tollen Kern einschlafen kann. Und ich glaube das hilft uns, aber dass die Institution irgendeinmal in eine Krise kommt und sich wieder neu definieren muss, das ist bei uns ähnlich wie bei einem Museum auch. Und das sieht man auch. Manchmal muss man alle austauschen. Es ist übrigens auch das Problem bei dieser Projektfinanzierung für uns, ich glaube so lang wir jetzt so erfolgreich sind, können wir uns auch finanzieren. Aber ich glaube, zum Beispiel wie ein Museum Basel, die haben für ein paar Jahre die Oberkrise, und dann werden sie ein bisschen durchgefüttert und dann kommt ein bisschen Polemik auf, und dann wird irgendeinmal gehandelt und das gibt es eine Neuerung und dann lebt es wieder. Ich habe manchmal das Gefühl, dass wir so projektfinanziert sind, kannst du dir nicht eine lange Krise leisten, sonst bist du weg vom Fenster. Wobei in den Neunzigerjahren war es noch ein bisschen kleiner.

MIKE

Identitätsfragen stellen sich auch nicht, ausser man ist in einer Krise oder eine Veränderung. Das hat mich an unsere Situation erinnert, klar haben wir ab und zu eine Diskussion. Der Disput, ob wir auf Facebook uns als Museum bezeichnen wollen. Und dann beim Haus der Gegenwart-Dossier war es recht brutal, weil

man dann gezwungen ist, eine Identität festzuhalten oder zu behaupten. Erstens: Wer sind wir eigentlich? Und zweitens: Wer wollen wir sein? Dann kamen wir darauf, dass wir für das «Haus der Gegenwart» etwas frisches sein müssen, was sich ein wenig vom Stapferhaus distanziert und gleich sagt, dass es das Stapferhaus gibt als Erfolgsausweis. Und ich habe mich da auch gefragt, was für euch überwiegt im Hinblick auf das «Haus der Gegenwart»: Ist das alter Wein aus neuen Schläuchen oder ist es eine Behauptung einer neuen Identität? Ich sehe in beiden Fällen grosse Vor- und Nachteile.

SIBYLLE

Unsere Identität ist sehr fluid und über die Projekte definiert, die wir machen. Und ich habe das Gefühl: Wenn wir es schaffen, den Projekten, die immer ein bisschen aufploppen, ein besseres Gesicht zu geben und Vertrauen als Institution zu schaffen. Das man weiss, man kann mit uns als Institution rechnen und eine langfristige Partnerschaft eingehen und nicht immer nur mit jedem Projekt, das wir machen – das ist eine grosse Chance. Wenn wir einen klareren Ort, eine klarere Adresse und eine klarere Identität haben. Die Frage ist dann schon: Die Stärke ist genau, dass diese Projekte so gross sind. Die Stärke ist auch, dass die Projekte so eine Kraft haben. Und ich glaube das darf man dann nicht mit einem Dach zupappen. Wir haben jetzt immer die Frage: Wie gross ist unser Stapferhaus-Logo. Oder gibt es so etwas wie beim Kunsthaus Aargau

MIKE

Etwas, was man bereits mit den halb geschlossenen Augen erkannt?

SIBYLLE

Ja genau. Aber ich glaube vom Gefühl her, dass das nicht das Richtige ist für uns. Unsere Projekte bleiben auch visuell stärker auf den Plakaten als das Haus. Und es wird eher so sein wie jetzt mit dem Stapferhaus. Aber einfach mit dem Vorteil, dass das Haus dann auch dort ist, wo das Logo darauf ist. Und dass man nicht an den falschen Ort geht. Die Einheit der Handlung und des Ortes ist dann schon ein bisschen.

MIKE

Für mich ist das in der Kommunikation extrem lustvoll, wie man für jedes Projekt eine neue Identität entwerfen kann und gleichzeitig kennen wir die Probleme sehr gut, was die Schwäche der Dachmarke zur Folge hat. Was ich interessant fand: Ich bin kürzlich eher zufällig auf der Website von Marcus Kraft gelandet, der damals für die Raffinerie das Stapferhaus-Logo kreiert hat und jetzt selbstständig ist. Und dass es Entwürfe gibt von unserem Logo, die dieser Dynamik

gerecht werden. Die diese Flexibilität und Vielschichtigkeit in solchen Entwürfen drin sind, auch wenn wir diese nicht anwenden. Dass man sagt: Das ist eine Art Baustein-Prinzip und das führt mich auf die Debatte, die im Graphic Design geführt wird, und wo diese postmodernen Strömungen verhandelt werden. Und die sagen: Ein Logo muss nicht unbedingt monolithisch sein, dass man erkennbar bleibt. Und das fand ich sehr interessant und bemerkenswert für ein Haus wie wir. Ich finde es gibt auch Beispiele wo das nicht so gut angewendet wird, zum Beispiel beim Projekt «Generationen im Museum», wo das Logo immer etwas anderes ist, und sich der Zweck nicht ganz erschliesst. Ich fand das erfrischend als Gedankenanstoss, wie man vielleicht auch einzelne Aktivitäten im neuen Haus branden könnte.

SIBYLLE

Wir sind damals auf diese flexible Lösung gekommen wegen diesen Bausteinen, die es früher im Stapferhaus gab: Tagungsort, Ausstellungen, Kulturmanagement etc. Und wir haben gedacht, dass man diese Bausteine auch anhängen könnte. Dass man die erkennt.

DETLEF

Aber ich finde es schon einen spannenden Punkt, zur Selbstvergewisserung. Jetzt wo das neue Haus kommt. Auch die Chance, wer sind wir, wer wollen wir noch zusätzlich sein, was gibt es für neue Qualitäten, die wir auch noch haben? Das finde ich schon

SIBYLLE

Das auch: Wir bluffen immer auch ein bisschen damit, dass wir nicht nur Ausstellungen machen können. SuperAargau war eigentlich super.

DETLEF

Mehr Mittel, mehr Format, auch die kleinen Kabinette und so. Ich freue mich auch. Es gibt auch mehr Spielraum. Jetzt ist es immer so das grosse Projekt, das supertoll ist, aber trotzdem.

SIBYLLE

Die Chance der Institutionalisierung zu nutzen, dass wir ein Haus haben, dass wir einen höheren Rhythmus haben und gleichzeitig glaube ich schon immer wieder zu überdenken: Ist die Ausstellung das Richtige. Das ist ja das Spannende an der Ausstellung, wie beim Theater auch. Es ist ja nicht so extrem wandelbar. Und ich glaube

DETLEF

Die Grenzen zum Theater sind schon fast fließend. Es gibt Theater die sich sehr

stark szenografischen Elementen, wo man selber auch durchläufst oder ein Teil davon wirst.

SIBYLLE

Oder eben das extrem getaktete von Heinecke, mit seinen Dialog-Projekten und so. Und ich glaube auch wach zu bleiben, was es gibt. Ich lese jetzt grad von Sennett das buch „die dialogische Gesellschaft“, das finde ich wirklich extrem spannend für unseren Ansatz. Wir sagen: Wir wollen die Leute in den Dialog bringen. Um auch dort dran zu bleiben, methodisch. Auch was Moderationen angeht oder Diskussionsformate.

MIKE

Ich denke wenn es ein neues Haus gibt ist es wahrscheinlich auch einfacher zu sagen: Wir sind das Haus, und unter diesem Dach passieren verschiedene Sachen, und ob es jetzt eine Ausstellung ist oder nicht, tritt vielleicht in den Hintergrund, wenn man den Veranstaltungsort an sich branden kann.

SIBYLLE

Und deshalb passt eben «Haus der Gegenwart» gut. Also nicht, dass es dann so heissen muss. Aber eigentlich muss es einen Ort sein, der in einer spannenden Art und Weise die Leute die Gegenwart zusammen verhandeln lässt. Und wie man das macht, ist offen

DETLEF

Und deshalb finde ich ja diesen Stiftungszweck so toll. Wir müssen uns nicht überlegen: Wie machen wir das jetzt, welche Objekte tun wir wohin. Wir können sagen dass wir ein Thema ist und dann fragen: Was ist das Thema, was ist spannend, und wie bringen wir es spannen rüber

SIBYLLE

Aber wenn wir wollen, können wir mal eine total historische Ausstellung machen. Zum Thema Bildung.

MIKE

Es gibt ein Tool, wo man sehen kann, wie eine Website früher ausgesehen hat. Ich weiss nicht ob ihr das kennt. Dort kann man sich 15 Jahre zurück versetzen und schauen, wie die Stapferhaus-Website vor 15 Jahren ausgesehen hat. Und zu einem früheren Version gibt es beim Stapferhaus noch den Claim „Haus/Ort für Kultur und Begegnung“ war der Claim, sogar in vier Sprachen. Und ich fand das noch spannend, ich habe mich dann auch gefragt, wie dieser Claim lauten könnte für das «Haus der Gegenwart», weil man über einen Claim natürlich immer auch auf die Identitätsfrage kommt.

SIBYLLE

Das ist die Zeit, als ich etwa beim Stapferhaus eingestiegen bin. Ich fand es immer ein bisschen Neunziger-Jahre. Es klang wirklich nach Kirchengemeindehaus.

DETLEF

Und dann hiess es auch noch Stapferhaus

MIKE

Ich habe mich dann auch gefragt: Wie könnte ein Claim heute lauten und in Zukunft? Weil ein Claim hilft natürlich auch immer wenn man ein Problem hat mit der Wahrnehmung.

SIBYLLE

Einen Claim brauchen wir unbedingt für das «Haus der Gegenwart».

DETLEF

Das ist das genau gleiche wie bei den Ausstellungen oder: Titel, Untertitel, Abstract.

SIBYLLE

Ich könnte mir auch vorstellen, dass «Haus der Gegenwart» oder Haus für Gegenwartfragen der Claim sein könnte. Ein Untertitel. Weil das ein bisschen sagt, was es ist. Aber dann braucht es noch

MIKE

Blaues Haus?

SIBYLLE

In New York gibt es ein Museum, das den Claim hat, den Rondinet Hugo, das heisst einfach NOW!

DETLEF

Ein «Haus der Gegenwart» gibt es ja auch schon. Ein Zukunftshaus. Ein smartes Haus.

MIKE

Aber [www.hausdergegenwart.ch](http://www.hausdergegenwart.ch) ist trotzdem schon mal reserviert.

DETLEF

Es ist schon noch ein spannender Punkt. Es gibt jetzt natürlich viel Momente, wo es wirklich nochmals darum geht, diese Identitätsfragen zu diskutieren, Name, Claim, das finde ich spannend.

SIBYLLE

Diese Auseinandersetzung die jetzt schon lange läuft, hat natürlich auch extrem dazu geführt, das muss man schon sagen. Also in den ersten Jahren war es auch



mal so: Wie bringt man den Kirchengemeinde-Groove ein bisschen weg, oder? Das ist ein längerer Prozess: Wird man mobil, wird man fester, kriegt man ein eigenes Haus. Was ist das für ein Programm?

DETLEF

Und ich glaube schon, der grosse Umbruch muss jetzt nicht kommen. Es gibt Museen wo dieser Bruch grösser war

MIKE

Zum Beispiel beim Alpinen Museum?

DETLEF

Genau. Ich glaube wir können uns erweitern, andere Facetten hervorbringen, aber ich bin extrem überzeugt von dem was wir machen.

SIBYLLE

Man muss auch sagen dass es total blöd wäre. Oft hättest du ja auch, dass eine Institution in einer Krise ist, wenn sie sich neu erfinden muss. Und wir können aus dem Erfolg. Wir sind eigentlich voll in der Erfolgsphase.

MIKE

Und wir müssen jetzt dem Erfolg festhalten, ohne einzuschlafen.

DETLEF

Das andere ist schon Identität, wenn du sagst wir sprechen nicht viel darüber. Ich glaube, exemplarisch handeln wir das fast tagtäglich aus, wenn wir über eine Veranstaltungsreihe reden, gerade weil wir so viele neue Formate konzipieren habe ich das Gefühl: Bei jedem Format ist die Frage: Ist das Stapferhaus-like oder nicht. Bei jedem Facebook-Post ist das die Frage. Wie kommt das in welchem Ton daher.

MIKE

Ich meine, wir sprechen wenig explizit über die Frage: Wer sind wir. Und das interessante ist: Es gibt wie zwei unterschiedliche Konzepte. Man sagt Identität ist essentiell, unterscheidbar und kontinuierlich, das andere sagt: Identität ist etwas dynamisches mit einem Kern, den es wahrscheinlich gibt. Und das erste ist: Identität ist ein Ding, das man bestimmen kann: Wir sind das, und das ist dann ein Management-Tool

SIBYLLE

Kannst du das für dich selber?

MIKE

Das ist eine gute Frage. Und das andere ist, das man sagt: Identität ist im besten Falle ein Gespräch, das nicht abreisst. Und ständig neu verhandelt werden

muss. Und daher kommt mir mein Vorhaben mit dieser Masterarbeit auch ein wenig absurd vor, weil man wahrscheinlich besser eine fluidere Form als ein Buch finden würde. Aber das ist halt ein bisschen schwierig. Aber deshalb bin ich auf dieses Gesprächsformat gekommen, wo ich das mit verschiedenen Leuten verhandle.

DETLEF

Ich glaube es ist eine Momentaufnahme.

SIBYLLE

Aber nichts destotrotz ist es gut, wenn man es immer wieder verhandelt. Und ich glaube schon im Stapferhaus. Ich finde schon im Moment: Es ist ein extrem hohes Bewusstsein da für eine Form von Identität, wo vielleicht nicht alle die genau gleiche darunter verstehen. Aber ich finde schon. Weil die Leute so engagiert sind. Wir sind ja schon so viel sind engagiert in Konzepten. Oder jetzt auch im Umgang: Wer ist unsere Haltung gegenüber den Besucherinnen und Besuchern. Dürfen sie jetzt nichts bezahlen, oder werden sie blöd angesehen. Wenn sie diese Spielregeln nicht befolgen. Was ist, wenn der Goldraum schon voll ist? Dürfen die anderen noch rein?

DETLEF

Ich finde wir führen täglich Diskussionen, die uns im Endeffekt, im Kleinen darum geht.

SIBYLLE

Und ich glaube das ist, weil wir keine Seifenfabrik sind. Jede Ausstellung ist immer anders. Einmal muss man die Schuhe abziehen, einmal muss man die Uhr abgeben am Eingang. Danach ist der Goldraum komisch. Jede Ausstellung stellt total andere Herausforderungen.

DETLEF

Und dann kommen wir der Leute Unterschriften sammeln: Und wir müssen uns ständig fragen: Wollen wir das, oder wollen wir das nicht.

SIBYLLE

Das ist, weil wir nicht einfach Vitрины abfüllen. Wir haben immer neue Probleme. Und Regi sagt immer, dass es Leute gibt, die aufblühen, wenn es Probleme gibt. Anders geht es gar nicht. Bei anderen Mussen ist es glaub schon so: Eine Ausstellung ist eine Ausstellung. Die Stellwände sehen anders aus, aber die Aufsicht hat den gleichen Job, ander Kasse ist alles gleich, im Shop ist alles gleich. Bei uns ist immer alles anders. Und deshalb muss man immer aushandeln. Und zum Beispiel jetzt, dass die Kasse am Schluss ist und man den Eintrittspreis

selbst bestimmen kann. Und dieser Anspruch. Manchmal habe ich am meisten Angst: Kann man sich immer wieder neu erfinden, oder haben wir irgendwann alles durchgespielt? Und ich denke, das muss man unbedingt beibehalten, dass es immer wieder ein bisschen anders ist.

DETLEF

Ich glaube ich hätte auch keine Lust mehr auf diesen Job, wenn alles Routine wird.

SIBYLLE

Dehsalb war ich so mega beleidigt, als Max Dohner bei der Ausstellung ENTSCHEIDEN in der Aargauer Zeitung geschrieben hat, dass man sehe, dass die Bänke früher schon mal im Einsatz waren. Ich glaube das war die einzige Kritik, die mich im Kern tiefst beleidigt hat.

DETLEF

Das war klassischer Thesenjournalismus. Er kam schon mit dieser Haltung hin und liess sich bestätigen.

SIBYLLE

Logisch machen wir eine Ausstellung und es ist kein Schwimmbad und kein Fussballplatz. Aber es war so viel anders bei dieser Ausstellung als andere Male.

DETLEF

Gleichzeitig: Ein bisschen Recht hatte er sicher. Wir haben ja nicht gefunden, dass wir alles einfach anders machen als sonst. Sagen wir es gibt Leute, die einen Schreibstil haben, Constantin Seibt etwa. Da kann man auch sagen, jetzt schreibt der Seibt schon wieder in diesem Storytelling-dramaturgischen Stil. Und das kann man schon finden, dass man das nicht mehr mag. Aber ich finde das auch eine Qualität, die man behalten kann. Und es gibt viele Variationsmöglichkeiten innerhalb dieses Tons, den man hat. Aber den Ton finde ich extrem gut.

MIKE

Ein anderes sehr populäres Beispiel wäre Karls Kühne Gassenschau. Wo man auch weiss was man kriegt. Aber irgendwie trotzdem überrascht wird.

SIBYLLE

Ja, aber bei Karls Kühne Gassenschau, da hat der Inhalt über die Jahre gelitten.

MIKE

Ich muss auch sagen dass ich nur ein Projekt gesehen habe, Silo 8.

SIBYLLE

Karls Kühne Gassenschau finde ich ein super Beispiel. Das macht mir manchmal auch zu Schaffen. Man darf nicht immer mit mehr Geld immer pompöser

werden. Bei ihnen finde ich, das letzte, das Schoggi-Projekt war keine Erzählung mehr. Das war nur noch fun, lustig und Schenkelklopfen.

DETLEF

Aber ich fand schon bei Silo 8, die Dialoge.

MIKE

Aber ich glaube da sind wir auch nicht das Zielpublikum.

SIBYLLE

Aber das ist so ein bisschen die Frage. Ich bin quasi mit denen gross geworden. Als sie noch auf der Uni-Ding Baustelle aufgeführt haben. Das war sehr cool, und sie hatten so ein Studi-Publikum. Und dann wurde es grösser, das Baustellen-Projekt war schon recht pompös von der Ding her, aber immer noch recht poetisch. Und jetzt haben so ein bisschen die technischen Gags und Schenkelklopfen Überhand gewonnen.

DETLEF

Aber bei jedem Projekt ist es eine Gratwanderung. Zum sagen man will möglichst in die Breite gehen und gleich den Anspruch der Tiefe behalten. Und ich finde du hast auch immer mehr Leute ist nicht das einzige Qualitätsmerkmal.

SIBYLLE

Nein, das einzige ist das ich finde. Ich finde schon mit unserem Anspruch, mit unserer Mission etwas bewegen zu können zu bewirken muss man einfach viel Leute erreichen, sonst bewirkst du nicht

DETLEF

Aber einen gewissen Qualitätsanspruch beibehalten und gleich.

MIKE

Und das ist schon etws was ich in den letzten zwei Jahren beobachtet habe. Ich habe schon den Eindruck, dass Zahlen für uns wichtiger wurden. Oder man spricht mehr über Zahlen als früher. Bei ENTSCHEIDEN in der Kommunikation war irgendwann nur noch: 109'000. Das ist ein schlagendes Argument. Aber ich frage mich schon. Meine Grundprämisse in dieser Masterarbeit ist schon auch, dass das Nachdenken über die Kommunikation von Kulturinstitutionen zu anderen Ergebnissen kommt als beim Nachdenken einer Organisation die dazu gegründet wurde, ein Gut oder eine Dienstleistung zu verkaufen. Weil wir per Definition einen anderen Auftrag haben. Und ich frage mich schon: Gibt es hier eine kritische Grösse, was die Zahlengeschichte angeht. Ein Punkt wo man sagt, man ist zufrieden mit dem quantitativen Erfolg.

DETLEF

Wir waren schon zufrieden mit ENTSCHEIDEN. Und auch bei HOME, als es nicht so gut lief, waren die Zahlen ein Riesenthema. Deshalb sind wir nochmals zum Studio Roth & Maerchy gegangen, um das Sheet aufzufrischen.

SIBYLLE

Ich fand HOME eigentlich ein gutes Beispiel, und da war ich auch ein bisschen stolz auf uns, weil ich gefunden habe, wir haben irgendwann wirklich gesagt: Die Zahlen sind zwar nicht gut, und jetzt machen wir das beste daraus, und das Projekt hat Qualität, und ab denen freuen wir uns und das spielen wir aus.

DETLEF

Wir haben heute noch Auftritte aufgrund von HOME. Es gibt andere wenn wir sagen. Da ist unglaublich viel passiert.

SIBYLLE

Auch als Institution, gegen innen, die Reflexion, die Digitalisierung. Und ich finde aber auch dass wir es geschafft haben, am Team und mit dem Team zu sagen: jetzt ist nicht Krisenstimmung. Und es war bis am Schluss gute Stimmung. Und auf das bin ich wirklich stolz. Dass wir nicht den Bettel hingeschmissen haben, sondern dass wir bis am Schluss an der Qualität gearbeitet haben, und gute Laune behalten haben, das finde ich.

MIKE

Ich bin damals ja drei Monate vor Schluss eingestiegen. Und ich habe schon gemerkt, dass es auf eine Art. Wenn wir noch die Karre herumreissen wollen, dann müssen wir es jetzt machen. Wenn nicht jetzt, dann nicht mehr. Wenn wir die Karre aus dem Dreck ziehen wollen, dann muss es jetzt passieren. Und ich merke, schon dass bei ENTSCHEIDEN und GELD eine viel komfortablere Situation, mit diesem Polster, wenn man weiss, dass die Ausstellung wahrscheinlich auch ohne Kommunikation funktionieren würde. Ich frage mich manchmal in der Kommunikation auch, wie fest verkauft man etwas, oder wie fest kann diese „geistige Auseinandersetzung“, wie es in unserem Stiftungszweck heisst, auch bereits in der Kommunikation passieren kann. Vermittlung eines Themas. Ich habe mich zum Beispiel auch gefragt, ob es bei GELD nicht auch spannend wäre, als zweite Kampagne, Kampagnenhafter zu arbeiten. Statt nur zu sagen: GELD. Kommt. Schon 100'000 Besucher.

SIBYLLE

Nein wegen diesen Quoten. Im Moment wo wir ein Haus wollen merkst du einfach, dass der Druck von aussen. Wir müssen uns legitimieren, und der Erfolg bläst uns extrem Wind in die Segel. Und dann ist es klar, dass man den Erfolg voll

nutzt. Oder in Lenzburg, wenn man bei diesen Ortsbürgern ein Referat halten muss. Dann muss ich einfach sagen, was das Stapferhaus Lenzburg bringt. Also ich bringe dann schon noch eine schöne Geschichte, aber oft sind Zahlen, die ein bestechendes Argument sind.

MIKE

Ich merke auch manchmal, dass die Aufmerksamkeit des Gegenübers ganz anders ist, wenn man die Zahl 109'000 wechselt. Und dann hat man meist die volle Aufmerksamkeit.

SIBYLLE

Sich gegen das wehren finde ich auch falsch

MIKE

Das meine ich gar nicht. Aber ich merke einfach, dass ich schauen muss, dass das für mich nicht das einzige Erfolgskriterium wird.

DETLEF

Aber bei ENTSCHEIDEN finde ich auch, weil es voll zu dieser Supermarkt-Metapher gepasst hat. Und wichtig finde ich trotzdem, dass in der Kommunikation dass es kongruent ist, was wir dann bieten in der Ausstellung. Wenn man jetzt zum Beispiel mit einer Wachstumskruve spielen würde, das würde wieder passen. Aber ich glaube schon, dass nur dieses plumpe, marktschreierische, dass es nicht adäquat wäre zu dem was wir hier machen. Oder ob es war bringen würde.

SIBYLLE

Das ist auch das spannende. Das man jedes Thema, das bis in die Kommunikation und bis in die Publikation greift. Ich finde auch etwas wie dieser Goldraum. Das der aus dem Inhalt entstanden ist. Dass wir gesagt haben: Wir brauchen einen wertvollen Raum. Und nicht einfach nur: Man kann jetzt hier ein bisschen schwimmen.

MIKE

David von der Raffinerie hat übrigens gefragt, weshalb wir nicht die Münzen als Plakat genommen haben. Erstens wäre das ja vom zeitlichen her nicht gegangen, zweitens fand ich aber auch, dass das wir das nicht wollen.

DETLEF

Ich finde es richtig. Das diese Anfangskommunikation, die man nicht ganz steuern kann mit diesen fünferli, dass es in eine falsche Richtung ging von der Qualität, die man hat neben dem Geldraum. Ich glaube sonst sind die Leute auch enttäuscht, wenn sie nur wegen dem Goldraum kommen.

MIKE

Mich erinnerte die Geschichte auch an diese Corporate-Welten, die Otto Steiner baut. Wo man sich die getaktete Firmen-Geschichte einer Schokoladen-Fabrik zumuten muss, bevor man dann am Ende gratis Schoggi essen kann. Dass man sich in unserer Ausstellung zuerst mit Wachstum, Gerechtigkeit und Moral befassen muss, bevor man dann in den Fünfräplern baden kann.

DETLEF

Dummerweise musst du dich dann auch noch mit dir befassen in diesem Raum, und du kannst nicht nur Selfies machen.

SIBYLLE

Das finde ich schon wichtig, dass wir mal auch eine qualitative Besucherauswertung machen. Das fänd ich in diesem Zusammenhang sehr spannend, wenn das einmal jemand anpacken würde.

DETLEF

Das wäre interessant, aber implizit passiert das ja laufend, as Leute qualitative Feedbacks geben. Gleichzeitig ist das auch ein bisschen die Zeit, in der wir leben. Zehn qualitative Quotes zählen nichts gegen fünftausend Leute.

MIKE

Das ist das, was der Psychologe Gerd Gigerenzer auch sagt. Dass man alles rationalisier und in einer Nummer ausdrücken kann, damit es zählt als valide Entscheidungsgrundlage. Ich habe noch zwei Komplexe, die mich noch interessieren. Ich habe mich gefragt. Am Anfang meiner Recherche habe ich ja ein These aufgestellt: Man muss ständig an sich arbeiten um zu bleiben wer man ist. Was ich finde, was auf verschiedenen Ebenen auf uns zutrifft. Das sich die Form nicht so einfach bestimmen lässt, das wir immer am suchen sind. Und dann fragte ich mich auch, ob es eine geistige Haltung gibt im Haus, eine Kultur, die zu dieser Prämisse passt. Und als ich die Jahresberichte der letzten 20 Jahre durchgelesen habe, dann fand ich lustige Zitate. Zum Beispiel aus dem Jahr 1994: Es soll nicht verschwiegen bleiben, dass das Jahresprogramm das kleine Stapferhaus-Team mehrfach an die Grenzen des Leistungsvermögens hinaus belastete. Und dann 2009: Der Moment zu erkennen, wo der Flow aufhört und Sehnscheidentzündungen und Bandscheibenvorfälle anfangen, das ist die ganz grosse Kunst des Zeitmanagements. Wir beherrschen Sie noch nicht ganz. Und dann auch in dieser Präsentation, die mir Detlef gestern gegeben hat, die er vor den Studierenden von „ausstellung & vermitteln“ gehalten hat. Das Modul „drei Mal fertigmachen“ von Krogerus / Tschäppeler. Ich fragte mich dann auch, ob es Teil unserer Identität ist, immer zu optimieren? Erkennt ihr euch in dieser

Unterstellung?

DETLEF

Ich bin noch nicht ewig dabei. Es ist halt. Wenn man halt intrinsisch motiviert ist für etwas. So wies mir geht. Dann finde ich es schwierig.

SIBYLLE

Ich weiss nicht, wie es unter Martin Meyer war. Aber bei Hansueli. Als ich dazugekommen bin. Mein erstes fast-burnout hatte ich vorder Vernissage von Last Minute. Das war mein erstes Projekt. Da hat mich niemand dazugepeitscht, aber ich wollte halt selber sehr viel. Und ich glaube schon, dass das hohe Engagement und das sich. Ich muss auch sagen, bei vielen anderen Institutionen, wo man in dieser Kreativ-Branche ist. Und man nicht einach die Ideen zu tun hat. Wo man nicht so planbar ist weil man nicht weiss wie lange man hat.

MIKE

Ich glaube eben, dass es auch mit Identifikation zu tun. Mit Commitement.

DETLEF

Wenn man Abläufe hast, dann kann man das machen, und dann ist das Zeitmanagement relativ klar. Man hat Erfahrungswerte. Und jetzt in diesem Fall ist manchmal schon schwierig. Natürlich versucht man zu optimieren. Und dann kommt irgend ein Problem, wo man nicht damit gerechnet hat. Ich finde schon es liegt an der Anlage der Arbeit, aber ob das jetzt identitätsstiftend ist, weiss ich nicht. Ich finde es stärker. Als ich hier reingekommen bin, dass es ein Ding ist. Mehr die Vermittlungshalten, die intuitiv ein extrem konstruktivistischer Ansatz ist. Hat mich viel mehr überzeugt. Und nicht.

SIBYLLE

Ich glaube nicht dass es bei uns eine Kultur gibt wo man bis Neun Uhr abends arbeiten muss. Das ist es überhaupt nicht. Ziel ist es schon, dass man noch bei guter Laune bleibt. Und ich glaube bei uns ist es nicht cool, wenn man sagen kann wie lange man da war.

DETLEF

Ich glaube das ist bei Agenturen teilweise anders. Dass man sagt, man darf nicht vor einer gewissen Uhrzeit nach Hause, weil man sonst blöd angeschaut wird.

MIKE

Ich meinte es gar nicht primär als negative Eigenschaft. Sondern diese drei-Mal fertigmachen und die perfekte Form immer wieder neu finden.

SIBYLLE

Was vielleicht noch spannend ist: Im Jahr 1994 gab es mega viel weniger Mitar-

beiter. Jetzt sind wir viel mehr, und es ist immer noch das gleiche. Aber schon nur wie man vergleicht, wie man früher kommuniziert hat, und wie man heute kommuniziert. Aber ich finde schon, dass Leute nicht burnout gefährdet sind, die relativ schnell zufrieden sind. Und auch schon im Jahr 1994 waren nicht alle kurz vor einem burnout. Unter hansueli gab es so verschiedene Bausteine im Stapferhaus, und die einten Bausteine waren relativ hochdynisch, und die anderen etwas weniger. Und die wurden dann in den letzten zehn Jahren abgeschafft.

DETLEF

Es ist sicher eine gewisse Kultur, die es gibt.

MIKE

Ich fand es interessant als ich das gelesen habe. In unserer Jubiläumspublikation gibt es dazu auch ein schönes Quote: „permanenten Unruhestand“, von Sibylle Birrer. Und ich finde das passt auch sehr gut, in einem produktiven Sinn Unruhestand.

SIBYLLE

Und dann, blöd gesagt, wenn man permanent im Unruhestand ist, ist das auch was unser Coach Walter Vogt manchmal sagt. Wenn man immer nur in der Beschleunigung ist, ist es auch nicht gut. Etwas was ich wirklich extrem schätze. Wenn es um die Identität geht, das erste Mal als ich ins Stapferhaus kam, war 1994 als ich Führungen machte bei „Anne Frank und wir“. Und dann gab es natürlich kein Geld, aber man wurde extrem herzlich empfangen. Miteinem Wähenbuffet. Und das beeindruckte mich recht. Und Hansulrich kam zum hallo sagen. Und das ist schon auch etwas, was mit zur Identität gehören müsste und zu einer Kultur.

DETLEF

Wenn du die Vermittler schaust. Im Feedback schätzten sie die Zusammenarbeit immer sehr. Weil sie auch finden dass es von oben herab. Dass sie unser Jolly sind. Wir haben immer noch viele Leute, die von Home noch dabei sind. Ich finde schon dass es wichtig ist, dass man diese Offenheit bewahrt.

MIKE

Ich finde es auch interessant, dass Leute, die nur temporär bei uns sind, sich sehr schnell identifizieren mit dem Haus. Wir wählen sie ja auch entsprechend aus. Dass sie diese Kultur schnell leben.

DETLEF

Wir lassen es auch zu.

SIBYLLE

Ich glaube auch, dass diese Erneuerung. Mit diesem Praktikanten- und Zivi-Modell. Ich glaube es ist eines das es uns auch hilft, neuen Wind reinzubringen und ein grosses Netzwerk zu haben an Leuten, wenn man Leute braucht. Und die schon eine hohe Identifikation haben. Und dass man weiss, wo sie ihre Stärke haben. Und ich glaube das ist nicht ein nicht zu unterschätzendes Frischalte-Dinge.

MIKE

Was in den Identitätsmodellen auch immer vorkommt, ist die Geschichte einer Institution. Wie prägt die Organisationsgeschichte die Aktivität von heute? Und ich frage mich das bei uns heute auch. Und wie ihr gesagt habt: Implizit ist der Auftrag unserer Stiftung wird sehr gelebt. Und andererseits frage ich mich manchmal auch. Ich habe auch begonnen, mich über Philip Albert Stapfer einzulesen. Zum Beispiel über diese Stapfer-Enquete, die es gibt. Da gibt es ja auch ein grosses Nationalfonds-Projekt. Ich habe mich auch gefragt, ob man diese Geschichte nicht viel mehr aufarbeiten oder zum Thema machen müsste. Das der Kerngedanke, noch vorhanden ist.

DETLEF

Ich bin mir nicht sicher, aber vielleicht bist du anderer Meinung, Sibylle. Für mich ist es eine falsche Fährte. Mit dem Stapferhaus, mit dem Stapfer, es ist so viel, was man erzählen muss. Ich glaube es gibt nähere Wege um zu vermitteln, was mir sind, und was wir wollen. Auch historisch. Klar war Stapfer eine spannende Figur. Aber er war auch nicht wie Pestalozzi. Wo alle wissen, wofür er gestanden hat.

MIKE

Das interessante ist natürlich auch, dass die eigene Geschichte auch ausbeutbar ist. Das verschiedene Kader zu verschiedenen Zeiten die eigene Organisationsgeschichte verschieden interpretieren zu ihren Zwecken einsetzen.

SIBYLLE

Das ist wie der Tell-Mythos, wo diese Mythenbildung stattfindet. Wobei ich finde schon.

DETLEF

Gleichzeitig leben Institutionen von Mythen. Man kann sagen dass es Realität ist, aber am Ende sind es immer Konstruktionen. „Wer sind wir“ ist auch eine Konstruktion.

SIBYLLE

Ich finde schon dass es spannend ist. Wir sagen ja, dass wir diesen Kern leben von diesem ursprünglichen Zweck. Der ist schon recht konstituierend. Und die Gründer des Hauses waren ja nicht ganz blöd. Dass sie den Namen für den Kern bestimmt haben, dass das schon auch stimmt. Und drum glaube ich schon. Ich habe mich so viel über diesen Stapfer gelesen, aber das war ein cleverer Kopf. Der war recht pioniermässig. Und von dem her würde man in diesen Sachen noch viele Zitate finden, wo man sagen könnte: Das machen wir immer noch. Je nachdem bei wem man es begründen muss.

DETLEF

Die Bildungsinstitution ist natürlich, da kann man schon sagen bei Stapfer.

MIKE

Das fand ich eben auch. Ich merke, dass wir bei der Positionierung des «Haus der Gegenwart» das Wort Bildung fällt viel öfter, und da gäbe ja schon einen Ort, wo man andocken könnte.

SIBYLLE

Er war aber auch Kulturminister. Bildungs- und Kulturminister.

DETLEF

Und das ist ja auch kein Zufall, dass das zusammen ist. Ich finde auch es gibt gar nicht riesen Unterschiede, wenn man von einem breiten Bildungsbegriff ausgeht. Wenn es um eine Auseinandersetzung mit dir, mit den anderen und mit der Welt geht. Ich meine das macht eigentlich jede Kulturinstitution eine Art Bildung.

SIBYLLE

Ich finde das Erbe schon spannend, aber Stapfer muss nicht unbedingt der Namensgeber bleiben

DETLEF

Wir können es auch umtaufen in Sibylle Lichtensteiger-Haus

MIKE

Wir könnten es auch Steigerhaus nennen. Das würde dann auch bereits die Wachstumskurve implizieren.

DETLEF

Das wäre auch fürs Rebranding günstig. Dann müssten wir nur die ersten fünf Buchstaben im Logo ersetzen.

## 2.a. Leitfaden Hächler

Selbstdefinition und Selbstverständnis als «Museum»

Ihr tragt den Namen «Museum» im Namen. Wie wichtig ist es für euer Selbstverständnis, dass ihr eine Sammlung im Keller habt?

Mission Statement spielt Sammlung eine untergeordnete Rolle («Sammlung ist Teil dieser Aufgabe»)

War immer klar, dass der Begriff Museum erhalten bleibt?

Wie lautet der Auftrag des Alpen Museums, wie viel Spielraum lässt der Auftrag zu?

Wie gehst du mit dem Begriff „Ausstellung“ um? (siehe auch Aussage von Detlef: Ausstellung als „Aufstellung“)

Neue Dauerausstellung?

Das Alpine Museum (alps) steht mitten in der Gegenwart. Seine Themen sind nahe bei den Besuchern: Identität, Mobilität, Tourismus, Tradition und Innovation, Kultur und Natur. Das Alpine Museum macht Schwieriges verständlich. Es zeigt auf, befragt, widerspricht, berührt, irritiert und provoziert. Es sucht die Tiefe ausserhalb der Tagesaktualität. Es macht auch langsame Veränderungen sichtbar, argumentiert aus Zusammenhängen und lenkt den Blick nach vorn. Im Zentrum steht der handelnde Mensch.

Identität kommt ja bereits im Mission Statement vor. Im Sinne von Identitätsstiftung/Vergegenwärtigung. Was verstehst du darunter?

Umgang mit der eigenen Geschichte und Wandel

Ich kenne das Haus noch von früher. Was mir aufgefallen ist: Die Geschichte praktisch ist kein Thema mehr auf der Website. Ist das bewusst?

Begreifen die Leute, was das Alpine Museum heute ist, und was es macht, abgesehen von den Touristen auf TripAdvisor?

Wie geht das: Neuerfindung einer Institution? Wie erzählt man diesen Wandel?

Was überwiegt im Wechsel: Das alte als Erbe, oder die Neubehauptung?

Wie gehst du mit der Institutionsgeschichte um als Identitätsstiftendes Moment?

Lebenszyklus eine Organisation: Wo befindet sich das Alpine Museum?

Neuerfindung aus Krise heraus

Neubeginn mit altem oder neuem Team?

Vergleich zu Stapferhaus

Wie lebt es sich, Ausstellung und Büros unter einem Dach zu haben?

Gibt es weniger Konfusion für dich bei der Selbstbeschreibung, als wo du im Stapferhaus gearbeitet hast?

Wie nimmst du die Identität «Stapferhaus» von aussen wahr?

HDG: Blaues Haus

Das «Haus der Gegenwart» hat das Zeug zu einem Verkehrshaus der Kulturtechniken. Zu einem Alpmare der Gegenwartsvergegenwärtigung.»

Identitätsfragen

Wie explizit wird die Frage: «Wer sind wir?» bei euch im Haus diskutiert?

Was denkst du: Wer bestimmt die Identität eines Hauses?

Schiff vs. Leuchtturm

Identität: Ein Ding, das man formen kann, oder ein Gespräch, das nicht abreisst?

Gibt es einen Kern, der beim Alpinen Museum gleichgeblieben ist?

Ist die Selbstbehauptung einfacher, wenn alles unter einem Dach stattfindet?

Kulturkommunikation zwischen Verkaufen und Vermitteln

Grundprämisse ist, dass man bei einer Kulturinstitution anders über Identität nachdenken muss als bei Firmen. -> Seifenfabrik

Abschiedsinterview mit AZ: „Man muss mehr Lärm veranstalten, um überhaupt gehört zu werden.“

Skischuhwerfen: Schönes Zitat

Nehme Kommunikation alps zurückhaltender wahr als Stapferhaus

Jubiläumsbroschüre: Die Marke Stapferhaus/«Haus der Gegenwart» hat noch Verbesserungspotential. Was hast du damit gemeint?

## 2.b. Transkript Hächler

Nähe Büro- und Ausstellungsräume. Es ist natürlich bequem weil man nur ein paar Schritte machen muss. Aber ansonsten gibt es keinen grossen Unterschied. Also weil ich finde es sind effektiv zwei Räume. Etwas entwickeln, diesen Prozess, und dann was mit dem Publikum ereignet. Bis jetzt habe ich nicht so gearbeitet dass es jetzt grad unmittelbare Rückkopplungen verschafft. Sondern es ist einfach. Es ist bequem. Ich pendle nicht mehr.

Hast du das Gefühl es ist einfacher geworden, die Identitätsproklamation, wenn man jemandem sagen muss: Wer sind wir, was machen wir? Meine Annahme ist und das das kennst du wahrscheinlich ja auch selber, dass es im Stapferhaus manchmal nicht ganz einfach ist, zu sagen wer wir sind und was man macht  
Ja, das kann ich sehr gut nachvollziehen. Auf den ersten Blick könnte man mei-

nen, wenn es alpines museum heisst ist es viel einfacher aber das ist eigentlich nicht so. Das heisst eigentlich, ich würde die These aufstellen, das hat mit dem Inhalt zu tun. Das eigentlich das was das Stapferhaus macht, Gegenwartsthemen in den Raum zu bringen, und letztlich mit den Besucher etwas anzustellen, dass sich da auch etwas ereignet dazwischen, also das prozesshafte zwischen Inhalt und Besucher, wenn das der Anspruch ist, zeitgemäss Inhalte interessant zu zeigen, dann hat das gewisse Schwierigkeiten. Wie sagt man dem? Schon nur das Wort Ausstellungen? ist das das adäquate Wort für das? Was ist der Absender? Da sehe ich schon, dass das Stapferhaus eine andere Geschichte hat, aber mittlerweile meinte ich dass alle die die Ausstellungen gut finden, etwas damit verbinden können. Jetzt wenn ich das auf das Alpine Museum nehme, habe ich schon nur in den letzten drei Jahren gemerkt, dass es ein hochproblematischer Name ist. Weil der Begriff Museum in den Köpfen eine gewisse Institution ist, wo man hinget, umd Objekte anzuschauen. Und in diesem konkreten Fall vom Alpinen Museum sind zum Teil Bilder da, dass es zwanzig Jahre lang ja Bergreliiefs gestanden sind und man ein sehr statisches, wenn nicht zu sagen, verstaubtes Bild hat von Museum wo man weiss wie es ist. Das hat eine abschreckende Wirkung für viele Leute, sonst wären die Besucherzahlen auch nicht immer mehr zurückgegangen. ABER es hat eine Sicherheitswirkung gehabt. Also eine kleine Anekdote. Es kam einmal ein alter Mann, der mit der Faust auf die Theke halte und er sagte er sei das letzte mal in den 40er Jahren da gewesen und jetzt sei das Museum nicht mehr so. Das ist auf eine Art lustig. Auf eine andere Art hat es mir gezeigt, wie unsere Welt wie ein Wirbelsturm funktioniert. Wo eigentlich permanent alles verändert und im Fluss ist. Dass dann sozusagen das Auge im Orkan das Museum ist. Also alles geht den Bach hinunter, aber wenigstens im Museum bleibt es noch wie es ist. Und dass ist glaube ich schon auch eine Position, der Speicher, das Bewahren, all das, und ich komme jetzt mit einem Konzept, das die Dauerausstellung mal temporär abschafft und mit dem Sonderausstellungsformat versucht, aktuelle Bezüge zwischen Menschen und Bergen immer wieder aus anderen Perspektiven anzuschauen. Und das ist für diverse Leute im Konflikt mit dem, was sie mit der Affiche «Alpines Museum» verbinden.

Das äussert sich zum Beispiel in dieser TripAdvisor-Geschichte, wo das Alpine Museum ja extrem polarisiert. Wo sich viele Leute sehr positiv äussern. Aber sich viele Touristen etwas ganz anderes vorgestellt haben.

Genau die touristische Gruppe ist ein schönes Beispiel dafür, dass dort eigentlich dafür Touristen vor allem aus dem Ausland, aus dem fernen Ausland eigent-



lich mit Bildern und Erwartungen gefüttert werden, nicht zuletzt durch Agenturen wie Schweiz Tourismus und anderen Anbietern, wo ich hier jetzt das schöne Matterhorn und die Finken von Heidi zeigen müsste. Und ich finde das kann man durchaus machen. Ich glaube ich würde es auch machen wenn ich eine Filia in der Jungfrauregion betreiben würde. Aber hier ist das Statement, es soll ein anderer Ansatz sein. Und die Frage die man daraus ableiten müsste ist eine, die für mich wieder ein bisschen für Bedeutung gewonnen hat. Heisst das Ding richtig? Und die Diskussionen sind im Stiftungsrat schon vor meiner Zeit aber auch dann als mein Konzept auf dem Tisch lag schon geführt wurde. Wir haben auch andere Namen geprüft.

Also das man auf den Begriff «Museum» verzichtet?

Ja genau. Ich habe mich dann eigentlich aktiv dafür entschieden, den Begriff zu behalten. Aus dem Hauptgrund dass jeder Begriff, den wir jetzt eigentlich neu schaffen, letztlich eine Kreation aus der Zeit hinaus ist, wo jetzt vielleicht im Moment für ein gewisses Publikumssegment und für uns selber eine gewisse Stimmigkeit hat, aber eigentlich niemand garantieren kann, dass der Begriff in 10 Jahren nicht uralt ist und nach Nullerjahren klingt. Ich habe mich gefragt was die Alternative ist. Und die Alternative ist dass man das Museum von seiner gesellschaftlichen Bedeutung von mir aus gesehen nicht hinfällig ist. Im Gegenteil. Das es eher darum geht, den Begriff auch mit neuer Bedeutung zu füllen. Und das ist etwas prozesshaftes. Das mit neuen Generationen zu tun, das hat mit Erfahrungen, Erlebnissen in diesem Haus zu tun. Das braucht ein bisschen Zeit. Aber gemessen auf die Zeit wo es schon existiert und hoffentlich noch weiter existiert muss ich sagen: Das ist eine Phase, wo man wie durch das durchgehen kann. Und meine Nachfolgerin oder mein Nachfolger wird das weiterkneten müssen. Und ich habe fast das Gefühl, wenn es einen Hauptvorwurf gäbe an die Zeit, bevor ich hier war, dann ist es dass man während zwanzig Jahren eine statische Zustand entstehen lassen hat. Indem man auf zwei Stöcken eine Dauerausstellung macht, die sich um keinen Bitz verändert hat. Ich habe das Gefühl eine Institution, die sich wandeln und anpassen kann, ist irgendwie fiter für das, wo darum herum passiert. Als wenn man einfach versucht, das einfach zu konservieren. Also einfach diese Schwierigkeit: Was ist es dann? Würde ich jetzt nicht am Namen sagen, der Namen Stapferhaus ist unscharf, und darum ein Problem, und der Name Museum ist scharf, sondern es kommt sehr darauf an, was man daraus macht und aus dem heraus entsteht eigentlich auch die Stärke, aber vielleicht auch das Problem. Das es Bilder sind, die nicht kongruent sind.

Wenn wir schon bei Bildern sind. Zwei Bilder die mich bei der Recherche begleitet haben: Im Stapferhaus thematisieren die Gegenwart oft auch als Sturm, der Ungewissheit und Unsicherheiten bringt. Und ich habe mir überlegt. Was könnte die Rolle des Stapferhauses sein in diesem Gegenwartssturm. Das eine Bild war ein bisschen dieses Leuchtturmbild, das in der Kulturstrategie des Kantons Aargau vorkommt. Und etwas, was im Sturm Bestand hat, ein Fels in der Brandung ist. Und das Gegenbild wäre für mich das Segelschiff, das sich den Wind zunutze macht, um vorwärts zu kommen. Detelf sagte noch etwas spannendes. Dass er auch das Bild des Segelschiffes falsch findet, weil man nicht bei jedem Sturm mit dem Wind gehen kann. Und gleichzeitig muss man flexibel bleiben. Ich glaube das richtige Bild wäre wohl irgendwo dazwischen, in dieser krassen Abstraktion.

Ich denke wenn ich an die Speicherfunktion denke, dass man via Objekte wie eine repräsentative Auswahl zu treffen und das quasi durch die Geschichte und der Veränderung zu entziehen und so neu auf die Seite zu tun, das ist eine verrückte Vorstellung. Dass man das überhaupt kann. Und dass man das überhaupt macht. Und Geld ausgibt für all das. Finde ich eigentlich als Kulturgedanke ein bisschen jenseits. Aber die Funktion ist sicher da und ich habe nicht das Gefühl, dass sich die selber entwertet, aber die Frage wie man die Kommunikation darüber herstellt, was das bedeuten soll, dann finde ich schon beim Segelschiff schon, dass die genauso die Akteure sind, die in einer Situation drinnen sind. Und was mich beim Museum fasziniert ist der Begriff der Reflexion. Das ist das was vielleicht, wo man schnell einfach nur als kopflastig deuten könnte, aber das meinte ich gar nicht unbedingt. Ich finde es könnte auch emotionale Momente geben, was dem dienen könnte, aber das ich auf eine Art aus dem Boot hinaustreten könnte, und sehen, aha, wir sind jetzt mit starkwind auf dem Kurs unterwegs. Und die Frage, ich glaube Real gibt es diese Situation ja gar nicht. Es ist letztlich nur ein Trick, sich selber eine Situation zu schaffen, die so tut wie das möglich wäre, und real ist man immer in dieser Zeit drin und die Institution, die das ganze veranstaltet, ist es genauso. Aber das finde ich eigentlich noch spannend, dass dort und insofern ist das Auge vom Orkan also dort wo es sich darumherum dreht, finde hat schon noch etwas faszinierendes. Also dass eine Gesellschaft sich den Luxus leistet, dass es Orte gibt, wo das leisten und dass ich von Bern nach Lenzburg fahre, um dort in dieses Zeughaus gehe, im Moment noch, zum mich mit dem Inhalt auseinanderzusetzen und man mich dazu zwingt, die Frage zu beantworten: Wie habe ich es eigentlich selber mit dieser

oder einer anderen Fragestellung? Das ist eine hochkünstlich und konstruierte Anlage, die aber ein Stück weit von mir aus gesehen auch die Funktion als Kernfunktion betrifft vom dem, wieso es überhaupt Institutionen brauchen könnte.

Was ich interessant finde. Das Wort Museum ist bei euch sehr präsent. Im Namen, es hängt an der Fassade. Aber wenn man dann das Mission Statement liest, oder das Leitbild, oder wie immer ihr dem sagt auf der Website, dort wird es extrem relativiert. «Sammlung ist ein Teil dieser Aufgabe». Es wird dann ein bisschen kleiner gemacht. Was ich mich dann gefragt habe, und ich habe auch vergeblich gesucht danach: Was ist der Auftrag vom Alpinen Museum, hat sich der verändert mit der Neupositionierung? Ist festgeschrieben, dass etwas passieren muss mit der Sammlung?

Es gibt eine Stiftungsurkunde, dort ist es sowie ein landeskundliches Museum zu allem, was Berge, alles was spriesst, flüchtet und fleucht, und dann hatte man noch ausgestopfte Murmeltiere in der Sammlung gehabt. Und das was mir mich eigentlich entscheidend war, war 2005, ein Mission Statement und dort steht für mich eigentlich der entscheidende Satz drin: Dass es eigentlich um die Beziehungen geht in diesem Alpinen Museum, die Beziehungen der Menschen zu den Bergen.

Das ist von früher drin?

Ja, da ist für mich das, was für euch im Stapferhaus «die Gegenwartsfragen» sind aus dem Tagungsbereich. Dass sie sagen: Spannend ist: Letztlich steht der Mensch im Zentrum. Bei den Objekten vielleicht: Was haben diese Menschen mit all diesen Sachen gemacht? Und das zweite letztlich ist: Also wenn es um Beziehungen geht: Was bedeutet es eigentlich. Es geht letztlich immer um Handlungen. Und das ist natürlich das, das sich in diesen Materialsammlungen von Museen immer so ein bisschen ein Widerspruch in sich ist. Natürlich ist jedes Objekt auch Ausdruck von Nutzen, von kulturellen Praktiken, die damit verbunden sind. Aber sie werden eigentlich dadurch in den wenigsten Fällen sichtbar gemacht oder erfahrbar gemacht. Wenn ich das Handy in die Sammlung aufnehme, dann weiss ich nicht, dass du es auch gebraucht hast, um Interviews damit aufzunehmen. Und das finde ich: Dort ist klar mein Interesse von der ganzen Herkunft her. Also von einer Sozialgeschichtlichen Herkunft her, von dem was sie im Stapferhaus umgetrieben hat, dass ich finde: Das Thema Alpen und Berge ist weitgehend eine Konstruktion. Es ist zwar auch ein Naturphänomen, aber die wesentlichen Punkte sind extrem kultur- und gesellschaftsabhängig und sind

konstruiert.

Das ist ja auch das was du in Interviews immer wieder sagst und damit auch ein bisschen aneckst. Wenn du sagst: Die Berge ist die Erfinder der Städter?

Ja genau. Und das hervorzuholen ist produktiv, weil jede Generation noch bewusst oder unbewusst immer wieder an dem Herummacht. Also ich meine jetzt auch die Zweitwohnungsinitiative und all diese Geschichten denke, dann kannst du das nicht trennen. Und das finde ich spannend zu zeigen und wenn ich dort nur mit dieser Fragestellung in die Sammlung gehe, dann gibt es Sachen, die ich finde, und Sachen, wo es sich riesige Lücken auftun. Also Lücken nicht im Sinn von: Es fehlt jetzt dieser Ski von dem und dem. Sonst es fehlen wie Denkfiguren, wie man überhaupt an diese Sammlung hingegangen ist. Und dort jetzt einfach 1:1 zu sagen: Meine Vorgängerin hat schon so gesammelt, und ich muss jetzt einfach weitersammeln oder weil es Museen sind, weil es dazu gehört macht für mich keinen Sinn, weil ich die Kernfrage nicht beantworten könnte, weshalb ich es eigentlich mache. Und dort gibt es gar einen Shift, wo ich aber finde, der ist kein Widerspruch zum Begriff Museum, sondern man hat das Gefühl dass es den Begriff, wenn er überleben soll, in Gottes Namen auch verändern muss, in der Art und Weise, wie man damit arbeitet.

Dann können wir uns irgendeinmal vielleicht auch wieder Museum nennen, wenn wer sich gelöst hat vom Gedanke, dass man dafür eine Sammlung im Keller braucht. Sondern es eher als Feuilleton im Raum versteht im weitesten Sinne. Ja, oder ich meine: Wenn ich an «Berge versetzen» denke mit dieser Auslegung, die in diesem Sinne eine sehr klassische Zugang war, aber mit etwas kombiniert, das überhaupt nicht klassisch war, und dort war eigentlich der spannendste Inhalt, fand auf dem Steg statt, wo das Publikum, das gekommen ist und die Sache angeschaut hat, und nicht nur geschaut hat, was wir dazu zu sagen haben, sondern was sie selber zu sagen haben, diese Gespräche hätte man irgendwie aufnehmen, den Steg verwandeln, oder das irgendwie aufnehmen.

Das gab es ja in einer Form: Man konnte Objekte abvoten. Also es hat dieses Element zugespitzt schon.

Ja und dort ist es auch ein bisschen darum gegangen dass auch noch ein so im Sinn von sehr zu relativieren und auch ein bisschen im Sinn von einer kleinen Polemik. Aber nicht im Sinn von einem Evaluationsinstrument, sonst hätte man es anders machen müssen. Aber grundsätzlich, ich habe das auch ein bisschen beobachtet. Die Grosseltern mit den Enkelkindern, und dann kommt eine eigene

Geschichte und das hat mich gedünkt, es sei banal, sondern das ist mit ein Sinn immer wieder sich selber in dieser Zeit auch zu verankern. Und man kann damit arbeiten oder nicht. Man könnte es auch sammeln, allenfalls. Und sagen: Eine Sammlung besteht daraus, dass man eigentlich das, was diese Zeit jeweils über gewisse Objekte denkt, dass man das festhält. Weil man das additiv machen würde, würde das wahrscheinlich sehr spannendwerte.

Man könnte auch eine performantive Geschichte machen. Eine Gerichtsverhandlung. Wo jedes Objekt eine halbe Stunde dafür oder dagegen sprechen. Und am Schluss wird entschieden, was damit passiert. Und daneben steht ein Shredder.

Es gibt ja mittlereilwe in New York ein Performancemuseum.

Das sind sie noch am Bauen, in Upstate New York.

Aber das ist ja eigentlich ein Widerspruch in sich. Beziehungsweise macht es das spannend. Wie wird das gelöst?

Es gibt ja auch einen Fachdiskurs darüber, wie man Performance bewahren kann. Was ist es im Kern?

Ist es die Dokumentaion, nehme ich an?

Auch beim Ballet. Bei Merce Cunningham ist es ein Riesenthema, wie man eine Bewegung bewahren kann. Was ich auch spannend fand war das Mission Statement vom Alpinen Museum. Also den ersten Absatz, wo am Schluss steht, «im Zentrum steht der handelnde Mensch». Wenn ich dort Alpines Museum mit dem Stapferhaus ersetzen würde, dann könnte ich das auch mittragen. Mitunterschreiben. Könnte ich auch dahinterstehen. Und was sich auch interessant fand ist, dass das Wort Identität prominent vorkommt. Und das war mich in meiner Form interessiert ist primär: Wer ist unsere Identität. Aber was mich auch interessiert. Wie kann ein Haus, ein Museum, oder ein Haus der Gegenwart oder Stapferhaus Identität stiften. Kannst du etwas dazusagen, weshalb das Wort «Identität» an erster Stelle steht in dieser Auflistung? Also wie siehst du das als Identitätsstifter?

Also ich sehe es eigentlich primär nicht als Produzent, jetzt eigentlich nur von festen Resultaten, also das was vielleicht eine Forschung versucht, indem es etwas untersucht und dann sagt: Jetzt haben wir etwas herausgefunden und das ist jetzt quasi der Befund. Sondern ich glaube der Anspruch ist absolut unrealistisch für diese Struktur, wie wir sie haben, das leisten zu wollen, aber etwas so in den Raum zu stellen, also fast im wörtlichen Sinn, wie Ausstellungsräume auch die gesellschaftlichen Raum zu stellen, was einen dazuzwingt, sich selbst

dazu zu positionieren. Und sich mal mit dem zu beschäftigen. Also ich denke, hechenblaikner ist gar nicht so ein schlechtes Beispiel gewesen dass er das Publikum gezwungen hat, die Sachen anzuschauen, die man gar nicht unbedingt sehen muss

Das man eine Haltung dazu entwickeln muss?

Ja und ich finde eigentlich diesen Prozess hat viel mit dem zu tun, was Identität, also was gehört dazu und was nicht? Also so Prozesse von Abgrenzungen, von dreinnehmen, von sich damit anfreunden und mit dem weitergehen, und das ist etwas, was nicht normativ ist von mir aus gesehen im Sinne von: Die Schweizer Alpen, das ist so aus und nicht anders. Das ist das was manche Touristen erwarten. Sondern wo permanent über die Auseinandersetzung passiert. Und dass diese Sätze endlich tönen ist so völlig klar, dass man aus dem aus dem ich herausgekommen bin, so wie ich es halt bei einem Museum vorher wahrgenommen habe und so wie ich im Stapferhaus selber gearbeitet habe, hat es mich gedünkt. Aus dem könnte man eigentlich etwas ganz anderes machen, was viel mehr interessiert und betrifft. Dann kann man sagen: Wenn die Methode würde «Stapferhaus» nennen, dann spricht überhaupt nichts dagegen, eigentlich, mit einer solchen Methode bei allen Unterschieden die es selbstverständlich gibt, mit dem eigentlich auch weiter zu arbeiten. Und ich finde wenn es eine Berechtigung gibt dass es Museen gibt, dann liegt diese primär in der Gegenwart und nirgends sonst.

Es gibt auch das Gegenteil. Du hast nicht nur etwas mitgenommen aus dem Stapferhaus, sondern auch etwas dagelassen. Ich arbeite teilweise noch mit Papieren von dir, die du geschrieben hast, und mit Wort / Worthülsen, die ich übernehme und damit arbeite, aber zum Teil von dir stammen, das finde ich spannend. Und Beispiel auch mit dem Begriff des Begriffs der Ausstellung als Aufstellung, die Detlef von dir ausgeschnappt und ins Spiel gebracht hat. So wie ich es verstanden habe geht es darum auch um die Verortung. Wo man sagt: Man tut sich zu etwas positionieren oder es ist ja die Anleihe an die Aufstellung in der Psychologie, wenn ich das richtig verstanden habe. Wenn man sagt man macht eine Aufstellung, in dem man abstrahiert dazu positioniert.

Also vielleicht muss man dort auch noch mal auf zwei Ebenen reden. Das eine ist effektiv die inhaltliche, etwas versuchen zu analysieren und in Worte zu kleiden. Also. Etwas durchdringen und versuchen, das Phänomen zu beschreiben. Und das andere ist wenn man einen Text schreibe oder ein Referat gegen aussen macht, natürlich auch ein bisschen die Frage: In welche Wörter kann ich es pa-

cken, dass es irgendwodurch markanter werden oder dass man wie ein Bild mitnimmt. Also auch mit dieser sozialen Szenographie. Das ist was ich in meinem Studium verfolgt habe. Man kann dem auch anders sagen. Aber es ist auf eine Art ein griffiges Ding, das natürlich auch auf diesem Markt von etwas formulieren können auch besser funktioniert. Und bei der Ausstellung und Aufstellung, die auf deutsch so gut funktioniert, hat es natürlich auch diese Züge. Und wenn man das messerscharf auseinandernimmt und ein bisschen tiefer anschaut was dieser Begriff bedeutet, dann müsste man das vielleicht auch relativieren. Ich fand damals einfach, dass bei diesen Gegenwartsthemen, wo man mit einem grossen Erfahrungsanteil von den Besuchern letztlich schaffen kann. Im Unterschied vielleicht zu Himalaya Report, wo man etwas erzählt und sie wie befähigt, das einmal so zu wissen und zu betrachten. Dass man dort sagen kann: Ein gutes Raum- und Inhaltssetting finden, und mit den Leuten etwas anstellt in diesen zwei Stunden. Dass dort wirklich aus der Gegenüberstellung von verschiedenen Besuchern oder Interaktion von Besuchern dass man den Inhalt schöpfen kann. Und das jetzt nicht nur als Marketinggerede, weil es einfach gut klingt und diese Museumsleute das noch gerne hören. Sondern weil ich das Gefühl habe: Es hat wirklich ein inhaltliches Potential. Und mit dem wirklich etwas produktives zu machen. Und das ist da in dem Haus wäre das Themenbezogen absolut auch denkbar. Ich finde es ist eine Methode. Man kann so arbeiten. Ich habe aber mittlerweile auch Lust, gerade die nächste Ausstellung die kommt, die super-autoritär sein wird. Null Partizipation. Einfach ein fertiges Programm: Du wirst auf das Fließband gesetzt und läufst wie ein Weggeli durch, und am Schluss kommst du gebacken heraus. Und ich kann mir vorstellen dass es Leute geben wird, die das nevern wird, und die sagen. Da verfügt jemand über mich. Aber das sind wie verschiedene Methoden. Das kann man natürlich auch in einer Ausstellung ganz unterschiedlich arbeiten. Es gibt einmal ein anderer Rhythmus oder vielleicht einmal anders mit den Leuten umgeht. Dass man nicht durch eine ganze Ausstellung durch quasi die gleiche Haltung sein müsste, weiss ich nicht, aber das habe ich eigentlich mit dem, also dort ging es eigentlich darum zu schauen: So wie diese Stapferhaus-Ausstellungen in dieser Zeit funktioniert haben, liegt da drin so etwas wie eine Methode, wo man quasi wie ein Stockwerk obendraun beschreiben kann und sagen: Das sind quasi die Ansätze: und wenn ich mich jetzt so zurückerinnere und vorallem vor Museumsleuten das auch ausbreitet habe, und die haben natürlich zum Teil sehr interessiert darauf reagiert, und zum Teil kann ich es auch besser nachvollziehen jetzt, noch besser.

Seit du selbst eine Sammlung im Kelelr hast?

Ja, weil ich selber darin bin und selber darin sehen: Wie sieht klassischerweise eine Betriebsstrukturen von Museen aus, was sind dort eigentlich für Qualifikationen da, was sind für Drücke da von einem konservativeren Publikum, was das Haus machen soll, wie ist der Bezug zur Sammlung, wie befreiend oder limitierend ist das? Ich kann mir das alles, ich merke je länger je mehr dass in deiner Spielwiese, in einer Freiheit eigentlich bewegt haben, die viele Mussen nur sagen: Oh, das ist toll, wäre froh wir können halb so frei in unseren Häusern bewegen. Und zum Teil muss man auch sagen: Wieso macht ihr es denn nicht? Das ist völlig klar. Aber das mir nochmals so ein bisschen in diesen drei Jahren deutlicher worden, wie diese Museumswelt doch nochmals ein bisschen anders ticket.

Wie gehst du denn um mit der Geschichte deines Hauses? Mir ist aufgefallen, dass man dazu nichts mehr findet auf der Website. War das eine bewusste Entscheidung? Was im Hintergrund dieser Frage steckt ist natürlich in dieser Identitätsdebatte die Frage sich stellt, wie man mit der eigenen Geschichte umgeht. Ich glaube man kann es pointiert sagen: Es war Teil der Strategie, das Haus mit dem Rücken zur Wand war, weniger Besucher, wegbrechende Geldgeber, wenn man das vergleichen möchte, müsste man im Stapferhaus in die Jahre 1989 bis 1991 gehen. Und dann war die Frage: Legitimiert man aus der Kontinuität, oder aus dem Bruch? Ich habe mich dafür entschieden, gemeinsam mit dem Stiftungsrat, wo die Strategie war, eigentlich ein bisschen den Bruch zu suchen, also eigentlich zuzuspitzen, weil ich das Gefühl hatte, dass es es eigentlich auf Geldgeberseite an Bildern da ist. Nämlich ein statisches, verstaubtes Museum, das langsam wegdämmert, am liebsten wäre es einzelnen Geldgebern geblieben, dass man es gerade hätte sein sollen, weil man nicht mehr gross begründeten muss, weshalb man aussteigen will.

Das demente Museum?

Genau, jetzt muss man es nur noch ins Pflegeheim geben, dann ist es perfekt. Weiter den Bruch suchen und fast überspitzt.

Also diese Schicksalsfrage stellen? Entweder mir machen was, oder wir machen den Laden zu?

Genau. Aber das hat einerseits etwas mit inhaltlicher Auseinandersetzung zu tun, es hat aber auch ganz viel mit Kulturpolitik zu tun. Also ich habe gedacht: Wenn wir eine Chance haben, dann eher so als anders. Als wenn wir quasi alles frisch erfinden sollen, was natürlich überhaupt nicht so ist. Aber diese Stra-

tegie hat auch nicht funktioniert. Also es wäre eigentlich, für dass es fast fünf ab zwölf war, dass man konnte das Steuer herumreissen konnte, wenn man im Segelschiffs-Bild bleibt. Ich glaube, es ist nicht ein Rezept, oder, ich würde mich hüten davon, irgendwie aus einer Institution das zu übertragen, sondern es ist ein Gemenge von inhaltlichen Analysen, was ist in dem Haus da, von betriebswirtschaftlichen Überlegungen, von kulturpolitischen Überlegungen, wo dann nachher, und auch mit Ressourcen letztlich. Wie viele Leute sind da, die das, wo man überhaupt machen will, einigermaßen glaubwürdig umsetzen können? Und da sind wir natürlich auch nicht einfach dort wo wir sagen: Genau dort wollen wir sein und dort ist gut. Sondern wir sind schwer unterwegs zu etwas, was werden soll.

Siehst du es manchmal auch als Nachteil, dass man an der eigenen Geschichte nicht anknüpfen kann? Weil bei uns kann man, je nach Zweck, zum Beispiel die Philip-Albert Stapfer-Geschichte, wenn wir uns als Bildungsinstitution positionieren möchte, gäbe es einen Fundus, wo man anknüpfen könne. Gäbe es einen Fundus, wo man sagen könnte, das ist schon in unserer DNA drin. Ist das auch ein Nachteil dass es diesen Boden fast nicht mehr gibt?

Ich empfinde es eigentlich nicht so. Ich empfinde in ein paar Sachen absolut verknüpft mit dem, was vorher war. Aber ich glaube dass die ästhetik und die Kommunikation hat man ein bisschen verschlafen, die stufenweise anzupassen. Mir kommt es manchmal ein bisschen vor wie bei einem Erdbeben. Wenn sich diese Platten nicht in der kleinen Spannungen lösen können, dann spaltet es sich auf und dann kracht es richtig. Und ich glaube das ist hier ein bisschen so passiert. Es hat fast sein müssen, sonst gäbe es die Institution so nicht mehr. Aber es ist nicht ein Selbstzweck. Sondern es war eine Methode. Und ich habe das Gefühl jetzt, einerseits zu dem was jetzt in der Sammlung ist, ist die Kontinuität völlig da, wir haben ein paar ganz kleine Sachen entsammelt. Wir versuchen, uns auf der Website, es stimmt es ist so nicht sichtbar. Aber es gibt natürlich durch personelle und institutionelle Verknüpfungen wie es beispielsweise auf dem SAC, wo man eher versucht, dies zu aktivieren, dass die Leute kommen. Von der Trägerschaft, die haben das sogar erfunden, oder. Aber sie sind schon vorher in rauen Mengen hierhingekommen. Also es ist jetzt nicht etwas, was jetzt quasi ein Konflikt entstanden ist, wo quasi ein konservatives alpinistisches Denken in Konflikt kommt mit dem neuen Konzept, sondern sie haben sich schon immer ein bisschen ausgelagert. Also, die Geschichte ging ins Museum, und wir gehen am Wochenende in die Berge. Der Anspruch zu haben, wir möchten die, weil sie

Akteure in den Bergen und dieser Freizeitgesellschaft sind, möchten wir sie in Sachen einbinden, um plötzlich zu merken: Wir kommen in diesen Köpfen gar nicht vor. Und was wir da jetzt schon mit Kulturdelegierten und Tourenleiter und weiss nicht was, das ist wie ein Tropfen auf den heissen Stein. Und das sind so Sachen, wo du wie merkst. Dort habe ich jetzt nicht das Gefühl dass sie sagen: Jetzt ist unsere Geschichte weggebrochen, deshalb interessiert uns nicht mehr. Sondern wir müssen die Basis finden wo es sie zu interessieren beginnt. Und diese Geschichte, wir wollen ja wieder eine neue Dauerausstellung machen, und da bin ich jetzt dran und es findet jetzt eine Machbarkeitsstudie, wo es vor allem um baurechtliche Fragen geht, ich möchte expandieren auf den Platz raus. Und das ist für mich so etwas wie Liebesentzug. Jetzt diese Relief mal ein bisschen wegsprengen und langsam wieder etwas aufbauen, und danach für mich ist klar, dass wenn ich jetzt auch an ein touristisches Publikum denke, dass gerade diese klassichere Teil, diese Reliefs...

Mein Vater sagte gestern auch: Dieses grosse Relief war schon wahnsinnig toll. ...und ich stelle mir dass man etwas machen kann, aber in einer völlig anderen Inszenierung, und dass es nachher eine Sehenswürdigkeit gibt, also etwa so wie der Zytglogge fotografieren, dass du auch noch das Oberland-Relief gesehen hast. Also ich habe schon das Gefühl dass es das Bedürfnis nach gewissen Schätzen, uns mal zu fragen: Was haben wir für Schätze. Ich bin seit zwei Jahren an einer Sammlungskonzeption gearbeitet, und das war relativ viel Knochenarbeit. Das war auf der Hinterbühne. Was ist überhaupt da wenn wir Prioritäten setzen. Daraus soll eine neue Konzeption entstehen, die mit diesem dauerhaften Teil zu tun hat. Und das zu entwickeln. Aber dort habe ich schon das Gefühl. Dieses Bedürfnis, dass man neben Zeitfragen, wo man da vielleicht problemorientiert Sonderausstellungen zeigen, dass es eigentlich noch etwas gibt, wo man immer wieder geht, oder man dem Besuch aus dem Ausland zeigt, das fände ich komisch, wenn ich jetzt sagen würde: Das darf nicht sein. Sondern: Das ist wirklich ein Wert. Und die Frage ist mehr: Wie zeigt man jetzt das? Es ist sicher nicht mehr wirklich die gleiche Szenographie und auch nicht mehr die gleichen Inhalte die man transportieren will, wie das vorher war, wo es einfach ein bisschen ein naturkundliches Museum war

So wie das Landesmuseum, das die Dauerausstellung neu macht und die Bezüge zur Gegenwart mehr macht?

Ja, also da ist sehr legitim und auch nötig. Und sinnvoll und auch ein gewisser Druck vom Stiftungsrat. Die finden: Das muss kommen. Aber jetzt auf das Stap-

ferhaus bezogen bin ich mir nicht so sicher, ob eigentlich die Erfindung von 1960, wo quasi das Kind einen Namen gebraucht hat, eigentlich hatte man privat das Schloss öffentlich gemacht und hat danach dem Kind den Namen geben müssen. Und dann nimmt man einmal diesen Namen. Wie weit das eine Kontinuitätslinie ist, die den Leuten bewusst ist? Ich habe das Gefühl, dass die Ausstellungsarbeit, wie sie seit 1994 mit Anne Frank, dort habe ich das Gefühl ist nochmals in den letzten 3-4 Jahren noch einmal ein Sprung passiert, also im Sinn von einer Verbreiterung.

Ist interessant: Erst bei GELD gibt in der Besucherbefragung mehr als die Hälfte an, dass das Stapferhaus vor dem Besuch ein Begriff war, bei vorderen Ausstellungen war da vernichtend. Was ich bei unserem Haus spannend finde, ist dass das Geschichtsbewusstsein, also was ist 1960 bis 1990 passiert, dass das Geschichtsbewusstsein auch nicht so gross ist, bei mir jedenfalls nicht. Und das ist zum Teil auch ein bisschen, ich sage fast, mir verstehen uns auch sehr als Institution, die sich mit dieser Gegenwart auseinandersetzt, und alles was war, ist so ein bisschen, es gibt einem auch die Freiheit dass man vergessen kann, was ist, und lustigerweise ist die Jubiläumspublikation, die ich sehr aufschlussreich finde, dass man diese dann auf Zeitungspapier druckt, das ist auch ein Ausdruck, dass man das auch nicht so festhalten will. Und deshalb frage ich mich manchmal, also nicht das man jetzt eine mega Recherche macht um zu schauen, was früher alles war, aber für mich zum Teil ein bisschen zu schade, dass das Bewusstsein nicht so da ist, oder wenn jemand neues kommt, dass man diese Geschichte auch nicht so zugänglich macht. Lange. Und jetzt drücke ich neuen Praktikanten die Jubiläumspublikation in die Hände und sage: lest die unbedingt. Und das könnte man natürlich noch verstärken.

Ich habe mich natürlich auch gefragt wenn das Haus ein fester Ort wird. Dass man dort dieses ephemere der Projekte, dass es kurz entsteht und etwas bewirkt, eben gerade im performativen etwas bewirkt, dass man dort drin eine Hauptleistung liegt, und wie fest jetzt eben im Unterschied zum Museum und zu Museumsammlungen, wie fest will man dort Wurzeln schlagen und damit natürlich auch Kontinuität entwickeln. Solange umgezogen ist, war es noch extremer, das projekthafte, aber das ist ja im Zeughaus schon länger nicht mehr so, unfreiwillig. Aber ich habe Sibylle noch im Ohr, als es noch um die ersten Überlegungen gegangen ist: Wir wollen eine Architektur, eine Hülle, die man nach ein paar Jahren wieder abreißen kann, und man verbaut nicht so viel, und dort entwickelt es sich aus unterschiedlichsten Gründen, auch andere, bauvorschriften, auch in eine

Richtung wo natürlich ein bisschen fester ist und wenn man das macht, dann macht man es nicht nur für 5 oder 10 Jahren. Und das spricht natürlich auch ein bisschen dafür, zu schauen: Was war vorher, und wohin gehen wir? Und was hat man für einen Horizont? Und das ist natürlich bei Museen, dort ist es eher das andere Extrem. Das man manchmal Museen in Erinnerung rufen sollte, dass sie keine Lizenz für die Ewigkeit?

... auch wenn ihr in Granit stattfindet?

...ihr habt vielleicht eine Finanzplanung für 5 Jahre. und dann gibt es etwas das ein bisschen weiter gesteckt ist. aber weiter ist es um keinen Fall. Und ich finde das ist jetzt hier im Haus, diese Abgrenzung zur Geschichte, würde ich jetzt mal sagen, ist mehr eine strategisch-taktische Seite. Ist aber etwas, wo wir spätestens mit dieser Dauerausstellung eigentlich auch sichtbar wäre, es gibt übrigens auch keinen Hausprospekt, das ist auch ein bisschen Ausdruck von dem. Auf der Website war die ganze Geschichte drauf, die haben wir mal rausgeworfen weil es dazu ging, das neue überzubringen. Es gibt eigentlich nicht ein ganzes

...und die kann man dann später wieder einführen?

...also das Projektarchiv geht noch weiter zurück.

Wirklich?

Ja. Also nicht ewig. Aber ein bisschen weiter. Und in der Jubiläumspublikation, das kommt mir jetzt gerade noch in den Sinn, sind alle Veranstaltungen drin. Das ist ja irgendwie so eine Sisyphusgeschichte. Aber es gibt natürlich auch ein bisschen einen Hinweis darauf, was passiert ist.

Es ist sehr interessant. Schon nur wie diese Sachen geheißen haben: «Das Bild der Frau in der Gegenwart». Oder so. Eine Diskussion

Genau. Mit alten Herren und zehn Stümpfen.

Was ich auch spannend finde in der Publikation, was Stefan von Bergen sagt: Dass es eine Gefahr ist, wenn man fest wird als Haus. Und andererseits darf man auch nicht falsch romantisieren und sagen wir seien immer diese nomadische Organisation. Wir sind ja seit 10 Jahren auch relativ fest, schon nur wenn man schaut, wie viele Leute auf unserer Lohnliste stehen.

Nein, völlig klar. Aber es ist natürlich Teil dieses einsetzenden Dings. Dass jemand quasi das neue Stapferhaus danach jetzt bis zur Jubiläumspublikation, wie es Profil angesetzt hat, dass man jetzt eben wie der Stefan von Bergen schreibt, dass das schon wieder ein bisschen gefährdet würde, was aufgebaut werden konnte.



Ich habe schon ein Logo gemacht (Stapferhaus der Gegenwart)

Ich sah den Unterschied gar nicht zuerst.

Vielleicht weil wir bei dir schon so ein Brand sind. Immerhin bei dir (lacht). Was mich in der Arbeit interessiert ist. Was mich im OK-Studium immer ein bisschen ein bisschen skeptisch gemacht hat, sind diese Corporate Identity-Geschichten, das ist jetzt von Google Bilder, dass Identität so ein Management-Prozess, .... und runterspielen, top down und was ich versuche, die Brüchigkeit oder Widersprüglichkeit von dieser Identität aufzuzeigen. Unsere beiden Häuser sind sicher nicht ganz vergleichbar, aber wie geht ihr mit dieser Identitätsfrage um im Haus, die irgendwo zwischen Selb Spiegelung und Selbstbehauptung pendelt? Wie präsent ist diese Identitätsfrage in deinem Alltag?

Also als ich dahin gekommen bin, bin ich teilweise fasziniert, aber zum Teil auch schockiert gewesen, weil ich fand: Dieses Haus redet eine Sprache, wo ich mich überhaupt nicht identifizieren kann damit. Und ich möchte wirklich den Begriff der Sprache brauchen. Sprache heisst für mich: Alles, was aus diesem Haus an Kommunikation entwickelt. Das fing damit an, dass, wenn ich für erste Abklärungen mal bei einer Pause dabei war, dass man bei einer Bibliothek an einem roten Tisch war, und die schwarzhäutige Putzangestellte schon das Kaffee parat gemacht hat für das Personal. Und dann dazugesessen ist, und so wie in einer Therapeutischen Wohngruppe zusammen ein Kaffee genommen hat. Als ich den Prospekt angeschaut habe hatte das etwas ältliches für mich. Nicht alle Projekte, es hatte auch 2,3 Ausnahmen gegeben. Und einfach so das so wie zu merken, dass ist nicht das ,was ich das Gefühl hat, was ich mich nicht dahinterstellen, identifizieren kann. Und von dem her eigentlich die Grundschwierigkeit gar nicht unbedingt: was zeigt man da für eine Ausstellung? Sondern: Wie muss das Haus zu sprechen beginnen und sichtbar zu werden, dass es mal von dem, was es aussendet, irgendwie bei Leuten, die irgendwodurch die Sachen in eine ähnliche Richtung sehen könnten, überhaupt ankommt. Und natürlich bist du dann einmal bei den klassischen Sachen wie: Wie sieht ein Plakat aus, wenn es ein Plakat gibt? Wie sieht die Webiste, das Briefpapier aus? Und dass das braucht, das ist klar, dann hat man das angepasst, dann gibt es natürlich Vorschriften vom Stiftungsrat, dass das neu zu erfindende Logo viersprachig sein muss. Das war eine Vorgabe. Und dann kannst du mal schauen: Wo gibt es Berge. Und dann siehst du ziemlich schnell, dass sämtliche Bergsilhouetten, die man sich nur irgendwie denken kann, auf irgendeinem Ski oder Rucksack oder irgendwo schon drauf sind. Und dann ist es eigentlich, das hat auch die Raffinerie gemacht hat,

weil wir relativ schnell in einem Netzwerk weitergearbeitet hat, die schon da ist, weil gar keine Zeit da war, das gross anders zu machen, finde ich eigentlich, ist es eigentlich ein toller Wurf gewesen in dieser Einfachheit. Das Schwarzweiss meistens, man kann es aber auch einfärben. Dort habe ich gefunden: Doch, es löst einmal formal das was man von mir verlangt hat, aber es ist das wo ich das Gefühl habe, es geht in eine Richtung, die eine andere Tonlag spürbar wird. Für die die ein bisschen sensibel sind, haben das irgendwodurch zu lesen beginnen. Und so geht es weiter. Wie ich die Ablage angeschaut habe auf dem Computer vom alten Museum. Dann war das so eine top-down-Ressortstruktur, und jeder hatte so vertikale Gärten, die dann untereinander nichts zu tun haben. Und das ist eigentlich der direkte Ausdruck, wie ich das auch wahrgenommen habe. Also ist es auch darum gegangen, banal gesagt: Wie muss diese Struktur auf dem Computer neu organisiert werden, dass sie Ausdruck ist, wie wir zusammenarbeiten wollen? Und da kannst du sagen: Das ist natürlich das Ross am Schwanz aufhängen. Natürlich mussten wir die Kultur anders schaffen, aber auch darin musste sich das zeigen. Insofern finde ich, ist die Identität, wie möchten wir jetzt als Haus mit diesen Bergthemen noch umgehen. Geht es jetzt nur ums Jungfrauoch, oder (...) in der Art und Weise wie wir uns an dieses Thema herangehen, wie es Kommunikation entwickelt, wie wir mit anderen zu tun haben, wie wir das erarbeiten, das ist wirklich ein umfassender Katalog, und das ist wie ein Paradigmenwechsel.

FRAGE

Auf eine Frage könnte man es auf den Anfang, ist es natürlich genauso top-down gewesen. Es war ein Stiftungsratsentscheid, die Direktion neu zu besetzen. Und dann habe ich mich mit einem Konzept beworben. Und zwar einfach aus egoistischen Gründen, weil ich gefunden habe, ich muss sehr schnell handeln, sonst haben wir keine Chance, und dann muss dem Stiftungsrat klar sein, dass sie das wollen. Sonst wenn ich zuerst diese Widerstände haben, dann kann ich es vergessen. Und sie haben sich so entschieden, und das war eigentlich auch noch mutig für das, was danach geändert hat, und in einer ersten Teamsitzung hat der Stiftungsratspräsident gesagt: Der neue Direktor landet jetzt wie ein Ufo, und der bringt sein Programm mit. Es kann sein, dass das einzelnen passt und es kann sein, dass es einzelnen nicht passt. Ich musste relativ bald Kündigungen aussprechen. Aber insofern ist es weit davon entfernt, es ist keine basisdemokratische Übung gewesen. Sondern zu schauen: Wer ist mit dabei, das helfen umzusetzen, und dann fingt es eigentlich.



Wie eine Intendanz wie bei einem Theater.

Strukturbereinigung, wenn ich das so sagen darf.

Und ist an der Schwelle der frühen Neunzigerjahre im Stapferhaus ein bisschen anders gewesen, aber auch dort hat man einen Leiter gewählt, Hans-Ulrich Glarner, der mit einem Konzept kam und den Auftrag hatte: Hauptsache jetzt anders. Und danach hat aber eigentlich das neue finden ist nicht einfach etwas gewesen, was man nehmen und umsetzen konnte - also das Ausstellungsmachen stand in überhaupt keinem Papier, sondern es hat sich quasi evolutionär ist es gewesen, und damit auch die Budgets und all diese Geschichten. Und das ist hier insofern anders, dass ich genau mit diesem Rucksack gekommen bin und es war klar, man muss jetzt innerhalb von 1-2 Jahren etwas neues behaupten, und wenn das einigermassen verhebt, kann man auf dem bauen, und sonst war es das dann.

Und das ist, glaube ich, ein ganz anderer Prozess

Ja. Aber in der Methode vom danach damit arbeiten gibt es natürlich, kann ich das nicht verstecken, was ich vorher gemacht haben.

Was ich aufgestellt habe als Prämisse: Wenn man über die Identität einer Kulturinstitution nachdenkt, dass das andere Implikationen für die Kommunikationsarbeit als wenn man über eine Seife verkaufen würde. Und das ist so ein Bild, das Sibylle immer gebraucht hat im HDG-Prozess, als wir das Sponsorendossier geschrieben haben, und wenn es zu werberisch geworfen war, als sie sagte: Wir verkaufen keine Seife. Und das hat mich sehr geprägt. Und was mir auch noch aufgefallen ist. Ich finde die Kommunikation vom Alpinen Museum in der Tonalität recht zurückhaltend im Vergleich zum Stapferhaus. Jedenfalls verglichen mit den letzten zwei Ausstellungen dich ich in der Kommunikation verantwortet habe, ENTSCHEIDEN und GELD. Und es hat mich auch ein bisschen erstuant, weil du mal in deinem Abschlussinterview mit der AZ gesagt hast: «man muss mehr Lärm veranstalten, um überhaupt gehört zu werden.» Ich nehme es als recht zurückhaltend war, ist da eine bewusste Entscheidung?

Ich bin je länger je mehr ein bisschen ambivalent in dieser Frage, muss ich ehrlich sagen. Weil ich das Gefühl habe, dass man dort gewisse Profilierung verspricht, die vielleicht nicht die schnellste ist, aber eine die man, also dass. Ich möchte gerne eigentlich über die Inhalte profilieren, die hier stattfinden, und natürlich sind die Medien für uns ganz wichtig. Aber das ist eher quasi die journalistische Seite darüber berichtet.

Und das klappt sehr gut, wie ich das wahrnehme?

Zahlenmässig ist es extrem viel, aber von der Nachhaltigkeit her, wie fest es Ver-

änderungen herbringt, ist es wahnsinnig träge. Ich habe im Moment das Gefühl wir haben noch überhaupt nicht erreicht, wenn ich manchmal mit Leuten rede, und die sagen: Es ist verrückt wie man dort und da was gehört hat, aber ich bin noch nie da gewesen. Also diese Phasenverschiebung ist gross. Und von dem her bin ich gespannt darauf, GELD zu sehen, auch von der Szenographie her. Wo ich im Moment gefunden habe, dass ich mir vorstellen kann, dass es wie in eine andere Richtung läuft als das was mir selber nahe ist. Ich habe einfach immer den Vorwurf erhalten, von Kantonsseite dazumal mit Sibylle zusammen, dass unsere Plakate, dass dort zu wenig gross darauf ist, das Stapferhaus selber und diese Sachen.

Das ist ein Riesenthema für uns. Wollen wir Stapferhaus branden oder die Ausstellungen? beides ist schwierig Und wir haben uns klar für einen Weg entschieden, der Vor- und Nachteile bringt. Wenn ich jetzt die Frage kurz beantworten soll. Ich glaube ein Stück weit möchte ich es gar nicht mehr suchen, ehrlich gesagt, weil es mir zum Teil auch ein bisschen selber gegen den eigenen Strich läuft, aber auf der anderen Seite, wäre es total schöngeredet, wenn das die eigene Antwort wäre. Also wir haben noch ein Kommunikationsproblem. Dass das Haus im Moment noch nicht wahnsinnig gut dasteht, oder seine Arbeit noch nicht so macht wie wir sie machen müssten, um diese Leute, die sich für ein Thema interessieren, zu erreichen und dass die auf die Idee kommen, auch dahinzukommen. Also wenn ich diese Ausstellung nehme (Himalaya Report) und jetzt mal sage von dem, was ich schon Ausstellungen gesehen und gemacht habe, dass ich es eine Ausstellung ist hinter der ich voll stehe, was man da sehen und erfahren kann, dass sie aber offensichtlich sehr schlecht mobilisiert. Und da kannst nicht aus jedem Händöpfelsack einen Bundesrat machen, wie jemand mal behauptet hat, aber ich glaube man könnte mehr herausholen. Und das hat nicht zuletzt mit Zielgruppen und Kommunikation und Sichtbarkeit zu tun. Aber das ist vielleicht auch etwas, was so ausgegoren ist.

Ich bin manchmal auch ambivalent. Bei ENTSCHEIDEN haben wir sehr mit diesen Besucherzahlen schon aus dem Plakat gespielt. Weil es eine Art Supermarkt-Zitat war. Aber ich frage mich manchmal schon auch: Muss ein Plakat nur sagen: Komm in unsere Ausstellung, du Affe? oder kann es auch wie eine Auseinandersetzung mit dem Gegenstand geben, der schon auf dem Plakat beginnt? DAS Herausragen unseres Stiftungszwecks auf einer APG-Fläche am Bahnhof Stadelhofen? WAS ist die Funktion des Plakats? Und bei uns nehme ich schon wahr,

dass das Verkaufen für mich persönlich immer wichtiger wird. Als ich begonnen hat, kam ich aus dem Journalismus, und ich habe eigentlich keinen KOMmunikationsjob gesucht. Aber ich fand: Stapferhaus kann man nicht ausschlagen, weil die Kommunikation sehr inhaltlich aufgeladen ist. Und ich merke bei mir selber, dass in den letzten vier Jahren das verkäuferische, und das auf die Zahlen schieben. Das ist natürlich ambivalent. Irgendwie ist es total wichtig für uns, vor allem gerade in der Momentanen Phase, diese Zahlen zu haben, andererseits ist es. Und ich merke das manchmal auch bei der Zusammenarbeit mit der Raffinerie, die dann extrem zurückhaltend arbeitet, oder kunstiger als wir kommunizieren. Weniger plakativ.

Jetzt so ganz tendenziell in die andere Richtung. Dass ich wie das Gefühl habe: Mich interessiert auch nicht zuletzt durch mein Studium in der Szenographie, an der ZHDK: Mich interessiert Kunst mehr. Was mich vor allem interessiert, die Vielschichtigkeit und Lesbarkeit erhalten kann. Also weisst du, dass es am Schluss nicht einfach ein Glas ist ein Glas und nichts anderes als ein Glas. Sondern dass dort noch andere Sichtweisen drin sind. Das ist die eine Seite. Wo ich das Gefühl habe. Also gutes Marketing soll dazu führen, dass du genau das kaufst. Es ist etwas zwischen didaktik und Erfolgszwang. Und mir ist natürlich, das ist die eine Seite. Die andere ist, dass ich sagen kann: Ich kann mir das gar nicht leisten. Dieses Haus braucht mehr Besucher, es braucht all diese Sachen. Und wir müssen an dem arbeiten und sichtbar werden.

Du hast auf diese Sichtbarkeit ja einmal an einer Museumsnacht mit dem Skischuhwerfen ein schönes Zitat gemacht. Wo man wie, ich habe das Gefühl ich kenne dich recht gut, weil du immer noch sehr präsent bist bei uns und in Gesprächen auftauchst, und andererseits habe ich dich nicht wirklich gekannt, aber bei der Skischu-Aktion war für mich wie klar, dass es davon zwei Lesarten gibt für diese Aktion. Dass es auch ein bisschen ein Stinkefinger innerhalb dieser Museumsnacht ist. Ich fand es sehr schön.

Ja, also es ist. Eben ich habe im Stiftungsrat schon den Vorwurf erhalten, ich müsse ein bisschen aufpassen, dass es nicht zu elitär wird. Und ich finde, von dem, das ist überhaupt nicht der Gedanke. Aber irgendwo durch finde ich es auch, dass es möglich sein müsste, eine Sprache zu finden. Jemanden der schon viel weiss, der vielleicht das nochmals wie anders aufnehmen kann. Lesetiefe hat etwas zu tun mit Menge, mit Auswahl von dem was drin ist, dass es vielleicht Projekte gibt die gar nicht die Logik haben, dass es einfach eine Menge erreichen muss. Das ist die Idee mit diesem Biwak, einfach mal zu sagen: Es spielt über-

haupt keine Rolle. Chinesischer Tourismus machen wir für Tourismusfachschulen und ein paar die es interessiert. Also diese Spielmöglichkeiten haben. Aber wenn ich sagen würde: Grundsätzlich ist mein Ideal die Kunsthalle und dann hast du 5'000 Leute und du musst zuerst das Handbuch lesen dass du drauskommst.

Aber die verändert sich ja jetzt auch. Ist zum Wandel gezwungen.

Und das möchte ich auch gar nicht. Das wäre von mir aus gesehen. Und dort drin diesen Weg zu finden und mit der Auseinandersetzung mit dem Team vom Stapferhaus, mit Detlef und Sibylle. Das andere Schreckgespenst wäre, dass es so eine didaktische Erlebnislogik hätte, die versucht, das Produkt hundertprozent zu kontrollieren. Du weisst genau, was man reinsteckt und was rauskommt. Und du musst einfach auf den optimalen Kanälen die Leute dort hinzubringen. Du musst sagen: So wahnsinnig spannend. Dort irgendwie entstand eine Spannung. Aber das ist weder. Da gibt es keine Rezepte. Das ist so eine. Das sind die Nuancen. In welche Richtung kann es gehen? Oder wie fest kann man einmal mit verschiedenen Methoden zu spielen beginnen?

Das war bei uns so mit den Münzen. Diese Münzen haben eine Eigendynamik entwickelt. Die ich nie antizipiert hätte. Wir haben diesen Haufen ja nicht gemacht, damit wir dann im Blick und im 20 Minuten kommen. Und irgendeinmal hat es ein bisschen Überhand genommen. Wir mussten schauen, dass die Ausstellung anders positionieren können und dass sich nicht alles um die Münzen dreht. Und gleichzeitig war es natürlich extrem hilfreich, weil das Geld halt sehr abstrakt und schwierig ist. Und wir wollen ja nicht nur ein problematisierendes Bild entstehen lassen.

Ja, du musst so arbeiten. Ich möchte nichts konstruieren, wie es falsch läuft. Es ist ein bisschen wie die zwei Seiten einer Medaille. Man muss diesen Weg finden. Aber wo ich das Gefühl habe: Ich möchte das andere nicht aus all diesen Gründen, die man haben könnte, dass das irgendwie darunterruntscht. Ich meine, sonst dürfte es diese himalaya-Ausstellung gar nicht geben Weil sie zu wenig laut ist?

Man müsste sie nochmals ganz anders machen. Und irgendwie finde ich, wenn du das Filmmaterial oder das Fotomaterial von 1902 anschaut, dann musst du dir 20 Minuten Zeit nehmen, und dich damit beschäftigen. Aber das musst du effektiv. Und dort drin liegt die Qualität auch.

Und der Raum ist auch ein Vorteil. Wo wirst du sonst 20 Minuten von einer Sache absorbiert? Wo wenn denn nicht im Raum?

Ja, und das finde ich: Dort ein Stück weit darauf vertrauen, dass nicht nur rein

diese Logik hat. Weil sonst kommst du mit der Zeit in einer Stromlinienförmigkeit, in einen Sog rein, dass du sagst: Nein, das ist ein Störfaktor, diese 20 Minuten. Es gibt kein Ausstiegszenario, wo man abkürzen und gleich noch den Inhalt mitnehmen kann.

Peer Teuwsen sagt mir in der Schule mal etwas spannendes, und das prägte mich auch stark: Dass für ihn ein Grund, weshalb die Zeitungen am abserbelen sind, damit zusammenhängt dass sie das Gefühl haben, was das Publikum interessiert, anstatt selber Themen zu setzen, die sie als Journalisten interessiert. Und das ist ja extrem gegen unsren Zeitgeist, wo man immer sagt, man muss die Interessen des Publikums ernstnehmen. Das prägte mich stark und ich finde es bedenkenswert für unsere Arbeit oder für jede Institution, die sich mit Inhalten auseinandersetzt. Macht man nur das, was das Publikum interessiert? Oder vertraut man seinen eigenen Instinkten? Das ist eine Grundfrage.

### 3.a. Leitfaden Leimgruber

Anders über den Identitätsbegriff in einer Institution nachdenken als nur CI  
ID ist essentiell, unterscheidbar und kontinuierlich vs. Identität ist adaptiv und instabil, bewegliches Fest

„Nichts ist mehr gegeben, der Einzelne kann kein vorgefertigtes kulturelles Kleid übernehmen, sondern muss es zuerst selber nähen und dann laufend wieder anpassen, weil sich seine Figur ändert. Das ist anstrengend. Konzepte, welche Stabilität und Fixiertheit betonen, bieten einfachere und damit in mancherlei Hinsicht befriedigendere Lösungen.“

„Identität in seiner Vielfalt und Brüchigkeit darstellen“

Identität in Kulturinstitutionen

In der Kommunikation ist Identität, resp. „Corporate Identity“ ein Verkaufsargument. Wozu ist Identität sonst noch gut? / Wozu eigentlich Identität?

Die Frage «Wer sind wir?» ist im Stapferhaus manchmal schwierig zu beantworten («die Frage nach der kulturellen Zugehörigkeit»). Ist das für Sie als Stiftungsrat ein Problem?

Roundtable-Referat: „Das Stapferhaus aber ist in seiner Art einmalig, es gibt

praktisch keine Ausstellungsorte, die sich ausschliesslich der Gegenwart widmen, weder in der Schweiz noch anderswo.“ Müsste man diese Einzigartigkeit noch besser herausarbeiten?

Streben nach Eindeutigkeit: Könnte das überhaupt ein Ziel sein? Oder: Wie viel Offenheit sollen wir zulassen bei der Identitätsbehauptung?

Identitätsarbeit/management auch im Stapferhaus. Dazu meine These: «Man muss immer an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist». Darf man diesen Transfer vom Individuum auf eine Organisation machen?

Wie sollten wir als Haus auftreten? Monolithisch oder beweglich? Segelschiff oder Leuchtturm

Ist eine dynamische Auffassung von Identität, welche postmodernen Strömungen gerecht wird, applikabel im Alltag?

Identität als Gespräch, das nie abreisst: Sollte man das institutionalisieren?

Ich habe das Bauchgefühl, dass wir ganz anders über die Identität nachdenken müssen als eine Seifenfabrik, aber ich habe immer noch einen Knopf, was das bedeuten kann.

„Wenn wir meinen, eine einheitliche Identität von der Geburt bis zum Tod zu haben, dann bloss, weil wir eine tröstliche Geschichte oder „Erzählung unseres Ich“ über uns selbst konstruieren (Hall 1990f).“

Wer gestaltet die Identität «Stapferhaus» mit?

Kommunikation zwischen Sinnstiftung und Verkauf

Die Krise der Identität

Passt es zur Zeit in der wir leben, dass mich die Frage nach der Identität «Stapferhaus» beschäftigt?

Ist das Stapferhaus auch ein Produkt vom Aufbrechen bestehender Milieus?

Was sollen wir in dieser Logik sein: Leuchtturm oder ein Segelschiff?

Menschen sehnen sich nach Übersicht, Ordnung und Sicherheit. Eine Aufgabe des Stapferhauses, diesem Bedürfnis gerecht zu werden?

Was ist der übergeordnete Auftrag des Stapferhauses? Sinn und Orientierung stiften? Identität vergewissern? (Aufgreifen, was Sibylle gesagt hat zu Kirche)

Kulturbegriff

Stiftungsurkunde: «das Stapferhaus ist einem breiten Kulturbegriff». Was kann das bedeuten? Müsste man versuchen, dies klarer zu formulieren?

SRF Kultur: «Alles sprechen, denken und handeln ist Kultur.»

### 3. b. Transkript Leimgruber

Das Kaffee ist ein Spezialfall. Durch den Tag ist es ein normales Quartierkaffee. Und am Abend wechselt es. Dann wirkt es von Türken betrieben. Dann kommen alles türkische Männer.

Dann wechselt auch die Belegschaft?

Ja, die Belegschaft wechselt. Es sind zwei Betreiber, die sich das Kaffee teilen. Und es ist eigentlich noch schlau. Am Tag sitzen die alten Damen da drin. Und am Abend sitzen die Türken da, wo es viele hat im Quartier. Nicht nur Männer. Durch das mischt es sich dann auch. Das ist eigentlich ein clevere Konzept. Der eigentliche Besitzer kam auf die Idee. Weil am Abend kommen die alten Frauen nicht. Und dann hat er ein bisschen herumgefragt und dann sagen die Türken sie haben nichts im Quartier.

Dann könnten wir auch eine Identitätsbefragung über das Kaffee machen?

Dann wir bereits mitten im Problem: Was ist die Identität von Ferdinand?

Wie ich diesen Identitätsbegriff kennengelernt habe in der Organisationskom-

munikation. Ich habe etwas ausgedrückt, wie es das für mich symbolisiert (Ausdruck nicht mehr gefunden). Egal. Es geht um diese Corporate Identity-Modelle, wo man ganz viele Faktoren, was die Identität einer Organisation ausmacht und man sagt: Es ist ein Prozess, den man von oben steuern und festlegen kann. Das hat mich immer ein bisschen skeptisch gemacht. Aber ich überlege mir immer noch bei dieser Arbeit: Wieso überhaupt Identität, abgesehen von diesem verkaufsfördernden Aspekt, den Identität haben kann. Wieso überhaupt über Identität nachdenken, weshalb ist das wichtig?

Es kommt darauf an, wie man Identität versteht. Wenn man Identität in einem weiten Sinn versteht als das, was uns als Persönlichkeiten ausmacht, und das kann man individuell oder organisationell betrachten, ausmacht, dann kommt man nicht darum herum, über die Identität zu sprechen. Denn irgend eine Basis hat jede Person und irgend eine Basis hat jede Firma, egal ob sie diese bewusst konstruiert, was gerade Institutionen viel lieber () machen, die bauen eine Firma oder ein Produkt auf. Höchstens in einer Krise fragen sie: Wer sind wir eigentlich? Und weshalb läuft es nicht? Und dann kann man es häufig auf irgendwelche technischen Prozesse zurückführen. Und das kann man bei Menschen auch. Es immer so in Zeiten der Krise wo man die Frage zu stellen beginnt: Wer bin ich eigentlich? Und woran liegt es, dass etwas geht oder meistens wenn etwas nicht geht - denn wenn etwas geht stellt man sich ja meist keine Fragen. Von dem her ist der Identitätsbegriff, es gibt viele Wissenschaftler die sagen: Lässt den weg, der ist so weit und so schwurbelig geworden und so kompliziert und verwässert, dass man gar nichts mehr aussagen kann. Das halte ich für ein problematisches Argument, weil wir uns in unserer Gesellschaft ja immer mit solchen Begriffen herumschlagen. Schon nur: Was ist Gesellschaft? Der Begriff Kultur? Ich glaube dass Begriffe dann nützlich sind, wenn sie definieren. Und bei der Identität ist natürlich tatsächlich das klassische Problem: Die Vorstellung ist, dass ein Kern da ist. Das ist Erickson und all die klassischen Psychologen und Pädagogen. Der Kern, und eigentlich kreist man das Leben lang um diesen Kern und nährt in mit gewissen Elementen an, aber der Kern ist quasi da. Und würde nichtmal sagen, dass das so vollkommen abwegig ist. Sowohl bei den Menschen wie auch bei den Institutionen nicht, weil alleine durch das auf die Welt kommen des Menschen, wo schon ziemlich viele genetische Prägungen mitbringt, und alleine durch das Entstehen einer Institution ist ein Kern da. Aber es ist nicht so, dass der Kern einfach weiter da ist und bleibt, und sich nicht verändert. Menschen

können sich gewaltig verändern im Laufe ihres Lebens. Die können ihren Kern fast vollständig abbauen und einen neuen Kern aufbauen, nehme ich jetzt mal an, und ich denke so vollkommene Auflösungen, Neubauten, halte ich eher für die grosse Ausnahme. Gibt es wahrscheinlich, ist aber eher die grosse Ausnahme. Auch bei den Firmen. Eine Firma die irgenwann mal beginnt, etwas zu produzieren, Autoersatzteile, Schleudersitze, die haben eine gewisse Identität. Vielleicht wächst sie, vielleicht lageret sie neu Teile aus, vielleicht wird sie von einem KMU zu einem Weltkonzern. Die Identität ändert sich und vielleicht bleibt eine Grundhaltung dabei. Und die Grundhaltung ist natürlich prägt in den Firmen, von der Aufgabe dieser Firma und durch die Leute, die diese Firmen prägen. Das können erstmal Gründerpersonen sein, und es können alle weiteren sein, die in der Firma schaffen

Und bei uns ist das prägende der Auftrag aus dem Jahr 1960

Ganz klar. Der Dialog der Gesellschaft als Kernelement. Und ich würde wirklich meine: Das Stapferhaus ist dem in einem erstaunlichen Ausmass treu geblieben. Der Grundauftrag ist eigentlich immer noch da und wird immer noch sehr ernst genommen. Die Umsetzung hat sich aber geändert.

Das ist ja der Vorteil, wenn die Form im Auftrag nicht festgelegt ist und sehr viel Spielraum in der Ausgestaltung lässt. Und dass er sich an der Zeit anpassen kann.

Also das ist das Gescheide von den Gründern. Man sieht viele Stiftungen, dass die extrem Probleme haben im Laufe, wenn es die schon lange gibt. Wenn der Stiftungszweck angepasst werden muss, weil sich die Gesellschaft verändert. Und das was einmal völlig selbstverständlich angeschaut worden ist, ist längstens passé und gibt es nicht mehr in dieser Form. Ein gescheiter Stiftungszweck.

Das dynamische Element ist schon fast drin?

Ein zentrales Element wurde definiert, aber es lässt ganz viel Möglichkeiten in der Umsetzung. Also in der Umsetzung flexibel ist und nicht sagt: Wir müssen es so und so machen. Das ist der Unterschied vom Stapferhaus zum Museum, wo steht: Wir müssen eine Sammlung anlegen.

Ich war heute morgen bei Beat. Und ich habe es ein bisschen unterschätzt, was es bedeutet, für ihn, diesen Umbruch. Es ist wahnsinnig. Es ist extrem tiefgreifend. Das Umdenken, das stattfinden muss. Aber was bei Beat ein bisschen einfacher ist, vielleicht, ist dass das Wort „Museum“ in sich trägt. Was bei uns manchmal schwierig ist, und das merke ich fast täglich. Auf die Frage „wer sind wir“ gibt es keine klare Antwort. Und wir alle sagen es ein bisschen anders, ich, Sibylle und Detlef. Es ist nicht so klar fassbar. Bei Identität geht man davon aus, dass es das ist, was einen unterscheidet von anderen, und das gibt es bei uns klar, aber ist es ein Problem, dass man uns nicht so gut einordnen kann, oder eine Stärke?

Es ist sicher beides. Wie so vieles. Weil: Die angebliche Sicherheit, die man hat wenn sagt: Ich kann es genau benennen. Die ist häufig pseudomässig. Wenn ich sage: Museum, dann habe ich das Gefühl, ich weiss was es ist. Aber kein Museum gleicht dem anderen. Wenn ich sage: Er ist ein Türke, dann definiert das auch nicht die Person gänzlich. Jeder Türke ist ein Individuum, es gibt x Faktoren, wie er sich von anderen unterscheidet, wie jeder Schweizer auch. Die sogenannten fixen Zuweisungen sind zwar Hilfskonstruktionen und dienen einer ersten Annäherung, aber sagen wir mal: Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend. Mathematisch gesehen. Natürlich braucht es so etwas. Man muss etwas verorten können. Aber das Festmachen, das Fixieren im engeren Sinn kann die Institutionen auch töten. Und bei den Museen sieht man das.

Dass sie einschlafen?

Einerseits, aber auch von der Aufgabe her. Es hat so viele Museen, auch kleine Museen mit riesigen Sammlungen, die sie kaum bewirtschaften haben, wo sie kaum das Geld haben, wo sie zum Teil vernachlässigt werden, zum Teil wird das Museum einem anderen Auftrag quasi, neue Entwicklungen zu spiegeln, nicht mehr gerecht, weil die die Sammlung nicht mehr zu den Themen passt, die man ausstellen möchte, das ist bei Beat zum Teil sicher auch so.

Was er auch sagte: Dass es markante Lücken gibt.

Und man hat früher nach einem anderen Kriterium gesammelt und heute müsste man die Sammlung bewahren und etwas anderes machen. Von dem her ge-

sehen ist eine gewisse Offenheit, die zugleich eine gewisse Vagheit ist, ist auch eine Chance, weil man sie genau immer wieder neu füllen kann. Es ist schon klar: Wenn man jetzt nicht über Identität spricht, sondern businessmässig von Brand spricht, was ist ein guter Brand? Nehmen wir Coca-Cola. In gewissen Bereichen ist es sehr einfach: Ein guter Brand ist immer gleich, Coca-Cola seit hundert Jahren gleich, es gab ja den berühmten Versuch gegeben.

Stefan von Bergen schreibt in unserer Jubiläumspublikation: Das Stapferhaus ist längst eine Marke, genau weil es keine ist.

Coca Cola: Irgendwann, ganz am Anfang ist das Getränk gekommen. Aber das reichte noch nicht. Es gab lange viele andere Colas gegeben. Dann ist die Flasche gekommen, die wirklich genial war. Weil es eine Flasche war, die wirklich anders war als andere Flaschen dieser Zeit. Und was auch schon früh kam, war der Schriftzug, der praktisch nicht mehr geändert worden ist. Ich kann mir heute bei moderneren, komplizierteren Produkten wie Apple. Die haben begonnen als Computerkonzern, aber heute haben mehr Leute ihr Telefon als ihr Computer. Und jetzt kommen die Uhren. Also: Auch ein guter Brand, der mal da ist, kann es sich erlauben, ganze Geschäftsfelder, Perspektiven völlig umzubauen, wenn ein paar Kernelemente da sind. Und ich denke das ist das, was das Stapferhaus pflegen muss. Das Kernelement sind nicht die Ausstellungen. Das Kernelement ist das Nachdenken über die Gegenwart. Über die heutige Gesellschaft und über ihre Entwicklung. Und zwar in einer spezifischen Art und Weise, das muss man noch hinzufügen: Es ist nicht parteiisch, nicht dogmatisch, sondern anregend, offen, ergebnisoffen und eher prozessorientiert, und eher Fragen stellend, als vorschnell eine Antwort zu geben. Das sind für mich die Elemente. Und wenn man dann schaut uns sagt: Wer sonst in der Schweiz macht das eigentlich? dann kommt man, ausser ein paar eher triste wissenschaftliche Gesellschaften, die eher enge Zirkel sind und meistens nur für ein Themengebiet beschäftigten und nicht so offen sind wie das Stapferhaus, merkt man dass das eigentlich niemand man. Weil alle Museen pflegen das historische Eben. Es gibt kein Museum das sagt: Unsere Hauptaufgabe ist die Auseinandersetzung mit der Gegenwart. Und der Brand, mit der Auseinandersetzung mit der Gegenwart, so dass es Lust macht, dass es lustvoll ist, dass es spannend ist, dass man neues lernt, das ist das was für mich den Kern des Stapferhauses ausmacht.

Der Roundtable-Speech, der uns Sibylle weitergeleitet hat, das haben sich dann ja auch gesagt. Und ich habe schon den Eindruck, dass es im Haus der Gegenwart ein bisschen einfacher wird. Weil es dann ein Dach hat. Das man sagt: Es ist nicht wichtig, welches Format stattfindet, im Zentrum steht der Inhalt gut ist.

Solange es gut ist. Es ist ein Haus, wo spannende Sachen zur Gegenwart stattfinden. Ob das eine Diskussion oder eine Ausstellung ist, ist zweitrangig. Der Ruf, der das Stapferhaus heute hat, hat es primär für die Ausstellungen, das muss man sachen. Die Generation, die überhaupt noch am Leben ist, kennt fast nur das. Die ganz alten kennen noch die früheren Diskussionsrunden, das ist ein kleiner Teil. Wenn das Stapferhaus immer sagt, es habe ein Problem mit dem Bekanntheitsgrad, dann muss ich sagen: Auf die eine Art und Weise stimmt das. In der breiten Bevölkerung, obwohl sie es schaffen, immer ein spezifisch gutes Publikum anzuziehen, hat es immer noch nicht so wahrgenommen wie zum Beispiel ein Landesmuseum oder ein Verkehrshaus. Wenn man aber auf Opinion Leaders geht und sagt: Es ist das Ziel, nicht nur auf die grosse Masse zu wirken sondern auch auf die, die die Masse beeinflussen, dann hat das Stapferhaus einen enormen Bekanntheitsgrad. Und vorallem hat es nicht nur einen Bekanntheitsgrad, sondern auch eine ziemliche Reputation, die grössere als fast alle Ausstellungsinstitutionen im Land.

Lustigerweise habe ich das Gefühl, dass wir bei GELD nun über fünfzig Prozent der Besucher die sagen, sie haben uns gekannt vorher. Auch mit den 109'000 Besuchern von ENTSCHEIDEN habe ich schon das Gefühl, ist schon etwas passiert. Aber auch für mich ist es natürlich immer ein bisschen. Wir schwächen die Dachmarke bewusst, weil wir unsere Ausstellungen in den Vordergrund stellen, das ist eine bewusste Entscheidung und ein lustvoller Umgang. Aber wir könnten das Plakat auch zupapen mit einem CI Stapferhaus, wo das Ausstellungssujet ein Teil davon ist. Es ist eine Frage, die ich mir schon auch überlege. Und viele Leute sagen halt: Die Ausstellung zum Thema ENTSCHEIDEN in der Agglo die habe ich gesehen. Aber Stapferhaus sagt mir nicht.

Ich glaube das Problem ist schon, dass der Ort und der Name bis jetzt zusammengehört haben. Wenn immer alles auf dem Schloss gewesen wäre, dann wäre es einfacher, dann würde man sagen: Dort wo das Schloss ist.



Das ist auch markant.

Aber ein verdammtes Zeughaus bleibt einem strukturell nicht in Erinnerung. Ich glaube schon dass der Bau einiges bewirken wird. Aber es gibt noch etwas anderes, was einiges bewirken wird, und zwar der erhöhte Rhythmus. Weil: Alle zwei Jahre zu kommen mit etwas neuem, verglichen mit dem Rhythmus von einem durchschnittlichem Museum oder Kunsthaus, allenfalls riskieren, dass wir die gleichen Leute bei jedem zweiten oder dritten Thema anspricht, also alle sechs oder sieben Jahre ist natürlich in unserer kurzlebigen Zeit ein enormes Problem.

Das müssen Sie mir nicht sagen. Das ist mein täglicher Kampf. Denn Leuten zu sagen: hallo, wir sind wieder da.

Ich sehe drei Elemente, wo ich eine grosse Chance sehe. Element 1 ist das Haus, Element 2 ist der Rhythmus, und Element 3 ist das ausgreifen auf andere Orte in die Schweiz, oder auch international. Das ist tatsächlich, ich sage der Nachteil, ich sehe es langfristig als Vorteil des Stapferhauses. Das habe ich an dieser Präsentation auch gesagt. Wenn das Stapferhaus in Zürich stehen würde, dann wäre es eine In-Institution, in Zürich, Basel oder Bern. Aber es wäre eine Züricher, Basler oder Berner Institution. Aargau, da kann man zuerst einmal Witze machen darüber. Aber nach drei Ausstellungen witzelt man wahrscheinlich nicht mehr darüber. Sondern sagt: Hey, die haben wirklich was drauf. Aber es muss den Agglo-Nachteil in den Agglo-Vorteil ummünzen. Indem es anfängt, dass es beginnt, alle Agglos dieses Landes zu bespielen. Wie auch immer das aussehen könnte. Das ist der Teil, mit dem wir planungsmässig noch am wenigsten weit sind. Sobald das Haus da ist, muss man radikal. Eine Roadshow, in jeden Kanton gehen, mit lokalen Medienpartner zusammenarbeiten, Sachen aufstellen, und das in regelmässigen Abständen wiederholen.

So wie „SF bi de Lüt“, aber mit dem Stapferhaus?

Genau. Stapferhaus bi de Lüt. Stapferhaus goes Agglo, oder wie auch immer. Da sehe ich schon das Potenzial, das jetzt mit diesen Ressourcen und diesem Rhythmus und diesem Tempo nicht da waren.

Ich hab mir als Metapher gesetzt: Man muss ständig an sich arbeiten, um zu

bleiben, wer man ist. Was natürlich auch auf unsere Geschichte und Zukunft abzieht. Wir sind ja verdammt zu Veränderung. Und gleichzeitig sehe ich hier einen Anknüpfungspunkt zu einem grösseren Ganzen. Von dieser „Arbeit am Selbst“ und Identitätsmanagement, was wir als Individuen offenbar aufgefordert sind, das zu machen. Was denken Sie: Ist das ein adäquater Vergleich, wenn man dieses Konzept auf eine Organisation stülpt?

Ja, 1:1. Beispiel Museen. Das Landesmuseum, der Waffensaal, war Jahrzehntelang unverändert dagestanden.

Dort war ich noch gar nie.

Zweiundneunzig habe ich die erste Ausstellung gemacht. Das war das erste Mal als der Waffensaal verändert wurde. Das passte zur Problematik. Die Ausstellung hiess „Sonderfall? Die Schweiz zwischen Redit und Europa.“ Wir haben das Baugerüst reingemacht, um zu sagen: Das Land ist im Umbau. Dann gab es riesige Proteste. Was wir uns da nmassen, die heiligen Hallen zu entweihen mit einem Baugerüst. Und danach als das Murtenmodell rausgekommen ist, flippeten alle Grossväter aus, weil sie nicht mehr mit ihren Grossenkeln die Schlacht von Murten schauen konnten. Modelle anschauen. Viele Institutionen, egal ob das wirtschaftliche, kulturelle sind, haben eine Phase gehabt, wo es irgendeinmal, ich sage ich jetzt mal ein bisschen böse, die mit der geistigen Landesverteidigung eingesetzt haben, über den kalten Krieg fortgegangen sind und man hatte 50 Jahre ausser ein paar Retouchen.

Weil es so gut funktioniert hat.

Ja es hat gut funktioniert. Weil die Gesellschaft von der Grundhaltung relativ gleich geblieben. Achtundsechzig hat eine erste Erschütterung gebracht, die primär nach innen gewirkt hat, gewisse Grundwerte, Familie, Ehe Sexualität, Verhaltensformen und so weiter haben sich verändert. Aber die Gesellschaft wurde nicht in dem Ausmass verändert als die Globalisierung. Die sowohl den inneren Wandel wie den äusseren Wandel in einem relativ schnellen Tempo kommt und die Leute das Gefühl hat, es ändern sich die Strukturen noch schneller als es sich in Wirklichkeit ändern, irgendeinmal einmal überholt sich die Vorstellung dass sich etwas verändert das eigentliche Veränderungstempo. Weil man das Ge-



fühl hat es passiert dauernd etwas neues. Es ist ein gutes Beispiel. Zürich (diese Strasse) ist ein gutes Beispiel: Da wird dauernd daran gebaut.

Das kenne ich eben nicht aus Bern.

Seit Jahren wird da dauernd gebaut an dieser Strasse. Das ist eigentlich ist Zürich ein gutes Beispiel. Es hat so viele Baustellen. Immer und überall.

Es ist nie fertig.

Es ist nie fertig. Und früher hatte man Jahrzehntlang ist bei einer Strasse nichts passiert, und dann machte man mal neue Leitungen rein. Heute ist es ein Riesenkomplex in der Verkehrsplanung und alles die Leitungen und die Verkehrsführung und Tramführung und alles tut man miteinander verbinden. Und das gibt den Leuten schon das Gefühl von da passiert ja unglaublich viel. Die Frage stellt sich: Wo stehe ich denn? Und das Grundgefühl, das die Leute heute haben, ist primär Angst, lustigerweise. Also es ist nicht lustig. Eigentlich könnte man sagen: He, wir sind als Land, als Gesellschaft supergut aufgestellt. Sind wir ja eigentlich auch. Packen wir die Chance, es bewegt sich viel. Wenn man etwas macht. Aber die Stabilität von den letzten Jahrzehnten, so in unseren Köpfen innen, dass wir wirklich Mühe haben mit dem Wandel. Und ich habe das Gefühl es geht den Institutionen teilweise genau gleich.

Sind wir eine Bewahrungsgesellschaft in der Schweiz?

Wir waren erfolgreich früher. Unser ging es gut. Und was die Leute nicht mehr sehen ist der Anfang von dem Erfolg. Der Anfang von dem Erfolg ist genau so ein gewaltiger Umbau gewesen im neunzehnten Jahrhundert mit der Industrialisierung. Dort glaube ich, ist der Wandel zu den Leuten, wenn man das retrospektiv, wenn wir man Quellen im neunzehnten Jahrhundert liest, Industrialisierung, Urbanisierung, wenn Menschen darüber erzählen und berichten, dann hat man das Gefühl, da kommt eine ähnliche Grundstimmung hervor wie heute. Plötzlich gab es Eisenbahnen die in einem unglaublichen Tempo vorbeiflitzten. Alles verschwindet. Und dort haben sie angefangen, primär alles zu sammeln und alles zu bewahren. Und als das mal gestanden ist, haben wir eigentlich, ich übertreibe ein bisschen, haben wir fast ein Jahrhundert lang, war es jetzt relativ gemäch-

lich, zumindest gesellschaftlich, Schweiz, wenn wir die grossen Kriege weglassen. Gesellschaftlich-strukturell relativ stabil weitergegangen. Und jetzt kommt wieder so ein ziemliche Dynamik, wo doch mehr oder weniger sagt: Die Zeit, die westlichen Länder, Europa, die industrialisierten Länder, demokratisierten Länder, automatisch gut haben, und dass das zu bewahren ist, wir sind die führenden Mächte, die Zeit ist vorbei. Da ist absehbar. ES weiss nur niemand, was das heisst für uns. Ob es uns dann nacher schlecht geht oder einfach ein bisschen weniger gut oder ob wir gar nichts mehr zu sagen haben oder ein bisschen weniger zu sagen, und die Grundstimmung und die Grundhaltung, die spiegelt sich glaube ich institutionell genauso. Da meinte ich: Jede Firma, seit ich an der Uni Basel bin, alle zwei drei Jahre kommt wieder so eine Reorganisationswelle, da kommt eine externe Firma und die schauen wieder alle Strukturen an und wieder ein Riesen-Plan gemacht, ob wir jetzt wieder Strukturen verändern müssen, und ob das ganze grundsätzlich bringt. Ich sehe nur mehr Bürokratie. Meistens bringt es nur eine Stufe Bürokratie rein. Aber was es alles auslöst. Warum man es überhaupt macht, und sich nicht gut genug ist um zu sagen: Hey Leute, was wir machen ist gut genug. Wir müssen nicht dauernd umbauen, das ist genau diese Verunsicherung: Wir müssen irgend eine Struktur an den Wandel anpassen und so weiter. Ich glaube wenn man das zu intensiv macht, dann verliert man seine Identität und sein Kern.

Mich begleiten bei der Recherche und Konzeption zwei Bilder. Wenn ich mir überlegen, was das Stapferhaus idealerweise ist. Ist es der Leuchtturm, der Fels in der Brandung? Oder das Schiff, das den Wind braucht, um vorwärts zu kommen? Und ich glaube. Auch das kann mit Identitätsverlust begleitet sein. Das Wort das mich begleitet ist adaptive Instabilität. Aber ich glaube wenn man nur mit dem Wild geht, ist es auch nicht gut.

Sagen mir. Aber die Frage ist: Ist es nur einfach Neuchtturm? Der Leuchtturm ist ein schönes Symbol. Er ist aber auch extrem starr. Heutzutage braucht ja dank moderner Technik den Leuchtturm gar nicht mehr.

Das stimmt. Der ist nur noch Folklore.

Dann wäre mein Bild das des relativ grossen wetterfesten Schiff, das problemlos einem Sturm trotzt, aber in der Lage ist, quasi sich einen eigenen Weg zu bah-

nen. Und ich würde eher. Auf dem Ozeanperspektive wäre das der Frachter oder Tanker. Dass stehen wieder ein bisschen für andere Sachen. Für Gigantismus und ähnliche Sachen. Aber ich denke: Ein seetaugliches Schiff ist schlussendlich das, was wir brauchen. Einerseits muss es beweglich sein, es muss an diese Orte hin im weitesten Sinn, ich meine das jetzt eher geistig räumlich, wo etwas läuft und auf der anderen Seite muss es stabil genug sein, dass es sich nicht von einer Welle gerade zum kentern zu bringen. Das wäre jetzt eher mein Versuch.

Die Gegenwart, die wir in unseren Projektpapieren, die Rebecca und ich schreiben, d haben wir auch lange überlegt, da haben wir immer den Hang, die Gegenwart zu fest zu problematisieren. Und wir sagen, es ist kompliziert, und ich überlege mir dann auch: Was ist unsere Rolle als Kulturinstitution? Ist es die Sinnstiftung, oder Identitätsstiftung? Ich weiss es , es sind sehr grosse Fragen. Aber was ist das. Was könnte es sein? Unsere Funktion in dieser Verunsicherung.

Also erstens Mal: Ich denke, es ist komplizierter, als Zeit ist unsicher, also müssen wir Sicherheit geben. Weil das ist quasi die Politik der SVP, welche sie betreibt. Wenn Sicherheit darin besteht, den Leuten einfache Antworten zu geben, die zu einfach sind, weil sie der Komplexität der Entwicklung nicht gerecht werden, dann ist es zwar schon ein Sinnstiftungsprozess, aber ein hochproblematischer schlussendlich, der in die Irre führt. Ich glaube, es geht darum, weder die Leute zu verunsichern noch ihnen a priori Sicherheit zu geben, sondern die Leute zu befähigen, mit ihrem Wissen und ihrem Nachdenken auf ein Niveau zu kommen, dass sie wirklich das Gefühl haben, sie seien gerüstet, um mit dieser Gesellschaft umzugehen.

Also, so etwas wie Lebenskompetenz vermitteln?

Ja, im weitesten Sinn. Ich würde eher sagen, weil es ja um die Gesellschaft geht, Gesellschaftskompetenz. Und das heisst wirklich: Weder Panikmache, wo man ja auch gewisse Medien haben, die das dauernd machen, noch zu sagen wir sind die besten und die grössten und uns kann gar nichts passieren, wir müssen nur an dieser siebenhundertjährigen Werten festhalten, die wir angeblich nie verändert haben, sondern zu sagen: OK, es gibt einen Haufen vielfältige, manchmal schwierige, komplexe Prozesse, die unser Leben bestimmen. Aber man kann diese Prozesse analysieren, man kann Fragen stellen an diesen Prozess, und man

kann, jeder für sich, Antworten finden, wo dass man steht in diesen Prozessen. Ich glaube schon, dass das Wort Kompetenz im Gegensatz zu Sinnggebung oder Sicherheit stiften, müsste eigentlich ein zentrales Wort sein. Und das finde ich einen guten Begriff.

Was spannend ist: Was mir Sibylle mir in unserem Gespräch gesagt, und ich habe das zum ersten Mal gehört: Dass ihr die Kirchen oft sagen: Eigentlich möchten wir genau so sein wie das Stapferhaus.

Die Kirchen?

Also die reformierten. Dass sie zu ihr sagen nach dem Ausstellungsbesuch: Ihr macht eigentlich das, was wir machen sollten heutzutage. Das sollte unsere Aufgabe sein.

Die Kirchen haben sich in dem Sinn einen attraktiveren Stiftungsauftrag als das Stapferhaus.

Ein bisschen verbindlicher auch.

Es ist quasi: Der Gottbezug, der die die Kirchen quasi vorgegeben haben, ist für viele Leute nicht so relevant wie er das Jahrhundertelange war. Und das ist noch spannend. Das ist ja eigentlich eine der Institutionen wo man sagen kann: Vom Kern her sind die wirklich Jahrhunderte lang stabil gewesen. Und sie haben dominiert, sie haben das Denken dominiert, sie haben eine Macht gehabt, sie haben uns bis ins Innerste Privatleben, wie Gefühl gegenüber Sexualität, einfach alles dominiert. Und es ist verrückt zum zuschauen, und da ist die protestantische Kirche wahrscheinlich das beste Beispiel, noch besser als das katholische, weil die immer noch den Rahmen aufrecht erhalten. Die eigentlich in zwei Generationen hält ein ganzes System auseinander. Zwei Generationen ist die Macht der Kirche, von unseren Grosseltern wurde die praktische nicht hinterfragt, von den wenigsten. Von unseren Eltern hat es angefangen. Und wir, deutsch gesagt, Pfeiffen zu achtzig Prozent darauf, was wieder andere Probleme, siehe Ausstellung Glaubenssache. Es zeigt eben auch, dass das viel Macht haben und einen grossen Einfluss haben, dass das einen nicht absichert vor gesellschaftlichen Veränderungen. Und das kann heissen: In zwanzig Jahren muss das Stapferhaus

vielleicht etwas völlig anderes machen, um bei den Leuten noch anzukommen. Vielleicht das Stapferhaus dann völlig ein Produkt von den sozialen Medien. Vielleicht braucht es dann gar kein Haus mehr.

Diese Diskussion haben wir ja schon mal ein HOME geführt, ich bin aber froh, dass wir es nicht so beantwortet haben.

Ich glaube, im Moment funktioniert das Modell noch. Weil das Modell des Austausches und Hingehens für ganz viele Leute noch stimmt. Und auch stimmt in Abgrenzung in sozialen Medien, die das nicht bieten.

Was noch spannend ist: Das Stapferhaus war schon immer eine nicht autoritäre Institution im Vergleich zu Kirchen und Müssen, und deshalb vielleicht auch nicht so mühe hat mit der Partizipation, weil das von Beginn weg gegeben war. Bei den Kirchen stimmt das schlussendlich nicht. Gerade die protestantische Kirche hat natürlich in zwei Generationen eine Entwicklung gemacht von etwas absolut hierarchischem, rigidem, zu etwas und wir sind alle lieb zueinander, und fast schon ein bisschen speziell und buddhistisch, man kann ein bisschen alles mischen und so. Das ist nicht mehr glaubwürdig. Hingegen: Das Stapferhaus, was es jetzt in einer Gesellschaft, die auf dieser politisch-gesellschaftlichen Ebene extrem enthierarchisiert worden ist, indem dass es in einem enormen Ausmass da, die unsere zentralen Werte vorgibt. (..) eine Gesellschaft macht das nicht mehr. Die Politik hat das ja auch lange gemacht. Ich mag mich noch erinnern an Gesetze, das man nicht unehelich zusammenwohnen darf, das sist noch nicht sol ange her. Und da hat ein gewalter Prozess stattgefunden, und das Stapferhaus ist in einem Moment mit einer Intention gegründet worden, wo quasi das Partizipative und das flach-hierarchische schon drin angelegt war. Und das ist heute die Stärke. Ob das in fünfzig Jahren auch noch die Stärke ist, wird sich zeigen. Aber im Moment muss man es nützen.

Ich habe viel gelesen über neue Identitätsmodelle, die dynamischer sind. Ich frage mich manchmal, was das konkret für die Kommunikationsarbeit bedeuten könnte. In der Kulturkommunikation. Weil irgendwie: Man ist ja trotzdem in der Kulturinfarkt, mit dem Angebotswettbewerb, wo man sich trotzdem eindeutig positionieren muss und nicht sagen kann: Wir sind viele und uns gibt es in 20 verschiedenen Kleidern.

Nein, ich glaube, Kommunikation im engeren Sinn, die eine Institution machen muss, die muss relativ altmodisch und altbacken sein. Im Sinne von: Das sind wir. Wir sind das Stapferhaus. Oder: Wir sind das Haus der Gegenwart. Oder was auch immer. Und nicht zu sagen, wir sind viele. Das ist das was die reformierte Kirche ein bisschen macht. Sie lässt ja alles zu. Und jeder spricht für die Kirche. Es gibt keine Hierarchie. Es ist eigentlich nicht mehr klar, wofür sie überhaupt steht. Ich denke von der Kommunikation her gesehen muss man relativ altmodisch und rigide sein. Dort wo man offen ist, ist indem, was man inhaltlich macht. Das sind zwei verschiedene Sachen.

Und das muss man vermitteln können, diese Offenheit.

Die Offenheit kommt aber nicht zustande, indem man sagt: Ich bin offen. Die Offenheit kommt zustande indem man sagt: Kommt zu uns, wir haben etwas zu bieten, schaut euch das auch. Und die Leute merken, dass da eine Offene Grundstimmung ist. Ich glaube man kann diese Offenheit, diese Flexibilität, das partizipative, prozesshafte nicht kommunizieren, indem man die Begriffe verwendet und sich selber als Institution so und so darstellt. Indem man sich selber stellt man als stabil und fest dar. Aber indem was man macht, merken die Leuten: Hey, das ist eigentlich der Geist, der da weht. Und der gefällt uns.

Früher waren wir flexibel im Standort im Geist. künftig werden wir fix im Standort aber flexibel im Geist sein.

Also ich glaube schon: Eine gewisse Stabilität muss ausgehen, auch in der persönlichen Identität. Auch wenn ich Zweifel habe manchmal, an gewissen Rollen und Positionen, die ich innehave, wenn ich jeden Tag zu meinen Studenten komme und sage: Ich hinterfrage meine Rolle als Professor, dann hören mir die Studierenden einmal nicht mehr zu.

Ich habe auch gemerkt: Je mehr ich mich mit postmodernen Positionen auseinandergesetzt habe, dann bin ich auch selber unsicherer geworden, wie ich mich verhalten soll mit dieser Identitätsfrage im Stapferhaus. Und auch im privaten. Ich habe gemerkt dass es auch Gift sein kann, wenn man dem zu viel Glauben schenkt und plötzlich zu Gefühl hat: Es ist eh egal, es ist eh alles Image, es spielt

keine Rolle, ich kann es sowieso nicht beeinflussen. Und das finde ich gefährlich eine gefährliche Haltung.

Das sind Positionen, die ich völlig ablehnen würde. Prozesshaftigkeit, Beweglichkeit, auch eine gewisse Form von Patchwork, die wir auch alle haben, zusammensuchen, zusammenbasteln, heisst noch lang nicht, dass wir nicht so gewisse konstante Elemente haben, die für uns wichtig sind. Es heisst auch nicht, dass man das nicht beeinflussen kann. Ich glaube: Man kann sehrwohl. Ich glaube nicht daran, wie das klassische Theorien sehen, dass ich alleine Verantwortung bin und alles im Griff habe. Aber ich glaube es ist wesentlich, dass mein Anteil daran etwas zentrales ist. Ob der immer so stark ist, dass ich alles um mich herum kontrollieren kann, das würde ich in Frage stellen. Da macht man die Erfahrung, dass es Momente gibt, dass Identität sehr gefestigt sind. Grundsätzlich: Wir können uns wir müssen etwas dazu beitragen. Wir haben eine Rolle, wir haben eine wesentliche Rolle. Und ich sehe das bei Institutionen genau gleich. Die postmoderne verstanden als Beliebigkeit, genauso wie die postmoderne so quasi als es gibt keine Grenzen mehr, ich kann alles erreichen, was ja auch so eine Position ein, halte ich für völlig überzogen. Also das ist für mich die Gegenposition zu einer absolut rigiden Position die sagt: Ich kann alles machen, und für mich ist die Realität eigentlich ein dauerndes Oszillieren zwischen den Polen in und sich neu einpendeln und wieder verorten. (00:41:11.)

Also wieder ein bisschen zwischen Leuchtturm und Dampfer?

Ja, es ist ein bisschen dazwischen. Es ist ein souveränder Kapitän der auf seinem Schiff steht, aber manchmal geratet auch das Schiff, auch wenn es ein stabiles und grosses ist, in eine schwierige Situation.

-----

In unserem Stiftungszweck steht „ist einem breiten Kulturbegriff verpflichtet“. Ich merke in meinem Alltag, dass wir relativ selten über den Kulturbegriff an sich sprechen. Finden Sie das ein Problem als Kulturwissenschaftler. Wäre es spannend, einmal darüber nachzudenken?

Ich glaube das Stapferhaus tut eigentlich seit immer einen breiten Kulturbegriff

praktizieren, ohne sich bewusst Gedanken darüber zu machen.

Explizit ist es oft kein Thema.

Vielleicht muss man es mal thematisieren. Aber man soll es nicht so problematisieren, dass man am Schluss weiss, warum man das macht, was man macht. Ich glaube für mich ist die Unterscheidung, und das sieht man auch verglichen mit einem klassischen Kunstmuseum oder historischen Museum. Der breite Kulturbegriff sagt: Uns interessiert die Art und Weise, wie die Menschen sind, Themen die sich der Mensch damit beschäftigt. Und die Art und Weise, wie die Menschen nicht nur sind und handeln, sondern ihrem Leben Sinn geben. Unsere Prozesse sind ja immer quasi auf vielen Ebenen. Wir nehmen wahr, wir handeln und zugleich denken wir über das Handeln nach. Und das in einen sinnhaften Zusammenhang bringen. Und der breite Kulturbegriff schliesst eigentlich, was dem menschlichen Handeln drin ist, a priori aus. Das Stapferhaus legt ein klares Gewicht nicht auf das Individuum, das wäre der psychologische Prozess, es legt ein klares Gewicht nicht auf die historische Dimension, die natürlich für jedes Handeln auch wichtig ist. Das machen eher die historischen Museen. Aber es legt ein klares Gewicht auf das hier und jetzt, also auf die Gesellschaft da. Als nicht was die klassische Ethnologie machen würde, indem ich schaue: Die Genese, und die Leute im Amazonas funktionieren, um einen Spiegel zu haben zur heutigen Gesellschaft. Die Auseinandersetzung mit den Menschen und ihrem Handeln und ihrem Sinngebungsprozess im hier und heute.

Da kommt mir in den Sinn: SRF 2 Kultur. Ihr Kulturbegriff lautet sinngemäss: Alles denken, sprechen und handeln ist Kultur. Und das finde ich uns ziemlich ähnlich.

Das glaube ich schon. Man kann sagen: Was ist dann nicht Kultur? Man sagt: Jeder Prozess, der nicht von Menschen beeinflusst ist, beziehungsweise alles was Tier und Pflanzen machen ist nicht Kultur. Hingegen was wir mit Tieren und Pflanzen machen ist Kultur. Der wesentliche Unterschied ist zwischen Natur und Kultur. Alles was die Menschen in irgend einer Art formen kann man als Kultur bezeichnen. Das macht den Leuten schaurig mühe, weil sie immer das enge im Kopf haben, aber das Stapferhaus, wenn man die Ausstellungen anschauen. Ohne dass es vielleicht je eine kulturtheoretische Diskussion geführt wurde. Und

es kommt wahrscheinlich wieder aus dem Stiftungszweck raus. Also: Mit der gegenwärtigen Gesellschaft auseinandersetzen.

Das ist bei uns wie eingebrannt in unserer DNA.

Die diesen Stiftungszweck so formuliert haben, waren schlauer als sie selber waren. Weil ich vermute die haben noch viel stärker die klassische, politische Diskussion in der Schweiz, sie haben ganz stark den Austausch über die Sprachgrenzen hinweg, und Partizipation, und Förderalismus vor Augen gehabt. Und haben es zum Glück so offen formuliert dass sie gesagt haben: Die politischen Prozesse, wie sie in der Bundesverfassung festgeschrieben sind. Sondern

Also die Schwammigkeit ist heute ein Vorteil.

Es kann natürlich auch sein, es waren ja schon ein paar schlaue Leute, die daran beteiligt waren, dass sie tatsächlich so weit gedacht haben, und dass gibt heute dem Stapferhaus tatsächlich die Möglichkeit, zu sagen: Wir machen eine Ausstellung über Geld, über das Sterben, oder was weiss ich. Weil: Themen, die die Menschen beschärfen, ändern sich natürlich. In zehn Jahren werden das vielleicht völlig andere Themen sein als heute. Aber was immer klar sein wird. Sich mit der gegenwärtigen Gesellschaft auseinandersetzen, wird immer eine wichtige Aufgabe sein. Und eigentlich muss man fragen: Wieso gibt es nicht viel mehr Stapferhäuser?

Also wir hoffen es natürlich nicht.

Wir haben in der Schweiz. Wir können mal die Zahlen anschauen. Wir haben hunderte, Tausende von Museen, die sich alle mit irgend einem kleinen Aspekt regionaler Kultur auseinandersetzen. Der Maisanbau im Rheintal. Das Korbflechten auf dem Simeliberg. Wo sind die grossen Institutionen? Ich würde sagen.

Und deshalb finde ich schon Beat, und was er mit dem Alpinen Museum anstellt, extrem spannend.

Er probiert natürlich. Er ist natürlich geprägt von diesem Denken. und er probiert natürlich genauso. Aber es gibt in der Schweiz ganz wenige Museen, die das pro-

bieren. Es gibt ganz wenige Kulturinstitutionen die das probieren. Die meisten Kulturinstitutionen verharren in einem relativ engen Kulturbegriff. Und die von denen man a priori sagen möchte: Die müssen diese Aufgabe eigentlich wahrnehmen, die Medien, die haben ein anderes Problem. Die haben immer mehr, das immer aktueller wird.

Die Medienkrise bläst uns wahrscheinlich schon ein bisschen Wind in die Segel. Dass das Feuilleton wegbricht.

Und das Feuilleton hat es natürlich nie geschafft, weil es so intellektualisiert ist, ein breites Publikum zu erreichen. Eigentlich müsste es das Fernsehen oder das Radio.

Aber dort sieht man SF bi de Lüt.

Dort sieht man Sinngewinnungsprozesse, die problematisch sind, weil sie zurück in eine kleine heile Welt führen, wo die Leute für eine Stunde glücklich und zufrieden sind. Und dass das nicht funktioniert, ist vielleicht die Chance des Stapferhauses. Wenn wir alle tolle Medien hätten, und wenn das Internet aufgäbe wäre. Das Internet kann kein Sinngewinnungsprozess anreissen. Es kann es auf individueller Ebene. Aber die Aufgabe, was man dort vermittelt kommt, zu sortieren, derart gewaltig, dass niemand, der schon viel vorneweg weiss oder schon x-mal im Stapferhaus war, leisten kann. Und deshalb ist es zum Teil ein Desorientierungsmedium für viele Leute. Bis hin zu Jihadisten. Das ist ja spannend zu schauen wie die Algorithmen funktionieren. Dass man immer mehr in eine Richtung geht und in eine bestimmte Richtung geführt wird. Und rein algorithmisch in eine Engführung kommt. Und ich glaube das ist genau die Intelligenz. Das Stapferhaus verhindert diese Art Denkkübelung, und das finde ich sehr zentral.

Und deshalb ist es auch so anziehend für Journalisten. Bei uns arbeiten ja ein paar verkappte Journalisten, dort zu arbeiten.

## 4.a. Leitfaden Lüthi

I Stein des Anstosses: HDG-Doku, Imagebroschüre

Fremd vs. Selbstwahrnehmung

Wer sind wir?

Was steht für dich bei unseren Ausstellungen im Vordergrund?

Nimmst du eine Entwicklung wahr?

Was ist für dich typisch Stapferhaus?

Was erwartest du von einer Stapferhaus-Ausstellung?

Ein Problem, dass Stapferhaus nicht eindeutig kategorisierbar ist?

Haben Organisationen Temperamente?

Wie wichtig war Philipp für dein Stapferhaus-Bild?

In eine fremde Identität(en) schlüpfen

Du musst dir die Identität zu einem gewissen Stück auch aneignen. Wie machst du das?

Ist das oft so: Dass Kunden ein anderes Selbstbild haben?

Wie wichtig sind Zielgruppen für euch? (-> Fredy Bühler)

Ihr habt unsere Unsicherheit gut gespürt. Grafiker als Therapeuten für Organisationen mit Identitätskrise?

Wie wichtig sind inhaltlich denkende Gestalter und gestalterisch denkende Texter?

Neues Corporate Design: Wie wichtig war es, etwas neues zu behaupten?

Wie gehst du mit Archivbildern um?

Wie bestimmt ihr, welche visuelle Identität zu welchem Auftraggeber passt? Grenze zwischen „eigenen Stil haben“ und „zum Auftraggeber passen“

Wie verstehst du deine Rolle? Ausführer, Künstler?

Kann man mit gutem Design eine langweilige Organisation spannend machen?

Kultur verkaufen

Muss Kulturkommunikation anders sein, weil keine Seife verkauft wird?

Gratwanderung Kunst vs. Kommerz

Wie fest muss sich Kultur verkaufen? Was sagen die Kunden?

Wie laut darf Kulturkommunikation sein?

Was muss ein gutes Plakat leisten? Was muss im Vordergrund stehen, das Haus, das Produkt oder das Thema?

Starr vs. flexibel

Segelschiff oder Leuchtturm?

Flexible Identities – ein Thema in der Praxis?

Wie eindeutig erkennbar muss eine visuelle Identität sein?

Streben nach Eindeutigkeit: Wie wichtig?

## 4.b. Transkript Lüthi

Ich habe die erste Broschüre mitgenommen.

Das sind welten

Für mich sieht es wirklich ganz anders aus, wie eine andere Institution, je nach Doppelseite.

Beim alten macht man es auf und man ist überrascht. Es ist wirklich gut.

Ich sehe diese Qualität schon.

Im Nachhinein habe ich eure Punkte teilweise schon auch verstanden. Verstanden, aber nicht einverstanden.

Was ich schon spannend fand: Als du gesagt hast, die glatten, gestellten Bildern mit den lachenden Kindern hat nichts mit dem Stapferhaus zu tun, wie ich es kenne, hast du ja gesagt. Das bei mir nicht grad eine Identitätskrise ausgelöst, oder eine Identifikationskrise, aber ich habe mir schon überlegt, was daran ist an diesem Vorwurf. Ich fand es spannend, dass jemand anderes unsere Institution anders sieht als ich. Vielleicht bin ich nach vier Jahren Kommunikationsarbeit auch ein bisschen platt und anders gepolt, dass ich die Qualität nicht mehr sehe. Was für mich im Zentrum steht ist die Frage: Wer sind wir, und wie sehen andere uns? Dann hast du ein paar spannende Sachen gesagt damals, was das Stapferhaus ausmacht, und das hat sich ja auch gespiegelt in der Bilderauswahl, und vielleicht kannst du das nochmals erläutern. Weshalb wir so eine unterschiedliche Bildauswahl gekommen sind.

Grundsätzlich: Das Stapferhaus ist für mich eine Erfahrung, die man macht. Man geht hin, man erlebt öppis, und es macht etwas. Es regt zum Denken an. Und das ist das, was ich die grosse Stärke finde. Aber als ich die Bildstrecke gesehen habe mit Leuten, die mit unterschiedlichen Medien dortstanden, du bildest den Besucher ab, und was der Besucher im Stapferhaus machen kann, aber nicht, was eigentlich passiert. Die ganze Finesse, die ich im Stapferhaus sehe, die beginnt zu fehlen. Dort wo sich das Stapferhaus anders positioniert,

als etwas erlebbares, dort beginnt man das Stapferhaus abzubilden als etwas, wie der Ist-Zustand ist: Dieser Mensch schaut das an. Und dann ist nicht mal der Fokus darauf, was er anschaut, sondern der Mensch, der es anschaut. Und dann hast du wenn du es betrachtetest. Siehst du, der schaut jetzt das an, der schaut dieses an, jetzt hat er ein iPad in der Hand, jetzt schaut er in einen Bildschirm, dann passiert visuell dort etwas, aber es passiert nie etwas: Wie geil ist jetzt dieses Interview gewesen, und was hat es bei mir ausgelöst? Oder: Wo ist die Fragestellung eigentlich in diesen Bildern, wo ist das Thema, das man in dieser Station auslösen wollte? Wo passiert das? Du rückst den Besucher ins Zentrum, und verlierst dazu die ganze Finesse der Fragestellung, das Aufrütteln, das es für mich ausmacht am Ende. Wo das Erlebnis individuell macht. Wenn ich aus einer Stapferhaus-Ausstellung komme, gehe ich nach Hause und sage: Wahnsinnig gut, bei dieser Station hat es mich dort und dort aufgewirbelt, ich begann zu überlegen, die flüsternden Kinderstimmen, das ist so ein feines Ding. Logisch kann man das nicht zeigen. Aber wenn du ein Foto machst, dann macht ihr ein Foto von Leuten, die dort sitzen mit den Kopfhörern.

Anstatt? Was wäre die Alternative?

Man könnte mit Bildern arbeiten, die Emotionen auslösen, die textlich unterstützt sind.

So wie es verstanden habe, hatte es auch etwas mit den Bildern an sich zu tun, oder. Wenn man all diese Bilder anschaut. Wenn ich die alten Bilder anschau von uns und die neuen, dann sehe ich ein bisschen das, was natürlich im ganzen Haus passiert ist in den letzten 15 Jahren. Die Professionalisierung. Früher hat auch mal jemand von uns selbst ein Foto gemacht, das in der Kommunikation verwendet wurde, und jetzt ist es ein professionellerer Zugang mit einer Fotografin, und das machen wir relativ gesteuert. Ich glaube deine Kritik ging ja auch darein, dass man wie sagt. Du hast damals auch das Wort „Produktfotografie“ verwendet, und das hat mich schwer getroffen. Aber das habe ich auch gesagt wegen dem Szenographischen, dieser Architekturfotografie. Wo man einfach versucht, diese Station zu erfassen. Mit dem einzig organischen, dass dann der Mensch ist, der da ist. Aber was bringt dir das? Es müsste eine Mischung sein. Du musst zeigen, wer du als Haus bist, was du für Produktionen hast, aber andererseits möchtest du auch diese Emotionen, und vorallem die Inhalte kom-



munizieren. Deshalb haben wir viele dieser Filmstills verwenden wollen. Weil dort diese Kombo von Filmstill und Untertitel funktionierte. Aber wenn du zeigst, wie Leute einen Film schauen, und dieser Film ist nicht im Zentrum, sondern die Leute, die den Film schauen, dann verliert es das. Und dort begann es mich zu beißen. Es ist die Frage: Wem willst du das anpreisen?

Was denkst du? Wir sprechen ja immer von diesem berühmten „breiten Publikum“. Es muss daher relativ breit funktionieren. Und darum ist die Kommunikation relativ unterschwellig, auch auf einer textlichen Ebene. Dass wir die Sachen, die wir in der Ausstellung schon sehr runtergebrochen sind, dass wir diese Sachen nochmals mehr herunterbrechen. Es muss für einen achtzehnjährigen Berufsschüler, eine 25-jährige Psychologiestudentin und eine 65-jährige Rentnerin funktionieren.

Aber das macht ihr zu einem grossen Teil über Themen. Und bei denen nimmst du den Pfeffer raus, wenn du einfach die Leute zeigst, die sie anschauen.

Was bei uns manchmal schwierig ist, ist das Wort Ausstellung, und die Vorbehalte, die damit verbunden sind. Und mit Bildern kann man das auf der Website entkräften. Dass man zeigt: Wir nennen es Ausstellung, aber hier gibt es eine Menge zum entdecken. Das ist teilweise fast ein aufklärerischer Akt, wie wir mit Fotos arbeiten.

Andererseits machen das doch alle. Auch wenn du dir die Habsburg anschauen gehst, dann hast du dort auch eine Hörstation.

Ja, klar. Aber unsere Ausstellung funktionieren sonst noch anders, als so wie viele Museen arbeiten. Ich denke das ist auch unser USP. Und das muss man den Leuten verkaufen. Ich habe immer wieder die Vorbehalte, dass die Leute mit denen eine Partnerschaft eingeht, und dann die Inserateverkäuferin der Aargauer Zeitung fragt: Also stellt ihr so Stellwände auf auf dem Schloss? Wir müssen manchmal extrem ausholen um zu erklären, was wir machen. Und dafür können Fotos schon Abhilfe gehen., um zu zeigen: Da kann man reingehen, da kann man entdecken, das sind keine Stellwände.

Bei der Geld-Ausstellung hat mich wieder ziemlich überrascht, wie das Zeug-

haus von innen wieder völlig anders ist.

Wir können nie ganz verstecken, dass es in einem Zeughaus stattfindet.

Ja, ich weiss was du meinst, aber das habe ich bisher immer als Charme abgetan.

Aber dann sind wir doch beim Kern der Diskussion. Du hast gesagt „Charme“. Ich glaube was dir auch gefällt, und korrigiere, wenn ich falsch bin, die gefällt bei uns das Unperfekte, zum Teil gebastelte, spontan entstehende. Und was mit uns in den letzten Jahren passiert ist, dass wir uns extrem professionalisiert, wir sind extrem gewachsen, und so wie ich dich verstanden habe, hast du das auch kritisch beobachtet, zum Beispiel bei ENTSCHEIDEN, dass man sagt: Das wird ein immer geschliffeneres Produkt, und es verliert dadurch ein wenig die Brüche, oder der Charme des Unperfekten. Oder vielleicht auch die Posie des Zeughauses.

Das Zeughaus ist mir Furzgleich. Weil in dem Moment wo du drin bist, bist du sowieso in einer anderen Welt. Ob jetzt Holzbalken brauen hast oder weiss, ist Hans was Heiri. Weil du willst die Leute ja nicht abholen, indem dass sie hochschauen.

Eigentlich wünschen wir uns einen möglichst unsichtbaren Raum, sage ich jetzt mal.

ENTSCHEIDEN fand ich zu geschliffen, plastikmässig gedünkt.

Wir haben natürlich auch versucht, die Metapher dieser Produktwelt aufzugreifen. Von dieser oberflächlichen Produktwelt, und ihr wie ein Tiefgang zu geben.

Da war für mich der schmale Grat zwischen: Es ist so, und wo machst du den Bruch zum (...) ich hatte das Gefühl ihr macht völlig. Jetzt bei GELD ist es wieder anders.

Für uns war auch klar, dass wir nach ENTSCHEIDEN auf eine andere formale Sprache Lust hatten. Und wir haben bewusst mit einem anderen Szenographen

gearbeitet, der aus dem Theaterbereich kommt, und ich finde das sieht man der Ausstellung auch an.

Jetzt ist die Finesse wieder stärker sichtbar. Es ist viel poetischer in der Herangehensweise.

Ich glaube das ist auch das interessante, das man mal so eine Ausstellung machen kann, und mal so.

Ich finde eben, das Haus ist nicht so relevant. Was mich bei GELD gestört hat, ist wie es so: Es ist sonst albe so: Bei HOME oder bei nonstop..

Wo bist du eingestiegen mit Stapferhaus-Ausstellungen? Du hast ja viel mehr Ausstellungen gesehen als ich?

Bei Glaubenssache.

Du hast uns über Philip entdeckt, oder? Das war dein erster Kontakt zum Stapferhaus, oder?

Glaubenssache ging ich aus Eigeninteresse schauen. Nonstop war dann mit Philipp.

Du warst ja recht jung bei Glaubenssache, oder?

Ja.

Das ist genau das Publikum, das wir normalerweise nicht erreichen als Einzelbesucher. Die unterzwanzigjährigen, die mit Gruppen kommen. Die kommen sonst nur mit Schulklassen.

Ich habe mich damals sehr mit dem Thema Glauben auseinandergesetzt. Und in die Ausstellung zu gehen, war für mich wie Selbststudium.

War das diese Zeit als Teenager, wo man sich mit den grossen Fragen auseinandersetzt?

Ich hatte recht viele Freunde, die in die Freikirchen-Ecke abgedriftet sind. Und ich mich plötzlich zu Fragen begann: Was soll das eigentlich? Und dann habe ich ein wenig den Anschluss gesucht.

Und du bist dann zu uns gekommen, statt in die Freikirche?

(lacht), ja, so etwa. Zurück zu GELD. Ich musste ziemlich weit reinlaufen, bis ich das Stapferhaus wahrgenommen habe. Trotz dieser grossen blauen Wand. Das ist vielleicht der Nachteil, der die Location hat. Dass du zuerst recht viel anderes hast, bis du zum Punkt kommst. Weil die reute schon Reizen ausgesetzt sind, bis sie nur am Anfang der Ausstellung sind. Die rote lange Treppe bei nonstop, die war eine Finesse.

Die Rampe ist übrigens auch in der Broschüre geblieben. Das muss man jetzt auch mal sagen. Was ich in meiner Arbeit auch versuche, herauszufinden, was das Stapferhaus im Kern ausmacht. Immer in der Annahme, dass es diesen Kern gibt. Ein Kern, der unverändert ist im Vergleich zu früher, und was typisch Stapferhaus ist. Und du hast auch ein paar schöne Sachen gesagt an einem Gespräch, und vielleicht können wir das nochmals versuchen aufzurollen. Was ist für dich „typisch Stapferhaus“, auch über die Jahre, in denen du es mitverfolgt hast? Findest du es gibt eine Konstante?

Ja, aber das sind die Themen. Die Grundsatzfragen. Das ist erstaunlicherweise, finde ich, etwas einmaliges. Du sagtest auch: Die Blockbusterthemen, die wir versuchen, anzupacken. Aber schlussendlich macht das niemand anderes in dieser Form.

Im Gespräch mit Walter Leimgruber, unserem Stifungsrat habe ich das auch besprochen. Und wir sind im Gespräch darauf gekommen, dass es damit zu tun hat, dass wir ein bisschen in die Bresche springen können, die die Medien hinterlassen haben. Mit dem Downsizen von Redaktionen und Ausdünnen von langen Reportagen in der Schweiz und dem Mangel an Zeit, um grosse Fragen zu stellen.

Ihr füllt eine Lücke.

Also ganz füllen können wir sie wahrscheinlich nicht, aber reinspringen.

Ich sagte: Glauben fand ich interessant, und dann siehst du diese Türe, und bist schon mal geflasht. Gläubig oder ungläubig? Und du bist gerade konfrontiert mit unkonventionellen Sachen, bei einem sehr konventionellen Thema. Und das ist die kleine, feine Geschichte, die es aus ausmacht. Oder du gehst an eine Ausstellung, und dann kannst du eine Feuerleiter runterrutschen, wenn du schneller unten sein willst.

Einer meiner Thesen, die ich aufgestellt habe in der Konzeption dieser Arbeit ist: Die Erwartungshaltung vom Publikum, das ist auch nicht nur gut, die Erwartungshaltung ist doch so, das immer etwas spezielles passiert. Bei HOME musst du die Socken anlegen. Ich glaube das ist auch eine Art Running Gag geworden, das etws spezielles passiert.

Das kann natürlich auch müde machen, diese Erwartungen zu erfüllen.

Auf jeden Fall. Es darf dann nicht so sein dass man denk: Ok, jetzt müssen wir noch was spezielles einbauen, wie bei allen Ausstellungen. On top von dem was wir schon machen. Das wird schnell ambivalent.

Du bist immer vor Ort, du machst immer diese Ausstellung. Aber als Aussensteher....

So wie ich es erlebe, und wich ja nicht nicht ewig dabei, entstehen diese Themen immer sehr stark aus dem Thema heraus. Und nicht mit einer Intention. Im Sine von: Jetzt müssen wir noch unser Spezialding finden. Bei GELD gibt es das so gar nicht, die Fünferli kamen erst sehr spät noch dazu.

ENTSCHEIDEN. Du bezahlst am Schluss. Es ist so ein kleines Detail, aber es funktioniert extrem gut. Und mit vielen, mit denen ich geredet habe, die diese Ausstellung gesehen haben, fanden: Du bist wie im Einkaufsladen, und bezahlt wir am Schluss. Auch das ist Identität.

Es war noch spannend, das hat sich aus dieser Supermarkt-Metapher ergeben, aber es hat auch total Sinn aus betrieblichen Gründen gemacht. Und wir machen

es jetzt auch wieder. Und ichfinde das nicht so falsch, dass man als Kulturkonsument zuerst das Angebot genießt und erst am Schluss bezahlt. Man muss einfach aufpassen, dass es nicht eine Masche wird, nur um speziell zu bleiben. Ich habe mich auch mit Sibylle und Detlef darüber unterhalten, was es für abschreckende Beispiele gibt, wo Kulturveranstaltungen zu einer Marke wird. Wo versucht wird, ein Brand zu etablieren, ohne berechenbar zu werden. Wir sind dann auf Karls Kühne Gassenschau als eher netagives Beispiel gekommen. Immer grösser werden aber immer auch irgendwie der Inhalt unter der Form zu leiden beginnt. Wenn die Gags nur noch Schenkelkloper sind.

Andererseits: Kalr Kühne Gassenschau hat an sich keine Identität, sondern nur einen Namen.

Ich weiss nicht.

also ich meine visuell.

Die haben schon einen Schriftzug, oder?

Ich weiss nicht. Man sagt doch: Ich gehe zu Karls Kühne Gassenschau und fahre dahin. Ich habe es nicht vor Augen. Und die Bilder sind einfach Foto von der Action. Dort passiert es ja auch nur vor Ort.

Ich frage mich manchmal aber auch: Wie wichtig ist visuelle Identität überhaupt? Ich glaube, wir werden überhaupt nicht wahrgenommen über unsere Dachmarke. Weil wir uns extrem bewusst auch bremsen und unsere Ausstellungen extrem branden, und das Stapferhaus-Logo auch mal golden einfärben. Und unsere Projekte in den Vordergrund stellen. Und das merkt man dann bei unseren Besucherbefragungen, wenn weniger als fünfzig Prozent der Besucher das Stapferhaus vor der Ausstellung gekannt haben. Bei GELD haben wir zum ersten Mal über 50% der Leute, die sagen, die es gekannt haben. Wenn ich an einer Party bin und erzähle dass ich beim Stapferhaus arbeite. Dann ist zuerst einmal Desinteresse da. Dann sage ich: Wir haben eine Ausstellung gemacht zum Thema Entscheiden. Dann sagen sie: „Ah, das ist dort in der Agglo im Aargau. Die habe ich gesehen, die Ausstellung war super“.

Mir geht es auch so. Wir sind die neue Ausstellung schauen gekommen im Stapferhaus mit der Raffinerie. Und ich sage meinen Freunden: Es war cool. Zuerst gibt es einmal keine Reaktion. Dann sage ich: Zum Thema Geld, mit den Fünferli und so, dann „aaah das Geld“, aj. Es ist meist das Thema, das hängen bleibt. Und eigentlich finde ich das auch das richtige.

Ja, eigentlich stimmt das so. Wenn man ausgehend von unserem Auftrag denkt, und der heisst ja „zur geistigen Auseinandersetzung anregen“. Und nicht irgendwie „eine Kulturmarke bekanntmachen“. Manchmal ist es aber trotzdem frustrierend, weil nicht mal meine Freundin unseren Namen korrekt aussprechen kann. Sie sagt meistens „Stapferhuus“.

Das Stapferhaus als Namen ist schwierig. Andererseits wirkt es authentisch. Im Sinne von: Es hat eine Tradition, es hat eine Geschichte, dann gibt es die, die auf diese unmöglichen gebrandeten Namen switchen.

Diese Gefahr sehe ich schon auch. Dass man dieses historische Erbe ein bisschen zu kurz kommt. Und das wird intensive Diskussionen geben in den nächsten Jahren. Und da gibt es auch verschiedene Positionen, beispielsweise im Stapferkreis, unserer Gönnervereinigung, die eher überaltert ist, aber wo Leute Mitglied sind, die uns teilweise seit 30 Jahren verfolgen. Und gerade in Lenzburg kann ich mir schon vorstellen, dass die Namensfrage noch ein Politikum wird. Kann man diesen Namen einfach fallen lassen?

Ich finde, Stapferhaus kann man fallen lassen. Niemand sieht es, ausser du weisst es. Herr Stapfer? Keine Ahnung

Du weisst nicht, wer Herr Stapfer war?

Ich weiss es vom Lesen. Die meisten Sachen akzeptiert man ja sowieso einfach so. Du fragst nicht, wer Herr Stapfer war, und was es mit einem Haus zu tun hat.

Oder du landest beim Stockalperhaus. Das ist im walliser Boten erschienen.

Was ich noch sagen wollte zu visueller Identität. Momentan gibt es einen riesigen Hype zu modularen, bewegten Erscheinungsbildern. Sich wechselnden Er-

scheinungsbildern, die erstens selten funktionieren und zweitens... Das beste Museum ist das Whitney Museum for Experimental Jetset. Das W ist in Strichform und es passt sich der Erscheinung an. Visuell krass, aber schlussendlich doch immer gleich.

Du meinst es ist nicht inhaltlich aufgeladen?

Inhaltlich sowieso nicht.

Es gibt auch das MIT-Lab, oder die Stadt Melbourne, die mit flexiblen Identitäten arbeiten.

Dieses Bild begleitet mich bei dieser Arbeit (Leuchtturm). Und da frage ich mich angelehnt an dieses Bild: Was ist die Funktion des Stapferhauses in der Gesellschaft, und wie soll die Marke Stapferhaus gegen aussen auftreten?

Was ich noch sagen möchte: Die meisten haben die Möglichkeiten, wie ich zu flexiblen Erscheinungen damit zu arbeiten. Aber der Aufwand ist. Wenn du eine Stadt bist, und du hast unterschiedliche Bereiche, aber wenn du ein Haus bist, und du musst dir ständig überlegen, wie du arbeiten willst.

Für mich ist der Vorschlag von Marcus Kraft auch ein bisschen leer. Früher gab es im Stapferhaus verschiedene Bereiche neben der Kerntätigkeit, die hiessen „Bausteine“. Und ein Baustein war Kulturmanagement, und ein Baustein war Tagungsort. Und es sah auch aus wie Bausteine, und die konnte man unten ans Logo hängen. Aber dieser erste Entwurf von Marcus Kraft war nicht inhaltlich begründet. Es war einfach: Einmal sind diese Bausteine in einer Reihe, einmal vertikal untereinander. Es ist ein bisschen wie bei „Generationen im Museum“ des Kulturprozents. Ich weiss nicht ob du das kennst. Aber dort wird für das Logo jedes Mal eine andere Schrift verwendet, im Endeffekt ist es aber beliebig, und die Wahl für die verschiedenen Logos erschliesst sich nicht aus dem Inhalt. Ich frage mich dann schon, was diese Spielerei bringt. Aber zurück zum Leuchtturm und Segelschiff-Bild. Ich frage mich hier, was die Rolle des Stapferhauses in diesem Gegenwarts- und Kulturangebots-Sturm ist. Ist es ein Fels in der Brandung? Sagen wir: Hier sind wir, wir sind unverrückbar und strahlen über dieses Mittelland in die Gegenwart. Und das andere ist: Wir sind ein Segelschiff, das

sich den Win zunutze macht, um vorwärts zu kommen. Und das kann sich natürlich auch spiegeln in den Logos. Und wenn man sagt, man geht von adaptiver Instabilität und von einer dynamischen Logogestaltung aus, dann ist man besser gewappent für das was passiert, und man kann sich dem Zeitgeist anpassen. Und wenn man dieses Bild nochmal weiterdenkt, dann stellt sich für mich die Frage, ob sich das auch im Design niederschlagen könnte. Dass man sagt. Wir leben in dieser Aufmerksamkeitsökonomie, Kulturinfarkt wäre hier ein Stichwort, und so weiter. Dann könnte man sagen: Wir müssen noch viel stärker branden und sagen: Bäm: Hier sind wir. Oder eben: Wir müssen ein Schritt zurück machen und uns anpassen. Und einen spielerischen Umgang mit der Markenführung finden. Ich weiss nicht was die richtige Antwort ist, ich sehe in beiden Fällen Vor- und Nachteile. Es ist natürlich auch eine grosse Frage. Und dann ende man dann in dynamischen Logogeschichten.

Wenn ich die meisten kulturellen Institutionen anschau, die wechseln sind, also die Museen grundsätzlich, die leben ja immer vom Inhalt.

Hoffentlich.

Eigentlich lebt es von dem, was passiert. Und dass ihr ein Erscheinungsbild habt, das ihr golden machen könnt oder rot oder blau machen könnt, das ist ein bisschen wie das. Wenn man durchgebrandet ist, dann schränkt man sich extrem ein. Ich merke das bei der UBS. Die haben aus dem nichts gesagt: Wir müssen internationaler auftreten, wir arbeiten jetzt mit der Frutiger. Der Look sieht jetzt ein bisschen Apple-mässig aus. Aber dieser Trend war vor zehn Jahren. Und sie kommen jetzt. Und die schreiben uns diesen Look auch in der Mazingestaltung vor. Es muss so aussehen. Dann erhältst du ein Manual, da drin steht: Es muss so aussehen, es muss so aussehen. Danach hast du am Schluss auf dem Papier noch ein Viertel, wo du das Bild auswechseln darfst. Und das wird so lustlos in der Arbeit. Und das Stapferhaus: Grundsätzlich hast du eine fixe Form, und in dieser fixen Form passiert etwas. Manchmal passiert etwas gegen aussen, manchmal gegen innen. Aber es passiert immer etwas mit dieser fixen Form. Und das ist das schöne. Und da drin passiert immer sehr viel lustvolles. Egal wie lustlos es gegen aussen aussieht. Und ich glaube am Ende ist das das stärkere Konzept als wenn man sagt: Wir müssen jetzt diesen Namen völlig durchbranden.

Dazu haben wir ja auch gar nicht die Mittel. auch wenn ich gesagt haben, dass wir gewachsen sind und uns professionalisiert haben. Wir haben immer noch relativ bescheidene Mittel, um eine APG-Kampagne zu machen. Aber was du gesagt hast, merke ich, wenn ich mit RailAway zusammenarbeite. Die haben ein sehr starkes Corporate Design. Und das muss man dann vereinbaren können mit der eigenen Sprache. Es gibt null Verhandlungsmöglichkeiten, und das Ergebnis beisst sich immer. Das Corporate Design ist sehr streng. Es macht keinen Spass so zu arbeiten, und meistens sieht es auch nicht gut aus. Ich frage mich manchmal auch, ob es sinnvoll ist, so rigide zu sein. Vielleicht für die SBB schon, ich weiss es nicht.

Als Erscheinung stelle ich mir etwas zeitloses vor, das aber eine Spielweise bietet, aber nicht klar die Grenzen dieser Spielweise definiert. So arbeitete ihr ja auch als Haus. Ihr sagt ja auch nicht: Künftig kümmern wir uns nur noch um Finanzthesen, und dann hackt ihr Jahr für Jahr Finanzthemen ab.

Wie ist es denn für dich als Gestalter, immer in andere Rollen zu schlüpfen mit der Kundschaft? Du musst ja eine Vorstellung entwickeln und sagen: Das ist, wer ihr für mich seid. Bei uns war es vielleicht ein Glücksfall, weil du unser Haus relativ gut kennst. Aber wie machst du das, wenn du einen neuen Kunden hast? Wie eigenst du dir eine Identität an? Ist das wie ein Schauspieler, der sich eine neue Rolle aneignet?

Das ist das, was ich an meinem Beruf am meisten schätze. Wenn ein neuer Kunde kommt, setzt man sich mit dem auseinander und versucht, in diese Welt hineinazugehen. Es ist wie ein Journalist, der versucht herauszuspüren, mit wem man es zu tun hat. Ich finde es blöd wenn ein Grafiker sagt: Schau, ich mache diese Grafik. Das Haus ist mir egal, und ich mache die Grafik darauf.

Aber diese Diskussion haben wir ja schon auch geführt mit euch beim „Haus der Gegenwart“-Dossier. Wir haben uns dort lange nicht gefunden. Wir haben gesagt: Ein Nacktwanderer geht nicht, der passt nicht zu uns. Übrigens macht Beat jetzt eine Ausstellung mit einem Nacktwanderer auf dem Plakat im Schnee. Es war ja trotzdem ein Kampf zwischen unseren Vorstellungen und euren Überzeugungen. Ich frage mich dann schon auch, wie du deine Rolle als Gestalter ver-

stehst. Was ich klar gemerkt habe, dass es von Grafiker zu Grafiker verschiedenen Schattierungen gibt. Du verstehst dich ja nicht als reiner Dienstleister. Du hast ja schon einen Gestaltungswillen, oder einen Willen, Co-Autor eines Produkts zu sein.

Das resultiert aus einer Erfahrung heraus. Es ist nicht so, dass ich mein Ego reingeben muss, und unbedingt ein Ding durchpushen muss. Es ist mehr so: Es gibt gewisse Sachen. Du hast mit dem zu tun, du setzt dich damit auseinander und verstehst etwas in eine Richtung, die anderen verstehen ihren Bereich. Und versuchst dann, diese Schnittstelle zu schaffen. Und danach gibt es die Kunden die sagen: Ich habe auch schon ein Magazin angeschaut, und das geht so. Und du sagst dann: Ich habe im Fall schon viel mehr Magazine angeschaut, und das geht so nicht. Bei uns passieren so viele Sachen, bis wir einem Kunden etwas zeigen. Es ist nicht so dass wir eine Idee haben, und das dann unbedingt so machen wollen. Das Dossier für euch. Die Überlegung war: Wie machen wir ein Dossier, dass du schnell dahin springen kannst, wo es dich interessiert, das aber trotzdem nicht völlig öde ist. Es darf noch nicht zu fest eine Identität behaupten, die es noch nicht gibt. Ich habe so logische Bausteine für mich und setzte keine Gestaltung voraus, sondern Bausteine.

Es war noch spannend. Weil wir sind ja lange mal CD geklebt, auch die Raffinerie. Ich weiss gar nicht, ob die erste Entwürfe gesehen hast vom Dossier.

Ich hatte eine ganze Kiste mit alten Entwürfen.

Ihr habt uns gesagt dass es gut wäre, ein bisschen zu lösen von unserem Corporate Design. Und da gibt es bis heute verschiedene Stimmen im Haus, ob das schlau war oder nicht. Es gibt solche die sagen, das ist ja gar nicht unsere Schrift. Für mich war die ganze HDG-Geschichte ausschlaggebend, um über dieses Thema nachzudenken. Weil viel mehr darin steckt als ich zuerst dachte. Und was ich auch gemerkt habe, und auf relativ brutale Weise, ihr seid ein bisschen reingezogen in unsere „Identitätskrise“. Das wir noch während dem Gestaltungsprozess ständig fragten: Sind wir das, oder sind wir das nicht? Und ich habe gedacht das ist ja für euch auch noch speziell, Teil davon zu sein, und fast eine therapeutische Funktion zu haben. Ist das oft so?

Es ist relativ oft so. Und oft ist es auch ein Ventil. Man merkt es viel dass die Leute. Ganz einfach, du willst ein Papier machen, du willst eine Seite machen. Ich sage diese Bilder, und du sagst diese Bilder. Und dann kommst du zum Grafiker und der sagt „what the fuck“. Wir haben einen anderen Blick. Du kommst zu mir, und hast schon x Stunden investiert, wie was sein muss. Und dann kommt der Grafiker und sagt: Nein das muss ruhiger werden. Und dann bist du plötzlich konfrontiert mit dem, und dann kann es ja auch irgendwie nerven. Es kann auch anscheissen wenn jemand kommt und dir sagt: Hey ich finde das geht nicht.

Ich muss ehrlich sagen: Wir hatten in diesem Moment ganz viel anderer Stress. Ich fand es schon relativ ansrenkend, aber auch für eine gute Art anstrengend. Es hat uns auch weitergebracht am Schluss. Aber weisst du, wenn wir vom Anfang an klein beigegeben hätten am Anfang von diesem Prozess, dann wären wir wahrscheinlich nicht happy gewesen. Und wenn wir einfach alles geschluckt hätten, ann wäre es für dich vielleicht auch nicht so interessant gewesen. Das Aushandeln, das jedes Bild ein riesen Ding wurde, das hat dich ja irgendwie auch genervt, aber es war wichtig für uns, das wir unsere Ideen reintragen können. Und da stellt sich natürlich immer die Frage: Wo fängt die Gestaltung an, wo hört unsere Autorschaft auf und fängt eure an? Das ist immer ein bisschen fließend.

Also mit der Autorschaft stimmt wahrscheinlich insofern, dass ich persönlich extrem viel mitdenke. Und nicht einfach der bin der sagt: Ok, das mache ich. Sondern ich denke mit. Und dann kommst du in die Reibung rein. Aber dort wird es auch spannend. Und jetzt bei den Bildern: Es ist eine interessante Situation: Ihr kommt und sagt: Tolle grosse Bilder, und dann sagt ihr: Wir haben kein Budget. Und dann bist du einfach einmal. Wie können wir daraus das bestmögliche machen?

Ich muss sagen: Die erste Auswahl mit dem Flying Spaghetti Monster fand ich persönlich super. Aber wir müssen auch auf unsere Zielgruppe achten. Und deshalb kam ich mit dem Bild von Freddy Bühler. Ich persönlich checke diese Insider vielleicht, aber fünfundneunzig unserer Leute, mit denen wir mit dem HDG zu tun haben, haben wahrscheinlich noch nicht etwas von dieser Vereinigung gehört. Und dort ist es auch für mich immer.

Aber schaut: Dort arbeitet ihr als Stapferhaus. Ihr setzt den Leuten vor, und sie

müssen sich damit auseinandersetzen. Das ist ja wie auch wie in der Werbung, heutzutage. Und diese YouTube-Viral-Dinger, die funktionieren alle durch what the fuck-Moments, wo man immer das Gefühl hat: Was das jetzt? Und im gleichen Moment hat man das Gefühl: Ich muss das ergründen, wieso.

Ich glaube es ist per se ein spezieller Fall für uns, weil es eine Zielgruppe ist, die wir überhaupt nicht kennen, und die einmalig ist. Und es ist extrem klein, und dadurch extrem wichtig geworden. Und wir gemerkt haben: Wir müssen uns nicht primär selber gefallen, und vielleicht darf es auch ein bisschen braver sein, als wir uns das selber wünschen.

Als ich es mitgekriegt habe: Wir wollen die Bildstreifen, und die Fragen, und andere Combos haben: Mein erster Gedanke war: Was ändert das an der realen Situation, und wie holst du so besser die Leute ab?

Ich glaube es hat sich schon etwas verändert. Es ist niederschwelliger worden. Und ich verstehe deine Kritik auch dass ihr fandet, es wurde zu zahm, es hat den Drive verloren, dann können wir es ja gerade sein lassen. Das verstehe ich grundsätzlich schon. Weisst du: Das extrem beliebige, zum Beispiel der Engadiner Skimarathon, oder jemand der im Wasser badet. Am Schluss müssen wir schon schauen, dass wir nicht...

Für die Identität des Hauses der Gegenwart dürft ihr nicht in das Plumpe herabfallen, das ihr nicht seid. Das es nicht plumpe Werbegrafik ist, ein Emotionsfoto und ein frecher Spruch.

Aber schau, wir haben mit anderen Leuten zu tun. Und das merken wir. Sibylle und Rebecca dealen mit den Leuten. Die haben zwei Minuten Zeit, die machen so, blättern durch, und sagen „Haus der Gegenwart“, was ist das?

Aber das machen sie auch, wenn es anders ist.

Aber als es hiess: Mit Textern zusammenarbeiten: Du kannst noch so ein lustiger Spruch machen, der hat immer noch seine zwei Minuten, ob dieser Spruch jetzt lustig ist oder nicht, ist im scheissegal. Für diese Herren ist meistens auch ein bostichtiges A4 genug. Da musst du nicht viel mehr investieren. Der blättert dann

durch.

-----

Was mich noch interessiert hat, ist der Bereich, den ich Kultur Verkaufen heisst. Meine Annahme ist, dass beim Nachdenken über Identität wichtig ist, dass es in unserem Stiftungszweck „zur geistigen Auseinandersetzung anregen“ heisst, und nicht „ein Produkt verkaufen“. Nicht, um Seife zu kaufen. Das ist ein populärer Ausspruch von Sibylle: Wir verkaufen keine Seife. Wir müssen schon ein bisschen feuilletonistisch bleiben. Wir schwanken immer zwischen dem feuilletonistischen im weitesten Sinne, und im werberischen. Und auch in der Kommunikation merke ich, dass es zwei Pole sind, zwischen denen ich mich hin- und herbewege. Was mich interessiert: Ihr habt ja relativ viele Kunden aus der Kultur, Solothurner Filmtage, Theater Basel, Pro Helvetia, aber dann irgendwie auch die UBS oder Swiss Re. Arbeitest du anders für eine UBS als für ein Stapferhaus in dieser Hinsicht? Gut, ihr macht ja nicht die Plakate, sondern vorallem Corporate Publishing-Sachen.

Gerade bei der UBS versuchen wir, das CI das sie haben, möglichst zu strapazieren. Dort bist du ein junger pubertierender der versucht, die Grenzen auszutesten. Sagen wir es so: Wir machen ein Layout und wir sind mega frech, dann hast du X Leute, die zuerst sagen: Das geht nicht, das ist zu frech, das können wir nicht machen. Aber wenn du es schaffst, es durchzubringen, gewinnt man einen grossen Preis damit.

Und das finden sie dann gut, obwohl ihnen persönlich das Design vielleicht gar nicht gefällt.

Also lieber einen zu viel draufgeben, dass man eine Verhandlungsbasis hat?

Genau. Ich wurde in der Raffinerie aber auch schon zurückgepiffen weil es geheissen hat: Jetzt bist du ein bisschen zu werberisch. Es ist ein ziemlich schmaler Grat. Aber meistens, sobald du einen lustigen Witz hast, ich bin ja recht ein lustiger, mega. Und dann ist es recht schnell werberisch.

Aber bei euch habe ich auch ein bisschen das Gefühl, und das ist ja auch keine



Unterstellung. Aber oft verhindert ihr das ja auch genau. Eure Annahme ist immer: Die Projekte müssen für sich sprechen, und wir machen ein schönes Plakat, aber ihr haut ja dann nicht nochmals einen drauf. Solothurn ist ein gutes Beispiel: Es sind wunderschöne, ausgeklügelte Plakate, und die erkennt man auch wieder, aber es ist nicht: Komm ins Kino, du Arsch. Das ist nicht diese Message.

Aber wenn du dann alle Plakate nebeneinander haben. „Du kannst. Bestes Netz der Schweiz“. Dann ist das wohltuend.

Es geht mir ja auch so. Aber für mich ist immer die Frage, und wir sind mit Plakaten als Kulturinstitution schon relativ laut unterwegs. Wir könnten auch andere Plakate machen.

Ich finde, die Plakate sind grundsätzlich immer ein bisschen schwach gewesen.

Das hast du schon mehr gesagt.

Aber das ist halt, dass man immer versucht, das Ganze zusammenzufassen. Vielleicht wäre es eine Idee das man sagt: Nicht werberisch frech wird oder so, aber vielleicht irgendwie eine Reaktion auslöst mit dem Bild. Und nicht versucht, alle anzusprechen. Weil das Plakat: Die die es sehen, sehen es, und die anderen sehen es nicht.

Ja es ist mehr ein Reminder. Ich glaube für uns ist ein Plakat nicht mal primär ein Marketinginstrument, sondern vielmehr ein PR-Instrument. Um zu sagen: Das Staferhaus ist relevant. Wir können ein Plakat von der APG aufhängen lassen.

Für mich ist es mehr so: Ah ja stimmt, es ist wieder eine neue Ausstellung. Dann weiss ich: Innerhalb von einem Jahr möchte ich gerne ins Stpaferhaus gehen. Es ist wie ein Zünder. Und dann kommt irgendeinmal: Velrängert. Und dann denkst du ah Fuck, jetzt habe ich noch ein halbes Jahr länger Zeit. Bei ENTSCHEIDEN habe ich gedacht: Krass, schön können die verlängern. Es muss wahnsinnig laufen. Es ist mehr das, als dass du irgendeine denkst.

Wie ich dich verstehe findest du, dass das Plakat mehr für sich selbst eine Qualität haben und nicht muss der kleinste gemeinsame Nenner sein. Ja, ich glau-

be es ist. Bei Solothurn war das auch ein rechter Kampf, überhaupt zu dem zu kommen.

Aber für mich geht es immer ein bisschen um die Frage. Wenn ich Solothurn sehe. Die Message ist für mich immer auch ein bisschen: Hey, wir sind im Fall Kultur. Und wir müssen gar nicht verkaufen. Und ich glaube, dort haben wir eine dezidiert andere Meinung, die man natürlich auch schlecht finden.

Du kannst die Solothurner Filmtage oder das Stapferhaus auch nicht über ein Plakat verkaufen. Du kannst auch Orange nicht nur über ein Plakat verkaufen.

Aber es ist trotzdem die Visitenkarte die du hast gegen aussen, und logisch ist es plakatig, aber es trägt ja schon eine gewisse Nachricht nach aussen. Die Dampfzentrale finde ich ein gutes Beispiel. Kennst du das Erscheinungsbild der Dampfzentrale? Es ist es ist sorgfältig durchgedacht, sieht fresh aus, aber gleichzeitig ist es so abgehoben. Es schreckt ab, wenn du nicht in diesem Künstler/Kultukuchen dich bewegst, dann denkst du: Dampfzentrale, das ist nichts für mich, das ist lustlos.

Aber wenn das richtige Konzert läuft, dann gehst du trotzdem, oder.

Ja, aber es hat immer nur acht Leute.

Weisst du: Ich will es nicht schlechtreden, aber viele Sachen sind wie das taggen und das bomben in der Graffiti-sezene. Es ist mehr zu sagen: Ich bin da, und es geht nicht ums Verkaufen. Es ist gar nicht das, es kann gar nicht das sein. Wenn ich ein Plakat sehe das hübsch ist, dann habe ich Freude, dann schaue ich es an.

Aber du schaust es mit andern Augen an.

Aber alle anderen laufen auch durch diese unterführung. (...) Orange macht jetzt riesige Plakate: Netz sehr gut. Die Message ist: Wir sind da.

Aber das finde ich schon fast wieder Kunst. Weil sie so auf einer anderen Ebene spielt. Das ist fast auf einer fast dadaistischen Ebene. Es ist wie eine überhö-

hung des ganzen Mobile-Krieg: Wir sind die besten und so. Dann kann man einfach schreiben: Netz: sehr gut. Fertig.

Ein Kollege von mir macht diese Sachen. Die erhalten einen Bericht: wir sind alle gleich gut. Macht etwas daraus.

Ich überlege mir manchmal auch, ob man nicht kampagnenhafter arbeiten sollte, über unsere Themen. Das wäre schon spannend. Die Themen die wir behandeln, aufzugreifen, und sozusagen unserem Stiftungsauftrag schon auf dem Plakat passieren kann.

Unbedingt. Das muss aber nicht ein Spruch sein. Es kann auch ein Bild sein. Und das finde ich einen recht guten Ansatz. Es muss nicht nur provokativ und plump sein. Es kann auch einfach einen Hä? Effekt auslösen. Wie meinen sie das?

Aber es ist ein schmaler Grat. Hast du das Plakat vom Fabriktheater gesehen? Hier werden ihre Steuergelder verspielt?

Das finde ich mega schlecht. Der Spruch ist lustig, und ichfinde ihn auch gut. Aber als Erscheinung?

Ich glaube um eine Debatte über Kulturpolitik auszulösen, dann ist es sicher gut. Aber ob es funktioniert, Leute ins Theater zu holen, dann bin ich auch nicht sicher.

Aber weisst du: Es ist auch nicht gut gelöst.

Das kann ich zu wenig beurteilen, auf einer optischen Ebene. Ich glaube ich bin durch mit meinem Staff.

Wegen hinterfragen und Reaktionen auslösen, das was ihr macht. Auch ohne wertend zu sein. Wenn du das in die Kommunikation übernehmen kannst, dann bist du auf dem was ich für mich finde, ist Stapferhaus.

weisst du, für mich ist es: 20'000 für eine APG Kampagne, dann kannst du irgendwie 10 Flächen buchen. Das ist lachhaft. Und deshalb überlege ich mir im-

mer auch. Ich würde gerne auch. Ein gutes Beispiel. Wir haben ja die Screens in der Ausstellungen mit diesen Befragungen. Dort könntest du ja auch eine schöne Kampagne daraus machen: 3% der Besucher würden für 1'000 Franken keinen Regenwurm essen. Aber ich überlege dann auch: Es sind 20'000 Franken, und das ist so viel Geld für uns, auch wenn ich vergleiche, wie viel eine Ausstellung kostet. Und dann frage ich mich: Kann ich es mir leisten, ein Experiment zu machen? Deshalb glaube ich, dass es so einfach wie möglich ein muss, auf eine Art. Wenn die Kampagne gut ist, aber niemand begreift, dass es dazu eine Ausstellung gibt, dann ist das Ziel auch nicht erreicht.

Vielleicht musst du auch anders überlegen. Dass du nicht die Ausstellung als Aufhänger nimmst, sondern das Haus.

Ich glaube das wird im Haus der Gegenwart auch ein andere Geschichte. Dann hast du ein Dach, und du kannst sagen: Unter diesem Dach passieren eine Menge spannender Dinge. Es kann eine Ausstellung sein, es kann eine Performance sein, das ist schlussendlich egal. Aber allen Sachen ist gemein, dass du auf dich selber zurückgeworfen wirst, wie du dich verhältst in dieser Gegenwart. Und das ist das spannende. Ich glaube das müsste das Ziel in einem Haus der Gegenwart sein. Dass man das Haus branden kann. Es gibt ja so Orte. Schlachthaus oder Neumarkt sind so Orte.

Jetzt kommt mir noch was in den Sinn: Das Museum für Kommunikation hat doch mit so Wortspielen gespielt, um das Museum zu branden. Das war so schlimm. Sie haben ja nicht konkret eine Ausstellung beworben.

Was das Problem war dieser Kampagne ist, dass sie andere schlecht gemacht haben. Sie haben gesagt: Fast wie das Naturama, aber spannender. Ich glaube, andere schlecht machen, das kommt in der Schweiz nicht gut an, wenn man andere runtermacht, dann kann man nur verlieren.

Ich glaube die Idee das man versucht, im Alpinen Museum habe ich das mitbekommen. Du hast Stress, du hast im Mai Ausstellungseröffnung, du machst diese Promosachen, oder irgendetwas, dann kommt nichts mehr. Dann versucht man nochmals, es raufzuholen, und dakommt die nächste Ausstellung.

Das ist bei uns ein Riesenproblem. Wir haben eine Ausstellung, und dann ein Jahr nichts, dann wieder eine Ausstellung, und dann wieder ein Jahr nichts. Dann muss man wieder mit dem Zaunpfahl winken und sagen: Hallo, uns gibt es im Fall noch! Das ist eine extreme Herausforderung.

Aber du musst ja nicht nur Plakate nehmen.

Aber ich meinte gar nicht dass man Plakate nimmt und sagt: Haus der Gegenwart. Aber dass man grundsätzlich davon ausgeht und sagt: Es gibt ein Haus, und in diesem Haus Aktivitäten.

Kennst du Agentur C?

Doch, die kennst du. Die blauen Plakate mit gelber Schrift und einem gelben Bild. Es ist meist: Jesus hat geagt.

Die kenne ich. Ich glaube das ist der ,der das Sipuro-Waschmittel erfunden hat. Das ist übrigens der Vater von Fabien Rohrer. Ich glaube es, ich bin nicht hundertprozentig sicher.

Um diese Plakate kommt man nicht daraus herum.

Denkst du man kannst aus einem Kartoffelsack einen Bundesrat machen, wenn man es appliziert auf die Kommunikation? Kann man aus einem verstaubten Haus mit guter Gestaltung ein cooles Haus machen? Kann man eine Identitätskrise lösen mit einem frischen Erscheinungsbild?

Ich sage: Man könnte, aber ich persönliche würde das nicht wollen. Weil das ist: Das spannende ist: Aus der Leidenschaft etwas zu machen. Weil das spürt man gegen aussen. Es gibt so viele Beispiele. Man denkt von aussen woah. Und man geht rein und denkt: Was zum Teufel soll das?

ICF?

Ja nein keine Ahnung, das ist etwas anderes. Einfach das aufgeblasene, das bringt ja auch nichts. Du hast danach die zehn Minuten Fame, und dann ver-

puffst du wieder. Und zehn Jahre später wechselt man die Identität. Aber man kann. Das ist wie bei der Boulevard-Presse. Aber vielleicht ist er trotzdem komisch und dann ist er am nächsten Tag wieder weg.

Das ist das was mit bei den Ausstellungen auch beruhigt. Wir befragen unsere Besucher, weshalb sie in die Ausstellungen kommen, und weitaus auf Platz 1 ist die Mun-zu-Mund Propaganda. Und das finde ich extrem beruhigend. Weil ich weiss: Unser Produkt muss gut sein, und dann kommen die Leute. Und klar kann man die Kommunikation besser oder schlechter machen. Aber am Ende des Tages steht und fällt es mit der Qualität der Ausstellung.

Was habt ihr denn für einen Peak?

Das ist eine gute Frage.

Für mich klingt es so: Fuck wir stagnieren. Und wir erreichen die Leute nicht.

Da ist der Eindruck, den du hast von uns?

ich habe das Gefühl, dass wir Angst davon haben. ich habe das Gefühl: Wir wollen noch viel mehr.

## 5.a. Leitfaden Roth

Wenn du jemandem sagst, dass du fürs Stapferhaus arbeitest. Wie erklärst du dann, wer wir sind?

Was macht für dich das Stapferhaus im Kern aus?

Stapferhaus schwer fassbar: Das beste oder das schlechteste, was dem Haus passieren kann?

Findest du das Wort „Ausstellung“ ein gutes Wort für unsere Arbeit?

Müssten wir uns noch stärker von Museen und von anderen Kulturinstitutionen abgrenzen?

Was hat das Stapferhaus für einen Ruf?

Wie wichtig ist Geschichte für das Haus? Du wolltest Bild herausnehmen

Branding

Wiele Besucher kennen Stapferhaus-Brand nicht. Ein Problem?

Logo Gold statt pink – geschickter Schachzug?

Müssten wir nicht das Stapferhaus stärker als Haus branden?

Kann man aus einem Kartoffelsack einen Bundesrat machen?

Statische vs. dynamische Markenführung – ein Thema?

Leuchtturm oder Segelschiff?

Wie fest kann man eine Identität mittels Markenführung bestimmen? Und wie viel ist, was die Leute daraus machen?

Jetzt wo die Marke langsam etabliert ist, wird bald eine neue eingeführt.

Name Stapferhaus: Mitnehmen in die Zukunft?

Wie wichtig ist das Streben nach Eindeutigkeit auf der visuellen Ebene?

Identität bestimmen: Nicht der Versuch, ein Pudding an die Wand zu nageln?

Namensfrage?

In andere Identitäten schlüpfen

Bunt durchmisches Markenportfolio. Wie wichtig ist Identifikation mit dem Kunden?

...und: Wie geschieht diese Identifikation?

Wie findet man die Essenz einer Organisation?

Ausführliche Briefings: Ein Normalfall? Wie wichtig ist es, das Wesen einer Organisation zu ergründen für die Entwicklung einer visuellen Identität?

Wie verstehst du deine Rolle? Ja nicht nur als Dienstleister, das spiegelt sich ja auch im Impressum. Ist die Rolle bei jedem Projekt verschieden?

Kultur verkaufen

Beat Hächler: Ist ambivalent, dass sich Kultur verkaufen muss.

Muss Kulturkommunikation anders sein, weil keine Seife verkauft wird?

Was muss ein gutes Plakat leisten? Haus verkaufen, die Ausstellung, oder das Thema?

Arbeitest du für uns anders als für eine Bank? Spielt es für dich eine Rolle, dass wir eine Kulturinstitution sind?

HOME: Radikaler Wechsel in der Kampagne kurz vor Schluss

«Hier wird ihr Steuergeld verspielt.»

Kampagnenhaft arbeiten bei GELD? Spannungsfeld zwischen „einzigartig sein“ und „interessant kommunizieren“.

Wie laut darf Kulturkommunikation sein?

## 5.b. Transkript Roth

Wenn du jemanden triffst und dieser Person sagst: Ich arbeite für und mit dem Stapferhaus, und diese Person das Stapferhaus nicht kennt. Was sagst du dieser Person, wie umschreibst du uns?

Ich sage: Das sind die, die diese thematischen Ausstellungen machen und recht erfolgreich sind, in Lenzburg. Keine Kunst-Ausstellung, sondern thematische Ausstellungen, ein bisschen vergleichbar wie die Expo. Es ist tatsächlich so.

Man muss uns sozusagen ex-negativo definieren. Kein Museum, keine Kunst.

Ja genau. Oft passiert es dass sie denn wissen, was das Stapferhaus ist, weil sie sich erinnern mögen oder tatsächlich schon mal etwas gesehen haben, irgendwo. Strafen war ja noch sonstwo in der Schweiz. Also wenn man sie daraufhebt und mit den Themen kommt, wie strafen, dann macht es beim einen oder anderen klick, und dann sagt er: Ah genau, ich wollte immer mal gehen, bin aber noch nie gewesen. Und dann gibt es die, die erstuanlicherweise kein Plan haben, was das ist.

Ist das das schlechteste oder das beste, was uns passieren kann, dass wir oft schwer kategorisierbar sind und das man unser Wesen nicht in einem Begriff fassen kann?

Als ich finde es nicht unbedingt ein Problem. Man kann sich ja schon darin üben. Und das ja Teil einer solchen Arbeit. Die richtigen Begriffe zu finden. Und diese vielleicht auch diesen Leuten, die mit diesen Fragen zu tun haben, denen auch tatsächlich dass man das übt, dass man die richtigen Begrifflichkeiten findet.

Ich merke bei uns ist es extrem spannend, weil wir alle ein bisschen ein anderes Vokabular haben. Detlef sagt beispielsweise oft: Wir machen ein Themenmagazin im Raum. Und Sibylle sagt eher: Wir regen zur geistigen Auseinandersetzung an. Und wir verhandeln das gemeinsam mit einem breiten Publikum, im Mittelpunkt steht als dialogische Element.

Das ist sicher beides nicht falsch.

ja sicher. Aber ich frage mich manchmal schon, ob wir nicht wie eine Sprechregelung machen sollten, was aber für mich auch ein bisschen absurd klingt.

nein, dass würde wahrscheinlich helfen, Energie- und Reibungsverluste zu ver-

mindern. Eigentlich ist es ein gutes Zeichen, dass man es nicht einfach mit einfachen Worten sagen kann: Wie: Wir sind das Kunsthaus Zürich. Und wir machen Kunstausstellungen im klassischen Rahmen. Klar gibt es eine gewisse Sicherheit, aber es macht auch gleich den Deckel zu. Im Sinne von: Es ist ausserhalb des Rahmens mehr oder weniger nichts möglich. Im Stapferhaus ist das spannende daran, dass wir ein bisschen ausserhalb der klassischen Bahnen funktioniert, aber natürlich grad wieder erklärungsbedürftig ist. Lustigerweise haben wir mit uns selber ein ähnliches Problem. Wir machen auch Werbung, grasen in verschiedenen Feldern der Kommunikation, sind aber keine klassische Agentur. Man muss den Leuten auch erklären, was wir sind. An dem Prozess, die richtigen Worte zu finden, da sind wir immer wieder daran. Und wir haben auch ein Problem zum Teil, das man das nicht versteht.

Ich habe es bei uns auch lange als Problem angeschaut. Aber gleichzeitig finde ich es immer mehr interessant, dass man das verhandeln muss im Team: Wer sind wir überhaupt? Und diese Gespräche finde ich wertvoll, wenn man sich Zeit nehmen kann. Und ich habe mir noch einmal grundsätzlich überlegt, bei GELD, ob „Ausstellung“ das richtige Wort ist, und das ist eine Diskussion, die immer wieder aufkommt. Es ist der kleinste gemeinsame Nenner, und trotzdem kann es falsche Assoziationen wecken.

Ich finde es das richtige Wort. Ich würde dabei bleiben. Faktisch ist es eine Ausstellung. Ich meine: Klar denken wir im ersten Moment eher an einen Klassiker wie das Kunsthaus wenn man von Ausstellungen redet. Oder an eine Stellwand im schlechtesten Fall. Oder sogar an eine BaselWorld, die Uhren ausstellt. Da ist halt einfach ein breites Spektrum.

Das ist lustig. Ich habe heute morgen im HB Zürich gesehen: Ausstellung Neubauprojekt, zur Durchmesser. Dort bei der hinteren Unterführung. Hier geht es lang zur Ausstellung. Und ich fand es irgendwie witzig, weil es etwas hundertachtzigprozentig anderes ist als wir, aber in der Signalisation mit dem gleichen Begriff angeteasert wird.

Ich glaube das Wort neu zu erfinden und den Leuten danach sogar den Hauptbegriff dauernd zu erklären, das fände ich glaube ich problematischer. Als das Wort „Ausstellung“ in den Raum zu setzen, und dann nochmals klar zu stellen,

über das Ausschlüssen von dem was man nicht ist, über das richtige Wort. Die Beispiele von Detlef und Sibylle sind ja beide ein bisschen richtig. Vorallem auch für das HDG fände ich es schon wichtig, diese Begrifflichkeiten nochmals klar zu stellen.

Es ist auch interessant: Gerade wegen diesem HDG, dass wir fast gewaltsam mit diesen Identitätsfragen konfrontiert werden, die einfach als selbstverständlich hingenommen werden. Und das merkt man bei jedem kleinsten Prozess, jedem Projektpapier, wo wird das Gefühl haben: Wir haben eine Vorstellung davon wer wir sind, und was uns ausmacht, und die ist recht kongruent, aber wenn man es dann aufs Blatt bringen muss, wird es extrem schwierig.

Wir machen ja dieses oft mit einer Matrix bei anderen Kunden, wenn es um diese Identitätsfragen geht. Bei diesen Hotels zum Beispiel. Das ist ein gutes Werkzeug. Du musst dich dann beschränken auf drei Persönlichkeitefaktoren und rei Markenversprechen.

Das heisst Persönlichkeitsfaktoren? Das ist ein interessantes Wort.

Genau. Durch das das du ich reduzieren auf drei musst. Im besten Fall hast du ein Begriff. Und dadurch dass du dich beschränken musst, wirst du relativ genau. Aber der einzelne Begriff ist nicht mehr ganz so wichtig, aber als ganzes spürst du dann recht gut, was die Marke kann und was sie nicht kann.

Ich glaube es wäre interessant, zu applizieren. Ich würde es sogar spannend finden, das einmal als Person zu machen. Ich bin ja auch gleichzeitig der Freund, der Sohn, der Arbeitnehmer, und der Student und noch etwa 20 andere Rollen. Ich glaube dort käme man ja genau in das gleiche Problem wie bei einer Organisation, wenn man sich so in Worte fassen muss. Wenn man diese berühmte Schwinskfrage „Wer bist du?“ beantworten müsste. Ich wüsste auch nicht, was sagen.

Man ist nicht nur ein Satz oder drei Begriffe, man ist drei mal drei Begriffe in einer Matrix. Man sagt dann: Jede Massnahme, die du dann in der Kommunikation ergreifst und in der Auswahl von Leuten, muss in diese Matrix passen.

Das ist so eine Art Wertekompass?

Es ist natürlich keine exakte Wissenschaft. Es ist eine Art Wertekompass ja. wenn du diese Matrix hast, dann schaust du bei der Eröffnung des HDG, schlagst du eine ganze andere Idee vor für die Eröffnung. Und wenn du es anschaust, wenn es ausserhalb der Matrix liegt. Dann ist entweder die Matrix falsch.

Also wenn wir die Miss Aargau enageiren würde als Eröffnungsrednerin, um es etwa pointiert auszudrücken?

Ja, als Beispiel. Gut dann kannst du sagen. Das passiert eh nicht. Aber überspitzt gesagt ist es genau das. Es gibt einem die Sicherheit dass man merkt. Wir sind da, und es kann nicht sein, dass wir jetzt so etwa machen, und sonst ist diese Matrix doch nicht so wie wir gesagt haben, wer wir sind.

Ich schwanke auch ein bisschen darin, anzuerkennen dass wir vielseitig und teilweise widersprüglichen sind gegen innen, aber trotzdem konzise gegen aussen auftreten müssen. Und ich glaube das sind zwei verschiedene Sachen, die man klar trennen muss.

Ich glaube auch. Diese Schwierigkeit haben alle, und nicht nur ihr. Das ist ein typisches Problem, dass man gewisse Abmachungen treffen muss, damit diese Message klar ankommt. Ich würde schon sagen, dass ihr dort tatsächlich noch ein bisschen Nachholbedarf habt. Aber das ist mit dem HDG auch eine Chance. Wir haben ja auch bewusst diese Konsistenz geübt gegen aussen unterlaufen, und ihr seid ein Teil von dem. Dass man die Dachmarke bewusst schwächt. Der Vorschlag, das Logo golden zu machen statt magenta, das kam ja von euch. Und für mich war das fast etwas überraschend, weil es für mich intuitiv total logisch gewesen, dass man das macht, aber andererseits habe ich gedacht, dass ein Anwalt für Brandingfragen finden würde: Lasst doch wenigstens das Logo unversehrt.

Ich glaube darum geht es gar nicht. Heute ist branding tatsächlich nicht unbedingt reduziert auf Corporate Design, und dass das Logo immer genau am gleichen Ort sein muss, und dass die Schrift genau so angewendet sein muss. Ich glaube eher, dass das flexibler wird. Dieser Vorschlag von Sagmeister, der hier auf

dem Tisch liegt. Und dass man eher Werkzeuge finden muss, um den Rahmen und das Bewusstsein klar zu machen, aber dass es innerhalb von dem eine gewisse Beweglichkeit zulässt.

Ich glaube eben, dass wir das irgendwie schon immer gemacht haben, und nie eine rigide Markenführung hatten.

Und das ist auch gar nicht schlecht. So eine Matrix, nochmals, hilft dort vielleicht ein bisschen. Es ist dann weniger genau. Es ist das fatale, dass Leute in diesem Brandingprozess oft meinen: Wo ist jetzt unsere Zielgruppe, ist so eine typische Frage. Und dann beginnt man aufzuschreiben, wer das ist. Daran glaube ich einfach gar nicht mehr. Weil diese Zielgruppen so dermassen vermischen, und dass die Menschenbeschreibungen, die in diese Zielgruppen reingehören, die vermischen sich heute so dermassen, dass es mehr eine Hilflosigkeit anzeigt, als eine Möglichkeit.

Wenn man auf die Zielgruppen schaut um auf die Frage zu beantworten „wer sind wir“, dann glaube ich ist man sowieso auf einem gefährlichen Terrain. Das ist so wie wenn man in einer Bar eine Frau anspricht und bei der Selbstbeschreibung genau das erzählst was sie hören will. Und das ist dann ja auch schwierig.

Ich finde auch diese Sinus-Milieus manchmal inspirierend für die Kommunikationsarbeit. Dass man nicht sagt: Für diese Veranstaltung sind die 20-30-jährigen Studenten die Zielgruppe, welche in urbanen Zentren der Schweiz wohnen. Sondern dass man das auch anders betrachten kann. Als Alternative zu reinen soziodemographischen Modellen. Da überlege ich mir manchmal schon, ob man nicht ganz anders über Zielgruppen nachdenken müsste. Ich weiss nicht genau, was das für Implikationen hätte für meine tägliche Arbeit, aber ich finde es auf jeden Fall spannend. Aber vielleicht nochmals zurück zur Frage von vorhin: Was wir ja merken ist ja recht brutal, wir machen ja recht seriöse Besucherbefragungen. Jede 15. Person erhält am Antritt des Ausstellungsbesuchs einen Fragebogen in der Hand. unter anderem mit der Frage: Haben Sie das Stapferhaus vor dem Ausstellungsbesuch gekannt? Und dort hatten wir immer vernichtende Werte, auch bei ENTSCHEIDEN, da waren es nur 40% der Besucher, die das Haus vor der Ausstellung gekannt haben. Und ich habe mich immer gefragt: Was

macht man mit dieser Information? Man könnte sagen das Branding ist total schlecht, die Leute kommen nur wegen unseren Ausstellungen, kennen aber unser Haus nicht, oder man kann auch sagen: Mit jeder Ausstellung schaffen wir es, wieder eine neue Zielgruppe anzusprechen. Und lustigerweise hat es bei GELD gerade gekehrt. Jetzt zeichnet sich eine andere Tendenz ab, und zwar dass 60% der Besucher unser Haus gekannt haben vor der Ausstellung. Ich glaube wir können schon auch Früchte aus ENTSCHEIDEN ernten. Wir haben uns ja auch mal scherzhaft überlegt, dass wir auf das Plakat schreiben müssten: Von den Machern von ENTSCHEIDEN. Und gleichzeitig finde ich es auch ein bisschen tragisch. Weil jetzt wo wir die Marke langsam etabliert haben, verschwindet sie wieder.

Und dann heisst es: Haus der Gegenwart. Von den Machern des Stapferhauses.

Genau. Ist es schlau, auf Kosten der Marke die Ausstellungen in den Vordergrund zu stellen?

Ich habe mir vorher gefragt, dass es langsam wechselt, dass es möglicherweise damit zu tun, dass ihr langsam eine kritische Dichte erreicht habt von der Wahrnehmbarkeit. Vorher war es erstaunlicherweise noch nicht vorhanden.

Wir hatten bei ENTSCHEIDEN auch 5 Mal mehr Besucher als bei HOME. Es ist quantitativ.

Ja, und irgendwo, ihr seid immer mehr in den Medien, ihr habt eine breitere Öffentlichkeit in den letzten paar Jahren. Ich glaube es ist wirklich gerade eine Phase seit ENTSCHEIDEN, wo man ein bisschen heraustritt aus diesem Insider-Programm, aus der Pionierzeit. Und dass man das jetzt wieder verlassen muss im Hinblick auf das Haus der Gegenwart - das ist ja noch gut. Sonst wird es ja noch langweilig. Jetzt kann man tatsächlich eine neue Geschichte losstreiten.

Ich habe schon das Gefühl, dass das HDG eine Riesenchance ist, das Haus stärker zu branden.

Man startet an einem ganz anderen Ort.



Aber gleichzeitig wäre es schade, wenn siebzig Prozent des Plakats CD HDG wären, und die Ausstellung nur einen kleinen Ausschnitt erhält. Ich finde es lustvoll und richtig, dass man die Leute über Themen gewinnt.

Ich glaube auch dass das nach wie vor so bleiben wird. Ich glaube das Branding des HDG wird in der Zeit von jetzt, Planung, Bau und Eröffnung wird viel mehr über PR und Medienberichterstattung laufen, über die ganze. Wir müssen dann noch ein paar schlaue Kniffs mitliefern, dass die Leute verstehen, dass das Stapferhaus jetzt zum HDG wird. Aber ich glaube du hast A sehr viele Inhalte die dukommunizieren kannst. Du hast mehr Chance eine Öffentlichkeit zu erreichen und einer Öffentlichkeit klar zu machen, dass es miteinander zu tun hat, auch wenn das Stapferhaus verschwinden wird.

Diese Frage ist noch nicht ganz geklärt. Es gibt natürlich schon Leute, die finden, dass man unbedingt am Namen „Stapferhaus“ festhalten muss. Leute die uns schon lange kennen.

Es tut immer weh. Die Leute wollen auch nicht, dass GC und FCZ zusammenkommen. Weil sie das Gefühl haben, das sei unmöglich. Aber irgendeinmal passiert es, und ein Jahr später redet keine Sau mehr davon, dass es schwierig war.

Ich bin auch so ein bisschen am Schwanken. Einerseits sehe ich in unserer Geschichte viele interessante Anknüpfungspunkte. Wo man sagen kann: Eigentlich machen wir genau das gleiche, dass wir schon Neunzehnhundert gemacht haben, die Round Tables-Geschichten, einfach nicht mehr in einem geschlossenen Rahmen, sondern mit einem breiten Publikum. Und auch dieser Philip-Albert Stapfer, der ja Bildungspolitiker war. Und wenn wir uns vermehrt als Bildungsinstitution verstehen, dann gibt es einen Punkt, wo man anknüpfen kann, aber gleichzeitig muss man weit ausholen. Oder wie Detlef zurecht sagte: Es ist trotzdem nicht Pestalozzi, wo alle wissen, wofür er gestanden ist.

Den Stapfer kennt niemand.

Und eben du hast auch gesagt: Das Bild, du findest es falsch, das aus dem Tagungsort, das schwarz weisse. Wir haben im Haus ein relativ schlecht ausgeprägtes Geschichtsbewusstsein. Die eigene Geschichte ist nicht so ein Thema,

das merke ich auch bei mir selber immer wieder. Und gleichzeitig: Manchmal überlege ich mir aber auch: Könnte das nicht ein Kapital sein, an dem man anknüpfen kann?

Natürlich. Wenn man jetzt einfach kommen würde und sagen: Hier ist das Haus der Gegenwart, und wir machen das neu, und wir haben keine Geschichte. Dann hast du unter Umständen ein paar Fragen und ein Glaubwürdigkeitsproblem. Können die das wirklich? Die Vergangenheit ist extrem wichtig in diesem Zusammenhang.

Du siehst die Geschichte als Leistungsausweis.

Natürlich.

Aber nicht als, ich sage jetzt mal; kulturelles Erbe, das in die Zukunft geführt wird. Man könnte es ja auch so anschauen.

Auch. Das eine ist der Leistungsausweis für die die wissen wollen, ob die das überhaupt können. Wenn jemand Millionen gibt, dann wollen die sicher sein, dass es keine Bruchlandung gibt.

Ich glaube das ist ein riesiger Vorteil. Dass wir sagen können, wir führen ein erprobtes, erfolgreiches Modell in die Zukunft.

Das Bild: Ich habe nicht gesagt dass das Bild in eurem Zusammenhang nicht interessant ist. Ich glaube es kommt darauf an, wie und wie man es einsetzt. Was man damit ermitteln will. Wenn man die Erfolgsstory vermitteln will, ist das im Moment sicher nicht das richtige Bild.

Was mich noch interessiert: Wie fest ist Identität, und das ist ja dein Job, du machst nichts anders als Identität bestimmen und für Kunden hinaustragen. Ich frage mich dort manchmal. Wie fest ist es überhaupt möglich, die Zügel in der Hand zu haben, wie die Wahrnehmung gegen aussen ist. Weil es gibt immer noch die andere Seite, das ist diese Image-Geschichte, die man nur begrenzt steuern kann. Die sich von der Selbstbehauptung unterscheiden kann. Das Auseinanderklaffen von Selbst- und Fremdwahrnehmung, die zu einer Identitätskrise führen

kann.

Im besten Fall hast du die Zügel natürlich in der Hand. Dass du agieren und mitbestimmen kannst. Anstatt dass dir von aussen aus irgendwelchen Ereignissen heraus dir ein Image aufgedrängt wird, das man fast nicht mehr loswird. Wir kennen ein paar Marken oder Restaurants. Das Gerulich, das zum Kraft gehört. Die haben lange waren die hochpreisig mit einem Spitzenkoch positioniert gewesen. Und machten dann einen Wechsel zu einem jüngeren Team, einem jüngeren Konzept. Haben dann aber noch Streit erhalten in dieser Situation, es funktionierte nicht. Dann verliess man die Strategie wieder. Und dann wollte man sich neu positionieren und man merkte halt: Entweder gibt es ein Vakuum, die Leute wussten nicht mehr was Greulich ist. Oder dann war es ein Image von früher, das man fast nicht mehr wegstreift. Im Sinne von: Dort gehen wir doch nicht hin, das ist der teure Laden mit diesem Spitzenkoch. Dabei ist der seit fünf Jahren nicht mehr dort.

Cablecom ist auch so ein Beispiel, oder. Nur weil man einen neuen Namen und ein neues Logo hat, heisst es noch lange nicht, dass man seine schlechte Reputation einfach so abstreifen kann wie ein Kleid.

Nein, das geht nicht. So einfach ist das nicht. Aber bei euch würde ich das sowieso positiv sehen. Ihr seid das Stapferhaus und ihr werdet zum Haus der Gegenwart. Und ihr profitiert von diesem alten Kleid, dass es eben ein gutes Image hat.

Eine ganz grobe Metapher, die für meine Arbeit gesetzt habe, die auch ein bisschen aus dieser ENTSCHEIDEN-Metapher kommt. Das Leben in der Multioptionsgesellschaft, wo alles möglich ist: Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist. Also ein bisschen diese Arbeit am Selbst, man muss immer optimieren, was natürlich auch eine Kehrseite hat.

Das klingt anstrengend.

Ist es auch. Aber gleichzeitig habe ich das Gefühl, das passt extrem gut zu uns, weil wir gezwungen zur Veränderung sind. Zum Glück aus dem Erfolg heraus, und nicht aus dem Defizit, das natürlich eine komfortable Situation ist.

Wieso sagst du Veränderung?

Veränderung nicht im Sinn von unserem Kern, sondern von unserer Hülle. Weil wird ein neues Haus erhalten. Es passiert etwas. Ich finde es schon einen Unterscheid, wenn wir ein fixes Haus haben. und das Leben im Provisorium dann vorbei ist. Und gleichzeitig habe ich das Gefühl, dass wir nicht allzuviel anders machen müssen als bisher. Wir müssen uns verändern, aber gleich bleiben, was natürlich ein Paradox ist.

Vielleicht ist Veränderung das falsche Wort. Vielleicht müsste man eher von Entwicklung sprechen. Ich glaube nicht, dass ihr euch verändern müsst. Ihr seid jetzt einfach schon so reif, dass ihr ein Einfamilienhaus kaufen könnt.

...nachdem wir vorher immer in einem besetzten Haus gewohnt haben?

Ja, genau.

Ihr seid jetzt schon ein bisschen etablierter, und könnt euch ein Einfamilienhaus leisten.

Das sehen wir dann.

Ich war heute noch ein bisschen auf eurer Website. Und das Portfolio ist sehr heterogen. Ihr habt einerseits Kunden aus dem Hotel- und Restaurantbereich, dann habt ihr etablierte Medien wie Ringier und NZZ, und dann noch Kulturinstitutionen wie das Fabriktheater und das Stapferhaus.

Genauso ist es. Ein Drittel Kultur, ein Drittel Verlagshäuser und Dienstleistungsunternehmen, und ein Drittel Gastronomie und Hotellerie.

Ich verstehe deine Rolle so, dass du dir die Identität der Kunden ein bisschen aneignen musst, dass du etwas glaubwürdiges kreieren und verkaufen kannst. Wie machst du das, wenn das Portfolio so divers ist? Ist das ein journalistischer Prozess, dass du wie eine Recherche machst, um herauszufinden, wer die Kunden sind?

Es ist so wie beim Sprachen lernen: Wenn du schon neun Sprachen kannst und eine zehnte dazulernst, dann ist die zehnte nicht mehr so schwierig wie die ersten drei. Das ist das einte. Das andere ist, und das ist ein bisschen persönlich, und ich habe auch lange mit dem gehadert, ich bin ein recht interessierter Mensch. Du kannst bei mir mit irgend etwas kommen, und ich bin relativ schnell recht begeisterungsfähig. Das ist ein Vorteil, wenn man keine Angst vor Neuem hat, es ist aber natürlich auch die Gefahr, dass du immer wieder überetwas neues stolperst und immer wieder das Gefühl hast: Wow, jetzt setzte ich mich mit dem auch noch auseinander. Also auch ein bisschen das Verzeetteln des Fokus.

Da bist du vielleicht gar nicht so anders als wir. Wir haben ja auch in keinem Bereich Expertise, sondern einen guten Überblick, aber wir sind fähig, dort in die Tiefe zu gehen, dort wo es uns interessiert.

Ich behaupte schon auch von mir, dass wir eher eine Universal-Arrounder-Mentalität an den Tag legen, die eigentlich in einer total spezialisierten Welt, wie wir sie ja heute antreffen, wo es für jedes Problem ein spezialisiertes Unternehmen geben könnte, dass wir da ein bisschen unorthodox sind, aber letztlich können auch wir uns verstellen. Wir sind am Ende des Tages einfach auch nur die, wo wir sind, und die Leute, die wir bei uns haben, die die diese Allrounder-Mentalität haben, dieses Hands-On-Studiomässige, das passt. Und wenn wir dann sogar noch diese Kunden finden, die das suchen und wo das auch matched mit ihren Bedürfnissen, dann ist das der Optimalfall. Aber eigentlich schwimmen wir da schon ein bisschen gegen den Strom des Zeitgeists. Und diese Spezialisierung ist eigentlich recht traurig. Wenn man denkt man wird durch die Spezialisierung und klare Rollenzuteilung effizienter, kann das auch unter Umständen zu einem Desaster führen, weil niemand mehr miteinander richtig redet.

Oder weil die Identität nicht mehr so kongruent aussieht gegen aussen.

Ja, genau. Und diese Person, die das völlig leitet, zum Beispiel bei „Zürich isst“.

Das Erscheinungsbild hat mich übrigens auch ein bisschen an ENTSCHEIDEN-Silhouetten erinnert. Es hat auch diese Überlagerungen.

Dort liegt es ein bisschen im Argen. Sie die da Projektleitung machen, weil sie

ihre Identität des Projektes komplett. Sie haben das Gefühl für die Identität komplett verloren. Sie schwimmen komplett. Weil sie, und das ist einfach ein Fehler gewesen, sie haben sich zu fest begonnen, verschiedene Partner reinzunehmen, die jetzt alle ein bisschen reinredet und jeder sieht es ein bisschen anders. Und das macht die Sache.

Es ist noch schwieriger, wenn man die Identität nur als verkaufsförderndes Argument begreift und diese Identität nach diesen Kategorien bildet und verändert, dann ist es schwierig. Das ist das was die Corporate Identity-Literatur ein bisschen suggereiert. Das man das steuern kann. Und ich glaube das ist immer in bisschen schweirig. Schlussendlich steht und fällt eine Institution mit ihren Mitarbeitern, wie Sibylle im Gespräch so schön gesagt hat. Und wenn wir alle nicht mehr im Stapferhaus arbeiten, dann gibt es das Stapferhaus so nicht mehr. Und ich nehme an das ist bei euch ähnlich.

Wenn du so eine künstliche Identität rüberstülpest, wie bei einem Produkt, dann bist du natürlich auch austauschbar.

Gibt es denn das, dass Kunden fordern, und du sagen musst: Ich habe habe das Gefühl das ist für euch nicht der richtige Weg, weil das seid nicht ihr? Ihr könnt euch nicht so verbiegen? Erlebst du dieses auseinanderklaffen von Selbst- und Fremdbild bei Kunden?

Je grösser die Kunden sind, desto allgemeiner müsstes du das dann definieren können. Je mehr dass es unabhängig wird von einzelnen Personen, vom Charakter der Menschen, die dort arbeiten, desto allgemeiner wird das Ganze. Ein Grossunternehmer oder mittlere Unternehmer, die muss man ja losgelöst von diesen Menschen definieren.

Aber dort gehst du ja trotzdem von Annahmen aus, für was das die stehen. Im NZZ Spot zum Beispiel. Dort kommt der Soundtrack dann ja auch von Nik Bärtsch und nicht von Skor. Du gehst ja auch von einem Bild aus, das zu dieser Organisation passt. Man reproduziert dann ja vielliecht auch etwas, wo man das Gefühl hast, diese Organisation steht für das. Und das geht wahrscheinlich auch nicht anders.

Unbedingt. Die andere Version wäre, dass man so einen starken Stil hast, dass die Leute zu dir kommen und dann auch das erhalten. Studio Ackermann zum Beispiel, die sehr so mit dem Style der Ära aufgesogen hat, als Art Director von Vogue oder einem anderen grossen magazin (recherchieren), und dann sieht alles ein bisschen gleich aus.

Das ist eine Verhandlungsfrage, oder: Wie fest tragst du als Gestalter die Identität gegen aussen. Oder wie fest passt man sich einem Kunden an. Ihr habt ja auch eine einheitlich Sprache. Ihr wollt ja auch einen Stil haben.

Ich behaupte, dass wir keinen Stil haben.

Das ist kein Anspruch von euch?

Nein, wir wollen das auch gar nicht. Wie wollen für den Kunden, für das Projekt das richtige machen.

Diese Rollenfrage müsst ihr für euch aushandeln, und ich weiss auch, dass andere Büros diese Frage anders beantworten. Das merke ich beispielsweise bei der Raffinerie. Die haben diesen Gestaltungswillen viel mehr. Und bei euch ist es ein anderer Prozess. as ist ein bisschen wie bei der Architektur. Wenn man Herzog und de Meuron oder Kolhaas bestellt, dann weiss man auch, was man erhält.

Es ist eine Autorenfrage. Und wir behaupten, dass wir das nicht machen. Sondern wir versuchen, mit der Identität von dem Haus, oder mit der identität einer Ausstellung zu arbeiten. Wir versuchen, ganz stark darauf einzugehen, und eine Lösung zu finden, ein Ausdruck, die Kleider zu finden für das, was drinsteckt.

Das ist eine gute Überleitung. Unsere Plakate hat ja früher Phiip Clemens gemacht, unser Szenograph. Überlegst du dir dann auch, ob ein Plakat zu unserem Haus passt, dass es sich wie in eine Tradition einreihet? Ich mag mich erinnern, dass es beim Ende von HOME einen starken Bruch gab, den ich auch total wichtig fand bei HOME. Als man sagte: Das Fadennetz, das versteht kein Menschn, man muss das Thema raustragen, und das Sprengpotenzial, das das Thema hat, thematisieren: Was macht die Digitalisierung mit unserem Leben? Hast du das Gefühl, es muss ein gutes Plakat zum Thema sein, oder ein gutes Stapferhaus-

Plakat?

Das ist völlig klar. Ein gutes Plakat zum Thema Geld.

Was muss ein Plakat leisten? Das frage ich mich immer wieder?

Es muss eine Reduktion bilden. Auf den vielschichtigen Inhalt, den das Thema in der Ausstellung hat, transportieren. Eine attraktive Reduktion bieten. Und auch ein gewisser Wiedererkennungswert und sich Abgrenzt, gewisser Reibung erzeugt, und in den Köpfen der Leuten hängenbleibt. Es muss überraschen. Es muss nicht trivial sein, nur weil es um Werbung geht. Es kann eine gewisse Mehrdimensionalität haben. Es kann einen Denkraum öffnen, dass die Leute nicht genau wissen: Weshalb kommt dieses Geld aus dieser Wolke? Es darf auch ein paar Unsicherheiten lassen. Aber es muss eigenständig sein, es muss...

Für mich war es total wichtig, dass keine Münze vorkommt. Von Anfang an.

Oder ein Sparschwein. Das wäre schlimm. Dann ist man wirklich nicht weitergekommen mit dem Inhalt und mit der Ausgangslage, wenn man auf so trivialen Metaphern herumreitet.

Ich merke schon dass unser Plakat auch aneckt im Sinne von dass es nicht alle verstehen. Dass sie denken: Ist das Sicientology? Und eigentlich ist das genau der richtige Impuls.

Dass ein Denkraum aufgeht und gewisse Irritationen weckt, das muss nicht schlecht sein. Noch besser ist es natürlich wenn man euch tatsächlich kennt und sagt. Aha, Stapferhaus, was haben Sie jetzt wieder angerichtet? Dann weiss man, dass ihr einen Schritt weitergeht, als eine Trivialisierung eines Ihalts. Und das ist ja lässig, für einen solchen Kunden zu arbeiten. Man weiss, dass man dort grübeln kann, und Lösungen suchen und finden. Weil ihr das auch wollt und unterstützt. Das ist diese Gratwanderung. Man hat eine gewisse Irritation, was ist jetzt der Himmel? Das Scientology-gehabe, und andererseits hat man so etwas direktes wie das Wort GELD, auch noch mit diesem Untertitel.

Für mich hat es zwei Stärken. Es sagt für mich einerseits: Die Ausstellung hat

mit alles anderem zu tun, als mit Geld als Materie. Und zweitens, und daran haben wir ja lange gearbeitet und gekämpft, dass man das Thema lustvoll vermitteln kann und nicht schon mit dieser Ambivalenz einsteigt.

Dort seid ihr ja auch wirklich stark. Es ist wie Geschichte im Raum. Eure Ausstellungen kommen ja sehr erzählerisch und interaktiv daher.

Bei Interaktiv muss man aufpassen. Bei GELD gibt es eigentlich eher erzählerisch im Sinne von dass wir die Dramaturgie vorgeben. Ich glaube es gibt relativ wenig Spielraum für die Interaktion, und das ist ja bewusst so. Oder wenn du interagierst, dann interagierst du mit einer Maschine. Ich finde diesen Begriff manchmal ein wenig schwierig.

Was passiert ist, dass die Leute irgendetwas von sich selbst eingeben können, und dass eine Art Selbstspiegelung passiert. Das ist ja eine von euren Spielarten, die ihr auch im Griff habt. Und hoffentlich auch im HDG vorkommen werden. Und das haben die Leute gern, über sich selbst etwas erfahren.

Das muss unbedingt der Fall sein. Aber das ist für mich. Diesen Anspruch habe ich auch wenn ich ins Kino oder ins Theater gehe. Das ist etwas für mich mitnehmen kann.

und meistens passiert das ja auch. Es beruhigt einfach deine Synapsen, und plötzlich hängen zwei ineinander ein und man merkt, genau

Es ist vielleicht auch eine Art Selbstvergewisserung.

Ja, man kommt auf irgend einen Gedanken, auf den du sonst nie gekommen wärst. Aber er wurde in dir drin über einen kulturellen Beitrag ausgelöst. Das ist ja wahrscheinlich der Grund, weshalb wir uns Kultur leisten.

Kultur leisten ist ein guter Übergang. Also ich möchte jetzt nicht auf den Kulturbegriff sprechen, sonst sitzen wir in vier Stunden noch da. Eine meiner Grundprämissen ist, dass wir anders über Kommunikation nachdenken müssen, weil wir per Definition einen anderen Auftrag haben als eine Seifenfabrik. Und das Bild der Seifenfabrik hat Sibylle ein paar mal verwendet, wenn wir zu plakativ

geworden sind dann sagte sie „hey Freunde, wir verkaufen im Fall keine Seife“. Und das hat mich schon beschäftigt. Und ich habe die Antwort auch noch nicht gefunden. Ich habe mich auch gefragt: Arbeitest du anders mit uns als mit einer Bank? Ich nehme an du hast wahrscheinlich eine andere Meinung.

Eigentlich glaube ich, dass wir am Schluss des Tages nicht anders arbeiten. Es ist einfach ein komplett anderer Inhalt und somit auch ein anderer Anspruch an das Resultat.

Für dich ist eine Ausstellung ein Produkt wie jedes andere?

Ja ich glaube schon.

Ich war bei Beat Hächler, der früher Co-Leiter im Stapferhaus war und heute das Alpine Museum leitet. Ich weiß nicht ob du kennst, wie er gegen aussen tritt. Es ist sicher dezenter, und kulturriger als wir. Ich habe ihn auch gefragt: Weshalb bist du nicht lauter in der Kommunikation, weil er mal in einem Interview gesagt hat, dass man Lärm machen muss, um sich Aufmerksamkeit zu verschaffen. Er sagte: Er hat das auch ein bisschen satt, sich um jeden Preis zu verkaufen. Das plakative. Dass ein Projekt auch für sich sprechen muss, oder kongruent sein muss mit dem Inhalt. Wenn man alte Stapferhaus-Plakate anschaut. nonstop finde ich wirklich auch kein gutes Plakat, aber. Es war viel mehr Art pour l'art als ENTSCHEIDEN oder GELD. Als ich begonnen habe: Ich wollte ja nie eine Kommunikationskarriere machen, aber ich fand immer das Haus total spannend. Und ich fand dass es der richtige Ort für mich ist und dass ich hier arbeiten möchte. Aber die 4 Jahre seit ich im Stapferhaus bin, dann merke ich dass die Zahlen immer wichtiger werden, und dass ich versuche, immer noch plakativer zu sein, und mehr Wirkung zu erzielen.

Das ist auch dein Auftrag. Das zeigt sich extrem in dieser Investorenbooklet-Geschichte, die wir miteinander anschauen. Das ist unsere Aufgabe, zusammen mit euch etwas zu entwickeln, das eine Chance hat, bei denen, dieses Türchen zu öffnen. Und wenn da art pour l'art passiert, dann muss man es gerade nicht mehr machen. Ich finde, da liegt der Hund begraben in dieser Lösung mit der Raffinerie.

Das erinnert mich auch. Dass es total verschiedene Herangehensweisen sind. Und ich weiss auch nicht. Ich schwanke auch ein bisschen grundsätzlich. Geht es nur darum zu sagen: GELD. Komm in die Ausstellung, du Affe. Oder soll es sich auch ein bisschen für sich sprechen?

Nein, es ist viel subtiler. Wenn du so funktionierst wie wenn du ein Ragusa verkaufst, dann geht es wahrscheinlich nicht.

Zum Beispiel für die Verlängerung von GELD, die sich ja abzeichnet. Da hätte ich total Lust, inhaltlich zu arbeiten, indem man vielleicht auch die Ergebnisse dieser Befragungsstationen aufgreift, achtzig Prozent der Menschen würden für achtzig Prozent keinen Regenwurm für tausend Franken essen. Und gleichzeitig würde es ja auch zur geistigen Auseinandersetzung anregen, wie es in unsrem Stiftungsauftrag steht. Das kann ja auch auf einem Plakat passieren. Aber die Frage ist dann: Merken die Leute, dass es dazu euch eine Ausstellung gibt, und dass sie dahin kommen sollen?

Vielleicht lässt sich das ja kombinieren. Es heisst ja nicht, dass man ohne Inhalte kommunizieren muss. Im Besten Falls sind ja die Welten kongruent. Also der Inhalt, den ihr habt und den ihr vermitteln könnt, ist ja viell besser. Man hat sogar Material, dass sich kommunizieren kann.

Es ist ideal. Aber eben. Schlecht wäre, wenn die Leute finden würden: Yes, interessant, gute Kampagne, aber nicht begreifen, dass es auch noch eine Ausstellung gibt. Das Produkt sozusagen zu kurz kommt. Und da ist das Stapferhaus, die Ausstellung GELD plus die Kampagne, dann hat man drei Dinge, die man kommuniziert.

Ja, das stimmt, da muss man schon aufpassen, dass man da nicht zu viel will, oder dem zu viel zumutet. Eigentlich geht es ja darum, die Verlängerung zu kommunizieren.

Ich merke halt einfach, dass die 15'000 Stutz oder 20'000 Stutz für eine APG-Kamagne sind lächerlich zu Swiss Re oder so. Und gleichzeitig merke ich: Bei uns ist es intern extrem viel Geld, wenn ich merke, wie sorgfältig wir zum Teil sonst mig Geld umegehen, und dann Sachen weggestrichen werden in der Ausstellung

wegen fünftausend Stutz. Und ich merke: Ich habe die Verantwortung, mit dem Geld etwas anständiges und etwas effektives anzustellen.

Das kann natürlich eine Bremse sein, wenn du sagst: Ja weisst du, der Inhalt muss von selber. Natürlich muss der auch von selber. Aber wenn ihr ein Budget habt zum kommunizieren, dann müsst ihr das beste daraus machen. Und dieser Lautstärkereger, wie man den genau einstellt. Also die Antwort vom Hächler, da schadet er sich höchstens selber.

Vielleicht muss ich etwas differenzieren. Er hast gesagt, dass das der erste Teil der Antwort ist. Und der zweite ist: Es kann nicht sein, dass die Leute aufgrund eines Plakats nicht in die Ausstellung kommen. Also die Ambivalenz die er sieht zwischen verkaufen und vermitteln.

Die Wahrheit liegt wahrscheinlich irgendwo in der Mitte. Ohne eine gute Ausstellung nützt dir das beste Plakat nicht. Ohne ein gutes Plakat hast du deine Arbeit nicht richtig gemacht. Es ist beides. Im besten Fall hast du eine gute Ausstellung und ein gutes Plakat. Du hast eine gewisse Lautstärke die auch stimmt für dieses Produkt. Aber man ist in Konkurrenz zu ganz vielen anderen.

Ja, und auch mit dem Alpamare, an einem verregneten Sonntagnachmittag. Dann kann es brutal sein mit einem Thema wie GELD.

---

vielleicht noch abschliessend. Was ich interessant finde ist dass du ja nicht nur mit uns in der Kulturkommunikation Wirkung erzielst, sondern auch mit dem Fabriktheater. Was hat es für Reaktionen gegeben auf diese Kampagne? Hat es eine Debatte ausgelöst?

Ein Debätteli. Zum Teil auch von privaten Leuten, die das fotografiert und auf Facebook gestellt hat und geschrieben haben, der Roten Fabrik müsse man den Hahn abstellen, das seien gerade die rechten. Also Reclaim the rote fabrik. Das ist eine interessante Identitätsfrage aufgekommen, die in diesem Zusammenhang immer wieder aufkommt. Das Fabriktheater ist relativ eigenständig von der roten Fabrik, macht auch ein super Programm, währenddem die rote Fabrik als

ganzes eher am Pennen ist. Punkto Dynamik und Weiterentwicklung. Die Kritik ist an sich berechtigt an der roten Fabrik. Nur kann man es, uns das ist das Problem dass das Fabriktheater hat, nicht lösen von der roten Fabrik. Mit dem Namen eh nicht. Weil eigentlich ist es ein bisschen ungerecht. Weil sie leiden am schlechten Image der roten Fabrik.

hat die rote Fabrik ein schlechtes Image?

Jaja.

Als verpennte Kulturinstitution?

Jaja, sogar unter den Kulturschaffenden. Dass da nicht viel läuft. Es ist ein bisschen verstaubt. Und das Plakat hat eine Diskussion ausgelöst, dass zum Teil das Fabriktheater zum Stellvertreter der ganzen Institution wurde. Das ist sehr unfair. Weil das Fabriktheater mit einem minimalen Budget ein sehr gutes Programm und hat offenbar gleich viele Zuschauer pro Jahr wie das Theater Neumarkt hat. Da sieht man ein bisschen, in welchen Relationen dass man ist.

Neumarkt finde ich auch sehr spannend zum Thema Identität. Was passiert, wenn die Intendanz wechselt, und die ganze Identität ausgehöhlt wird und steht und fällt mit diesen Leuten, die Schauspieler, ein Publikum, und eine Haltung hereintragen und dann weitergehen, und dann wird die Hülle wieder gefüllt von jemand anderem.

Dieses Mal ist es echt misslungen, dieser Wechsel. Aber jetzt kommt die zweite Frage ins Spiel. Man kann eine Kulturinstitution nicht so eine buchhalterische Vorgabe machen. Im Sinne von ihr müsst sieben Mal mehr Zuschauer haben, sonst geht das nicht. Sonst landen wir bei einem Kultuverständnis, das auch nicht geht. Aber das hat für mich auch damit zu tun: Muss man ein Publikum in eine Ausstellung prügeln?

Aber es ist doch auch so. Letztlich wird der Erfolg daran gemessen, wie viele Leute ihr habt.

Das ist das was Sibylle sagt: Du kannst schon mit schönen Expertentestimonials

hausieren gehen. Aber sie haben nie die gleiche Wirkung wie wenn man sagt: hunderttausend Besucher. Dann hat du eine andere Aufmerksamkeit.

Das ist wie bei diesen ADC-Preisen. Wir haben lange nie was gemacht. Weil wir gefunden haben: Es ist alles Bullshit. Ist es natürlich auch. Aber wenn du einen solchen gewinnst, dann trotzdem, das ist auch wieder so eine Reduktion, man hat dann das Gefühl, dass es ein Ausdruck der Glaubwürdigkeit von dem Unternehmen ist. Auch wenn es schon fast eine eingekaufte Medaille ist. Aber es funktioniert offenbar. Und somit muss man dieses Spiel auch spielen.

Das ist mir schon klar. Ich wäre der Letzte der sagt: Kultur ist reiner Selbstzweck. Wir leben in diesem Kulturinfarkt, wie es Pius Knüsel auf den Punkt gebracht hat. Und wir sind gezwungen, uns zu verkaufen. Und gleichzeitig ist für mich manchmal diese Grenze sehr ambivalent, oder sie kann sich auch verschieben.

Aber ich denke die intelligenten Leuten, die es in diesem Steuerungsausschuss hat, wo dann schon auch dafür stehen, dass man den Bogen nicht überspannt. Dann muss man auch das Gefühl haben um zu wissen was noch geht, und was nicht mehr geht.

Es ist noch spannend. Eigenwahrnehmung. Ich habe das Gefühl: Ich nehme uns nicht so als Sellouts wahr. Aber wenn ich mit meinen Freunden in der ZHdK rede, dann sieht das Stapferhaus bei vielen Leuten etwas verpönt. Und weißt du: Genau weshalb wir so erfolgreich sind. Das ist dann ein wenig verärgert.

Es gibt aber auch das Wort Neid.

Ich glaube du kannst einfach nicht cool sein, wenn man dieses breite Publikum erreicht.

## 6. a. Leitfaden Duerschlag

Wie bist du auf das Stapferhaus gekommen?

Wie erklärst du jemandem, was wir machen?



Organisationen sind wie Menschen. Was macht für dich den Charakter „Stapferhaus Lenzburg“ aus?

Kann man das Stapferhaus in Begriffe fassen?

Was macht für dich das Stapferhaus im Kern aus?

Was denkst du, was stiften unsere Ausstellungen für einen Nutzen?

Was steht für dich im Vordergrund: Kultur oder Bildung?

Selbst- vs. Selbstwahrnehmung bei den Besuchern. Ist es eine konsistente Fremdwahrnehmung?

Wie reagieren die Besucherinnen und Besucher auf die Arbeit?

Was weißt du über die Geschichte?

Verstehen die Leute, was das Stapferhaus ist?

Schloss vs. Zeughaus

Warst du schon mal auf dem Schloss?

Ausbaden, was im Schloss angerichtet wurde?

Ist Identifikation mit dem Schloss möglich?

Insider-Rolle

Zeughaus: Sind die Leute zufrieden damit?

Eine Identität aneignen

Wie bist du in diese Rolle geschlüpft?

Was ist das für ein Prozess?

War es schwierig, sich mit Stapferhaus zu identifizieren?

Brain Drain?

Kommunikationsfluss Zeughaus/Schloss

Es es schwierig, etwas hinauszutragen, was andere bestimmen?

Wie fest fühlst du dich als Identität?

Kleidung: Hilft das?

Was schätzen die Leute an unseren Ausstellungen?

Fünferliraum als Kommunikationsmaschine

Dein Bild in allen Zeitungen

Wie frisch ist das Stapferhaus, wenn es sesshaft wird?

## 6.b. Transkript Duerschlag

Eine banale Frage: Wie bist du auf das Stapferhaus gekommen? Was war dein erster Kontakt?

Das war noch während meinem Studium. Bei Walter Leimgruber. Und zwar mussten wir bei einem Fachkolloquium. Und es war eine obligatorische Exkursion ins Stapferhaus. und ich war an dem Termin krank und konnte nicht, aber ich muss noch einen Bericht schreiben, damit ich meine Note gekriegt hätte, und bin dann auf eigene Faust hingefahren.

Und dann bist du im Schloss gelandet.

Nein zum Glück nicht. Aber ich dank erstmal: Oh mein Gott, wo bin ich hier gelan-

det. Und das war die Ausstellung HOME.

Ist „oh mein gott“ gut oder schlecht?

Ich war völlig hin und weg. Ich hatte überhaupt keine Ahnung, was mich erwartet, und das fand ich auch gut. Ich dachte eher: Ich gehe jetzt da hin weil ich das ja muss, wegen der Punkte. Und ich hatte keine grosse Ahnung was das Stapferhaus ist, und was da passiert und bin da hingefahren und war völlig baff. Ich war total begeistert, weil es halt einfach. Das was die Kulturanthropologie ausmacht. Die meisten Medien sind halt eigentlich traditionell Museen oder vielleicht noch Ausstellungen, die zum Teil auch mit der Kunst verbunden ist, aber für mich war es halt so DAS Kulturanthropologiemuseum.

Also so angewandte Kulturanthropologie?

Genau. Und halt auch so aufbereitet, dass es halt alle anspricht. Weil es halt einfach jeder Mensch kann sich ein Stück weit damit identifizieren, der in dieser Gesellschaft lebt.

War es dir nicht fast zu profan, mit deinem kulturwissenschaftlichen Hintergrund und deinem Rucksack, den du mitgenommen hast?

Ich mein erstens war es schon lange her und ich weiss nicht mehr hundertprozentig was ich da gedacht hab. Aber ich war begeistert, und mir sind noch ein paar Sachen hängengeblieben. Ich habe mich ein bisschen schlecht orientiert. Bis ich in diesem Raum gelandet bin mit den Computerspielfiguren, und so dachte: Hä, gehört das jetzt noch zur Ausstellung? Aber was ich super fand, war diese einfache Aufbereitung von Meinungen zu Medien, geschichtlich betrachtet. Diese Giftschränke, die man aufmachen konnte. Das ist mir zum Beispiel sehr stark geblieben. Und vor allem weil man halt auch in der Kulturanthropologie mit qualitativen Methoden arbeitet, deshalb fand ich diese Filme, die Portraits fand ich sehr wertvoll. Das mit diesen Telefonen habe ich nicht ganz verstanden. Aber diese ganze Atmosphäre, es war halt einfach etwas anderes. Ich hab halt damals gedacht: Dort mal zu arbeiten, das wäre mega cool. Und das ist genau das was ich studiert habe. Und dann als ich das gesehen habe mit dem Praktikum, dann habe ich alles liegen gelassen und gewusst: Da will ich hin.

Du hast am Anfang gesagt: Ein Kulturanthropologie-Museum. Das ist ja ein bisschen der Hund begraben, auch im Bezug auf Identität. Weil wir uns nicht als Museum verstehen, aber für mich manchmal auch schwierig ist, mit dem Begriff Ausstellung zu operieren. Weil die Leute dann an Stellwände denken. Wenn du sprichst von Erwartungshaltungen. Dann ist es einerseits toll, dass man die Leute überraschen kann, und manchmal frage ich mich: Müsstest wir ein klareres Vokabular finden um zu sagen, wer wir sind? Weil jeder Begriff irreführend ist.

Das ist genau das problem, denke ich auch. Ich meine: Das Stapferhaus pricht Themen an, die alle betreffen. Was im kulturellen Ausstellungsbereich angeht, dann gibt es kaum eine Kulturinstitution, die so ein breites Publikum erreicht.

Und auch so einen breiten Kulturbegriff hat?

Das habe ich nicht gesagt. Darüber könnte man sich jetzt streiten. Aber auf jeden Fall eine Kulturplattform, sage ich jetzt mal, die ein unglaublich breites Publikum anspricht. Und da zu diesem breiten Publikum auch Menschen dazu gehören, die sich nicht jeden Tag mit der Frage auseinandersetzen, was Kultur eigentlich ist. und vielleicht noch eine Art: Alles was irgendwie ein Ort ist, wo man hingehet und Eintritt bezahlt und man sich etwas anschauen kann, ist ein Museum. Man kann sogar soweit gehen und sagen: Madame Tussauds ist ein Museum, weil da etwas ausgestellt wird.

Ich merke, dass viele Leute, meine Freunde zum Teil, die nicht blöd sind, dass dieser Museumsbegriff an eine Sammlung gekoppelt ist.

Aber das finde ich auch fraglich. Und ich finde: Mit wem man. Es gibt halt diese Diskrepanz zwischen: Man möchte ein möglichst breites publikum ansprechen, und dass man sich nicht intellektuell über die Besucher stellt, was ich ganz wichtig finde. Sondern versucht in einer Form zu kommunizieren, ddie alle irgendwie erreicht. Und ich finde das schafft das Stapferhaus auch sehr gut. Aber trotzdem: Wenn man sich darauf aufhängt, dass es kein Museum ist. Es ist eine Definitionssache, mit dem nicht alle etwas anfangen können. Selbst wenn ich sage: Ich arbeite in einer Art Ausstellungsplattform, die kulturelle Fragen bearbeitet...

Das wäre meine nächste Frage gewesen. Wenn du jemanden triffst und du sagst dass du beim Stapferhaus arbeitest, was sagst du? Wenn sie das Stapferhaus kennen?

Aber eben es ist genau der Punkt. Diese Definitionsfrage, es ist einfach ziemlich schwierig, aber man kann sich auch über den Kulturbegriff streiten. Der allgemeine Kulturbegriff beschränkt sich meistens auf Opern und Theater und Kunstausstellungen. Den Kulturbegriff, den ich habe, ist aber etwas völlig anderes.

Es ist spannend: In unserem Stiftungsauftrag steht: Das Stapferhaus ist einem breiten Kulturbegriff verpflichtet. Aber das ist bei uns gar nie ein Thema im Haus, das finde ich noch spannend. Weil die Frage nach dem Kulturbegriff in meinem Studium natürlich ein Dauerthema ist, beispielsweise wenn SRF 2 Kultur zu Besuch kommt. Ich habe das auch mit Walter Leimgruber gesprochen, und ich glaube die Frage interessiert uns nicht explizit, weil wir schon von einem sehr breiten Kulturbegriff ausgehen, dass alles von Menschen geschaffene irgendwie Kultur ist. Deshalb interessiert uns die Frage vielleicht gar nicht.

Das könntet ihr ja mal zum Ausstellungsthema machen: Was ist Kultur?

Könnte man, ja. Du hast gesagt das breite Publikum. Du bist ja mit diesem breiten Publikum im Kontakt. Was sind das für Reaktionen von Leuten, die normalerweise nicht in Ausstellungen gehen, die aber trotzdem kommen.

Jeder Mensch, der kommt, kommt mit seinem eigenen Päckchen. Als Vermittlerin schafft man es im besten Fall, das Päckchen dass jemand minimiert, zu öffnen. Das ist der Schritt Nummer eins. Das ist mein Job. Man sollte es schaffen, dass was die Person mitbringt, überhaupt zu öffnen. Und da hört es aber fast schon auf. Ich muss ein Beispiel vom Museum der Kulturen von heute bringen. Es ist ein perfektes Beispiel. Und zwar ist ein Besucher auf uns zugekommen, und es ging um buddhistische Mönchsgewänder, und wir haben gerade daran genäht, es gibt eine Mitmachstation. Und dann ist er auf uns zugekommen und hat gefragt ob wir denn überhaupt das kulturelle Wissen hätten, um das nähen zu können. Und wir haben gesagt, da kann jeder mitnähen, auch ein sechsjähriges Kind, und es geht um eine Art Gesamtding, und da hat es ihn ziemlich getroffen offensichtlich. Er hat sich eigentlich darüber empört, dass wir ohne diesen

kulturellen Background uns anmassen, so etwas zu nähen. Wir haben halt relativ schnell gemerkt, dass dieser Besucher ein sehr sehr klare Vorstellung von Kultur hatte, und dass man sich eigentlich eine andere kulturelle Praxis aneignet, sei kulturelle Verwässerung, hat er wortwörtlich so gesagt.

War er älter?

So mitte fünfzig. Und wir haben versucht, ihn dafür zu öffnen, dass auch die buddhistischen Mönchsgewänder, auch zehntausend kulturelle Transformationen durchgelebt haben, bis sie in dieser Form rausgekommen sind. Und auch in der Ausstellung sind Dinge, die nicht von zenbuddhistischen Mönchen gemacht worden sind, sondern von Künstlern. Und dann hat er gemeint, da kann doch nicht jeder transformieren wie er will, und wir haben versucht, ihn irgendwie dafür zu öffnen, aber er war nach dem Motto: Es macht keinen Sinn, mit ihm darüber zu diskutieren. Worauf ich hinauswill: Es gibt einen sehr schmalen Grat, wie man jemanden für ein Thema zu öffnen, und jemanden zu öffnen. Meiner Meinung schafft es das Stapferhaus sehr gut, Themen so neutral wie möglich aber so politisch.... Man kommt ohne Moralisierung nicht aus.

Das merkt man ja gut in der Ausstellung GELD.

Ja. Aber auf der anderen Seite geht es nicht darum, jemanden zu irgendetwas zu bekehren, sondern in allererster Linie das was er mitbringt an der eigenen Kultur, jemanden dafür zu öffnen. Das ist mein Gefühl. Die meisten Sachen sind so selbstverständlich, dass wir uns sie gar nicht mehr anschauen. Geld ist das beste Beispiel.

Ich denke im Vergleich zu einem Museum haben wir auch den Vorteil, dass wir keine keine Sammlung haben, und dass in dieser Sammlung eine bestimmte Wahrheit steckt. Sondern dass wir sowieso eine Fragehaltung haben, wenn wir uns an einem Thema annähern, und ein bisschen geschützt sind, von solchen Geschichten, wie du sie geschildert hast. Und das ist Beispiel auch bei diesen Social Media Geschichten in Museen. Ich glaube Social Media passt auch gut zu uns, weil wir primär Fragen stellen und nicht eine Wahrheit zur Diskussion stellen.

Das interessante ist, dass in dieser Hinsicht nicht so wahnsinnig viele Unterschiede sehe. Weil schlussendlich ist es egal, ob man ein Objekt hinstellt, was irgend eine Geschichte erzählt, oder ob man ein Thema ausstellt, das eine Geschichte erzählt. Wir haben fast tagtäglich Leute in der Ausstellung, die sich in irgendwelchen Statistiken aufhängen, die sich in einem Objekt aufhängen oder die im Offenbarungsraum sind und sagen: Das gefällt mir nicht. Das finde ich nicht in Ordnung.

Kriegst du das oft mit als Vermittlerin? Dass es Feedback direkt an dich gibt? Dass das was Sibylle und Detlef angerichtet haben, dass du dich in einer Rechtfertigungshaltung wiederfindest?

Nein, überhaupt nicht. Im Gegenteil. Genau solche Reaktionen sind ja wunderbar. Und ich finde auch irgendwie erwünscht. Es geht ja nicht darum zu sagen, die Statistik ist falsch. Sondern die Tatsache, dass ma irgendeiner Statistik nicht klarkommt zeigt ja eigentlich auf, dass man sich mit manchen Dingen nicht so intensiv beschäftigt hat wie man sich das selbst ausdachte, oder dass das einfach eine Reaktion hervorruft. Der Offenbarungsraum ist das perfekte Beispiel. Ich hatte neulich einen Besucher, der sass dann so in der Ecke und hat ein bisschen mürrisch geckuckt und hat gesagt er fände das dekatent und das findet er irgendwie nicht gut, dass man das macht, und er fühlt sich unwohl. Und dann hab ich das eigentlich positiv aufgegriffen und gesagt: Das ist doch interessant, dass das so eine Reaktion hervorruft.

Das ist passt ja sehr gut zum Projektionsflächen-Anspruch.

Genau. Und das ist ja eigentlich super. Und ich mein: Wenn das nicht passieren würde, dann würde etwas falsch laufen. Und ich meine an den völlig unterschiedlichen Reaktionen, mit denen jemand reinkommt (?), man muss sich dann damit auseinandersetzen, wie auch der Herr im Museum der Kulturen. Ich bin überzeugt dass er sich zu Hause selber gefragt hat: Verdamm: Ein Stückweit hat ihre Argumentation irgendwo auch Sinn ergeben. oder Man versucht wenigstens darüber nachzudenken. Jede Reaktion ist eine Reaktion, und wenn es da keine Reaktion wäre, dann wäre es auch verfehlt.

Bei GELD ist das spannend. Es gibt einerseits diese Vollgeld-Leute, und dann

gibt es auch diese Hardcore-Ökonomen, die vor einer Veranstaltung durch die Veranstaltung gehen. Und wie beide nicht zufrieden sind, sozusagen, beispielsweise bei Fiat Money. Oder bei den Säulen. Gibt es oft Fälle, wo du findest: Ich muss mich jetzt im Namen der Ausstellungsmacher erklären? Für das was angerichtet wrude im Raum?

Das erlebe ich sehr sehr sehr selten. Eigentlich kaum. Es passiert dann häufiger noch, dass man. Ich kriege praktisch mindestens fünf Mal in der Woche zu hören, dass jemand seinen Offenbarungsraum-Zeitfenster verpasst hat. Es ist also eher so organistorische Dinge. Oder eben das ist mir auch oft passiert, dass jemand von überzeugt war, dass eine Quelle nicht stimmt und dass man halt diese Facts and Figures nicht die einzige Wahrheit sind, oder dass jemand sagt: Das kann doch nicht stimmen.

Was sagst du dann?

Dann sage ich, dass das nach der Information von der und der Quelle stimmt. Und die Qulle die das Stapferhaus benutzt, sind ja anerkannt, also vom Bundesamt für Statistik oder von der ETH. und wenn man dann sagt: Wir haben die Zahl von der ETH, dann werden die Leute eher stiller.

Eigentlich könnte man das immer sagen, um jemanden zum schweigen zu bringen: Die Quelle stammt von der ETH.

Aber unabhängig davon erlebe das seltenst.

Ich habe gar nicht gewusst, dass du noch im Museum der Kulturen arbeitest. In der Kommunikation spreche ich ja immer von diesem berühmten breiten Publikum. Merkst du da einen Unterschied zum Museum der Kulturen. Merkst du dass ein anderes publikum kommt?

Absolut.

Was heisst das? Vergleicht man das mit einem klassischen Konzert und einem Bligg-Konzert?

(lacht) Ja. Etwas überspitzt gesagt. Es geht stark in diese Richtung.

Du hast ja gesagt du warst wahnsinnig überrascht als du zum ersten Mal im Stapferhaus warst. Nimsst du das auch bei den Besucherinnen und Besuchern wahr? Dass sie sagen: Ich habe nicht gedacht, dass DAS auch eine Ausstellung ist?

Die meisten Leute die da waren, zum Beispiel die Schulklassen, die warn schon mal dort, oder haben zumindest schon mal was gehört. Und da musst du natürlich auch noch bedenken, dass im Museum der Kulturen mit allen Besuchern in Kontakt treten kann und es auch tue. und im Stapferhaus betreuen wir ja nur die Gruppen. Bei den einzelnen Besuchern, im Offenbarungsraum, hat man kaum Zugang. Es nicht so dass man mit irgend einem random Besucher hinstellt und 20 Minuten diskutiert. Das passiert eher selten. Und daher hat man halt, das ist halt auch immer wichtig, dass die. Also mit dem Symphonieorchester und dem Bligg-Orchester würde ich es vielleicht andersrum formulieren. Das eine ist vielleicht eine Art, wenn man jetzt vom populären Kulturbegriff ausgeht, es ist eine ART „Ichwerde mich jetzt kulturell weiterbilden“ oder „da ich so weit gereist bin möchte ich mich jetzt mit diesem Thema auseinandersetzen“, also es ist halt eher tendenziell eher so im Museum der Kulturen, und die Gruppen die wir haben, da geht es eher ums Happening. Also es ist ein Ausflug.

Ich habe im GELD-Flyer zum ersten Mal das Wort „Erlebnis“ zum ersten Mal verwendet. Aber da musste ich schon ein bisschen über den eigenen Schatten springen.

Aber es ist einfach so. Es ist eine Art Erlebnis-Ausstellung. Und daher gehen die Leute mit dieser Erwartungshaltung rein, dass sie etwas erleben werden.

Findest du das gut oder schlecht?

Es ist anders. Aber dieser Unterhaltungsaspekt ist viel viel präsenter als jetzt bei klassischen Museen.

Ich denke das steckt bei uns in der Konzeption schon mit drin.

Klar, Partizipatorisches Museum, Interaktion und so. Klar.

Ich würde sagen, dass der Schlüsselbegriff hier Dramaturgie ist. Bei GELD finde ich, werden die Begriffe Partizipation und Interaktion im engeren Sinn nicht eingelöst. Es ist ja eine ziemlich gesteuerte Geschichte.

Ja, aber trotzdem. Durch die Dramaturgie, durch das multimediale, auch dadurch dass man Dinge tun kann, auch wenn es nur das Jeton einlösen ist, hat das ganze einen sehr starken Erlebnischarakter. Das sind diese zwei Dinge, die wir uns überlegen. Erfahren und Erleben. Das ist dieser schmale Grat.

Und dann kommt es schon darauf an, mit welchem Packet man in die Ausstellung kommt. Weil es ist halt gerade bei Jugendgruppen. Je nachdem ist es komplett abhängig von dem, wer in die Ausstellung kommt. Dann kann es halt tatsächlich nur bei diesem Erlebnis bleiben. Oder es passiert diese Sensibilisierung für kulturelle Themen. Aber eben. Das ist genau der Punkt. Ich als Vermittlungsperson, die auch Führungen anbietet, und diese Inputs gebe, und diese auch interaktiv verlaufen. Aber was am Ende davon übrigbleibt, was ausgelöst wird, das kann ich einfach nicht mehr erfahren.

Und ist das etwas, was dich stört?

Es würde mich sehr interessieren. Wir kriegen ja Feedbacks. Mit diesen Fragebögen. Ich meine man kann ja auch etwas dem Gästebuch entnehmen, und man sieht dass man definitiv was auslöst und dass sich die Leute Gedanken machen.

Ich bin beim Gästebuch manchmal ein bisschen vorsichtig. Dort stehen ja fast ausschliesslich positive Rückmeldungen drin. Und wahrscheinlich die, die es nicht so gut, aber auch nicht ganz schlecht finden, die schreiben wahrscheinlich auch nichts in Gästebuch, denke ich immer. Die die nichts mitnehmen, lassen auch nichts da, sozusagen.

Was ich mir nicht vorstellen kann: Dass jemand aus dem Stapferhaus reingeht mit dieser Erlebnisorientierten Motivation, und unzufrieden wieder rausgeht. Das kann ich mir nicht vorstellen. Ich meine alleine der Offenbarungsraum ist so etwas einzigartiges. Es ist ja auch für, wenn man vielleicht danach unbedingt

nicht unbedingt über Lösungen den Kopf zerbricht, wie man mehr Gerechtigkeit in der Welt schaffen kann, aber es bleibt auf jeden Fall was hängen, als Erlebnis, das hundertprozentig. Ich glaube auch nicht dass es irgendwie...

Es braucht das Erlebnis ja irgendwie auch, damit kognitiv etwas hängen bleibt. Im besten Fall ist es ein Zusammenspiel, und nicht eine parallele Geschichte.

Auf jeden Fall. Ich glaube bei den meisten ist bestimmt beides drin. Und ich meine ich höre ja tagtäglich auch wenn ich mich jetzt nicht länger mit den Leuten unterhalten, dann bekomme ich es auf jeden Fall mit, dass es sich zum Beispiel, ich fand das spannend, oder ich fand die Portriats interessant, oder so habe ich mir das noch nicht überlegt. Oder: Es war mir eigentlich klar, aber es war gut, das nochmals so gesehen zu haben. Also es bleibt auf jeden Fall irgendwas hängen. Und es ist auf jeden Fall überproportional positive Feedbacks. Wenn man negatives Feedback hat, dann eher weil man seinen Offenbarungs-Zeitraum verpasst hat.

Ich finde den Offenbarungsraum in diesem Zusammenhang sowieso interessant. Um diese ganze Bildungs versus Erlebnisfrage zu besprechen. Weil der hat ja zu Beginn der Ausstellung eine Dynamik angenommen. Bei der Eröffnungskommunikation, das habe ich ja niemals gedacht, wir alle, was dieser Raum, respektive die Bilder auslösen. Das war vielleicht auch ein bisschen naiv. Das musstest du dann ja als Vermittlerin auch ein bisschen ausbaden, als sich die Leute so auf diesen Raum gestürzt haben.

Ausbaden ist das richtige Wort.

Genau. Wir mussten dann auch wie diese Bilder ein bisschen zurückfahren mit den Fünferli, dass es nicht sein kann, dass Familien kommen und im Fünfräpplerbad schwimmen wollen. Solche Fälle gab es ja. Und gleichzeitig war es für mich in der Kommunikation total wertvoll, weil es halt auch geholfen hat, eine Ausstellung zum Thema Geld lustvoll nach aussen zu tragen. Es ist ein bisschen ambivalent.

Es ist auch so ambivalent. Ich finde es sehr wertvoll, dass ich auch noch im Museum der Kulturen arbeite. Weil es ein wunderbarer Vergleich ist. Man hat erst-

mal dadurch die Möglichkeit, Dinge zu vergleichen. Wenn man es jetzt überspitzt sagt. Das was das Museum der Kulturen ein bisschen zu wenig hat, also diese Medienwirksamkeit und auch so dieses breite Publikum, und vielleicht diese Erlebnisorientierung anstelle von Wissensorientierte, kann, muss nicht, aber kann das Stapferhaus zu viel haben.

Das ist ein schmaler Grat

Es ist ein sehr sehr schmaler Grat.

Der Fünferliraum würde aber ja auch überhaupt nicht funktionieren, wenn es diese Projektionsgeschichte nicht geben würde. Gleichzeitig. Dann wäre es nur Spass.

Ich benutze jetzt diesen Begriff nicht wertend. Ich weiss nicht, wer ihn erfunden hat, ob das zufällig entstanden ist. Es ist der Begriff des Disney-Museums.

Also den gibt es bei euch im Vermittlungsteam oder im Ausstellungsdiskurs?

Diesen Begriff habe ich in den letzten Jahren immer wieder gehört, und auch selbst ein paar Mal benutzt. Und zwar auch in Kontexten, die auf den ersten Blick krass klingen. Das Disney Museum meint das sehr erlebnisorientierte Museum, und auch so dieses recht geführte, gesteuerte. Also man kann nicht einfach in die Ausstellung reingehe und ich entscheide selber welcher dieser tausend Speerspitzen ich mir als erstes anschau. Sondern man wird durchgeleitet. Es gibt eine Dramaturgie wie im Europapark, übertrieben gesagt. Aber gerade wenn es um solche Themen geht, ist eigentlich dieses (...) sinnvoll, weil es wirklich, man muss die Leute irgendwie hinlocken. wenn man einer Ausstellung zum Thema Geld machen würde und dass wie ein Münzmuseum machen würde, wo man einfach die Geschichte von tausend Jahren Münzen in der Schweiz, dann hätte man sicher nicht das gleiche Publikum.

Und wir hätten unseren Auftrag auch nicht erfüllt, ein breites Publikum mit Gegenwartsfragen zu konfrontieren.

Genau. Aber ich finde es auch lustig, dass das Stapferhaus an der ZHdK auch ein

bisschen verpönt ist bei den Studierenden. Das finde ich lustig. Erstens ist Erfolg ein bisschen verdächtig. Und ich höre manchmal, dass alles mit Intentionen geschichtet. Diese Affektmaschine, dass wir Reaktionen bewusst beabsichtigen. Dass man als Ausstellungsmacher schon überlegt, was mit dem Besucher passiert. Da habe ich manchmal das Gefühl, das kommt total schlecht an.

Aber das ist ja genau der Witz an der Sache. Und das war auch der Grund, weshalb ich unbedingt im Stapferhaus arbeiten wollte. Und zwar egal was. Ich will einfach nur in diesen Betrieb reinschauen. Weil ich mich gefragt habe: Was passiert, wenn man. Dass es einen gewissen Mehrwert hat, wenn man Objekte weglässt, und nur noch Themen ausstellt. Und für Themen sensibilisiert und ein breites Publikum, und sich abhebt von diesen elitären, intellektuellen Grundtonus, und dass man halt. Ich meine es ist eh unmöglich. Alle Leute die im Stapferhaus arbeiten, die haben einen gewissen Background. Und man kommt nicht darum herum, irgendwie teilweise. Man kann nicht mit allen Besuchern nicht auf einem Level sprechen. Aber genau durch dieses erlebnisorientierte Medium wird es überhaupt möglich, dass jemand, der Kurator in einem (philosophischen?) Museum genauso von dem Thema angesprochen fühlt wie eine Kassiererin aus dem Migros. Und daher: Logisch löst es Kontroversen aus und logisch werden sich bestimmte Leute echauffern, dass es für sie zu Disney ist. Unter dem Strich ist das Stapferhaus erfolgreich. Und unter dem Strich hat es positive Resonanzen in jenstmöglichen Kreisen.

Man hat auch keine Wirkung, wenn man eine Super-Ausstellung hat, aber keine Besucher. Aber es ist manchmal auch in meiner Kommunikationsarbeit ein schmaler Grat. Schreibt man jetzt Ausstellungserlebnis oder Themenausstellung?

Aber schlussendlich kann man sich ja auch fragen: Wem wird man gerecht.

Wir haben manchmal auch die Diskussion, ob wir eine Kultur- oder eine Bildungsinstitution sind, angenommen man geht von einem breiten Bildungsbegriff aus uns sagt, wie das Walter Leimgruber gesagt hat: Man fördert Lebenskompetenz. Das ist für mich schon eine spannende Frage: Sind wir eine Kulturinstitution, weil ich habe irgendwann einmal den Satz „das Stapferhaus schafft Kultur“ aus dem Mission Statement herausredigiert.

Es ist beides. Oder überhaupt: Für mich gehört Bildung zu Kultur dazu. Von daher hat sich das eh geklärt. Es ist mehr eine Kulturinstitution als eine Bildungsinstitution für meine Begriffe.

Was ich für die Identitätsgeschichte spannend finde ist die Trennung von Zeughaus und Schloss, die für die Arbeit manchmal schwierig ist. Auch für die Kommunikation. Beispielsweise dass ich manchmal gar nicht so weiss, was in der Ausstellung geschieht, weil ich auf dem Schloss sitze. Die Geschichten erlebe ich gar nicht am eigenen Leib. Und ich denke für das Vermittlungsteam ist es ja auch schwierig, dass nicht alles unter einem Dach ist. Wie erlebst du diese Trennung auf zwei Standorte?

Bis auf die Tatsache, dass es räumlich ein bisschen weiter weg ist, hat man dieses Phänomen natürlich in allen Institutionen. Es gibt die Vermittlung, und es gibt die Kuration. Und dann auch das Sekretariat und keine Ahnung was. Also auch wenn ich im Museum der Kulturen in der Ausstellung drin bin, sind die anderen im Büro nebeneinander. Trotzdem bin ich der Überzeugung, dass gerade, und das hat nicht primär nicht mit dem Stapferhaus zu tun, sollte die Vermittlung, Kuration und Projektleitung mit einhergehen und auch synchron bleiben. Und trotzdem: Es ist zu weit weg.

Ich merke es auch bei kleinen Sachen. Gemeinsam Mittagessen, und das ist bei uns unmöglich. Ich arbeite drei Tage in der Woche, und ich komme fast nicht hinneraus mit meiner Arbeit, nicht weil es schlecht läuft, und weil es gut läuft, und diese Zeit fehlt mir dann. Ich möchte auch mal eine Woche in der Ausstellung verbringen. Ich habe manchmal den Eindruck dass ich das Gefühl für das Produkt, dass ich verkaufe, gar nicht richtig habe. Thema Identifikation: Die Vermittlung ist die Visitenkarte unseres Hauses. Und das Gesicht der Institution gegen aussen. Wie war das für dich als du begonnen hast: Wie eignet sich eine fremde Identität an, und man muss sie vom ersten Tag voll vertreten. Wie hast du diesen Aneignungsprozess wahrgenommen?

Mir wurde das zum ersten Mal richtig klar, als ich auf einmal in der „Wir“-Form gesprochen habe. Am Anfang war das Stapferhaus, das Stapferhaus, und plötzlich war es, „wir machen das“. Man fängt an, sich mit der Institution zu identifizieren. Aber man trägt ja eigentlich nicht primär die Institution nach aussen,



sondern die Inhalte. Das heisst, dass.

Und das ist vergleichbar wie beim Museum für Kulturen?

Das lustige. Am Anfang war klar. Meim Museum war früher immer das Museum der Kulturen. Und dann kam das Stapferhaus dazu. und dann gab es einen Kampf der Giganten.

Zwei Lovers?

Ja genau. Ich bin untreu geworden, temporär. Es ist bei beiden ähnlich. Ich mach ja auch Kulturdialog im Museum der Kulturen. Es ist nicht so dass ich festgeschriebene Sachen vermittele. Sondern dass ich in erster Linie bin ich es, die kommuniziert. Und ich kommuniziere Inhalte. Und stellt sich mehr die Frage, wer trägt es nach aussen, als was ich genau nach aussen trage. Das ist meine Meinung. Ich finde gerade das Stapferhaus hat für meine Begriffe nicht den Anspruch, irgendwelche vorgefertigten Inhalte portionsweise nach aussen zu tragen, sondern vielmehr dass etwas. Es geht ja diese ÖFFNUNG. Es ist eine Vermittlung von Inhalten.

Ist es gut oder schlecht, wenn man sich selbst gegen aussen tragen muss in erster Linie? Das kann ja auch anstrengend sein.

Ich finde es im Gegenteil genau das Tolle daran. Dass man nicht eingeschränkt wird. Aber natürlich würde ich nicht irgend einen Scheiss erzählen. Es läuft alles nach dem besten Wissen und Gewissen ab. Aber dass man selber die Möglichkeit hat, das was man wertvoll findet weiterzugeben, und nicht nur das, was einem gesagt wird. Also klar gibt es Basic Information. und das finde ich absolut wertvoll und das macht das Stapferhaus ja irgendwie auch aus. Dass man nicht Konservenbüchsen hat und dass es einfach Leute sind, die total begeistert sind und ihre Begeisterung nach aussen tragen im besten Fall.

Wie erlbest du das im Team: gibt es grosse Unterschiede?

Ja, aber das ist auch gut so.

Wie äussert sich das?

Auf der einen Seite hat jeder eine andere Kommunikationsweise.

So wie wir alle etws anderes sagen wenn wir gefragt werden, was das Stapferhaus ist.

Natürlich gibt es einen gewissen Common Sense. Aber davon profitiert das Stapferhaus auch. Es ist nicht einfach eine beispielbare Projektionsflächen dahinstellt, sondern Individuen, die aus verschiedenen Richtungen kommen, und das ist ja auch das tolle. Man hat Querbeet, von Kulturwissenschaftlichen, historischen, journalistischen Abteilungen kommen die Leute und arbeiten dort. Und genau davon lebt es ja auch. Dass es nicht einfach Leute sind, die alle denselben Background haben und nicht alle ethnologisch auf einen bestimmten Teil von Südostasien spezialisiert sind. Sondern dass. Und es geht ja darum, Gegenwartsfragen zu diskutieren und auszustellen. Das kann man nicht anders machen. Diese multiple Identität ist praktisch die Identität.

Ich finde es auch spannend, beispielsweise im Vergleich zum Museum für Kulturen, dass du ja als GELD-Vermittlerin auch Geld-Expertin bist. Du bist ja immer auch Akteurin. Und bei unseren Zeitgeistthemen sind ja jede Besucher, jeder Vermittler selbst eine Expertise hat, und das macht es ja anders, weil in einer kulturwissenschaftlichen Ausstellung hast du ja gar nicht die ganze Expertise, die du im Idealfall haben solltest.

Ich kann da sogar einen Schritt weitergehen. und sagen: Das Vermittlungsteam, jeder einzelner Vermittler wird ein Stück der Ausstellung. Und weil ich auch in den Führungen. Wie oft ich aus meinem eigenen Leben erzählt habe. Ich werde of zu einem Beispiel. Und ich erzähle auch etwas. Ich bin nicht primär eine angestellte Person, um irgendetwas zu vermitteln, sondern vielmehr bin ich ein Teil dieser Ausstellung, weil ich selber Sachen erzählen kann, die zum Thema passen.

Das fand ich bei ENTSCHEIDEN spannend, wo das Leben in der Multioptionsgesellschaft thematisiert wurde, also auch diese Generation Y. Und die Vermittlerinnen und Vermittler Teil ziemlich Teil dieser Generation Y waren. Und dann

nach dem Vermittlungspraktikum gesagt haben: Ich habe keine Ahnung, was ich jetzt machen will. Ich war Entscheidungshelferin, und jetzt habe ich keine Ahnung, wofür ich mich als nächstens entscheiden will.

Das betrifft mich auch selber und ich habe mich in meinem Leben natürlich noch nie so intensiv mit dem Thema Geld auseinandergesetzt wie beim letzten fünf Monaten.

Was mich noch interessiert in dieser Identitätsdebatte. Da gibt es diese Geschichte der Selbst- und Fremdwahrnehmung einer Organisation. Wenn die auseinanderklafft ist es nicht gut, und dann gibt es zwei Möglichkeiten, darauf zu reagieren. Das eine ist die Anpassung, oder die stärkere Identitätsbehauptung, um die Wahrnehmung von aussen zu beeinflussen. Findest es gibt eine Diskrepanz im Stapferhaus zwischen dem was wir sagen wer wir sind im Stapferhaus und dem, was wir tatsächlich sind? Und der Erfahrung, die die Besucherinnen und Besucher machen? Ein Beispiel ist der Begriff der Partizipation. Dann sagte eine ZHdK-Gruppe: eure Ausstellungen haben nicht mit unserem Partizipationsverständnis zu tun, wie wir es verstehen. Weil es eine Disney-Geschichte. In diesem Partizipationsdiskurs gibt es diesen Begriff „um die Spielregeln spielen.“ und das kann man nicht bei uns. Man kann einen Screen drücken und es kommt ein Zettel raus, aber man kann nicht die Befragung umprogrammieren. Das wäre für mich ein Beispiel, wie Selbst und Fremdbild auseinanderklaffen können.

Es ist nicht nur Fremd- und Selbstwahrnehmung. Es geht noch viel weiter. Auch die Leute, die im Stapferhaus arbeiten und das Stapferhaus zum Stapferhaus machen kommen aus den unterschiedlichsten Richtungen. Und es gibt nicht nur diese Verbindung zwischen der Corporate Identity, dazwischen ist ja noch meine Meinung. Und ich glaube das ist eben eine Differenz. Weil ich halt, jeder Mensch der ins Stapferhaus geht, und jeder dort arbeitet, kommt mit einer gewissen Erwartungshaltung rein, und wie einer Vorstellung wie das ist. Aber diese Vorstellung ist zum grössten Teil von der eigenen Vorstellung geprägt und nicht, was das Stapferhaus kommuniziert. Als Beispiel als wir am Anfang des Praktikums in die Philosophie des Stapferhauses eingeführt worden sind, hat Detlef auch ein Zitat gebracht. Von einem Journalisten, es ging irgendwie um Kultur. Und in dem Moment ist mir klar geworden, dass der Kulturbegriff, den er in diesem Zitat verwendet hat und mein Kulturbegriff zwei komplett unterschiedliche paar

Schueh sind. Und das hat mich ein bisschen erstaunt. Ich war für einen Moment ein bisschen irritiert.

Im Sinne von: Muss ich mir jetzt einen neuen Kulturbegriff aneignen, wenn ich im Stapferhaus arbeite?

Nein, das nicht. Aber ich hab einfach, wie du am Anfang gesagt hast, dieser Kulturbegriff wird ja im Stapferhaus-Diskurs nicht gross diskutiert, weil er Common Sense ist. Von daher kann ich es auch nur schwierig festmachen. Weil ich weiss gar nicht so, was die Eigenwahrnehmung ist.

Es ist spannend, wie die Eigenwahrnehmung von der Fremdwahrnehmung beeinflusst wird, und umgekehrt. Wenn wir gute Presse kriegen, dann haben wir selbst das Gefühl, wie toll wir sind, und wenn es schlechte Presse gibt, kann es natürlich das Gegenteil sein.

Man kann es vielleicht von der anderen Seite festmachen. Als ich das erste Mal im Stapferhaus war, hatte ich ja eine Fremdwahrnehmung. Und jetzt nach all den Jahren eine Selbstwahrnehmung. Und das geht schon minimal auseinander. Das ist logisch.

Aber kannst du das benennen?

Ich frage mich, wie ich das in Worte fassen soll, ohne irgendwie wertend zu klingen.

Wir können es auch lassen.

Also es ist nicht wertend, aber es ist halt. Es liegt auch daran als ich in der HOME-Ausstellung war, dann waren es maximal fünf Leute in der Ausstellung. Jetzt als ich da arbeite, hatten wir an einem Sonntag knapp siebenhundert Leute gehabt, und wenn man in der Ausstellung arbeitet, ist es halt: man kann sich aufgrund des organisatorischen kann man sich schlecht auf die Inhalte konzentrieren. Und dann hat es schnell eine Art Fließbandcharakter.

Das ist ein Dauerthema bei uns. Das ist überhaupt nicht gut. Aber es kommt

ja aus dem Erfolg. Bei HOME war immer leer, aber die Stimmung im Vermittlungsteam war total gut und sie konnten sich selbst weiterentwickeln und eigene Projekte erarbeiten. Aber es kam einfach keine Sau. Und nach 25'000 Leuten mussten wir die Ausstellung wieder schliessen. Es ist beides.

Es ist auch keine wirklich Diskrepanz. Ich finde das Stapferhaus wirkt sehr authentisch. Für mich ist die Definition von authentisch, wenn Eigen- und Fremdwahrnehmung übereinstimmen. Dann wirkt für einen etwas authentisch. Und ich finde das Stapferhaus ziemlich authentisch, weil etwas, was für mich der Kern ist, ist die Auseinandersetzung und Visualisierung von Gegenwartsfragen.

Die Frage nach dem Kern wäre noch gekommen.

Dann habe ich das jetzt vorweggenommen. Das ist für mich der Kern. Dass es Themen ausstellt, die einfach alle betreffen. Und dem ist es absolut treu geblieben. Und wie es dann schlussendlich ausgehandelt wird, und wer schlussendlich kommt, das sind ja auch Dinge, auf die man keinen Einfluss mehr hat. Und das hat dann auch nichts mehr mit Identität oder Eigen- und Fremdwahrnehmung zu tun, sondern dass kann man dann nicht kontrollieren, dann erübrigt sich die Frage auf. Wenn man die Identität des Stapferhauses daran misst, dass es es erfolgreich schafft, sich selbst und anderen Leuten die Fragen zu stellen, dann ist es authentisch.

## 7.a. Leitfaden Altorfer

In den letzten Jahren 36 Artikel geschrieben über das Stapferhaus

Was war ihr erster Kontakt mit dem Stapferhaus? (Jubiläumsbroschüre). 1994. Veranstaltung zum Thema Schule und Theater, richtig?

Das Wesen des Stapferhauses

Mit welchen Begriffen würden Sie jemandem das Stapferhaus erläutern?

Wie grenzt sich das Stapferhaus ab von Museen?

Charakter/Temperament?

Sie haben in einem Portrait über Sibylle Lichtensteiger geschrieben, das wir viele Fragen stellen. Vielleicht ist es das, was uns ausmacht?

AZ: Stapferhaus ist ein Leuchtturm. Ein passendes Bild? Kultur oder Bildung?

Das Stapferhaus als Imageproblem

Schwierigkeit, Vokabular für unser Schaffen zu finden

Wissen die Leute im Aargau, was das Stapferhaus ist?

Hat das Stapferhaus ein Bekanntheitsproblem?

Was hat das Stapferhaus für einen Ruf?

Die Ausstellung vs. das Feuilleton

Ich sage manchmal: Das Stapferhaus ist eine Art Feuilleton im Raum. Sind wir Konkurrenten?

Wir fühlen uns einer Zeitung oft näher als einem Museum. Ist das nachvollziehbar?

Walter Leimgruber sagte: Wir können von der Medienkrise profitieren, weil wir gewissermassen in die Lücke springen können. Was sagen Sie dazu?

Welche gesellschaftliche Funktion hat ein Kulturteil?

Schlüsseltext im Studium: Der Kulturjournalismus verarbeitet das Sinnproblem der Gesellschaft in einer öffentlich sinnfälligen Weise / Funktion des Kulturjournalismus: Beobachtung und Beschreibung von und in der Reflexion über die Sinnhaftigkeit der menschlichen Welt.

Mit was für einem Kulturbegriff operiert die AZ?

Anpassungsfähigkeit: Wir müssen uns neu erfinden. Da sind wir wohl ähnlich wie die AZ.

Die Macht der Kritik (auch im Bezug auf Image)

Image hat grossen Einfluss auf Wahrnehmung der eigenen Identität. Und Image wird von Medien beeinflusst. Wie gross ist ihre Macht?

Kann eine Kritik von Ihnen mitentscheidend über Erfolg sein?

Wir haben ein Dauerabo bei der AZ. Ist das eine gefährliche Beziehung?

\_Wie einflussreich ist eine gute, resp. eine schlechte Kritik?

Wie merken Sie, welchen Einfluss Sie als Kritikerin haben?

\_Im Juli Magazin für einen breiten Kulturkritik-Begriff plädiert.

Kultur verkaufen

Op-Ed: Noch mehr Kulturhäuser

Gibt es zu viel oder zu wenig Kultur im Aargau?

Wie fest soll sich eine Kulturinstitution über Zahlen, wie fest über Inhalte profilieren?

Kulturinfarkt?

Wie nehmen Sie die Professionalisierung in der Kulturkommunikation wahr?

Wieso sind die Medien, u.a. die Aargauer Zeitung so auf dieses Fünferli-Bild aufgesprungen?

«Haus der Gegenwart»

Sehen Sie eine Gefahr, wenn das Stapferhaus fest wird?

Gibt es etwas, was sie dem Haus der Gegenwart wünschen?

## 7.b. Transkript Altofer

Wenn du einer deutschen Kollegin erklären müsstest was das Stapferhaus ist, was würdest du sagen?

Ich würde sicher auf die Ausstellungen fokussieren, die das Stapferhaus macht. Über Themen, die uns im Alltag interessieren, interessieren müssen, die aktuell sind und die man in einer lustvollen Art präsentiert und man sich damit auseinandersetzen kann. Sei das Sterben, Geld, Zeit. Phänomenausstellungen, die relativ lang laufen und ein breites Publikum ansprechen.

Was unterscheidet uns von anderen Kulturinstitutionen, insbesondere von Museen? Was macht uns einzigartig?

Von Museen ist es der Blick in die Jetzt-Zeit. Weil Museen, Kunstmuseen, historische Museen sind das übliche. Die haben die Aufgabe, den Blick zurückzurichten, zu sammeln, uns die Artefakte aus der früheren Zeit zu zeigen. Und das Stapferhaus hat keine Sammlung. Schaut nicht zurück, sondern sagt, was passiert eigentlich heute. Das ist ist ganz wichtig, und das machen wenige. Es gibt Museen, die Gegenwartskunst zeigen, aber dann ist es wieder der Blick auf die Kunst, und nicht auf Alltagsphänomene. Es gibt unterdessen das eine oder an-

dere Haus, das das auch macht, aber das ist doch eine recht neue Entwicklung finde ich. Und das Stapferhaus ist da sicher wegebend gewesen.

Es gibt andere, die auch so funktionieren wie uns. Man muss immer ein bisschen aufpassen wenn man sagt, wie einzigartig wir sind. Was aber bei uns speziell ist, ist dass es konsequent passiert. Weil wir keine Sammlung haben. Was uns auch ein bisschen entbindet von einer Sammlungswut.

Ja, und auch: Ihr arbeitet bewusst kunstfern. Das Vögele Kulturzentrum hat jetzt auch diese Gegenwartssachen aufgegriffen. Und die probieren das immer. Und ich denke das ist eben noch schwierig, das mit Kunst zu verbinden. Sie wollen das quasi mit Kunst illustrieren, und ihr lässt die Kunst völlig weg. Ausser vielleicht weg. Mit ein paar Ausnahmen. Ihr spiegelt in den ausstellungen den Alltag eigentlich mit Sachen, mit Fragen aus dem Alltag. Und das denke ich, ist wirklich recht speziell.

Ich finde schon dass es Kunstaussstellungen gibt, die uns artverwandt sind. Die Dislocation-Ausstellung im Kunstmuseum Bern vor ein paar Jahren über die Ökonomisierung und den Neoliberalismus in Chile, oder zum teil auch Sachen, die ich an der Kunstbiennale in Venedig sehe, da gibt es schon Anknüpfungspunkte an unsere Arbeit. Aber ich glaube es ist ein Privileg von uns und manchmal auch eine Last, das wir immer mit dem leeren Blatt beginnen und nicht schauen, was es schon für Positionen gibt in der Kunst und wie wir das verbinden können. Und deshalb finde ich, dass das uns automatisch in die Nähe des Journalismus bringt. Und wenn mich jemand fragt, ob wir eine journalistische oder eine kuratorische Praxis haben, dann ist der Fall für mich klar. Und ich frage mich manchmal, wo die Trennlinie ist zwischen dem was man Journalismus nennt, und dem wo wir machen.

Ich glaube wenn man die Trennlinie sucht zwischen dem klassischen Journalismus und dem, was ihr macht, der klassische Journalismus ist eine Einbahnkommunikation. Deshalb sage ich klassisch. Weil man natürlich heute mit dem Online-Journalismus, mit einem Blog, der jeder machen kann, ist das aufgebrochen worden. Wobei ist es häufig immer noch so: Jemand schreibt etwas, und die anderen können mit einem Kommentar oder mit einer Reaktion kommen. Es dann ja nicht so, dass es dann wirklich Dialog gibt, oder selten.

Oder auf jeden Fall keine fruchtbaren Dialoge. Und nicht nur den Wutbürger aus dem Menschen herausholt.

Und bei euren Ausstellung ist es ja viel weniger eine Einbahnkommunikation als bei vielen traditionellen Ausstellungen. Man kann sich einbringen, es gibt interaktive Stationen, man wird als Besucherin kommt man am Schluss zum Beispiel ein Profil über, was ich für einen Typ bin in punkto zu dem Thema. Das heisst: Man wird viel stärker eingebunden als im klassischen Journalismus. Aber natürlich tut ihr die Themen ähnlich wie in einem Magazinjournalismus aufbereiten. Wie kann man jetzt diese Geschichte erzählen, was für ein Beispiel gibt es für diesen Aspekt? Dann probiert man auf eine Art Geschichten zu machen. Das ist eigentlich das gleiche Vorgehen.

Ich glaube der Unterschied ist vielleicht auch, dass wir sehr weit davon entfernt sind, tagesaktuell zu sein. Dass wir auch bewusst auf einer Metaebene kommen, dass uns bei einem Thema wie Geld uns nicht der HSBC-Skandal, Bankgeheimnis ein Thema ist.

Darum sage ich: Magazinjournalismus. Der ist ja auch nur latent aktuell. Es ist sicher nicht die Art des Tagesjournalismus, die ihr macht.

Was vielleicht auch ein Unterschied ist, und das hast du schön beschrieben in einem Portrait über Sibylle, wo ihr essen gingt, ist das ständige Fragen stellen, das uns ausmacht. Im Portrait war ich nicht sicher, ob das eine Feststellung oder eine Kritik ist. Das ist vielleicht auch ein Unterschied zwischen uns und einer Aargauer Zeitung. Das wir nicht primär versuchen, Antworten zu geben. Das wir uns das gar nicht anmassen, Antworten zu geben. Und eher in einer fragenden Haltung auftreten.

Es hat eben mit dem Einbezug des Publikums zu tun bei euch. Wenn ihr Fragen stellt, müssen die Leute selber die Antwort geben. Wenn eine Journalistin über Fakten schreibt, die sie kennt, dann muss sie ja nicht sagen: Jetzt musst du dich aber selber die Antwort geben. Das gibt es im Journalismus eigentlich nur, dass man die Frage oder die Entscheidung offen lässt. Zum Beispiel bei gewissen Abstimmungen, bei gewissen gesellschaftlichen Fragen. Ich habe auf morgen ei-

nen Artikel geschrieben, wo es mehr Fragen als affirmative Sätze drin hat.

Ich würde auch nicht sagen, dass der Journalismus nicht mit Fragen arbeiten kann.

Aber es ist nicht der Normalfall.

Ich sage manchmal, wenn mich jemand fragt, wer das Stapferhaus ist, dann sage ich wir sind eine Art Themenmagazin oder Feuilleton im Raum. Sind wir eine Art Konkurrenz im Kanton Aargau zum Kulturteil der Aargauer Zeitung? Oder eine Ergänzung?

Hatte ich eigentlich nie das Gefühl, dass wir Konkurrenten sind. Ich glaube ihr seid wenn schon eine Ergänzung, weil unsere Sachen heute kommen und morgen vergessen sind. Und eure Ausstellung läuft neun Monate.

Im Minimum.

Das heisst: Die Seite, wenn man das als Seite anschaut, oder als Bund, was ihr macht, das kann man wirklich über eine lange Zeit hervorholen, es bleibt präsent. Das ist aber wahrscheinlich auch ein Problem, wie man das macht, dass das über längere Zeit präsent bleibt. Bei uns ist klar: Heute geschrieben, morgen erschienen, übermorgen Altpapier.

Bei unserem Haus ist noch spannend. Viele Leute, die involviert sind, sind verkappte oder ehemalige Journalisten. Sibylle, Detlef, Alain Gloor der Recherche macht, und ich habe auch als Journalist gearbeitet. Und bin ein bisschen wie die Jungfrau zum Kinde zum Stapferhaus gekommen. Und für mich ist es extrem angenehm gewesen, dass man nicht der Tagesaktualität herrennt. Aber es kann natürlich auch anders sein: Wenn man einmal auf eine schiefe Bahn kommt, dann ist man dort. Beim Tagesjournalismus hat man jeden Tag eine neue Chance, und mit einem leeren Blatt beginnen kann. Wenn bei uns etwas harzig ist in der Recherche, dann kann sich das über Monate ziehen. Aber ein Jahr Zeit nehmen für ein Thema erlebe ich als ein extremes Privileg.

Für mich wär das grauenhaft.

Weil es dich langweilen würde?

Nein. Ich finde es spannend, an gewissen Themen daran zu bleiben, ich habe ja auch meine Themen, die ich verfolgen.

So wie Gurlitt zum Beispiel?

Genau. Oder Kulturpolitik. Es kommt ja immer wieder. Und du kannst immer wieder aus dem Feld eine neue Geschichte machen, aber die ist immer wieder abgeschlossen. Es sind immer Episoden. Und das kommt. Und dann kannst du das wieder weglegen, und wieder hervorheben. Aber ich glaube es ist wirklich eine Frage des Typs und des Temperaments. Für mich ist die Tageszeitung prima. Ich habe das gerne: Heute passiert etwas.

Und drei Tage später kann man damit die Wanderschuhe ausstopfen?

Genau. Und ich bin auch ein Mensch: Wenn du mir sagst: Schreib eine Geschichte bis im Herbst, dann könnte ich sie heute schreiben, aber ich schreibe sie garantiert erst zwei Tage vor der Abgabe. Darum sage ich: Man muss seine Schwächen auch zu Stärken umdefinieren, und meine Stärke ist wirklich gerne auf den letzten drücker, und ein bisschen unter Druck arbeiten.

Das machen wir natürlich auch.

Schon eine Monatszeitschrift wäre für mich verheerend. Aber das merkt man ja immer erst mit der Zeit. Die einen werden im Tagesjournalismus unglücklich, weil sie genau diese Zeit nicht haben.

Ich glaube auch immer mehr: Der Journalismus ist sich ja auch am verändern. Und das ist ja auch eine Parallele zwischen Stapferhaus und Aargauer Zeitung. Ich interessiere mich im Hinblick auf das HDG auch für die Frage, ich habe mir eine These gesetzt: Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben, wer man ist. Weil ich finde, dass das gut zum Stapferhaus passt. Uns gibt es seit Neunzehnhundertsechzig. Und wir machen etwas völlig anderes als früher, aber eben doch nicht. Also: Die Formate haben geändert, von den Roundtables zu den Aus-

stellungen, aber das Nachdenken über unsere Zeit blieb. Und das ist bei der AZ, so wie ich das erlebe, auch ein Riesenthema. Wie macht man eine zeitgemässe Zeitung im Jahr 2015?

Das ist eine Dauerfrage. Und bei uns ist das wohl noch verrückter als bei euch. Niemand weiss, wie die Medien in 2-3, und schon gar nicht in 10 Jahren aussehen. Wenn man über Jubiläen redt, mit rückwärtsgewandtem Blick, wenn man sieht, wie häufig das Layout verändert worden ist, wie man über Geschichten redt und über Aufgaben - diese Veränderungsprozesse sich extrem beschleunigen, sie kommen in einem immer höheren Intervall bei den Medien. Weil niemand weiss, wo die Reise hingeht.

Aber das ist ja auch aufregend, und nicht nur ein Problem. Schwierig aber auch aufregend.

Ja klar.

Ich komme gerade zurück aus New York, von einer Studienreise mit der Schule. Und wir haben mit verschiedenen Kulturjournalisten, Medienproduzenten und Professoren gesprochen über den Strukturwandel. Ich hatte ein Gespräch mit einer Professorin von der New School (Journalismus), und ich habe immer gedacht, dass man im angelsächsischen Raum viel weiter ist und die Verunsicherung entsprechend kleiner ist. Dass die grössten Umbrüche vorbei sind. Dass man ein bisschen weiss, wo die Reise jetzt hingeht. Und ich habe gemerkt, dass es auch dort völlig. Auch dort eine ziemliche Orientierungslosigkeit herrscht, vielleicht abgesehen vom New Yorker, der findet, dass man sich inhaltlich nicht verändern muss.

Und wenn die Leserschaft des New Yorker stirbt, spätestens dann müssen auch die sich verändern.

Ja, vielleicht. Was ich auch noch spannend finde bei der neuen AZ. Wir sagen immer, dass wir in einer schwierigen Zeit leben im Stapferhaus, und dass wir alles das Bedürfnis nach Reflexion haben. Dem wird die AZ ja auch mehr gerecht seit dem Relaunch mit diesem grossen Schwerpunktthema auf den Seiten zwei und drei. Dass man sagt: Wir machen eine Doppelseite über Social Media in

Schweizer Unternehmen auf einer Doppelseite. Das finde ich schon noch spannend. Dass ihr euch auch mehr zu einer Sonntagszeitung werdet, die jeden Tag erscheint. Ich sage jetzt nicht Wochenzeitung. Aber dass man einen Schwerpunkt setzt.

Das ist ganz klar. Und ich glaube, was je länger je mehr die Aufgabe von Journalisten ist: Egal in welchem Kanal am Schluss: Ich glaube es geht darum, Geschichten einzuordnen, zu analysieren. Weil die Flut von Infos kann jeder abholen. Grundsätzlich könnte jeder alle Infos abholen.

Gratis.

Gratis. Aber was machst du mit all dem? Es muss ja irgend jemand das einigermassen aufbereiten. Und Portale, die einfach Infos zur Verfügung stellen, die gibt es genug. Eher zu viel. Aber wer sagt dir, was jetzt gerade wichtig ist, was im nahen Osten passiert? Was ist entscheidend, was in Griechenland passiert? Und warum? Und was hat das für Hintergründe? Das ist intellektuelle Arbeit. Das braucht Wissen und Erfahrung.

Und Zeit.

Und Zeit. Und das ist doch eigentlich die Grundarbeit von einem Journalist. Und von einer Zeitung. Wenn man das gut macht, dann habe ich das Gefühl, dass die Leute bereit sind, dafür etwas zu bezahlen. Dass man nicht nur von möglichen Werbepartnern abhängig ist. Sondern dass die Leute sagen: Ok, für das bezahle ich etwas, ich kann einen Teil meiner Kosten einspielen. Egal auf welchem Kanal.

Die Kanalfrage interessiert mich auch nicht so. Ob das noch auf Papier erscheint oder nicht.

Das wird je länger je unwichtiger. Ich bin ziemlich überzeugt, dass die Printzeitung nicht ganz verschwindet. Weil es noch schön ist, im Kaffee. Ich lese am Morgen lieber Printzeitung.

Ich bin auch ein völliger Printleser. Aber andererseits finde, dass die Frage marginal ist.

Das ist nicht die entscheidende Frage.

Unser Stiftungsrat Walter Leimgruber sagte etwas spannendes, das mir noch eingeleuchtet hat: Er sagte, dass das Stapferhaus profitieren kann von der Medienkrise. Dass genau diese Reflexion und Einordnung vor allem im Schweizer Kontext bei den Medien etwas wegfällt, und etwa das Magazin des Tages-Anzeiger total schlecht worden ist in den letzten Jahren, die Weltwoche kaputt ist, und es kein Facts mehr gibt und so weiter, dass er gesagt hat, dass wir wie ein Vakuum füllen können als Reflexionsplattform.

Ich denke auch. Weil: Auch wenn man immer sagt: Wir sind eine Unterhaltungsgesellschaft, wir sind eine Belustigungsgesellschaft, mir fällt das richtige Wort nicht ein, das glaube ich eben nicht. Die Leute wollen auch die Menschen verstehen, die haben ihre Fragen und Probleme, und darüber müssen sie nachdenken. Die wollen diskutieren. Und wenn man da schlaue Gefässe zur Verfügung stellen kann, die die Leute die Analyse finden, sich selber wiederfinden, dann glaube ich, hat das Erfolg. Ob das eine Zeitung oder eine Ausstellung ist: Das ist wirklich etwas, was ich sehr wichtig finde.

In meinem Studium gibt es einen Schlüsseltext, der meine Professoren geschrieben haben. Und in diesem Text nennen sie: „Der Kulturjournalismus verarbeitet das Sinnproblem der Gesellschaft in einer öffentlich sinnfälligen Weise.“ Und ich finde, dass ich auch für uns hundertprozentig unterschreiben könnte.

Wobei: Ich finde dass das nicht nur für den Kulturjournalismus zutreffen sollte.

Das stimmt.

Ein guter Politjournalismus, ein guter Wirtschaftsjournalismus muss das genau auch fragen.

Das stimmt.

Also die Wirtschaftsteile von Zeitungen, und leider sind es die meisten, die nur spiegeln, was passiert oder allenfalls noch kommentieren, aber zu wenig ana-



lysieren, das finde ich schade. Ich lese im Wirtschaftsteil primär die Artikel, die mir die Zusammenhänge erklären. Wo ich begreife, warum eine Gesellschaft ein bestimmtes System braucht. Oder die Frage: Weshalb brauchen wir dauerndes Wachstum.

Mit solchen Fragen haben wir uns ja für die Ausstellung GELD auch lange beschäftigt. Und es ist schon noch interessant, dass man die spannendsten Wirtschaftsgeschichten meistens im Feuilleton liest, und nicht im Wirtschaftsteil. Ich finde diese Trennung manchmal auch ein bisschen seltsam, dass man sagt: Wirtschaft sind nur Businessgeschichten, wer hat wie viel Punkte gewonnen und verloren, aber was das bedeutet für uns als Gesellschaft, wird ans Feuilleton delegiert. Im Deutschland finde ich das noch krasser, in der SZ oder in der FAZ. Beim Tagi kann ein Constantin Seibt schreiben ja manchmal auch auf einer Wirtschaftsseite, und das sind dann genau die Texte die auf Facebook geshared werden. Auch wenn sie manchmal sehr vereinfachend und erzählend sind.

Das sind diese Geschichten, die ich in einem Wirtschaftsteil vermisste. Das sind Diskussionen, die bei uns natürlich auch intern geführt werden.

Das ist überall. Beim Bund und beim Tagi, die lassen den Wirtschaftsteil abgesehen von Seibt ein bisschen verkümmern, das ist nur noch ein Termingeschäft.

Aber eben, es geht um die Sinnfrage, um die Bewältigung von Lebensproblemen. Ich kann es vielleicht so sagen aus meiner Biographie: Ich habe mir überlegt, was ich studieren soll. Und für mich sind zwei Pole in der engsten Auswahl gewesen. Physik oder Phil 1 studieren. Physik um die Welt erklären, aber dann habe ich gemerkt, dass man das in der Literatur, in der Kunst und in der Philosophie, dort wird die Welt viel spannender und vielfältiger erklärt. Dann habe ich mich für zweites entschieden. Ich finde eben auch so von Wirtschaftsjournalismus, Kulturjournalismus ist es vielleicht genau diese Schere.

Schlussendlich ist auch die Frage: Mich interessiert das eigentlich auch nicht so, wo ein guter Artikel erscheint. Und diese Ressortgeschichte finde ich beim Zeitungslesen ein bisschen anstrengend.

Ich würde die aufheben. Als wir diesen Layout-Relaunch hatten habe ich vorge-

schlagen, dass wir die aufheben. Aber das wurde nicht wirklich diskutiert. Dass man sich zum Arbeiten organisieren muss verstehen ich, aber ob sich die Organisationsstruktur vom Betrieb in der Organisationsstruktur einer Zeitung spiegeln muss, da bin ich mir je länger je unsicherer. Und ich hätte es jetzt wirklich einmal anders probiert.

Aber ihr habt wenigstens einen Schwerpunkt vorne, der ein bisschen ähnlich ist. Ob das jetzt Wirtschafts, oder Gesellschaftsthemen sind.

Ja, dort kommt alles. Einfach so als der Schwerpunkt des Tages. Aber ich hätte wirklich eher einen Nachrichtenbund und einen Hintergrundbund gemacht.

Bei der NZZ gibt es ja solche Diskussionen. Ob man etwas macht, das nur als Hintergrund funktioniert, aber ich weiss nicht, was dort der Stand der Diskussionen ist. Etwas was rein reflexiv funktioniert, und das Tagesgeschäft nur noch online bewirtschaftet wird. Das finde ich schon noch einleuchtend.

Ich finde man kann es nicht ganz herausnehmen. Weil wenn du eine Analyse hast, dann schreibst du sie so, dass du alle Fakten trotzdem reinton musst. Oder du kannst dich auf etwas beziehen, was im guten Fall nicht in einem anderen Bund oder 10 Seiten voran suchen musst. Deshalb finde ich die Analyse in einem Ghetto und die Berichte in einem Ghetto, das finde ich als Leserin mühsam. Ich hätte gerne da die Fakten und da die Analyse. Ich würde das völlig anders machen von der Form her. Aber das sind Diskussionen, die noch längst nicht fertig geführt sind.

Ich glaube das ist unser Vorteil als Ausstellungsmacher. Das es weniger festgeschriebene Konventionen gibt.

Woebei: In der Ausstellung müsst ihr ja auch...

Wir haben auch Fakten und die Analyse der Fakten. Das interessiert uns eigentlich auf einer sehr ähnlichen Ebene wie bei einer Zeitung. Aber es gibt halt keine Ressortstrukturen.

Nein und ihr habt eine andere Aufgabe, was Zeitungen nicht haben. Vielleicht

leider. Eine Dramaturgie über das Ganze. Eine Zeitung funktioniert additiv. Die hat keine Spannungsbogen, was eigentlich falsch ist.

Vielleicht wär das aber zu viel verlangt, jeden Tag eine Dramaturgie in die Zeitung zu bringen.

Ich bin nicht sicher. Aber in der Ausstellung ist das etwas ganz entscheidendes. Ihr könnt nicht mit dem absoluten Knüller beginnen, wo die Leute sagen: Wow Wow Wow. Und dann kommen die Fakten, oder etwas anstrengenders. Sondern ihr müsst ja zwischen Fakten und ein bisschen anstrengend und Wow-Effekten und emotionalen Effekten und Denkanstössen, das sind klar strukturierte Rundgänge.

Ich glaube wir können die Leute auch besser führen als ihr eure Zeitungsleser. Weil ein Zeitungsleser schneller blättert. Und bei uns kann man sagen: Jetzt musst du zuerst fünf Minuten warten, und dann wirst du in einem Animationsfilm eine Viertelstunde fremdbestimmt. Klar sind wir partizipativ, aber es gibt auch hochautoritäre Teile in unseren Ausstellungen, wo man die Leute fast zwingen kann, sich mit einem Thema auseinanderzusetzen.

Herumgeblättert ist schneller als in einer Ausstellung einfach zum nächsten Posten gegangen weil man weiss: Da kommt man nicht mehr zurück. Bei der Zeitung kann man überblättern, und sich denken, dass man das dann vielleicht am Abend liest. Das geht in der Ausstellung nicht. Man weiss: Die Ausstellung mache ich einmal, also will ich auch alles sehen. Die Zeitung liegt jeden Tag im Briefkasten.

Eine Frage in der Identitätsdebatte, die immer hochkommt, ist: Was ist Identität und was ist Image? Und wie kann ein Fremdbild ein Selbstbild beeinflussen? Das ist oft verknüpft mit dem Einfluss der Medien. Ich habe mir überlegt bei uns, und das merke ich schon auch, dass eine schlechte Kritik uns ziemlich beschäftigen kann. Und dass man sich wieder selber hinterfragt. Gleichzeitig: Wenn man von allen hochgejubelt wird, dann macht das auch etwas mit einem. Wie siehst du den Einfluss der AZ auf die aargauer Kultur?

Ich weiss es wirklich nicht, wie gross der Einfluss ist. Manchmal komme ich das

Gefühl vermittelt über, dass wir grausam wichtig sein müssen. Wenn Veranstalter, das Stapferhaus, das Kunsthaus, die grossen Institutionen im Kanton sagen: Ihr müsst unbedingt kommen, und eine grosse Vorschau machen. Und könnte man nicht noch? Ohne euch funktioniert es nicht. Wir haben einen schlechten Vorverkauf, könntet ihr nicht noch? Von dort her ist es zum Teil, wobei ihr seid eher noch diskret im Vergleich zu andern. Das kann manchmal bis zum schlechten machen sein, dass man Kultur kaputt macht durch Nichtbeachtung. Wenn die zumachen müssen, sind wir schuld, wird suggeriert. Was natürlich nicht stimmt. Ich glaube der Einfluss ist nicht so gross, wie man immer denkt. Und ich glaube an das alte Bonmot: Es ist egal wie über etwas geschrieben wird - hauptsache es wird geschrieben. Wenn man nach einem Verriss oder einer eher schlechten Kritik völlig am Boden zerstört ist, dann denke ich: Hey kommt, nehmt es easy. Das ist eine Stimme, das ist ein Moment. Es fordert sogar bei den Lesern Widerspruch heraus.

Das erinnert mich an die Kritik der AZ von ENTSCHIEDEN. Der nicht einen Verriss geschrieben hat, aber dass das Erfolgsmodell an seine Limiten kommt.

Das ist halt eine Kritikerhaltung.

Sibylle hat mir gesagt in ihrem Gespräch, dass das die einzige Kritik war, die sie im Herz zutiefst gekränkt hat. Und das fand ich schon noch spannend, was eine einzige Kritik auslösen kann.

Was es im Herz auslöt bei den Machern ist das eine. Was es aber in der Wirkung aufs Publikum ausmacht, ist das andere. Ich glaube eine schlechte Theaterkritik oder eine schlechte Ausstellungskritik heisst nicht, dass a priori weniger Publikum kommt. Ausser es zieht sich durchs Band durch bei allen.

Ja es gibt solche Fälle. In New York läuft im Moment die MoMa-Schau von Björk, die einfach durchs Band verrissen wird.

Die wird ja weltweit verrissen.

Ich habe eine emotionale Beziehung zu Björk, aus verschiedenen Gründen. Aber die Verrisse haben mich dann eher neugierig gemacht. Es hat mich angespornt

zu überprüfen, ob die Ausstellung wirklich so schlecht ist.

Eben, siehst du.

Mir hat einmal ein Leser geschrieben, er finde das super wie ich Ausstellungen bespreche. Weil ich sie lobe, dann wisse er, dass er nicht gehen müsse. Und wenn ich sie schlecht finde, dann wisse er, dass sie ihm gefallen.

Man spricht ja von der Krise der Kulturkritik. Hast du das Gefühl, dein Einfluss als Kritikerin ist kleiner geworden in den letzten 20 Jahren?

Nein, aber es ist eine andere Haltung. Also jetzt nicht nur bei der AZ. Und dort vielleicht sogar ein bisschen weniger. Aber grundsätzlich ist die Haltung der Kritiker in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts oder ganzes zwanzigstes Jahrhundert. Ich weiss, was richtig ist. Ich weiss.

Diese Richterhaltung?

Ja, oder die des Papst, quasi.

Gut, einen Pabst haben wir ja sogar in der Schweiz.

Ja, den Literaturpapst, den Kunstpapst, den Manfred Papbst habe ich nicht unbedingt gemeint, der ist ja eher ein schwärmerischer Kollege. Aber die Haltung „Daumen rauf“, „Daumen runter“. Und ich glaube das Selbstverständnis der Journalisten heute ist schon, dass man sagen muss, ist es gut, oder warum ist es schlecht. Aber primär ist es ja eine Vermittlungstätigkeit. Dass man sich als Zwischenstelle versteht. Dass ich mit dem professionellen Blick etwas Betrachten gehe, erkläre, oder eine Geschichte darum mache, wie auch immer. Aber es ist nicht mehr die absolute Haltung, Daumen rauf, Daumen runter, dieses Buch ist langweilig, wie das Reich Ranicki gesagt hätte. Diese Haltung ist fast ausgestorben.

Du hat ja mal im Juli Magazin ausgesprochen für eine breite Auffassung von Kulturkritik.

Ich meine es ist eine Beschäftigung mit dem, was in der Kultur passiert und das kann als Kritikerin sein, das kann als Vermittlerin sein, das kann als etwas neues entdecken und erzählen sein, das kann aber auch ganz locker irgendwie eine Facete aufgreifen sein.

Ich hatte mal ein Gespräch mit Jens-Christian Rabe von der Süddeutschen, der Popkulturkritiker. Er sagte, dass kulturelle Artefakt ein Anlass sind, um unsere Zeit nachzudenken. Dass er sie als Gegenstand nimmt. Das kann als Produzent von diesen Sachen natürlich frustrierend sein, dass man dann nur über ein Pop-Album über die Kommerzialisierung des Kulturbetriebs schreibt, aber ich fand es trotzdem spannend, dass man Kultur als Reflexionsmöglichkeit nimmt und sich im Kern nicht mit dem Gegenstand beschäftigt.

Ich finde das soll eben trotzdem sein. Ich plädiere wirklich für einen breiten Ansatz. Klar kann man reflektieren. Wenn du jetzt schaust in der Literatur, da hatte ich gerade mit Anna Kardos diskutiert gestern, wie viel Autorinnen und Autoren Figuren wählen, die ein Problem mit dem Älterwerden haben. Dann haben wir darüber diskutiert und dann schaut sie aufs Mail und sagt: Jetzt kommt gerade die Ankündigung für das neue Buch von Ruth Schweikert. Es heisst „Älter werden“. Und das haben wir schon einmal diskutiert, dass man dann das Thema älter werden, wie wird es in der Literatur? Dass dann das Buch von Ruth Schweikert keine klassische Einzelbesprechung macht sondern das Buch zum Ausgangspunkt nimmt, um einmal eine Auslegeordnung zu machen: Wo kommt das überhaupt alles vor in den Büchern der letzten 4 Monate, und in welcher Sache, und was heisst das eigentlich? Also auch die Gesellschaft spiegeln. Dann hat Ruth Schweikert vielleicht nicht ihre Einzelbesprechung bei uns.

Und dann gibt es keine Zitierbaren Testimonials für die Lesetour.

Immer wenn jemand eine Kritik über unsere Ausstellung schreibt, dann melde ich mich uns sage danke, oder berichtige etwas, was ich nicht gut fand, gebe Widerspruch. Wie erhältst du direkte Feedbacks von Häusern über die du schreibst?

Medienstellen, wo ich jeweils ein PDF schicke, wenn ich das nicht vergesse, dann kommt einfach sehr häufig ein Merci.

Und wie oft kommt Widerspruch, wie oft entsteht eine Diskussion?

In den wenigsten Fällen. Oder dann höchstens, wenn man sich wieder trifft.

Man sieht sich ja immer zweimal, mindestens.

Es sind dann manchmal so. Manchmal ist es ein bisschen ein gequältes Mer-ci. Und manchmal kommt es sehr überschwänglich. Und manchmal kommt ein Ja, aber der Herr Direktor lässt ausrichten, ob das eigentlich so richtig gewesen seid.

Oder dass es keine Inserate gibt in der AZ?

Kulturbetriebe machen fast keine Inserate. Schon gar nicht bei uns?

Wir schon. Wir haben uns im Rahmen einer Medienpartnerschaft mit euch verpflichtet, Inserate für mindestens 10'000 Franken zu schalten.

Aber wenn du mal schaust, wo Museen in der Schweiz inserieren, dann ist es leider nicht bei uns. Die grossen Kinoverleihe, die SonntagsZeitung hat zwei Seiten Inserate, und wir haben ein.

54 x 45 mm.

Es ist also wirklich. Das ist manchmal ein bisschen schade, weil das Geld könnten wir gut brauchen.

Das glaube ich sofort. Zu einem anderen Thema. Ich habe kürzlich einen Kommentar aus der AZ gerissen, den du geschrieben. Wo es um den Bauboom in Schweizer Kunstmuseen geht. Wo du schreibst, wie überall Kunstmuseen neu gebaut oder angebaut werden. Wir sind jetzt selbst ein neues Haus am planen. Die Frage nach der Kulturdichte im Kanton Aargau. Hast du das Gefühl. Für mich ist es manchmal recht erstaunlich, was es alles gibt im Kanton Aargau. Schon nur in Lenzburg. Wir haben das Stapferhaus, ein Literaturhaus, das Museum Burghalte und das Schloss mit dem Museum Aargau, und das bei 10'000 Einwohnerinnen. Gibt es zu viel oder zu wenig Kultur im Aargau?

Quantitativ eher zu viel. Und vor allem gibt es ja am Wochenende, oder Wochen, die extrem überbelegt sind. Wo es an jedem Ort X Sachen gibt. Das Problem ist dann ja wirklich das Buhlen um das Publikum. Wenn du einfach in einer Woche auf kleinstem Raum sieben klassische Konzerte hast, dann hat keines wirklich ein Publikum.

Also ein bisschen diese Kulturinfarkt-These?

Ja. Ich habe zu denen gehört, die fanden, dass Knüsel etwas wichtiges und richtiges angesprochen hat. Die Museumsdichte in der Schweiz ist grandios. Und dann gibt es neue Museen, und One-Man-Museen und dann müssen die doch etwas machen weil ja das Publikum nicht kommt, wenn du nur immer das gleiche hast. Wie das Gertsch-Museum. Von einem Millionär gegründet und jetzt wird es ihm doch zu teuer. Und das ist ein Disaster.

Ich weiss gar nicht, was die für Zahlen haben.

publikumszahlen? Nicht gut. Ich meine Kunstmuseen generell. Wenn du diese Zahlen anschaust. Beyeler mit 300'000 im Jahr. Dann kommt das Kunsthaus Zürich mit gegen 300'000, manchmal 2acht0'000. Dann kommt lange niemand mehr. Und das Aargauer Kunsthaus mit 40'000. Ein Kunstmuseum Solothurn mit etwas über 20'000 im Jahr. Und dann kommen noch all die kleinen Museen und da muss man sich manchmal schon fragen, ob Aufwand und Ertrag noch stimmen.

Das fand ich interessant in New York. New York hat etwa gleich viele Einwohner wie die Schweiz, aber niemals eine solche Dichte an Institutionen wie wir, wenn man das abstrahiert. Und dann gibt es diese Institutionen, die drohen vom Karren zu fallen, wie Olten. Aber für mich geht es noch fast weiter, und das beschäftigt mich auch als Kommunikationsverantwortlicher. Weil an einem Schlechtwettersonntag konkurrieren wir nicht nur gegen das Kunsthaus Aargau, sondern auch gegen das Alpamare. Es ist generell ein Überangebot an Freizeitangeboten.

Und an einem schönen Sonntag gegen das Wandern in die Berge und das Grillieren.

Manchmal frage ich mich auch, wie laut man auftreten muss, um gehört zu werden. Und da haben wir vielleicht ein bisschen weniger Scheuklappen als andere, und kommunizieren ein bisschen niederschwelliger, die Leute in unser Haus zu locken.

Also ich habe nicht das Gefühl, dass eure Kommunikation grell ist.

Nicht grell, aber so zugänglich wie möglich. Relativ niederschwellig. Dass wir versuchen, einen einfachen Satz noch einfacher zu machen.

Das ist angenehm.

Also ich meine die Institutionen, die so schwurbeln das ich sie nicht verstehe, was sie eigentlich machen, wie soll es denn das Publikum verstehen? Zum Teil ist das grandios, was man da für Texte erhält.

Medienmitteilungen?

Ja.

Wie nimmst du die Professionalisierung in der Kulturkommunikation und die Ausdünnung in den Redaktionen, wie nimmst du die Professionalisierung bei den Pressestellen wahr?

Natürlich. Es gibt unendlich viel mehr Pressestellenleute, und dann gibt es noch all die Agenturen, die für irgendwelche Veranstaltungen arbeiten. Und auch recht aufsässig sein können. Die das zum Teil gut machen, oder das zum Teil machen wie sie Staubsacher verkaufen würden.

Manfred Papst sagte mir mal, dass er 500 Mail pro Tag erhält.

Ich erhalte 300 am Tag. Das ist grauenhaft. Es ist wirklich krass. Und zur Professionalisierung: Das heisst für mich eben in diesem Bereich nicht unbedingt, dass es wirklich besser worden ist, sondern es ist primär mehr worden.

Ich frage mich manchmal auch, wie ich auf dieses Überangebot reagieren will. Es hat mich ein bisschen schockiert, als Manfred sagte: 500 Mails. Muss ich anrufen? Oder noch mehr Mails schreiben? Oder lieber weniger und dann denken, es ist schon gut? Möglichst nicht aufdringlich sein? Manchmal ist das noch schwierig.

Zwischendurch muss man aufdringlich sein. Wenn du zum Beispiel von unserer Redaktion keine Rückmeldung hast, dass wir irgendetwas machen wollen, wenn ihr eine neue Ausstellung macht, und ihr dann nicht aktiv werdet, dann machst du etwas falsch.

Ja logisch. Für uns gibt es die wichtigen, die Schlüsselmedien, die AZ, wo die AZ zuvorderst steht, aber bei einer NZZ am Sonntag bin ich vielleicht weniger aufdringlich weil ich denke: Da kommt in einem Monat noch etwas. Und ich lasse es jetzt, ich will sie nicht schon wieder belästigen. Es ist schon wieder das. Aber da denke ich, braucht es irgendwann ein Nachhacken. Es muss einfach nicht so sein. Was mich zum Beispiel auf die Palme bringt: Wenn ich ein Mail erhalten und die meisten sind dann halt schon gelöst, und dann kommt nochmal ein Mail und manchmal gebe ich ein Feedback: Nein tut mir leid, oder so. Und häufig halt einfach nicht. Und dann ruft wirklich jemand an und fängt das Telefon an mit. Grüssgott Frau Altorfer, ich habe Ihnen vor zwei Wochen eine Mail geschickt.“ Dann denke ich: Heyy.

Was für mich aber auch noch krass ist. Journalisten ist die einzige Gruppe, mit denen ich in meinem Beruf zu tun habe, wo ich keine Antwort mehr erwarte. Und das ist manchmal auch ein bisschen lästig. Andererseits kenne ich die Situation in der Redaktion, wenn man viele Möglichkeiten und eine begrenzte Lebenszeit hat.

Ich schaffe das nicht, die Mails und all die Anfragen und Einladungen, und ein paar Einladungen sind ja so abstrus. Eshalb eine Galerie in Las Vegas unbedingt auch noch Zeug schicken muss, begreife ich nicht. Und die rufen aber dann auch nicht an und erwarten auch keine Antwort. Aber nein. Ich meine schon nur schon in der Schweiz: Wenn ich jetzt alle Mails als anständiger Mensch nur kurz beantworte, dann würde ich einfach vier Stunden am Mail sitzen pro Tag. Und ich will nicht bis mehr als eineinhalb bis maximal zwei Stunden mit meinen Mails

verbringen.

Dann gibt es nicht nur einen Kulturinfarkt, sondern auch einen Kommunikationsinfarkt.

Manchmal denke ich, dass Mails die schlechteste Erfindung war.

Ja, es ist ein täglicher Kampf.

Und eben deshalb. Es hat eben auch mit der Menge von diesen. Es hat mit der Menge zu tun, und wir sind nicht nur eine Lokalzeitung, die nur über den Aargau schreibt, sondern wir machen den Kulturmantelteil für die ganze Nordwestschweiz.

Luzerner Zeitung auch?

Nein, aber die übernehmen viel von uns. Das ist Bz Basel, Solothurner Zeitung, Oltner, Zofinger, Limmattaler, Grenchner. Das Gebiet. Unser Fokus ist ja über den Kanton hinaus gerichtet. Eigentlich so quasi Deutschschweiz mit Kern zwischen Basel, Bern Luzern und Zürich.

Dann haben wir ja ziemlich genau das gleiche Einzugsgebiet.

Genau. Wir haben ziemlich viel Deckungsgleichheit. Wenn man eben dann all die Veranstalter dort nimmt, und ich meine Gallerien in Zürich und Basel, das kommt bei uns schon längstens nicht mehr vor. Museen bei weitem nicht mehr alle Ausstellungen. Weil wir machen viel weniger klassische Berichterstattung als früher. Dann hast du immer wieder das Telefon von jemanden, der aus dem Aargau und sagt: Aber früher haben Sie immer jemanden geschickt, um unsere Konzerte zu besprechen. Aber früher gab es vielleicht vier solche Veranstalter und Orchester gegeben und heute sind es 25.

Ich glaube, in diesem Kulturinfarkt haben wir vielleicht schon einen Vorteil, dass wir zwischen Stuhl und Bank fallen, dass das dann einen Vorteil sein kann.

Natürlich, auf jeden Fall

Und dass wir nur alle zwei Jahre sagen: Uns gibt es. Und nicht in einem Vierteljahresabstand Öffentlichkeit einfordern. Aber für mich als Kommunikationsverantwortlicher ist es manchmal sehr schwierig, nach einem Jahr, wo wir die Tore geschlossen haben, wieder zu sagen, hallo, hier sind wir wieder mit einer neuen Ausstellung. Das Stapferhaus, das sind die, wo niemand den Namen kennt, aber diese Ausstellung macht an diesem komischen Ort in der Agglo in Lenzburg, ich glaube es ist beides.

Ja natürlich. Zum Sachen kommunizieren nur einmal im Jahr, und sich wieder in Erinnerung rufen. Aber ich glaube eben: Wer einigermaßen drin ist im Kulturjournalismus, der kennt euren Namen in den deutschschweizer Medien.

Es gibt ein paar Ausnahmen. Zum Beispiel Basel ist manchmal ein bisschen schwierig. Die BAZ hat immer noch nichts gemacht zu GELD, hat auch nichts gemacht zu ENTSCHEIDEN, aber Basel ist per se ein schwieriger Markt für uns. Basel ist für alle Nichtbasler schwierig.

Wir haben die Bz Basel, die die Sachen, die wir machen, übernimmt.

Aber eben. Die BAZ und die TagesWoche.

Die Basler kennen nur den Bauchnabel Basel.

Ich kenne das auch mit meinen Freunden, die dort wohnen. Das Basler Kulturleben ist so selbstreferentiell

Das ist unglaublich.

Dazu gibt es einen schönen Text von Urs Widmer über das, der in der ZEIT erschienen ist vor ein paar Jahren, wo es genau um dieses Phänomen geht.

Nein das ist grausam. Wenn du diese Zeitungen anschaut, dann sind das wirklich Lokalblättchen. Basel Basel Basel.

Ich habe vorhin ein paar Fragen überstunden, ich würde die noch anhängen, ok?

-----

Es gibt diesen Namen „Leuchtturm“. Das ist ja nicht ein Teil der Kulturstrategie, oder? Ist das eine Schöpfung der Aargauer Zeitung?

Es ist so: Das Copyright darauf haben wir nicht. Aber als wir das Kulturgesetz des Bundes diskutiert haben, das ist eine 25-jährige Geschichte, dann hat sich der Bund vorgestellt, oder die Frage war, die erste Arbeitsgruppe, die an dem Kulturförderungsgesetz des Bundes gearbeitet hat, wollte dass der Bund Leuchttürme in den einzelnen Kantonen und Städten unterstützt. Und dort kam das Wort zum ersten Mal. Und danach auch in der Debatte über die Revision des Aargauer Kulturgesetzes, ist dieses Wort im Gespräch aufgetaucht und dann hat ja die die das Wort in den Wortlaut gefasst haben, haben von „Institutionen von mindestens kantonaler Ausstrahlung“ gesprochen, und das ist als Journalistin kannst du das nicht brauchen. Und als das aufgetaucht ist, die Diskussion, haben wir das als Redaktion gut gefunden. Dann haben wir eine Serie gemacht. Dann haben wir den Kanton erstens hässig gemacht weil wir den Namen verwendet haben, den sie nicht wollten und weil wir gesagt haben, wer eigentlich Leutturm werden sollte.

Das ihr quasi als Zeitung in die Kulturpolitik eingemischt habt.

Genau. Aber ich glaube das ist für die kantonale Kulturpolitik und das Begründen, warum dass man Förderung macht eigentlich gut, wenn eine Zeitung das macht. Weil es wird dann diskutiert. Und wenn man mit dem Regierungsrat oder mit dem Hansulrich Glarner geredet hat, die fanden dann: Ja nicht Leuchtturm sagen. Und deshalb nahmen wir es extra in den Titel.

Detlef sagte mir, dass hansueli nicht so Freude hatte am Begriff Leuchtturm.

und wir haben es ein bisschen extra gemacht.

Der Begriff Flaggschiff ist auch schon aufgetaucht in der AZ. Es ist eben lustig, weil ich diese zwei Wörter mich ein bisschen begleitet haben für die Arbeit. Weil in dieser Identitätsdebatte kann man ganz grob sagen, dass man früher bei

Identität von einem starren monolithischen Konstrukt ausgegangen ist: Identität ist fest, essentiell, unterscheidbar und kontinuierlich, und das ist etwas was man verteidigen. Und dann in der posmodernen Strömungen kommen wir mehr zu einem Bild: Identität ist am besten etwas, was sich der Zeit anpasst und reagieren kann auf Einflüsse von aussen, und deshalb dynamisch ist. Es ist eine Grunddenkfigur in meiner Theoriearbeit. Und ich frage mich dann im Bezug auf das Stapferhaus. Sind wir eher der Leuchtturm der stramm steht und den Sturm der Zeit, dass wir das Auge im Orkan sind, oder sind wir eher ein Flaggschiff, oder ein Segelbötchen, das den Wind nutzt, um vorwärts zu kommen? Ich schwanke hin und her zwischen den Bildern. Leuchtturm ist irgendwie sehr schmeichelfhaft, und andererseits ist er unverrückbar. Und die Frage stellt sich beim HDG schon, wo etwas passiert mit dem Haus, und wir in einer Veränderung stecken.

Ich glaube es ist die Frage: Machen wir es mit dem Blick von dem, der im Leuchtturm ist, oder von dem der im Schiff sitzt? Oder macht man es quasi mit dem Blick von aussen, dem Blick des Publikums? Wenn du den Blick von aussen nimmst und denkst, das Publikum sind die ganz vielen Boote und so, die den Weg suchen, dann ist eigentlich der Leuchtturm ein gutes Bild. Weil du einfach von einem Boot, das weit voraus saust oder alle Regattas gewinnt, oder in Gegenden kommt, wo niemand mitkommt, weil es so stark und wendig ist..

Ich glaube Explorer sind wir auch nicht, mit unserem breiten Publikum.

Aber eben: Schaut man es von innen oder aussen an? Wenn du es von innen anschaut, dann ist das Bild des Bootes sympatisch als das starre. Wenn man es von aussen anschaut, dann ist es wieder wie etwas anderes. Dann überlegt sich jemand nicht, der den Weg sucht, dass der Leuchtturm starr ist, sondern der ist wichtig, weil er da ist. Und ich daran vorbeikomme.

In er Diskussion mit Sibylle kam ich auch auf eine Vermischung. Es könnte auch ein Dampfer sein mit einer starken Lampe, der mit der Zeit geht.

Oder ein Eisbrecher, das wäre doch noch schön für euch?

Gegen den Permafrost der Zeit. Das ist ein schönes Bild.



Und eine Frage, die ich mir manchmal stelle. Sind wir überhaupt eine Kulturinstitution? Oder vielmehr eine Bildungsinstitution? Manchmal ist das natürlich auch eine strategische Frage.

Ich würde mir das höchstens aufs Geld bezogen überlegen. Wo gibt es mehr Geld? Weil: Für das Publikum ist das doch völlig egal, ob das unter dem Stichwort Bildung oder Kultur segelt.

Wir haben ja die NAB als Sponsorin. Und die bringen uns viele ihrer Firmenkunden in die Ausstellung. Und dort hat es viele Leute die sagen: Ich gehe nicht so in Ausstellungen, aber das war jetzt etwas ganz anders. In gewissen Kreisen ist der Begriff Kultur etwas negativ Kultur konnotiert.

Ja, es ist so das für die gescheiden Leute.

Genau. Strategisch ist es vielleicht gar nicht so dumm, wenn man den Begriff „Kultur“ ein wenig zurückschraubt.

Dort ist für mich die Frage: Müsste man nicht einen anderen Begriff finden? Weil: Kultur klingt nach gebildet und schwierig, elitär. Bildung klingt nach Hausaufgaben. Wenn man mir Bildungsangebote schmackhaft machen will, dann bocke ich innerlich immer ein bisschen. Einfach will ich diesen Hausaufgaben-Groove nicht gern habe. Unterhaltung ist aber auch falsch.

Wir haben in einem unserer Dossiers gesagt: Unterhaltsam bilden. Auch wenn es nicht so sexy ist, vom Approach her passt es eigentlich ziemlich gut.

Vielleicht müsste man dort nochmals..

Oder ein eigenes Wort kreieren.

Also dort etwas finden, das möglichst, und ja nicht nach. Es muss nach interessant klingen. Es muss nach spannend klingen. Es soll einem schlauer werden, aber bilden? Eben, da habe ich Vorbehalte?

Wie wärs mit „Ein Alpmare der Kulturtechniken“? Glaube ich, hat Stefan von

Bergen mal geschrieben in unserer Jubiläumspublikation.

Jaa. Das ist wunderbar in einer Analyse. Aber werben kannst du mit dem nicht. Weder bei Sponsoren. Ausser bei irgend einer speziellen Firma vielleicht.

Ich bin immer wieder erstaunt, wie wenig Leute das Stapferhaus kenne. Wenn ich mit jungen Leuten in Bern spreche. Den Namen Stapferhaus kennt niemand. Findest du, der Stapferhaus-Brand ist im Aargau gut bekannt? Oder haben wir ein Branding-Problem?

Also im Aargau glaube ich, kennt man das Stapferhaus auf jeden Fall unter diesem Namen. Durch die lange Geschichte, die es hat, und durch die vielen Veranstaltungen, die es schon gegeben hat, bevor es die Ausstellungen gegeben hat. Was glaube ich wirklich verwirrt ist, ist mit dem Stapferhaus auf dem Schloss und den Ausstellungen in der Stadt. Und jetzt geistert noch der Begriff „Haus der Gegenwart“ rum. Wo ich aber glaube, dass er noch nicht wirklich breit angekommen ist bis jetzt. Wenn du eine Strassenumfrage machen würdest, würden die Leute den nicht kennen, und schon gar nicht mit dem Stapferhaus verbinden.

Und dann haben wir im Architekturwettbewerb noch den Titel „Blaues Haus“ etabliert. Ich hatte ein bisschen Panik. Plötzlich waren die Begriffe Stapferhaus, HDG und blaues Haus in der öffentlichen Diskussion. Herumgegeistert. Obwohl Blaues Haus nur ein Projektname ist, und Haus der Gegenwart wir noch als Arbeitstitel verstanden haben. Aber wir müssen jetzt auch aufpassen, dass wir den nicht zu fest branden. Bei uns gibt es natürlich eine Riesendiskussion, ob wir in einem Sponsorendossier, was wir gegen vorne kehren. Ist es das Stapferhaus als Leistungsausweis und als in gewissen Kreisen etablierte Kulturinstitution? Oder HDG als etwas neues?

Ich weiss nicht, ob HDG der richtige Titel ist für das neue Haus.

Wir auch nicht. Mich erinnert es immer an das haus der Religionen?

Ich glaube diese Frage müsst ihr bald klären. Weil: Ihr seid auf Sponsorsuche, der Architekturwettbewerb ist entschieden, irgendwann wird mit bauen begonnen, man spricht dann darüber, und wenn man jetzt immer nicht genau weiss, re-

det man über Stapferhaus oder Haus der Gegenwart, ich glaube ihr müsst einen guten Begriff finden. Ich habe auch keinen.

Es ist eine Riesendiskussion.

Aber ich finde HDG erstens zu kompliziert und zweitens, wie sagt man es auf Mundart?

Bei uns ist es unterschiedlich. Wir sagen intern oft HDG. Aber „Huus vo dr Gägewart“ finde ich auch absurd.

Das geht nicht. Und ich glaube wenn man etwas so macht im Aargau, dann muss es wirklich in der Mundart funktionieren.

Nicht nur im Aargau. Aber was denkst du: Der Begriff Stapferhaus ist nicht sakrosankt für dich, so wie ich das aus deinen Schildernungen schliesse? Weil du gesagt hast, wir müssen die Namensfrage klären, dann habe ich daraus geschlossen dass wir einen neuen Namen brauchen.

Nein, ich kann mir gut vorstellen, dass wenn wir nicht wirklich den super Namen findet, wen man den super Namen findet, der alles schlägt, dann unbenennen. Sonst würde ich bei Stapferhaus bleiben.

In dieser Frage gibt es natürlich unterschiedliche Positionen. Wenn man zum Beispiel den Stapferkreis fragt, dann kann die Antwort anders ausfallen. Dass man an der Tradition, an der Geschichte anknüpft. Und andere, die sich sehr dezidiert dagegen aussprechen, im Sinne von: Der ist nicht kommunizierbar, Stampferhaus, Stadtpfarrhaus, Stockalberhaus, uns so weiter. Schau mal den Bericht aus dem Walliser Boten, wir kämpfen auch mit solchen Sachen. In der Kommunikation erhalte ich manchmal auch Bewerbungen für Praktika, wo Bewerber schreiben: „Ich wollte schon immer im Stampferhaus arbeiten.“

Dann weisst du schon, wen du nicht einladen musst.

Genau. Und dann gibtes noch die Stimmen. Neues Museum wird konkreter, Kunst, da haben wir schon zwei gravierende Fehler auf den ersten drei Zeilen.

Auch mit solchen Sachen beschäftige ich mich fast täglich.

Aber eben die Frage wie sagt man dem: Ist es ein Museum? Nein es ist kein Museum.

Das ist für uns auch wichtig. Wir grenzen uns auch sehr bewusst ab.

Es ist ein Ausstellungshaus. Aber ihr seid ja auch mehr als ein Ausstellungshaus, mit den Veranstaltungen, die ihr macht.

Es ist auch wichtig, dass der Vermittlungsgedanke trägt, und nicht nur: Wir machen Ausstellungen in dem Sinn. Im Zentrum soll stehen: Wir setzen uns mit der Gegenwart auseinander. Und das Format ist eigentlich nebensächlich. Das ist nicht das, was uns im Kern ausmacht. Es bleibt auf jeden Fall spannend.

Ich glaube der Fünferliraum ist euch als Bild zum Verhängnis geworden. Das ist ja immer schwierig, gute Bilder aus euren Ausstellungen zu haben, die funktionieren als Bild. Als Foto. Und dass im Geldbad, wenn Sibylle sich selber noch reinlegt. Es ist aufgelegt, dass alle dieses Bild wählen. Und weil es ja einem Traum der Leute entspricht, einmal im Leben im Geld zu baden, einmal Dagobert Duck zu sein, ist es wirklich durch und auf das reduziert werden ist natürlich brutal. Das ist das gleiche bei Beyeler in der Courbet-Ausstellung. Da haben alle immer nur quasi um das l'origin du monde herumgeschrieben, wie um den heißen Brei. Gezeigt, aber halb verdeckt. Und der ganze Rest wird dann überdeckt. Bei dem Geldbad, es ist sicher ein bisschen aus der Hand geglitten. Um ging es darum, einen Reflexionsraum zu schaffen, und nicht dass die Leute im Geld baden können. Und nicht ein Bild schaffen, damit wir im Blick und im 20 Minuten kommen. Aber plötzlich konnte man das Bild nicht mehr stoppen. Und wir müssen dafür sorgen, dass es nicht Überhand gewinnt. Das sich nicht alles um diesen Erlebnischarakter dreht. Weil eigentlich haben wir ja andere Anliegen. Erstens in diesem Raum, und zweitens in der ganzen Ausstellungen. Und gleichzeitig hat es uns geholfen, das Thema Geld, das für viele Menschen etwas schwierig ist, dass man das lustvoll transportieren kann und zeigen kann: Es ist keine Ausstellung über die Finanzkrise, über Manager und Boni. Aber es war auf jeden Fall spannend.

Es ist natürlich ein tolles Bild.

Aber ich habe es bewusst zurückgeschraubt.

Aber für die Medien: Es ist klar wenn die Frage auf kommt: Was zeigst du.

Für mich war es brutal zu merken, wie die Medien, allen voran SRF funktionieren. Wenn dem SRF nichts besser in den Sinn kommt, als einen Radio-Reporter in den Badehosen zu schicken, der dann im Geld schwimmt, der dann einen Selbstversuch macht.

In den Badhosen? Der hat es irgendwie nicht begriffen.

Und vor allem dann erst noch fürs Radio. In den Badehosen fürs Radio.

Aha? Ich habe gemeint es sei das Fernsehen gewesen. SRF. Das ist ja auch so eine Kommunikationsdisaster. SRF ist mal Fernsehen, mal Radio.

Und es kommen dann 4-5 Redaktionen innerhalb der ersten 2 Tage und stellen die gleichen Fragen. So viel zum Thema Konvergenz.

## 8. a. Leitfaden Glarner

1992: Der Neuanfang (Identitätsfragen stellen sich nur in Veränderungen)

\_Öffnung für breites Publikum: Ein Auftrag?

\_Gab es auch einen Kulturwechsel?

\_Was wäre aus dem Haus geworden, wenn Sie nicht gekommen wären?

\_Weshalb kam man zum Schluss, dass das Format «Ausstellung» das richtige ist? Was steckt für ein Prozess dahinter?

\_Weshalb war bereits die erste Ausstellung ein Blockbuster? (25'000, 350 Artikel, 3 Tagesschau-Beiträge)

Wie haben Sie es geschafft, eine neue Identität zu implementieren? War das ein Top-down-Prozess oder ein organisches Wachsen?

Professionalisierung des Stapferhauses

\_Professionalisierungstendenz anhand Jahresberichte. Aber: „Es soll nicht verschwiegen bleiben, dass das Jahresprogramm 1994 das kleine Stapferhaus-Team mehrfach über die Grenzen des Leistungsvermögens hinaus belastete.“

\_Es gibt Leute die sagen: Die Ausstellungen werden professioneller. Sie berühren mich aber nicht mehr. Das Gebastel hatte Charme.

\_Unterscheid zwischen früherer und heutiger Stapferhaus-Tätigkeit?

\_Wie erleben Sie die Professionalisierung von Kulturbetrieben aus der Geldgeber-Perspektive?

Permanenter Unruhestand

\_War es schwierig, vom einen auf den anderen Tag auf Seite des Kantons für das STH verantwortlich zu sein?

\_Permanenter Unruhestand: «Wenn ich das Gefühl habe, geleistet zu haben, was ich kann, zieht es mich weiter. Das war beim Stapferhaus nicht anders.» Man muss immer an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist. Passt irgendwie auch für Ihre Biographie

\_Weshalb suchen Sie sich immer die schwierigen Situationen?

Das Wesen des Stapferhauses

\_Wenn Sie sagen dass sie früher Leiter des Stapferhauses waren: Wissen dann die Leute, wovon Sie sprechen?

\_Welchen Ruf hat das Stapferhaus in der Berner Kulturszene?

\_Wie unterscheidet sich das STH von anderen Kulturinstitutionen?

\_Leuchtturm oder Segelschiff?

\_Gibt es im STH einen Kern, der unverändert bleibt über die Jahre

\_Erbe Philip Albert Stapfer: Sollte man mehr an Stapfer anknüpfen?

\_Früher: Gutes Geschichtsbewusstsein?

\_Bei Ihnen wurde ein noch breiterer Kulturbegriff gepflegt. Vermissen sie das heute im Stapferhaus?

Haus der Gegenwart

\_Erleben Sie HDG als Bruch oder Kontinuität in der Identität STH?

\_Wie kann das Stapferhaus sich verändern, und gleichzeitig sich treu bleiben?

\_Ist es eine Gefahr, wenn das Stapferhaus fest wird?

\_Ist es für sie sichtbar, dass das HDG im Kanton Aargau steht?

\_Darf man auf dem Namen Stapferhaus verzichten?

Identität und Kultur

NZZ: Aargauer Identitätsstifter. Wie kann Kultur Identität stiften?

SRF: Kultur ist identitätsstiftend (das muss man vor allem der SVP beibringen).

Wie wichtig ist Identität im neuen Amt?

Wie kriegt man ein schlechtes Image wieder weg? Wie verändert man eine Identität?

Zitate

«Die vielschichtige Ausstellung wird mich lange über das grosse Rätsel Geld nachdenken lassen.»

Hürzeler: „Die Bekanntgabe der Personalie sei für die Aargauer Kulturszene wohl fast so bewegend wie für die Katholiken der Rücktritt des Papstes.“

„Es ist wichtig, dass man der Verwaltung ein Gesicht gibt.“

Themenschwerpunkte: Europa, Wohnland Schweiz, Grenzräume

1995: 11 Organisationen im Stapferhaus

1992: „Das Stapferhaus häutete und wandelte sich. Es holte seinen Kulturbegriff auf den Boden herunter, überführte seinen alten Auftrag in eine neue Zeit, ohne ihn zu verraten oder einzuengen.“

„eine gewisse Inflation des Tagungs- und begegnungswesens“ NZZ 1992

## 8.b. Transkript Glarner

MICHAEL FÄSSLER

Wenn ich mit Beat, Sibylle oder Walter Leimgruber spreche, dann kommt immer das Jahr Neunzehnhundertzweiundneunzig, das als Schlüsseljahr oder Schlüsselzeit bezeichnet wird, für das was das Stapferhaus heute ist. Und was mir noch nicht ganz klar ist: War das ein Auftrag an Sie, das Stapferhaus für ein breites Publikum zu öffnen oder war es einfach klar: So kann es nicht weitergehen, wir müssen über die Bücher?

HANS ULRICH GLARNER

Zwei Sachen: Also ich denke man hat mich gewählt, es war klar der Anspruch, das Haus zu öffnen. Deshalb hat man mich gewählt. Weil ich vorher in diesem Bereich, siebenhundertjahre Feier und vorher als Journalist und dann bei der siebenhundertjahre-Feier ganz stark auf eine Öffnung, Involvierung von mög-

lichst breiten Kreisen hingearbeitet habe, ohne qualitative Kompromisse. Und das Stapferhaus war finanziell wirklich am Ende im Jahr Zweiundneunzig. Das habe ich aber eigentlich nach meiner Wahl gemerkt. Ich wurde im Herbst gewählt und im März (am 1. April habe ich begonnen) merkte ich, dass ich die April-Löhne gar nicht mehr auszahlen kann. Und dann habe ich bei der Aargauer Regierung sofort einen Notgespräch verlangt, sonst trete ich die Position nicht an. Und ich habe dort tolle Unterstützung gefunden, dass man gerade einen Betrag zur Verfügung gestellt hat, wo man quasi die Liquidität sichergestellt hat.

MICHAEL FÄSSLER

Das hat ja auch die NZZ gefordert in einem Artikel. Oder gesagt, dass es einen Zustupf braucht.

HANS ULRICH GLARNER

Und das war dann quasi wie: Ich habe dazu das Versprechen abgegeben, das Haus zu öffnen. Weil das alte Konzept lief sich zu Tode. Mit diesen Insider-Veranstaltungen, die lange Zeit eine hohe Qualität gegeben haben und diesem Haus Identität gegeben haben. Aber dann abgelöst worden sind durch andere Formen von Diskussion.

MICHAEL FÄSSLER

Hat das mit Zeitgeist oder mit einer Veränderung im Angebotsfeld zu tun?

HANS ULRICH GLARNER

Beides. In den Sechzigerjahren quasi die kalte Krieg-Mentalität in der vorherrschenden öffentlichen Meinung, die das Stapferhaus immer wieder durchbrechen konnte, indem es Menschen zusammengebracht hat. Und kontroverse Themen im geschlossenen Kreis diskutiert worden sind und danach ausgewertet und publiziert worden sind. Aber erst im Nachhinein. Und das hat sich dann sehr stark aufgeweicht seit ich den Siebzigerjahren. Und vor allem in den Achtzigerjahren. Indem es andere Formen gegeben hat, kontrovers zu diskutieren. Auch öffentlich kontrovers zu diskutieren.

MICHAEL FÄSSLER

Was denn für Formen primär? Das Fernsehen?

HANS ULRICH GLARNER

Die Medien, von Wattenwyl-Gespräche, die Parteien haben begonnen, miteinander die kontroversen Themen auszutragen. Dann aber schon auch verschiedene Initiativen, die staatsbürgerlicher Natur, die das in die Öffentlichkeit getragen haben. Und hat sich das Konzept ein bisschen ermüdet. Ich habe auch das Gefühl, dass immer ein bisschen die gleichen Leute zusammengekommen sind. Man hatte nach wie vor interessante Themen aufgegriffen, das war immer noch die Identität des Hauses. Aber man konnte die nicht mehr validieren.

MICHAEL FÄSSLER

Ich habe auch an einem Ort gelesen dass es schwierig war, Entscheidungsträger zu gewinnen für eine zweitägige Diskussion ohne konkretes Ergebnis. So ein bisschen'art pour l'art.

Genau, es ist ein bisschen zu dem verkommen. Ein typischer Zirkulus: Es hat sich ermüdet nach 30 Jahren. Und dort hat man sich von mir versprochen mit meinem Leistungsausweis, und ich habe das postuliert, eine Neuausrichtung. Aber auf der gleichen Identität der kontroversen Themen. Aber das herauszutragen. Angefangen hat das mit diesen Jahresthemen. Und immer noch in den weitgehend traditionellen Formen, mit mehr Symposien, die man aber öffentlich teilnehmen konnte. Und nicht nur mit direktangeschriebenen Kreisen. Und dann bereits in den ersten Jahren eine erste Ausstellung zum EWR im Herbst Neunzehnhundertzweiundneunzig. Die wir übernehmen konnten. Wir haben sie im Museum änen gezeigt und die hatte schon einen unglaubliche Resonanz, obwohl sie nur 3 Wochen lief. Wahnsinnig viele Leute, es war ein sehr aufgeheiztes Thema.

Kann man sagen, dass das der Startschuss war zu dem Format Ausstellungen?

Ja, eigentlich schon, da haben wir gemerkt: Doch, das hat gewirkt. Beat hat eine kleine Ausstellung gemacht über zehn Jahre Ideentopf, das ist das Jugendförderungsprojekt. Hatte er eine kleine Ausstellung gemacht, und dort schon szenographische Elemente reingetragen. Ich mag mich sehr gut erinnern. Ein Meter breiter Asphaltstreifen hat man durch das Grossgrotsggebäude (?? Denise fragen) gezogen und gesagt: So viel Autobahn erhält man für das, wo man fünf Jahre Jugendkultur fördert. Das war schon so ein Element, das sehr stark visualisiert hat. Und das ist aber alles sehr so. Das haben wir einfach noch so

gemacht, neben den anderen Sachen. Und haben aber versucht, die ganze Palette die das Stapferhaus damals angeboten hat, von Kursen, von Tagungen, zu erweitern. Eben einerseits mit Exkursionen. Wir haben begonnen, Exkursionen zu machen, wir haben begonnen, Ausstellungen zu machen, wir haben kulturelle Anlässe gemacht, das hat es vorher in dem Sinn auch nicht gegeben. Musik, Lesungen, wir haben eine Kulturnacht gemacht bevor es das gegeben hat, wir haben einen Haufen ausprobiert, aber immer dann auf das eine Thema fokussiert. Die Schweiz und Europa im ersten Jahr, danach Wohnland Schweiz, dann Anne Frank und Wir. So ist das weitergegangen. Grenzüräume. Und das hat wahn-sinnig strukturiert, ist damals auch etwas neues gewesen. Ich weiss noch, im gleichen Monat als ich das postuliert habe, hat das NZZ Folio begonnen mit thematischen Nummern. Aber das hat es in diesem Sinn noch nicht so gegeben, dass man einen ganzen Kulturbetrieb auf ein Thema fokussiert. Und das hat uns viel ermöglicht zum machen, zum bündeln und es war trotzdem sehr kreativ für Beat und mich. Wahnsinnig viel Ideen konnte man entwickeln auf einer gleichen thematischen Boden.

Was ich auch interessant finde, wenn ich mit Denise Bühlmann eine Art Vorgespräch geführt, und sie hat gesagt: Du hast das Gefühl es ist schwierig zum sagen, was das Stapferhaus heute ist? Du hast keine Ahnung, wie es früher war. Ich habe schon den Eindruck, dass es früher noch viel schwerer fassbar war, was alles unter einem Dach (oder nicht einmal unter einem Dach) stattgefunden hat.

Da hat einerseits geholfen: Wir haben vom ersten Moment „Stapferhaus Lenzburg“ genannt und haben „Ort für Kultur und Begegnung“ dazugefügt. Das ist quasi das neue. Vorher hiess es: Stätte der Begegnung und geistigen Auseinandersetzung. Mit „Stapferhaus Lenzburg“ haben wir versucht, dass es den Ort drin hat. Und dann „Ort für Kultur und Begegnung.“ Kultur kam neu rein. Und mit der Jahresthematik haben wir versucht, wir haben versucht alles zu machen. Wir wollten uns nicht in der Form einschränken. Aber thematisch einen Ding geben.

Und die Frage nach dem Kulturbegriff, war das etwas was euch interessierte?

Ja, sehr. Ein breiter, die Unesco, damals kam es eher vom Europaratdefinition. Die ist dem zu Grunde gelegen. Der Unesco-Begriff ist noch ein bisschen weiter. Das war eigentlich mein eigener. Der vom Europarat. Die Definition. Alles was der

Mensch miteinander in Beziehung setzt und was er gemeinsam gestaltet und was ihn befähigt, dort wo er ist, die Situation auch zu verändern. Das ist eine Kernaussage gewesen.

Und da kommt wieder das Politische Element rein.

Genau das war dort stark drin.

Die Frage nach dem Kulturbegriff ist bei uns explizit kein Thema. Implizit natürlich jeden Tag. Aber ich habe das Gefühl, mittlerweile ist der breite Kulturbegriff wurde so kultiviert über die Jahrzehnte....

Das war damals noch nicht so klar. Das Feuilleton damals war vorallem dominiert vom Kunstbegriff?

Es hatte noch keine Forumsfunktion?

Nein, es war sehr stark so wie heute noch das NZZ Feuilleton ist quasi. Aber das war generell so. Ich finde der Kulturbegriff war damals noch ziemlich viel enger gewesen als heute. Es hatte die ganze Achtungsechziger, und Museumspädagogik und so, das war ein bisschen Nebendran, oder soziokulturelle Animation. Das war aber ein bisschen ein Nebenbereich, den man nicht ernst genommen hat. Der breite Kulturbegriff, den hat man sich dort noch ein bisschen erarbeiten müssen.

Ich frage mich manchmal auch heute ob es für heute ob es für uns intelligent ist, uns überhaupt als Kulturinstitution zu branden. Wenn wir ein NAB-Anlass haben mit Kunden dann merkt man oft, dass es gewisse Vorbehalte gibt. Sie sagen dann: Ich bin eigentlich kein Kulturfritz, aber diese Ausstellung war jetzt mal etwas anderes. Das finde ich eine spannende Frage im Hinblick auf das Haus der Gegenwart. Wo wir uns manchmal fragen. Sind wir eine Kulturinstitution oder ein Bildungsort? Oder einfach eine Institution, und Kultur und Bildung kann man sowieso nicht klar trennen?

Für mich ist es eine absolute Kulturinstitution in diesem breiten Begriff, wo diese Volksbildung ein Teil ist dieser Kultur. In diesem aufklärerischen Sinn. Wenn

man das als Bildungsinstitution nennen, dann wäre das viel enger.

Ich finde es manchmal erstaunlich, dass bereits die erste grosse Ausstellung „Anne Frank und wir“ ein Blockbuster war. 25'000 Besucher in einem Monat, 250 Medienberichte, darunter 3 Tageschau-Beiträge. Wie erklären Sie sich das, dass das Format von Beginn weg so einen Sog entwickelte? Ist es weil es keine Konkurrenz gab?

Das war je eher noch eine eher konventionelle Ausstellung gewesen. Wir haben viele Teile übernommen. Der Rand, die roten Elemente sind eigentlich neu gewesen. Dort haben wir einfach den Nerv getroffen, wie ihr das heute macht. Das Stapferhaus hat immer ein bisschen den Nerv getroffen.

Also wegen der Bergier-Geschichte?

Vierundneunzig, das war natürlich viel vorher. Wir sind dort eigentlich am Anfang des neuen Zyklus gewesen. Es war kein Thema gewesen, die Schweiz im zweiten Weltkrieg. Das ist so, ich meine in der ersten Hälfte Siebziger/Achtzigerjahre, das Boot ist voll (nachrecherchieren) und diesen Geschichten, und danach ist das wie verschwunden. Und die Anne Frank-Ausstellung hätte schon lang in die Schweiz kommen wollen, wurde aber überall abgelehnt. „Es hat mit uns nicht zu tun.“ Stadt Zürich. Dort sind wir darauf gekommen. Jemand hat mir gesagt: Hast du die Ausstellung schon mal im Ausland gesehen? Sie ist ein Riesenerfolg, und sie ist interessant. Und in der Schweiz wird sie immer abgelehnt, sie habe nichts mit uns zu tun. dann habe ich gesagt: Gehts noch? Nichts mit uns zu tun? Und das ist aber für uns die Motivation, das „Anne Frank und wir“ reinzunehmen. Um das wie aufzuzeigen. Wir können es nicht einfach den anderen zuschieben. Und das hat dann im Aargau eine riesen Kontroverse ausgelöst. Die ganz klare Haltung in der Eröffnungsrede von Ueli Siegrist. Dort hat im Aargau bereits die Leserbrief stattgefunden, die nachher mit Goldraub, Gold und Konter und Bergier-Kommission erst eigentlich ab Sechsendneunzig richtig losgegangen ist. Wenn Sie das wirklich anschauen, dann sind wir vierundneunzig (märz), war das das erste Mal wieder ein grosses Thema. Und das hat zusammen mit der Anna Frank, bei dem Symbol hat das die unglaubliche Wirkung entfaltet. Und dann haben wir es ja noch zwölfmal (glaub) gezeigt in der ganzen Schweiz.

Als Vierundachtziger-Jahrgang wenn ich zurückschauen, oder Meienberg lese, dann mutet es mir manchmal schon an, als wäre das Lichtjahre weg von heute. Und für mich manchmal schwierig ist, ein Verständnis zu erhalten für die geistige Verhärtung von damals. Die Immerhin noch mindestens bis Zweiundneunzig stattgefunden hat.

Ich fand, dass damals wie eine Schleuse aufging. Und das haben wir ja nicht abschätzen können. Und ich weiss noch, die Tagesschau ist gekommen. Und wir haben die Medienkonferenz gehabt, und die Ausstellung war noch nicht fertig.

Das kommt mir irgendwie bekannt vor.

Und zuerst kam der Tagesschau, wie hiess er, der war richtig wütend: Ihr könnt ja noch gar nichts zeigen. Und dann hat er irgendwie Sympathie gefasst zu dem, was wir machen und zwei Tage später war sie parat.

Es ist natürlich heute manchmal noch so, dass eine Stunde bevor das Fernsehen kommt die letzte Leiter versorgt wird.

Aber damals ist wirklich noch fast nichts gestanden. Aber es zeigt so: Es ist wahnsinnig eine Pionierphase gewesen. Bis eben so Siebenundneunzig, achtundneunzig, sind wir in dieser unglaublichen Produktions- und Pionierphase gewesen.

Und ab wann war das Stapferhaus wirklich eine Institution gewesen, die primär Ausstellungen macht?

Ich würde sagen ab Neunundneunzig. Null Null. Wir haben dann noch ein grosses Landschaftstheater parallel gemacht, Frühlingserwachen. Aber dort haben wir uns schon mehr fokussiert nach Walk on the wild side. Dann haben wir gemerkt: Das ist wie unsere Handschrift mit diesen Szenographien, die ja auch neu gewesen waren. Das hat es in diesem Sinn nicht gegeben.

Heute ist es ja mehr so, dass man fragt: Kann man mit dieser Tradition auch mal brechen? Und damals war es wie völlig im Entstehen gewesen. Und heute kann man ja sagen: Es gibt das Museum für Kommunikation oder so. Also dieser USP

haben wir auch ein bisschen verloren. Den gibt es mal eine einzelne Ausstellung. Aber ein Haus das keine Sammlung hat und sich nur der Gegenwart widmet mit Ausstellungen, dann sieht es wieder ein bisschen anders aus.

Es war damals noch nicht die Gegenwart, eigentlich. Den Begriff Seznographie gab es noch gar nicht. Wir haben immer gesucht: Was ist es? Was machen wir eigentlich? Es sind Ausstellungen. Wir sind nicht ganz klar geworden, was wir eigentlich machen. Wir haben einfach gemerkt, dass wir ein bisschen stillbildend sind, das wurde sehr aufgenommen, und ab Last Minute waren es dann Gegenwartsthemen.

Die Suche nach Begriffen ist natürlich heute auch nicht abgeschlossen. Und ich glaube das ist auch gut, wenn diese Suche nie abgeschlossen wird. Das Wort „Ausstellung“ verwenden wir, weil sich die meisten Leute darunter etwas vorstellen können. Weil auf auf einem Plakat kann man ja nicht schreiben: Wir sind ein Kommunikationsraum, oder wir sind ein „Alpamare der Kulturtechniken“, wie es Stefan von Bergen in unserer Jubiläumspublikation geschrieben hat. Es ist immer ein Kompromiss.

Ganz spannend haben sie mir an der kasse gesagt, als wir Autolust gemacht haben: Sie haben an der Ausstellungskasse gesagt: Ja Ausstellung: Kann man denn auch Autos und Zubehör kaufen? Und dann haben wir gemerkt: Das ist ein Publikum, das unter dem Begriff „Ausstellung“ Gewerbeausstellungen versteht. Wir haben gemerkt, wie klein unser Publikum ist, das unter „Ausstellungen“ etwas ganz klares versteht. Und ich bin dann plötzlich, dass das für Verwirrung sorgt.

Es gibt mir heute noch so, ich hatte vor 3 Jahren vor der Ausstellung ENTSCHEIDEN mit dem Verlag der AZ gesprochen, um eine Medienpartnerschaft zu erneuern. Da war eine neue Person. Und ich habe gesagt: Wir machen Ausstellungen. Und sie hat gefragt: Stellt ihr so Stellwände auf im Schloss? Und dann ist es manchmal schon schwierig wo man beginnt mit Erklären. Und bei uns ist es auch spannend, das alle ein bisschen ein anderes Vokabular haben, was wir machen. Und andere Sachen in den Vordergrund stellen. Ich beginne oft mit dem Journalismus an. Indem ich sage: Wir machen ein Themenmagazin im Raum. Dass wir eine journalistische Praxis haben. Aber ich finde einfach.



Die Parallelität zum Folio sieht man wieder.

Ja, irgendwie schon. Und ich finde es irgendwie gut. Und eine der Thesen die ich mir gesetzt habe, die alles zusammenhält ist: Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist. Und ich finde das trifft auf den Zeitgeist zu. Und irgendwie passt es auch zum Haus. Und was ich auch spannend finde: Die Professionalisierung, die im Stapferhaus stattgefunden hat. Das sieht man zum Beispiel sehr gut an den Jahresberichten im Stapferhaus. Was aber immer wieder vorkommt in diesen Jahresberichten sind Sachen wie „Es soll nicht verschwiegen bleiben, dass das Jahresprogramm Neunzehnhundertvierundneunzig das kleine Stapferhaus-Team mehrfach über die Grenzen des Leistungsvermögens hinaus belastete. Oder bei last minute heisst es: „Das Zeitmanagement haben wir noch nicht ganz im Griff.“

Damals sind wir fast zusammengebrochen. Dort sind wir kurz vor dem Konkurs bestanden. Obwohl wir so erfolgreich gewesen sind, wie nie. Wir sind unglaublich erfolgreiche gewesen. Aher haben den Erfolg nicht stemmen können. Dort haben wir ziemlich radikal reorganisiert. Wir haben all diese Organisationen

Zur zeit waren es ja 12 Stück.

Und damit haben wir ja auch die Finanzierung gesichert und alles immer querfinanziert, und noch Projekt angenommen. Und zeugs zum quasi den Overhead zu finanzieren. Das hat zu einer völligen Überlastung geführt. Auch von mir.

Aber ich merke schon, dass es manchmal in der DNA des Stapferhauses drin. Ich fand es noch lustig zu sehen, dass es schon vor zehn Jahren so war. und auch heute ist natürlich jede Ausstellung ist ein Kraftakt. Und ich glaube am Ende des Tages macht es unsere Arbeit sicher auch aus, dass man diese Extrameile geht, und noch mal um 5 vor 12 nochmals grundsätzliche Fragen stellt. Und gleichzeitig fand ich, dass es in Ihrer Biographie dieses Element auch gibt. Dass sie immer dann gegangen sind, wenn die Probleme gelöst waren, hat es sie weitergezogen.

Ja Zwei Null Null haben wir reorganisiert. Und danach ist es relativ gut gelaufen. Haben wir fokussiert. Und dann fand ich: Jetzt muss jemand anderer an den Posten.

Ja, sie zieht es zu dem Problemen.

Aber jetzt bin ich dafür in der Verwaltung.

Aber hier hat es ja auch einmal anders ausgesehen vor zwei Jahren. Also ich kenne das ja primär von der Medienberichterstattung. „Permanenter Unruhestand“ habe ich zu ihrer Biographie notiert. Wie war es denn für Sie, als sie vom einen auf den anderen Tag vom Stapferhaus-Leiter zum Stapferhaus-Verantwortlichen des Kantons wurden? Das war ja für Sie wahrscheinlich auch noch speziell, dieser Rollenwechsel.

Ich habe mich natürlich nie distanziert. Es gibt dann ja Leute die fiden, ich dürfte gar nichts mehr mit dem Stapferhaus zu tun haben. Ich habe versucht, das Stapferhaus, irgendwie möglich zu fördern. Aber nicht weil ich dort gute Freund dort hatte. Sondern weil ich fand, das es eine der zentralen Kulturinstitutionen dieses Kantons ist. Wir haben die Subentionen verdoppelt und so weiter. Wir konnten dort viel machen. Aber für mich hatte es hohe Priorität, aber einfach zurecht. Weil es die Institution war neben dem Kunsthaus. Das Museum Aargau war ein ganz lahmer Betrieb. Ein ganz laue Geschichte.

Aber ich habe das bei Beat richtig gesehen. Dass es auch sehr schwierig ist, ein Stapferhaus mit einem Museum Aargau zu vergleichen. Weil einfach der Auftrag so ein anderer ist. Weil sich aus der Geschichte andere Dynamiken ergeben. Bei uns ist ja ein dynamisches Element festgeschrieben durch unseren Auftrag.

Also diese Selbstausbeutung, die ich selber erlebt habe, ich wollte nicht, dass die so weitergeht. Und ich habe gemerkt: Jetzt sind neue Verantwortliche da. Jetzt muss man schauen, dass man die maximal stützen kann. Mir ist meistens bei Kanton abschlägig. Man hat schon am Anfang viel geholfen, mal eine Subentionserhöhung um hundert tausend war nicht möglich. Und ich habe gedacht, wenn wir so weitermachen, dann brechen die Leute weg. Dann wollen sie nicht mehr. Deshalb haben wir die Verdoppelung quasi hingebraht.

Was ich noch spannend finde, das in dem Moment, als ihr gesagt habt, als das Stapferhaus Form gefunden hat, mit Last Minute, wenn das der Punkt war, wo

man sagt von dann die Tradition mit Gegenwartsthematik begonnen hat.

Das war bei walk on the wild side war sehr sehr eine starke, gehört schon zu den stärksten Ausstellungen rückblickend.

Die hätte ich auch gerne gesehen, sie war aber ein bisschen vor meine Zeit.

Die war ganz stark. Aber eigentlich noch typisch für Beat und mich. Weil sie Zeitgeschichtlich war. Gesellschaftsentwicklung: Wie kommen wir zu heute? Und dann mit Last Minute die klare und das ist ja und ich weiss noch ganz genau, ich habe noch so vieles noch so absolut klar vor Augen, das war in einer Diskussion in einer Rahmenveranstaltung zu „Grenzräume“, wo es um Wohnen im Alter ging, und dann hat einer von Rothrist, ein Gemeindefunktionär, gesagt hat: Irgendwie sollte in dieser Gesellschaft auch noch sterben dürfen. Und dann hat es klick gemacht. Beat und mir ist das wie rein.“

Also als Antithese zu Walk on the Wild side?

Total. Dann haben wir das im historischen Museum in Bern, als wir Walk on the Wild side eingerichtet haben. Mitten in dieser Ausstellung wussten wir: Wir müssen uns der Zukunft zuwenden. Was ist unser nächstes Thema? Und haben über das diskutiert: Was ist unser nächstes Ausstellungsthema? Und dann haben wir uns zu dieser Sterbetheematik.

Und das war der erste Blockbuster-Thema gewesen, wo man sagt.

Aber daran haben wir überhaupt nicht gedacht. Wir haben geschaut, was uns interessiert.

Ich meine nicht aus der Erfolgsoptik. Aber einfach ein Riesenthema. Und dem sind wir uns ja treu geblieben. Und ich frage mich manchmal, ob es noch genug solche grossen Themen gibt für die nächsten 20 Jahre. Oder ob uns die Themen ausgehen.

Nein, die gehen euch nicht aus. Da bin ich jetzt absolut überzeugt. Ich sage Sibylle immer: Macht bitte einmal erinnern. Das wäre so ein schönes Thema. Bevor

ihr zu neuen Formen geht.

Das ist ein gutes Stichwort. Neue Formen gehen. Ich frage mich manchmal auch: Zweiundneunzig hat es wie diesen Bruch gegeben, wo sich das Stapferhaus neu ausgerichtet hat. Und manchmal frage ich mich, wenn wir in die Zukunft schauen, zum HDG, ist das für Sie eine konsequente Weiterführung oder eine Art Bruch mit einer 55-jährigen Tradition?

Eine absolute Kontinuität. Sehe ich thematisch. Also wenn man wieder auf diesen alten Begriff der „geistigen Auseinandersetzung“, der ist vom Anfang gesetzt gewesen. Und der ist heute sehr präsent finde ich. Aber wenn wir jetzt ein festes Haus erhalten. Stefan von Bergen sieht das schön in unserer Jubiläumspublikation: Ich frage mich wie frisch ein Haus sein kann, wenn es eine feste Hülle erhält.“

Ich habe ja einmal reingebracht vom Kanton Aargau aus, dass man diese Ile Flottante prüft.

Also auf der Aare?

Nein, einfach als Symbol. Einfach: Ihr erhaltet quasi ein Zelt. Und ihr geht mit diesem Zelt an verschiedene Standorte und bringt eure Themen.

Im Gespräch mit Walter Leimgruber haben wir das „Stapferhaus bei den Lüt“ genannt.

Und dann Martin Heller das ja untersucht im Auftrag des Kantons. Wir haben gesagt: Ihr müsst diese Variante noch prüfen. Müsst ihr Nomaden bleiben, quasi? Obwohl ihr ja schon längstens keine Nomaden mehr seid.

Das ist so ein verklärtes Bild, das teilweise ein bisschen vorherrscht. Wie das war mit Schloss, Müllerhaus, mit Gleis eins/sieben. Und dann zwei Räume im Ding. Aber da ist ja schon längstens nicht mehr. Aber da hat sich gezeigt dass es äusserst schwierig ist, und ich habe jetzt mittlerweile auch der Louvre hat etwas ähnliches gemacht und es ist mit grössten Schwierigkeiten verbunden. Und deshalb ist es für meine Auslegeordnung klar gewesen: Es braucht ein festes Haus.

Das hilft sicher auch, dass man sich auf die Inhalte konzentrieren kann, und nicht immer überlegen muss, wo man die Zelte aufschlagen kann.

Und das Haus ist, auch wenn es dann halt in 50 Jahren nicht mehr gibt, dass man das wieder anders nutzen kann. Am Bahnhof Lenzburg ist das kein Problem.

Du hast gesagt: Wenn es das Stapferhaus nicht mehr gibt: Was halten Sie von Stapfer? Ist das ein Erbe, das trägt in Zukunft?

Ja

Da gibt es natürlich auch andere Positionen. Und ich erlebe es manchmal im Alltag in der Kommunikation schon ein bisschen schwierig. Das hier ist ein Bericht im Walliser Bote: (Stockalperhaus)

(Schallendes gelächter) Das ist der beste. Der ist super. Wo sind das die Leute wohl suchen gegangen? Das ist wohl der Kantonsheilige.

Das ergibt sich halt, wenn man Journalist im Wallis ist. Es gibt manchmal auch Leute, die sich bei mir für ein Kommunikationspraktikum bewerben und in der Bewerbung schreiben: Ich wollte schon immer einmal im Stampferhaus arbeiten.

Oder Stadtpfarrhaus hatten wir auch schon.

Und deshalb eben: Für mich als Kommunikationsverantwortlicher. Ich habe ein bisschen eine ambivalente Beziehung zu diesem Namen. Und andererseits sehe ich schon dass es eine Person gibt, an der man anknüpfen könnte mit dem, wo wir machen, und die Werte dieser Person eigentlich implizit schon mittragen in die Zukunft.

Ich finde das „Haus der Gegenwart“ sehr gut, aber man muss es irgendwie sicher mindestens in einer Übergangslösung das Stapferhaus behalten. In einer Verbindung. Wer gibt schon eine gute Marke preis? Hier in Bern würde ich sehr häufig - wirklich sehr häufig auf das Stapferhaus angesprochen. Schon von einem Kul-

turpublikum. Aber kürzlich wieder von jemanden aus Saanen, die gesagt hat. Sie sei bei ENTSCHEIDEN gewesen, und ich sei doch mal Gründer des Stapferhauses gewesen. Das ist: In Bern ist es das, was ich am häufigsten darauf angesprochen werde im Zusammenhang mit dem Aargau. Viel öfter als auf das Kunsthau.

Was hat das Stapferhaus für einen Ruf?

Einen hervorragenden.

Bei welchem Publikum? Ich kann ihnen dann sagen, was meine Erfahrung ist.

Ich würde sagen, schon so tendenziell weiblich, an Lebensfragen interessiert.

Aber nicht nur in einem Experten, Elitenkreisen? Nicht nur bei Opinion Leaders?

Also dort werde ich schon auch darauf angesprochen. Aber mehr so: Länggasse-Nachbarschaft. Die sind eigentlich alle schon mal an einer Ausstellung des Stapferhauses gewesen. Das geht aber dann natürlich schon bis zu einem Hollenstein oder so. Geschichtspräsident. Die haben alle Ausstellungen gesehen. Also dort werde ich sehr häufig darauf angesprochen.

Ich bin ja auch aus Bern. Und meine Erfahrung ist schon oft, dass wenn ich jemanden neu kenne an einem Fest und ich sage dass ich im Stapferhaus arbeite, dass die Leute sagen, ok was macht ihr? Und dann sage ich wir machen Ausstellungen, wir haben eine Ausstellung zum Thema ENTSCHEIDEN gemacht, und dann ist es klar. Wenn ich über das Thema gehe ist es klar. Und dann sagen die Leute: Ah das ist in diesem seltsamen Haus in der Agglo. Aber es braucht immer diesen Zwischenschritt. Ich habe oft das Gefühl, dass der Name selber nicht trägt. Vielleicht ist es auch eine Generationenfrage. Bei ENTSCHEIDEN war ja unsere grösste Besuchergruppe, war zwischen 20 und 30.

Und ich habe schon das Gefühl, dass wir durch diese Multioptionsthemen ein bisschen eine neue Zielgruppe gewinnen könnten, die wir jetzt auch ein bisschen kultivieren können.

Das ist das, was sich alle wünschen. Und ihr macht es. Das ist irrsinnig. Und

das könnte schon sein, dass über die Jahre, wenn das Stapferhaus immer wieder kommt. Ich habe immer darauf bestanden, aber das war schon ein Thema Anfang Nullerjahre. Stapferhaus, was ist das? Es ist auf dem Schloss. Das war amala noch viel stärker. Die Leute sind immer auf das Schloss gekommen.

DAs passiert immer noch. Wir haben jetzt unten an der Schlsostreppe ein Plakat, das relativ unsnsibel sagt, wo die Ausstellungen stattfinden.

DAs war immer ein Thema. Aber ich finde, gerade wenn jetzt das irgend ein Name wäre, aber in dem Stapfer widerspiegeln, die diese Philosophie heute noch hat. Also dieser unglaubliche Pioniergeist von der Helvetik, und auch für die Schweiz unglaublich wichtig gewesen für das neunzehnte und zwanzigste Jahrhundert, und der ist parktisch vergessen sonst. Und dann wenigstens. Das ist jetzt auch wieder eine Erinnerungsaufgabe des Aargau. Den Namen virulent zu behalten.

Das ist jetzt schon ein bisschen das Thema. Die AZ hat kürzlich einen Rückblick gemacht. Wer war dieser Stapfer, und wo ist er heute noch präsent? Ach ok, es gibt ein Schulhaus ein Schulhaus und natürlich uns.

Also ich finde man müsste, es gibt auch in Bern einer Stapferstrasse. Er ist schon präsent. Aber das muss das Stapferhaus vielleicht auch noch ein bisschen pflegen. Wenn man sich entscheidet, den Namen zu behalten, ich würde ihn unbedingt behalten, auch im Hinblick auf die Finanzierung des Hauses, dak ann man noch eine Generation abholen, die sich mit dem identifiziert, Pro Argovia, die Geld gibt, wenn man sich von dem lösen würde, ganz, dann verliert man wie diese Generation ein bisschen. Ich würde, das zeigt sich in den nächsten zehn Jahren, muss man: Tut man sich ganz von dem trennen. Ich würde s im Übergang auf keinen Fall machen. Zum nicht wichtige Opinion Leaders im Aargau, die Verankerung in der Stadt. Auf das ist man im moment sehr angewiesen. Ich würde auf keinen FALL Preis geben. Und sehr viele Leute tun ihre Identität mit dem Begriff Stapferhaus, die finden das alle auch toll was man heute macht, und grossartig. Aber sie wissen: DAs ist gewachsen auf dem, was es sie schon gemacht haben in den Sechzigerjahren. Und ich hoffe dann auch, dass das die Institution, erst recht wenn sie gefestigt ist, berücksichtigt.

Die Adressbildung wird sicher einfacher in Zukunft.

Aber eine neue vollständige neue Marke aufzubauen finde ich sehr anspruchsvoll.

Auf eine Art wäre es natürlich auch ein bisschen frustrierend. Weil bei GELD zeigt sich, das zum ersten Mal über 50% der Besucher das Stapferhaus vor dem Ausstellungsbesuch gekannt haben vor dem Ausstellungsbesuch. Und ich habe das Gefühl: Jetzt sind wir an einem Punkt, wo es langsam angekommen ist in den Köpfen. Und die Frage stellt sich schon, ob man nochmals Tabula Rasa macht. Jetzt wo es etabliert ist.

Aber macht das je jemand, der eine gute Marke hat? Das habe ich noch nie gehört. Die tun ihre Marke immer weiterentwickeln.

Ich frage mich schon, wie gut die Marke ist. Die Reputation ist sehr gut, aber die Marke selbst ist einfach ein schwieriges Konzept mit einem Namen, der keinen Hinweis gibt auf unsere Aktivitäten. Und relativ abstrakt ist mit diesem Begriff „Stapfer“.

Aber Hygiene-Museum

Das ist ein Spezialfall, das stimmt. Aber es gibt jene Kunsthäuser, die irgendwie nach einer Gründerfigur benannt wurden. Aber diese Makren wurden einfach wahnsinnig gepflegt. Und das Geld habt ihr gar nicht. Aber Stapferhaus - eine fünfundsünfzigjährige Marke würde ich auf keinen Fall Preis geben. Aber ich finde auch den Begriff „haus der Gegenwart“ sehr gut.

Sibylle hat auch noch etwas spannendes gesagt. Ich habe ein Doppelgespräch geführt mit Sibylle und Detlef. Sibylle hat gesagt dass für sie HDG ein Claim sein könnte, so wie früher Haus für Kultur und Begegnung. Und Detlef hat ein bisschen zu REcht gesagt: Stapfer war schon eine interessante Person. Aber er war trotzdem nicht Pestalozzi, wo jeder wusste, wofür er gestanden ist.

Aber dafür ist er auch nicht belastet. Pestalozzi ist für eine Generation von Lehrern negativ belastet, weil er zum Klischee verkommen ist. Stapfer ist kein lischee.

Eine Person, die man entdecken kann, sozusagen. Ich fand auch spannend, dass er gleichzeitig Kultur- und Bildungsminister war.

Ja. Und der Begriff Kultur in dieser Zeit überhaupt entstanden ist, definiert worden ist, neu gewesen ist. Und dann eben die Nationalbibliothek, ein Nationalmuseum, eine Nationale technische Hochschule, alles schon gefordert hat und gesagt hat: Das wollen wir realisieren. Es brauchte 200 Jahre, aber unser der Nationalgalerie wurde alles in den letzten hundert Jahren realisiert. Aber die Visionen waren unglaublich weit voraus.

Ich finde auch diese Stapfer-Enquete, die es ja gibt. Und die jetzt neu aufgearbeitet vom SNF. Aber es gibt ein Forschungsprojekt das ziemlich interessant klingt.

Das sind unglaubliche Sachen. Und dann auch wieder sein Rückzug nach Frankreich in dieses Schloss. Und dann sein diplomatischer Einfluss, den er genommen hat. Wo er quasi wirklich den Aargau. Den hat ja nicht der Napoleon erfunden. Sondern der Stapfer hat dem Napoleon.

Vielleicht müssten wir auch aus dem Aargau ausziehen. Und uns in einer grossen Stadt niederlassen.

Dann hättet ihr ganz andere Probleme.

Das ist schon eine Frage die ich mir manchmal stelle: Hätten wir es einfacher, unser Publikum zu finden in der Stadt? Auf einer Museumsinsel auf der anderen Seite der Aare oder in Basel.

Aber dann braucht ihr auch ein 5-Millionen-Budget. Sonst habt ihr keine chance.

Ich glaube schon dass das periphere

Das versucht ja der Beat Hächler

Dass alle Leute vorbeilaufen auf dem Weg zu QUIN-Ausstellung.

Er hat nicht annähernd die Besucherzahlen wie das Stapferhaus.

Aber eben: Mit ihm habe ich auch ein interessantes Gespräch geführt. Es baruch halt auch Zeit bis die Leute checken, dass ein neuer Geist angekommen ist. Und ich glaube er kämpft immer noch mit dem. Oder dass Leute sagen: Ich habe gehört es ist toll, seit es neu ist, aber ich war noch nie da.

Aber es zeigt, wie beahrend eine solche Identität, eine solche Marke ist. Und das Stapferhaus hat heute längstens. Zweiundneunzig war die Situation so dass es schwierig war, aber der Name noch nicht beschädigt war. Es war nur in Insider-Kreisen dass etwas passieren muss. Aber es hat immer noch einen hervorragenden Ruf gehabt. Es war nicht runtergewirtschaftet, es war qualitativ immer noch ganz gut dagestanden gegen aussen. Aber die Kraft, die Energie war weg. und darum wär diese Identität des Hauses, wie sich die in den letzten fünfzehn Jahren entwickelt hat, also das wäre hochriskant, da Preiszugeben. Zur Finanzierung, und zur Etablierung vom Haus der Gegenwart seid ihr auf all die angewiesen, die das Stapferhaus kennen. Und nicht auf das breite Publikum. Da sind ihr dann wfür die Aktivität wieder angewiesen und das muss einfach kommuniziert sein.

Es ist natürlich für uns auch eine Riesenfrage: Was stellen wir in dieser HDG-Geschichte in den Vordergrund: Tun wir das Stapferhaus in Zukunft führen, oder gibt es ein HDG das neu entsteht, und der Erfolgsausweis fusst natürlich im Erfolg des Stapferhaus? Da muss man sich zuerst ein bisschen finden. Etwas neues behaupten oder es weiterführen, das es bis jetzt gegeben hat?

Ihr entwickelt es weiter. und ich schliesse nicht aus, dass man in zehn Jahren auch identitätsmässig an einem anderen Ort ist mit dem Haus, dass man sich ein bisschen verabschieden kann von der alten Marke. Im moment würde ich es als einen kapitalen Fehler anschauen, wenn man von der Identität spricht. Das Stapferhaus mag ein bisschen sprrrig sein für alle die es nicht kennen. Aber für alle die es kennen, die denken nicht an Philip Alber Stapfer, sondern an Ausstellungen, oder an die gesistige Auseinandersetzung oder so. Aber das gibt nicht eine widersprügliche Identität wenn man alle fragt, die es kennen.

Das glaube ich auch nicht.

Ich glaube es ist nach wie vor sehr stark in den Köpfen mit dem Schloss verbunden. Und das löst es dann irgendwie nicht ganz ein. Aber das wird sich transferieren können.

Ich glaube es auch. Es ist halt die Frage, ob die Leute dann nicht dummerweise ins Zeughaus laufen als zum Bahnhof.

Und sonst macht ihr in den nächsten 10 Jahren einfach ein Plakat hin.

-----

Ihr seit ja auch schon als Aargauer Identitätsstifter bezeichnet worden in der NZZ, und bei SRF sagten Sie, dass Kultur identitätsstiftend war. Und ich frage mich manchmal auch: Was ist unser Auftrag auf einer Meta-Ebene. Geht es darum, Sinn zu stiften, Orientierung zu stiften, Identität zu stiften? Haben Sie das Gefühl, das Stapferhaus kann oder soll Identität stiften?

Für mich ist Identitätsstiftung gekoppelt an andere Begriffe. Horizonterweiterung. Das ist für mich immer ein Zwillingsspaar: Identitätstiftung und Horizonterweiterung. Wir müssen vielleicht noch unterscheiden. Gesellschaftliche Identität, da ist mir jetzt als Kulturchef in einem Kanton wichtig. Die gesellschaftliche Identität. Und die kann auch die Tendenz haben, zur Abgrenzung.

Ich glaube das ist immer ein Teil des Identitätsbegriffs. Die Abgrenzung.

Aber die Abgrenzung, sobald die pervertiert zur Abschottung und Ablehnung anderer Identität, dann ist sie aus meiner Sicht total abzulehnen. Aber das kann man verhindern in der Kultur, dass man einerseits Identität schafft - ich finde mich in dem Raum in dem ich lebe zurecht und verortet. Ich fühle mich sicher. Ich fühle mich gerecht behandelt. Und nebensächlich nehme ich aber alles wahr, was noch möglich wäre. Auf der Welt. Also der Möglichkeitssinn bietet mir Kultur in einem ganz hohen Mass. Eigentlich dauernd. In Alternativen zu denken. Und damit. Und dann kommt es von der gesellschaftlichen Identität zur individuellen Identität, wo meine Identität auch ist, auch in Alternativen denken zu können. Aber auf dem sicheren Boden meiner Umgebung. Das finde ich an Kultur ganz

stiftend, viel mehr als alles andere. Die beiden Pole immer wieder in einen Dialog bringen.

Das sollte eigentlich von jeder kulturellen Leistung eingelöst werden.

Ich komme jetzt nochmals zurück zu etwas, was wir vorhin kurz angesprochen haben. Nicht nur das Stapferhaus hat eine Identität, sondern ein Kanton, oder eine Erziehungsdirektion, oder ein Amt für Kultur. Wie haben Sie das Gefühl, ist das verknüpft an Ihre Person? Der Hintergrund dieser Frage ist: Wie fest ist Identität etwas, was man bewusst gestalten kann, oder etwas wie von der Aussenwahrnehmung gesteuert wird? Das Amt ist ja ein spannender Fall. Man hat es so ein bisschen wahrgenommen, es gab Unruhe in den letzten Jahren. Und dann kamen Sie neu dazu. Wie war das für Sie als Sie, diese Wahrnehmung zu verändern und die Identität zu gestalten?

Das war mir natürlich ein zentrales Anliegen, das Vertrauen herzustellen. Einerseits innerhalb des Amtes. andererseits von allen Partnern, die mit diesem Amt zu tun haben. Wir sind ja im Dienst der Bevölkerung des Kantons Bern. Und dass man dort wieder Vertrauen herstellt, das das gut funktioniert und dass die ihre Aufgaben lösen.



# Anhang 6: Moodboard Interviews

**STAPFER HAUS  
DER GEGENWART**



casa da música    casa da música  
 casa da música    casa da música  
 casa da música    blog-casadamusica  
 casa da música    casa da música  
 orquestra nacional do porto  
 orquestra nacional do porto

### EIN BREITES REPERTOIRE

Das «Haus der Gegenwart» am Bahnhof Lenzburg richtet sich mit verschiedenen Formaten an ein breites Publikum aus der gesamten Schweiz und dem nahen Ausland. Hier kommen StudentInnen und Beruf, Leben und Experimenten, Schulklassen und Arbeitsteams miteinander ins Gespräch.

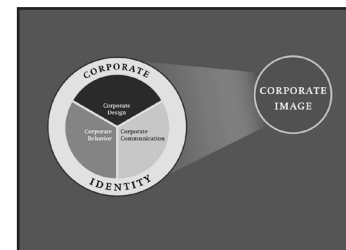
- 1. ANSTELLENDEINERKÄUF**  
Alle 14 Monate öffnet er einen der größten Kunst- und Designmärkte der Schweiz. Hier können BesucherInnen die neuesten Ausstellungen und die neuesten Themen erleben.
- 2. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.
- 3. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.
- 4. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.
- 5. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.
- 6. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.
- 7. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.
- 8. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.
- 9. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.
- 10. KUNSTWERKE**  
In Kooperation mit Museen und Galerien werden Kunstwerke aus der Schweiz und dem Ausland in den Räumen des Hauses ausgestellt.

PROGRIAMM  
ZEITPLAN  
ORGANISATION  
KONZEPTION  
UR



## Neues Museum wird konkreter

**KUNST** sda. Das Projekt für das in Lenzburg geplante «Haus der Gegenwart» der Stiftung Stapferhaus liegt auf dem Tisch. Um das Gebäude beim Bahnhof zu bauen, fehlen der Stiftung noch 7,7 Millionen Franken. Das Projekt «Blaues Haus» sehe einen funktionalen Neubau vor, der sich stimmig in das umliegende Bahnhofsareal einfüge, teilte die Stiftung mit. Es ermögliche funktionale Ausstellungsflächen, die sich über zwei Geschosse erstreckten und grosszügige Raumhöhen aufwiesen.





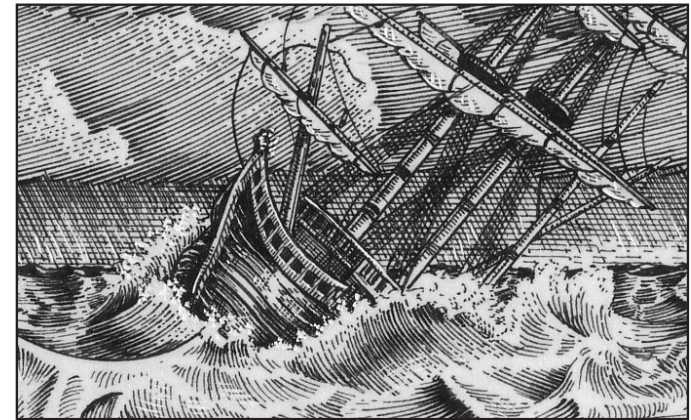
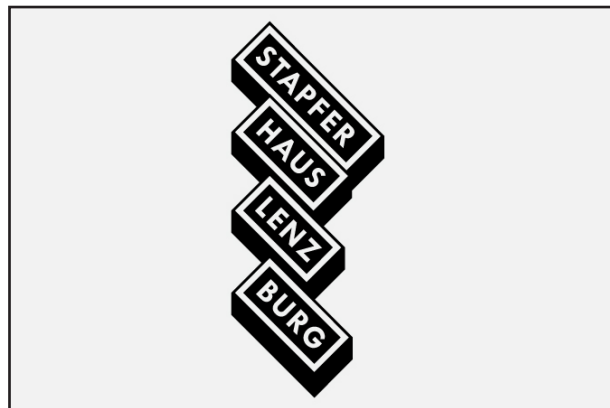
**SRF** Schweizer Radio und Fernsehen

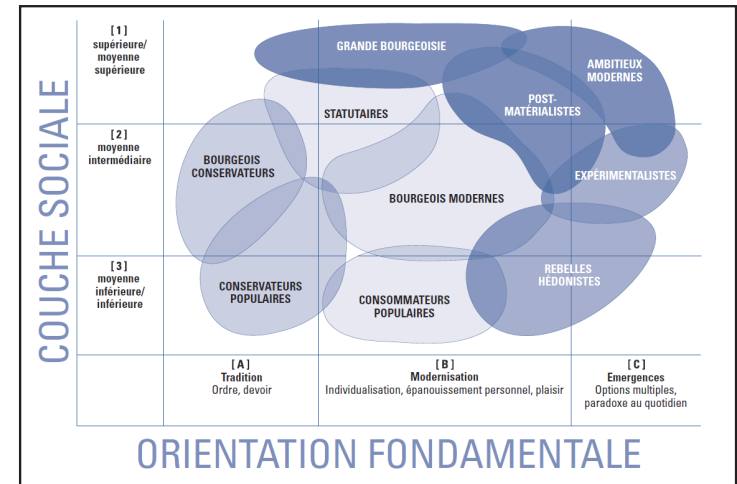
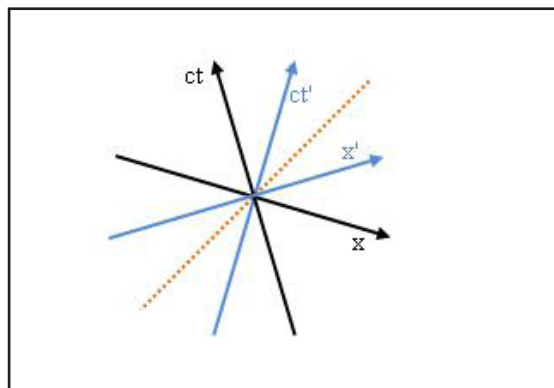
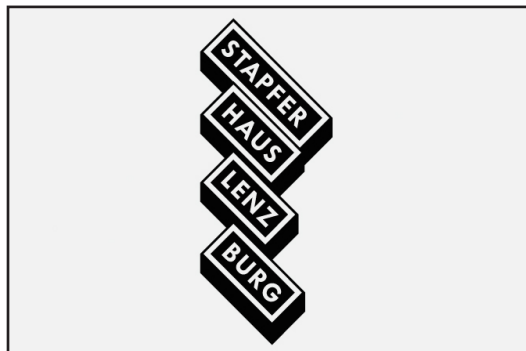
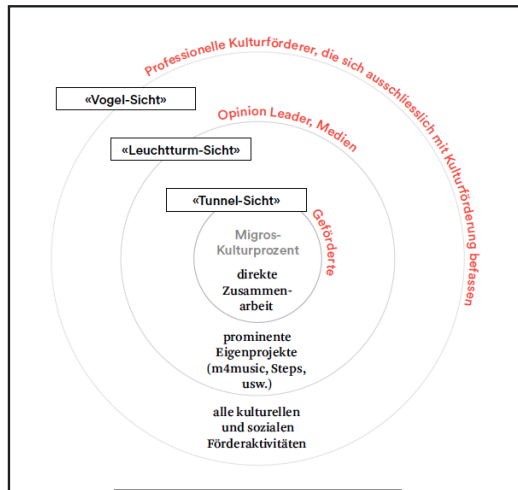
NEWS SPORT KULTUR UNTERHALTUNG KONSUM GESUNDHEIT

SCHWEIZ REGIONAL INTERNATIONAL WIRTSCHAFT PANORAMA

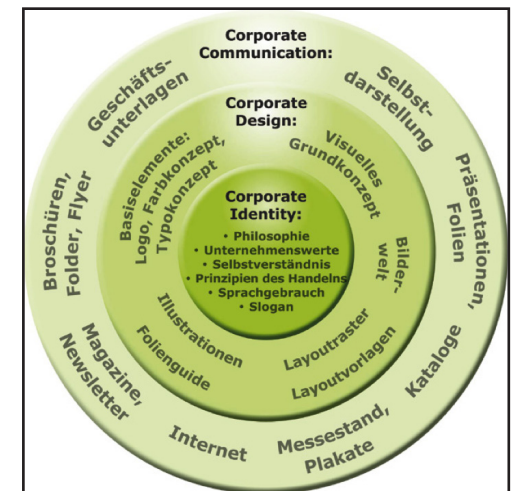
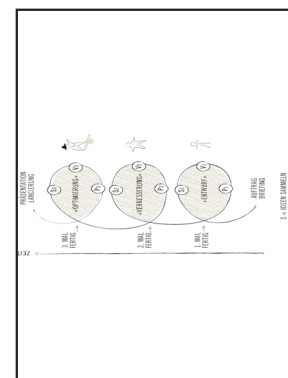
## Ein Geldberg ist die neueste Touristenattraktion von Lenzburg

Montag, 10. November 2014, 7:52 Uhr





**Lenzburg | Ausstellung im Stockalperhaus**  
**Die vielen Facetten des lieben Geldes**



## Anhang 7: Verworfenne Ideen für einen Verortungs-Fragebogen

Ideen für Fragebogen

\_Machen wir Kultur oder Bildung?

\_Was nehmen die Besucherinnen und Besucher aus unseren Ausstellungen mit? Wissen oder Erlebnisse?

\_Welche Adjektive kommen dir in den Sinn beim Wort Stapferhaus?

\_Wenn das Stapferhaus ein Mensch wär und sich auf dem Singlemarkt anpreisen würde, wie mit welchen Attributen würde er sich beschreiben?

\_Trifft das Wort „Ausstellung“ den Nagel auf den Kopf? Falls nicht, was wäre ein besseres Wort?

\_Was ist die grösste Gefahr für die Arbeit des Stapferhauses, wenn das Haus eine feste Hülle erhält?

\_Was geht verloren, wenn der Name Stapferhaus wegfällt, was wird gewonnen?

\_Wie würdest du die Arbeit des Stapferhauses in einem Satz beschreiben?

\_Welche Kategorie passt besser zum Stapferhaus? Kultur oder Bildung?

\_Wer ist unsere Konkurrenz? Bitte kreuze max. 7 an.

\_Was können wir Menschen geben, was sie sonst nirgends erhalten?

\_Was wird das «Haus der Gegenwart» sein? Eine neue Institution oder alter Wein in neuen Schläuchen?

\_Welche der folgenden Begriffe trifft am meisten auf das Stapferhaus zu? Kultur / Bildung / Begegnung

\_Welches Problem löst das Stapferhaus

\_\_Polarisierung

\_\_Verstehen einer komplexen Welt

\_\_Menschen zusammenbringen

\_\_Ein sinnvolles Freizeiterlebnis

\_Was unterscheidet das Stapferhaus von einer guten Zeitung?

\_Was ist der Vorteil, dass unser Angebot in einem begehbaren Raum, und nicht etwa auf Papier oder auf einem Bildschirm stattfindet?

\_Ist es sinnvoll, den Namen „Stapferhaus“ zu behalten?

\_Kannst du dir vorstellen, dass das Stapferhaus-Logo lediglich neu abgefüllt wird?

\_Was sollte die Identität des Stapferhauses eher sein: Ein Schiff oder ein Fels?

\_Was steht in Stapferhaus-Ausstellungen im Vordergrund: Lernen oder Erfahren?

\_Was betreiben wir: Bildung, Soziokultur oder Journalismus?

\_Was sind wir? Ausstellungshaus oder Bildungsort?

\_Wo sind wir anzusiedeln zwischen Populärkultur oder Hochkultur?

\_Wähle drei der folgenden 15 Attribute aus

\_Welches der folgenden Mission Statements ist am passendsten für uns

\_Was ist unsere Kernkompetenz?

\_Aufzeigen, erzählen, vereinfachen oder vermitteln?

\_In welchem Sinus-Milieu ist das Stapferhaus zu verorten?

# Anhang 8: Konzept Umsetzung Praxisteil

## Konzept Praxisteil Masterarbeit

Stand: 27.02.2015

### Ausgangslage und Verwendungszweck

Der Imperativ unserer Zeit lautet: Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist. Ich behaupte: Das trifft nicht nur auf Personen zu, sondern auch auf den Charakter des Stapferhauses Lenzburg, insbesondere jetzt, auf dem Weg zum «Haus der Gegenwart». Und doch besteht die Annahme, dass es einen Wesenszug, einen Kern der Identität gibt, der trotz aller Veränderung gleich bleiben soll und wird in Zukunft – auch wenn unsere Spielstätte eines Tages wahrscheinlich nicht mehr «Stapferhaus Lenzburg» heisst. In Gesprächen (halbstandardisierte Befragungen) mit verschiedenen Stakeholdern des Hauses möchte ich versuchen, diesen Kern und das Wesen des Stapferhauses zu ergründen und über die Identitätsfrage im Bezug auf kulturelle Institutionen nachzudenken. Das Resultat dieser Befragungen soll in einem Gesprächsband festgehalten werden, kombiniert mit einer Theoriearbeit, welche sich dem Identitätsbegriff im organisationalen Kontext diskursiv annähert. **Das Endresultat ist nicht primär für ein öffentliches, breites Publikum relevant, sondern primär für interne Zwecke gedacht:** Einerseits als Reflexionsraum für die Kommunikationsaktivitäten des Stapferhauses, andererseits als internes Projekt zum Nachdenken und zur Identifikation mit dem Stapferhaus. Der Gesprächsband soll aber so geschrieben und gestaltet sein, damit er auch für eine interessierte externe Person aus dem Bereich Kultur/Kommunikation/Publizistik lesenswert ist.

### Gesprächsinhalte

In den zehn Gesprächen soll versucht werden, die Identität des Stapferhauses Lenzburg zu ergründen. Dabei variiert der Fokus der Gespräche von Person zu Person (je nach Hintergrund), wobei es aber auch Fragen gibt, mit denen alle Befragten konfrontiert werden. Am Anfang der Gespräche wird in einer kurzen Einführung jeweils klar, weshalb diese Person ausgewählt wurde und weshalb sie im Bezug auf die ausgewählte Fragestellung relevant ist.

### Gesprächstechnik

Die Gespräche sollen in halbstandardisierter Form durchgeführt werden. Ziel ist es, nach jedem Gespräch einen Erkenntnisgewinn zu haben. Dieser Erkenntnisgewinn soll nach jedem Gespräch in einem kurzen Fazit benannt werden, wobei der Bogen geschlagen werden soll zur Fragestellung und den Erkenntnissen aus der Theoriearbeit. Zentrale Aussagen, Stichworte und aufgeworfene Fragen sollen mitgenommen werden in die nächsten Gespräche,

sodass am Ende nicht nur einfach 10 Gespräche über die Identität des Stapferhauses für sich stehen, sondern dass sich ein diskursiver Annäherungsprozess ergibt an die Identität des Stapferhauses Lenzburg. Am Ende der Gespräche sollen Überlegungen und Notizen angebracht werden, zentrale Begriffe und Fragen im Text unterstrichen werden und allenfalls untereinander ein Verweissystem bilden. Das Resultat der Gespräche ist im Wesentlichen die Niederschrift dieser Gespräche – nicht als abgeschlossener Report, sondern als Protokoll einer Suche.

### Implizite Themen der Interviews (geschöpft aus der Theoriearbeit)

- \_Die Möglichkeit und die Unmöglichkeit, (organisationale) Identität zu ergründen
- \_Die Identitätsfindung als Blick in den Spiegel vs. Identitätsfindung als strategischer Prozess
- \_Zusammenspiel und Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung (resp. Image). z.B. die vermutete Aussenwahrnehmung als identitätsstiftendes Vehikel
- \_Identität als bestimmbares Ding vs. Identität als (reziproker) Prozess
- \_Postmoderne Sichtweise: Ist alles nur Image?
- \_Die Parallelen (und Unterschiede) zwischen der Identitätsfindung einer Person und einer Organisation (z.B. die Identität als «Charakter» einer Organisation)
- \_Kulturinstitutionen im Dilemma zwischen verkaufen und Sinnstiftung (Identität als Unterscheidungsmerkmal auf einem Markt)
- \_Identität als etwas, was unterscheidbar, essentiell und kontinuierlich ist vs. Identität als instabiles Konstrukt (adaptive Instabilität, (Anti)fragilität als Chance
- \_Die Identitätsfrage als ethischer und moralischer Kompass einer Organisation
- \_Die Organisationsgeschichte als Fundus für die Identitätsstiftung (Stichwort «revisionist history»)
- \_Die Arbeit von Kulturinstitutionen im Hinblick auf die sog. «Krise der Identität», welche Vertreter der Kulturwissenschaften seit den Achtzigerjahren proklamieren
- \_Identitätsbehauptung und Branding als «Erzählung unseres Ich» (welche Stuart Hall als Illusion entlarvt)

### Explizite Fragen (siehe einzelne Interviews für konkretere Schwerpunkte)

- \_Wer resp. was sind wir? (Wir sind «kein Museum», aber wer resp. was sind wir genau?)
- \_Weshalb machen wir Ausstellungen? Welchen Nutzen stiften sie eigentlich?
- \_Worin unterscheidet sich das Stapferhaus von anderen Kulturinstitutionen?
- \_Betreiben wir «Kultur» oder «Bildung»?
- \_Wie hat sich die Identität «Stapferhaus» über die Zeit verändert, was ist gleich geblieben?



\_Was steht für die Besucherinnen und Besucher im Vordergrund: Lernen oder Erfahren?

\_In welchem Umfeld positionieren wir uns? (Wer ist eigentlich unsere Konkurrenz? Wer steht inhaltlich und «im Geiste» nahe?)

\_Wie wirken wir? (Wie werden wir von aussen wahrgenommen? Von den Besuchern, von den Medien, von Experten? Wie nachhaltig ist diese Wirkung?)

\_Passt sich die Identität «Stapferhaus Lenzburg» stets seiner Zeit an?

\_Wie viel Geschichtsbewusstsein ist im Stapferhaus vorhanden?

\_Muss sich das Stapferhaus stets verändern, um gleich zu bleiben?

\_tbc.

### Rolle des Interviewers

Die Rolle des Interviewers ist zu klären und explizit zu machen. Als Kommunikationsverantwortlicher des Stapferhauses ist er in keiner Weise der unbefangene Forscher, der von aussen an einen Betrachtungsgegenstand herantritt. Diese Gespräche sollen denn schliesslich auch dazu dienen, seine eigene Praxis zu reflektieren und neue Erkenntnisse zu gewinnen, welche für seine Arbeit relevant sind. Es ist anzunehmen, dass sich die Rolle des Interviewers verändert, wenn er mit der Leitung des Hauses spricht als wenn er sich mit einer externen Person unterhält. Der Interviewende ist nicht ein aussenstehender Befragter, sondern Teil dieses Prozesses, bringt seine Stimme selbst rein und fragt kritisch nach. Kurz: Die Befangtheit des Interviewers soll in diesem Prozess nicht als Problem, sondern als Chance betrachtet werden.

### Gesprächsteilnehmer

Es sollen circa zehn Gespräche geführt werden. Die Gesprächspartner werden so ausgesucht, dass die bedeutendsten Stakeholdergruppen vertreten sind und dass jede Person einerseits eine neue Sicht der Dinge einbringen kann, andererseits aber auch zu allgemeinen Fragen Stellung beziehen kann – damit ein gemeinsamer Boden entsteht, auf dem sich sämtliche befragten Akteure bewegen. Angedachte Gesprächspartner (Stand 27. Februar 2015):

**1. Mitarbeiter Schloss:** Sibylle Lichtensteiger (Leiterin) und Detlef Vögeli (stv. Leiter)

*Lichtensteiger und Vögeli sind als Leiterin resp. als stv. Leiter massgeblich für die strategische Positionierung des Hauses verantwortlich. Die Suche nach der Identität beginnt idealerweise bei diesen zwei Personen. Ob die beiden separat oder in einem Dreiergespräch zu befragen sind, ist zu klären.*

Fokus: Selbstverständnis, Strategische Positionierung, Geschichtsbewusstsein, Veränderungsprozess hin zum «Haus der Gegenwart», Selbst- vs. Eigenwahrnehmung, Charakterisierung der Identität «Stapferhaus», Kultur

verkaufen, adaptive Instabilität resp. Antifragilität einer Identität, (un)möglichkeit einer Identitätsbehauptung

### 2. Mitarbeiter Ausstellung: Vermittlerin X

*Die Vermittlerinnen und Vermittler in unseren Ausstellungen sind bezüglich Identität interessant, weil sie als Ansprech- und Dialogpartner der Besucherinnen und Besucher die Institution Stapferhaus gegen aussen repräsentieren und der Institution ein Gesicht geben, gleichzeitig aber nur auf Zeit bei uns angestellt sind und relativ wenig Berührungspunkte zum Geschehen im Schloss (Stiftungssitz) haben. Sie sind aber die eigentlichen Insider, welche jeden Tag mit den Besucherinnen und Besucher im Kontakt sind, und nicht die Mitarbeitenden auf dem Schloss.*

Fokus: Identifikation, Vertreten einer Identität gegen aussen, Konsistenz einer Identität, Wahrnehmung der Besucherinnen und Besucher vs. Eigenwahrnehmung, Identität Stapferhaus vs. Identität GELD

**3. Stammbesucher :** *Herr oder Frau X ist ein treuer Stapferhaus-Fan, hat auch die älteren Ausstellungen gesehen und verfolgt die Institution seit mehreren Jahren. Hier wäre es interessant zu erfahren, wie die Person die Identität Stapferhaus von aussen über die Jahre wahrnimmt, und ob es dabei eine Verschiebung gibt. Besucher sind für die Identitätskonzeption des Stapferhauses insofern relevant, da sie diejenigen sind, welche in den Genuss unseres Angebotes kommen und direkt erfahren, wie das Stapferhaus gegen aussen wirkt (das beginnt nicht unbedingt erst im Zeughaus Lenzburg, sondern bereits dort, wo sie das erste Mal vom Stapferhaus resp. von dessen Ausstellungen erfahren haben.*

Fokus: Aussenwahrnehmung, Art der Erfahrung, Erkenntnisgewinn, Sinn und Nutzen unseres «Angebots» (etwa: Bilden vs. Unterhalten), Wahrnehmung der Marke, Verortung im Angebotsumfeld, Identität als Distinktionsmerkmal.

**4. Stiftungsrat:** Walter Leimgruber (Stiftungsrat Stapferhaus / Ordinarius und Leiter des Seminars für Kulturwissenschaft und Europäische Ethnologie an der Universität Basel)

*Als Stiftungsrat für die strategische Positionierung des Hauses (mit)verantwortlich. Leimgruber wird durch seine Doppelrolle als Stiftungsrat/Kulturwissenschaftler in diesem Kontext als besonders interessant betrachtet.*

Fokus: Positionierung Stapferhaus resp. «Haus der Gegenwart», Kultur vs. Bildung, Kultur vs. Alltagskultur, Identitätsfrage im kulturellen Kontext, Identität als Kapital vs. Identität als Spiegel, Krise der Identität(en), Identität als «point de référence», Identität als «Erzählung unseres Ich», Identität als ständige Arbeit am

«Selbst» (Siehe etwa Leimgrubers Vortrag «Kultur und Kulturtheorien: Zwischen De- Rekonstruktionen» oder Leimgrubers Referat anlässlich der Stiftungs-Roundtables)

**5. Medien/Beobachter:** Sabine Altorfer, Leiterin Kulturredaktion Aargauer Zeitung (Alternativen: Karin Salm, Ulrike Hark)

*Journalisten begleiten unseren Weg kritisch und öffentlichkeitswirksam, Frau Altorfer von der AZ macht dies seit vielen Jahren und wohl von allen Journalisten am intensivsten. Was in dieser Rolle interessant ist: (Kultur)Journalisten beobachten uns nicht nur kritisch, sondern sind gleichzeitig auch eine Art Konkurrenz, da wir uns beide damit auseinandersetzen, wie wir als Individuen und als Gesellschaft (zusammen)leben wollen – sofern man das Stapferhaus als eine Art Feuilleton im Raum begreift.*

Fokus: Eigen vs. Aussenwahrnehmung, das Stapferhaus als «Konkurrenz», Journalismus vs. Kultur, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen einem Feuilleton und einer Stapferhaus-Ausstellung, Identitätsbehauptung als «Erzählung unseres Ich», adaptive Instabilität in unsicheren Zeiten, Institutionen in Veränderungsprozessen (in der Annahme, das sich sowohl das Stapferhaus wie auch die Zeitung am Neuerfinden ist), Aufmerksamkeitsökonomie, Stapferhaus als sog. «Leuchtturm»

**6. Früherer Mitarbeiter und heutiger «Mitstreiter»:** Beat Hächler, Direktor Alpines Museum

*Nachdem Beat Hächler XX Jahre das Stapferhaus gemeinsam mit Sibylle Lichtensteiger geleitet hat, hat er das Haus vor rund 5 Jahren verlassen, um das Alpine Museum in Bern zu leiten und neu zu positionieren. Ein Gespräch mit Beat Hächler ermöglicht einerseits eine zeitliche Dimension, andererseits ein interessantes Gemisch als Insider/Outsider, der zudem bestens vertraut ist mit der Neuausrichtung resp. Identitätsproklamation von Organisationen.*

Fokus: Innensicht vs. Aussensicht, Verkaufen vs. Vermitteln, Kultur vs. Bildung, Behauptete vs. tatsächliche Identität, sich verändern aber sich treu bleiben, adaptive Instabilität, (un)möglichkeit, organisationale Identität zu ergründen, Identität als bestimmbares Ding vs. Identität als (reziproker) Prozess, die Organisationsgeschichte als Fundus für die Identitätsstiftung (Stichwort «revisionist history»)

*(Eine Alternative eines einstigen Insiders, der die Rolle gewechselt hat, wäre Hans-Ulrich Glarner, ehem. Leiter Stapferhaus, jetzt Vorsteher Amt für Kultur Kt. Bern)*

**7. Kommunikationsexperte 1:** Martin Roth, Inhaber Studio Roth & Maerchy

*Martin Roth begleitet uns mit seiner Kommunikationsagentur Studio Roth & Maerchy seit vier Jahren bei der Konzeption und Umsetzung unserer Branding- und*

*Marketingmassnahmen im Bereich Ausstellungen. Dabei ist die Rollentrennung zwischen ihm als Agenturinhaber (für die Gestaltung verantwortlich) und mir als Auftraggeber (für den Inhalt verantwortlich) und Kommunikationsverantwortlicher oft flussend.*

Fokus: Positionierung Stapferhaus vs. Positionierung Ausstellungen, USP, Verkaufen im Kulturbereich vs. Verkaufen in der Privatwirtschaft, Markenführung, Herausforderung und Chancen einer Nebenhauptung, Kopf vs. Bauch beim Finden eines Sujets für das Branding einer Ausstellung, starre vs. dynamische Identitätskonstrukte, Trend zu dynamischen Corporate Identities

**8. Kommunikationsexperte 2:** David Lüthi, Grafiker Raffinerie AG

*Der Stapferhaus-Brand (gewissermassen die Dachmarke) wird eigentlich von der Agentur Raffinerie AG verantwortet, wobei es teilweise Überschneidungen gibt zwischen Raffinerie und Studio Roth & Maerchy (siehe oben). Interessant war die Arbeit mit der Raffinerie AG an einer Imagebroschüre für das Stapferhaus im Sommer 2014. Im Kern der Diskussion stand eine Bildauswahl, welche die Raffinerie für unsere Broschüre zusammengestellt hat. Wir haben uns in dieser Bildauswahl nicht wiedererkannt. Gleichzeitig fand die Raffinerie eine Bildauswahl von uns überhaupt nicht brauchbar, da diese nichts mit dem Kern unseres Wesens zu tun habe. Die Diskussion, die entstand, war sehr interessant: David Lüthi, der die letzten vier Stapferhaus-Ausstellungen gesehen hat und unser Haus relativ gut kennt und auch von unserem früheren Szenographen ausgebildet wurde, hat ein anderes Bild unserer Institution als wir selbst haben. In einem Gespräch wäre es interessant, diese Diskrepanzen weiter zu ergründen und zu fragen, weshalb das so ist und wie damit produktiv umgegangen werden kann.*

Fokus: Unser Disput vom letzten Sommer, Eigen- vs. Fremdwahrnehmung, Ecken und Kanten vs. eine professionelle Bildsprache, Wesen des Stapferhauses, Professionalisierung, Branding, zielgruppenorientiertes Identitätsmanagement

**9. Förderer: Hedy Graber**

*Es wäre interessant, zudem mit einem unserer momentanen oder ehemaligen Geldgeber zu sprechen. -> Mit Sibylle besprechen, inwiefern das sinnvoll/heikel ist.*

**((10. Joker: Pius Knüsel, ehem. Chef Pro Helvetia))**

*Ein Gespräch mit Pius Knüsel wäre aus folgenden Gründen interessant: Er war als Pro Helvetia-Kopf lange an der Förderung des Stapferhauses beteiligt, hat mit dem Band «Kulturinfarkt» wichtige Fragen gestellt, und bewegt sich nun als Direktor der Volkshochschule Zürich ebenfalls im (ausserschulischen) Bildungsmarkt.*

Fokus: Positionierung des Stapferhauses im «Kulturmarkt», Krise der Identität, Kulturinfarkt, Bildung vs. Kultur, Nutzen eines «Haus der Gegenwart», Kontinuität vs. Veränderung, Vernissagerede ENTSCHEIDEN, Professionalisierung von Kulturbetrieben

**(Option: Abschlussgespräch Stapferhaus intern)**

Allenfalls wäre es interessant, am Ende der Recherche nochmals mit Sibylle Lichtensteiger und Detlef Vögeli (oder mit einer grösseren Runde) zusammensitzend, um das in den Gesprächen angeeignete Wissen zur Diskussion zu stellen.

## Gliederung des Bandes

Unterteilung in die folgenden Bereiche:

1. Essayistische Einleitung, welche den Leser an das Thema (Identität in Kulturinstitutionen) und an den Betrachtungsgegenstand (Stapferhaus Lenzburg) heranführt. Die wichtigsten Fragen werden aufgeworfen, ohne dass sie abschliessend beantwortet werden. (ca. 8 Seiten)
2. Vergegenwärtigung: Gespräche mit rund 10 Akteuren. Dabei gibt es jeweils folgende Unterteilung (Kurze Einleitung, Gespräch, kurzes Fazit). Noch nicht geklärt ist die Reihenfolge der Gespräche. Unter Umständen würde es sich anbieten, im Kern (im Schloss, bei der Leitung) zu beginnen, und sich dann immer weiter in die Peripherie zu bewegen – oder genau umgekehrt. (ca. 140 Seiten)
3. Fazit (ca. 6 Seiten)
4. Theoriearbeit: Da die Praxisarbeit relativ eng mit der Theoriearbeit verzahnt wird, ist die Theoriearbeit in etwas abgesetzter Gestaltung ebenfalls Teil dieses Bands, als (hoffentlich) lesenswerter Annex (96 Seiten)

## Zusammenspiel von Theorie und Praxis

In den Gesprächen sollen primär die Fragen gestellt werden, welche in der Theoriearbeit herausgearbeitet wurden – kombiniert mit den Fragen, welche spezifisch für die Identität «Stapferhaus Lenzburg» relevant sind. Ein ausführlicher Fussnotenbereich im Gesprächsteil des Bandes soll dazu dienen, Brücken zu schlagen zur Theoriearbeit, und Begriffe und Fragen, welche in den Gesprächen aufgeworfen werden, zu reflektieren (siehe grobe Skizze am Ende des Dokuments).

## Begleitender Bildessay

Wenn im Stapferhaus Lenzburg zu Identitätszwecken (resp. Marketing- und Brandingzwecken) Bilder verwendet werden, dann sind dies meistens professionelle, hochaufgelöste «Produktbilder» aus unseren Ausstellungen. In einem begleitenden Bildessay, welche den Gesprächsband ein wenig auflockert, möchte ich diese Bildwelt auf dem Kopf stellen. Ich möchte gerne während meiner Arbeit in den nächsten Monaten mit einer Kompaktkamera Bilder machen, welche für mich auch Teil der Identität des Stapferhauses sind, aber nicht unbedingt gegen aussen transportiert werden – die Bilder haben den Charakter eines «Blicks hinter die Kulissen». (Bildsprache ähnlich wie auf meinem Blog [michaelfaessler.tumblr.com](http://michaelfaessler.tumblr.com))

## Mögliches Format dieses Bandes

\_Format: A5, Klebebindung, Softcover

\_Papier: Ungestrichen

\_Umfang: ca. 260 Seiten

\_Druck: Buchbinderei Burkhardt AG (HP Indigo)

\_Umschlag: Allenfalls mit zusätzlicher Hülle, da das Spiel mit Hülle und Kern inhaltlich und formal interessant sein könnte.

## Recherchequellen für die einzelnen Fragekataloge

\_Theoriearbeit resp. die drei untersuchten Texte der Theoriearbeit

\_Erstes grosses Konzept zur Masterarbeit vom Herbst 2014

\_Eigene Arbeitserfahrung

\_Jubiläumspublikation: [http://www.hierundjetzt.ch/de/catalogue/gegenwart-sichten\\_13000268](http://www.hierundjetzt.ch/de/catalogue/gegenwart-sichten_13000268)

\_Verschiedene «Haus der Gegenwart»-Dossiers (aktuell: [http://www.stapferhaus.ch/fileadmin/user\\_upload/Haus\\_der\\_Gegenwart/Dossier\\_Haus\\_der\\_Gegenwart\\_web.pdf](http://www.stapferhaus.ch/fileadmin/user_upload/Haus_der_Gegenwart/Dossier_Haus_der_Gegenwart_web.pdf))

\_Jahresberichte

\_Ev. Staatsarchiv

\_Medienberichte über das Haus und die Ausstellungen

\_Aufsätze und Präsentationen über den eigenen Anspruch, etwa im Rahmen der Tagungsreihe x-positionen

\_Mission Statement und Selbstpräsentation auf [www.stapferhaus.ch](http://www.stapferhaus.ch)



\_Besucherbefragung der vergangenen drei Ausstellungen

### Zeitplan

\_Bis Ende Februar 2015: Schärfung Konzept, Schreiben eines Abstracts für Externe, Integration Botschaft Mentorengruppe, Festlegung Interviewpartner

\_Ende Februar/Anfang März 2015: Versand Interviewanfragen

\_((26.3. bis 7.4.: Studienreise New York))

\_Bis Mitte April 2015: Recherche und Führen aller Interviews

\_Bis Ende April 2015: Finish Layout, Abschlussredaktion

\_30. April 2015: Abgabe der Daten an Buchbinderei Burkhardt AG

### Offene Fragen

\_Wie kann man die wichtigsten Thesen und Themen in den Gesprächen kategorisieren, dass sich eine Vielzahl von Perspektive eröffnet, ohne dass aber ein Gemischtwarenladen entsteht?

\_Wie kann in den Gesprächen eine zweite Reflexionsebene integriert werden, bei welcher Fussnotenhaft Kommentare, Beobachtungen und Zwischenfazit eingebaut werden können? Entwurf (Der untere Bereich in Magenta ist eine Art Reflexionszone)

\_Wie werden Theorie und Praxis zusammengeführt? Sind es zwei gleichberechtigte Stränge, die zusammengeschnitten werden? Gibt es Fussnoten, die im Praxisteil auf die Theoriearbeit verweisen?

\_Wer ist tatsächlich Zielgruppe? Wer liest diese Arbeit am Ende, für wen ist auch die Theoriearbeit interessant? Wird die Arbeit allenfalls nur für interne Personen zugänglich gemacht?

### To Dos

\_Art der Gesprächsführung klären: Was für Implikationen ergeben sich durch eine «halbstandardisierte Befragung»?

\_Interviewleitfaden vorbereiten

## Anhang 9: Konzept für Externe (Gesprächspartner)

**Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist: Vergegenwärtigung der Identität «Stapferhaus Lenzburg» im Hinblick auf das «Haus der Gegenwart» (Arbeitstitel)**

### Ausgangslage/Thema

Das Stapferhaus Lenzburg soll zum «Haus der Gegenwart» werden. Das provisorische Zeughaus und der Stiftungssitz auf Schloss Lenzburg sollen einem Neubau weichen, der in Bahnhofsnähe Büro- und Ausstellungsräume unter einem Dach vereint. Höchstwahrscheinlich wird künftig auch auf den Namen «Stapferhaus» verzichtet werden: Der Name klingt etwas angestaubt, er sagt nichts aus über die Arbeit, er ist nur in Kulturkreisen etabliert. Und doch wollen wir nicht einfach alles anders machen in Zukunft, den «Kern» unseres Wesens soll erhalten bleiben. Doch was macht diesen Kern aus? Wer sind wir eigentlich? Und wenn ja, wie viele? Bevor die Bauprofile für das «Haus der Gegenwart» aufgestellt werden, bevor das Haus getauft wird, bevor das Haus eine neue visuelle Identität erhält und bevor ein neues Mission Statement geschrieben wird, soll im Rahmen der Masterarbeit über die Identität der Institution dahinter nachgedacht werden, die sich zur Zeit in einem Veränderungsprozess befindet.

### Erkenntnisinteresse

\_Was bedeutet der Begriff «Identität» im Kontext der (kulturellen) Organisationskommunikation?

\_Wie kann Identität wirken, gegen innen und aussen?

\_Wie kann man das Wesen einer Organisation abbilden, vergegenwärtigen? Wie kann man Techniken aus anderen Disziplinen produktiv einsetzen?

\_Wie kann das Ergebnis einer solchen Recherche vermittelt werden, gegen innen, gegen aussen?

\_Passt ein dynamisches Identitätskonzept zum dialogischen Ansatz des Hauses?

### Form des Resultates

#### *1. Theorierarbeit (bereits abgeschlossen)*

Wissenssoziologische Diskursanalyse mit folgender Fragestellung: Was wird in den untersuchten Diskursfragmenten unter dem Begriff Identität im Bezug auf Organisationen verstanden und welche Implikationen haben die Interpretationen dieses Begriffs für die Kommunikationspraxis von Kulturinstitutionen? Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Rekonstruktion des Diskurses von einem stabilen hin zu einem dynamischen Identitätskonzept.

## II. Praxisarbeit

Man sagt: Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist. Ich behaupte: Das trifft nicht nur auf Personen zu, sondern auch auf den Charakter des Stapferhauses Lenzburg, insbesondere auf dem Weg zum «Haus der Gegenwart». Und doch besteht die Annahme, dass es einen Wesenszug, einen Kern gibt, der trotz aller Veränderung gleich bleiben soll und wird in Zukunft. In Gesprächen (halbstandardisierte Befragungen) mit verschiedenen Stakeholdern des Hauses (Mitarbeiter, Besucher, Mitstreiter, Medien, Geldgeber, Kommunikationsexperten, Beobachter) möchte ich versuchen, diesen Kern und das Wesen des Stapferhauses zu ergründen.

### Endprodukt

Das Resultat dieser Befragungen soll in einem Gesprächsband festgehalten werden, kombiniert mit einer Theoriearbeit, welche sich dem Identitätsbegriff im organisationalen Kontext diskursiv annähert. Das Endresultat ist nicht primär für ein öffentliches, breites Publikum relevant, sondern primär für interne Zwecke gedacht: Einerseits als Reflexionsraum für die Kommunikationsarbeit, andererseits als internes Projekt zum Nachdenken über die Identität des Hauses. Der Gesprächsband soll aber so geschrieben und gestaltet sein, damit er auch für eine interessierte externe Person aus dem Bereich Kultur/Kommunikation/Publizistik lesenswert ist.

### Warum ist diese MA-Thesis für das Berufsfeld relevant?

Es besteht die Annahme, dass das Nachdenken über die Identität einer Kulturinstitution andere Fragen aufwirft hat als das Nachdenken über die Identität eines wirtschaftlichen Unternehmens. Und doch muss sich eine Kulturinstitution «verkaufen» und sich bewusst positionieren, will sie überleben und finanzielle Mittel generieren, um ihrem Auftrag gerecht werden zu können. Dieses interessante Paradox gilt es zu ergründen.

### Weiterer Zeitplan

\_Bis Mitte April 2015: Recherche und Führen aller Interviews  
\_Bis Ende April 2015: Finish Layout, Abschlussredaktion  
\_Anfang Mai 2015: Druck und Abgabe

### Zum Autor

Michael Fässler: 1984 geboren, Studium Journalismus & Organisationskommunikation an der ZHAW in Winterthur. Seit 2011 verantwortlich für Kommunikation im Stapferhaus Lenzburg, seit 2012 Student «Kulturpublizistik» an der ZHdK.

# Anhang 10: Stichworte für Gespräch mit Basil am 29. August 2014

## Ausgangslage

Das Stapferhaus soll zum «Haus der Gegenwart» werden. Das provisorische Zeughaus und der Stiftungssitz auf Schloss Lenzburg sollen einem Neubau weichen, der in bahnhofsnahe Büro- und Ausstellungsräume unter einem Dach vereint. Höchstwahrscheinlich wird in Zukunft auch auf den Brand «Stapferhaus» verzichtet werden: Er klingt angestaubt, er sagt nichts aus über die Arbeit, die wir machen, er ist nur in Kulturkreisen etabliert. Und doch wollen wir nicht einfach alles anders machen in Zukunft, der Kern unserer Identität wollen wir mitnehmen in die Zukunft. Doch wer sind wir überhaupt? Was macht das Stapferhaus aus? Bevor die Bauprofile für das «Haus der Gegenwart» aufgestellt werden, bevor das Haus getauft wird und bevor das Haus eine neue visuelle Identität erhält, soll im Rahmen der Masterarbeit über das Wesen der Institution dahinter nachgedacht werden:

\_Wer sind wir? (Wir sind «kein Museum», aber wer sind wir genau?)

\_Was machen wir? (Kultur oder Bildung?)

\_Wie arbeiten wir? Sind wir Journalisten oder Kuratoren?

\_Wie gehen wir mit dem Begriff Kultur um, wie mit dem Begriff Vermittlung?

\_Woher kommen wir? (Welche Geschichte hat unser Haus, welche Werte von früher und von heute können wir mitnehmen in die Zukunft?)

\_Wie wirken wir? (Wie werden wir von aussen wahrgenommen? Von den Besuchern, von den Medien, von Experten? Wie nachhaltig ist diese Wirkung?)

\_In welchem Umfeld positionieren wir uns? (Wer ist eigentlich unsere Konkurrenz? Wer steht uns inhaltlich und «im Geiste» nahe?)

\_Wer wollen wir sein in Zukunft? Wie viel Stapferhaus soll im «Haus der Gegenwart» stecken?

\_Wer besucht uns?

\_Wer schreib über uns?

Fragen Erkenntnisinteresse/Prozess

\_Wie kann man eine Organisation, eine Marke verorten und abbilden?

\_Wie wird das Ergebnis vermittelt, gegen innen, gegen aussen?

\_Welche Ressourcen werden einbezogen für die Informationsbeschaffung?  
\_Soll die Realität abgebildet werden oder ein wünschbarer Zustand?

Ziel in einem Satz

Den Kern des Wesens des Stapferhauses ergründen, indem verschiedene interne und externe Personen und Stellen befragt werden, als solide Basis für alle identitätsrelevanten Prozesse (Mission Statement, Namensfindung, CD/CI), die folgen werden.

Theoriearbeit

\_Themenkreis Organisationskommunikation

\_Themenkreis Identitätsmanagement

\_Themenkreis Veränderungskommunikation (gibt es das?)

Praxisarbeit

Das Ergebnis der Praxisarbeit könnte sowohl gegen aussen (als Basis für alle Vergegenwärtigungsprozesse, die folgen werden) wie auch gegen Innen (als internes Kommunikationsprojekt) wirken.

Input Basil

\_Grosses Feld

\_Die Fragen sind mit den Mitteln einer „reinen“ Kulturpublizistik nicht zu beantworten. Zuviel davon ist Organisationsentwicklung, vielleicht auch Teambildung und Identitätsfindung innerhalb einer Organisation. Aber dies sind eben auch Dimensionen, die im Rahmen von Organisationskommunikation immer eine zentrale Rolle spielen. -> Abgrenzung?

Input Ruedi

\_Wie bringe ich Kulturpublizistik in die Arbeit?

\_Welche Rolle spielt Kultur bei dem, was wir machen?

\_Lernen oder erfahren? Kultur oder Bildung?

Fragen an Basil

\_Sind schon vergleichbare Arbeiten entstanden?

\_Was könnte eine Theoriearbeit dazu sein?

Sibylle

\_Inputs für Theoriearbeit: Was ist eine Ausstellung? Weshalb arbeiten wir im Raum?

Fragen, die im Konzept geklärt werden müssen (2.5 Seiten)

Verortung innerhalb einer oder max. zwei der Ausrichtungen:

(2) Organisationskommunikation

Thema

Vom Stapferhaus zum «Haus der Gegenwart»: Vergegenwärtigung einer Identität, die sich im steten Wandel befindet.

Erkenntnisinteresse

\_Wie kann man das Wesen einer Organisation abbilden, wie kann man es gegen aussen tragen?

Form des Resultates

\_Theoriearbeit

\_Praxisarbeit: Variante 1: Basis für sämtliche Identity-Prozesse, die folgen. Variante 2: Internes Kommunikationsprojekt

Auswahl relevanter Literatur

Bezüge zu Publikationen und/oder Debatten/Diskursen

\_Kultur oder Bildung?

\_Journalistische Arbeit oder kuratorische Arbeit?

Bezug zur öffentlichen Kulturkommunikation

Teil der Kommunikationsstrategie für das «Haus der Gegenwart»

Warum ist diese MA-Thesis für das Berufsfeld relevant?

/Mentor/in(nen)

Basil Rogger

/Milestones des Projektes

September 2014: Definition Theoriearbeit

Notizen aus dem Gespräch mit Basil

\_Was ist interessanter: Ein abgeschlossenes Produkt, oder ein Teil eines größeren Prozesses?

\_Eingrenzen

\_Was ist interessanter: Identity oder etwas über Themenausstellungen?

\_Was kann ich im Rahmen der Masterarbeit leisten, was darüber hinaus?

\_Was will ich herausfinden, was ist der Kern dieser Arbeit?

-

Wie spielen Theorie und Praxis zusammen?

Ideenspeicher

Origin Stories: <http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/535/origin-story-2014>

Der Garagen-Mythos

Wer hats erfunden?

Center for Storytelling

Groeber: Identität ist auch von gestern

Wer ist man, wo kommt man her?

Was hat Identität mit Geschichte zu tun?

Vergegenwärtigung einer Identität, Erzählen einer Identität

Erzählung ist immer eine Abstraktion

Story funktioniert nur dann, wenn sie Unbekanntes in Bekanntes verwandelt kann.

Relaunch

Historische Identität ist was man nicht hat, eine Lücke, und deshalb muss sie ununterbrochen erzählt werden.

Die einzig guten Identitätsstories verzichten auf den Begriff Identität

[http://www.amazon.de/Storytelling-Internen-Unternehmenskommunikation-Organisationalen-Wertevermittlung/dp/3658045183/ref=sr\\_1\\_2?ie=UTF8&qid=1416406166&sr=8-2&keywords=identit%C3%A4t+storytelling](http://www.amazon.de/Storytelling-Internen-Unternehmenskommunikation-Organisationalen-Wertevermittlung/dp/3658045183/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1416406166&sr=8-2&keywords=identit%C3%A4t+storytelling)

Literatur

[http://www.amazon.de/Storytelling-Organisationskommunikation-Theoretische-empirische-Befunde/dp/3658060190/ref=sr\\_1\\_2?ie=UTF8&qid=1416406392&sr=8-2&keywords=marke+organisationskommunikation](http://www.amazon.de/Storytelling-Organisationskommunikation-Theoretische-empirische-Befunde/dp/3658060190/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1416406392&sr=8-2&keywords=marke+organisationskommunikation)

[http://www.amazon.de/Storytelling-Dieter-Herbst/dp/386764439X/ref=sr\\_1\\_2?ie=UTF8&qid=1416406497&sr=8-2&keywords=storytelling+marke](http://www.amazon.de/Storytelling-Dieter-Herbst/dp/386764439X/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1416406497&sr=8-2&keywords=storytelling+marke)

[http://www.amazon.de/Storytelling-Bewitching-Modern-Christian-Salmon/dp/184467391X/ref=sr\\_1\\_3?ie=UTF8&qid=1416406760&sr=8-3&keywords=christian+salmon](http://www.amazon.de/Storytelling-Bewitching-Modern-Christian-Salmon/dp/184467391X/ref=sr_1_3?ie=UTF8&qid=1416406760&sr=8-3&keywords=christian+salmon)

Was will ich herausfinden?

Wie kann man das Wesen einer Organisation abbilden, vergegenwärtigen?

Wie kann man den Kern eines Wesens sichtbar machen?  
 Wie kann man den Kern einer Institution in die Zukunft retten?  
 Was passiert, wenn die Flexibilität/Spontanität eine starre Hülle erhält?

Die verschiedenen Perspektiven auf unsere Arbeit

- \_Mitarbeiter
- \_Besucher (Jung, alt, Einzel, Gruppen)
- \_Medien
- \_Experten
- \_Geldgeber

Was hinten rauskommt

- Ein Briefing für Corporate Design
- Ein Briefing für Namensgebung
- Bausteine für ein Mission Statement
- Ein internes Kommunikationsprojekt

Was mich interessiert

- \_Wie Gründermythen konstruiert werden
- \_Die Geschichte mit dem Kommunikationsdossier
- \_“Wir sind kein Museum“: Kann sich eine Institution ex-negativo definieren?
- \_Der Unterschied zwischen selbst, und Fremdwahrnehmung
- \_Die Polarität zwischen Kultur und Bildung
- \_Journalistische vs. Kuratorische Praxis

## Anhang 11: Zeitplan MA-Arbeit

Zeitplan MA-Arbeit		Dezember	Januar	Februar	März	April	Mai
Schärfung/Recherche	Theorie						
			Rohtext Theor Konzept: 12.			Schreiben	Abgabe: 13.

## Anhang 12: Fragen an Thom Hirter, Grafiker

Gestaltung

?

Wie Bilder direkt in den Text einfügen (Fenster->Konturenführung->Objekt überspringen)

Wie kann man Unterstreichung etwas vom Text ablösen?

Fussnoten

Kann man Verweise verankern, damit sie sich laufend aufdatieren? (Anker, Seitenverweis)

Zusammenfügen: Kapitel

To Do

Text Einfügen in markierten Satzspiegel: Shift+Befehl

## Anhang 13: Mögliche Motive Fotoessay Stapferhaus

Lange Schlosstreppe

Orte, wo gearbeitet und vernetzt wird

Zeughaus (hinteransicht)

\_Plakat: Irgendwo, wo die Identität ausserhalb des Hauses erkennbar wird. Plakatständer.

Sibylles Pult mit dem hunderter-Speed-Zeichen

Krümmler auf dem Pausentisch

Die Schindel auf der Terrasse

Wegweiser am Bahnhof, der mit Stickern überklebt ist.

Die blaue Ordnerwand von Rolf

Bild von Keynes

Schafe Zeughaus

Portrait von Salis

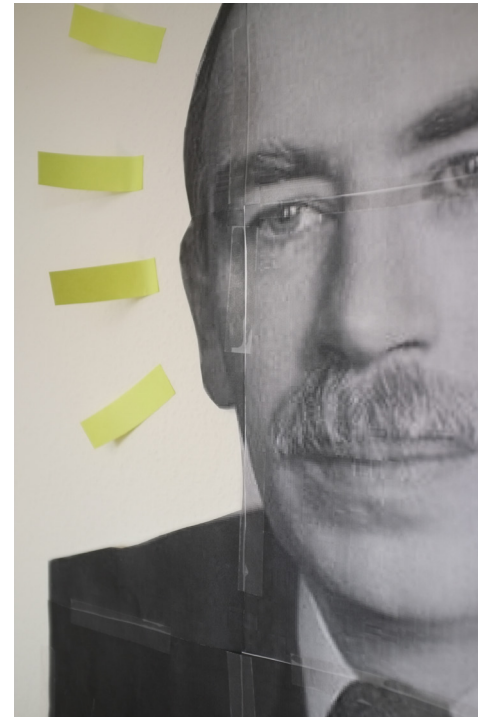
Gestell, wo früher last minute-objekte drin waren

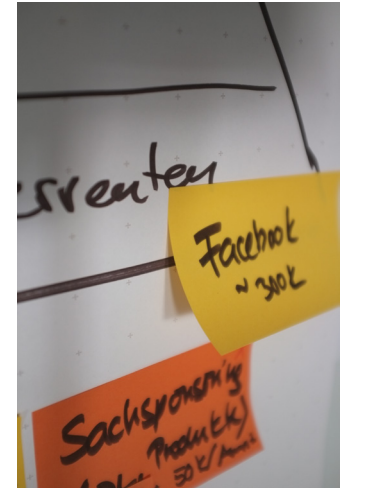
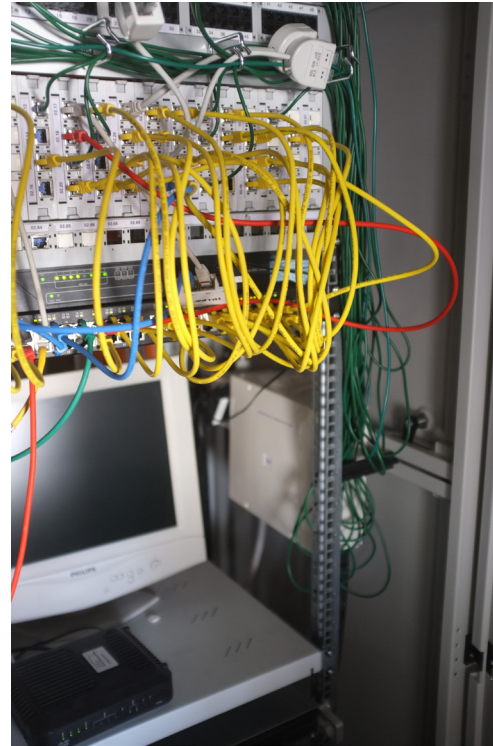
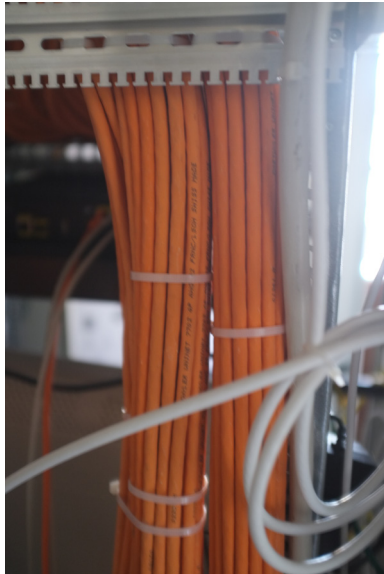
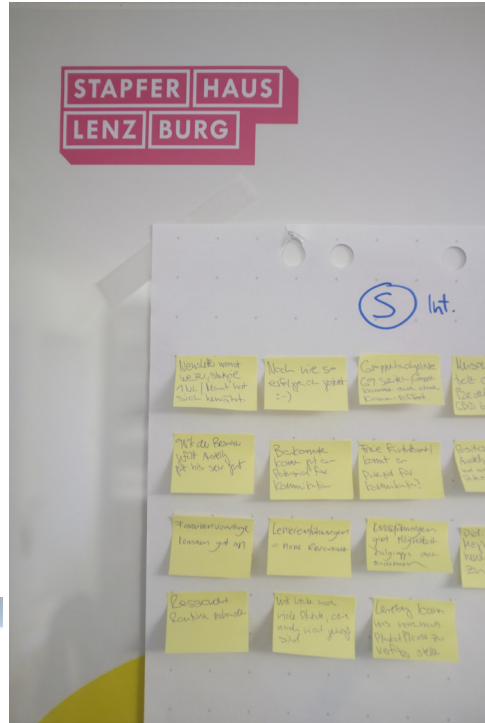


## Anhang 14: Outtakes Bildessay Staspferhaus-Büros









# Anhang 15: Inspiration Grafik

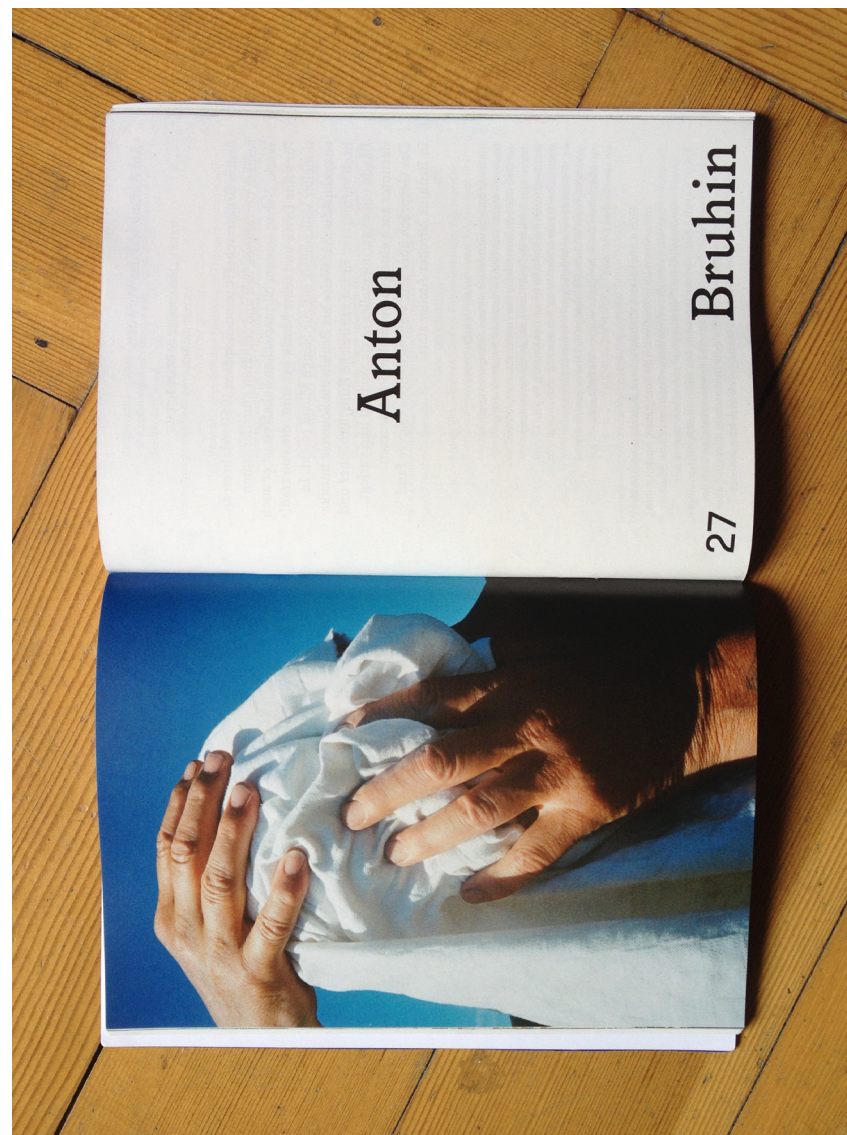


## Migros-Kulturprozent 1 Eine Kultur des Kulturförderns

Ausgewählte Umfrageergebnisse zur  
zugehörigen Publikation









«Am Anfang war das Vorwort»

HANS ULRICH OBRIST IM GESPRÄCH MIT ANTON BRUHIN

Anton Bruhin schafft seit den späten 1960er-Jahren an seinem umfangreichen und solitären künstlerischen Werk. Neben seinem bildnerischen Schaffen ist er auch für seine Lyrik und seine Musik bekannt, die von traditioneller Volksmusik bis zur Neuen Musik reicht. In enzyklopädischer Weise hat Bruhin die Schweiz musikalisch vermessen. Er hat zahlreiche Künstlerbücher und Bände mit experimenteller Lyrik verfasst und verlegt, darunter auch eine grosse Zahl an Palindromen. Das Gespräch über sein weitreichendes Œuvre fand in Bruhins Zürcher Atelier statt.

HANS ULRICH OBRIST  
Vielleicht wäre es interessant mit den Anfängen zu beginnen. Das erste Mal sah ich deine Arbeiten im Zusammenhang mit Blox Curigers Ausstellung Saus und Braus. Für mich war das zu früh, ich war erst zwölf Jahre alt, als die Ausstellung stattfand, doch mit fünfzehn las ich den Katalog. Es gab doch sicher früher schon Werke, aus den 70er-Jahren und so. Wie hat das alles angefangen? Wie bist du zur Kunst gekommen oder wie kam die Kunst zu dir? Hat es da eine Art von plötzlichem Erwachen gegeben oder eine Epiphanie – ein spezifisches Erlebnis?

ANTON BRUHIN  
Früh durfte ich in Vaters Büro spielen, auch mit der Schreibmaschine, mich interessierten die Buchstaben, zunächst ihre Gestalten oder Wesen, mit diesen Ziffern dran oder Bläuchen und was Buchstaben alles so an sich haben. Und da war das Zeichnen und Schreiben und vielleicht ein Liedchen singen, wie man das so macht als Kind. Es könnte sein, dass ich das etwas intensiver betrieb, als der Durchschnitt der Leute, aber es gibt keinen aussseren Grund – etwa dass ich mit Kunst

aufgewachsen wäre – das höchste an Kunst war eine Bibel mit Abbildungen von Rembrandt, Tizian und anderen drin. So war es in eher.

HANS ULRICH OBRIST

Was haben deine Eltern gemacht?

ANTON BRUHIN  
Vater Müller und Mutter Hausfrau. Sie hat gerne alles schön geschmückt, Wandschoner aus Jute und Filz, schöne Bilder gemacht; ein wunderbares Eui für die Federballschläger mit Reissverschluss und Filzfederball drauf usw. Das war die Freude am Gestalten. Ich bin auf dem Land aufgewachsen, in der March am Kanton Schwyz, nicht gerade eine musische Ecke. Die Eltern aber sammeln meine Kinderzeichnungen und datieren sie rückseitig, dies war für mich eine Bestätigung und ich danke es meinen verstorbenen Eltern heute noch, dass sie diese Aufmerksamkeit für meine kleinen Produkte aufgebracht haben, das war förderlich. Vater spielte erste Geige im Orchesterverein Huggen, so weit das musische Umfeld, sonst hingegen Wästa: Kunst war und ist für uns ULRICH OBRIST

Hat es irgendwelche Begegnungen gegeben mit Werken oder irgendwelchen «Heroes»?

ANTON BRUHIN  
Meine Eltern bauten 1954 ein Einfamilienhaus. Wir zogen ein, Einrichtungsgegenstände wie Teppiche usw. folgten nach und nach. Dazu gehörten auch ein paar Objekte. Eines Tages kam ein Künstler im «Daschwo» (Citroën 2CV) mit Schnurbart, Béret und Galloises. Er brachte ein paar Bilder mit, Landschaften, etwas besser als Edelkittsch, Redaktionsarten, Boote im Hafen usw. Er hielt sie hier und dort an die Wände. Als fünfjähriger beobachtete ich mit der Fingerspitze drei Leinwände, die wohl schon trocken sein. Das war ein Moment, das mich sehr beeindruckte. Ich sah eine weisende göttliche Figur. Das Moment gewesen, das mich, Schrauz, Béret, Galloises und so. Wollte ich auch. HANS ULRICH OBRIST

Du hast relativ früh die Kunstgewerbeschule in Zürich (KGSZ) besucht? Hast du da auch David Weiss kennengelernt?

ANTON BRUHIN  
An der Kunstgewerbeschule bin ich David noch nicht begegnet, dies geschah erst etwas später, ich war in der gleichen Klasse wie Walter Pfeiffer und Christian Rothacher, ein Aargauer Künstler, der verstorben ist. Er machte schöne Sachen, zum Beispiel malte er einen Nachzug auf eine Nipponöhre. Das war erst im zweiten Jahr der neu gegründeten Klasse «Form und Farbe».

Gehörte dir zur Szene um Hugo Suter? Da gab es ja einmal eine Bewegung im Aargau in den 60ern.

HANS ULRICH OBRIST  
ANTON BRUHIN  
Aargauer gab es einige: Hugo Suter, Max Matter und Heiner Kiehlholz, der Stillste von allen und der wohl tiefgründigste.

HANS ULRICH OBRIST  
Die Kunstgewerbeschule, das war oft zu lesen, scheint damals ein sehr interessantes Umfeld gewesen zu sein – etwas Big in der Luft. Wir stossen immer wieder darauf, dass in den 60er Jahren an der Kunstgewerbeschule Zürich irgendwas in der Luft war, dass etwas zusammenkam. Wie war das für dich, kann man das beschreiben?

ANTON BRUHIN  
Es war die Ära von Pop, Beat – eine Zeit des Übergangs. Man warnte auf das Erscheinen des neuesten Albums der Beatles oder Stones, rampte los und kaufte sich die Platte. So war das zumindest im Westen. An der Kunstgewerbeschule erlebte ich ein Jahr lang den Vorkurs, der war noch etwas bieder und altbacken. In den Gängen sah ich interessant aussehende Schüler, die waren alle aus der Klasse «Form und Farbe». Also besuchte ich im folgenden Jahr diese Klasse als in der gleichen Schule. Ich war ein bisschen unglücklich, man musste sich keine Sorgen irgendwelcher Art machen, notfalls konnte man immer noch einen Job mit anständigem Salär finden. Dies änderte sich bald. Im Westen war Pop-Art angesagt, die letzte dominierende Kunstrichtung. Dann begann es sich aufzuteilen in Op-Art, Land-Art, Konzeptkunst und was alles noch kam. Diese elektzistische Ära hält bis heute an. Natürlich hat jede junge Generation das Gefühl, sie habe etwas Neues erfunden, aber damals liefen tatsächlich ein paar Sachen, die es vorher nicht gab. Flower-Power, Drogen, «turn on, tune in, drop out» – solche Übungen liefen. Man traf sich an der Zürcher «Wiera», um sich die Haare waschen zu lassen. HANS ULRICH OBRIST

Du hast relativ früh in deiner Studienzeit mit deinem Künstlerbüchern angefangen, wie kamst du dazu? Das sind ja Bücher, in ist, glaube ich, durch die Begegnung mit Serge Stauffer entstanden. Wie würdest du den Einfluss von Stauffer beschreiben? Er war ja auch ein Duchamp-Experte, hat sich mit Poesie

auseinandergesetzt, hat verschiedenste Kunstformen zusammengebracht, er wurde mir oft fast als eine Art Renaissance-Figur geschildert...

ANTON BRUHIN  
... von der Universalität, vom Gesamtheitlichen her, bestimmt. Damals, 1965, war ich recht jung, Mich haben einfach geile Produkte interessiert, schöne Bilder und aufregende Kunst. Die Kunstgewerbeschule hat mir gezeigt, dass es da noch viel zu verstehen drüber stellt, ich mir keine Fragen, nein, das war eben der Segen. Er vermittelt einem beim Gespräch immer das Gefühl, auf Augenhöhe zu sein, das fand ich menschlich grossartig. Er wurde nicht unwirsch, wenn man mit Schreiben publizieren Problemen kam, wie ich es von andern Erziehern gewohnt war. Rudolf Frauenthaler, bei dem ich ein Jahr zuvor den Vorkurs besuchte, sprach uns Schüler ebenfalls auf Augenhöhe an und löste wie Stauffer einen perpetuellen Lernprozess aus. Letzterer verstand es, uns aus dem uppigen Füllhorn der Enzyklopädie sowohl Ausnahmepositionen als auch grundlegende Aufklärung näherzubringen, und dies in angenehmer Weise und in gelingenden Form. Und dies alles, was ich heute noch sehr gerne an der Kunstgewerbeschule und dem Institut der Banalität vor der Haustüre erlernen. HANS ULRICH OBRIST

Wie ist es zu den ersten Werken gekommen? Es ist ja interessant, wenn beim Künstler die Studienzeit vorab ist und irgendwann das Werk einsetzt: Es ist dann immer die Frage, was ist die Nummer eins im Catalogue Raisonné. Wo war deine Studienzeit zu Ende und was ist deine Nummer eins, wenn jemand irgendwann ein Gesamtverzeichnis macht?

ANTON BRUHIN  
Der Übergang von Kindes zum immer noch spielenden Künstler vorab und so weiter war gleitend und nahtlos. Die frühesten Stüfs, «ich will auch Maler werden», kam mit der erwähnten Berührung des Gemäldes mit der Fingerspitze. Das kindliche Motiv war wohl, es jenem Maler wie ein Affe dem anderen gleichzutun. Das Spielzeug des anderen mochte man auch haben.

HANS ULRICH OBRIST  
Eine Nachahmung also?

ANTON BRUHIN  
Ich würde eher sagen, es ist ein Wunsch. Ein «ich auch»-Wunsch, nicht etwas nachzuahm, sondern «auch zu sein». Wann und wo genau der Wunsch war, da ich mir sagte, «Jetzt ist Ernstfall und bisher waren es Schülerarbeiten»? An einen solchen



# Anhang 16: Entwurf Layout Interviews (Inspiration: Publikation Prix Meret Oppenheim 2014)

SIBYLLE LICHTENSTEIGER  
Und wie hat sich ihr Leben verändert, seit Sie eine Familie haben. Wie geht es Ihnen beiden Jungs?

MICHAEL FÄSSLER

Es sind kalifornische Jungs, zehn und sechzehn Jahre alt, entspannt und optimistisch, alles fällt ihnen leicht. Sie sprechen ein wenig Berndeutsch und manchmal, inmitten der aalglatten Oberflächenlichtkeit von Los Angeles, offenbaren sie sogar eine europäische Sensibilität. Klar, anfänglich war es mit Familie in L.A. frustrierend. Ich wollte hier etwas wirklich Grosses schreiben, wie Ulysses oder Moby Dick. Aber ich war gefangen im Kleinen, weil ich eine Familie hatte - und ich mich um meine Kinder kümmerm wollte, ich wechselte den **Kern der Identität**, kochte Brei, stritt mit meiner Frau über Zuständigkeiten, und irgendwann begann ich, darüber zu schreiben, und kotzte mich beim Schreiben so aus, dass ich leer wurde und mit niemandem mehr reden mochte. Ich hasste jeden Satz, den ich schrieb, aber dann wurde das der Sinn meines Schreibens: sich nichts vormachen, dort bleiben, wo man wirklich ist, jedes Detail registrieren.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER  
Wenn Sie zum Beispiel duschen, wo fangen Sie da an?

MICHAEL FÄSSLER

Immer im Gesicht.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER  
Und wo stützen Sie sich ab, wenn Sie die Füsse reinigen?

MICHAEL FÄSSLER

Ich muss zugeben, ich gehe immer davon aus, dass meine Füsse automatisch sauber werden, wenn ich unter der Dusche stehe. Nebenbei gehe ich regelmäßig zur koreanischen Fussmassage. Unglaublich, wie konzentriert und leidenschaftlich koreanische Fusspflegerinnen ihrem Handwerk nachgehen. Es gibt nichts Angenehmeres im Leben... (Stille)... Kommen wir zurück zu Ihnen, Frau Rist, Sie haben sich sehr früh in Ihrer Karriere zu einer besessenen Handwerkerin entwickelt, bewandert in Schnittpro-grammen, Codec-Umwandlungen, softwarebasier-ten Auflösungs- und Kompressionsprozessen. Es ist ein hoch komplexer Prozess, diese einfach anmuten-den Bilder herzustellen.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Gilt das nicht für alle Fertigkeiten, je einfacher und klarer das Resultat, desto mehr Arbeit steckt drin? Oft scheint nur nicht gemachte Arbeit sichtbar zu sein, das fällt mir beim Putzen auf. Jedenfalls liebe ich die Technik. Ich finde sie aber auch recht bescheiden. Sie ist immer weniger, geschieht als die Leute, die sie kreiert haben. Und sie ist immer nur ein unzureichendes Abbild unserer Sinne. Die sind vieltausendmal komplexer als jede Maschine!

**KERN DER IDENTITÄT** Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen.



MICHAEL FÄSSLER

Aber Sie lieben es, mit der geliebten Technik unseren Zwang zur Perfektion zu unterwandern.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Ich glaube, wenn man die Reproduktion der Maschinen stört, kommt man näher an die Wahrheit heran. Ich hab mich früh für die Ästhetik des vermeintlich Verkehrten entschieden, für die Welt hinter der Maske.

MICHAEL FÄSSLER

Frau Rist, hier bei mir verschwimmen jetzt gerade Ihre Augen auf dem **Erscheinungsbild**. Sieht alles aus wie DayGlo- Orange-Grün... (Stille)...

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

DayGlo-Augen klingt wunderschön. Wenn wir ein Gesicht scharf sehen, heisst das nicht unbedingt, dass wir klarer sehen, was die Person fühlt.

MICHAEL FÄSSLER

Ich muss rasch die Augen schliessen.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Augen schliessen ist gut, Herr Kummer. Die Möglichkeit, die Augen zu schliessen oder zu träumen, ist für mich immer gleich viel wert wie die sogenannte Realität. Was sehen Sie denn jetzt, wenn Sie die Augen schliessen?

**ERSCHEINUNGSBILD** Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen.

MICHAEL FÄSSLER

Das Nachbrennen des Bildschirms. Wie eine negative Um- drehung der Farben. Ich sehe eine orange Fläche auf der rosa und gelbe Büschel pulsieren, die ganze Form wabbelt und driftet nach rechts. Ich spüre meine Backenknochen, die ganze Knochen- höhle, in der die Augäpfel drin hängen. Sieht recht schön aus.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Schönheit ist ja das, was wir selber konstruieren. Wir brauchen viele Dinge im Leben, die wir als schön empfinden, damit sich unser Hirn erholen kann. So wie Sie jetzt hoffentlich ganz nahe an den Bildschirm rangehen und sich meine Augen als DayGlo betrachten und für zehn Sekunden kurz mal ausruhen. Wir brauchen das, sonst drehen wir durch.

MICHAEL FÄSSLER

Ja, Sie haben Recht. Ich drehe gleich durch, Frau Rist. Wirklich! Ihre Iris sieht wie eine wundersame Blume aus. Mit so einer Blume haben Sie einmal eine menschliche Figur, einen **Charakter**, beim Autofenster Einschlagen gefilmt. Sie sagten doch, unsere Augen seien blutbetriebene Kameras. Wie hiess die Arbeit schon wieder?

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Ever Is Over All. Die Figur wurde von Silvana Ceschi gespielt, selber eine Dokumentarfilmerin.

MICHAEL FÄSSLER

Diese Figur schlägt ganz locker, unschuldig und ele-

CHARAKTER: Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen. Hier kommt eine Abhandlung zum Kern der Identität zu stehen.

gant eine Reihe Autofenster mit einer Blume ein...

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

An der Blume hat mich weniger die Schönheit interessiert als ses, Kriminelles betrachten. Aber nicht die Geschwindigkeit, mit der sich Strassen und Autos auf dem Planeten ausbreiten. Was machen wir damit in zwanzig oder dreihundert Jahren, verglichen mit der evolutionären Entwicklung, die es brauchte, bis eine Blume ihre Stabilität entwickelt hat?

FAZIT: IDENTITÄT ALS KAPITAL

Normabweichungen meint man nicht so ernst nehmen zu müssen. Oder ein Mensch, der sich ausserhalb der Norm bewegt, wirkt weniger bedrohlich, sobald man ihn verniedlicht oder zum Beispiel eben mit dem kleinen Kind identifiziert. r Blume hat mich weniger die Schönheit interessiert als ihre Stärke. Wie sie sich im Wind wiegt, - was da für eine evo- lutionäre Entwicklung vonstatten gehen musste, bis der dünne hohe Blumenstiel diese Statik bietet! Mich hat aber auch die Frage interessiert, was wir als richtig oder falsch interpretieren und wie schnell das wechseln kann. Dass nicht die Gas der sich ausserhalb der Norm bewegt, wirkt weniger bedrohlich, sobald man ihn verniedlicht oder zum Beispiel eben mit dem kleinen Kind identifiziert, so- im Wind wiegt - was da für eine evo- lutionäre Entwicklung vonstatten gehen muss der sich ausserhalb der Norm bewegt, wirkt weniger bedrohlich, sobald man ihn verniedlicht oder zum Beispiel eben mit dem kleinen Kind identifiziert. r Blume hat mich weniger die Schönheit interessiert als ihre Stärke. Wie sie sich im Wind wiegt, - was da für eine evo- lutionäre Entwicklung vonstatten gehen muss.

## Anhang 17: Layout: 13 Prämissen

1. Das Produkt soll nicht im CD des Stapferhauses entstehen, aber Elemente davon enthalten.
2. Es soll nicht mit der Stapferhaus-Corporate Font Tw Cen gearbeitet werden, sondern mit einer Schrift, die in in einer der vergangenen Stapferhaus-Ausstellungen zur Anwendung kam (Message: Die Ausstellung wirkt stärker als das Haus).
3. Es soll damit gespielt werden, dass die Corporate Font Magenta ausbleicht in der Publikation
4. Es soll ausschliesslich mit einer Schrift und mit zwei verschiedenen Schnitten gearbeitet werden.
5. Theorie- und Praxisarbeit sollen unterschiedliche gestaltet werden, aber aus dem gleichen Guss sein.
6. Das Cover soll Spannung erzeugen
7. Das Bild der Feier zum 200. Jahr Jubiläum soll eine besondere Rolle erhalten.
8. Es soll ein eigenständiger Umgang mit Bildern gefunden werden, der nicht unbedingt einer Bildästhetik des Hauses entspricht. Basis dafür soll das Moodboard aus den Interviews sein.
9. Es soll mit einer Bildebene gespielt werden, die man in keinem Corporate Prospekt des Stapferhauses findet.
10. Es soll ein cleverer Umgang gefunden werden mit Fussnoten, damit eine Art Hypertext entstehen kann. Die Interviews sollen aber auch ohne Fussnoten verständlich sein.
11. Das saubere, zeitgemässe Layout soll durchbrechen werden mit Gästebuch- einträgen. Auf diese Weise erhalten auch die Besucherinnen und Besucher eine Stimme in der Publikation, und nicht nur die Experten.
12. Die Theoriearbeit. soll so gestaltet werden, das dem Leser nicht das Gesicht einschläft.
13. Das „bewegliche Fest“, das Stuart Hall propagiert, soll auch in der Gestaltung aufgegriffen werden. Etwa durch variable Elemente, die immer unterschiedlich gestaltet werden, oder durch Typographie, die Flexibilität und Variabilität zulässt.



Anhang 18: Cover-Entwürfe



«MAN  
MUSS  
STÄNDIG  
AN SICH  
ARBEITEN,  
UM ZU  
BLEIBEN  
WER MAN  
IST.»

**«MAN  
MUSS  
STÄNDIG  
AN SICH  
ARBEITEN,  
UM ZU  
BLEIBEN  
WER MAN  
IST.»**

**MAN MUSS STÄNDIG AN SICH ARBEITEN,  
UM ZU BLEIBEN WER MAN IST.**



**MAN MUSS STÄNDIG AN SICH ARBEITEN,  
UM ZU BLEIBEN WER MAN IST.**



**MAN MUSS STÄNDIG AN SICH ARBEITEN,  
UM ZU BLEIBEN WER MAN IST.**



**«MAN MUSS STÄNDIG AN SICH  
ARBEITEN, UM ZU BLEIBEN  
WER MAN IST.»**



**VOM STAPFERHAUS ZUM  
«HAUS DER GEGENWART»**

**ERKUNDUNG EINER IDENTITÄT**

**«MAN MUSS STÄNDIG AN SICH ARBEITEN, UM ZU BLEIBEN WER MAN IST.»**



**«MAN MUSS STÄNDIG AN SICH ARBEITEN, UM ZU BLEIBEN WER MAN IST.»**

DAS STAPFER-  
HAUS LENZ-  
BURG ZUM  
«HAUS DER  
GEGENWART»



**MAN MUSS  
STÄNDIG  
AN SICH  
ARBEITEN,  
UM ZU  
BLEIBEN  
WER MAN  
IST.**

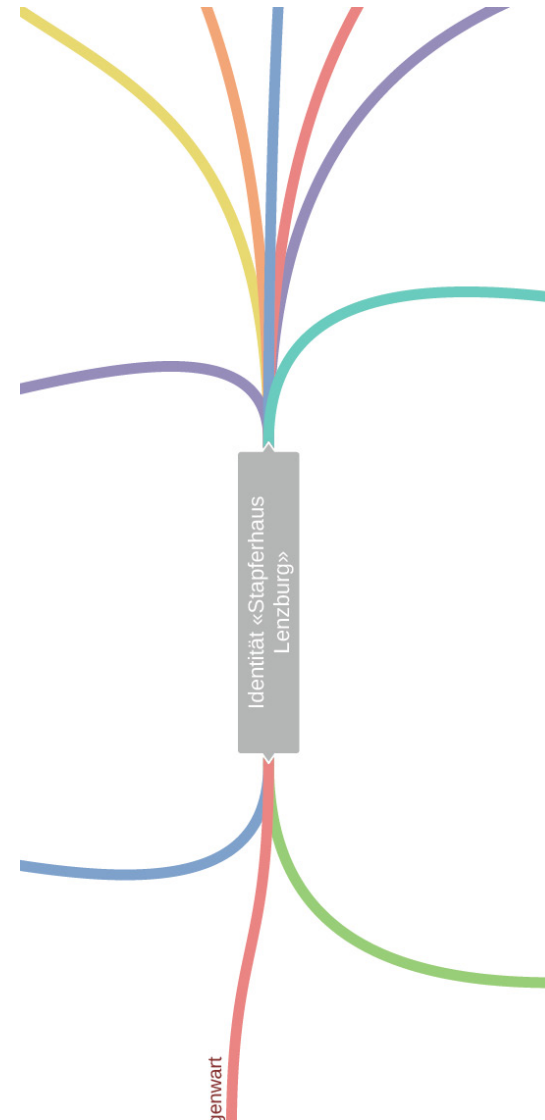


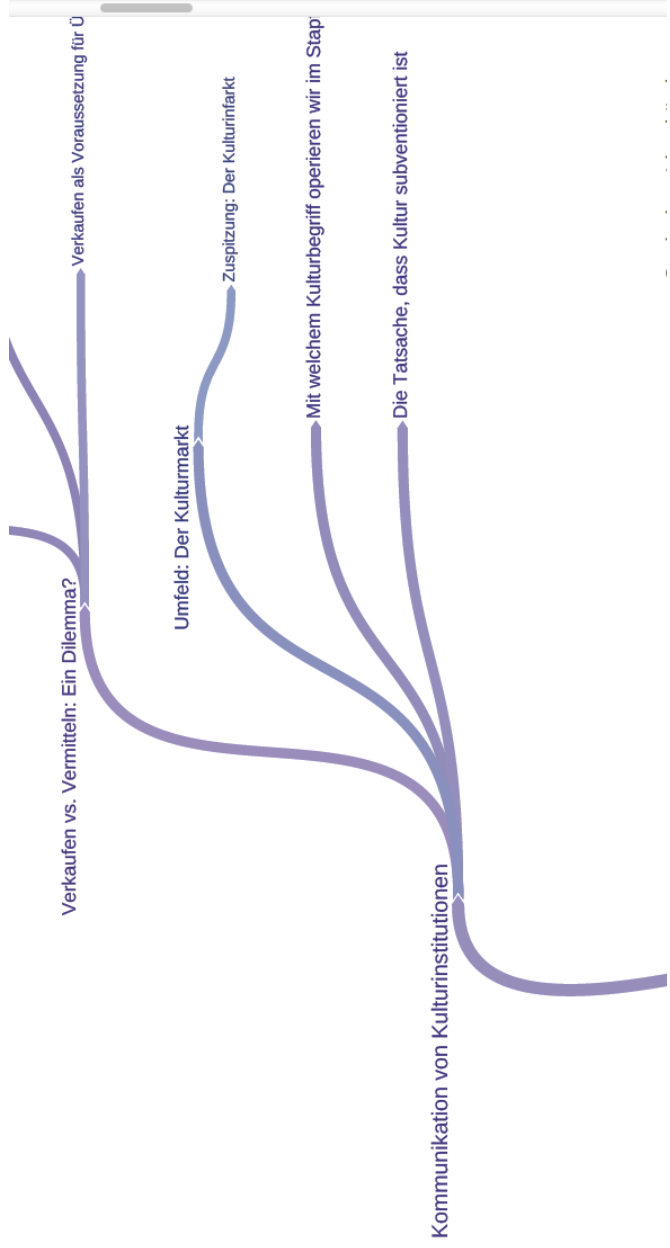


**MAN MUSS  
STÄNDIG  
AN SICH  
ARBEITEN,  
UM ZU  
BLEIBEN  
WER MAN  
IST.**

## Anhang 19: Screenshots aus Mindmap, das als Basis für den Interview-Leitfaden diente

(siehe <http://bit.ly/1ciQsT> für die volle Version)





elchem Kulturbegriff operieren wir im Stapferhaus?

atsache, dass Kultur subventioniert ist

Identität ist unterscheidbar

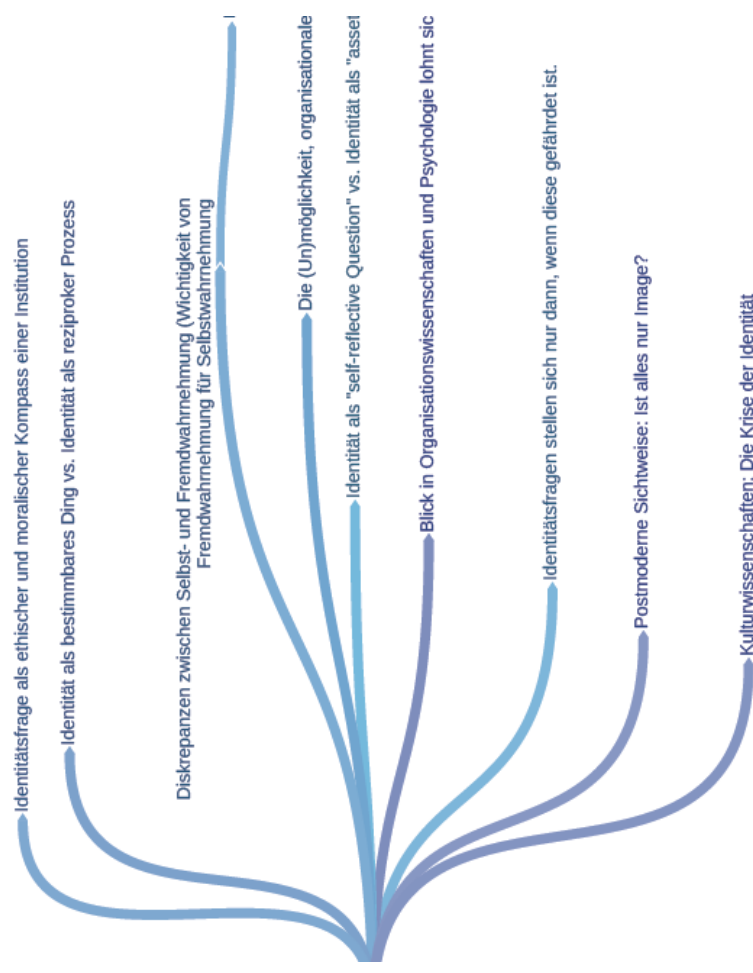
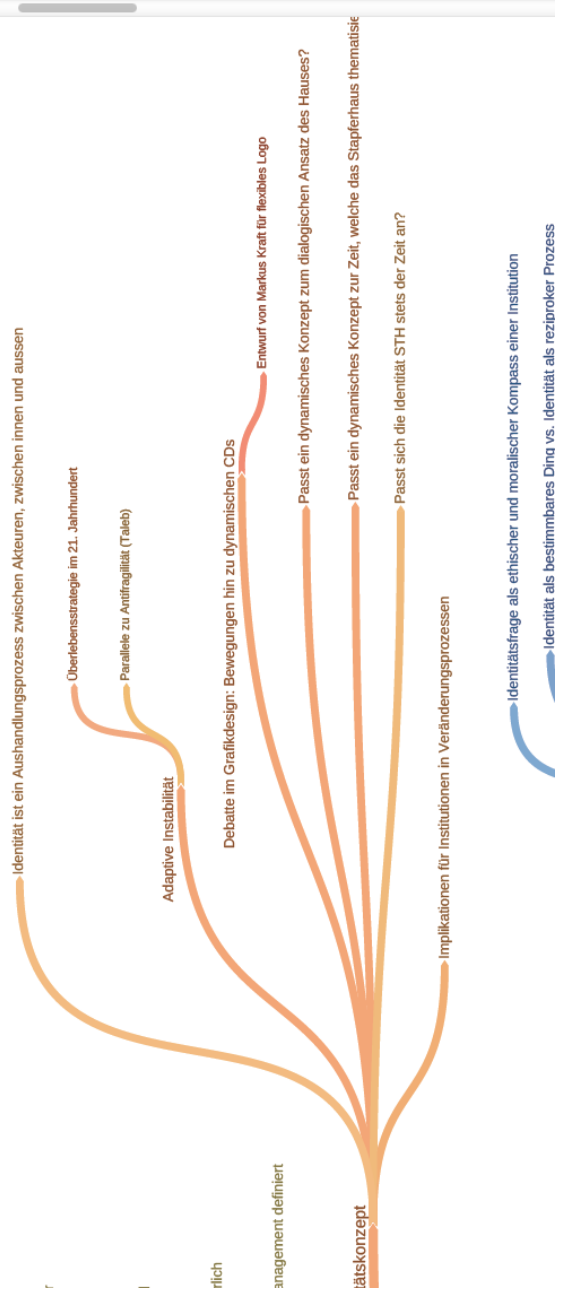
Identität ist essentiell

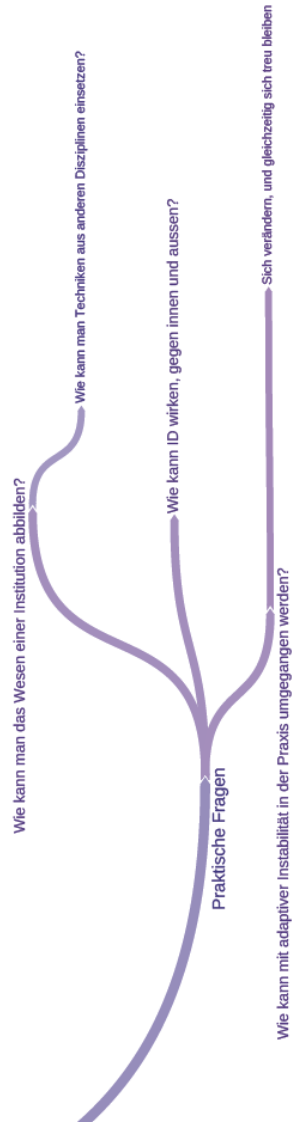
Identität ist kontinuierlich

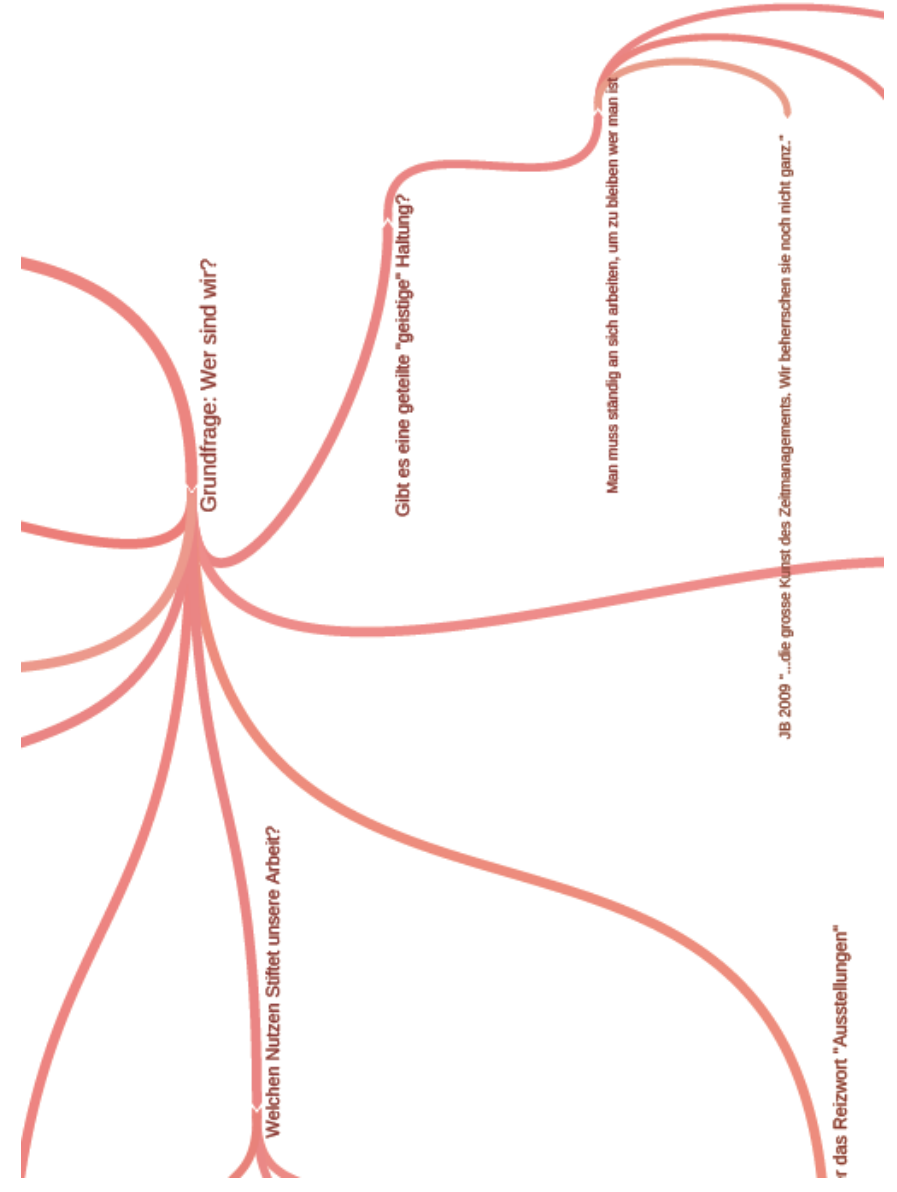
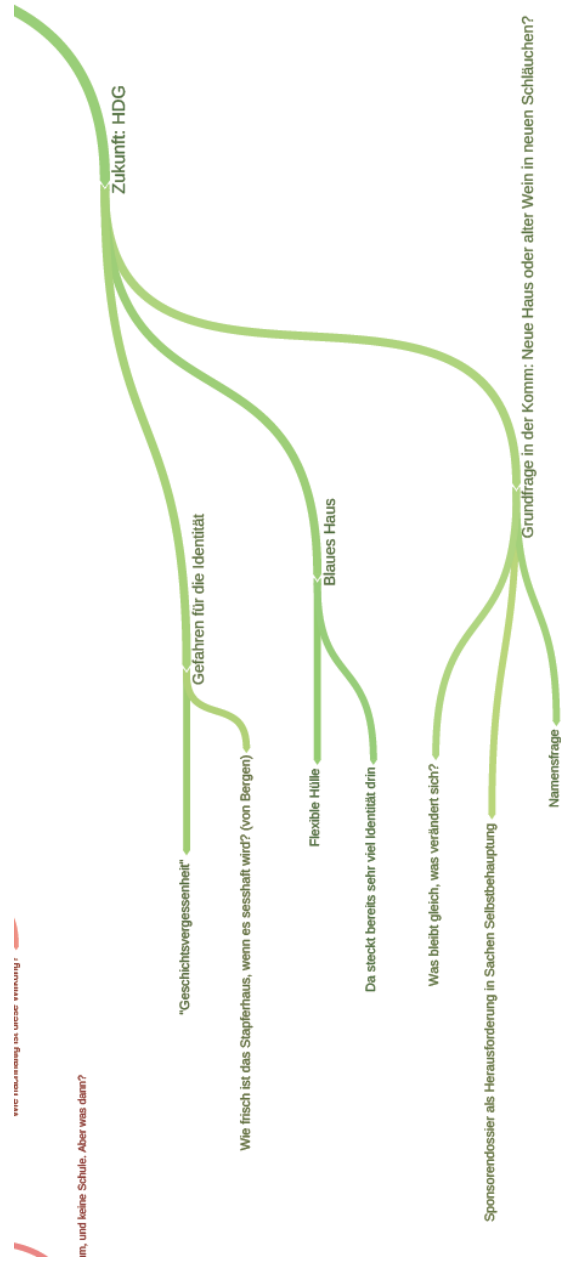
Identität wird vom Management definiert

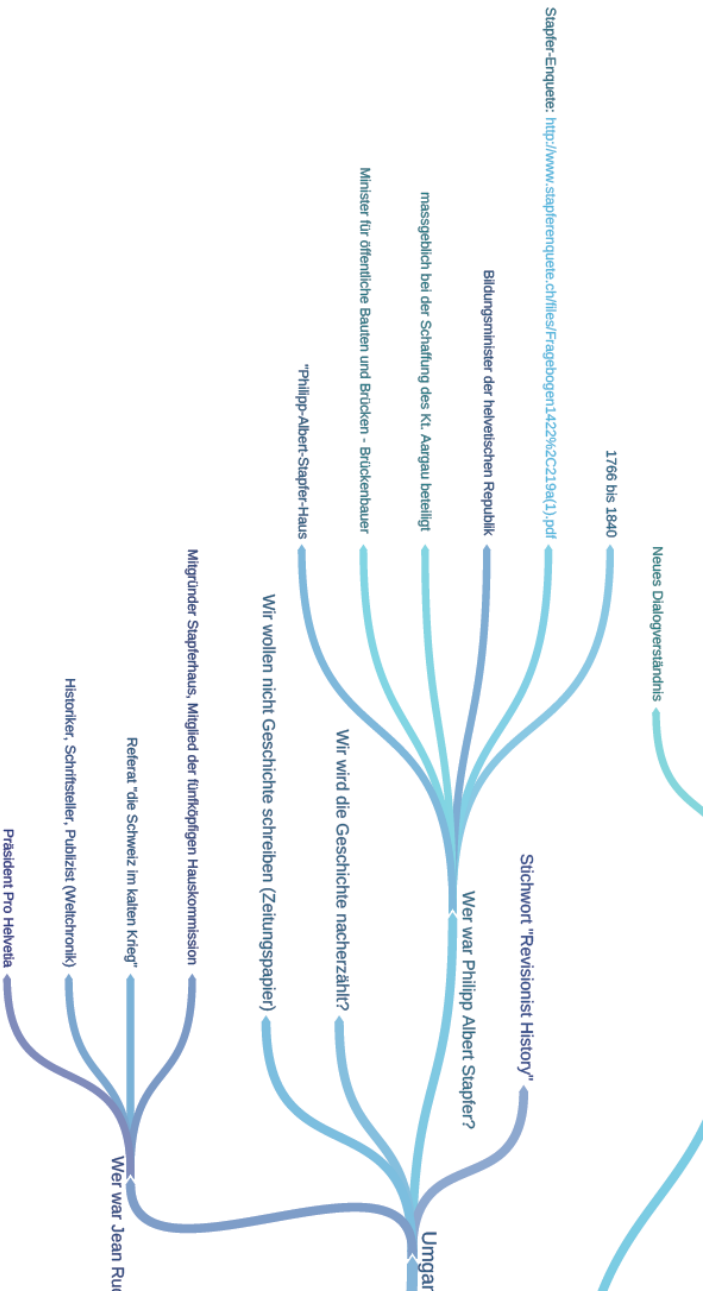
Statisches Identitätskonzept

Dynamisches Identitätskonzept











## Anhang 20: Unreplied E-Mail to Majken Schultz

☆ Michael Fässler

An: ms.iaa@cbs.dk

Interview Enquiry about Fluid Identity and Adaptive Instability

Dear Mrs. Schultz,

My Name is Michael Fässler, i am a Student of the Zurich University of the Arts (cultural publishing) as well as the Head of Communications at Stapferhaus Lenzburg ([www.stapferhaus.ch](http://www.stapferhaus.ch)), a cultural Institution. Our Institution is at the moment in the process of change: We are building a new house (the institutions were shown in provisional spaces in the past 10 years) - and most definetly we will also change our brand name. As a student, i am writing a master thesis about the identity of our house. The concept of fluid identity and adaptive instability has been highly influential for my approach and in parts of my thesis, i am assessing whether this concept is a productive approach to lead our house in the future in terms of corporate communications. In my thesis, i do interviews with stakeholders of the house to assess who we actually are and how fragile and dynamic this identity has been in the past decades. Therefore i would be very interested to talk to you on Skype about the Concept of adaptive Instability and about a process-based concept of identity, since your papers have, as i already stated, been influential, but also has raised some question for me as head of corporate communications. Are you willled to lead a 30-min interview with me about that subject on Skype sometime in the next month? That would be very helpful.

Best regards from Switzerland,

Michael Fässler

—

Zürcher Hochschule der Künste

Zurich University of the Arts

—

Michael Fässler

Departement Master of Arts in Art Education / Vertiefung Kulturpublizistik

—

Toni-Areal, Pfingstweidstrasse 96

## Anhang 21: Prüfungstext (ab nächster Seite)

Stuart Hall

# Rassismus und kulturelle Identität

Ausgewählte Schriften 2



Argument Verlag

Herausgegeben und übersetzt von Ulrich Mehlum, Dorothee Bohle,  
Joachim Gutsche, Matthias Oberg und Dominik Schrage unter  
Mitarbeit von Britta Grell und Dominique John mit einer  
Bibliographie der Werke Stuart Halls von Juha Koivisto

Lektorat: Michael Haupt

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Hall, Stuart:  
Rassismus und kulturelle Identität / Stuart Hall.  
Hrsg. und übers. von Ulrich Mehlum ...  
(Mit einer Bibliographie der Werke Stuart Halls von Juha Koivisto. -)  
Hamburg ; Argument-Verl., 1994  
ISBN 3-88619-226-1  
NE: Mehlum, Ulrich (Hrsg.)

Alle Rechte der deutschen Fassung vorbehalten  
© Argument Verlag 1994  
Eppendorfer Weg 95a, 20259 Hamburg  
www.argument.de  
Umschlag: Martin Grundmann  
Textverfassung durch die ÜbersetzerInnen  
Satz: Steinhardt, Berlin  
Druck: Alfa Druck, Göttingen  
Zweite Auflage 2000

## Inhalt

Einleitung .....	5
<b>Umkämpfte Identitäten – neue Politiken der Repräsentation</b>	
Neue Ethnizitäten .....	15
Kulturelle Identität und Diaspora .....	26
Das Lokale und das Globale: Globalisierung und Ethnizität .....	44
Alte und neue Identitäten, alte und neue Ethnizitäten .....	66
<b>Rassismus, westliche Dominanz und Globalisierung</b>	
‘Rasse’, Artikulation und Gesellschaften mit struktureller Dominante .....	89
Der Westen und der Rest: Diskurs und Macht .....	137
Die Frage der kulturellen Identität .....	180
<b>Juha Koivisto</b>	
Stuart Hall – Bibliographie seiner Schriften .....	223
Literaturverzeichnis .....	235
Drucknachweise .....	242

## Die Frage der kulturellen Identität

### 1. Identität im Zweifel

Die Frage nach der 'Identität' wurde und wird in der Gesellschaftstheorie heftig diskutiert. Alte Identitäten, die die soziale Welt lange stabilisiert haben, sind im Niedergang begriffen, machen neuen Identitäten Platz, das moderne Individuum als einheitliches Subjekt wird fragmentiert – so lautet ein wesentliches Argument. Diese 'Krise der Identität' ist als Teil eines umfassenden Wandlungsprozesses zu sehen, der die zentralen Strukturen und Prozesse moderner Gesellschaften verschiebt und die Netzwerke unterminiert, die den Individuen in der sozialen Welt eine stabile Verankerung gaben.

Hier sollen einige dieser Fragen über kulturelle Identität in der Spätmoderne untersucht und dabei geprüft werden, worin eine 'Krise der Identitäten' besteht, was diese beinhaltet und in welche Richtung sie sich bewegt. Was meinen wir mit 'Krise der Identität'? Welche jüngsten Entwicklungen in modernen Gesellschaften haben die Krise beschleunigt? Welche Form nimmt sie an? Was sind ihre möglichen Konsequenzen? Teil 1-2 beschäftigt sich mit Veränderungen in den Identitäts- und Subjektkonzepten. Teil 3-6 entwickelt das obige Argument unter besonderer Berücksichtigung der kulturellen Identitäten – den Aspekten unserer Identitäten, aus denen unsere 'Zugehörigkeit' zu uns unterscheidenden ethnischen, 'rassischen', sprachlichen, religiösen und vor allem nationalen Kulturen hervorgeht.

Diese Arbeit ist von einer Position aus geschrieben, die grundsätzlich mit der Behauptung sympathisiert, daß moderne Identitäten 'dezentriert', 'zerstreut' und fragmentiert sind. Sie beabsichtigt, herauszufinden, was diese Behauptung beinhaltet, um sie näher zu bestimmen und ihre möglichen Konsequenzen zu diskutieren. Im Zuge der Argumentation werden komplexere Bestimmungen eingeführt und einige widersprüchliche Grundzüge, welche die 'De-Zentrierungs'-These in ihrer simpleren Form vernachlässigt, geprüft. Dadurch wird diese Behauptung nach und nach modifiziert werden.

Das Argument der Theoretiker, die glauben, daß moderne Identitäten sich im Umbruch befinden, lautet, daß moderne Gesellschaften im späten zwanzigsten Jahrhundert durch einen besonderen Typ strukturellen Wandels transformiert würden, der die kulturelle Landschaft von Klasse, Geschlecht, Sexualität, Ethnizität, 'Rasse' und Nationalität, in der wir als gesellschaftliche Individuen fest verortet

sind, fragmentiere. Diese Transformationen würden auch unsere persönlichen Identitäten spalten und unsere Selbstwahrnehmung als vereinheitlichtes Subjekt untergraben. Dieser Verlust einer stabilen Selbstwahrnehmung wird seit einiger Zeit die Zerstreung (*dislocation*) oder De-Zentrierung des Subjekts genannt. Diese doppelte Verschiebung, welche die Individuen sowohl in bezug auf ihren Ort in der sozialen und kulturellen Welt als auch in bezug auf sich selbst de-zentriert, bildet für das Individuum die 'Krise der Identität'.

»Identität wird nur in ihrer Krise zum Problem, wenn einiges von dem, was gesichert, kohärent und stabil erschien, durch die Erfahrung des Zweifels und der Unsicherheit verworfen wird.«

wie die Kulturkritikerin Kobena Mercer (1990, 43) bemerkt. – In diesem Beitrag geht es um eine neue Dimension dessen, was oftmals als unsere postmoderne Welt beschrieben wird, nämlich daß jede gesicherte oder essentialistische Konzeption der Identität, die seit der Aufklärung den Kern oder das Wesen unseres Seins zu definieren und unsere Existenz als menschliche Subjekte zu begründen hatte, der Vergangenheit angehört. Um diesen Anspruch zu begründen, möchte ich zunächst Definitionen der Identität und den Charakter des Wandels der Spätmoderne untersuchen, der so grundlegend und weitgehend ist, daß wir zu fragen gezwungen sind, ob nicht die Moderne selbst transformiert wird.

### Drei Konzepte der Identität

Zur besseren Anschaulichkeit möchte ich drei sehr unterschiedliche Auffassungen von Identität unterscheiden: Konzepte des Subjekts der Aufklärung, des soziologischen Subjekts und des postmodernen Subjekts. Das Subjekt der Aufklärung basierte auf einer Auffassung der menschlichen Person als vollkommen zentriertem und vereinheitlichtem Individuum. Es war mit den Vermögen der Vernunft, des Bewußtseins und der Handlungsfähigkeit ausgestattet. Sein 'Zentrum' bestand aus einem inneren Kern, der mit der Geburt des Subjekts entstand und sich mit ihm entfaltete, aber im wesentlichen während der ganzen Existenz des Individuums derselbe blieb – kontinuierlich oder 'identisch' mit sich selbst. Das essentielle Zentrum des Ich war die Identität einer Person. Ich möchte darüber später mehr sagen, aber es ist schon sichtbar, daß es sich um eine sehr 'individualistische' Konzeption des Subjekts und 'seiner' – in der Aufklärung wurden Subjekte gewöhnlich als männlich beschrieben – Identität handelt.

Die Idee des soziologischen Subjekts reflektierte die wachsende Komplexität der modernen Welt und die Wahrnehmung, daß der innere Kern des Subjekts nicht autonom war und sich selbst genügte, sondern im Verhältnis zu 'bedeutenden Anderen' geformt wurde, die dem Subjekt die Werte, Bedeutungen und Symbole vermittelten – die Kultur, in der er/sie lebte. Die Schlüsselfiguren in der Soziologie, die diese 'interaktive' Konzeption der Identität und des Ich entwickelten, sind G.H. Mead, G.C. Cooley und die symbolischen Interaktionisten. In dieser Sicht, die die klassische soziologische Konzeption dieses Gegenstands geworden ist, wird Identität in der Interaktion zwischen einem Ich und der Gesellschaft gebildet. Das Subjekt hat immer noch einen inneren Kern, ein Wesen, das 'das wirkliche Ich' ist, aber dieses wird in einem kontinuierlichen Dialog mit den kulturellen Welten 'außerhalb' und den Identitäten, die sie anbieten, gebildet und modifiziert. In dieser soziologischen Konzeption überbrückt Identität die Kluft zwischen dem 'Innen' und dem 'Außen' – zwischen der persönlichen und der öffentlichen Welt. Dadurch, daß wir 'uns selbst' in diesen kulturellen Identitäten entwerfen, während wir gleichzeitig ihre Bedeutungen und Werte internalisieren, sie zum 'Teil von uns' machen, schließen wir unsere subjektiven Gefühle mit den objektiven Stellen, die wir in der sozialen und kulturellen Welt besetzen, zusammen. Identität vernährt oder – um eine zeitgemäßere medizinische Metapher zu benutzen – verklammert das Subjekt mit der Struktur. Sie stabilisiert sowohl die Subjekte als auch die kulturellen Welten, die sie bewohnen, und macht sie beide auf reziproke Weise einheitlicher und vorhersehbarer.

Genau dies drifte heute auseinander, heißt es jetzt. Das Subjekt, das vorher so erfahren wurde, als ob es eine einheitliche und stabile Identität hätte, ist nun im Begriff, fragmentiert zu werden. Es ist nicht aus einer einzigen, sondern aus mehreren, sich manchmal widersprechenden oder ungelösten Identitäten zusammengesetzt. Entsprechend befinden sich die Identitäten, welche die soziale Landschaft 'außerhalb' bilden und unsere subjektive Übereinstimmung mit den objektiven 'Notwendigkeiten' der Kultur sichern, als Resultat des strukturellen und institutionellen Wandels im Umbruch. Der Prozeß der Identifikation selbst, in dem wir uns in unseren kulturellen Identitäten entwerfen, ist offener, variabler und problematischer geworden.

Dadurch entsteht das postmoderne Subjekt, das ohne eine gesicherte, wesentliche oder anhaltende Identität konzipiert ist. Identität wird ein 'bewegliches Fest'. Sie wird im Verhältnis zu den verschiedenen

Arten, in denen wir in den kulturellen Systemen, die uns umgeben, repräsentiert oder angerufen werden, kontinuierlich gebildet und verändert (Hall 1987c). Dieses Subjekt ist historisch, nicht biologisch definiert. Es nimmt zu verschiedenen Zeiten verschiedene Identitäten an, die nicht um ein kohärentes 'Ich' herum vereinheitlicht worden sind. In uns wirken widersprüchliche Identitäten, die in verschiedene Richtungen drängen, so daß unsere Identifikationen beständig wechseln. Wenn wir meinen, eine einheitliche Identität von der Geburt bis zum Tod zu haben, dann bloß, weil wir eine tröstliche Geschichte oder 'Erzählung unseres Ich' über uns selbst konstruieren (Hall 1990f). Die völlig vereinheitlichte, vervollkommnete, sichere und kohärente Identität ist eine Illusion. In dem Maße, in dem sich die Systeme der Bedeutung und der kulturellen Repräsentation vervielfältigen, werden wir mit einer verwirrenden, fließenden Vielfalt möglicher Identitäten konfrontiert, von denen wir uns zumindest zeitweilig mit jeder identifizieren könnten.

#### *Der Charakter des Wandels in der Spätmoderne*

Ein weiterer Aspekt des Gegenstands der Identität steht in Beziehung zum Wandel in der Spätmoderne, insbesondere zur Globalisierung und ihrer Bedeutung für kulturelle Identität. Wie Marx über die Moderne sagt, ist sie

»... die fortwährende Umwälzung der Produktion, die ununterbrochene Erschütterung aller gesellschaftlichen Zustände, die ewige Unsicherheit und Bewegung ... Alle festen eingerosteten Verhältnisse mit ihrem Gefolge von altehrwürdigen Vorstellungen und Anschauungen werden aufgelöst, alle neugebildeten veralten, ehe sie verknöchern können. Alles Ständische und Stehende verdampft ...« (MEW 4, 465).

Moderne Gesellschaften sind demnach *per definitionem* Gesellschaften des beständigen, schnellen und permanenten Wandels. Dies ist die grundlegende Unterscheidung zwischen 'traditionellen' und 'modernen' Gesellschaften. Anthony Giddens argumentiert:

»In traditionellen Gesellschaften wird die Vergangenheit verherrlicht und werden Symbole verehrt, weil sie die Erfahrung von Generationen enthalten und fortsetzen. Tradition ist eine Vorstellung des Umgangs mit Zeit und Raum, die jede einzelne Aktivität und Erfahrung in eine Kontinuität von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft einordnet« (Giddens 1990, 37f.).

Im Gegensatz dazu wird Modernität nicht nur als die Erfahrung eines Lebens unter heftiger, umfassender und kontinuierlicher Veränderung gefaßt, sondern auch als eine hoch reflexive Form des Lebens, in welcher »gesellschaftliche Praktiken beständig im Licht der eingehenden Informationen über die Praktiken, die ihren Charakter richtungsgebend verändern, überprüft und verbessert werden« (ebd.).

Giddens führt besonders die Geschwindigkeit und den Wirkungskreis des Wandels an:

»Seit verschiedene Gebiete der Welt miteinander verbunden sind, fegen gesellschaftliche Veränderungswellen eigentlich über die ganze Erdoberfläche« (ebd., 6).

Ob moderne Institutionen verglichen mit traditionellen Gesellschaften nun grundlegend neu sind, wie z.B. der Nationalstaat oder die Verwertung der Produkte und der Arbeitskraft als Waren, oder ob sie zu ihnen, wie z.B. die Stadt, in scheinbarer Kontinuität stehen – in jedem Fall gilt, daß sie nach völlig neuen Strukturprinzipien organisiert werden. Noch bedeutender sind die Veränderungen von Zeit und Raum und die

»Entbindung aus dem sozialen System... – das 'Herausfallen' der sozialen Beziehungen aus den lokalen Kontexten der Interaktion und ihre Restrukturierung über unbestimmte Abschnitte von Zeit und Raum« (ebd., 21).

Der Punkt, auf den es mir hier ankommt, ist die *Diskontinuität*.

»Die Lebensweisen, die die Moderne hervorgebracht hat, haben uns auf völlig beispiellose Weise aus allen traditionellen Typen der sozialen Ordnung herausgerissen. Sowohl in Bezug auf ihre Ausdehnung, ihren äußeren Aspekten, als auch in ihrer Intensität, ihren inneren Aspekten, waren die Veränderungen in der Moderne tiefgreifender als die meisten Arten des Wandels, die für frühere Perioden charakteristisch waren. Was die Ausdehnung betrifft, haben sie (die Lebensweisen, d. Übers.) dazu gedient, Formen gegenseitiger gesellschaftlicher Verbindung durchzusetzen, die die ganze Welt umspannen; was das Interne betrifft, konnten sie einige der intimsten und persönlichsten Züge unseres Alltagslebens verändern« (ebd., 21).

David Harvey sagt über die Moderne, sie habe nicht nur »einen rücksichtslosen Bruch mit allen vorangehenden Bedingungen« nach sich gezogen, sondern sei auch

»durch einen nie endenden Prozeß interner Brüche und Fragmentierungen in sich selbst charakterisiert« (1989, 12)

Ernesto Laclau (1990) benutzt den Begriff der 'Zerstreuung' (*dislocation*). Eine zerstreute Struktur ist eine, deren Zentrum verdrängt und nicht durch ein anderes, sondern durch 'eine Vielfalt von Machtzentren' ersetzt werde. Laclau argumentiert, daß moderne Gesellschaften kein Zentrum hätten, nicht durch ein einziges Prinzip artikuliert oder organisiert würden und sich nicht als Entfaltung eines einzigen 'Grunds' oder 'Gesetzes' entwickelten. Anders als Soziologen meist denken, sei die Gesellschaft kein einheitliches und klar begrenztes Ganzes, keine Totalität, die sich – wie die Osterglocke aus einer Zwiebel – über evolutionäre Veränderungen aus sich selbst heraus entfalte. Sie werde beständig durch Kräfte außerhalb ihrer selbst 'de-zentriert' oder zerstreut. Spätmoderne Gesellschaften seien

durch 'Differenzen' charakterisiert; sie seien durch verschiedene gesellschaftliche Spaltungen und Antagonismen durchschnitten, die für Individuen eine Vielzahl von verschiedenen 'Subjektpositionen', Identitäten produzierten. Solche Gesellschaften hielten nicht deswegen zusammen, weil sie einheitlich seien, sondern weil ihre verschiedenen Elemente und Identitäten unter bestimmten Umständen miteinander artikuliert werden könnten. Aber diese Artikulation sei immer partiell: Die Struktur der Identität bleibe offen. Sonst gäbe es keine Geschichte.

Gegenüber den beiden früheren Auffassungen der Identität ist diese viel beunruhigender und vorläufiger. Wir sollten hinzufügen, daß Laclau weit davon entfernt ist, sich durch dies alles erschrecken zu lassen. Für ihn hat diese Zerstreuung positive Züge. Sie bringe die stabilen Identitäten der Vergangenheit ins Wanken und eröffne die Möglichkeit neuer Artikulationen, die Erfindung neuer Identitäten, den Entwurf neuer Subjekte und das, was er »die Neugruppierung der Struktur um einzelne Knotenpunkte der Artikulation herum« (Laclau 1990, 40) nennt. Auch wenn Giddens, Harvey und Laclau etwas unterschiedliche Leseweisen der Natur des Wandels in der postmodernen Welt eröffnen, betonen sie doch gemeinsam Diskontinuität, Fragmentierung, Bruch und Zerstreuung.

### *Worin besteht der Einsatz im Problem der Identitäten?*

Bislang mögen unsere Argumente eher abstrakt aussehen. Um einen Einblick zu geben, was der 'Einsatz' in den umkämpften Definitionen von Identität und Veränderung ist und wie sie in einer konkreten Situation angewendet werden können, werde ich ein Beispiel geben, das die *politischen* Konsequenzen der Fragmentierung oder 'Pluralisierung' von Identitäten hervorhebt.

1991 bemühte sich Präsident Bush, durch die Nominierung von Clarence Thomas, einem schwarzen Richter mit konservativen Ansichten, eine konservative Mehrheit des US Supreme Court wiederherzustellen. In Bushs Berechnung waren weiße Wähler, die Vorurteile gegenüber einem schwarzen Richter gehabt haben könnten, bereit, Thomas zu unterstützen, weil er in Fragen der Gleichstellungsgesetzgebung konservativ war, schwarze Wähler, die eine liberale Politik in der 'Rassenfrage' unterstützen, weil er schwarz war. Der Präsident spielte 'das Spiel der Identitäten'. Während einer Anhörung des Senats über diese Angelegenheit wurde Richter Thomas von einer schwarzen Frau, Anita Hill, der sexuellen Nötigung



angeklagt. Die Anhörung führte zum öffentlichen Skandal und polarisierte die amerikanische Gesellschaft. Einige Schwarze unterstützten Thomas aus 'rassischen' Gründen, andere bekämpften ihn aus geschlechtsspezifischen Gründen. Schwarze Frauen waren gespalten, je nachdem, ob ihre 'Identitäten' als Schwarze oder als Frauen den Ausschlag gaben. Ebenso waren schwarze Männer gespalten, je nachdem, ob ihr Sexismus oder ihr Liberalismus überwog. Weiße Männer waren es nicht nur je nach ihrer politischen Haltung, sondern auch danach, wie sie sich selbst gegenüber Rassismus und Sexismus identifizierten. Weiße konservative Frauen unterstützten Thomas nicht nur aus politischen Gründen, sondern auch aufgrund ihrer Gegnerschaft zum Feminismus. Weiße Feministinnen, meist liberal in Bezug auf die 'Rasse', bekämpften Thomas aus geschlechtsspezifischen Gründen. Und weil Richter Thomas ein Mitglied der juristischen Elite ist und Anita Hill zum Zeitpunkt des angeblichen Vorfalls eine Angestellte in der Ausbildung war, wirkten ebenso Fragen der sozialen Klassenposition mit in die jeweiligen Argumente hinein.

Nicht die Frage nach der Schuld oder Unschuld von Richter Thomas ist hier Gegenstand, sondern das Spiel der Identitäten und seine Konsequenzen. Es läßt sich feststellen:

- Identitäten waren widersprüchlich: sie überschritten und 'zerstreuten' sich gegenseitig.
- Die Widersprüche wirkten sowohl 'außen', in der Gesellschaft, indem sie Stammwählerschaften spalteten, als auch 'innen', in den Köpfen jedes Individuums.
- Keine einzelne Identität - z.B. die der sozialen Klasse - kann alle verschiedenen Identitäten in einer übergreifenden 'Herren-Identität' auf eine Linie bringen, von der aus sich Politik sicher begründet läßt. Die Menschen identifizieren ihre sozialen Interessen nicht mehr ausschließlich in Begriffen der Klasse. Klasse kann als diskursiver Entwurf oder mobilisierende Kategorie, durch die all die verschiedenen sozialen Interessen und Identitäten der Menschen versöhnt und repräsentiert werden, nicht gerettet werden.
- In wachsendem Maße wird die politische Landschaft der modernen Welt durch konkurrierende und sich zerstreue Identitäten zersplittert - besonders durch die Erosion der Herren-Identität, der herrschenden Identität der Klasse und der Entstehung von Identitäten, die dem neuen politischen Feld angehören, das durch die neuen sozialen Bewegungen bestimmt wird, dem Feminismus, den Kämpfen der Schwarzen, nationalen Befreiungs-, Anti-Atomkraft- und Ökologiebewegungen (Mercer 1990).

- Seit Identität sich darin verändert, wie das Subjekt angerufen oder repräsentiert wird, ist die Identifikation nichts automatisches, sondern kann gewonnen oder verloren werden. Sie wurde politisiert. Dies wird häufig als Wechsel von einer Politik der (Klassen-) Identität zu einer Politik der *Differenz* bezeichnet.

## 2. Geburt und Tod des modernen Subjekts

Im folgenden möchte ich einen Überblick darüber geben, wie einige zeitgenössische Theoretiker die grundlegenden Veränderungen in der Weise, wie Subjekt und Identität in der Moderne gedacht wurden, dargestellt haben. Mein Anspruch ist, die Stadien zu verfolgen, die eine bestimmte Spielart 'des menschlichen Subjekts' mit feststehenden menschlichen Fähigkeiten und einer stabilen Wahrnehmung seiner eigenen Identität und seines Platzes in der 'Ordnung der Dinge' zuerst in der Moderne durchlief. Wie wurde das Subjekt in den Diskursen und Praktiken, die moderne Gesellschaften gestalteten, 'zentriert'? Wie erlangte es eine eher soziologische oder interaktive Bestimmung und wie wurde es in der Spätmoderne 'de-zentriert'? Der Schwerpunkt dieses Teils liegt in der begrifflichen Entwicklung. Er beschäftigt sich mit den sich verändernden Vorstellungen des menschlichen Subjekts als einer diskursiven Figur, deren vereinheitlichte Form und rationale Identität Voraussetzung und Grundlage für die Diskurse des modernen Denkens und die Prozesse, welche die Moderne formten, wurde.

Die Vorstellung, Identitäten seien vollkommen einheitlich und kohärent gewesen und würden heute gänzlich zerstreut, ist eine äußerst vereinfachte Weise, die Geschichte des modernen Subjekts zu erzählen; ich habe sie hier ausschließlich als Kunstgriff für das Vorhaben einer leicht zugänglichen Einleitung benutzt. Auch die, welche weitgehend die Idee einer de-zentrierten Identität teilen, würden sie in dieser vereinfachten Form nicht unterschreiben. Diese vereinfachte Formulierung hat jedoch den Vorteil, daß sie mir erlaubt, beim knappen Raum dieses Beitrags ein grobes Bild davon zu skizzieren, wie sich, nach den Ansichten der Befürworter der De-Zentrierungstheorie, die Vorstellung des modernen Subjekts an drei strategischen Punkten in der Moderne verändert hat. Diese Veränderungen unterstreichen die grundlegende Behauptung, daß sich die Vorstellungen des Subjekts verändern und eine Geschichte haben. Wenn das moderne Subjekt seit seiner Entstehung zu einer bestimmten Zeit, seiner 'Geburt', eine Geschichte hat, dann kann es sich auch verändern,

und wir können unter bestimmten Umständen auch von seinem 'Tod' sprechen.

Heute ist es ein Gemeinplatz, daß die Moderne eine neue Form des entschiedenen *Individualismus* entstehen ließ, in dessen Zentrum eine neue Vorstellung des individuellen Subjekts und seiner Identität steht. Das heißt natürlich nicht, daß die Menschen in vor-modernen Zeiten keine Individuen waren, sondern daß die Individualität unterschiedlich gelebt, erfahren und begrifflich gefaßt wurde. Die Veränderungen, die in der Moderne eingeleitet wurden, befreiten die Individuen von ihren stabilen Bindungen in Traditionen und Strukturen. Da diese Verankerungen für gottgegeben gehalten wurden, glaubte niemand, daß sie einer grundlegenden Veränderung unterworfen seien könnten. Der eigene Status, der Stand und die Position in der 'Großen Kette des Seins', der weltlichen und göttlichen Ordnung der Dinge, überschattete jede Wahrnehmung des Selbst als eines souveränen Individuums. Die Geburt des 'soveränen Individuums' zwischen dem Renaissance-Humanismus des sechzehnten und der Aufklärung des achtzehnten Jahrhunderts stellte einen bedeutenden Bruch mit der Vergangenheit dar. Einige argumentieren, daß sie der Motor war, der das gesamte System der Moderne in Bewegung setzte.

Raymond Williams bemerkte, daß die moderne Geschichte des individuellen Subjekts zwei unterschiedliche Bedeutungen verbinde: Zum einen die des unteilbaren Subjekts, einer in sich selbst vereinheitlichten und nicht weiter teilbaren Entität; zum anderen die einer Entität, die »vereinzelt, unterscheidbar, einzigartig« ist (Williams 1976, 133-135). Manche der großen Bewegungen im Denken und der Kultur des Westens trugen zu dieser neuen Vorstellung bei: Die Reformation und der Protestantismus befreiten das individuelle Gewissen aus den religiösen Institutionen der Kirche und lieferten es unmittelbar dem Auge Gottes aus. Der Renaissance-Humanismus stellte den Menschen (den Mann!) ins Zentrum des Universums. Die wissenschaftlichen Revolutionen statteten den Menschen mit dem Vermögen und den Fähigkeiten aus, die Geheimnisse der Natur zu untersuchen, zu erforschen und zu enträtseln. Gegründet auf die Vorstellung vom rationalen, wissenschaftlichen Menschen, vor dem die ganze menschliche Geschichte zum Verständnis und zur Beherrschung ausgebreitet lag, befreite die Aufklärung von Dogmen und Intoleranz.

Die Geschichte der westlichen Philosophie besteht zu einem erheblichen Teil aus Betrachtungen und Vervollkommnungen dieser

Konzeption des Subjekts, seiner Macht und seinen Fähigkeiten. René Descartes (1596-1650), zuweilen als 'der Vater der modernen Philosophie' bezeichnet, formulierte diese Konzeption zuerst. Er war Mathematiker und Naturwissenschaftler, Begründer der analytischen Geometrie und der Optik, von der 'Neuen Wissenschaft' des siebzehnten Jahrhunderts tief beeinflusst und vom tiefgründigen Zweifel geplagt, der der Verdrängung Gottes aus dem Zentrum des Universums folgte. Die Tatsache, daß das moderne Subjekt inmitten von metaphysischen Zweifeln und Skeptizismus 'geboren' wurde, erinnert uns daran, daß es niemals so fest gegründet und vereinheitlicht war, wie es meine Beschreibung suggeriert (vgl. Forester 1987). Descartes beglich seine Rechnung mit Gott, indem er ihn zum Ersten Beweger der Schöpfung machte. Danach erklärte er den Rest der materiellen Welt vollständig in mechanistischen und mathematischen Begriffen.

Descartes postulierte zwei unterschiedliche Substanzen: Die räumliche Substanz der Materie und die Substanz des Denkens, den Geist. So rückte er wieder den großen Dualismus zwischen 'Geist' und 'Materie' in den Brennpunkt, der seitdem die westliche Philosophie beunruhigte. Er glaubte, Dinge müßten durch die Reduzierung auf ihr Wesen, auf ihre kleinstmöglichen, nicht weiter reduzierbaren Elemente erklärt werden. Ins Zentrum des 'Geistes' rückte er das individuelle Subjekt, gegründet auf seiner Fähigkeit zur Vernunft und zum Denken. »Cogito, ergo sum«, war Descartes' Parole: »Ich denke, also bin ich« (Hervorhebung von S.H.). Seitdem ist diese Konzeption des rationalen, reflektierenden und bewußten Subjekts im Zentrum des Wissens als 'das cartesianische Subjekt' bekannt.

Einen anderen kritischen Beitrag leistete John Locke in seinem *Essay Concerning Human Understanding*, in dem er das Individuum als »Identität des rationalen Seins« bestimmte – eine Identität, die dieselbe und kontinuierlich mit ihrem Subjekt verbunden bleibt:

»So weit wie das Bewußtsein sich auf vergangenes Handeln und Denken zurück erstreckt, so weit reicht die Identität dieser Person« (eigene Übers., Locke 1967b, 212f.). Diese begriffliche Figur oder dieser diskursive Entwurf – das 'soveräne Individuum' – war in allen grundlegenden Prozessen und Praktiken, die die moderne Welt entstehen ließen, fest verankert. Es war das 'Subjekt' der Moderne im doppelten Sinne: Es war Ursprung oder 'Subjekt' der Vernunft, des Wissens und des Handelns, und es war dasjenige, das die Konsequenzen dieser Praktiken zu tragen hatte – ihnen 'unterworfen' (engl.: *subjected to*, Anm. d.Ü.) war (vgl. Foucault in Dreyfus & Rabinow 1987).

Einige haben daran gezweifelt, daß der Kapitalismus heute eine Konzeption des souveränen Individuums dieser Art erfordert (Abercrombie u.a. 1986). Dessen ungeachtet ist die Entstehung einer individualistischeren Auffassung des Subjekts weitgehend unstrittig. Raymond Williams faßt diese Verankerung des modernen Subjekts in den Praktiken und Diskursen der Moderne in der folgenden Passage zusammen:

»Die Entstehung von Vorstellungen der *Individualität* im modernen Sinne läßt sich in Beziehung zu dem Bruch mit der mittelalterlichen sozialen, ökonomischen und religiösen Ordnung setzen. Die allgemeine Bewegung gegen den Feudalismus betonte in neuer Weise die persönliche Existenz des Menschen über seinen Ort und seine Funktion in einer streng hierarchischen Gesellschaft hinaus. In vergleichbarer Weise hob der Protestantismus die direkte und individuelle Beziehung des Menschen zu Gott im Gegensatz zu der durch die Kirche vermittelten hervor. Aber erst vom späten siebzehnten und achtzehnten Jahrhundert an postulierte eine neue Art der Analyse in der Logik und der Mathematik das Individuum als die substantielle Entität, z.B. Leibniz' 'Monaden', von der andere Kategorien und besonders kollektive Kategorien abgeleitet wurden. Das politische Denken der Aufklärung folgte zumeist diesem Modell. Argumente gingen von Individuen aus, die anfänglich und ursprünglich existierten, und Gesetze und Formen der Gesellschaft wurden von ihnen abgeleitet: durch Unterordnung, wie bei Hobbes, oder durch Vertrag und Zustimmung bzw. neue Fassungen des Naturrechts im liberalen Denken. In der klassischen Ökonomie wurde der Handel mit einem Modell beschrieben, das vereinzelte Individuen postulierte, die (Eigentum besaßen und) entschieden, an einem bestimmten Anfangspunkt in ökonomische und kommerzielle Beziehungen zu treten. In utilitaristischen Ethiken kalkulierten vereinzelte Individuen die Konsequenzen dieser oder jener Handlung, die sie vollziehen könnten.« (Williams 1976, 135ff.)

Im achtzehnten Jahrhundert war es gerade möglich, sich die großen Prozesse des modernen Lebens um das individuelle Subjekt der Vernunft herum zentriert vorzustellen. Mit der wachsenden Komplexität moderner Gesellschaften wurden sie auch kollektiver und gesellschaftlicher. Klassische liberale Theorien der Regierung, gegründet auf individuellen Rechten und Zustimmung, wurden mit Begriffen verbunden, die die Strukturen des Nationalstaats und die großen Massen, die eine moderne Demokratie prägen, zu erfassen versuchten. Die klassischen Gesetze der politischen Ökonomie, Eigentum, Vertrag und Austausch hatten, auch nach der Industrialisierung, inmitten der großen Klassenbildung des modernen Kapitalismus zu funktionieren. Der individuelle Unternehmer aus Adam Smiths *Wealth of Nations* oder auch Marx' *Kapital* verwandelte sich in die Körperschaften und Konzerne der modernen Ökonomie. Der einzelne Bürger wurde in die Netze der bürokratisch administrativen Maschinerien des modernen Staats eingebunden.

Eine *gesellschaftlichere* Auffassung des Subjekts entstand. Das Individuum wurde stärker in den Grundstrukturen und Formationen der modernen Gesellschaft verortet und 'plaziert'. Zwei große Entwicklungen trugen dazu bei, einen weiter gefaßten Zusammenhang konzeptioneller Begründungen für das moderne Subjekt zu artikulieren. Die erste war die Entwicklung der Darwinschen Biologie. Das menschliche Subjekt wurde 'biologisiert' – die Vernunft erhielt eine Grundlage in der Natur und der Geist einen 'Grund' in der physiologischen Entwicklung des menschlichen Gehirns. Die zweite Entwicklung entstand mit dem Aufstieg neuer Gesellschaftswissenschaften. Die Veränderungen, die diese in Bewegung brachten, waren ungleich:

1. Das 'soveräne Individuum' mit seinen Wünschen, Bedürfnissen, Begierden und Interessen blieb die entscheidende Gestalt in den Diskursen der modernen Ökonomie und des Rechts.

2. Durch die Spaltung der Gesellschaftswissenschaften in die Psychologie einerseits und die übrigen Disziplinen andererseits wurde der typische Dualismus des cartesianischen Denkens institutionalisiert. Das Studium des Individuums und seiner geistigen Prozesse wurde der besondere und privilegierte Gegenstand der Psychologie.

3. Die Soziologie lieferte jedoch eine Kritik des 'rationalen Individualismus' des cartesianischen Subjekts. Sie verortete die Individuen in Gruppenprozessen und kollektiven Normen, die alle Verträge zwischen individuellen Subjekten untermauerten. Dafür entwickelte sie eine alternative Erklärung, wie Individuen subjektiv durch ihre Mitgliedschaft und ihre Beteiligung in weiteren sozialen Beziehungen geformt werden und, entsprechend, wie Prozesse und Strukturen durch die Rolle, die Individuen in ihnen spielen, erhalten werden. Diese 'Internalisierung' des Außen im Subjekt und die 'Externalisierung' des Inneren durch Handlung in der sozialen Welt ist die ursprüngliche soziologische Interpretation des modernen Subjekts, so wie sie in der Sozialisationstheorie im Kern enthalten ist. Wie oben dargestellt, nahmen G.H. Mead und die symbolischen Interaktionisten eine radikal interaktive Sicht dieses Prozesses an. Die Integration des Individuums in die Gesellschaft wurde eine Langzeitbeschäftigung der Soziologie. Theoretiker wie Goffman waren sehr aufmerksam gegenüber der Weise, wie 'das Ich' in verschiedenen sozialen Situationen dargestellt wird und wie Konflikte zwischen diesen verschiedenen sozialen Rollen überwunden werden. Auf einer eher makro-soziologischen Ebene studierte Parsons die Komplementarität zwischen dem 'Ich' und dem sozialem System.

Dennoch würden einige Kritiker behaupten, daß die Mainstream-Soziologie einiges von Descartes' Dualismus bewahrt hat, besonders in ihrer Tendenz, das Problem als eine Beziehung zwischen zwei zwar verbundenen, aber einzelnen Entitäten zu konstruieren, hier zwischen 'Individuum und Gesellschaft'.

Das interaktionistische soziologische Modell mit seiner stabilen Reziprozität von 'Innen' und 'Außen' ist vor allem ein Produkt der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts, als die Sozialwissenschaften ihre heutige Form als Disziplinen erhielten. In derselben Periode begann ein verwirrteres und verwirrenderes Bild des Subjekts und der Identität in den ästhetischen und intellektuellen Bewegungen zu entstehen, die mit dem Aufstieg der Moderne verbunden werden (Bocock und Thompson 1992). Hier finden wir die Figur des isolierten, vertriebenen und entfremdeten Individuums, entworfen gegen den Hintergrund der anonymen und unpersönlichen Masse der Metropole. Beispiele wären etwa Baudelaires berühmtes Porträt vom »Maler des modernen Lebens«, der »im Herzen der Masse, inmitten von Ebbe und Flut der Bewegung, mitten im Flüchtigen und Unbegrenzten« zu Hause ist und der »ein Körper mit der Masse wird«, der in der Masse aufgeht »als wäre sie ein riesiges Reservoir elektrischer Energie«; ferner der *Flaneur*, der untätige Bummler, der durch die neuen Einkaufsarkaden wandert und dabei die flüchtigen Spektakel der Metropole betrachtet, den Walter Benjamin in seinem Essay über Baudelaires Paris feierte, und dessen Gegenstück in der Spätmoderne sicherlich der Tourist ist (Urry 1990); schließlich 'K.', das anonyme, mit der gesichtslosen Bürokratie konfrontierte Opfer in Kafkas *Prozeß*; sowie die Unmenge entfremdeter Gestalten in der Literatur und Sozialkritik des zwanzigsten Jahrhunderts, die dazu bestimmt waren, die einzigartige Erfahrung der Moderne darzustellen; schließlich bevölkerten mehrere dieser 'exemplarischen Beispiele der Moderne', wie Frisby sie bezeichnet, die Werke großer Gesellschaftstheoretiker am Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts wie Georg Simmel, Alfred Schütz und Siegfried Kracauer, die versuchten, wesentliche Züge der Moderne in berühmten Essays über den 'Fremden' oder den 'Außenseiter' zu erfassen (Frisby 1985, 109). Diese Bilder erwiesen sich als prophetisch gegenüber dem, was dem cartesianischen und dem soziologischen Subjekt in der Spätmoderne zustoßen sollte.

### Die De-Zentrierung des Subjekts

Das Subjekt in der Spätmoderne ist nicht einfach entfremdet, es ist 'zerstreut', argumentieren die Anhänger der These, daß moderne Identitäten fragmentiert seien. Sie verfolgen diese Zerstreuung über eine Serie von Brüchen in den Diskursen des modernen Wissens. Ich möchte hier fünf Beiträge zur Gesellschaftstheorie und den Wissenschaften vom Menschen kurz darstellen, die im Denken in der Periode der Spätmoderne (der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts) entstanden oder darauf einen großen Einfluß ausübten und deren Haupteffekt die endgültige Dezentrierung des cartesianischen Subjekts war.

Die erste große Dezentrierung beschäftigte sich mit der Tradition des marxistischen Denkens. Marx' Werk gehört selbstverständlich dem neunzehnten und nicht dem zwanzigsten Jahrhundert an. Aber eine der Lesarten, in der sein Werk in den sechziger Jahren wiederentdeckt und wiedergelesen wurde, war die Betonung seines Arguments:

»Die Menschen machen ihre eigene Geschichte, aber sie machen sie nicht aus freien Stücken, nicht unter selbstgewählten, sondern unmittelbar vorgefundenen, gegebenen und überlieferten Umständen« (MEW 18, 115).

Dies wurde von seinen neuen Lesern so interpretiert, daß Individuen auf keine wirkliche Weise 'Autoren' oder Agenten der Geschichte sein könnten, da sie nur auf der Grundlage historischer Bedingungen handeln könnten, die von anderen gemacht und in die sie hineingeboren worden seien, wobei sie materielle und kulturelle Ressourcen nützten, die durch frühere Generationen überliefert worden seien.

Ein richtig verstandener Marxismus, argumentierten sie, verdränge alle Vorstellungen von individuellem Handeln. Der marxistische Strukturalist Louis Althusser (1918-1989) (vgl. über seine Ideologie-Theorien: Thompson, in: Bocock und Thompson 1992, Kap. 7) argumentierte: Indem Marx gesellschaftliche Verhältnisse wie z.B. Produktionsverhältnisse, die Ausbeutung der Arbeitskraft, die Kapitalkreisläufe statt irgendwelche abstrakten Vorstellungen vom Menschen in das Zentrum seines theoretischen Systems rückte, überwand er zwei grundlegende Behauptungen der modernen Philosophie:

»1. daß ein allgemeines Wesen des Menschen existiert; 2. daß dieses Wesen das Attribut jedes einzelnen Individuums ist, das sein wirkliches Subjekt ist.

Diese beiden Postulate sind komplementär und untrennbar. Nun setzt aber ihre Existenz und ihre Einheit eine ganze empirisch-idealistische Weltanschauung voraus. Damit das Wesen des Menschen universales Attribut sei, müssen in der Tat konkrete

Subjekte existieren, wie absolute Gegebenheiten: das schließt einen *Empirismus des Subjekts* ein. Damit diese empirischen Individuen Menschen seien, muß jedes in sich das ganze menschliche Wesen tragen, wenn nicht *de facto*, so wenigstens *de jure*: das schließt einen *Idealismus des Wesens* ein. Der Empirismus des Subjekts impliziert also einen Idealismus des Wesens und umgekehrt. Diese Beziehung kann sich in ihr 'Gegenteil' – Empirismus des Begriffs, Idealismus des Subjekts – umkehren. Diese Umkehrung bewahrt die grundlegende Struktur der Problematik, die fest bestehen bleibt. ... Indem Marx das Wesen des Menschen als theoretische Begründung verwirft, verwirft er dieses ganze organische System von Postulaten. Er vertreibt die philosophischen Kategorien *Subjekt, Empirismus, ideales Wesen* etc. aus allen Gebieten, in denen sie herrschten. Nicht nur aus der politischen Ökonomie (Ablehnung des Mythos vom *homo oeconomicus*, d.h. des Individuums, das bestimmte Fähigkeiten und Bedürfnisse hat, als *Subjekt* der klassischen Ökonomie); nicht nur aus der Geschichte ... ; nicht nur aus der Ethik (Ablehnung der kantischen Moralidee); sondern auch aus der Philosophie selbst« (Althusser 1968, 177f.).

Diese 'umfassende theoretische Revolution' wurde natürlich heftig von humanistischen Theoretikern bekämpft, die in der historischen Erklärung menschlichem Handeln größeres Gewicht einräumen. Wir brauchen hier nicht diskutieren, ob Althusser ganz oder teilweise richtig oder völlig falsch lag. Obwohl sein Werk ausführlich kritisiert wurde, hatte sein 'theoretischer Anti-Humanismus', d.h. eine Denkweise im Gegensatz zu Theorien, die ihre Argumente aus Vorstellungen über das allgemeine Wesen des Menschen ableiten, das in jedem individuellen Subjekt 'sitzt', einen bedeutenden Einfluß auf viele Bereiche des modernen Denkens.

Der zweite große Beitrag zur Dezentrierung im westlichen Denken des zwanzigsten Jahrhunderts folgte aus Freuds 'Entdeckung' des Unbewußten. Freuds Theorie, daß unsere Identitäten, unsere Sexualität und die Strukturen unseres Begehrens auf der Grundlage der psychischen und symbolischen Prozesse des Unbewußten gebildet werden, die nach einer anderen 'Logik' als der der Vernunft funktionieren, wirkte vernichtend auf das Konzept des wissenden und vernünftigen Subjekts mit seiner gesicherten und vereinheitlichten Identität – dem Subjekt von Descartes' »Ich denke, also bin ich«. Dieser Aspekt von Freuds Werk hatte einen besonders grundlegenden Einfluß auf das moderne Denken der letzten drei Jahrzehnte. Psychoanalytische Denker wie Jacques Lacan (vgl. Helen Crowleys Diskussion seines Werks über die unbewußten Grundlagen der Weiblichkeit, in: Bock und Thompson 1992, Kap. 2) lesen Freud so, daß die Vorstellung des Ich als eines 'Ganzen' und Einheitlichen vom Kleinkind nur graduell, partiell und unter großen Schwierigkeiten *gelernt* werde. Sie wachse nicht natürlicherweise aus dem

Inneren, dem Kern des Seins des Kleinkinds, sondern bilde sich in der Beziehung zu anderen, besonders in den komplexen unbewußten psychischen Handlungsprozessen in der frühen Kindheit zwischen dem Kind und den machtvollen Phantasien, die es von seinen elterlichen Bezugspersonen hat. In dem von Lacan sogenannten 'Spiegel-Stadium' der Entwicklung sieht oder imaginiert das Kleinkind, das noch unkoordiniert ist und noch kein Selbstbild als 'ganze' Person besitzt, sich selbst als 'ganze Person' – entweder buchstäblich im Spiegel oder im Blick des Anderen 'gespiegelt' (Lacan 1973, 61-70). (Vermutlich borgte Althusser diese Metapher von Lacan, als er versuchte, das Wirken der Ideologie zu beschreiben; vgl. Thompson, in: Bock und Thompson 1992, Kap. 7). Das erinnert in mancher Hinsicht an Meads und Cooleys »Spiegel«-Konzeption des interaktiven Ich, außer daß für sie die Sozialisation eine Angelegenheit des bewußten Lernens war, während für Freud Subjektivität ein Produkt unbewußter psychischer Prozesse ist.

Diese Bildung des Ich im Blick des Anderen eröffnet, Lacan zufolge, die Beziehungen des Kindes zu äußeren Symbolsystemen. Es ist der Eintritt des Kindes in die vielfältigen Systeme der symbolischen Repräsentation – der Sprache, der Kultur und der Geschlechterdifferenz. Die widersprüchlichen und ungelösten Gefühle, die diesen schwierigen Eintritt begleiten – die Zerrissenheit zwischen Liebe und Haß für den Vater, der Konflikt zwischen dem Wunsch, der Mutter Freude zu bereiten und dem Drang, sie zurückzuweisen, die Spaltung des Ich in 'gute' und 'schlechte' Bestandteile, die Nichtanerkennung der eigenen männlichen, bzw. weiblichen Anteile, die die Schlüsselaspekte der 'unbewußten Bildung des Subjekts' sind und die das Subjekt 'spalten', bleiben das ganze Leben bestehen. Obwohl das Subjekt immer gespalten ist, erlebt es seine eigene Identität als Resultat der Phantasien über sich selbst, die im Spiegelstadium gebildet wurden, als einheitliche Person, zusammengehalten und 'gelöst' oder vereinheitlicht. In dieser Variante des psychoanalytischen Denkens ist dies der widersprüchliche Ursprung der Identität.

Identität ist also etwas, das in andauernd wirksamen unbewußten Prozessen über die Zeit hinweg gebildet wird; sie ist nicht seit der Geburt von Natur aus im Bewußtsein. Es gibt immer etwas 'Imaginäres', Phantasiertes an ihrer Einheit. Sie bleibt immer unvollständig, befindet sich immer im Prozeß, im 'Gebildet-Werden'. Zum Beispiel bleiben die nichtanerkannten 'femininen' Teile des männlichen Ich erhalten und finden ihre unbewußten Ausdrucksformen

im Erwachsenenalter. Statt von der Identität als einem abgeschlossenen Ding zu sprechen, sollten wir von *Identifikation* sprechen und dies als einen andauernden Prozeß sehen. Identität besteht nicht bereits in der tiefen Fülle unseres Inneren, sondern entsteht aus dem *Mangel* an Ganzheit, der in den Formen, in denen wir uns vorstellen, wie wir von *anderen* gesehen werden, *von Außen* erfüllt wird. Psychoanalytisch gesehen, suchen wir andauernd nach Identität und konstruieren Biographien, die die verschiedenen Teile unseres gespaltenen Ichs zu einer Einheit verknüpfen, um die Freude an diesem phantasierten Reichtum, dieser Fülle wieder einzufangen.

Die dritte Dezentrierung, die ich anschauen möchte, wird mit dem Werk des strukturalistischen Linguisten Ferdinand de Saussure verbunden (vgl. Hall und Gieben 1992d, Kap. 5). Er argumentierte, daß wir nicht in einem absoluten Sinne die 'Autoren' der Aussagen, die wir treffen, oder der Bedeutungen, die wir in Sprache ausdrücken, sind. Um Bedeutungen zu produzieren, können wir die Sprache nur benutzen, indem wir uns nach den Regeln der Sprache und den Bedeutungen unserer Kultur positionieren. Sprache ist ein gesellschaftliches, kein individuelles System. Ihre Existenz geht uns voraus. Daher können wir nicht auf einfache Weise ihre Autoren sein. Eine Sprache zu sprechen, bedeutet nicht nur, unsere innersten, ureigensten Gedanken auszudrücken, sondern ebenso, den weiten Spielraum an Bedeutungen zu aktivieren, die bereits in unseren sprachlichen und kulturellen Systemen eingebettet sind.

Wortbedeutungen sind nicht in einem ein-eindeutigen Verhältnis zu Objekten und Ereignissen in der Welt außerhalb der Sprache festgelegt. Bedeutungen entstehen in Beziehungen der Ähnlichkeit und der Differenz, die Worte zu anderen Worten innerhalb des sprachlichen Codes haben. Wir wissen, was 'Nacht' heißt, weil es nicht 'Tag' heißt. Hier ist auf die Analogie zwischen Sprache und Identität zu verweisen. Ich weiß, wer 'Ich' bin in Relation zu 'dem Anderen', z.B. der Mutter, die ich nicht sein kann. Wie Lacan sagen würde: Identität ist, gleich dem Unbewußten, »wie eine Sprache strukturiert«. Moderne Sprachphilosophinnen und -philosophen, die wie Derrida durch Saussure und den *linguistic turn* beeinflusst wurden, ergänzen, daß die individuelle Sprecherin oder der Sprecher nie eine Bedeutung endgültig fixieren können, soviel sie/er sich auch anstrengen – auch nicht ihre oder seine Identität. Worte sind 'vielfach akzentuierend'. Sie transportieren von ihnen ausgelöste Echos anderer Bedeutungen, trotz aller Bemühungen, die Bedeutung zu schließen. Unsere Aussagen werden von Behauptungen und Prämissen

untermauert, die wir nicht wahrnehmen, die aber im 'Blutkreislauf' der Sprache mittransportiert werden. Alles, was wir sagen, hat ein 'Vorher' und ein 'Nachher' – einen 'Rand', auf den andere schreiben können. Der Bedeutung ist es inhärent, daß sie instabil ist: Sie strebt nach einer Schließung (nach Identität), aber sie wird andauernd unterbrochen (durch die Differenz). Sie entgleitet uns dauernd. Immer gibt es ergänzende Bedeutungen, über die wir keine Kontrolle haben, und die unsere Bemühungen, fixierte und beständige Worte zu schaffen, hervorbringen, aber auch wieder untergraben (Derrida 1972).

Mit dem Werk von Michel Foucault ereignet sich die vierte große Dezentrierung. Mit einer Reihe von Untersuchungen hat Foucault eine 'Genealogie des modernen Subjekts' vorgelegt (vgl. Hall und Gieben 1992d, Kap. 6, Bock und Thompson 1992, Kap. 4 und 5). Er isolierte einen neuen Typ der Macht, der sich im neunzehnten Jahrhundert herausbildete und am Beginn dieses Jahrhunderts voll zur Geltung kam: die 'Disziplinarmacht'. Diese beschäftigt sich mit der Regulierung, Überwachung und Kontrolle sowohl der Menschheit oder ganzer Bevölkerungen als auch des Individuums und des Körpers. Ihre Schauplätze sind die neuen Institutionen, die sich während des ganzen neunzehnten Jahrhunderts entwickeln und die moderne Bevölkerungen polizeilich verwalten, überwachen und disziplinieren – in Betrieben, Kasernen, Schulen, Gefängnissen, Heimen und Kliniken (Foucault 1969, 1973, 1976). Die Disziplinarmacht versucht, Leben und Sterben, Aktivitäten, Arbeit, Leiden und Lust des Individuums, wie auch seine Moral und Gesundheit, seine Sexualpraktiken und sein Familienleben unter strikte Disziplin und Kontrolle zu stellen und es dazu zu bringen, die Macht administrativer Regime, die Sachkenntnis akademischer Fachleute und das von den 'Disziplinen' der Sozialwissenschaften gelieferte Wissen zu ertragen. Ihre grundlegende Tätigkeit besteht darin, einen Menschen zu schaffen, der als 'fügsamer Körper' (Foucault 1976, 176f.) behandelt werden kann (Dreyfus und Rabinow 1987, 184ff.).

Für die Geschichte des modernen Subjekts ist besonders interessant, daß, obwohl Foucaults Disziplinarmacht ein Produkt der neuen Institutionen der Spätmoderne ist, die Kollektive auf großer Stufenleiter regulieren, ihre Techniken eine Anwendung von Macht und Wissen hervorbringen, die das Subjekt weiter 'individualisieren' und seinen Körper intensiver unterdrücken:

»In einem Disziplinarregime wirkt die Individualisierung in absteigender Richtung. Kraft Überwachung, ständiger Beobachtung werden alle der Kontrolle Unterworfenen



individualisiert. ... Doch die Macht hat nicht nur die Individualität ins Feld der Beobachtung versetzt, sie fixiert auch diese objektive Individualität im Feld der Schrift. Ein umfassender, minutiöser Dokumentationsapparat wird wichtiger Bestandteil des Machtwachstums. ... Diese Anhäufung individueller Daten innerhalb einer systematischen Ordnung erlaubt 'die Messung globaler Phänomene, die Beschreibung von Gruppen, die Charakterisierung kollektiver Tatbestände, die Einschätzung der Abstände zwischen den Individuen und ihrer Verteilung in einer Bevölkerung' (Foucault 1986, 245, zit. nach Dreyfus und Rabinow 1987, 190).

Es ist nicht notwendig, jedes Detail von Foucaults Bild des alles umfassenden Charakters der Disziplinarregimes moderner administrativer Macht zu teilen, um das Paradox zu verstehen, daß je kollektiver und organisierter die Institutionen der Spätmoderne sind, desto größer die Isolation, Überwachung und Individualisierung des individuellen Subjekts ist.

Die fünfte Dezentrierung ist Ergebnis des Einflusses des Feminismus, sowohl als theoretische Kritik, als auch als soziale Bewegung. Der Feminismus gehört zu den 'Neuen sozialen Bewegungen', die in den sechziger Jahren entstanden – der großen Wasserscheide der Spätmoderne – neben den Studentenrebellionen, der Anti-Kriegs- und gegenkulturellen Jugendbewegungen, den Bürgerrechtskämpfen, den revolutionären Bewegungen der 'Dritten Welt', den Friedensbewegungen und allen anderen, die mit '1968' verbunden werden. Bedeutend an diesem historischen Moment ist:

- Diese Bewegungen befanden sich sowohl im Gegensatz zu der korporativistischen liberalen Politik des Westens als auch zur 'stalinistischen' Politik des Ostens.
- Sie bekräftigten die 'subjektive' wie die 'objektive' Dimension der Politik.
- Sie mißtrauten allen bürokratischen Formen der Organisation und bevorzugten Spontaneität und Taten des politischen Willens.
- Alle diese Bewegungen hatten eine machtvolle kulturelle Emphase und Form. Sie machten sich das 'Theater' der Revolution zu eigen.
- Sie spiegelten den Niedergang oder Zusammenbruch der Klassenpolitik und der politischen Massenorganisationen, die mit ihr verbunden wurden, wieder, sowie deren Fragmentierung in vielfältige und einzelne soziale Bewegungen.
- Jede Bewegung appellierte an die soziale Identität ihrer Unterstützerinnen und Unterstützer: Der Feminismus an die Frauen, Sexualpolitik an Schwule und Lesben, Kämpfe gegen Rassismus an die Schwarzen usw. Dies ist die historische Stunde dessen, was

später *Identitätspolitik* genannt werden sollte – eine Identität pro Bewegung.

Der Feminismus hatte darüber hinaus jedoch eine direktere Beziehung zu der konzeptionellen Dezentrierung des cartesianischen und soziologischen Subjekts:

- Er stellte die klassische Trennung zwischen 'Innen' und 'Außen', 'Privatem' und 'Öffentlichem' in Frage. 'Das Private ist politisch', war sein Slogan.
- Damit eröffnete er dem politischen Kampf neue Arenen des gesellschaftlichen Lebens, wie die Familie, die Sexualität, die Hausarbeit, die häusliche Arbeitsteilung und die Kindererziehung.
- Wie wir als geschlechtliche Subjekte geformt und geschaffen werden, machte er zu einer politischen und sozialen Frage. Er politisierte Subjektivität, Identität und die Prozesse der Identifikation (als Männer/Frauen, Mütter/Väter, Söhne/Töchter).
- Was als Bewegung zur Veränderung der sozialen *Stellung* der Frau begann, umfaßte schließlich die *Gestaltung* von sexuellen und geschlechtlichen Identitäten überhaupt.
- Der Feminismus veränderte die Vorstellung von Frau und Mann als Teile derselben 'Menschheit' und ersetzte sie durch die Frage nach der Geschlechterdifferenz.

### 3. Nationalkulturen als 'vorgestellte Gemeinschaften'

Nachdem ich die konzeptionellen Veränderungen verfolgt habe, durch die die spät- oder postmodernen Auffassungen des Subjekts und der Identität entstanden sind, möchte ich nun zur Frage kommen, wie dieses 'fragmentierte Subjekt' in Begriffen seiner *kulturellen* Identität verankert ist. Die besondere kulturelle Identität, mit der ich mich beschäftigen werde, ist die *nationale* Identität, obwohl die Geschichte andere Aspekte beinhaltet. Was passiert mit der kulturellen Identität in der Spätmoderne? Genauer, wie werden nationale kulturelle Identitäten im Prozeß der Globalisierung angegriffen oder verdrängt?

In der modernen Welt gehören nationale Kulturen, in die wir hineingeboren werden, zu den Hauptquellen kultureller Identität. Wenn wir uns selbst definieren, sagen wir oftmals, daß wir Engländer, Waliser, Inder oder Jamaikaner sind. Dies ist natürlich metaphorisch gesprochen. Diese Identitäten sind nicht buchstäblich unseren Genen eingeprägt. Dennoch denken wir über sie, als seien sie Teil unserer wesenhaften Natur. So etwa der konservative Philosoph Roger Scruton:

»Die Veranlagung des Menschen erfordert es, daß er (!), obwohl er als autonomes Wesen existiert und handelt, dazu nur in der Lage ist, weil er sich zuerst mit irgend etwas Größerem identifiziert – als Mitglied einer Gesellschaft, Gruppe, Klasse, Staat oder Nation oder einer Einrichtung/Ordnung, die er vielleicht nicht einmal mit einem Namen verbinden kann, die er jedoch instinktiv als Heimat erkennt.« (Scruton 1986, 156).

Von einer liberaleren Position aus glaubt auch Ernest Gellner, daß das moderne Subjekt ohne ein Bewußtsein für nationale Identifikation ein tiefes Gefühl subjektiven Verlusts erfahren würde:

»Ein Mensch braucht eine Nationalität, so wie er eine Nase und zwei Ohren haben muß; das Fehlen einer dieser beiden Attribute ist zwar nicht unvorstellbar und mag von Zeit zur Zeit vorkommen, aber nur als Ergebnis eines Unglücks: Es ist selbst eine Art Unglück. All dies erscheint offensichtlich, obwohl es leider falsch ist. Daß es jedoch so offensichtlich als wahr erscheint, ist tatsächlich ein Aspekt oder vielleicht auch der Kern des Problems des Nationalismus. Der Tatbestand, eine Nation(alität) zu besitzen, ist kein inhärentes Attribut der Menschlichkeit, aber er hat diesen Anschein erworben« (Gellner 1991, 15f.).

In der Tat werden wir nicht mit nationalen Identitäten geboren, diese werden erst durch *Repräsentationen* gebildet und im Verhältnis zu ihnen verändert. Was es heißt, 'englisch' zu sein, wissen wir nur dadurch, daß das 'Englischsein' als eine Bedeutungskette durch die englische nationale Kultur repräsentiert wird. Eine Nation ist also nicht nur ein politisches Gebilde, sondern auch etwas, was Bedeutungen produziert – ein *System kultureller Repräsentationen*. Menschen sind nicht nur rechtmäßige Bürger einer Nation, sie partizipieren auch an der Idee der Nation, wie sie in ihrer nationalen Kultur repräsentiert wird. Eine Nation ist eine symbolische Gemeinschaft und dies erklärt ihre »Macht, ein Gefühl der Identität und der Untertanentreue zu entwickeln« (Schwarz 1986, 106).

Nationale Kulturen sind eine eindeutig moderne Form. Die Untertanentreue und Identifikation, die in vormodernen Zeiten oder in traditionellen Gesellschaften dem Stamm, dem Volk, der Region oder der Religion galt, wurde in westlichen Gesellschaften allmählich auf die nationale Kultur übertragen. Regionale und ethnische Differenzen wurden allmählich dem subsumiert, was Gellner das 'politische Dach' des Nationalstaats nennt, durch die er eine machtvolle Bedeutungsquelle für moderne kulturelle Identitäten wurde.

Die Bildung der Nationalkultur trug dazu bei, Standards für eine allgemeine Lese- und Schreibfähigkeit zu schaffen, verallgemeinerte eine einzige Landessprache als herrschendes Medium der Kommunikation in der ganzen Nation, schuf eine homogene Kultur und unterhielt nationale kulturelle Institutionen, wie das nationale

Schulsystem. Auf diese und andere Weisen spielte die Nationalkultur eine Schlüsselrolle bei der Industrialisierung und wurde ein Motor für die Moderne. Natürlich gibt es Aspekte einer nationalen Kultur, die in eine andere Richtung weisen und die das hervorbringen, was Homi Bhabba »die besondere Ambivalenz, die die Idee der Nation umgibt«, nennt (Bhabba 1990,1). Einige dieser Ambivalenzen werde ich im vierten Abschnitt untersuchen. Zunächst werde ich betrachten, wie eine nationale Kultur als Repräsentationssystem funktioniert und ob nationale Identitäten wirklich so einheitlich und homogen sind, wie sie sich selbst darstellen. Erst wenn diese beiden Fragen beantwortet sind, können wir genauer die Behauptung untersuchen, daß nationale Identitäten einstmals zentriert, kohärent und ganz waren, aber heute im Begriff sind, durch die Prozesse der Globalisierung zerstreut zu werden.

#### *Die Erzählung der Nation: Eine vorgestellte Gemeinschaft*

Nationale Kulturen werden nicht nur aus kulturellen Institutionen, sondern auch aus Symbolen und Repräsentationen gebildet. Eine nationale Kultur ist ein *Diskurs* – eine Weise, Bedeutungen zu konstruieren, die sowohl unsere Handlungen als auch unsere Auffassungen von uns selbst beeinflusst und organisiert (vgl. Hall 1992g im selben Band). Nationale Kulturen konstruieren Identitäten, indem sie Bedeutungen der 'Nation' herstellen, mit denen wir uns identifizieren können; sie sind in den Geschichten enthalten, die über die Nation erzählt werden, in den Erinnerungen, die ihre Gegenwart mit ihrer Vergangenheit verbinden und in den Vorstellungen, die über sie konstruiert werden. Wie Benedict Anderson (1988) definiert hat, sind nationale Identitäten 'vorgestellte Gemeinschaften' (vgl. Thompson, in: Boccock und Thompson 1992, Kap. 7). Unterschiede zwischen Nationen seien in den verschiedenen Weisen begründet, in denen sie sich imaginierten. Oder wie es der große britische Patriot Enoch Powell ausdrückte: »Das Leben von Nationen wird nicht anders als das des Menschen größtenteils in der Vorstellung gelebt« (Powell 1969, 245). Aber wie stellen wir uns die moderne Nation vor? Wie werden Repräsentationsstrategien so verbreitet, daß sie unsere Alltagssicht der nationalen Zugehörigkeit und Identität konstruieren können? Was zeichnet Repräsentationen von z.B. England aus, daß sie Identifikationen auslösen und die Identitäten 'englischer' Menschen bestimmen können? Homi Bhabba bemerkte:

»Nationen verlieren wie Erzählungen ihre Ursprünge in den Mythen der Zeit und realisieren ihre Horizonte vollkommen in der Vorstellung« (1990, 1).

Wie kommt eine solche Erzählung der Nationalkultur in der Vorstellung zustande? Aus den vielen Aspekten, die eine umfassende Antwort beinhalten müßte, habe ich fünf grundlegende Elemente ausgewählt:

1. Es gibt eine *Erzählung der Nation*, die in Nationalgeschichten, in der Literatur, den Medien und der Alltagskultur immer wieder vorgetragen wird. Diese stellt einen Zusammenhang von Geschichten, Vorstellungen, Landschaften, Szenarien, geschichtlichen Ereignissen, nationalen Symbolen und Ritualen her, die die geteilten Erfahrungen und Sorgen, Triumphe und vernichtenden Niederlagen repräsentieren, die einer Nation Bedeutung verleihen. Als Mitglied einer solchen 'vorgestellten Gemeinschaft' sehen wir uns selbst an dieser Erzählung teilnehmen. Sie gibt unserer eintönigen Existenz Bedeutung und Sicherheit und bindet unser Alltagsleben an das nationale Schicksal, das schon vor uns existierte und uns überleben wird. Von Englands grünen und freundlichen Landen, seinen sanften, hügeligen Landstrichen, rosenbestockten Cottages und Landhausgärten – Shakespeares 'königlicher Insel' – bis zu öffentlichen Zeremonien wie dem Abnehmen der Fahnenparade und dem *Poppy Day* [Gedenktag des englischen Sieges im Ersten Weltkrieg, A.d.Ü.] repräsentieren die Diskurse des 'Englischseins', was 'England' ist, geben der Identität, 'englisch' zu sein, eine Bedeutung und fixieren 'England' als Zentrum der Identifikation für englische (und anglophile) Herzen. Wie Bill Schwarz beobachtet, sind dies

»... die Fäden, die uns unsichtbar an die Vergangenheit binden. Wird der englische Nationalismus gezeugt, so ebenfalls seine stürmische und umkämpfte Geschichte. Was wir statt dessen bekommen, ... ist eine Betonung von Tradition und Erbe, überhaupt von *Kontinuität*, so daß unsere heutige politische Kultur als Aufblühen einer langen, organischen Evolution erscheint« (Schwarz 1986, 155).

2. Betont werden Ursprünge, Kontinuität, Tradition und Zeitlosigkeit. Nationale Identität wird als ursprüngliche repräsentiert, die in der 'wirklichen Natur der Dinge' immer bereit ist, auch wenn sie manchmal schlummert, aus ihrem »langen, anhaltenden und geheimnisvollen Schlaf« zu 'erwachen', um ihre ungebrochene Existenz wiederaufzunehmen (Gellner 1991, 76). Das Wesen des Nationalcharakters bleibt von allen Wechselfällen der Geschichte unverändert erhalten. Seit seiner Bildung ist es einheitlich, ununterbrochen, 'unveränderbar' über alle Veränderungen hinweg, und zeitlos. Mrs. Thatcher bemerkte in der Zeit des Falkland-Krieges, daß es einige Menschen gibt,

»... die glauben, daß wir nicht länger die großen Taten vollbringen können, die wir einst vollbrachten, ... daß Britannien nicht länger die Nation ist, die das Empire errichtet und ein Viertel der Welt beherrscht hat. ... Doch sie liegen falsch. ... Britannien hat sich nicht verändert« (zitiert nach: Barnett 1982, 63).

3. Eine dritte diskursive Strategie ist das, was Hobsbawm und Ranger *die Erfindung der Tradition* nennen:

»Traditionen, die so erscheinen, als wären sie alt, oder dies behaupten, sind oft erst vor kurzem entstanden oder manchmal erfunden. ... 'Erfundene Traditionen' (meinen) einen Zusammenhang von Praktiken ... ritueller oder symbolischer Natur, mit denen sichere Werte und Verhaltensnormen eingepreßt werden sollen, was automatisch eine Kontinuität mit einer passenden historischen Vergangenheit bedeutet ... Nichts erscheint altertümlicher und stärker mit einer unwordenklichen Vergangenheit verbunden als der Prunk, der die britische Monarchie und ihre öffentlichen, zeremoniellen Auftritte umgibt. Er ist aber in seiner modernen Form ein Produkt des späten neunzehnten und des zwanzigsten Jahrhunderts« (Hobsbawm und Ranger, 1983, 1).

4. Ein viertes Beispiel für die Erfindung einer nationalen Kultur ist der *Gründungsmythos*: Eine Geschichte, die den Ursprung der Nation, des Volkes und seines Nationalcharakters so früh ansetzt, daß er sich im Nebel nicht der 'realen', aber der 'mythischen' Zeit verliert – etwa wenn die Definition der Engländer als 'freigeboren' mit dem Parlament der Angelsachsen begründet wird. Erfundene Traditionen machen die Verwirrungen und Niederlagen in der Geschichte verstehbar. Sie verwandeln Unordnung in 'Gemeinschaft', wie z.B. im Luftkrieg oder den Evakuierungen während des Zweiten Weltkriegs, und Niederlagen in Triumphe, wie z.B. Dünkirchen. Ursprungsmythen helfen den Entrechteten, »Vorurteile zu hegen und in verständlichen Begriffen auszudrücken« (Hobsbawm und Ranger 1983, 1). Sie schaffen sich eine Erzählung, durch die eine alternative Geschichte oder Gegenerzählung konstruiert werden kann, die vor den Brüchen der Kolonisation datiert, wie z.B. der Rastafarianismus für die vertriebenen Armen in Kingston auf Jamaika (Hall 1985g). Neue Nationen werden dann durch diese Mythen begründet. (Ich spreche von 'Mythen', weil das, was der Kolonisierung voranging, nicht 'eine Nation, ein Volk' war, sondern viele verschiedenen Stammeskulturen und -gesellschaften. Dies war in Afrika bei vielen Nationen, die nach der Entkolonisierung entstanden, der Fall.

5. Die nationale Identität liegt ebenso oft in der Idee eines *reinen, ursprünglichen 'Volkes'* begründet. Aber in der realen, nationalen Entwicklung besitzt oder übt dieses ursprüngliche Volk selten die Macht aus. Wie Gellner ironisch bemerkt:

»Als (die Ruritanier) Volkstrachten anlegten und über die Hügel zogen, als sie in den Waldlichtungen Verse dichteten, träumten sie auch nicht davon, eines Tages mächtige Bürokraten, Botschafter und Minister zu werden« (1991, 94).

Der Diskurs einer Nationalkultur ist nicht so modern, wie er erscheint. Er schafft Identitäten, die mehrdeutig zwischen Vergangenheit und Zukunft verortet werden. Dabei ist er zwischen der Versuchung, zu früherem Ruhm zurückzukehren, und dem Drang, vorwärts, tiefer in die Moderne einzudringen, hin- und hergerissen. Manchmal möchten nationale Kulturen die Uhr zurückdrehen, um sich defensiv auf die 'verlorene Zeit' zurückzuziehen, als die Nation 'groß' war, und um die alten Identitäten wiederherzustellen. Dies ist das rückschrittliche, anachronistische Element in der Geschichte der nationalen Kultur. Oft verdeckt jedoch gerade dieser Rückzug in die Vergangenheit einen Kampf, der 'das Volk' mobilisieren soll, seine Reihen zu säubern, die 'Anderen', die seine Identität bedrohen, auszuschließen und sich für einen neuen Marsch vorwärts zu rüsten. Seit den achtziger Jahren beinhaltet die Rhetorik des Thatcherismus manchmal diese beiden Aspekte. Tom Nairn (1977) spricht hier vom 'Janus-Kopf' des Nationalismus: Eine Rückschau auf den vergangenen imperialen Ruhm und die 'viktorianischen Werte', gleichzeitig ein Unternehmen der Modernisierung, um sich auf das neue Stadium der globalen kapitalistischen Konkurrenz vorzubereiten. Etwas Ähnliches geht heute in Osteuropa vor. Regionen brechen aus der alten Sowjetunion heraus, beteuern ihre wirkliche ethnische Identität und behaupten, eine Nation zu sein, was sie durch oftmals sehr zweifelhaft 'Erzählungen', Ursprungsmythen, religiöse Orthodoxie und 'Rassereinheit' untermauern. Sie nutzen wohl auch die Nation als eine Form, in der sie mit anderen ethnischen 'Nationen' konkurrieren, um sich den Eintritt in den 'Club' des reichen Westens zu erwerben. Immanuel Wallerstein ist hier aktueller denn je:

»Die Nationalismen der modernen Welt sind der ambivalente Ausdruck (eines Begehrens) ... nach Assimilation an das Universale ... und zugleich nach dem Anschluß an das Besondere, nach der Wiederentdeckung der Differenzen. Es ist ein Universalismus durch Partikularismus und ein Partikularismus durch Universalismus« (Wallerstein 1984, 166f.).

### Die 'Nationalkultur' dekonstruieren: Identität und Differenz

Ich komme nun zu der Frage, ob Nationalkulturen und die Identitäten, die sie erzeugen, wirklich einheitlich sind. In seinem berühmten Essay über diesen Gegenstand sah Ernest Renan drei Dinge, die die geistigen Prinzipien der Einheit der Nation erschaffen:

»... der gemeinsame Besitz eines reichen Erbes an Erinnerungen, ... der Wunsch, zusammenzuleben (und) der Wille, dieses Erbe hochzuhalten, welches man ungeteilt empfangen hat« (Renan 1993, 308).

Diese drei Vorstellungen schaffen also eine Nationalkultur als 'vorgestellte Gemeinschaft': *Erinnerungen* an die Vergangenheit, das *Begehren*, zusammenzuleben und die Fortsetzung des *Erbes*. – Timothy Brennan erinnert uns daran, daß das Wort 'Nation'

»sowohl auf den modernen Nationalstaat, als auch auf etwas Älteres und Nebulöses, die *natio*, eine lokale Gemeinschaft, einen Wohnort, eine Familie, ein Verhältnis der Zugehörigkeit« (1990, 45)

verweist. Nationale Identitäten repräsentieren das Ergebnis der Verbindung dieser beiden Seiten der nationalen Gleichung, indem sie beides, die Mitgliedschaft im politischen Nationalstaat und die Identifikation mit der Nationalkultur zusammenfügen, um »Kultur und Staatswesen deckungsgleich zu machen, einer Kultur ihr eigenes politisches Dach zu verschaffen, und zwar ein einziges Dach« (Gellner 1991, 69).

Gellner stellt diesen Hang, sich in einer Nationalkultur zu vereinen, deutlich heraus:

»Kultur ist heute das notwendige gemeinsame Medium, das Lebensblut oder vielleicht besser die minimale gemeinsame Atmosphäre, innerhalb derer allein die Mitglieder einer Gesellschaft atmen und überleben und produzieren können. In einer bestimmten Gesellschaft muß dies eine Atmosphäre sein, in der *alle* atmen und sprechen und produzieren können: Es muß *dieselbe* Kultur sein« (Gellner 1991, 61).

Wie verschieden ihre Mitglieder in Begriffen der Klasse, des Geschlechts oder der 'Rasse' auch immer sein mögen, eine Nationalkultur versucht, sie unter einer kulturellen Identität zu vereinen, um sie alle als Angehörige derselben großen Familie zu repräsentieren. Aber ist die nationale Identität eine vereinheitlichende Identität in der Art, daß sie alle kulturellen Differenzen ausradiert oder subsumiert? Eine solche Idee kann aus verschiedenen Gründen bezweifelt werden. Eine nationale Kultur war nie bloß eine Ort der Unterordnung, Bindung und symbolischen Identifikation. Sie ist ebenso eine Struktur kultureller Macht:

1. Die meisten modernen Nationen bestehen aus disparaten Kulturen, die nur durch einen langen Prozeß gewaltsamer Eroberungen vereinigt wurden, d.h. durch gewaltsame Unterdrückung kultureller Differenzen. 'Das britische Volk' ist Ergebnis einer Serie solcher Eroberungen durch Kelten, Römer, Sachsen, Wikinger und Normannen. In ganz Europa wiederholte sich die Geschichte *ad nauseam*. Jede Eroberung unterjochte die eroberten Völker und ihre Kulturen,

Gebräuche, Sprachen und Traditionen und versuchte, eine einheitlichere kulturelle Hegemonie zu erringen. Wie Renan (1993, 295) bemerkte, mußten erst diese gewaltsamen Anfänge, die an den Ursprüngen der modernen Nationen standen, 'vergessen' werden, bevor die Untertanentreue zu einheitlicheren, homogeneren nationalen Identitäten allmählich gebildet werden konnte. Heute besteht diese 'britische' Kultur nicht aus einer gleichen Partnerschaft zwischen den zusammengesetzten Kulturen des Vereinigten Königreichs, sondern aus einer erfolgreichen Hegemonie 'des Englischen', einer im Süden beheimateten Kultur, die sich selbst als die wirklich britische Kultur darstellt, über die schottische, walisische, irische und überhaupt alle anderen Regionalkulturen. Matthew Arnold, der den wesensmäßigen Charakter des englischen Volkes an seiner Literatur festzumachen versuchte, behauptete, als er die Kelten untersuchte, daß solche »provinziellen Nationalismen als politische verschwinden müßten, als Beiträge zur englischen Kultur aber zugelassen werden könnten« (Dodd 1986, 12).

2. Nationen sind immer aus verschiedenen sozialen Klassen, den Geschlechtern und ethnischen Gruppen zusammengesetzt. Der moderne britische Nationalismus war Resultat einer gemeinsamen Anstrengung, die Klassen in der spätviktorianischen und hochimperialistischen Periode über die gesellschaftliche Spaltung hinweg zu vereinigen, indem er ihnen eine andere Möglichkeit der Identifikation gab – die gemeinsame Mitgliedschaft in der 'Familie der Nation'. Dasselbe kann über das Geschlecht gesagt werden. Nationale Identitäten sind sehr geschlechtskonnotiert. Die Bedeutungen und Werte des 'Englisch-Seins' tragen machtvolle männliche Assoziationen. Frauen spielen die zweite Rolle als Hüterinnen von Heim, Herd und Familie und als 'Mütter' der 'Söhne der Nation'.

3. Moderne westliche Nationen waren die Zentren von Imperien oder neo-imperialen Einflußsphären, die die kulturelle Hegemonie über die Kulturen der Kolonisierten ausübten. Einige Historiker/innen sind jetzt der Auffassung, manche der entscheidenden Charakteristiken der englischen Identität seien erstmalig durch einen Vergleich zwischen den 'Tugenden' des 'Englischseins' und den negativen Eigenschaften anderer Kulturen bestimmt worden (C. Hall 1992).

Wir sollten nationale Kulturen nicht als etwas Einheitliches, sondern als einen *diskursiven Entwurf* denken, der Differenzen als Einheit oder Identität darstellt. Sie sind von tiefen inneren Spaltungen und Differenzen durchzogen und nur durch die Ausübung kultureller Macht 'vereinigt'. Wie in den Imaginationen vom 'ganzen' Ich, von

dem die lacanianische Psychoanalyse spricht, erhalten sich Identitäten, indem sie als *einheitlich* repräsentiert werden.

Eine Art, sie zu vereinheitlichen, besteht darin, sie als Ausdruck einer ihr zugrunde liegenden Kultur 'eines Volkes' darzustellen. Ethnizität ist der Begriff, den wir kulturellen Eigenschaften, wie Sprache, Religion, Gebräuchen, Traditionen und Gefühlen für einen 'Ort', geben, die von einem Volk geteilt werden. Aber dieser Glaube wird in der modernen Welt ein Mythos. West-Europa hat keine Nation, die nur aus einem Volk, einer Kultur oder Ethnizität besteht. *Alle modernen Nationen sind kulturell hybrid.*

Noch schwieriger ist der Versuch, die nationale Identität über die Rasse zu vereinheitlichen. Erstens, weil – anders, als weithin geglaubt wird – Rasse nicht eine biologische oder genetische Kategorie mit irgendeiner wissenschaftlichen Validität ist. Sicher gibt es genetische Stränge und 'Pools', aber diese sind innerhalb dessen, was 'Rasse' genannt wird, genauso breit gestreut, wie zwischen einer 'Rasse' und einer anderen. Genetische Differenzen – das letzte Rückzugsgebiet rassistischer Ideologien – sind ungeeignet, um Menschen von anderen zu unterscheiden. 'Rasse' ist eine *diskursive*, keine biologische Kategorie. D.h., sie ist die organisierende Kategorie der Sprechweisen, Repräsentationssysteme und sozialen Praktiken (Diskurse), die einen lockeren, oft unspezifizierten Zusammenhang von Unterscheidungen nach physischen Charakteristiken – Hautfarbe, Haarform, physische und körperliche Eigenschaften – als symbolische Markierungen dazu benutzen, um eine Gruppe gesellschaftlich von einer anderen zu unterscheiden. Natürlich kann der unwissenschaftliche Charakter des Begriffs 'Rasse' nicht verhindern, daß »'rassistische' Logiken und Referenzrahmen verbunden und entfaltet werden« (Donald und Rattansi 1992, 1). In den letzten Jahren sind biologische Vorstellungen der 'Rasse' als einer bestimmten Spezies, die die extremen Formen nationalistischer Ideologien und Diskurse in früheren Perioden untermauerten, wie in der viktorianischen Eugenik, der europäischen Rassentheorie und dem Faschismus, durch eine kulturelle Definition der 'Rasse' ersetzt worden, die ihr erlauben, weiterhin eine bedeutende Rolle in den Diskursen über die Nation und die nationale Identität zu spielen. Paul Gilroy hat die Verbindungen zwischen dem 'kulturellen Rassismus' und »der Idee der 'Rasse' sowie den Ideen der Nation, Nationalität und nationalen Zugehörigkeit« kommentiert:

»In wachsendem Maße bekommen wir einen Rassismus zu Gesicht, der es vermeiden möchte, als solcher wahrgenommen zu werden, indem er 'Rasse' in eine Reihe mit

Nationalität, Patriotismus und Nationalismus stellt. Ein Rassismus, der eine notwendige Distanz zu kruden Ideen der biologischen Unter- und Überordnung hält, versucht nun eine imaginäre Definition der Nation als einer einheitlichen *kulturellen* Gemeinschaft zu präsentieren. Er konstruiert und verteidigt ein Bild der Nationalkultur – homogen und weiß, doch durch Angriffe von inneren und äußeren Feinden bedroht und daher beständig verwundbar. ... Ein Rassismus, der auf die sozialen und politischen Wirren der Krise und des Krisenmanagements mit der Wiederentdeckung nationaler Größe, zumindest in der Vorstellung, antwortet. Seine Traumkonstruktion unserer königlichen Insel als einer ethnisch gesäuberten bietet einen besonderen Trost gegen die verheerenden Wirkungen des (nationalen) Niedergangs.« (Gilroy 1992, 87)

Aber obwohl 'Rasse' in dieser breiteren diskursiven Weise benutzt wird, weigern sich moderne Nationen beharrlich, wieder in ihr aufzugehen. Wie Renan beobachtete, sind »die ersten Nationen Europas ... Nationen von gemischtem Blut« (1993, 302).

Diese kurze Betrachtung unterminiert die Idee der Nation als einer einheitlichen kulturellen Identität. Nationale Identitäten subsumieren nicht alle anderen Formen der Differenz unter sich. Sie sind keinesfalls frei vom Spiel der Macht, von inneren Spaltungen, von quer zu ihnen verlaufenden Treueverpflichtungen und Differenzen. Wenn wir zu der Untersuchung kommen, ob nationale Identitäten 'zerstreut' sind, wird zu beachten sein, wie nationale kulturellen Differenzen zu einer Identität 'vernähen'.

#### 4. Globalisierung

Das vorhergehende Kapitel stützte die Idee, daß nationale Identitäten solange einheitlich und homogen waren, wie es ihnen gelang, sich als solche zu repräsentieren. Dessen ungeachtet bestimmten in der Moderne nationale Kulturen die 'Modernität', nationale Identitäten waren tendenziell anderen, partikularistischeren Quellen kultureller Identifikation überlegen.

Was hat heute, am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, die Kraft, nationale kulturelle Identitäten zu 'zerstreuen'? Ein Zusammenhang von Prozessen und Kräften der Veränderung, die unter dem Begriff 'Globalisierung' zusammengefaßt werden können. Globalisierung verweist auf solche Prozesse, die weltweit wirken, nationale Grenzen durchschneiden, Gemeinschaften und Organisationen in neuen Raum-Zeit-Verbindungen integrieren und miteinander in Beziehung setzen und die Welt real wie in der Erfahrung stärker miteinander verbinden. Globalisierung impliziert eine Bewegung weg von der klassischen, soziologischen Idee einer 'Gesellschaft' als genau abgegrenztem System, die durch eine Perspektive ersetzt wird, die

sich darauf konzentriert, »wie das soziale Leben entlang von Zeit und Raum geordnet ist« (Giddens 1990, 64). Diese neuen zeitlichen und räumlichen Phänomene, die ein Resultat der Verdichtung von Distanzen und Zeiträumen sind, gehören zu den bedeutendsten Aspekten der Globalisierung, die kulturelle Identitäten betreffen.

Dabei ist Globalisierung kein neues Phänomen: »Globalisierung ist der Moderne inhärent« (Giddens 1990, 63). Wie David Held (in: Hall und Gieben 1992d, Kap.1) feststellte, sind Nationalstaaten nie so autonom oder souverän, wie sie selbst behaupten. Wallerstein zufolge »war der Kapitalismus von Beginn an eine Angelegenheit der Weltökonomie und nicht des Nationalstaats. Das Kapital hat nie zugelassen, daß seine Bestrebungen [*aspirations*, auch im Sinne von Atmen oder Aufsaugen, d.Ü.] von nationalen Grenzen bestimmt wurden« (Wallerstein 1979, 19). »Die beiden Trends zur nationalen Autonomie wie zur Globalisierung sind tief in der Moderne verankert« (Wallerstein 1991, 98).

Dennoch wird heute allgemein angenommen, daß seit den siebziger Jahren Spielraum und Tempo der globalen Integration wesentlich gewachsen sind und sich so der Austausch und die Verbindungen zwischen den Nationen beschleunigt haben. Im Folgenden möchte ich drei möglichen Konsequenzen für kulturelle Identitäten nachgehen:

1. Die Entwicklung der kulturellen Homogenisierung und der 'globalen Postmoderne' führt zur Erosion nationaler Identitäten.
2. Nationale und andere 'lokale' oder partikularistische Identitäten werden als Widerstand gegen die Globalisierung gestärkt.
3. Nationale Identitäten befinden sich im Niedergang, während neue Identitäten der Hybridität ihren Platz einnehmen.

#### Identität und die Zeit-Raum-Verdichtung

Eine wesentliche Eigenschaft der Globalisierung ist die 'Zeit-Raum-Verdichtung', die Beschleunigung globaler Prozesse, so daß die Welt kleiner und Distanzen kürzer erscheinen und Ereignisse an einem Ort unmittelbare Auswirkungen auf sehr weit entfernte Menschen und Orte haben:

»Wenn der Raum zu einem 'globalen Dorf' der Telekommunikation und zu einem 'Raumschiff Erde' der ökonomischen und ökologischen Interdependenzen schrumpft – um nur zwei verbreitete Alltagsvorstellungen zu nehmen – und wenn Zeithorizonte auf Punkte verkürzt werden, an denen es nur noch Gegenwart gibt, müssen wir lernen, einen überwältigenden Eindruck der Verdichtung unser räumlichen und zeitlichen Welt zu meistern.« (Harvey 1989, 240)



Wichtig für unser Argument zur Auswirkung der Globalisierung auf die Identität ist, daß Zeit und Raum auch grundlegende Koordinaten jedes Repräsentationssystems sind. Jedes Medium der Repräsentation – Schreiben, Zeichnen, Malen, Photographieren, künstlerisches Gestalten oder das Telekommunikationssystem – muß seinen Gegenstand in räumliche und zeitliche Dimensionen übertragen. So übertragen Erzähler Ereignisse in Anfang-Mitte-Ende-Sequenzen und visuelle Systeme der Darstellung drei-dimensionale Gegenstände in zwei Dimensionen. Verschiedene Kulturepochen verbinden diese Raum-Zeit-Koordinaten auf unterschiedliche Weise. Harvey kontrastiert die vernünftige Ordnung von Zeit und Raum in der Aufklärung mit ihrem typischen Sinn für Ordnung, Symmetrie und Balance, mit den gebrochenen und fragmentierten Zeit-Raum-Koordinaten der modernistischen Bewegung des späten neunzehnten und des frühen zwanzigsten Jahrhunderts. An so unterschiedlichen Entwicklungen wie Einsteins Relativitätstheorie, der kubistischen Malerei Picassos und Braques, dem Werk der Dadaisten und Surrealisten, den Experimenten mit der Zeit und Erzählweise in den Romanen von Marcel Proust und James Joyce und der Montagetechnik in frühen Filmen von Vertow und Eisenstein können wir sehen, wie neue Raum-Zeit-Beziehungen bestimmt werden.

Die Gestaltung und Neugestaltung dieser Raum-Zeit-Verbindungen in verschiedenen Repräsentationssystemen hat erhebliche Auswirkungen darauf, wie Identitäten verortet und repräsentiert werden. Das in der Malerei des achtzehnten Jahrhunderts dargestellte männliche Subjekt blickt über sein Eigentum in Gestalt gut geordneter, gepflegter klassischer räumlicher Formen der georgianischen Häuserreihe (Bath) oder des englischen Landherrenhauses (Blenheim Palace), oder es sieht sich in der weitläufigen, gepflegten Natur des englischen Gartens oder Parks. Seine kulturelle Identität ist sehr verschieden von der des männlichen oder weiblichen Subjekts, das sich in den fragmentierten, unterteilten Gesichtern spiegelt, die aus kubistischen, gebrochenen Flächen und Oberflächen von einer Leinwand Picassos herabschauen. Alle Identitäten sind symbolisch in Raum und Zeit verortet. Sie haben das, was Edward Said (1990) 'imaginäre Geographien' nennt: Ihre charakteristische 'Landschaft', ihr Gefühl für einen Ort, ein Zuhause, eine Heimat, und ebenso gut für ihre Verortung in der Zeit – in erfundenen Traditionen, die Vergangenheit und Gegenwart verbinden, in Ursprungsmythen, die die Gegenwart in die Vergangenheit zurückprojizieren und in Erzählungen der Nation, die das Individuum mit größeren,

bedeutenderen nationalen historischen Ereignissen verbinden. Giddens (1990) nennt dies die Trennung des Raums vom Ort. Der 'Ort' ist spezifisch, konkret, bekannt, familiär und gebunden: Die Seite spezifischer sozialer Praktiken, die uns gestaltet und geformt haben und mit denen unsere Identitäten geschlossen verbunden werden.

»In vormodernen Zeiten fielen Raum und Ort größtenteils zusammen, da die räumliche Dimension des sozialen Lebens für den größten Teil der Bevölkerung durch die Gegenwart bestimmt wurde – durch lokale Aktivitäten. ... Die Moderne rückt in wachsendem Maße den Raum vom Ort weg, indem sie Beziehungen zwischen 'abwesenden' anderen fördert, lokal entfernt von jeder gegebenen Interaktion von Angesicht zu Angesicht. Unter Bedingungen der Moderne ... wird das Lokale durch weit entfernte gesellschaftliche Einflüsse vollständig durchdrungen und gestaltet. Das Lokale strukturiert nicht einfach das, was beim Anblick präsent ist; die 'sichtbare Gestalt' des Lokalen tarnt die entfernten Verhältnisse, die seine Natur determinieren« (Giddens 1990, 18).

Orte erscheinen fixiert; sie sind da, wo wir 'Wurzeln' haben. Heute kann der Raum während des Zwinkerns eines Auges passiert werden – per Flugzeug, Fax oder Satellit. Harvey nennt dies die 'Vernichtung des Raumes durch die Zeit« (1989, 205).

#### *Vor der globalen Postmoderne?*

Einige Theoretiker vertreten die Position, daß der allgemeine Effekt dieser Globalisierungsprozesse die nationalen Formen kultureller Identitäten schwächt oder unterminiert. Sie halten es für evident, daß starke Identifikationen mit nationalen Kulturen an Boden verlieren und andere kulturelle Bindungen und Verpflichtungen 'oberhalb' und 'unterhalb' der Ebene des Nationalstaats gestärkt werden. Nationale Identitäten blieben weiterhin einflußreich, besonders im Hinblick auf das Rechtssystem und die Bürgerrechte, doch würden lokale, regionale und gemeinschaftliche Identitäten bedeutender. Auf der Ebene der nationalen Kultur würden globale Identifikationen nationale allmählich verdrängen und manchmal ersetzen.

Manche Kulturtheoretiker argumentieren sogar, der Trend in Richtung auf eine größere globale Interdependenz führe zu einem Zusammenbruch aller starken Identitäten und schaffe die Fragmentierung der kulturellen Codes, die Vervielfältigung der Stile und die Betonung des Ephemereren, Fließenden, Nichtandauernden sowie der Differenz und des kulturellen Pluralismus, was wir vielleicht die globale Postmoderne nennen können. Der kulturelle Austausch zwischen Nationen und der globale Konsumismus schufen die Möglichkeit gemeinsam 'geteilter Identitäten' als Konsumenten der gleichen

Güter und Dienstleistungen, als Publikum der gleichen Botschaften und Bilder zwischen Menschen, die in Zeit und Raum weit voneinander entfernt lebten. In dem Maße, wie nationale Kulturen stärker durch äußere Einflüsse durchdrungen würden, werde es schwieriger, kulturelle Identitäten intakt zu erhalten und sie davor zu bewahren, durch das Bombardement und die Infiltration der globalen Kultur geschwächt zu werden.

Menschen in kleinen, augenscheinlich weit entfernten Dörfern in der armen 'Dritten Welt' können in der Abgeschiedenheit ihrer Häuser die Botschaften und Bilder der reichen Konsumkultur des Westens empfangen. Über Fernsehanlagen und Transistorradios sind sie eingebunden in das 'globale Dorf' der neuen Kommunikationsnetzwerke. Jeans und Trainingsanzüge – die Uniform der Jugend in der westlichen Jugendkultur – sind überall zu finden, in Südostasien wie in Europa oder den USA, nicht nur weil die weltweite Vermarktung der Bilder jugendlicher Konsumenten zunimmt, sondern auch weil sie gegenwärtig oft in Taiwan, Hongkong oder Südkorea für die Geschäfte in den Hauptstraßen New Yorks, Los Angeles, Londons oder Roms hergestellt werden. Wie kann von der 'indischen Küche' als von etwas für die ethnische Tradition des asiatischen Subkontinents Typischem gesprochen werden, wenn ein indisches Restaurant im Zentrum jeder britischen Stadt, gleich ob groß oder klein, zu finden ist?

Je mehr das gesellschaftliche Leben durch die globale Vermarktung von Stilen, Räumen und Vorstellungen, durch internationale Reisen, global vernetzte Medienbilder und Kommunikationssysteme vermittelt wird, desto mehr lösen sich Identitäten von besonderen Zeiten, Orten, Vergangenheiten und Traditionen – sie werden entbunden und erscheinen als 'frei flottierend'. Wir werden mit einer Reihe von Identitäten konfrontiert, die alle zu uns oder besser zu bestimmten Seiten von uns gehören und zwischen denen wir wählen können. Die Ausbreitung des Konsumismus, ob nun real oder in den Träumen, trug zu diesem 'Supermarkt-Effekt' bei. In den Diskursen des globalen Konsumismus können Differenzen und kulturelle Unterschiede, die bisher Identitäten bestimmten, auf eine Art internationale *lingua franca* oder eine globale Währung zurückgeführt werden, in die alle spezifischen Traditionen und besondere Unterschiede übersetzt werden können. Dies ist das Phänomen der 'kulturellen Homogenisierung'. Die Spannung zwischen dem Lokalen und dem Globalen steht dabei im Mittelpunkt der Debatte über die Transformation der Identitäten. Wie wir gesehen haben, repräsentieren

nationale Identitäten Bindungen an besondere Orte, Ereignisse, Symbole und Geschichten. Sie stellen eine *partikularistische* Form der Bindung oder Zugehörigkeit dar. Es gab aber immer auch eine Spannung zwischen diesen und universalistischeren Identifikationen, z.B. mit der 'Humanität', die manchmal stärker war als die mit dem 'Englischsein'. Diese Spannung überdauerte die gesamte Moderne: Das Wachstum der Nationalstaaten, der Nationalökonomien und nationaler Kulturen steht auch weiterhin für das erste, die Expansion des Weltmarkts und der Moderne als globales System für das zweite.

##### 5. Das Globale, das Lokale und die Rückkehr der Ethnizität

Werden nationale Identitäten homogenisiert? Kulturelle Homogenisierung lautet der angstvolle Schrei derjenigen, die davon überzeugt sind, daß die Globalisierung unsere nationalen Identitäten und die 'Einheit' der Nationalkultur zu unterminieren droht. Dieses Bild ist jedoch als eine Sichtweise der Identitäten in einer spätmodernen Welt so zu einfach, vergrößert und einseitig. Wir können hier mindestens drei große Einschränkungen oder Gegentendenzen aufnehmen.

Die erste folgt aus Kevin Robins Argument und der Beobachtung, daß es neben der Tendenz zur globalen Homogenisierung ebenso eine Faszination für die Differenz und die Vermarktung der Ethnizität und des 'Andersseins' gib. Zusammen mit dem Einfluß des Globalen gibt es ein neues Interesse am Lokalen. Zur Zeit nutzt die Globalisierung in der Form der flexiblen Spezialisierung und des Nischen-Marketings lokale Differenzierungen aus. Anstatt davon auszugehen, daß das Globale das Lokale ersetzt, wäre es richtiger, eine neue Artikulation zwischen dem Lokalen und dem Globalen zu denken. Dieses Lokale ist selbstverständlich nicht mit älteren Identitäten zusammenzuwerfen, die stark in gut abgegrenzten Örtlichkeiten wurzelten. Es eher in der Logik der Globalisierung. Wenn es auch nicht so aussehen mag, daß die Globalisierung nationale Identitäten einfach zerstören wird, so schafft sie doch gleichzeitig neue globale und neue lokale Identifikationen.

Die zweite Einschränkung lautet, daß die Globalisierung sehr ungleich zwischen Regionen und verschiedenen Bevölkerungsstrata *innerhalb* einer Region über die Welt verteilt ist. Doreen Massey spricht von der 'Machtgeometrie' der Globalisierung.

Beim dritten Kritikpunkt geht es um die Frage, wer von der kulturellen Homogenisierung am meisten betroffen ist. Wenn es eine

Gegentendenz gibt und Ungleichheitsverhältnisse in der kulturellen Macht zwischen 'dem Westen' und dem 'Rest' weiterbestehen, erscheint die Globalisierung, die doch per definitionem etwas ist, was die ganze Welt betrifft, als ein im Wesentlichen westliches Phänomen. Daran erinnert uns Kevin Robbins:

»Auch wenn der globale Kapitalismus sich selbst als transhistorisch und transnational, als die transzendierende und universalisierende Kraft der Modernisierung und der Moderne entworfen hat, ist er in Wirklichkeit eine Verwestlichung: der Export westlicher Waren, Werte, Vorzüge und Lebensweisen. In einem ungleichen Prozeß der Kulturbegegnung wurden 'fremde' Bevölkerungen gezwungen, die Unterworfenen und Subalternen des westlichen Machtbereichs zu sein, obwohl der Westen bezeichnenderweise mit der 'fremden' und 'exotischen' Kultur seines 'Anderen' vertraut geworden ist. Indem die Globalisierung die Barrieren der Entfernung überwindet, gestaltet sie das Zusammentreffen zwischen dem kolonialen Zentrum und der kolonisierten Peripherie unmittelbar und intensiv« (Robbins 1991, 25).

Auch in den spätesten Formen der Globalisierung sind es nach wie vor die Vorstellungen, Artefakte und Identitäten der westlichen Moderne, die von den Kulturindustrien der westlichen Gesellschaften einschließlich Japans geschaffen werden und die globalen Kommunikationsnetze beherrschen. Identitätswechsel nehmen im Zentrum des globalen Systems stärker zu als an seiner Peripherie. Die mit früheren Phasen der Globalisierung verbundenen Muster des Kulturaustauschs bleiben in der Spätmoderne erhalten. Wer die exotischen Küchen anderer Kulturen an einem einzigen Ort probieren will, sollte besser in Manhattan, Paris oder London als Kalkutta oder Delhi essen.

Doch waren Gesellschaften der Peripherie immer für westliche Kultureinflüsse offen und sind es mehr denn je. Die Idee, sie seien 'abgeschlossene' Räume – ethnisch rein, kulturell traditionell, bis gestern noch nicht von den Brüchen der Moderne aufgewühlt – ist eine westliche Illusion über den 'Anderen': Es ist eine vom Westen aufrechterhaltene 'koloniale Illusion' über die Peripherie, ihre Eingeborenen 'rein' und ihre exotischen Plätze 'unberührt' haben zu wollen. Dennoch scheint es auch im Westen evident, daß die Globalisierung überall einschlägt, und daß auch die Peripherie, wenn auch in einem langsameren und ungleichen Tempo, ihre pluralisierende Wirkung erfährt.

### *Der Rest im Westen*

Die Homogenisierung der globalen Identität, die als die erste von drei möglichen Konsequenzen der Globalisierung genannt wurde,

muß also in dreierlei Hinsicht eingeschränkt werden: a) Die Globalisierung kann mit der Stärkung lokaler Identitäten Hand in Hand gehen, was eben genau der Logik der Raum-Zeit-Verdichtung entspricht. b) Sie ist ein ungleicher Prozeß, der seine eigene 'Machtgeometrie' besitzt. c) Sie erhält einige Aspekte der globalen Herrschaft des Westens, aber kulturelle Identitäten werden überall durch die Wirkung der Raum-Zeit-Verdichtung relativiert.

Das Phänomen der Migration ist für diesen dritten Punkt wahrscheinlich das treffendste Beispiel. Nach dem Zweiten Weltkrieg dachten die europäischen Kolonialmächte, sie könnten sich aus ihren kolonialen Einflußsphären zurückziehen und dabei alle Konsequenzen des Imperialismus hinter sich zurücklassen. Aber die globale Interdependenz wirkt nun in beide Richtungen: Der Export westlicher Stile, Vorstellungen, Waren und Konsumentenidentitäten wird gegenwärtig von einer Wanderungsbewegung von Menschen aus den Peripherien in das Zentrum in einer der größten und am längsten anhaltenden Welle 'ungeplanter' Migration der neueren Geschichte begleitet. Getrieben von Armut, Dürre, Hungersnot, wirtschaftlicher Unterentwicklung und Mißernte, Bürgerkriegen und politischen Unruhen, Regionalkonflikten und zufälligen Wechseln des politischen Regimes, der wachsenden Verschuldung ihrer Regierungen bei westlichen Banken haben große Teile der ärmeren Völker dieser Erde 'die Botschaft' des globalen Konsumismus erhört und wandern dorthin, wo all das Gute herkommt und wo die Überlebenschancen größer sind. In der Ära der globalen Kommunikation ist der Westen nur ein Charterflugzeugticket ohne Rückflug. So entstanden Enklaven ethnischer Minderheiten innerhalb der westlichen Nationalstaaten, was zu einer 'Pluralisierung' der nationalen Kulturen und Identitäten führte.

### *Die Dialektik der Identitäten*

Wie wirkte sich diese Situation in Britannien aus? Der erste Effekt bestand darin, die feststehenden Formen der nationalen Identität zu bekämpfen und ihre Ausschließungen dem Druck der Differenz, des 'Anderen' und der kulturellen Vielfalt auszusetzen. In unterschiedlichem Maße geschah dies in allen westlichen nationalen Kulturen. Als Konsequenz daraus wurde der gesamte Zusammenhang der nationalen Identität und der kulturellen 'Zentriertheit' aufgebrochen.

»In einer Welt sich auflösender Grenzen und unterbrochener Kontinuitäten wurden ältere Sicherheiten und Hierarchien der britischen Identität in Frage gestellt. In einem

Land, das heute afrikanische und asiatische Kulturen mit umfaßt, kann die Vorstellung, was es heißt, britisch zu sein, niemals mehr mit dem alten Selbstvertrauen und der alten Sicherheit verbunden sein. Andere Quellen der Identität sind nicht weniger fragil. Was heißt es, in einem Kontinent Europäer zu sein, der nicht nur von den Kulturen seiner früheren Kolonien gefärbt ist, sondern ebenso von amerikanischen und heute japanischen Kulturen? Ist nicht die Kategorie der Identität selbst problematisch? Ist es überhaupt möglich, in globalen Zeiten eine kohärente und integrale Identität wiederzugewinnen? Das unmittelbare und intensive globale Zusammentreffen der Kulturen hat die Kontinuität und Geschichtlichkeit der Identität verändert. Der Imperativ, neue Selbstinterpretationen auf die Verpflichtung zur kulturellen Übersetzung zu gründen, verändert bequeme Traditionen grundlegend« (Robins 1991, 41).

Ein anderer Effekt war Auslöser für eine Ausweitung des Feldes der Identitäten und für ein Wachstum neuer Identitätspositionen zusammen mit einer stärkeren Polarisierung zwischen ihnen. Diese Entwicklungen schufen die zweite und dritte mögliche Konsequenz der Globalisierung, die ich früher referiert habe, nämlich die Möglichkeit, daß sie zur Stärkung lokaler oder zur Entwicklung neuer Identitäten führen könnte.

Die Stärkung lokaler Identitäten kann als heftige Verteidigungsreaktion der Mitglieder einer herrschenden ethnischen Gruppe angesehen werden, die sich durch die Präsenz anderer Kulturen angegriffen fühlen. In Britannien zum Beispiel hat diese Verteidigungshaltung ein wiederaufpoliertes 'Englischsein' geschaffen, eine aggressive Fixiertheit auf das kleine England und eine Rückkehr zum ethnischen Absolutismus bei dem Versuch, die Nation zu unterstützen und »eine Identität wiederaufzubauen, die zusammenhält, einheitlich ist und die Bedrohungen in der sozialen Erfahrung herausfiltert« (Sennett 1971, 15). Begründet wird dies oft mit einem, wie ich es vorher nannte, 'kulturellen Rassismus', der in der Legitimierung politischer Parteien der Rechten und der Linken, sowie in extremistischen Bewegungen in ganz Europa deutlich zum Ausdruck kommt.

Dies ist häufig von einer strategischen Rückkehr zu defensiveren Identitäten in den Gemeinschaften der Minderheiten selbst als Reaktion auf Rassismus und Ausschließung begleitet. Solche Strategien beinhalten Reidentifikationen mit der Herkunftskultur (in der Karibik, Indien, Pakistan oder Bangladesch), die Konstruktion stärkerer Gegenidentitäten – wie in der symbolischen Identifikation mit ihren Ursprüngen und ihrer Herkunft aus Afrika bei der zweiten Generation der afro-karibischen Jugend über Symbole und Motive des Rastafarianismus-, oder dem Wiederaufleben eines kulturellen Traditionalismus, religiöser Orthodoxie und eines politischen Separatismus in *einigen* Teilen der Gemeinschaft der Muslime.

Auch an der dritten möglichen Konsequenz der Globalisierung, der Entstehung neuer Identitäten, ist einiges evident. Ein gutes Beispiel hierfür sind die neuen Identitäten, die in den Siebzigern mit der Bezeichnung 'Schwarze' entstanden und die im britischen Kontext sowohl der afro-karibischen als auch der asiatischen Gemeinschaft einen neuen Identifikationspunkt lieferten. Was diese Gemeinschaften gemeinsam haben und was sie dadurch darstellen, daß sie die 'schwarze' Identität annahmen, ist natürlich nicht, daß sie kulturell, ethnisch, sprachlich oder gar physisch gleich sind, sondern daß sie von der dominanten Kultur als 'Dasselbe', als nicht-weiße Andere, angesehen und behandelt werden. Ihre Ausschließung läßt diese gemeinsame 'Äquivalenzkette' (Laclau/Mouffe) entstehen. Trotz der Anstrengungen, diese 'schwarze' Identität zu vereinheitlichen, besteht sie weiterhin als eine Identität *neben einem breiten Spektrum von anderen Differenzen*. Afro-karibische und indische Menschen halten weiterhin verschiedene kulturelle Identitäten aufrecht. 'Schwarz' ist nicht nur ein Beispiel für den *politischen* Charakter neuer Identitäten, die in und für spezifische Zeitpunkte und Orte – positional und konjunkturell – gebildet werden, sondern auch dafür, daß Identität und Differenz unauflösbar miteinander artikuliert oder verknüpft sind, die eine nie vollständig die andere überlagert.

Als vorläufige Schlußfolgerung halte ich fest, daß die Globalisierung den Effekt hat, die zentrierten und 'geschlossenen' Identitäten einer nationalen Kultur zu bekämpfen und zu zerstreuen. Sie hat eine pluralisierende Wirkung auf Identitäten, schafft eine Vielfalt von Möglichkeiten und neuen Positionen der Identifikation und gestaltet Identitäten positionaler, politischer, pluraler und vielfältiger sowie weniger fixiert, einheitlich und transhistorisch. Dabei bleibt ihre allgemeine Wirkung widersprüchlich: Einige Identitäten kreisen um das, was Robins 'Tradition' nennt, indem sie versuchen, ihre frühere Reinheit wiederherzustellen und die verloren geglaubten Einheitlichkeiten und Sicherheiten wiederzufinden. Andere akzeptieren, daß Identität der Geschichte, der Politik, den Spielen der Repräsentation und der Differenz unterworfen ist, so daß sie nie wieder einheitlich oder 'rein' sein wollen. Sie kreisen konsequent um das, was Robins, Homo Bhabha folgend, 'Übersetzung' nennt.

#### 6. Fundamentalismus, Diaspora und Hybridität

Immer dann, wenn Identitäten verunsichert werden, wird dieses Oszillieren zwischen Tradition und Übersetzung auf globaler Ebene

deutlich. Überall entstehen kulturelle Identitäten, die nicht fixiert sind, sondern im Übergang zwischen verschiedenen Positionen schweben, die zur gleichen Zeit auf verschiedene kulturelle Traditionen zurückgreifen und die das Resultat komplizierter Kreuzungen und kultureller Verbindungen sind, die in wachsendem Maße in einer globalisierten Welt üblich werden. Es mag verlockend sein zu glauben, die Identität könnte im Zeitalter der Globalisierung nur entweder zu ihren 'Wurzeln' zurückkehren oder in der Assimilation oder Homogenisierung verschwinden. Dies könnte aber auch eine falsche Gegenüberstellung sein. Denn es gibt die weitere Möglichkeit der 'Übersetzung'. Sie beschreibt die Identitätsbildungen, die natürliche Grenzen durchschneiden und durchdringen und die von Menschen entwickelt wurden, die für immer aus ihren Heimatländern zerstreut wurden. Solche Menschen erhalten starke Bindungen zu den Orten ihrer Herkunft und zu ihren Traditionen, jedoch ohne die Illusion, zur Vergangenheit zurückkehren zu können. Sie sind gezwungen, mit den Kulturen, in denen sie leben, zurechtzukommen, ohne sich einfach zu assimilieren und ihre eigenen Identitäten vollständig zu verlieren. Sie tragen die Spuren besonderer Kulturen, Traditionen, Sprachen und Geschichten, durch die sie geprägt wurden, mit sich. Der Unterschied ist, daß sie nicht einheitlich sind und sich auch nie im alten Sinne vereinheitlichen lassen wollen, weil sie unwiderruflich das Produkt mehrerer ineinandergreifender Geschichten und Kulturen sind und zu ein und derselben Zeit mehreren 'Heimaten' und nicht nur einer besonderen Heimat angehören. Menschen, die zu solchen *Kulturen der Hybridität* gehören, mußten den Traum oder die Ambition aufgeben, irgendeine 'verlorene' kulturelle Reinheit, einen ethnischen Absolutismus, wiederentdecken zu können. Sie sind unwiderruflich *Übersetzer*. Salman Rushdie schreibt: »Das Wort 'Übersetzung' kommt etymologisch vom lateinischen 'überbrücken'«. Emigrierte Schriftsteller, die wie er zwei Welten in einer angehören, »sind über die Welt verstreut geboren ... (sie) sind übersetzte Menschen« (Rushdie 1991). Sie sind die Produkte der neuen Diaspora, die durch die postkoloniale Migration geschaffen wurde. Sie mußten lernen, mindestens zwei Identitäten anzunehmen, zwei kulturelle Sprachen zu sprechen, um zwischen ihnen zu übersetzen und zu vermitteln. Die in der Ära der Spätmoderne geschaffenen hybriden Kulturen sind eindeutig neue Typen der Identität und es lassen sich mehr und mehr Beispiele für sie finden.

Einige Menschen sind der Ansicht, daß Hybridität und Synkretismus, die Verbindung zwischen verschiedenen kulturellen Traditionen,

eine machtvolle Kraft ist, die neue Formen der Identität hervorbringt, die der Spätmoderne angemessener sind als die alten, umkämpften nationalen Identitäten der Vergangenheit. Andere argumentieren, daß die Hybridität mit Unbestimmtheit, dem 'doppelten Bewußtsein' und dem Relativismus, die sie impliziert, auch Kosten und Gefahren birgt. Salman Rushdies Roman über Migration, den Islam und den Propheten Mohammed, *Die Satanischen Verse*, mit seiner tiefen Versenkung in die islamische Kultur und seinem säkulareren Bewußtsein des 'übersetzten Menschen', griff die iranischen Fundamentalisten so an, daß sie ihn wegen Blasphemie zum Tode verurteilten. Er brachte ebenso manche britischen Muslime in Aufruhr. Zur Verteidigung seines Romans lieferte Rushdie eine starke und überwältigende Verteidigung der Hybridität:

»Im Zentrum des Romans steht eine Gruppe von Charakteren, meist britische Muslime oder nicht besonders gläubige Personen muslimischer Herkunft, die genau mit der Sorte großer Probleme kämpfen, die entstanden sind, um das Buch zu umzingeln, Probleme der Hybridisierung und Ghettoisierung, der Versöhnung des Alten und Neuen. Die, welche den Roman heute am lautstärksten bekämpfen, sind der Meinung, daß die Vermischung verschiedener Kulturen unvermeidlich zur Schwächung und Zerstörung ihrer eigenen führen müsse. Ich bin der entgegengesetzten Meinung. *Die Satanischen Verse* feiern die Hybridität, Unreinheit, Vermischung und Veränderung, die durch neue und unerwartete Verbindungen zwischen Menschen, Kulturen, Ideen, Politiken, Filmen, Songs entstehen. Sie freuen sich an der Bastardisierung und fürchten den Absolutismus der Reinheit. Als *Mélange*, als Mischmasch, ein bißchen von dem, ein bißchen von jenem, *so betreten Neuheiten die Welt*. Dies ist die großartige Möglichkeit, die die Massenmigration der Welt gibt und die ich zu ergreifen versucht habe. *Die Satanischen Verse* sind für Veränderung durch Mischung, für Veränderung durch Vereinigung. Sie sind ein Liebeslied für Bastarde wie uns« (Rushdie 1991, 394).

Andererseits gibt es gleichermaßen machtvolle Versuche, im Angesicht der Hybridität und der Verschiedenartigkeit reine Identitäten wiederzuschaffen und Kohärenz, 'Schließung' und Tradition wiederherzustellen, z.B. die Rückkehr des Nationalismus in Osteuropa und den Aufstieg des Fundamentalismus. In einer Zeit, in der in Westeuropa die regionale ökonomische und politische Integration und die Überwindung nationaler Souveränitäten sehr schnell vorankommt, folgt dem Zusammenbruch der kommunistischen Regime in Osteuropa und der Auflösung der alten Sowjetunion ein machtvolles Wiederaufleben des ethnischen Nationalismus, erfüllt von Ideen 'rassischer' Reinheit und religiöser Orthodoxie. Das Vorhaben, neue ethnisch und kulturell einheitliche Nationalstaaten zu schaffen, die, wie ich gezeigt habe, auch in westlichen nationalen Kulturen nie

wirklich bestanden, war die treibende Kraft hinter den Ablösungsbewegungen im Baltikum, der Desintegration Jugoslawiens und der Unabhängigkeitsbewegungen in vielen früheren Sowjetrepubliken. Das gleicht in vielem dem Prozeß, der mit der Desintegration Österreichs-Ungarns und des Osmanischen Reichs am Ende des Ersten Weltkriegs die 'Nationen' Mitteleuropas hervorbrachte. Diese neuen, entstehenden 'Nationen' versuchen ethnisch und religiös reine Staaten, politische Gemeinwesen entlang homogener kultureller Identitäten zu schaffen. Das Problem ist bloß, daß innerhalb ihrer Grenzen Minderheiten leben, die sich selbst mit anderen Kulturen identifizieren.

Eine andere Form des Wiederauflebens eines partikularistischen Nationalismus und eines ethnischen und religiösen Absolutismus stellt das Phänomen des 'Fundamentalismus' dar. Er wird überall sichtbar, z.B. in der oben erwähnten Fixiertheit auf das kleine England, aber seine schlagendsten Beispiele sind in den islamischen Staaten des Mittleren Ostens zu finden. Beginnend mit der islamischen Revolution sind in vielen bislang säkulären islamischen Gesellschaften fundamentalistische Bewegungen entstanden, die islamische Staaten schaffen wollen, in denen die politischen Organisationsprinzipien nach religiösen Glaubenssätzen und den Gesetzen des Koran ausgerichtet werden sollen. Dieser Trend ist schwierig zu erklären. Einige Forscher hielten dies für eine Reaktion auf die forcierte westliche Modernisierung; der iranische Fundamentalismus war sicherlich eine direkte Antwort auf die Bemühungen des Schahs in den siebziger Jahren, westliche Modelle und kulturelle Werte pauschal zu übernehmen. Einige interpretieren dies auch als eine Antwort, die darauf zielt, sich außerhalb der Globalisierung zu stellen. Die Wiedererweckung kultureller 'Wurzeln' und die Rückkehr zur Orthodoxie ist in manchen Ländern der Dritten Welt und in postkolonialen Gesellschaften und Regionen schon lange eine machtvolle Quelle der Gegenidentifikation; hier braucht nur an die Rolle des Nationalismus und der Nationalkultur in den Unabhängigkeitsbewegungen Indiens, Afrikas und Asiens gedacht werden. Andere sehen den Ursprung des islamischen Fundamentalismus in dem Unvermögen islamischer Staaten, erfolgreiche und effektiv modernisierende Eliten auszubilden und moderne säkulare Parteien aufzubauen. Unter Bedingungen weitverbreiteter Armut und relativer ökonomischer Unterentwicklung (der Fundamentalismus ist in den armen islamischen Staaten der Region stärker) stellt eine Wiederaufnahme des islamischen Glaubens eine machtvolle politische und

ideologische Kraft dar, besonders dort, wo demokratische Traditionen schwach sind.

Die Tendenz globaler Homogenisierung wird also von einem machtvollen Wiederaufleben der 'Ethnizität' begleitet, oftmals in ihren hybriden und symbolischen Erscheinungsformen, aber ebenso häufig in ihren oben dargestellten ausschließenden und essentialistischen. Bauman hat diese 'Rückkehr der Ethnizität' als einen der Hauptgründe dargestellt, weshalb die extremeren, freieren, unbestimmteren Erscheinungsformen der Identität unter der Wirkung der 'globalen Postmoderne' eine erhebliche Einschränkung erfordern: Die 'Rückkehr der Ethnizität'

»... rückt das unerwartete Aufblühen ethnischer Loyalitäten innerhalb nationaler Minoritäten in den Vordergrund. In gleichem Maß wirft sie einen Schatten auf das, was der tiefe Grund des Phänomens zu sein scheint: die wachsende Trennung zwischen der Zugehörigkeit zu einem Staat und der ethnischen Zugehörigkeit (oder allgemeiner, kultureller Konformität), die die ursprüngliche Anziehungskraft des Programms kultureller Assimilation deutlich mindert. ... Ethnizität wurde zu einer von vielen Kategorien von Merkmalen, um die herum flexible und sanktionsfreie Gemeinschaften gebildet werden, auf die hin individuelle Identitäten geformt und geltend gemacht werden. Aus diesem Grund haben sich die zentrifugalen Kräfte, die einst ethnische Integrität geschwächt haben, deutlich verringert. Statt dessen besteht eine starke Nachfrage nach einer betonten, wenn auch eher symbolischen als institutionalisierten ethnischen Distinktion« (Bauman 1991, 48).

Die Rückkehr des Nationalismus und anderer Formen des Partikularismus am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts, neben der Globalisierung und eng mit ihr verbunden, ist sicherlich ein beachtenswerter Umschwung, ein höchst unerwarteter Ereigniswandel. Von den modernisierenden Aufklärungsperspektiven oder den Ideologien des Westens sahen weder der Liberalismus, noch selbst der Marxismus, der trotz aller Opposition zum Liberalismus den Kapitalismus ebenso für den unabsichtlichen 'Agenten' der Modernisierung hielt, eine solche Folge voraus. Beide gingen in verschiedener Weise davon aus, daß die Bindungen an das Lokale und Partikuläre allmählich universalistischeren und kosmopolitischen oder internationaleren Werten und Identitäten Platz machen, und daß Nationalismus und Ethnizität als archaische Formen der Bindung zu den Dingen gehören würden, die die revolutionierende Kraft der Moderne 'wegschmelzen' werde. In diesen Metaerzählungen der Moderne wurden die irrationalen Anknüpfungen an das Lokale und Partikularistische, an Traditionen und Ursprünge, nationale Mythen und 'vorgestellte Gemeinschaften' durch rationalere und universalistischere Identitäten ersetzt. Heute scheint die Globalisierung weder einfach



den Triumph des Globalen zu erzeugen, noch die Beharrung in älteren nationalistischen Formen des Lokalen. Die Verschiebungen und Zerstreuungen der Globalisierung erwiesen sich als verschiedenartiger und widersprüchlicher, als alle ihre Verteidiger oder Gegner erwartet hatten. Dies läßt auch erwarten, daß die Globalisierung sich als Teil der langsamen und ungleichen, doch andauernden Geschichte der Dezentrierung des Westens erweisen wird, obwohl sie auf vielfache Weise erst durch den Westen ihre Macht erlangte.

Übersetzt von Matthias Oberg

Juha Koivisto

## Stuart Hall – Bibliographie seiner Schriften

Eine frühere Version dieser vorläufigen Bibliographie der Texte Stuart Halls wurde veröffentlicht in: Stuart Hall: Poliitiikan ja kulttuurin murroksia. Hg. von Juha Koivisto, Mikko Lehtonen, Timo Uusitupa und Lawrence Grossberg. Tampere: Vastapaino 1992, 381-91. Wiederum leistete Lawrence Grossberg unschätzbare Hilfe. Außer ihm und Ulrich Mehlem möchte ich besonders Kuan-Hsing Chen danken, dessen frühere, im *Journal of Communication Inquiry* 2/1986 veröffentlichte Bibliographie die Grundlage lieferte.

- 1960 a) Serjeant Musgrave's Dance, *New Left Review*, Nr.1, 50f.  
 b) Crosland Territory, *New Left Review*, Nr.2, 2-4  
 c) Crowther in Cold Storage, *New Left Review*, Nr. 3, 59f.  
 d) Lady Chatterley's Lover, *New Left Review*, Nr.6, 32-36.
- 1961 a) Student Journals, *New Left Review*, Nr.7, 50f.  
 b) The New Frontier, *New Left Review*, Nr.8, 47f.  
 c) (& N. Fruchter) Notes on the Cuban Dilemma, *New Left Review*, Nr.9, 2-11  
 d) (& P. Anderson) Politics of the Common Market, *New Left Review*, Nr.10, 1-15
- 1964 a) (& P. Whannel) *The Popular Arts*, London: Hutchinson; Boston: Beacon Press  
 b) Liberal Studies, in: P. Whannel und P. Harcourt (Hg.): *Studies in the Teaching of Film within Formal Education*. London: British Film Institute, 10-27
- 1966 a) The Transformation of Political Consciousness, in: S. Clements & L. Bright (Hg.): *The Committed Church*. Darton, Longman and Todd  
 b) Class and the Mass Media, in: Richard Mabey (Hg.): *Class: A Symposium*. London: Bond
- 1967 a) Cultural Analysis, *Cambridge Review*, 89  
 b) The World of the Gossip Column, in: R. Hoggart (Hg.): *Your Sunday Paper*. London University Press  
 c) People, Personalities, and Personalisation, in: R. Hoggart (Hg.): *Writers and their Work*. London University Press  
 d) *The Young Englanders*. London: National Committee of Commonwealth Immigrants



---

Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability

Author(s): Dennis A. Gioia, Majken Schultz and Kevin G. Corley

Source: *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-81

Published by: [Academy of Management](#)

Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/259263>

Accessed: 28/11/2014 11:15

---

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at  
<http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.



*Academy of Management* is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *The Academy of Management Review*.

<http://www.jstor.org>

## ORGANIZATIONAL IDENTITY, IMAGE, AND ADAPTIVE INSTABILITY

DENNIS A. GIOIA  
Pennsylvania State University

MAJKEN SCHULTZ  
Copenhagen Business School

KEVIN G. CORLEY  
Pennsylvania State University

Organizational identity usually is portrayed as that which is core, distinctive, and enduring about the character of an organization. We argue that because of the reciprocal interrelationships between identity and image, organizational identity, rather than enduring, is better viewed as a relatively fluid and unstable concept. We further argue that instead of destabilizing an organization, this instability in identity is actually adaptive in accomplishing change. The analysis leads to some provocative, but nonetheless constructive, implications for theory, research, and practice.

In recent years identity and image have become the subjects of rather intensive organizational study, perhaps because both concepts are multilevel notions dealing with individual and organizational issues and because both can lend insight into the character and behavior of organizations and their members. Whether those insights concern personal versus organizational identity (Ashforth & Mael, 1989), threats to identity (Elsbach & Kramer, 1996), organizational image and identification (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), organizational image as an end state (Alvesson, 1990), adaptation (Dutton & Dukerich, 1991), issue interpretation (Gioia & Thomas, 1996), or member commitment (Whetten, Lewis, & Mischel, 1992), identity and image have acquired the status of key concepts employed to describe and explain individual and organizational behavior (see Whetten & Godfrey, 1998). In this article we focus attention primarily on the concepts of *organizational* identity and image.

Essential to most theoretical and empirical treatments of organizational identity is a view, specified by Albert and Whetten (1985), defining

identity as that which is central, enduring, and distinctive about an organization's character. Scholars have predicated virtually all later treatments of organizational identity on these definitional pillars. In contrast, scholars have seen organizational image as a broader concept, which includes notions involving the ways organization members believe others see the organization (Dutton & Dukerich, 1991); fabricated, projected pictures aimed at various constituencies (Bernstein, 1984); and the public's perception of a given organization (Berg, 1985).

In this article we argue that there is a close reciprocal relationship between organizational identity and various forms of image—a relationship that augurs for some reconsideration of the bases for the normally accepted conception of identity. We argue further that this reconsideration is important, because the consequences of adhering to the now taken-for-granted conception have implications not only for our ways of thinking about organizations and their members but especially for the ways in which we think about how organizations change. This is particularly the case as organizations deal with increasingly complex and turbulent environments and as the role of the media in organizational life becomes more pronounced.

Our main contention is that organizational identity, contrary to most treatments of it in the literature, is actually relatively dynamic and

---

We thank Samia Chreim, *AMR* special issue editor Jane Dutton, Martin Kilduff, Kristian Kreiner, Dave Lepak, Mette Morsing, Gary Weaver, and three anonymous *AMR* reviewers for constructive comments on earlier versions of this article.

that the apparent durability of identity is somewhat illusory. We argue that the seeming durability of identity is actually contained in the stability of the *labels* used by organization members to express who or what they believe the organization to be, but that the meaning associated with these labels changes so that identity actually is mutable. Therefore, we reconceptualize organizational identity as a potentially precarious and unstable notion, frequently up for redefinition and revision by organization members. We argue that the instability of identity arises mainly from its ongoing interrelationships with organizational image, which are clearly characterized by a notable degree of fluidity. Perhaps most important, we argue further that the instability of identity is actually adaptive in facilitating organizational change in response to environmental demands.

Although in recent theory and research on organizational identity one finds acknowledgment of its potentially changeable character (see the conversations in Whetten & Godfrey, 1998), scholars continue to downplay, underplay, or inadequately develop the implications of reconceptualizing identity as dynamic. Certainly, the presumption of stability has allowed researchers to more easily develop measures of an organization's identity, but we have come to a point in the theoretical development of the concept at which we need to account for its dynamism.

We first offer a brief exploration of the nature of organizational identity by weaving together multiple views from the literature; we then offer an overview of multiple forms of organizational image, followed by a description of the interrelationships between identity and image. We develop a depiction of the processes by which identity becomes unstable and mutable because of its complex interrelationships with image. Our initial approach to this depiction has its roots in realist ontological assumptions (i.e., it presumes some substantive basis for identity), suggesting a view of identity as changing incrementally. We then invoke several alternative views that not only help to produce an enhanced, multiperspective understanding of the nature of identity (Gioia & Pitre, 1990; Schultz and Hatch, 1996) but also serve to clarify and dramatize the degree to which identity can become malleable. These two alternative perspectives (a revisionist history view and a postmod-

ern view) are predicated on nominalist ontological assumptions (i.e., they presume that identity is a subjective, socially constructed phenomenon).

Taken together, these three perspectives lead to some provocative implications for our conceptualization of identity—implications that motivate a constructive attempt to reconcile a seeming paradox concerning the relationship of organizations and their environments. On the one hand, the creation and maintenance of an apparently enduring identity are essential to long-term success (Albert & Whetten, 1985; Collins & Porras, 1994); on the other hand, organizations must possess the ability to adapt quickly to increasingly turbulent environments as an essential condition for well-being and even survival (Brown & Eisenhardt, 1997; D'Aveni, 1994; Eisenhardt, 1989; Gustafson & Reger, 1995). Given the preference for order and stability in light of the need for change, one might thus reason that organizations must learn to change and yet somehow stay the same (cf. Gagliardi, 1986). Through the concept of "adaptive instability," we provide an alternative reading on change in modern organizations that demonstrates that existence within this paradox is possible and that, in fact, organizations can accomplish change despite implied threats to the ostensibly enduring nature of their identities. The result of our analysis is a heightening of the sense that identity and image are indeed key notions but that these concepts and their interplay are much more complex and elusive than current treatments would cast them.

## ORGANIZATIONAL IDENTITY

Organizational identity is typically taken by scholars to be an organization's members' collective understanding of the features presumed to be central and relatively permanent, and that distinguish the organization from other organizations (Albert & Whetten, 1985). Core features of identity are presumed to be resistant to ephemeral or faddish attempts at alteration because of their ties to the organization's history. Gagliardi argues that the main strategy of an organization is usually geared to maintaining its identity, perhaps especially under threatening conditions of change (although he also notes that organizations "usually change to remain what they have always been . . . [they] must change in

order to preserve identity" [1986: 124–125]). Yet, this paradoxical statement nonetheless suggests that identity is not, and indeed cannot be, enduring in any strict sense, even though it apparently retains continuity in its essential features. There must be fluidity to the notion; otherwise, the organization stagnates in the face of an inevitably changing environment.

In examining the fluid nature of identity, it is useful to differentiate between an enduring identity and an identity having continuity. Whereas Ashforth and Mael (1996) see the two concepts as synonymous, we believe the difference is subtle, yet theoretically important. The notion of an identity that is enduring implies that identity remains the same over time—that it has some permanency. An identity with a sense of continuity, however, is one that shifts in its interpretation and meaning while retaining labels for "core" beliefs and values that extend over time and context.

Identity is imputed from expressed values, but the *interpretation* of those values is not necessarily fixed or stable. Interpretations change, so invocations like "We stand for service!" or "We are an innovating company" mean different things to different groups at different times. There is a reassuring continuity for members (and also for interested external constituents) in saying that their mission or central values stay the same, but the representations and translations into action take different forms over time. Thus, even though the core appears stable, it is effectively in flux because of its practical ambiguity (allowing for flexible interpretations; see Gioia & Chittipeddi, 1991) and its complexity (allowing a repertoire of values to fit many instances; see Reger, Gustafson, DeMarie, & Mullane, 1994). A continuous feature of Hewlett-Packard's identity for many decades, for instance, has been based on the idea of the "H-P Way" as an expression of core values. Yet, the meaning of the specific values and actions associated with the "H-P Way" has changed many times over the years (see Collins & Porras, 1994), to arrive at its current form of elaboration (see [www.hp.com](http://www.hp.com)).

It is also important to recognize that identity, even at the individual level, is a social construction (Gergen & Davis, 1985), deriving from repeated interactions with others (Cooley, 1902). This feature of identity has been at the heart of most theory and research on social and individ-

ual identity (Ashforth & Humphrey, 1995; Ashforth & Mael, 1996). For instance, James, as long ago as 1918, noted that people have markedly different identities for different roles and situations. As Weick puts it, "Identities are constituted out of the process of interaction. To shift among interactions is to shift among definitions of the self" (1995: 20). Similarly, Giddens (1991) noted that self-identity presumes reflexive awareness over time (i.e., identity must be actively created and sustained through interactions with others).

Thus, a sense of continuous formulation and preservation of the self through interaction is essential to notions of individual identity. This is an important recognition not only for individuals but also for organizations, because organizational identity is constructed via similar processes of interaction with outsiders—for instance, customers, media, rivals, and regulatory institutions (cf. Ashforth & Mael, 1996; Berg & Gagliardi, 1985; Fombrun, 1996; Gioia, 1998). As Fiol states in her anthropomorphic example of an acute care teaching hospital undergoing change in its identity, "You can no longer ask only me or look inside of me to understand my identity. You can also no longer take a single snapshot of me at one point in time and believe you have captured my identity" (1998: 68).

All of these views of organizational identity suggest that it is not only a complex phenomenon but also one that can vary with the context for which it is expressed (Fiol, Hatch, & Golden-Biddle, 1998; Wilkins, 1989). A sense of continuity in the self-interpretation of an organization in relation to its environment might prevail, but identity is nonetheless inherently dynamic. Such observations raise questions about the typically assumed durability of identity—an assumption that becomes more problematic when we consider the concept of organizational image and its relationships with identity.

## ORGANIZATIONAL IMAGE

Organizational image has been the subject of many different conceptualizations and definitional debates. Dutton and Dukerich (1991) argued that organizational image is the way organization members believe others view the organization (although Dutton et al., 1994, appropriately relabeled this particular definition of image *construed external image*). Whetten et al.



(1992) took some issue with this definition and argued instead for defining image as the way "organizational elites" would like outsiders to see the organization. This orientation highlights top management's concern with projecting an image of the organization that is based (ideally) on identity. Such a "projected image" could be a bona fide attempt to represent essential features of organizational identity to others. It could also take the form of the projection of a desired future image (Gioia & Thomas, 1996) that communicates to insiders and outsiders a vision to be achieved.

Projected image, however, might also encompass attempts to convey a socially desirable, managed impression that emphasizes selected aspects of identity; it could even conceal or misrepresent identity. In fact, Bernstein (1984) held that image should be defined as a construction of public impressions created to appeal to an audience (and not necessarily the attempt to represent some ostensible reality). All these views, however, take image to be essentially an internal conception—that is, perceptions held or communicated by insiders.

Berg (1985) took a decidedly more external approach by focusing on perceptions held by outsiders. He defined image as the public's perception or impression of an organization, usually associated with a given action or event (which we term an external *transient impression*). This definition is related to Fombrun's (1996) definition of reputation as the collective judgments (by outsiders) of an organization's actions and achievements. Reputation can be distinguished from transient impressions in that the concept of reputation implies a more lasting, cumulative, and global assessment rendered over a longer time period; transient impressions concern more limited and/or ephemeral events.

To further complicate the conceptualization of image and its relationship with identity, in other disciplines scholars treat the notions of image and identity somewhat differently from those in the field of organizational study. In the fields of public relations and marketing, for instance, researchers employ the concepts of corporate identity, corporate image, and image management in their attempts to understand a corporation's relationship with its constituents (Brown & Cox, 1997; Grunig, 1993; Van Riel & Balmer, 1997). Corporate identity (actually, a form of projected image, despite the label) scholars focus on how

the "central idea" of a corporation is presented to its various constituents to achieve the corporation's strategic goals (Olins, 1995). Those in the corporate identity field are most concerned with visual representations of the corporation emphasized through the design and management of corporate symbols and logos (Hatch & Schultz, 1997; Olins, 1989). Although the concept of corporate identity is closely related to Bernstein's (1984) conception of a projected image, in recent work on corporate identity, van Riel and Balmer (1997) and Hatch and Schultz (1997) argue that projection of identity is equally important to both internal and external constituents. Projected images, however, might be differentiated from corporate identity in that projected images typically are associated with specific contexts, events, issues, and audiences; corporate identity usually is taken to include all verbal, graphic, and symbolic representations used by a company in its managed, corporate-level communication with various constituents.

We have summarized these multiple—sometimes overlapping and even conflicting—forms of image in Table 1. These differing notions suggest that image is a wide-ranging concept connoting perceptions that are both internal and external to the organization (see also Boorstin, 1961), as well as perceptions that are both projected and received. In fact, Grunig usefully explicates such divergent perspectives by making a distinction between image "as something that a communicator creates—constructs and projects or gives to other people . . . a message produced by the organization" (1993: 126) and an alternative notion of image wherein "receivers construct meaning—images—from their personal observations of reality or from the symbols given to them by other people . . . image as some sort of composite in the minds of publics" (1993: 126).

We next employ these various forms of image to provide a theoretical description of the processes by which identity and image are interrelated. These interrelationships (which we present in narrative form but also represent graphically as a dynamic process model) strongly suggest the fluidity of identity. Following the presentation of this process model, we bring the revisionist history and postmodern perspectives to bear on the question of how image and identity are interrelated, and we ex-



**TABLE 1**  
**Forms of Image**

Label	Definition in Literature	Representative Examples
Construed external image	Organization members' perceptions of how outsiders perceive the organization	Dutton & Dukerich (1991) Dutton, Dukerich, & Harquail (1994)
Projected image	Image created by an organization to be communicated to constituents; might or might not represent ostensible reality; singular image of the organization	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
Desired future image	Visionary perception the organization would like external others and internal members to have of the organization sometime in the future	Gioia & Chittipeddi (1991) Gioia & Thomas (1996)
Corporate identity	Consistent and targeted representations of the corporation emphasized through the management of corporate symbols and logos; strategically planned and operationally applied internal and external self-representation	Olins (1989) van Riel & Balmer (1997)
Transient impression	Short-term impression constructed by a receiver either through direct observation or interpretation of symbols provided by an organization	Berg (1985) Grunig (1993)
Reputation	Relatively stable, long-term, collective judgments by outsiders of an organization's actions and achievements	Fombrun (1996) Fombrun & Shanley (1990)

plore the consequences for the reconceptualization of identity.

### IDENTITY-IMAGE INTERRELATIONSHIPS

Image in its multiple guises provides a catalyst for members' reflexive examination of their organizational self-definition. Image often acts as a destabilizing force on identity, frequently requiring members to revisit and reconstruct their organizational sense of self. To examine the processes by which identity becomes interrelated with, and susceptible to, the influence of image, we begin with the assumption that organization members (especially top management members) have developed some sense of "who we are as an organization" (Albert & Whetten, 1985) and have communicated that identity to internal and external constituencies. Over time, organization members receive feedback about their organizational portrayal, or some event occurs that makes identity concerns salient (cf. Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Kramer, 1996). Because organization members

are simultaneously also members of external groups (e.g., as customers, as members of special-interest groups monitoring the organization's actions, or simply as audiences for media portrayals of their company), and thus sensitized to outsider views of their own organization, the tendency to compare their views of their organization with others' views of the organization is heightened further (Hatch & Schultz, 1997).

Shell Oil's experience with the burgeoning controversy over its plan to dispose of the mammoth Brent Spar offshore storage and loading platform by sinking it in the Atlantic provides a good example of these processes in action. The original plan was opposed by Greenpeace, and eventually by national governments in northern Europe, as environmentally unsound. The controversy and negative feedback not only influenced Shell ultimately to reconsider and revise its plan but also to reconsider its own identity. Shell asked a series of self-reflective questions, prompted by the images it projected to the public and the images conveyed in return in revis-

ing its identity to that of a more socially responsible business practitioner (see [www.shellexplor.brentspar.com](http://www.shellexplor.brentspar.com) for a detailed corporate report).

Figure 1 presents a skeletal depiction of the processes by which various forms of image are likely to destabilize and foster changes in identity. As is the case with most process frameworks, however, Figure 1 presents a distilled, somewhat sterile, and even overly rational depiction of a process that is, in actuality, a richer, more complex, more subtle, and often more tacit process. Within this simplified theoretical portrayal, we have included several representative questions as a way of highlighting and illustrating some of the key comparisons that members make between identity and image.

When information from outsiders conveys an unexpected transient impression (Berg, 1985; Grunig, 1993) or reputation (Fombrun, 1996), organization members are prompted to compare their identity and image. Who we believe ourselves to be as an organization is partly based on how others see us (cf. Cooley, 1902; Gergen & Davis, 1985), so feedback from outsiders concerning the impression we are making on them prompts us to look at our own sense of self and to assess the similarity of the two views. This assessment specifically involves an explicit or implicit comparison between identity and construed external image (Dutton et al., 1994). Rhetorically, the comparison might be framed in terms of Albert and Whetten's fundamental self-reflective question, "Who are we as an organization?" (although it is theoretically more revealing to cast the question as "Who do we think we are?" or even "Who do we think we should be?"), and the parallel other-reflective questions, "Who do they think we are" and "Who do they think we should be" (see Dutton & Dukerich, 1991, for a classic example).

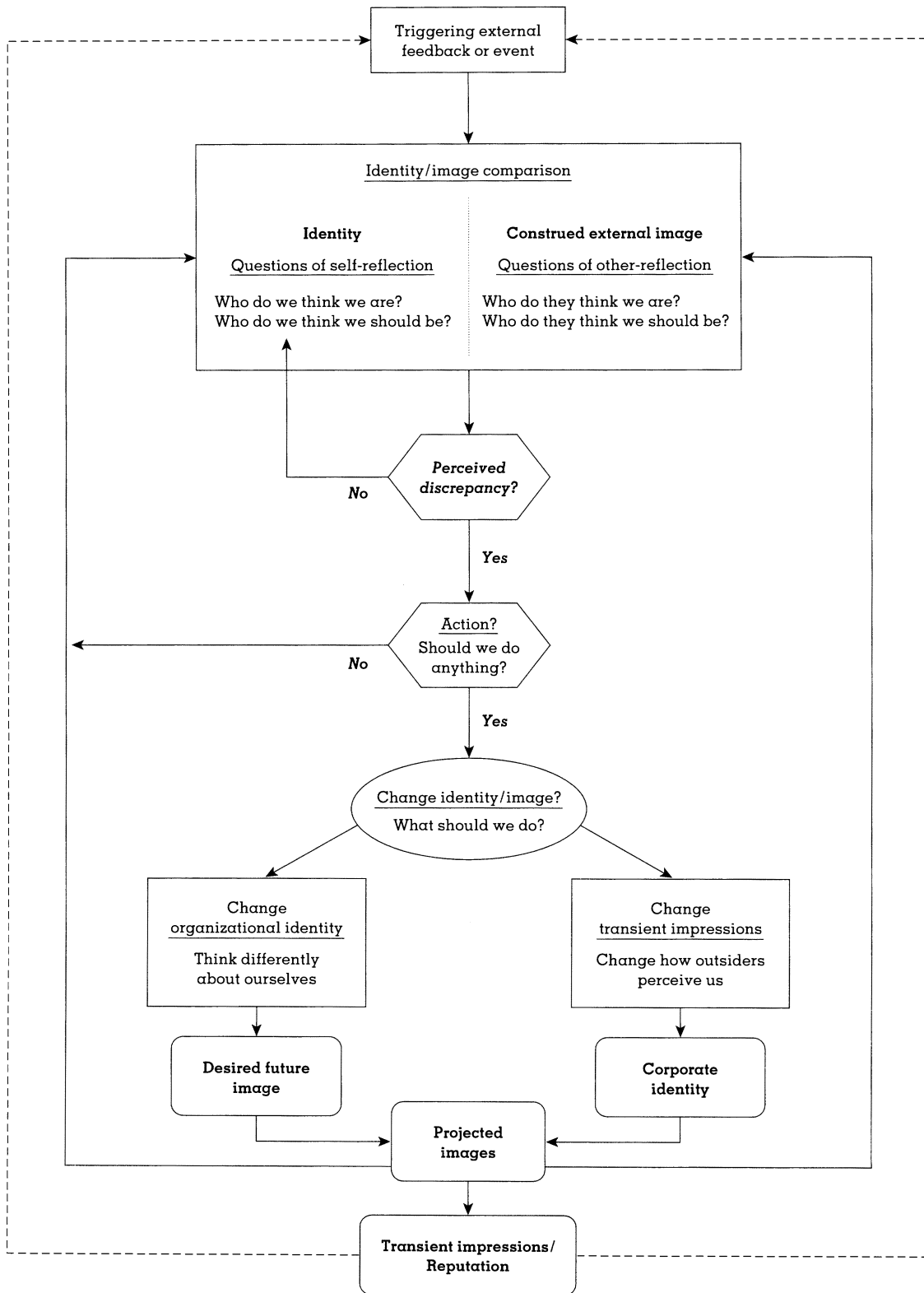
If the outcome of this comparison is a sense that there is no discrepancy between the two perceptions—that the way "we see ourselves" corresponds with how "others see us"—then identity is affirmed, and no apparent need for change exists. This was Shell's initial response after receiving approval from the British government to sink the Brent Spar in the North Atlantic. If this comparison, however, results in a sense that the way "we see ourselves" is inconsistent with how we think "others see us" (i.e., there is a discrepancy between identity and construed external image), then several implicit or explicit

questions arise (e.g., "Should we be concerned about this mismatch in perceptions?" "Do we need to take action to resolve the discrepancy?"). One possibility is that organization members will see the discrepancy as acceptable or not worthy of the effort needed to reconcile the differing perceptions (e.g., negative feedback from a stakeholder group not deemed important to the organization's self-definition or mission); they might therefore elect to do nothing ("We can live with it"), with no further considerations or implications for identity, which was Shell's early response to Greenpeace's objections.

Alternatively, however, the discrepancy could be seen as important by top management and a decision made to take some action to resolve it. This occurred at Shell after Greenpeace occupied the Brent Spar, leading to widespread media attention, public awareness, and objection by the German government. Such a decision suggests two major options: (1) change something about the way we see ourselves (i.e., change aspects of our identity) or (2) attempt to change the way others perceive us (i.e., change others' external impression/reputation). If the discrepancy is pronounced and consequential, it can suggest the need to reevaluate and change aspects of identity, which ultimately occurred at Shell. Because direct interventions or exhortations to members to alter their conceptions of the organization are unlikely to be effective (Reger et al., 1994), a viable alternative for top management is to project an attractive vision in the form of a desired future identity. For instance, Shell created websites and published a set of revised guiding principles, the *Report to Society*, portraying itself as not only technically competent but also as socially sensitive. Such desired future images can serve to "pull" identity into subsequent alignment (Gioia & Thomas, 1996). A public declaration of that future image also can signal to outsiders that the organization is changing; thus, the projection of a compelling future image can directly affect both identity and construed external image, as well as external perceptions of the organization (Figure 1).

If top management members decide, however, that the identity-image discrepancy should be resolved instead by attempting to change how outsiders perceive the organization ("We need to get them to see us the way we would like"), they can attempt several tactics. First, they can

**FIGURE 1**  
**Process Model of Identity-Image Interdependence**



project an image to their outside constituencies that more clearly or more strongly conveys their conception of the organization's identity. Such an attempt at strategically altering images of the organization to better communicate the organization's sense of identity—a central function of an organization's corporate identity program—is aimed at influencing outsiders' perceptions to be better aligned with self-definitions. Shell's initial response to the negative publicity, for instance, involved numerous corporate identity efforts aimed at helping outsiders see who the "real Shell" was.

Second, top management members can project images aimed not at better communicating identity but at highlighting and emphasizing certain socially desirable aspects of their identity, thus attempting to manipulate outsider perceptions by engaging in organizational impression management. For example, Shell projected images aimed at highlighting its engineering identity and scientific prowess, as well as calling repeated attention to its core principles.

Last, in the extreme, the organization can project patently false images in an attempt to misrepresent the organization to its publics. In the Brent Spar case, Shell did not make a concerted effort to misrepresent itself to external audiences. In an interesting twist, however, Greenpeace—Shell's original protagonist in the conflict—did supply misinformation to the media in an attempt to misrepresent Shell's image. This misinformation concerning the alleged volume and toxicity of the Brent Spar's contents was eventually refuted, enabling Shell to regain credibility.

Regardless of the initial purpose of the projected images, however, outsiders develop their own images (transient impressions) of the organization from their idiosyncratic interpretations and from other available information obtained from media sources and other agents (Fombrun & Shanley, 1990). Thus, organizationally projected images are likely to have more indirect effects via subsequent feedback to the organization, depending on how the constituencies and other intermediaries interpret them. In some cases the external audience might indeed affirm the organization's image projection. More likely, however, is some alteration of the projected image as intermediaries transmit, distort, add to, and otherwise modify it (into a *refracted*

*image*, in Rindova & Fombrun's, 1998, terms) so that the identity/image comparison process recurs anew in cyclical fashion. For example, Shell launched a series of conversations with public constituencies—a process that prompted repeated reflection within Shell over the life of the Brent Spar saga (1991–1999).

It is important to note that either in trying to change identity or in trying to change others' perceptions, an organization's projection of some altered image for the consumption of insiders and/or outsiders is likely to influence and alter subsequent conceptions of identity because of the close relationships between image and identity. Even the projection of an intentionally false image arguably can influence later conceptions of identity. The essence of this aspect of the process is that projected images are received, given their own interpretations by constituents and intermediaries, and fed back to the organization, often in modified form, which subsequently affects insider perceptions of their own identity (connoted by the feedback loops in Figure 1; see also Fiol & Kooor-Misra, 1997). As Hatch and Schultz note, "Who we are is reflected in what we are doing and how others interpret who we are and what we are doing" (1997: 54).

There are some summary observations to make about this description of the process. First, organizational identity is not solely an internally determined concept. Identity involves interactions and interrelationships between insiders and outsiders and, perhaps especially, insider perceptions of outsider impressions. Construed external image, thus, is key to the process of initiating changes in identity; it represents organization members' interpretation of the feedback received from outsiders regarding the organization's fulfillment of expectations. It also represents the medium through which members determine how outsiders perceive the organization, thus affording a benchmark against which they can compare their own sense of the organization. In this way construed external image acts as the primary concept linking organizational self-definition through self-reflection with self-definition through other-reflection.

Second, the bases for asserting the interrelationships between identity and image are well established in the literature. In principle, those bases reach back at the individual level to Cooley (1902) and James (1918), and extend for-



ward at the organizational level to Albert and Whetten (1985), Dutton and Dukerich (1991), Dutton et al. (1994), Reger et al. (1994), Elsbach and Kramer (1996), Gioia and Thomas (1996), and the insightful synopses contained in Whetten and Godfrey (1998), among others. Assembling these essential processes into a coherent framework demonstrates that the relationships between identity and image create the potential, and often the likelihood, for a mutable identity.

In addition to these processes, wherein communicated image encourages (usually) incremental shifts in identity, there are other processes that tend to exacerbate and even accelerate changes in identity. In the following sections we highlight two perspectives—revisionist history and postmodernism—which provide alternative views augmenting the argument that identity is dynamic. Each suggests provocative conclusions about the effects of image on the stability of identity. Revisionist history offers a compelling demonstration that members typically reinterpret the past in light of current insider beliefs and outsider perceptions, which has the effect of making identity appear stable to perceivers, even as it changes. The postmodern perspective offers an unsettling argument for the relentless power of market and media images, which implies an extraordinary influence of images on identity over relatively short periods of time. Consideration of these arguments leads to further reflection about the nature of organizational identity and the implications for organizational change.

### Revisionist History, Identity, and Image

Just as organizational history is important to any change process, the revision of that history is equally important. Plausible change proposals by top management must be seen as somehow related to “who we have been,” yet proposals for major change usually imply some inconsistency with previous identity. Whenever the question comes up about “who we are” or, especially, “who we want to be,” not only do organization members revise their current perceptions of their organization (Ashforth & Mael, 1996), they also engage in a process of revising their current perceptions of the past (cf. Loftus, 1980). The “facts” of the past might not be in doubt, but their meaning always is.

All organizational history, in an important sense, thus becomes revisionist history. Both identity and image sustain only indirect inheritances from the past; other aspects of that inheritance are supplied by current orientations and (re)constructions of the meaning of past events. What organization members in earlier times took as “roots” are subjected to revised interpretations, as current needs or desired future image fuels the reinvention of the past. This process tends to foster the construction of a partially mythological history that modifies previous identity to conform to some image of a current or a desired future state. As old Hungarian folk wisdom puts it, “The future is not in doubt; it is the past we worry about.” Seen in this light, revisionist history has unavoidable implications; it virtually assures some infidelity to previous conceptions of identity.

When organizations design and launch a planned change effort, they frequently employ a visionary projected future image as an impetus and a guide for achieving some desired revision in their structure, process, performance, and prestige (Gioia & Thomas, 1996). Such images, which include symbolic representations of imagined future states that compromise present and past views, demand the reexamination of current identity. If the existing identity cannot be altered in some way, the change effort is unlikely to be successful.

Biggart’s (1977) study of the U.S. Postal Service’s reorganization effort is illustrative of the efficacy of revising the interpretation of the past. She found that executives charged with managing the change process pointedly discredited previously valued attributes of the organization (including former management styles, systems, structures, and even logos that were considered central to the organization’s self-definition) in favor of newly espoused attributes. Thus, they reevaluated organizational history and identity as out of touch with the times, and they reinterpreted it as a way of justifying and motivating the need for change (Chreim, 1998).

A related tactic for changing members’ ways of understanding their organization is to inject intentional ambiguity into a complacent organization to produce the necessary interpretive instability that creates opportunities for changing aspects of identity. When top managers induce “ambiguity-by-design” (Gioia & Chittipeddi, 1991), they tend to destabilize existing interpre-

tations and create a desire for resolution of the ambiguity (i.e., a desire for a revised way of understanding that can alter the existing interpretations now deemed to be unworkable and yet still connect with the organization's history; cf. Pondy & Huff, 1985). Top management can then fill the interpretational vacuum by offering a preferred view that lends structure to the equivocal setting (e.g., see Gioia & Chittipeddi's, 1991, example of a university's ambiguous "top 10" future image, or Barney's, 1998, example of Koch Industries' labeling itself as a "discovery" company, both of which fostered change and adaptation). Such revised images require a reconsideration of "who we have been" if members are to maintain their desire for continuity in identity, so revisions to the current interpretation of past identity occur. Ambiguity-by-design thus fosters consistency with, but departure from, the historical identity in need of current revision.

The upshot of the revisionist history perspective is the presentation of a view of identity as even more malleable than our process model suggests, simply because historical identity is susceptible to reinterpretation as organizations try to align their identities with current images. The attempts to maintain continuity with past understandings make identity appear stable to perceivers, even as it changes. The revisionist history view suggests that image strongly influences identity; the postmodern view, however, pushes that argument to the limit.

### The Postmodern Lens on Identity and Image

The implications of the blurred distinctions between identity and image are taken even further in a postmodern perspective. One finds the suggestion that image not only influences, but comes to dominate, organizational sensemaking in its most radical version in postmodern portraits of contemporary organizational life (Baudrillard, 1988, 1990; Hassard & Parker, 1993). In spite of the sophisticated vocabulary, the conclusion is simple: regardless of the starting point, everything ends up as image. More dramatically, everything ends up as *illusion*.

According to postmodernists, the usual portrayal of identity within a modernist tradition is one emphasizing the influence of origin (founding) and asserting that the sense of identity is held at a deep level in the cultural surround of

an organization (Schultz, 1992). In this traditional view there is a relatively fixed notion of the historical development of identity that assumes the persistence of an essential identity, despite changing events, times, and perceptions. Modernists, thus, see identity as the center anchor that endures and preserves its distinctiveness, despite the need for organizations to change. This identity is carefully projected onto the external environment, where it blends with "cultural capital" (Bourdieu, 1984) in the social construction of an image. Shifting images might, of course, influence the way organizational members perceive their identity but rarely are assumed to challenge the permanent core of the organizational identity.

This portrayal is markedly different from the dynamic, ephemeral, artificial, and even superficial portrait of organizational life in the postmodern literature, which stresses the process and predominance of image over claims of substantive bases for identity. In short, the relationship between identity and image is turned upside-down when seen through a postmodern lens; instead of emerging from organizational depth and origin, identity becomes a chameleon-like imitation of images prevailing in the postmodern marketplace. Organizational identity, thus, moves from a stable and distinct origin toward a copy of images of dominating organizations.

In their analyses, Baudrillard (1988) and Perniola (1982) have pursued this line of thought; they argue that identity is transformed into "image without identity" (Perniola, 1982: 59), because identity is replaced by simulations of external images (which Baudrillard terms *simulacra*). Identity no longer holds a distinct and persistent core of its own but becomes a reflection of the images of the present moment. These authors see these images largely as constructed and transmitted by mass media and professional communicators within a given context.

Thus, images themselves do not originate from some basic organizational reality but, rather, have been transformed through the pursuit of success in an increasingly volatile and hypercompetitive marketplace. Baudrillard (1988) particularly emphasizes this perspective, tracing the progression of image from (1) its beginnings as a reflection of some basic reality, to (2) a means of masking and perverting a basic



reality, to (3) masking an absence of reality, to (4) no longer bearing a relation to reality. As radical as such a depiction is, it points to the shifting nature of image and its distancing from original character. In this sense, image not only supplants identity; image and identity both end up as illusions.

Those holding a postmodern perspective, even in its less radical forms, see identity as most likely an illusion (Rosenau, 1992), albeit a necessary illusion—one required to reassure organization members. We work diligently, if perhaps unconsciously, at constructing identity similarly from day to day to maintain the belief that we are the same person or organization that we were yesterday. Only over the long run, by retrospectively bracketing experience (Weick, 1979), do we become aware that progressive changes have occurred.

Thus, postmodernists hold that given identity's susceptibility to the vagaries of image, the presumption that organizational identity "exists" and is deeply held by its members is better construed as an illusion. In this view the alleged abiding character of identity is instead cast as a comforting falsification intended to maintain a sense of consensuality where none might actually exist, because of the inherent fluidity associated with the production of an immediate, visible, changeable image. Given the superficiality, malleability, and influenceability of image in the postmodern view (Baudrillard, 1988; Schultz, 1992), the assertion that either image or identity is "enduring" is simply dismissed.

### Is It Really All Just Image?

If one considers the arguments about the interrelationships between identity and image, particularly from revisionist history and postmodern perspectives, one is confronted with increasing doubt or even skepticism about the viability of the notion of a stable organizational identity. At best, a bona fide identity appears to "exist" only in the first stages of an organization's history, but it soon becomes subject to the significant influence of image, perhaps ultimately to be transformed into an illusory image (if one accepts a radical postmodern position). This is a rather provocative portrayal of identity for scholars and practitioners. Is it accurate? Or is there some intellectual sleight-of-hand operating here? On the one hand, revisionist history

and the processes articulated by postmodernists constitute conceptually viable views, so it is important to acknowledge that shifts in identity and image can occur. On the other hand, there are some limiting reasons why these shifts are not necessarily carried to their extreme conclusions.

First of all, the organizational environment itself serves to constrain extreme changes in identity. The same environment that fosters shifts in identity in the first place (by reflecting altered images of an organization's preferred projections of identity) simultaneously operates to limit the degree of those shifts. Agents and institutions in the environment work to maintain some semblance of recognition and stability in the environment in which they deal. They would like to believe that organizations with which they interact are similar to what they were yesterday, so they seek to affirm stability in their own perceptions and, consequently, communicate a desire for nonradical shifts in identity and image. Organizations cannot construct just any arbitrarily chosen identity. Changes in identity are constrained within nonspecified, but nonetheless moderating, environmental bounds. One of the main assumptions in the population ecology perspective, for instance, is that organizations face strong internal and external inertial forces that hinder their attempts at adapting to environmental changes (Hannan & Freeman, 1977, 1984). Research has shown that there are certain conditions under which organizational inertia plays an even stronger role (e.g., in times of organizational decline; Cameron, Whetten & Kim, 1987; Whetten, 1981), thus making a complete shift of identity into image unlikely for many organizations.

Second, some research on threats to organizational identity implies that elements of identity remain separate from image for organization members, even during times of focused image management (i.e., when organizations are trying to achieve some desired image, such as membership in an elite group). Elsbach and Kramer (1996) found that university faculty members felt that some key aspects of their identity were threatened even when an esteem-enhancing image of the organization was portrayed (i.e., a high ranking in the *Business Week* survey). Such a ranking "implied that other central and valued dimensions of their organization were unimportant or undervalued" (1996: 468). Receiving the

ranking based on the success of the MBA program, for instance, threatened aspects of identity associated with the Ph.D. program. Thus, even in situations where an organizational image positively changes from that originally associated with the organization, identity can remain a distinct and important concept.

Finally, the fact that organizations have multiple identities in multiple contexts with multiple audiences not only undermines the idea of a holistic identity but also implies that neither identity nor image changes in a uniform or unified fashion. Identities consist of constellations of features and labels appropriate for different contexts and interactions. Yet, some of the labels are shared in common across different identities, which implies that meanings for the common labels are flexible enough to accommodate the differing demands of multiple possible contexts and audiences (e.g., customers, employees, and competitors). Still, the degree of change in meaning is likely to be inhibited, because companion identities are unlikely to be shifting together. Therefore, the multiple identities common in large, complex organizations actually can work to insulate the organization from wholesale alterations in the common core features of identity. Nonetheless, this self-same multiplicity also implies incremental shifts in the many facets of identity, thus maintaining identity in a state of flux and again suggesting that a stable, common identity cannot endure in any strict sense.

Taken together, the upshot of the arguments for the progressive transformation of identity into image (and perhaps into illusion), as well as arguments noting limits on such transformations, is that organizational identity is inevitably influenced by image but does not necessarily become image in some insidious fashion. Nonetheless, the overarching implication is that both identity and image are dynamic. The result of this dynamism and consequent instability is not as disheartening as it might sound, however. We argue instead that it is this very instability in identity that facilitates organizational adaptation to changes in internal and external environments.

### ADAPTIVE INSTABILITY

The basic concept of adaptive instability in organizational identity is a straightforward one:

as a consequence of its interrelationships with image in its various guises, organizational identity becomes dynamic and mutable. This instability in identity actually confers benefit to the organization, because it allows better adaptation to the demands of an environment that is itself undergoing continuous change. This notion builds upon the process description offered earlier, wherein organizational identity forms the basis for the development and projection of images, which are then received by outsiders, given their own interpretations, fed back to the organization in modified form, and subsequently affect insiders' perception of their own identity.

This reciprocal process of projection and modification accounts for the observations noted by both revisionist historians and postmodernists, but it is distinct in one critical way: the strong role of image does not result in the wholesale dissolution of identity over time and replacement with image or (in the extreme) illusion but, rather, in a kind of dynamism that fosters adjustment. With the notion of adaptive instability, we see the interrelationship between identity and image as mutually influencing and ultimately useful in aligning an organization's sense of self-definition with its environment. Without this recursive process, an organization would find itself trapped with an inevitably stagnant identity, unprepared to address demands that might have survival implications.

Identity change can occur either reactively or proactively. The interpretation of an organization's projected image(s) by outsiders most often results in a reactive examination of identity. An obvious, but nonetheless striking, example exists in the relationship organizations currently have with the media. Over time, an organization is subjected to multiple interpretations of its identity and image, most often transmitted through the media. This relationship results in a process of identity and image change, similar to the punctuated equilibrium processes described by Gersick (1991) and exemplified by Dutton and Dukerich's (1991) study of the New York/New Jersey Port Authority's attempts to reconcile its changing image with its strongly held identity.

Another example concerns IBM; IBM had both an identity and a reputation as a single-minded mainframe company, which hindered its ability to capitalize on the burgeoning PC market in the 1980s. Over a relatively short period of time, IBM

responded to its negative public impression—that of a ponderous giant unable to take advantage of a lucrative market exploited by smaller, more adroit companies. It shifted its identity into that of a multifaceted technology organization, ready to compete with smaller PC companies through advances in PC technology and expansion into such businesses as network computing and management consulting. IBM took a substantially new way of approaching business, which, in turn, changed the way it thought of itself and how others perceived it. The interplay of identity and image worked dynamically to foster a necessary change in IBM's basic orientation toward itself and the market; image influenced identity, which, in turn, influenced image. Unexpected disruptions and their associated reactive changes constitute the most obvious examples of identity-image interaction.

Other research, however, has demonstrated that organizations can also be proactive in inducing identity change, even in the absence of obvious external pressure or crisis. As previously noted, Gioia and Chittipeddi (1991) described a case wherein top managers intentionally introduced ambiguity into a change situation to destabilize a strongly held (albeit outmoded) identity in preparation for a strategic change effort. In a later study of the same organization, Gioia and Thomas (1996) found that the top managers sustained the ongoing change effort by projecting and touting a captivating future image (becoming a "top-10 public research university") to help guide the organization toward a new, desired identity. They projected this desirable future image on the assumption that the image would channel identity into alignment.

Such a proactive tack can facilitate change in an organization that is not (or is not likely to be) ready for the changes inevitably occurring in the environment, and it is based on the belief that an organization cannot change if it is complacent about its self-definition—a self-definition held to be maladaptive. To induce change, the organization must be destabilized and convinced that there is a necessity for a different way of seeing and being. This proactive stance acts to head off an eventual crisis by self-inducing a more moderate sense of urgency for change within the organization (a manifestation of Reger et al.'s, 1994, notion of tectonic change).

These two positions on adaptive instability—reactive and proactive—represent two sides of the same coin. Identity and image are dynamically and recursively interrelated; the organization's self-definition is inherently unstable, yet this instability is adaptive for the organization. The difference is one of agency; reactive change stems from the actions of outsiders, and proactive change is self-induced. Regardless of the nature of the change, these arguments suggest a reconceptualization of identity that has both theoretical and practical implications.

### Implications of a Mutable Identity for Theory and Research

In most writings on organizational identity, scholars use Albert and Whetten's (1985) definition, typically invoking the main dimensions of identity as that which is core, distinctive, and enduring. This definition has served us well as a good first approximation and point of departure for explorations into organizational identity. Yet, even as this definition has furthered investigations, it also has tended to impose limits on our ability to explore the concept's richness and dynamism. The foregoing discussion strongly suggests that because of the close relationships between identity and image, the characterization of identity as an enduring or stable notion becomes problematic, especially under conditions of change. Recognizing the socially constructed nature of organizational identity, and accounting for the implications of revisionist history processes and postmodernist considerations, imply the need for some alteration in the conceptualization of identity. The theoretical implication of acknowledging a socially constructed (and reconstructed) organizational identity is that even though we might use the same labels to describe the elements of a core identity, those elements are nonetheless subject to multiple and variable interpretations, which implies that identity changes with changing interpretations. Because we use the same labels over time to describe core elements of identity, it is deceptively easy to presume that identity is stable or enduring. The durability is in the labels, however—not in the interpretation of the meanings that make up the ostensible core.

We seem to have operated on an assumption that if some aspect of identity is core, it is, by definition, stable, and conversely, that if some



aspect is changing, it is almost, by definition, peripheral. We need to be careful of this presumption; because of the processes described earlier, even the core can shift, not only because of altered beliefs and values but also because of changing interpretations of persistent labels. Although we maintain a belief in "core" elements of identity, that belief does not imply that the core is some tangible entity. Because identity is not a "thing" but, rather, a concept constructed and reconstructed by organization members, it is theoretically important to avoid its reification.

All these considerations tend to render the traditional definition of organizational identity as too static to capture the pace of change of modern organizations. The guiding notion of a stable identity encourages researchers to continue to frame organizational identity as enduring, even as it becomes more apparent that identity changes over relatively short periods. Ironically, researchers continue to invoke the durability criterion, even as they acknowledge and produce evidence that identity is malleable—for example, Ashforth and Mael (1996), Dutton and Dukerich (1991), and Dutton et al. (1994). We would encourage researchers to be more open to the idea of a changeable identity. For cross-sectional studies, it is possible to act *as if* identity is stable. Such an assumption makes for parsimony, simplicity, clarity, and convenience in research reporting—and it has served us well. For longitudinal studies and more complex portrayals, however, we need to have the theoretical wherewithal to account for the dynamism of identity.

Another way to make this important point is to note that theoretical conceptions need to keep up with the changing character and form of modern organizations. Unless we revise and expand our theoretical assumptions, how might we account for "virtual organizations" (i.e., those temporary networks of people or organizations that come together quickly to accomplish a task and then dissolve, such as the temporary organizations assembled to make movies)? Such organizations are ephemeral by design, but they have a distinct identity. Similarly, how might we account for "hollow corporations" that outsource many of their operations, or organizations operating in volatile, hypercompetitive environments that seem to incorporate changeability into the definitions of themselves (e.g., Silicon

Valley companies)? How do we examine the identity of an organization like the Florida Marlins baseball team, which won the 1997 World Series and then was decimated in the space of months by the trading of key players? All these examples point to new ways of organizing, in which impermanence is a hallmark, and even a source of pride. Because these kinds of organizations are burgeoning, it becomes imperative to develop theoretical concepts that might more appropriately represent them.

The defining portrayal of identity is no longer represented by the assertion "This is who we are as an organization!" nor even by the question "Who are we as an organization?" Capturing the ambiguity and mutability of identity instead revolves around such questions as "Is this who we really are as an organization?" or, more provocatively, "Is this who we are becoming as an organization?" or even "Is this who we want to be?" These latter questions more adequately capture the important features of organizational identity as a negotiated, interactive, reflexive concept that, at its essence, amounts to an organizational work-in-progress.

It should be clear that identity will be called into question with increasing frequency in the modern and postmodern environment of organizations. Consequently, we believe that it is necessary to encourage the study of identity as something other than an enduring, reified concept. We need to study how organization members adapt to frequent information that suggests reconsideration of their organization's identity. We also need to better understand the interrelationships among different projections of identity and the feedback received by organization members. In particular, we need to investigate the processes by which discrepancies between identity and different types of image are reconciled (Corley & Gioia, 1999). In addition, we need to study how organization members work to maintain continuity in the interpretation of identity in the face of the increasing influence of image in a media-dominated environment (Alvesson, 1990)—for example, Canon Camera's "Image is Everything" ad campaign. Although we are skeptical of a radical postmodern view that identity soon becomes transformed into image and, ultimately, into illusion, we nonetheless believe that identity can shift relatively quickly because of its interrelationship with image. The mutability of identity demands not only

revised theoretical concepts but also revised empirical approaches.

### Implications of a Mutable Identity for Managers and Consultants

These theoretical considerations also have practical manifestations. They suggest that a strategic concern for organizations might be the management of instability in identity, rather than the more frequently touted idea of trying to maintain an identity perceived as fixed. Of course, the attempt to balance stability and instability in identity is both delicate and dangerous. In its most risky form, it can lead to the unintended substitution of faddish image for key values and can unwittingly produce the postmodern picture of identity as illusion (if managers are overly attuned to popular but potentially fleeting images in the media). Yet, successful accomplishment of this balance creates a sense of adaptiveness, affording the organization increased capacity for change, while maintaining a continuing sense of connection to central values.

Do we really believe that intentionally destabilizing identity for the sake of instigating change is a viable recommendation for top managers? Yes, as long as that attempt is guided by a compelling future image that remains sensitive to the maintenance of continuity in elements of identity that provide the necessary security to accomplish change. Such a recommendation stems from the recognition that identity change is not always triggered by events in high-velocity environments (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gustafson & Reger, 1995), by environmental jolts (Meyer, 1982), or by stigma (Fiol & Kooor-Misra, 1997; Sutton & Callahan, 1987), but also by proactive preparation for envisioned change to maintain viability.

We find two striking examples in the transformations of a former computer peripherals manufacturing firm in Pittsburgh and of the Danish hearing-aid manufacturer, Oticon. In the case of the computer peripherals manufacturer, the vice president of operations described how, in mere months, they transformed the organization from a hardware manufacturer into an Internet publishing firm by changing not only what they offered their customers but also their self-definition: "We had to think differently of ourselves in order to change from a product-

oriented company to a service-oriented firm" (personal conversation with vice president of operations, The Internet Group, May 1997).

At Oticon, the CEO—Lars Kolind—undertook the task of transforming the organization from a production-focused company to a service-focused company. Under the slogan "think the unthinkable," the company communicated a new identity through the use of "The Spaghetti Organization" metaphor and through the key symbols of a paper-free organization with flexible working environments (Morsing & Eiberg, 1998). The company shared this future image with the local media, who were then invited to talk with Oticon employees about their feelings toward the company's new image. Over the next several months, the projected Oticon image made international headlines. This intense external interest served to shake loose the old identity held by the organization's members and to move the company toward achieving the CEO's vision for an altered identity (Morsing & Eiberg, 1998).

Both firms, then, accomplished their transformations by projecting a new image of themselves and then working toward that image to transform identity (see Abratt, 1989; Balmer, 1995; and Dowling, 1994, for discussions of related issues in the corporate image literature).

If we take seriously the tenet that organizations must change, and if we take seriously the idea that bona fide change requires an alteration in some core beliefs about the character of the organization, then our conceptual representations, as well as our practical recommendations, must also specifically account for the malleability of identity. As is the case with many aspects of organizational change, consultants often play key roles in an organization's attempts to deal with identity change. Recasting identity as a more dynamic concept holds several implications for identity and image consultants, who deal primarily in the realm of "corporate identity." Their main intent is to project an image that captures the "central idea" of a corporation, expressing the core values of the company mainly through visual representations that also aid the corporation in achieving its strategic goals.

Given their vanguard role in corporate identity management, consultants are now beginning to recognize that the traditional, sequential process of identity management (identifying the

core beliefs, forming a visual image of the core, obtaining internal consensus for that image, launching the symbolic representation to the public, and, finally, "making it stick"; Olins, 1995: 63) becomes problematic when trying to account for the fluid and dynamic identity now characterizing many client organizations. No longer can they rely on the organization having a single, stable identity that can be identified, agreed upon, and easily projected. Instead, identity management now must involve the simultaneous formation of identity and image by linking internal preferences with internal and external projections and perceptions in a dynamic process. Here, the consultant's task is not only to figure out the corporate identity (or at least the identity that the corporation wants to project) but, concurrently, to assess what will be successful in the marketplace as a projected representation.

Thus, consultants find themselves in the often awkward position of trying to tell top managers what they would like to hear while also expressing what others would like the organization to be. Therefore, we argue that identity consultants now operate in a world that requires them to help define or even transform an identity in a way that simultaneously connotes stability and continuity with an adroit adaptiveness to the preferences and demands of multiple audiences and different situations. In other words, identity consultants find themselves at the crossroads of the paradox that organizations must execute the delicate balancing act of simultaneously changing while staying the same.

British Airways (BA) is an example of a company that has transformed its corporate identity and image with the assistance of identity consultants. As of the early 1990s, BA had become a running joke in the airline industry ("BA = Bloody Awful"). Its consulting firm confronted top management with the uncomfortable conclusion that BA harbored an identity that included a misplaced pride in the traditional British disdain for customer service (and was therefore suffering in a competitive business travel world that emphasized service). BA then transformed its expression of corporate identity by adopting a dynamic logo and a new slogan ("the world's favorite airline"), aimed at both insiders and outsiders, while also touting those nonproblematic features of identity that employees held dear. Along with other substantive and

symbolic changes, both audiences came to accept the projection; as of 1998, BA was the number one rated international business travel airline.<sup>1</sup>

The now more apparent relationships between corporate identity and image also have implications for the kinds of services offered by identity and image consultants and desired by organizations. Traditionally, identity and image management have developed as two separate types of professional services. Identity services were provided specifically by corporate identity consultants, whereas image management has been the purview of advertising and public relations (Fombrun, 1996). Consultants now are crossing the boundaries between identity and image management, however, by creating new services that necessarily integrate the concerns for both identity and image. These new services focus on integrating internal and external communication practices, while creating new forms of interactive relations between customers and organizational members. Fundamental to these changes is the recognition by consultants that shifting and multiple interpretations of identity must be reflected in the creation of the identity program itself. Taking a fluid approach to identity change implies that a "central" characteristic of identity might be its ability to shift and transform according to the context in which it is being expressed.

## CONCLUSION

With our questioning of the alleged enduring character of organizational identity, we have attempted to advance its conceptualization in a way that better represents the essential nature of perceptual life in organizations. The concept of identity is key to understanding modern organizations. In fact, acknowledging

---

<sup>1</sup> It also is interesting to note that BA more recently introduced yet another alteration in its corporate identity that can be seen as an attempt to balance stability and change. This new program symbolizes the multicultural diversity of "the world's favorite airline" in its use of a series of distinct tailfin designs, each created by leading designers from different countries and each clearly referring to a different national heritage. Stability is symbolized in a BA logo on the front of each airplane; change and multiple identities in the distinctive tailfins. The international attention devoted to the corporate identity campaign has clearly led to the increasing globalization of a formerly very British identity.



the interrelationships among identity and image allows the recognition that it is the very fluidity of identity that helps organizations adapt to changes. Accordingly, a concern of theorists and researchers is no longer solely the study of a durable organizational identity but also a concern for the implications of a mutable identity.

The necessity to change in order to adapt, but nonetheless to retain a sense that identity stays the same, has been argued by Gagliardi (1986). In his view, to preserve the character of identity, organizations, paradoxically, must change. We argue instead that the project of management is now different, because of the influential interrelationships between identity and image, and also because of the rise to prominence of image in the current era. The strategic concern of management is no longer the preservation of a fixed identity but the ability to manage and balance a flexible identity in light of shifting external images. Maintenance of consistency becomes the maintenance of *dynamic* consistency. Instability fosters adaptability.

## REFERENCES

- Abratt, R. 1989. A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1): 63-76.
- Albert, S., & Whetten, D. 1985. Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- Alvesson, M. 1990. Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11: 373-394.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. H. 1995. Labeling processes in the organization: Constructing the individual. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 17: 413-461. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Ashforth, B., & Mael, F. 1996. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In J. A. C. Baum & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 13: 19-64. Greenwich, CT: JAI Press.
- Balmer, J. M. T. 1995. Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1): 22-46.
- Barney, J. 1998. Koch industries: Organizational identity as moral philosophy. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 106-109. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baudrillard, J. 1988. Simulacra and simulations. In M. Poster (Ed.), *Jean Baudrillard: Selected writings*: 166-184. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Baudrillard, J. 1990. *Cool memories*. London: Verso.
- Berg, P. O. 1985. Organization change as a symbolic transformation process. In P. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*: 281-300. Beverly Hills, CA: Sage.
- Berg, P. O., & Gagliardi, P. 1985. *Corporate images: A symbolic perspective of the organization-environment interface*. Paper presented at the SCOS Conference on Corporate Images, Antibes.
- Bernstein, D. 1984. *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Eastbourne, UK: Holt, Rinehart & Winston.
- Biggart, N. W. 1977. The creative destructive process of organizational change: The case of the post office. *Administrative Science Quarterly*, 22: 410-425.
- Boorstin, D. J. 1961. *The image*. New York: Harper & Row.
- Bourdieu, P. 1984. *Distinctions: A social critique of the judgment of taste*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.
- Brown, T. J., & Cox, E. L. 1997. Corporate associations in marketing and consumer research: A review. *Corporate Reputation Review*, 1(1): 34-39.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. 1987. Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30: 126-138.
- Chreim, S. 1998. *Continuity and change in organizational identity: A process perspective*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
- Cooley, C. H. 1902. *Human nature and the social order*. New York: Scribner.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. 1999. *Reconciling scattered images: The consequences of reputation management for insider audiences*. Paper presented at the Third International Conference on Reputation, Identity, & Competitiveness, San Juan, Puerto Rico.
- D'Aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Dowling, G. R. 1994. *Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.

- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. 1996. Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the *Business Week* rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41: 442-476.
- Fiol, C. M. 1998. The identity of organizations. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 66-68. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiol, C. M., Hatch, M. J., & Golden-Biddle, K. 1998. Organizational culture and identity: What's the difference anyway? In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 56-59. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiol, C. M., & Kooor-Misra, S. 1997. Two-way mirroring: Identity and reputation when things go wrong. *Corporate Reputation Review*, 1(2): 147-152.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33: 233-258.
- Gagliardi, P. 1986. The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7: 117-134.
- Gergen, K. J., & Davis, K. E. (Eds.). 1985. *The social construction of the person*. New York: Springer-Verlag.
- Gersick, C. J. 1991. Revolutionary change theories: A multi-level exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16: 10-36.
- Giddens, A. 1991. *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. A. 1998. From individual to organizational identity. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sense-giving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12: 443-448.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. 1990. Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15: 584-602.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. 1996. Image, identity and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403.
- Grunig, J. E. 1993. Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19(2): 121-139.
- Gustafson, L. T., & Reger, R. K. 1995. Using organizational identity to achieve stability and change in high velocity environments. *Academy of Management Proceedings*: 464-468.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Hassard, J., & Parker, M. (Eds.). 1993. *Postmodernism and organizations*. London: Sage.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31: 356-365.
- James, W. 1918. *The principles of psychology*. New York: Holt.
- Loftus, E. 1980. *Memory*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Meyer, A. D. 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27: 515-537.
- Morsing, M., & Eiberg, K. (Eds.). 1998. *Managing the unmanageable for a decade: Oticon*. Working paper, Copenhagen Business School.
- Olins, W. 1989. *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Boston: Harvard Business School Press.
- Olins, W. 1995. *The new guide to identity*. London: Gower.
- Perniola, M. 1982. *Dazzling images*. Aarhus, Denmark: Sjakalen.
- Pondy, L. R., & Huff, A. S. 1985. Achieving routine in organizational change. *Journal of Management*, 11: 103-116.
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., DeMarie, S. M., & Mullane, J. V. 1994. Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19: 565-584.
- Reger, R. K., Barney, J. B., Bunderson, J. S., Foreman, P., Gustafson, L. T., Huff, A. S., Martins, L. L., Sarason, Y., & Stimpert, J. L. 1998. A strategy conversation on the topic of organizational identity. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 99-168. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. 1998. The eye of the beholder: The role of corporate reputation in defining organizational identity. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*: 62-66. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rosenau, P. M. 1992. *Post-modernism and the social sciences: Insights, inroads, and intrusions*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Schultz, M. 1992. Postmodern pictures of culture. *International Studies of Management and Organization*, 22(2): 15-35.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. 1996. Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organization culture studies. *Academy of Management Review*, 21: 529-557.
- Sutton, R. I., & Callahan, A. L. 1987. The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30: 405-436.
- van Riel, C. B., & Balmer, J. M. T. 1997. Corporate identity: The concept, its measurement, and management. *European Journal of Marketing*, 31: 341-355.

- Weick, K. 1979. *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whetten, D. A. 1981. Organization responses to scarcity—exploring the obstacles to innovative approaches to re-trenchment in education. *Educational Administration Quarterly*, 17(3): 80–97.
- Whetten, D. A., & Godfrey, P. (Eds.). 1998. *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whetten, D. A., Lewis, D., & Mischel, L. J. 1992. *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.
- Wilkins, A. L. 1989. *Developing corporate character: How to successfully change an organization without destroying it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [www.hp.com](http://www.hp.com)
- [www.shellsexpro.brentspar.com](http://www.shellsexpro.brentspar.com)

**Dennis A. Gioia** is professor of organizational behavior in the Smeal College of Business Administration, Pennsylvania State University. He received his doctorate from Florida State University. His primary theory and research interests focus on cognitive processes in organizations and the ways in which these processes are involved with sensemaking, influence, and organizational change. Recent concerns center on organizational identity, image, and reputation.

**Majken Schultz** is a full professor in the Department of Intercultural Communication and Management at Copenhagen Business School. She received her Ph.D. in organization theory from the Copenhagen Business School. She currently is heading a 4-year research project on the interrelations between organizational culture, identity, and image. Her research interests include the relations between organizational culture, identity, and image, as well as corporate branding and reputation management.

**Kevin G. Corley** is a doctoral candidate studying organizational behavior and organizational theory at the Smeal College of Business Administration, Pennsylvania State University. His current research interests involve organizational reputation and image management, as well as multilevel and cross-level issues in the study of identity.