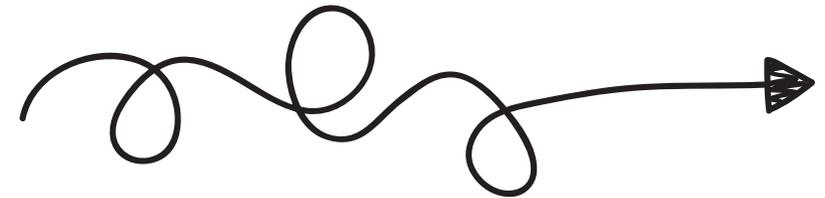


Am anfang dachte ich oh gott  
Museum?

**Man muss ständig  
an sich arbeiten,**



**um zu bleiben,**



**wer man ist.**

**Vom Stapferhaus  
Lenzburg**

**zum «Haus der  
Gegenwart»**

**Vergegenwärtigung einer  
bewegenden Identität**



**Weshalb läuft uns ständig die Zeit davon? Wie wichtig ist Geld für ein gutes Leben? Wie entscheiden im Supermarkt der Möglichkeiten? Das Stapferhaus Lenzburg schafft mit seinen Ausstellungen Räume zur Auseinandersetzung mit Gegenwartsfragen. In naher Zukunft soll das Stapferhaus zum «Haus der Gegenwart»\* werden: Das provisorische Zeughaus, wo die Stapferhaus-Ausstellungen seit 13 Jahren gezeigt werden und der Stiftungssitz auf Schloss Lenzburg sollen durch einen Neubau abgelöst werden, der am Bahnhof Lenzburg Büro- und Ausstellungsräumlichkeiten unter einem Dach vereint.**

**Als Kommunikationsverantwortlicher des Stapferhauses habe ich die Aufgabe, die Identität meines Arbeitgebers in die Öffentlichkeit zu tragen. In diesem Veränderungsprozess auf dem Weg zum «Haus der Gegenwart» drängt sich die Frage auf, woraus sich diese Identität überhaupt konstituiert: Wer sind wir, was tun wir, woher kommen wir und wohin gehen wir? In Gesprächen mit acht Personen, die alle in einem unterschiedlichen Verhältnis mit dem Stapferhaus in Verbindung stehen, mache ich für die Kulturkommunikation relevante Identitätsfragen exemplarisch sichtbar und verhandelbar. Die anschließende Theoriearbeit in Form einer Diskursanalyse befasst sich mit der Bewegung von statischen hin zu dynamischen Identitätskonzepten – mit Implikationen für die Kommunikationspraxis einer Kulturinstitution, die ständig an sich arbeitet, um zu bleiben wer sie ist.**

**\*Arbeitstitel**

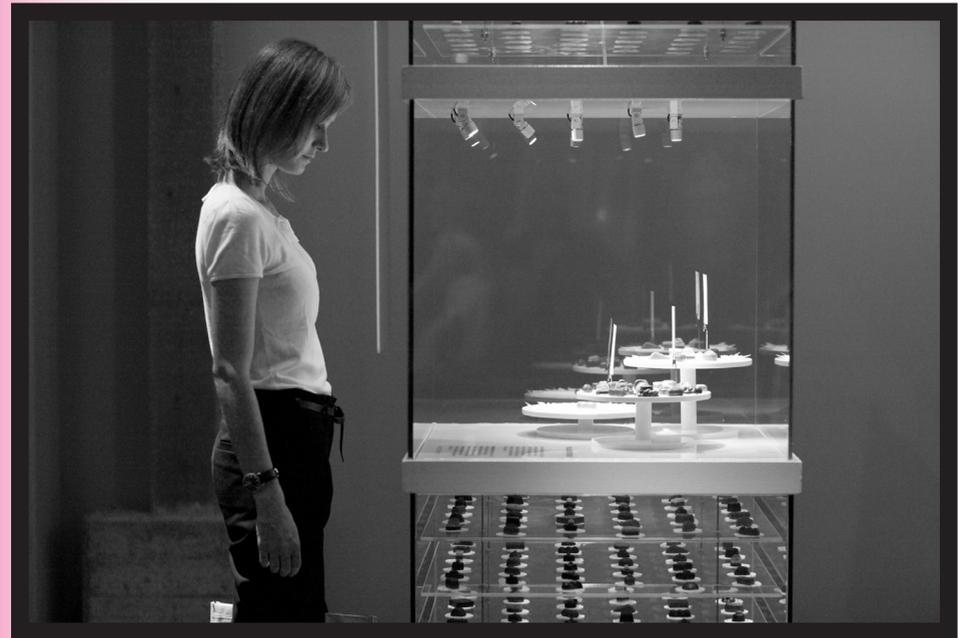
**Mentor**  
Basil Rogger

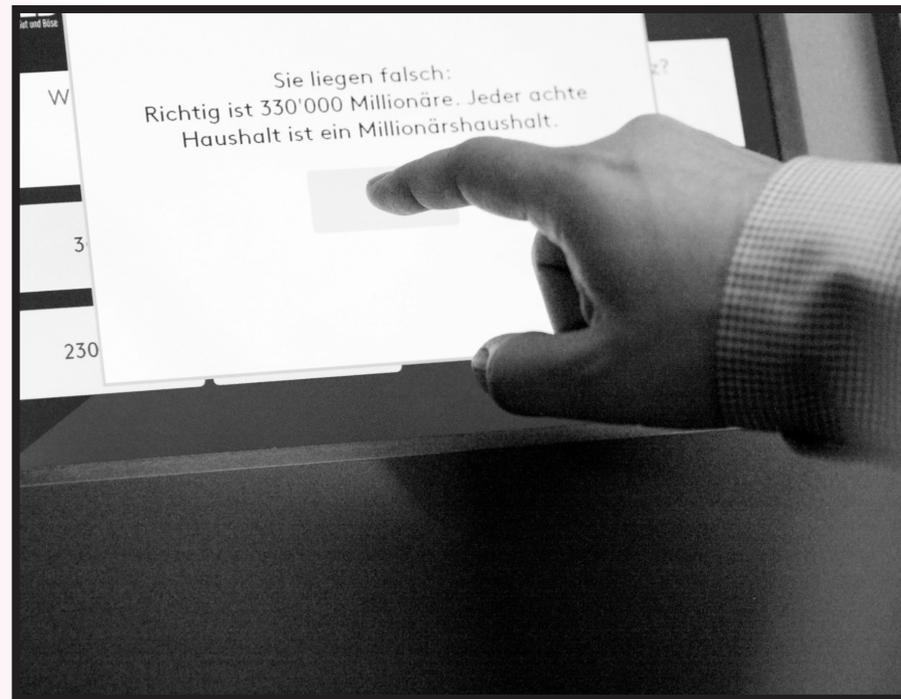
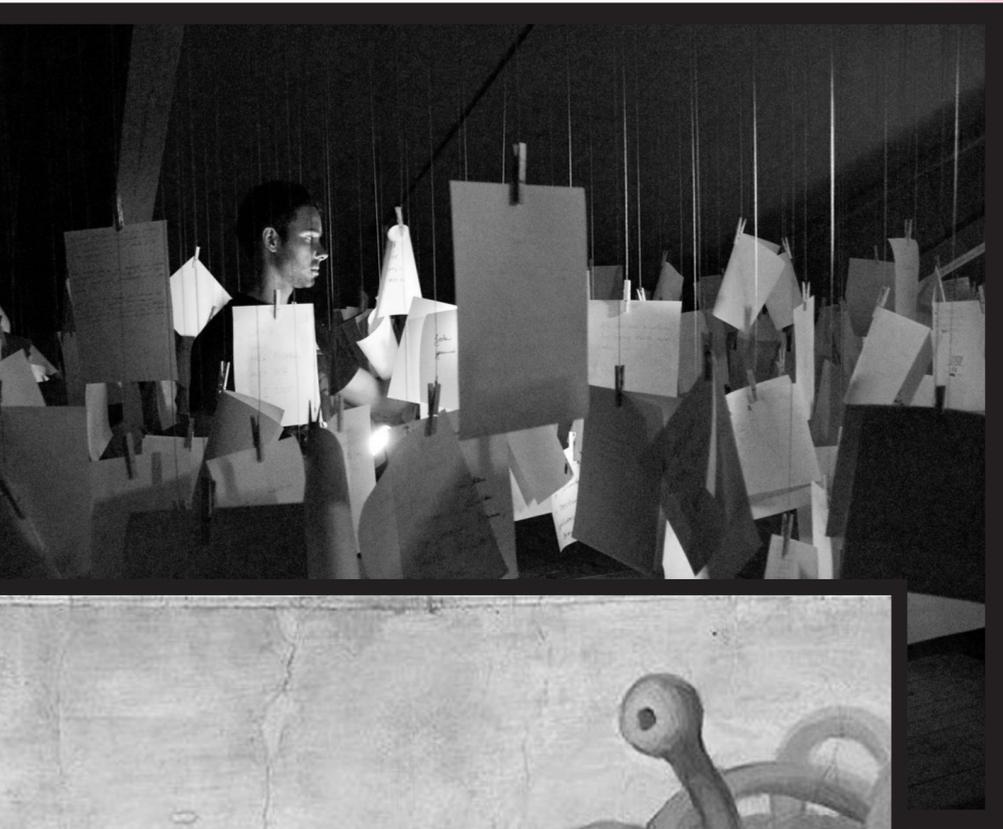
**Verfasser**  
Michael Fässler  
Viktoriarain 4, 3013 Bern  
079 543 91 94 / michaelfaessler@gmx.ch

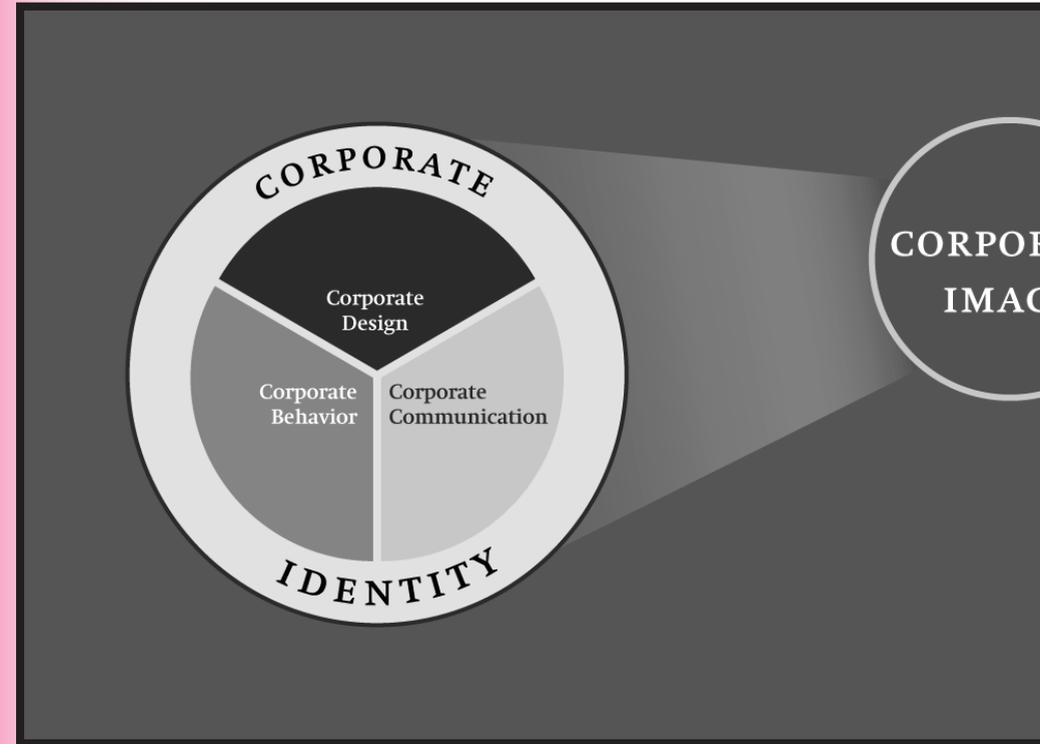
**Beteiligte Institution**  
Stapferhaus Lenzburg  
Schloss  
5600 Lenzburg











STAPFER  
HAUS  
LENZ  
BURG



STAPFER HAUS  
DER GEGENWART

# GELD

Jenseits von Gut und Böse

Halt! Sie sind falsch!

Ausstellung im Zeughaus Lenzburg  
Der Weg ist ab Bahnhof ausgeschildert:

Lenzburg | Ausstellung im Stockalperhaus

## Die vielen Facetten des lieben Geldes

SRF

Schweizer Radio  
und Fernsehen

NEWS

SPORT

KULTUR

UNTERHALTUNG

KONSUM

SCHWEIZ

REGIONAL

INTERNATIONAL

WIRTSCHAFT

## Ein Geldberg ist die neueste Touristenattraktion von Lenzburg

Montag, 10. November 2014, 7:52 Uhr

## Neues Museum wird konkreter

**KUNST** sda. Das Projekt für das in  
Lenzburg geplante «**Haus der  
Gegenwart**» der Stiftung Stapfer-  
haus liegt auf dem Tisch. Um das

Editorial → 20

## **Praxisarbeit Acht Gespräche**

Sibylle Lichtensteiger, Leiterin Stapferhaus,  
Detlef Vögeli, stv. Leiter Stapferhaus → 35

Beat Hächler, Direktor Alpines Museum,  
ehemaliger Co-Leiter Stapferhaus → 65

Walter Leimgruber, Kulturwissenschaftler,  
Stiftungsrat Staferhaus → 95

David Lüthi, Gestalter → 123

Martin Roth, Kommunikationsexperte → 143

Henryetta Duerschlag, Vermittlerin Stapferhaus → 169

Sabine Altorfer, Journalistin → 189

Hans Ulrich Glarner, Kulturchef Kanton Bern,  
ehemaliger Leiter Stapferhaus → 215

## **Theoriearbeit Diskursanalyse**

Bedeutung des Identitätsbegriffs in und für  
Organisationen und Implikationen dieser Interpre-  
tationen für die Kommunikationsarbeit von Kulturin-  
stitutionen → 251

## Editorial

«Guten Tag, ich arbeite im Stapferhaus Lenzburg. Stapferhaus, mit «pf», ohne «m». Wir machen Ausstellungen. Nein, kein Museum, wir haben keine Sammlung. Vielleicht kann man sich eine Ausstellung von uns eher wie ein Themenmagazin im Raum vorstellen: Wir laden ein breites Publikum ein, in inszenierten Raumwelten über die grossen Fragen unserer Zeit nachzudenken. Ja, dann kommen Sie einmal vorbei. Nein, viel mehr, bei der letzten Ausstellung «Entscheiden» waren es über 100'000. Ja genau, im Aargau, in diesem Zeughaus. Ach wirklich? Zwei Mal? Mit ihrer Mutter? Dann wissen Sie ja, wovon ich spreche.»

Ich arbeite seit vier Jahren als Kommunikationsverantwortlicher im Stapferhaus Lenzburg. Seit vier Jahren gerate ich in Verlegenheit, wenn mich jemand fragt, wer wir sind. Eine Kulturinstitution, die sich mit Ausstellungen nur mit Themen der Gegenwart auseinandersetzt, aber keine Sammlung hat und kunstfern arbeitet, ist in der Schweiz einzigartig – und erklärungsbedürftig. Ich bin im-

mer versucht, zuerst einmal zu sagen, was wir alles nicht sind: Wir machen keine Kunst, wir haben keine Sammlung, wir sind kein Museum. Kann sich eine Institution ex negativo definieren?

Identität ist eine Kraft, die gleichzeitig eint und trennt. Identität stiftet Gemeinschaft, gibt uns einen Platz in der Welt – und macht uns gleichzeitig deutlich, wo die Trennlinie verläuft. Ich höre dort auf, wo du beginnst.

Identität ist ein Gefäss, das gefüllt werden will: Mit Zeichen, mit Sprache, mit Bildern, mit Geschichte(n), mit Bedeutung, mit Leben. Identität ist ein Blick in den Spiegel. Identität ist ein Kapital, um auf dem Aufmerksamkeitsmarkt mehr Likes zu erhalten als die anderen.

Als Kommunikationsverantwortlicher ist es meine Aufgabe, eine Identität, die gegen innen fragil und multipel sein mag, entschieden und konzise nach aussen zu tragen. Identität ist ein Kleid, das man sich schneidern kann. Damit mein Gegenüber beim Smalltalk irgendeinmal weiss, wovon ich spreche, wenn

ich sage: «Ich arbeite im Stapferhaus Lenzburg».

Wie kann ich die Identität meines Arbeitgebers ergründen? Die Blickrichtung ist naheliegend, in meiner Branche gibt es einen Begriff dafür: *Corporate Identity*. Was in der Realität aus Ecken und Kanten, aus Höhen und Tiefen besteht, wird flach gemacht. Identität ist ein Schema, das abgefüllt werden kann. Was bleibt aber von der Identität Stapferhaus Lenzburg übrig, wenn man die Corporate Communications, das Corporate Behaviour und das Corporate Design wegschält, wenn die Corporate Colour magenta langsam ausbleicht? Woraus besteht der Kern dieser Identität – in der festen Annahme, dass es diesen Kern überhaupt gibt?

Ich glaube, dass es im Moment ein sehr hohes Bewusstsein gibt für eine Form von Stapferhaus-Identität, auch wenn das vielleicht nicht alle genau gleich formulieren würden, sagt Sibylle Lichtensteiger, Stapferhaus-Leiterin → ab Seite 35.

Das Konzept der *organisationalen Identität* existiert erst seit der Mitte der Achtzigerjahre. Die beiden Wissenschaftler Stuart Albert und David Whetten bedienten sich bei der Theoriebildung mangels Alternativen bei Texten und Konzepten aus der Psychologie und Soziologie – Texte also, die ursprünglich für Menschen und nicht für Organisationen geschrieben wurden. Die Folgen sind tiefgreifend und absehbar: Organisationen sind auch nur Menschen. Man spricht bis heute vom Charakter einer Organisation, von Geburtsstunden und von Wachstumsphasen. Organisationen haben Lebensläufe. Aus dieser Perspektive drängt sich die Frage geradezu auf: In welchem Lebenszyklus befindet sich das Stapferhaus Lenzburg? Ist es Early Adopter oder Best Ager?

Das Stapferhaus Lenzburg wurde 1960 als «Stätte der Begegnung und geistigen Auseinandersetzung» gegründet. Als Namensgeber diente Philipp Albert Stapfer, Diplomat, Theologe, Politiker, Bildungsminister, Kulturminister, ein Visionär des neunzehnten Jahrhunderts: Man sagt, er war seiner Zeit voraus.

In den ersten 30 Jahren der Institutionsgeschichte fand die «geistige Auseinandersetzung» im Stapferhaus hinter verschlossenen Türen auf Schloss Lenzburg statt: Verschiedene gesellschaftliche Gruppen diskutierten unter Ausschluss der Öffentlichkeit über den Zustand der Schweiz und der Welt, Offiziere trafen auf Rüstungsgegner, Forstwarte auf Umweltschützer. Im Hintergrund immer die Frage: Wie wollen wir (zusammen)leben?

Doch eine Gesellschaft verändert sich. Und mit ihr die Organisationen, die über diese Gesellschaft nachdenken. Im Idealfall.

Seit den Neunzigerjahren findet die «geistige Auseinandersetzung» gemeinsam mit einem breiten Publikum statt. Die Form hat sich vom round table hinter verschlossenen Türen zum round table in Ausstellungen gewandelt. Man hat das breite Publikum gerufen, und das breite Publikum kam in Massen. Und es kommt noch immer.

Mit 55 Jahren ist das Stapferhaus seinen Kinderschuhen entwachsen, befindet sich

aber dennoch im permanenten Unruhestand: Nicht, weil die Zeit, die in den Stapferhaus-Ausstellungen zum Thema gemacht wird, turbulent ist, sondern weil die Ausstellungen des Stapferhauses kein festes Zuhause haben. Das Stapferhaus bespielt aus Mangel an eigenen Lokalen seit jeher Orte, die temporär verfügbar sind: Kleine und grosse Schlossräume, eine Unternehmervilla mit 29 Zimmern, eine leer stehende Kartonfabrik, kleinere und grössere Museen im In- und Ausland, ein verlassenes Polizeihauptquartier, ein altes Gefängnis und in den letzten Jahren ein altes Zeughaus als Providurium.

Man könnte sagen: Nachdem das Stapferhaus über 20 Jahre lang Häuser besetzt hat, will es sich nun endlich niederlassen. In einem «Haus der Gegenwart» an attraktiver Lage am Bahnhof Lenzburg, wo Ausstellungsort und Büroräumlichkeiten unter einem Dach vereint werden. Das Konzept steht, der Architekturwettbewerb ist abgeschlossen, Kanton und Stadt haben ja gesagt, das Fundraising läuft auf Hochtouren. Wird das Stapferhaus mit einer festen Hülle zur Ruhe kommen?

Das Siegerprojekt des Architekturwettbewerbs ist flexibel, was meiner Meinung nach viel mit unserem Selbstverständnis zu tun hat, sagt der stellvertretende Stapferhaus-Leiter Detlef Vögeli → ab Seite 35.

Die Ergründung des eigenen Wesens ist niemals nur ein Blick in den Spiegel. Im Austausch mit anderen versuchen wir zu verstehen, wer wir sind. Beat Hächler hat das Stapferhaus acht Jahre gemeinsam mit Sibylle Lichtensteiger geleitet. Seit 2011 ist er Direktor des Alpinen Museums in Bern. Auf einmal gab es eine Sammlung im Keller – und eine Erwartungshaltung, was mit dieser Sammlung passieren soll.

Dass die Museumswelt ein bisschen anders tickt als das Stapferhaus, ist mir in den letzten Jahren nochmals verdeutlicht worden, sagt Beat Hächler → ab Seite 65.

Beat Hächler vergleicht die moderne Welt mit einem Wirbelsturm: Alles ist permanent im Fluss und verändert sich. Soziologen sprechen davon, dass sich das moderne Subjekt

in einer «Krise der Identität» respektive einer «Krise der Identitäten» befindet, die auf einer tiefgreifenden Veränderung der Gesellschaft basiert. Wie soll sich eine Organisation wie das Stapferhaus, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, über die grossen Fragen unserer Zeit nachzudenken, zu diesem Wandel verhalten? Soll sie in diesem Gegenwartssturm der Leuchtturm sein, der den Weg durch Wind und Wetter weist oder das Segelschiff, das sich die Windböen zunutze macht, um zu den weissen Flecken auf der Landkarte aufzubrechen?

Was wir brauchen, ist ein grosses, seetaugliches Schiff. Es muss einerseits beweglich sein, es muss die Orte erreichen, wo geistig etwas passiert. Auf der anderen Seite muss es stabil genug sein, damit eine Welle es nicht gerade zum Kentern bringt, sagt der Stapferhaus-Stiftungsrat und Kulturwissenschaftler Walter Leimgruber → ab Seite 95.

Doch auch ein grosses, seetaugliches Schiff muss leuchten: Es muss erkennbar sein im Angebotswettbewerb, der vor einigen Jahren

mit dem Begriff «Kulturinfarkt» polemisch, aber öffentlichkeitswirksam zusammengefasst wurde. Stellt sich die Frage, was denn überhaupt feil geboten wird in diesem Angebotswettbewerb.

Das Stapferhaus ist für mich primär eine Erfahrung, die man macht: Man fährt nach Lenzburg, man erlebt etwas, und das löst etwas aus. Es regt zum Nachdenken an. Das ist für mich die grosse Qualität der Stapferhaus-Ausstellungen. Es scheinen meist die Ausstellungen oder deren Themen zu sein, die hängenbleiben. Und das ist doch eigentlich auch richtig so. Die Ausstellungen sind euer USP, sagt der Gestalter David Lüthi → ab Seite 123.

Doch der Begriff «Ausstellung» ist erklärungsbedürftig. Es gibt Menschen, die sich darunter eine Stellwand in einem Kirchgemeindehaus vorstellen. Oder den Autosalon in Genf. Der Begriff «Ausstellung» wird im Stapferhaus als kleinster gemeinsamer Nenner verwendet, um ein komplexes Konstrukt mit einem einfachen Zeichen nach aussen tragen zu können.

Wenn Kunden mit Identitätsfragen zu uns kommen, dann arbeiten wir oft mit einer Matrix, die genau dafür entwickelt wurde. Diese Matrix zwingt einen, die eigene Organisation auf drei Persönlichkeitsfaktoren und drei Markenversprechen zu reduzieren, sagt Martin Roth, der sich mit seiner Kommunikationsagentur für das Erscheinungsbild der letzten zwei Stapferhaus-Ausstellungen verantwortlich zeichnet → ab Seite 143.

Persönlichkeitsfaktoren und Markenversprechen. Dies ist vielleicht der schmale Grat, auf dem sich eine Kulturinstitution in der Kommunikationsarbeit bewegt – das eine ist ohne das andere nicht möglich. Vom schmalen Grat ist in diesen Gesprächen mehrere Male die Rede: Zwischen Szenographie und Zitat, zwischen Öffnen und Bekehren, zwischen Erfahren und Erleben. Auf diesen schmalen Graten bewegt sich das Stapferhaus virtuos und scheut sich dabei nicht vor dem Applaus eines breiten, grossen Publikums.

Und das ist genau der Grund, weshalb ich unbedingt im Stapferhaus arbeiten wollte: Weil

ich verstehen wollte, wie man ein breites Publikum für brisante Themen sensibilisiert, fernab eines elitären, intellektuellen Grundtons, sagt die Vermittlerin Henryetta Duerschlag → ab Seite 169.

Womit das Stapferhaus, das grosse, seetaugliche Schiff, immer wieder in der Nähe des Journalismus vor Anker geht. Der Kulturjournalismus soll das Sinnproblem der Gesellschaft in einer öffentlich sinnfälligen Weise verhandeln, so die Ansage im Studiengang «Kulturpublizistik» der Zürcher Hochschule der Künste, in dessen Rahmen diese Arbeit entstanden ist. Doch der Kulturjournalismus steckt in der Krise. Können Institutionen wie das Stapferhaus das Vakuum füllen, das in den vergangenen Jahren entstanden ist?

Wenn man sinnvolle Gefässe schafft, damit sich die Leute in unserer Zeit verorten können, dann glaube ich, dass das Erfolg hat – ob das nun eine Zeitung oder eine Ausstellung ist, sagt die Kulturjournalistin Sabine Altorfer, die das Stapferhaus seit über einem Jahrzehnt schreibend begleitet → ab Seite 189.

Verortung schliesslich, ist das Stichwort, das zum letzten Gesprächspartner führt: Die Frage, woher das Stapferhaus kommt und wohin es geht, drängt sich auf dem Weg zum «Haus der Gegenwart» geradezu auf. Hans Ulrich Glarner, der das Stapferhaus von 1992 bis 2002 leitete, erhielt bei seinem Antritt den Auftrag, das Haus für ein breites Publikum zu öffnen. Als späterer Kulturchef des Kantons Aargau liess er prüfen, ob das Stapferhaus eine mobile Institution, eine «Ile flottante» werden könnte. Als Kulturchef des Kantons Bern beobachtet er nun das Stapferhaus aus der Ferne. Ist das «Haus der Gegenwart» eine Kontinuität oder ein Bruch in der Geschichte des Stapferhauses?

Für mich ist es ganz klar eine Kontinuität – auch wenn man sich den Auftrag von 1960 vor Augen führt. Eine Weiterführung, einfach in einem festen Haus, sagt Hans Ulrich Glarner → ab Seite 215.

Diese Masterthesis setzt sich mit der Identität der Kulturinstitution Stapferhaus Lenzburg auseinander und ist unterteilt in zwei

Bereiche: Die Praxisarbeit besteht aus acht Gesprächen mit acht Persönlichkeiten, welche alle in einem unterschiedlichen Verhältnis mit dem Stapferhaus Lenzburg in Verbindung stehen. Ziel dieser Gespräche ist es nicht, die Identität Stapferhaus abschliessend zu ergründen. Vielmehr soll mit diesen Gesprächen ein Raum eröffnet werden, damit anhand des Exempels Stapferhaus für die Kulturkommunikation relevante Identitätsfragen sichtbar und verhandelbar werden – in Lenzburg und anderswo. In der anschliessenden Diskursanalyse, der Theoriearbeit dieser Masterthesis, wird aufgezeigt, wie sich das Konzept *organisationaler Identität* zwischen 1985 und 2000 in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen entwickelt hat – von einem statischen *Ding* hin zu einem dynamischen *Prozess* – mit Implikationen für eine Institution, die ständig an sich arbeitet, um zu bleiben wer sie ist.

Zusammengehalten werden Theorie und Praxis von einem Fussnotenbereich, der die Gesprächsreihe begleitet. Hier wird Gesagtes in Kontext gesetzt und Linien zwischen den

verschiedenen Gesprächspartnern herausgearbeitet – sei dies in Form von Zuspruch, Widerspruch oder von Denkanstössen. Damit funktioniert diese Arbeit vielleicht ein bisschen wie das Stapferhaus selbst, wie es der Stiftungsrat und Kulturwissenschaftler Walter Leimgruber im Gespräch auf Seite 101 beschreibt: Prozessorientiert, ergebnisoffen. Fragen stellend, nicht vorschnell antwortend.

Nur in einer Sache unterscheidet sich die Arbeit deutlich von einer Ausstellung des Stapferhauses: Sie hat keine Dramaturgie, keinen Anfang und kein Ende. Sie lädt ein zum Lesen, Querlesen, zum Überspringen, Zurückblättern und Innehalten. Sie ist ein grosser Hypertext, ein langes Gespräch, das im besten Falle niemals abreisst – kein abgeschlossener Report, sondern das Protokoll einer Suche. Ich wünsche gute Lektüre.

Michael Fässler,  
Mai 2015



**«Passt das zu uns  
oder nicht?  
Eigentlich stellt  
sich die Identi-  
tätsfrage bei  
jedem Facebook-  
Post.»**

Sibylle Lichtensteiger, Leiterin Stapferhaus  
Detlef Vögeli, stv. Leiter Stapferhaus

Sibylle Lichtensteiger und Detlef Vögeli sind in ihren Funktionen als Leiterin und als stellvertretender Leiter für die strategische Positionierung des Stapferhauses und des «Haus der Gegenwart» zuständig. Vor diesem Dreiergespräch kam es in der Kaffeepause zu einer Diskussion über den Beitrag des Hauses zum Internationalen Museumstag 2015. Thema: «Lebendige Traditionen – gestern heute morgen». Die Herausforderung: Das Stapferhaus hat keine Sammlung und widmet sich in seiner Arbeit ausschliesslich der Gegenwart.

MICHAEL FÄSSLER

Wenn wir versuchen zu sagen, wer wir sind, geraten wir oft in Erklärungsnot. Ist das das Beste oder das Schlechteste, was uns als Organisation passieren kann?

DETLEF VÖGELI

Dass wir nicht als Museum gegründet wurden mit einer Sammlung und einem Auftrag, was damit passieren soll, erachte ich als grossen Vorteil. Wir haben zwar auch einen Auftrag, sind aber frei in der Umsetzung.<sup>+</sup> Dass wir

36

+ Im Gründungsstatut des Stapferhauses aus dem Jahr 1960 wurde folgendes Ziel festgehalten: «Die Errichtung und der Betrieb einer aargauischen und schweizerischen Stätte der menschlichen Begegnung und der geistigen Auseinandersetzung.»

dadurch nicht klar verortbar sind, macht es manchmal ein bisschen schwierig, vor allem wenn das Gegenüber unsere Ausstellungen nicht kennt. Der Begriff «Ausstellung» weckt bestimmte Bilder und Assoziationen.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

In der Fachwelt erachte ich es als riesiges Plus, dass wir etwas zwischen Stuhl und Bank fallen. Ich glaube genau deshalb werden wir auch oft auf internationale Tagungen im Museumsbereich eingeladen. Ich merke dann aber immer, wie fremd wir dort eigentlich sind. Bei uns erscheint mir vieles selbstverständlich, was man jetzt von Museen vermehrt fordert: Partizipation, Gegenwartsthemen in das Haus holen, näher an das Publikum herantreten. Aber gegen aussen finde ich es manchmal auch schwierig, dass es keinen Begriff gibt, der uns exakt beschreibt.

MICHAEL FÄSSLER

Als ich das Gesamtprogramm für die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse»<sup>+</sup> vorbereitet habe, habe ich mir für kurze Zeit auch wieder die Frage gestellt, ob wir den Begriff «Ausstellung» überhaupt verwenden sollen in der Kommunikation. Verwenden wir den Begriff einfach mangels Alternativen? Müssten wir vielleicht einmal grundsätzlich über die Verwendung dieses Begriffs nachdenken?

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Der Begriff «Ausstellung» ist enorm breit. Manche Menschen haben dabei auch Veranstaltungen wie den Autosalon oder die Olma in St. Gallen im Kopf.<sup>++</sup>

37

+ Stapferhaus-Ausstellung im Zeughaus Lenzburg vom 15. November 2014 bis 29. November 2015 ++ «Bei der Ausstellung „Autolust“ gab es Besucher an der Kasse, die fragten, ob man hier auch Fahrzeuge und Zubehör kaufen könne.» – Hans Ulrich Glarner, ehemaliger Stapferhaus-Leiter und heutiger Kultur-Chef des Kantons Bern → Seite 228

### MICHAEL FÄSSLER

Ich hatte einmal ein Gespräch mit einer Anzeigenverkäuferin der Aargauer Zeitung. Sie fragte mich, ob wir bei uns im Schloss Stellwände aufstellen würden.<sup>+</sup> In der Kommunikationsarbeit merke ich, dass man immer ausholen muss, wenn man den Begriff «Ausstellung» verwendet. Und mir fällt auf, dass bei uns im Haus alle ein anderes Vokabular verwenden, um zu beschreiben, was wir sind und machen.

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Bei mir wandelt sich das Vokabular permanent. Ich hätte vor 15 Jahren nicht das Gleiche gesagt wie heute. Im Vergleich zu früheren Ausstellungen wie «Anne Frank und wir» und «a walk on the wild side»<sup>++</sup> hat sich in unseren Ausstellungen der Gegenwartsbezug über die Jahre noch viel stärker akzentuiert. Ich sage meinem Gegenüber oft: Wir führen Sie in eine inszenierte Welt, in der Sie ein Thema aus unterschiedlichen Perspektiven entdecken – und wo sie selbst Position beziehen können.

### DETLEF VÖGELI

Meine Erfahrung ist, dass viele Besucher positiv überrascht sind, wenn sie zum ersten Mal in einer Ausstellung von uns sind. Sie sagen dann etwa: «Eine Ausstellung? Ich habe mir etwas ganz anderes darunter vorgestellt.» Aber was wäre denn ein besserer Begriff?

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Museum wäre noch unpassender.

+ Stiftungssitz des Stapferhauses seit der Gründung im Jahr 1960 ++ «Anne Frank und wir» (1994/95) und «a walk on the wild side. Jugendszenen in der Schweiz von den 30er Jahren bis heute» (1997) waren die zwei ersten grossen Ausstellungen des Stapferhauses – und erzielten bereits grosse Wirkung. Die Gründe dafür erläutert Hans Ulrich Glarner, ehemaliger Stapferhaus-Leiter. → Seite 215

### MICHAEL FÄSSLER

Es wäre vor allem faktisch nicht korrekt.

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Wenn jemand gar nicht versteht was wir machen, sage ich manchmal auch: Wir machen Ausstellungen, ein bisschen so wie bei der Expo. Ich glaube schon, dass die Expo im Jahr 2002 geholfen hat, den Ausstellungsbegriff in eine Richtung zu tragen, der uns zugute kommt. Damit man nicht nur an die Olma oder an den Autosalon denkt.

### DETLEF VÖGELI

Wenn ich uns erklären muss, sage ich manchmal auch, dass wir ein begehbares Themenmagazin machen.

### MICHAEL FÄSSLER

Ich verwende dieses Bild manchmal auch, und wahrscheinlich habe ich es von Detlef aufgeschnappt, als ich neu im Haus war. Ich ergänze dann meistens: Eigentlich sind wir eher Journalisten als Kuratoren.<sup>+</sup> Bei Identitätsfragen geht es ja auch immer darum, wie man sich von den anderen unterscheidet.<sup>++</sup>

### DETLEF VÖGELI

Dann haben wir ja eine gute Ausgangslage. Mit Abrenzungen haben wir meistens keine Probleme (lacht).

### MICHAEL FÄSSLER

Andererseits ist es auch interessant, darüber nachzudenken, wer uns ähnlich ist. Nicht in der Form, aber im Geiste.

+ «Konkurrenten? Diesen Eindruck hatte ich noch nie. Ich würde eher sagen, dass wir einander gut ergänzen.» – Sabine Altorfer, Kulturjournalistin Aargauer Zeitung → Seite 194 ++ Siehe dazu den Identitätsbegriff, wie er im Brockhaus Wahrig steht: «Iden • ti'tät [f.; - ; unz.] 1.1 Echtheit einer Person od. Sache, das Existieren von jmdm. od. etwas als ein Bestimmter, Individueller, Unverwechselbarer, ein Bestimmtes usw.» → Seite 254 (Theorie)

#### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Meine Erfahrung ist, dass Kirchen oft sagen, dass sie eigentlich genauso sein möchten wie wir. Das heisst: Sinnfragen gemeinsam mit einem breiten Publikum verhandeln. Und im Businessplan für das «Haus der Gegenwart»<sup>+</sup> positionierten wir uns in einem Dreieck zwischen Medien, Bildungsinstitutionen und Kulturinstitutionen, wobei bei letzteren die Theater uns oft artverwandter sind als Museen.

#### DETLEF VÖGELI

Das ist mir auch an einer Kulturvermittlungs-Tagung vor vier Jahren aufgefallen: Dort gab es unterschiedlichste Angebote, darunter viele Workshops aus dem musealen Bereich. Am meisten haben mich aber die performativen Angebote angezogen. Dort habe ich beispielsweise auch die Theatergruppe machina eX kennengelernt, deren Arbeit ich für uns sehr inspirierend finde.

#### MICHAEL FÄSSLER

Ich habe auf meinem Zettel als Frage aufgeschrieben: «Wer steht uns am nächsten: Die Schweizer Seiten der ZEIT, das Vögele Kulturzentrum, die Volkshochschule Zürich oder das Schlachthaus Theater Bern?» Das ist in etwa das Feld, das wir abgesteckt haben.

#### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Ich glaube thematisch sind uns die Medien am nächsten, und als nächstes vielleicht die Theater. Aber viele Theater erreichen im Vergleich zu uns kein so breites Publikum.

#### DETLEF VÖGELI

Ich finde es oft inspirierender, ins Theater zu gehen, als in Ausstellungen.

#### MICHAEL FÄSSLER

Ich gehe davon aus, dass eine «Theatergruppe» wie machina eX ähnliche Probleme bei der Selbstdefinition hat wie wir. Sie müssen auch sagen: Wir machen etwas auf der Bühne, aber es ist nicht unbedingt Theater im klassischen Sinne.

#### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Wer mich in diesem Bereich sehr inspiriert, sind Rimini Protokoll. Die funktionieren sicher anders als wir, erreichen aber auch ein relativ breites Publikum. Als ich das Projekt «50 Aktenkilometer»<sup>+</sup> gesehen habe, dachte ich: Da hätte ich gerne mitgearbeitet.

#### DETLEF VÖGELI

Die Grenzen zwischen Theater und Ausstellungen sind schon fast fließend. Es gibt Theaterstücke mit starken szenographischen Elementen, durch die man als Besucher selber durchläuft und dadurch Teil davon wird.

#### MICHAEL FÄSSLER

Das Bild der Ausstellung als Aufführung ist bei uns durch eine Dramaturgie-Tagung<sup>++</sup> aktiviert worden, die wir vor zwei Jahren in Lenzburg durchgeführt haben. Seither nehme ich vermehrt wahr, dass das Theater in unserem Haus als Referenzgrösse genannt wird.

+ Das Stapferhaus Lenzburg soll mit dem «Haus der Gegenwart» ein festes Dach erhalten, unter dem die Ausstellungen und Büros vereint werden.  
www.hausdergegenwart.ch

+ Zitat Website: «Rimini Protokoll ziehen Stasi-Akten aus den Archiven in die Gegenwart dieser Stadt: An die hundert Menschen werden in Berlin-Mitte befragt, erinnern sich oder rekonstruieren am Mikrophon Beobachtungen an ihrem Tatort. Mit dem Blick auf die uns heute vertraute Alltäglichkeit und den O-Tönen von damals im Ohr, stellt sich für den User ein seltsames Vexierbild her.» ++ x-positionen: Dramaturgie und Narration in der Ausstellungsarbeit, 27. – 28. September 2013, Lenzburg

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Dass wir bei unseren Ausstellungen erzählend vorgehen, bringt uns nahe ans Theater oder an den Journalismus. Wir haben den Anspruch, die Leute zu führen. Es gibt einen Anfang und einen Schluss, dazwischen passiert etwas, eine Erzählung. Als Ausstellungsmacherinnen und Ausstellungsmacher sind wir aufgefordert, uns um die Dramaturgie zu kümmern.<sup>+</sup> Aber dieses Bewusstsein fehlt oft.

### DETLEF VÖGELI

Aber ich finde auch die Metapher interessant, die Beat Hächler einmal ins Spiel gebracht hat: Die Ausstellung als Aufstellung.<sup>++</sup> Eine spannende Analogie zur systemischen Aufstellung, wo es darum geht, verschiedene Perspektiven abzubilden und wo man sich als Besucher selbst positioniert und wiederfindet. Aber eine solche Metapher ist natürlich nur schwer kommunizierbar.<sup>++</sup>



Wer bin ich? Eines der von Hermann Rorschach hergestellten Faltbilder in der Originalfarbe.

### MICHAEL FÄSSLER

Das ist eine gute Überleitung: Ich habe als Symbolbild ein Tintenklecksmuster aus dem berühmten Rorschach-Test

42

+ Besucherführung als Erfolgsrezept? Die Journalistin Sabine Altorfer sieht darin einen der Unterschiede zwischen einer Zeitung und einer Stapferhaus-Ausstellung. → Seite 200 ++ «Der Begriff dient in erster Linie als prägnante Denkfigur» – Beat Hächler, ehemaliger Co-Leiter des Stapferhauses und heutiger Direktor des Alpenen Museums der Schweiz → Seite 76

ausgedrückt. Und zwar ist es interessant, dass die Wurzeln des Begriffs der «organisationalen Identität» in der Psychologie und Soziologie liegen, etwa bei Konzepten von Charles Cooley und George Herbert Mead.<sup>+</sup> Das Personen-Vokabular wird für die Theoriebildung relativ unreflektiert übernommen. Das kommt noch heute zum Ausdruck, etwa wenn man vom «Charakter» oder vom «Lebenszyklus» einer Organisation spricht. Auch Organisationen kennen Geburtsstunden und Wachstumsphasen.

### DETLEF VÖGELI

Und Demenz. Ich war kürzlich an einer Tagung, wo jemand einen Vortrag über das Thema «Das demente Museum» hielt. In diesem Fall muss man sich als Organisation die Frage stellen, wie man aus einem solchen Zustand wieder herausfindet.

### MICHAEL FÄSSLER

Dazu passt, dass das Auseinanderklaffen von Selbstbild und Fremdbild in der Literatur als «gesundheitsschädigend» bezeichnet wird.<sup>++</sup> Der Gegensatz zu diesen Personen-Analogien sind die Corporate Identity-Modelle, die in den Neunzigerjahren Einzug in den Diskurs gehalten haben und die davon ausgehen, dass Identität ein Top-Down-Prozess ist, den das Management kontrollieren kann.<sup>+++</sup> Die Personen-Analogie hat mich aber fast mehr interessiert und ich habe mich gefragt, ob es möglich ist, das «Temperament» des Stapferhauses in Worte zu fassen.

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Man kann schon mit Kurven und Grafiken arbeiten, aber

43

+ Stuart Albert und David Whetten (1985) bedienen sich bei ihrer Annäherung an eine Definition des Begriffs «Organizational Identity» bei Konzepten der Psychologie und des symbolischen Interaktionismus – mangels Alternativen. → Seite 262 (Theorie) ++ Albert / Whetten (1985) bedienen sich immer wieder beim Personen-Vokabular, um Organisationen zu beschreiben. → Seite 263 (Theorie) +++ Stellvertretend dafür steht der Ansatz von van Riel / Balmer (1997). → Seite 272 (Theorie)

am Ende steht und fällt eine Organisation doch mit den Menschen, die dort arbeiten. Damit meine ich nicht nur die Leitung. Sondern wirklich alle Mitarbeiter einer Organisation. Deshalb glaube ich auch nicht, dass das Stapferhaus per se ein Temperament hat. Wenn wir alle davonlaufen, dann gibt es dieses Haus nicht mehr.

DETLEF VÖGELI

Für mich gibt es zwei Aspekte: Der eine ist unser Auftrag. Und da habe ich schon das Gefühl, dass der Teil unserer Identität ist. Aber dann denke ich schon, dass es sehr darauf ankommt, wie dieser Auftrag und diese Kultur interpretiert und gelebt werden.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Am Ende der Ära Meyer galt das Stapferhaus als Institution, die zu wenig bewegt.<sup>+</sup> Die Ära hat pionierhaft begonnen, aber irgendeinmal sind das Selbstbild und das Fremdbild auseinandergerückt. Für einen Moment war das Stapferhaus eine überaltete, elitäre Organisation.

MICHAEL FÄSSLER

In unserer Jubiläumspublikation<sup>++</sup> steht dazu an verschiedenen Stellen, dass man in den Anfangsjahren des Stapferhauses als Veranstalter von Diskussionsrunden hinter verschlossenen Türen, von round tables, wie man das heute nennen würde, einen USP hatte. Aber plötzlich haben alle anderen auch round tables veranstaltet.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Wenn ich an Gegenwartstagungen auftrete und erzähle,

+ Martin Meyer war von 1960 bis 1991 erster Leiter des Stapferhauses. Sein Nachfolger, Hans Ulrich Glarner, gibt Einblick in diese Zeit und erzählt, weshalb sich das damalige Erfolgsmodell abgenutzt hat. → Seite 215 ++ «Gegenwart sichten. Stapferhaus Lenzburg 1960 – 2010», Verlag hier+jetzt

wie toll unsere Ausstellungen sind, dann denke ich manchmal schon: Wir müssen beweglich bleiben.<sup>+</sup>

DETLEF VÖGELI

Gleichzeitig denke ich schon, dass der Gründungsgedanke des Stapferhauses auch heute noch trägt. Und den trage ich persönlich auch stark mit. Und ich denke auch nicht, dass wir heute etwas ganz anderes machen, als das, was früher gemacht wurde. Ich habe das Gefühl, wir machen immer noch round tables. Wir haben einfach eine zeitgemässe Form dafür gefunden.

MICHAEL FÄSSLER

In der Gründungsurkunde aus dem Jahr 1960 steht als Zusatz: «Die Gestaltung der Aufgabe muss aus der Erfahrung erarbeitet werden.» Ich frage mich schon lange, wie das zu verstehen ist.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Dieser Satz hat mich auch beschäftigt beim Nachdenken über unsere Zukunft. Ich habe mich gefragt, ob die Gefahr besteht, dass wir uns mit einer festen Hülle von diesem Zweck entfernen, weil wir die Form nicht immer wieder neu erfinden können. Aber als das Stapferhaus im Jahr 1960 gegründet wurde, wurde dem ersten Leiter auch nicht gesagt: Die Umsetzungsform musst du selbst bestimmen. Sondern die Gründer haben einen Tagungsort zur Verfügung gestellt, wo diese round tables stattfinden konnten. Das Tolle an dem Projekt, das nun den Architekturwettbewerb für das «Haus der Gegenwart»<sup>++</sup> gewonnen hat ist, dass man die Räume nicht nur mit Ausstellungen bespie-

+ Beweglichkeit heisst nicht, auf eine Identitätsproklamation verzichten zu müssen. Corley / Gioia / Schultz (2000) führen dafür den Begriff der «Adaptiven Instabilität» in den Diskurs ein. Das heisst: Man muss sich verändern – und sich gleichzeitig selber treu bleiben. → Seite 281 (Theorie) ++ Das Projekt «Blaues Haus» von pool Architekten aus Zürich belegte im Architekturwettbewerb den ersten Platz und wurde Mitte Februar 2015 der Öffentlichkeit vorgestellt. [www.hausdergegenwart.ch](http://www.hausdergegenwart.ch)

len, sondern auch für andere Zwecke nutzen kann. Damit man irgendwann vielleicht auch sagen kann: Wir setzen auf ein anderes Format.



Visualisierung des Projekts «Blaues Haus» von pool Architekten.

#### DETLEF VÖGELI

Beim Architekturwettbewerb wurde die Identitätsfrage ständig gestellt. Das Siegerprojekt ist flexibel, was meiner Meinung nach sehr viel mit unserem Selbstverständnis zu tun hat.<sup>+</sup>

#### MICHAEL FÄSSLER

Bei meiner Auseinandersetzung mit der Identität «Stapferhaus» erappte ich mich manchmal dabei, dass ich von einer sehr flexiblen Organisation ausgegangen bin. Aber eigentlich waren wir ja immer sehr weit davon entfernt, eine nomadische Struktur zu haben. Wir waren immer re-

+ Woher kommt dieses Selbstverständnis als flexible Organisation? Hat es mit dem Gründungszweck zu tun, der kein Format für die Umsetzung vorschreibt? «Diejenigen, die diesen Zweck formuliert haben, waren vielleicht intelligenter, als sie es sich bewusst waren.» – Walter Leimgruber, Stiftungsrat und Kulturwissenschaftler  
→ Seite 116

lativ beständig, auch wenn wir Provisorien bespielt haben.

#### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Es gibt Leute, die mir sagen: Und jetzt werdet ihr so ein festes Ding. Aber die wissen nicht, wie viele Leute zur Zeit auf unserer Lohnliste stehen.

#### DETLEF VÖGELI

So zu tun, als wären wir ein Offspace, wäre falsche Romantik. Wir sind nun mal kein Offspace, auch wenn wir zur Zeit vielleicht Offspace-Infrastruktur haben.

#### MICHAEL FÄSSLER

Neuere Positionen in der Identitätsdebatte gehen davon aus, dass man Identität besser als flexibles Konzept begreift, damit man im Sturm der Gegenwart bestehen kann.<sup>+</sup> Vielleicht ein bisschen so, wie das Nassim Nicholas Taleb in seinem Buch «Antifragilität» beschreibt.<sup>++</sup> Dies im Gegensatz zu einem Konzept, das von einer statischen Identität ausgeht. Mir sind dazu zwei Bilder eingefallen: Die Identität als Leuchtturm, als Fels in der Brandung, dem kein Sturm etwas anhaben kann. Und als zweites Bild die Identität als Segelschiff, das sich den Wind zunutze macht und mit dem Zeitgeist geht.

#### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Ich verwende das Bild des Schiffes ab und zu auch, aus der Innenperspektive ist es passend. Wir haben eine tolle Crew an Bord, segeln teilweise mit und manchmal gegen den Wind. Bei Sturm verlieren wir vielleicht einmal kurz das Ziel aus den Augen, aber der Wellengang legt sich je-

+ Lange Zeit galt es als Common Sense, organisationale Identität als essentiell, unterscheidbar und kontinuierlich zu betrachten. Der Bruch kam erst mit dem Ansatz von Corley / Gioia / Schultz (2000), welcher postmoderne Strömungen berücksichtigt und (organisationale) Identität als dynamisches Konzept begreift. → Seite 281 (Theorie)  
++ Nassim Nicholas Taleb: Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. 2013, Albrecht Knaus Verlag

weils bald und wir bleiben gut und sicher auf Kurs. Aus der Aussenperspektive gefällt mir das Bild eines Leuchtturms allerdings: Hoffentlich haben wir eine grosse Strahlkraft, trotzten jedem Sturm und können Orientierung geben.<sup>+</sup>



Die Identität Stapferhaus Lenzburg:  
Ein Leuchtturm oder ein Segelschiff?

#### DETLEF VÖGELI

Hans Ulrich Glarner hatte als Kulturchef des Kantons Aargau auch Mühe mit dem Begriff des Leuchtturms, der in der Aargauer Öffentlichkeit kursiert für Kulturinstitutionen mit überkantonaler Ausstrahlung – weil ein Leuchtturm starr und unbeweglich ist. Ich denke, man muss ein bisschen beides gleichzeitig sein, Schiff und Leuchtturm. Nur mit dem Wind zu gehen, finde ich auch falsch. Man braucht eine gewisse Standfestigkeit, sonst steckt man bei jedem Angriff auf die Institution in einer Identitätskrise. Das andere Extrem wäre, dass man so starr ist, dass man gar nicht merkt, dass sich die Welt verändert hat und man einfach weiterhin sein Ding durchzieht, als wäre nichts geschehen.<sup>++</sup>

+ Der Stiftungsrat Walter Leimgruber zum Bild des Leuchtturms: «Der Leuchtturm hat eine schöne Symbolik. Er ist aber auch extrem starr. Und: Dank moderner Technik braucht man den Leuchtturm heutzutage ja gar nicht mehr.» → Seite 108 ++ In den Worten der Wissenschaft: «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.» → Seite 289 (Theorie)

#### MICHAEL FÄSSLER

Ein dynamisches Verständnis von Identität geht davon aus, dass es immer noch einen Kern gibt, der unverändert ist, aber dass die Interpretation, was diesen Kern ausmacht, sich über die Zeit verändern kann.<sup>+</sup>

#### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Der Kern des Stapferhauses ergibt sich aus unserem Auftrag. Was dynamisch ist, ist das Vermittlungsformat. Allerdings erlaubt die starke Projektfinanzierung keine längeren Krisen oder Selbstfindungsphasen. Unsere Identität ist auch beweglich, weil sie sich stark über die jeweiligen Projekte definiert, die wir machen – auch visuell. Das finde ich eine Stärke, dass die eigentlichen Projekte eine eigene Kraft haben. Wir stellen uns jetzt immer die Frage: Wie gross soll das Stapferhaus-Logo überhaupt sein? Im «Haus der Gegenwart» ist es sicher eine prüfenswerte Option, die neue Identität auch visuell zu stärken – analog zu anderen Häusern, etwa dem Aargauer Kunsthaus.



Corporate Design des Aargauer Kunsthaus mit grünem A auf weissem Grund.

+ Corley / Gioia / Schultz (2000) schreiben dazu: «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.» → Seite 290 (Theorie)

MICHAEL FÄSSLER

Du meinst eine visuelle Identität, die man sogar mit halb geschlossenen Augen wiedererkennt?

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Ja genau. Aber ich habe eigentlich eher das Gefühl, dass das wohl nicht die richtige Strategie ist für uns. Ich denke es wird eher so sein wie jetzt, mit einem starken Fokus auf das jeweilige Projekt. Aber einfach mit dem Vorteil, dass Name, Ort und Logo kongruent sind und dass der Besucher nicht am falschen Ort landet.<sup>+</sup>

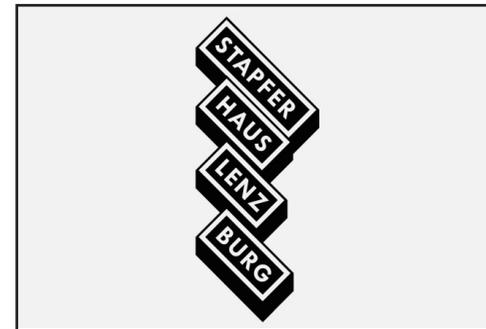
MICHAEL FÄSSLER

Ich bin kürzlich eher zufällig auf der Website von Marcus Kraft gelandet, der für die Raffinerie das Stapferhaus-Logo entworfen hat und sich mittlerweile selbstständig gemacht hat. Ich fand es interessant, dass er für das Stapferhaus Logo-Entwürfe gemacht hat, die diese Dynamik aufgreifen. Was mich auf eine Debatte bringt, die im Grafikdesign geführt wird, und wo diese postmodernen Strömungen eine formale Entsprechung erhalten. Man geht vermehrt davon aus, dass ein Logo nicht unbedingt monolithisch sein muss, damit es erkennbar bleibt.<sup>++</sup> Und dass es sich dem Verwendungszweck anpassen kann. Ich finde das bemerkenswert für ein Haus, wie wir es sind.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Wir sind damals auf diese flexible Lösung gekommen wegen den verschiedenen «Bausteinen», die es im Stapferhaus gab und zum Teil immer noch gibt: Ausstellungen, Tagungsort, Kulturmanagement-Kurs. Und wir haben ge-

dacht, dass man diese Bausteine am Logo jeweils anhängen könnte – was aber nie in die Praxis umgesetzt wurde.



Bausteine: Eine von mehreren Variationen des Stapferhaus-Logos des Gestalters Marcus Kraft.

MICHAEL FÄSSLER

Mit einem neuen Haus wird es wahrscheinlich einfacher zu sagen: Wir sind primär einmal ein Haus, und unter diesem Dach passieren verschiedene Dinge, und am Ende des Tages ist es nebensächlich, ob das jetzt eine Ausstellung ist oder nicht.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Und deshalb passt der Begriff «Haus der Gegenwart» so gut. Nicht dass das Haus tatsächlich so heißen muss. Aber dass klar wird, dass man die Besucher unter diesem Dach auf eine anregende Weise unsere Gegenwart verhandeln lässt – wie man das macht, ist offen.

MICHAEL FÄSSLER

Früher hat man dies betont, indem man zum Stapferhaus den Claim «Ort für Kultur und Begegnung» hinzufügte.<sup>+</sup>

+ Die Begriffe «Stapferhaus Lenzburg (Stiftungssitz) und «Zeughaus Lenzburg» (Ausstellungsort) sind Anlass ständiger Konfusion. Es gibt immer wieder Besucherinnen und Besucher, die eigentlich in die Ausstellung wollen, irrtümlicherweise aber auf dem Stiftungssitz im Schloss landen. ++ Siehe etwa [www.smashingmagazine.com/2013/02/08/if-you-love-your-brand-set-it-free](http://www.smashingmagazine.com/2013/02/08/if-you-love-your-brand-set-it-free)

+ Noch vorher lautete der Claim des Stapferhauses «Stätte der Begegnung und geistigen Auseinandersetzung». Der Begriff «Kultur» kam mit dem Leitungswechsel von Hans Ulrich Glarner neu dazu. Der Grund: «Wir wollten uns in den Formaten nicht einschränken lassen.» → Seite 222

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Am Anfang schien mir der Claim auch zu passen. Mit der Zeit erhielt er für mich aber den Klang eines kirchlichen Tageszentrums. Claims veralten schnell.

DETLEF VÖGELI

Und dann heisst das Haus auch noch Stapferhaus – ein Name, der keinen Hinweis auf unsere Arbeit gibt.

MICHAEL FÄSSLER

Ich habe mich gefragt: Wie könnte ein Claim heute und in Zukunft lauten? Ein Claim kann helfen, wenn man Probleme hat, seine Identität in einem Begriff auszudrücken.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Ich könnte mir vorstellen, dass «Haus der Gegenwart» oder «Haus für Gegenwartsfragen» sogar der Claim sein könnte für das neue Haus.<sup>+</sup> Ein Untertitel, der Aufschluss darüber gibt, was in diesem Haus passiert. Aber dann braucht es natürlich noch einen guten Namen.

DETLEF VÖGELI

Es wird in der nächsten Zeit noch verschiedene Gelegenheiten geben, die Identitätsfrage zu diskutieren. Aber ich glaube nicht, dass nun der grosse Umbruch notwendig ist. Es gibt sicher Institutionen, wo diese Neuerfindung tiefgreifender sein musste.

MICHAEL FÄSSLER

Du meinst etwa beim Alpinen Museum in Bern?<sup>++</sup>

DETLEF VÖGELI

Ja, beispielsweise. Ich glaube, wir können uns erweitern und andere Facetten herausarbeiten, aber ich bin extrem überzeugt von dem, was wir im Kern machen.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Institutionen sind oft gezwungen, sich neu zu erfinden, weil sie in einer Krise stecken.<sup>+</sup> Und wir können es aus dem Erfolg heraus tun, was sicher eine gute Ausgangslage ist.

DETLEF VÖGELI

Und ich glaube, wir diskutieren fast täglich über unsere Identität, zum Beispiel wenn wir eine neue Veranstaltungsreihe konzipieren. Da stellt sich doch immer die Frage: Passt das zu uns oder nicht? Eigentlich stellt sich die Identitätsfrage bei jedem Facebook-Post.

MICHAEL FÄSSLER

Das passt zu einer dynamischen Betrachtung von Identität. Die Prämisse in diesem Fall ist, dass Identität kein Ding ist, das man formen kann, sondern im besten Fall ein Gespräch ist, das nie abreisst.<sup>++</sup>

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Ich begrüsse es, wenn unsere Identität immer weiter verhandelt wird. Ich glaube, dass es im Moment ein sehr hohes Bewusstsein gibt für eine Form von Stapferhaus-Identität, auch wenn das vielleicht nicht alle genau gleich formulieren würden. Vielleicht kommt das auch davon, dass wir keine Seifenfabrik sind: Unser «Produkt» muss immer neu kreiert werden, jede Ausstellung ist eine Ein-

+ Der Begriff «Haus der Gegenwart» wurde zum 50-jährigen Jubiläum des Stapferhauses im Jahr 2010 als Vision eingeführt. Wie das neue Haus tatsächlich heisst, wird geklärt, sobald die Finanzierung gesichert ist. ++ Das Haus wird seit 2011 vom ehemaligen Stapferhaus-Co-Leiter Beat Hächler geführt. Zu seiner Anfangszeit sagt er: «Ich war halb fasziniert und halb schockiert, weil das Haus eine Sprache sprach, mit der ich mich überhaupt nicht identifizieren konnte.» → Seite 82

+ Wozu Identität? Albert / Whetten (1985) schreiben, dass die Frage nach der Identität, die Frage nach Zielen und Werten, in einer Organisation normalerweise nur dann gestellt wird, wenn einfachere Strategien der Problemlösung versagt haben. → Seite 268 (Theorie) ++ Identität ist kein Ding, sondern ein Prozess: «(...) Organizational identity as a negotiated, interactive, reflexive concept that, at its essence, amounts to an organizational work-in-progress.» → Seite 288 (Theorie)

zelanfertigung. Einmal muss man als Besucher die Schuhe ausziehen, einmal die Uhr an der Kasse abgeben, einmal erst am Ende des Rundgangs bezahlen. Dadurch bleiben wir als Ausstellungsmacher in dauernder Verhandlung, wer wir eigentlich sein wollen.<sup>+</sup>

DETLEF VÖGELI

Oder die Vertreter der Vollgeld-Initiative wollen in der GELD-Ausstellung Unterschriften sammeln. Das stellt uns vor die Frage: Wollen wir das, oder wollen wir das nicht als politisch unabhängige Kulturinstitution?

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Manchmal habe ich ein wenig Bedenken, dass wir irgendwann alle Kniffe durchgespielt haben. Ich hoffe, dass wir es schaffen, dass immer alles ein bisschen anders ist in unseren Projekten.



Auf leisen Sohlen durch die digitale Welt: Einblick in die Ausstellung «HOME. Willkommen im digitalen Leben», 2010/11. Alle Besucherinnen und Besucher wurden am Eingang der Ausstellung gebeten, die Schuhe auszuziehen, um die Ausstellung in HOME-Socken zu erkunden.

DETLEF VÖGELI

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

54

+ Sind die szenographischen Kniffe Teil der Stapferhaus-Identität, wie sie gegen aussen wahrgenommen wird? Für David Lüthi, Gestalter bei der Raffinerie, auf jeden Fall: «Die Ausstellung selbst funktioniert wie ein Supermarkt, was bedeutet, dass man erst am Schluss bezahlt. Auch das ist für mich Identität.» → Seite 131

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Deshalb war ich auch beleidigt, als Max Dohner in der Aargauer Zeitung über die Ausstellung ENTSCHEIDEN geschrieben hat, wir würden mittlerweile auf altbewährte Mittel setzen.<sup>+</sup>

DETLEF VÖGELI

Es gibt auch Autoren, die einen eigenen Schreibstil haben, Constantin Seibt etwa. Ihm kann man auch vorwerfen, er benütze immer die gleichen Storytelling-Tricks. Und das kann man schon schlecht finden. Ich finde es aber eigentlich eher eine Qualität, einen eigenen Stil zu haben. Schliesslich gibt es viele Variationsmöglichkeiten innerhalb eines Stils.

MICHAEL FÄSSLER

Dass «unser» Stil ankommt, sieht man ja nicht zuletzt an den Besucherzahlen. Ich habe den Eindruck, dass für uns in den letzten zwei Jahren die Zahlen bedeutender wurden. Wir sprechen mehr darüber als früher. Beim Abschluss der Ausstellung ENTSCHEIDEN gab es plötzlich nur noch eine Message: 109'000. Das ist ein starkes Argument. Die Grundprämisse meiner Masterarbeit ist, dass das Nachdenken über die Identitätsfrage für die Kommunikation einer Kulturinstitution andere Erkenntnisse hervorbringen muss, als das Nachdenken einer Organisation, die gegründet wurde, um ein Gut oder eine Dienstleistung zu verkaufen – weil wir per Definition einen anderen Auftrag haben.<sup>++</sup> Manchmal frage ich mich in der Praxis, ob es einen Punkt gibt, ab dem wir uns mit den erreichten Zahlen zufrieden geben können.

55

+ Sabine Altorfer, Kulturjournalistin bei der Aargauer Zeitung sagt zur Macht der Kritiker: «Was eine Kritik im Herz einer kulturschaffenden Person auslösen kann, ist das eine. Was sie aber für eine Wirkung für das Publikum hat, ist das andere.» → Seite 202 ++ In der Theoriearbeit wird diese Herausforderung unter dem Titel «Organisationskommunikation in Kulturinstitutionen zwischen Marketing und Sinnstiftung» diskutiert. → Seite 296 (Theorie)

### DETLEF VÖGELI

Wir waren doch zufrieden bei ENTSCHEIDEN. Und auch bei HOME, als es nicht so gut lief, waren die Zahlen übrigens ein grosses Thema. Deshalb sind wir zum Studio Roth&Maerchy gegangen, um nochmals eine neue Kampagne zu machen.<sup>+</sup>

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Bei HOME kamen wir an einen Punkt, an dem wir sagten: Die Zahlen sind zwar nicht so gut, aber das Projekt hat auch andere Qualitäten, und die nützen wir und an denen freuen wir uns. Und ich bin stolz darauf, dass wir bis am Schluss eine gute Stimmung hatten, auch wenn das Projekt kein Gassenhauer war wie ENTSCHEIDEN.

### MICHAEL FÄSSLER

Ich bin bei HOME drei Monate vor der Finissage eingestiegen und ich wusste: Wenn wir das Ruder noch herumreisen wollen, dann jetzt. Das war schon ein anderer Druck als bei den Ausstellungen ENTSCHEIDEN oder GELD, die von Beginn weg erfolgreich waren. Ich frage mich manchmal aber, wie fest ich als Kommunikationsverantwortlicher auch versuchen könnte, bereits auf einem Plakat zur «geistigen Auseinandersetzung»<sup>++</sup> anzuregen, anstatt nur zu sagen: ENTSCHEIDEN. Kommt in Massen. Schon über 100'000 Besucher.

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Im momentanen Prozess auf dem Weg zum «Haus der Gegenwart» merkt man einfach, dass der Druck von aussen gross ist. Wir müssen uns legitimieren, und der Erfolg bläst

+ Wie trägt man eine Identität visuell nach aussen, was ist ein gutes Plakat und wie erzielt man damit maximale Wirkung? Das Gespräch mit dem Agenturinhaber Martin Roth → Seite 143 ++ Teil des Auftrags des Stapferhauses aus 1960. David Lüthi, Gestalter der Raffinerie, antwortet auf diese Frage: «Wenn ihr es schafft, auf einem Plakat Reaktionen zu einem kontroversen Thema auszulösen, ohne wertend zu sein, dann hat das viel damit zu tun, was das Stapferhaus für mich ausmacht.» → Seite 138

uns Wind in die Segel. Oft sind Zahlen dabei das überzeugendste Argument.

### MICHAEL FÄSSLER

Ich merke manchmal, dass die Aufmerksamkeit des Gegenübers anders ist, wenn man die Zahl 109'000 erwähnt, etwa wenn es darum geht, Partnerschaften einzufädeln. Plötzlich hat man die volle Aufmerksamkeit.

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Sich dagegen zu wehren fände ich auch falsch.

### MICHAEL FÄSSLER

Das meine ich gar nicht. Ich merke einfach, dass ich darauf achten muss, dass das in meiner Arbeit nicht das einzige Erfolgskriterium wird.<sup>+</sup>



Plakat für die Verlängerungskommunikation der Ausstellung ENTSCHEIDEN. Im Störer in magenta steht: «Schon über 100'000 Besucher».

### DETLEF VÖGELI

Aber bei ENTSCHEIDEN hat das Spiel mit den Eintrittszahlen auch gut zur Supermarkt-Metapher gepasst. Ich finde wichtig, dass die Kommunikation kongruent ist mit dem,

+ Darf man einer Kulturinstitution sagen: Ihr müsst im Jahr mindestens X Besucher erreichen, sonst drehen wir den Geldhahn zu? Die Antwort von Martin Roth, Inhaber der Kommunikationsagentur Studio Roth&Maerchy: «Wenn man diesen Gedanken weiterspinnt, dann landet man bei einem Kulturverständnis, das nur schwer tolerierbar ist.» → Seite 165

was wir bieten. Wenn wir bei GELD beispielsweise mit einer Wachstumskurve spielen würden, würde das auch passen. Aber ich glaube auch nicht, dass es zielführend wäre, wenn wir nur noch einfältig und marktschreierisch kommunizieren würden.

SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Auch der Fünferli-Raum ist aus dem Inhalt hinaus entstanden, als Projektionsfläche.<sup>+</sup> Und nicht, damit die Besucherinnen und Besucher ein bisschen im Geld schwimmen können.

DETLEF VÖGELI

In der anfänglichen Medienberichterstattung hat der Fünferli-Raum zu viel Platz eingenommen. Ich glaube die Leute sind auch enttäuscht, wenn sie nur wegen dem Fünferli-Raum kommen.

MICHAEL FÄSSLER

Mich erinnert der Raum manchmal ein wenig an diese Corporate-Welten, die Otto Steiner<sup>++</sup> baut, wo man sich zuerst eine getaktete Firmen-Geschichte zu einer Schokoladenfabrik zumuten muss, bevor man sich am Ende des Rundgangs auf die Gratis-Schoggi stürzen kann, um es etwas böse auszudrücken. Bei uns muss man sich zuerst mit Gerechtigkeit und Moral befassen, bevor man in den Fünfräpplern schwimmen darf.

DETLEF VÖGELI

Allerdings ist es dann so, dass man als Besucher durch eine Stimme aus dem Off auf sich selbst zurückgeworfen

+ Im Raum «Offenbarung» der Ausstellung GELD liegen 4 Millionen Fünfrappenstücke und laden die Besucherinnen und Besucher ein, über den Stellenwert von Geld in ihrem Leben nachzudenken. Henryetta Duerschlag, Vermittlerin und Betreuerin dieses Raums, spricht über den schmalen Grat zwischen Erfahren und Erleben, der nicht zuletzt in diesem Raum sichtbar wird. → Seite 180 ++ [www.steinersarnen.ch](http://www.steinersarnen.ch)

wird, man kann nicht einfach nur Selfies machen.

MICHAEL FÄSSLER

Abschliessend noch zu einem anderen Thema: Ich habe in den letzten Tagen damit begonnen, mich mit der Geschichte des Stapferhauses zu befassen, insbesondere auch mit der Biographie von Philipp Albert Stapfer, dem wir unseren Institutionsnamen zu verdanken haben.<sup>+</sup> Ich habe mich gefragt, ob man diese Geschichte bei uns nicht besser aufarbeiten und zum Thema machen müsste. Weil vieles, was Philipp Albert Stapfer ausmachte, heute noch vorhanden ist, wie mir scheint.

DETLEF VÖGELI

Ich bin mir nicht sicher. Für mich ist das eine falsche Fährte. Es ist so viel, was man vermitteln muss, will man die Verbindung von Stapfer in die Gegenwart machen. Klar war Stapfer eine interessante Figur. Aber er war trotzdem nicht Pestalozzi, wo alle wissen, wofür er gestanden ist.<sup>++</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Geschichte ist natürlich auch ausbeutbar. Verschiedene Menschen können zu verschiedenen Zeiten die Geschichte einer Organisation zu verschiedenen Zwecken zum Kapital machen.<sup>+++</sup>

DETLEF VÖGELI

Ich denke schon, dass Institutionen von Mythen leben. Man kann bei allem sagen, dass es Realität ist, aber am Ende hat man es immer mit Konstruktionen zu tun. Die Frage «Wer sind wir?» ist auch eine solche Konstruktion.

+ Philipp Albert Stapfer (1766 – 1840) war ein Schweizer Politiker, Diplomat und Theologe. Er war Bildungsminister der Helvetischen Republik und massgeblich an der Entstehung des Kantons Aargau beteiligt. ++ «Aber dafür ist er auch nicht belastet. Pestalozzi ist zum Klischee verkommen. Stapfer ist kein Klischee.», sagt der ehemalige Stapferhaus-Leiter Hans Ulrich Glarner. → Seite 238 +++ Das Stichwort dazu lautet «Revisionist History». → Seite 287 (Theorie)

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Die Stapferhaus-Gründer hatten ihre guten Gründe, warum sie der Institution diesen Namen gegeben haben:<sup>+</sup> Philipp Albert Stapfer war ein Pionier und viele seiner Gedanken überzeugen heute noch – und ich glaube, Stapfer hätte Freude an unserer heutigen Arbeit.

### MICHAEL FÄSSLER

Ich merke, dass wir bei der Positionierung des «Hauses der Gegenwart» den Begriff «Bildung» oft verwenden, und da gäbe es mit Stapfer einen interessanten Ort, wo man anknüpfen könnte.

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

Stapfer war aber nicht nur Bildungsminister, sondern auch Kulturminister.

### DETLEF VÖGELI

Das ist auch kein Zufall, dass eine Person diese beiden Ämter bekleidet hat. Wenn man von einem breiten Bildungsbegriff ausgeht, wo es um die Auseinandersetzung mit sich selbst, mit den anderen und mit der Welt geht, dann betreibt jede Kulturinstitution eine Art Bildung.<sup>++</sup>

### SIBYLLE LICHTENSTEIGER

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

### DETLEF VÖGELI

Wir könnten uns auch umbenennen in Sibylle Lichtensteiger-Haus.

### MICHAEL FÄSSLER

Oder einfach nur Steigerhaus. Das würde dann auch bereits im Namen die Wachstumskurve implizieren.

### DETLEF VÖGELI

Das wäre auch praktisch fürs Rebranding. Dann müsste man nur die ersten fünf Buchstaben im Logo ersetzen (lacht).

**Sibylle Lichtensteiger** ist seit 2002 Leiterin des Stapferhauses Lenzburg (bis 2010 in Co-Leitung mit Beat Hächler). Sie arbeitet in den Ausstellungsprojekten als Co-Gesamtleiterin mit. Vor bzw. neben ihrer Stapferhaus-Zeit studierte sie Geschichte und Germanistik in Zürich und Berlin und arbeitete als Journalistin, unter anderem als Redaktorin bei Schweizer Radio DRS.

**Detlef Vögeli** ist stellvertretender Leiter des Stapferhauses Lenzburg und Co-Gesamtleiter der Ausstellungsprojekte. Er ist seit 2008 für das Stapferhaus tätig, unter anderem in Recherche, Konzeption und Vermittlung der Ausstellungen. Er hat nach dem Lehrerseminar Gesellschaftswissenschaften (Zeitgeschichte, Medien- und Kommunikationswissenschaft, Journalistik) studiert.

+ Das Stapferhaus wurde 1960 von den Stiftungen Pro Argovia, Pro Helvetia und Schloss Lenzburg ins Leben gerufen. ++ Welche Art von «Bildung» betreibt das Stapferhaus? Der Kulturwissenschaftler und Stiftungsrat Walter Leimgruber spricht von der Vermittlung von «Gesellschaftskompetenz». → Seite 109

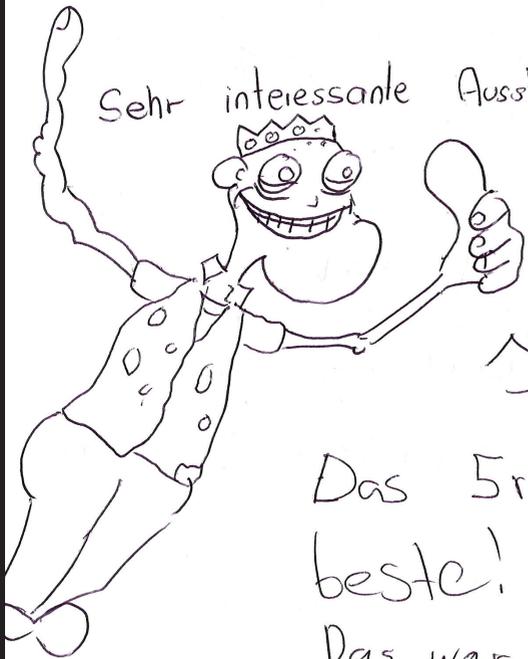
Sehr schöne und interessante  
ausstellung. Liebe grüsse Simon michel  
15 jahre alt

30. Nov. 2014

L. Rieder 30.11.14 XD

Daniel

M & R. Meyer Arlesheim



Sehr interessante Ausstellung! Empfehlen wir weiter!

JOEL + DARIA

Das 5rp Bad war das  
beste! Tamara 12 Jahre  
Das war super cool PATRICK  
11 Jahre alt

Eine eindrucksvolle, schön vorbereitete Ausstellung, die  
ich weiter empfehlen würde.  
Hilke + Platte  
Ota

~~Sehr schöne und interessante~~

Der Film und das 5-Rappen Bad  
waren am besten. Es war eine tolle  
erfahrung und interessant etwas über  
das verhalten bezüglich des geldes  
heraus zu finden. Melanie ☺♥

Einmal mehr wurde mein Bedürfnis  
des hinterfragens und "zu Grunde gehen"  
gestillt.

Wunderbar gelungene Ausstellung  
Herzlichen Dank  
Toni

Wunderbar, ich würde mich freuen!

M. H. M.  
Tolle Ausstellung, gratulation!  
P. Scher



**«Ich war halb fas-  
ziniert und halb  
schockiert, weil  
das Haus eine  
Sprache sprach,  
mit der ich mich  
überhaupt nicht  
identifizieren  
konnte.»**

Beat Hächler, Direktor Alpines Museum,  
ehemaliger Co-Leiter Stapferhaus Lenzburg

Zwischen 2002 und 2010 teilte sich Beat Hächler gemeinsam mit Sibylle Lichtensteiger die Leitung des Stapferhauses. Seither ist Hächler Direktor des Alpinen Museums in Bern. Unter seiner Leitung fand ein tiefgreifender Veränderungsprozess statt, der die Identität des Hauses bis heute herausfordert. In diesem Prozess werden Parallelen wie auch grosse Unterschiede zur Identität des Stapferhauses sichtbar.

MICHAEL FÄSSLER

Ist es im Vergleich zum Stapferhaus einfacher, jemandem zu erklären, was das Alpine Museum ist?

BEAT HÄCHLER

Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass es einfacher ist, weil das Haus «Alpines Museum» heisst, und nicht «Stapferhaus». Aber das ist nicht so. Ich habe in den letzten drei Jahren immer wieder gemerkt, dass wir einen hochproblematischen Namen haben. Der Begriff «Museum» ist in den Köpfen der Leute mit der Vorstellung verbunden, dass man dort Objekte einer Sammlung besichtigen kann.<sup>+</sup> Das hatte in der Vergangenheit offenbar eine abschreckende Wirkung für viele Leute, sonst wären die

66

+ Definition des Begriffs «Museum» des International Council of Museums, auf die sich der Verband der Museen der Schweiz in seinem Aufnahmedossier beruft: «Ein Museum ist eine gemeinnützige, ständige, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienst der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zu Studien-, Bildungs- und Unterhaltungszwecken materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.»

Besucherzahlen nicht ständig zurückgegangen.

MICHAEL FÄSSLER

Seit vier Jahren bist du daran, das Museum radikal umzubauen. Wie hat das Publikum auf den Wechsel reagiert?

BEAT HÄCHLER

Dazu fällt mir eine Anekdote ein: Als wir das Museum nach der Neuorganisation wiedereröffnet haben, kam einmal ein alter Mann und schlug mit der Faust auf die Theke der Kasse und sagte, er sei in den Vierzigerjahren schon einmal da gewesen, und jetzt sei das Museum nicht mehr gleich wie damals. Auf die eine Art ist das lustig. Auf die andere Art hat es mir gezeigt, welche Funktion viele Menschen einem Museum zuschreiben.

MICHAEL FÄSSLER

Wie meinst du das genau?

BEAT HÄCHLER

Unsere Welt lässt sich mit einem Wirbelsturm vergleichen: Alles ist permanent im Fluss und verändert sich. Das Museum soll in diesem Szenario das Auge im Sturm spielen. Sinngemäss: Alles geht den Bach hinunter, aber wenigstens im Museum soll alles bleiben, wie es immer war.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Und dann kommst du, und wirfst alles über den Haufen.

BEAT HÄCHLER

Ich habe die Dauerausstellung temporär abgeschafft und

67

+ Walter Leimgruber, Kulturwissenschaftler und Stiftungsrat: «Es gibt viele Organisationen, egal ob wirtschaftliche oder kulturelle, die irgendeinmal – um es ein bisschen böse zu sagen – mit der geistigen Landesverteidigung eingesetzt haben und nie davon losgekommen sind. Sie beharren auf ihrer Position, bewegen sich nicht. → Seite 105

versuche mit dem Sonderausstellungsformat, aktuelle Bezüge zwischen den Menschen und den Bergen herzustellen. Das steht natürlich für manche im Konflikt, was sie intuitiv mit der Affiche «Alpines Museum» verbinden.



Bild aus der Guerilla-Aktion «Berge versetzen», bei der ein eingefärbtes Relief auf Wanderschaft ging und den Neustart des Alpines Museums einläutete.

#### MICHAEL FÄSSLER

Dass das neue Konzept polarisiert, merkt man beispielsweise auch, wenn man sich die Kommentare zum Alpines Museum auf TripAdvisor anschaut.<sup>+</sup> Viele Touristen sind enttäuscht, weil sie sich offenbar etwas anderes vorgestellt haben.

#### BEAT HÄCHLER

Die Touristen aus dem Ausland werden von Agenturen wie Schweiz Tourismus mit Bildern und Erwartungen gefüttert, was die Schweiz ist und wie es hier aussieht. Wenn

<sup>+</sup> Die Kommentare auf der englischsprachigen Seite von TripAdvisor reichen von «Excellent Experience» und «Innovative and modern exhibition space» bis hin zu «The worst museum in Europe», «Extremely disappointing» und «never again».

ich das auf meine Arbeit übersetzen würde, müsste ich ein Matterhorn-Relief und die Finken von Heidi ausstellen. Das kann man durchaus machen. Und ich glaube, ich würde es sogar machen, wenn ich eine Filiale in der Jungfrau-Region betreiben würde. Aber hier in Bern habe ich andere Pläne. Man darf durchaus fragen, ob das Haus richtig heisst, und diese Diskussion wurde im Stiftungsrat auch bereits vor meiner Zeit geführt.

#### MICHAEL FÄSSLER

Man könnte also auch fragen, ob es den Begriff «Museum» überhaupt noch braucht.

#### BEAT HÄCHLER

Genau. Aber ich habe mich bewusst dafür entschieden, den Begriff auch nach der Neuausrichtung beizubehalten, denn: Jeder Begriff, den wir jetzt neu schaffen, ist letztlich eine Kreation aus der Zeit heraus, der im Moment für ein gewisses Publikumssegment und für uns selber eine gewisse Stimmigkeit hat. Aber niemand kann garantieren, dass der Begriff in zehn Jahren nicht altbacken klingt.<sup>+</sup>

#### MICHAEL FÄSSLER

Und deshalb hast du am Begriff festgehalten?

#### BEAT HÄCHLER

Ich habe mich gefragt, was die Alternative zu einer Umbenennung ist. Für mich ist die Institution Museum von seiner gesellschaftlichen Bedeutung her nicht hinfällig. Im Gegenteil. Für mich geht es deshalb darum, den Begriff «Museum» mit einer neuen Bedeutung zu füllen. Es kann

<sup>+</sup> Das Stapferhaus hatte früher den Claim «Ort für Kultur und Begegnung». Sibylle Lichtensteiger, Leiterin des Stapferhauses: «Am Anfang schien mir der Claim auch zu passen. Mit der Zeit erhielt er für mich aber den Klang eines kirchlichen Tageszentrums. Claims veralten schnell.» → Seite 52

Generationen dauern, bis durch Erfahrungen und Erlebnisse in den Köpfen der Besucher eine neue Vorstellung entsteht, was ein Museum ist. Und an diesem Prozess werden meine Nachfolgerinnen und Nachfolger weiterarbeiten müssen.

MICHAEL FÄSSLER

Wünschst du dir manchmal, deine Vorgänger hätten es dir leichter gemacht?

BEAT HÄCHLER

Wenn es einen Hauptvorwurf gäbe an die Zeit, bevor ich Leiter war, dann der, dass man im Alpinen Museum während zwanzig Jahren einen statischen Zustand entstehen liess – indem man auf zwei Stockwerken eine Dauerausstellung eingerichtet hat, die sich kein bisschen veränderte. Ein Museum, das beweglich ist, ist besser gewappnet für die Zeit, in der wir leben.<sup>+</sup>



Das Alpine Museum vor dem Umbau. Hodlersaal mit dem Relief des Berner Oberlands von Simon Simon (1857-1925).

70

+ Anpassungsfähigkeit und «adaptive Instabilität» als Kernkompetenz in einer Welt, die sich ständig verändert? Dies zumindest ist der Ansatz von Corley / Gioia / Schultz (2000). → Seite 281 (Theorie)

MICHAEL FÄSSLER

Es stellt sich halt die Frage, wie man das gegen aussen kommuniziert, wenn ein Museum nicht mehr statisch ist.

BEAT HÄCHLER

Ich würde aber nicht sagen, der Name «Stapferhaus» ist problematisch, weil unscharf, und der Name «Museum» ist gut, weil scharf. Es kommt doch immer darauf an, was man daraus macht, und was daraus entsteht. Aber es ist sicher ein Problem, wenn das Selbst- und das Fremdbild nicht mehr miteinander übereinstimmen.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Auf der Oberfläche ist der Begriff «Museum» bei euch sehr präsent. Er ist Teil des Namens, und dieser Name hängt etwa auch an der Fassade des Gebäudes. In eurem Mission Statement relativiert sich das dann aber stark. Dort steht lediglich, dass die Sammlung ein Teil dieser Aufgabe ist.<sup>++</sup> Ich habe mich gefragt: Hat sich eure Aufgabe, euer Auftrag verändert mit der Neupositionierung?

BEAT HÄCHLER

Es gibt eine Stiftungsurkunde, die den Auftrag des Alpinen Museums als landeskundliches Museum umschreibt: Alles, was in den Bergen wächst und kriecht ist also relevant. Deshalb gibt es in der Sammlung auch ausgestopfte Murmeltiere. Entscheidend für die Neupositionierung war für mich aber ein Mission Statement aus dem Jahr 2005, wo die Beziehung der Menschen zu den Bergen im Vordergrund steht. Auf die Sammlung übersetzt könnte man also fragen: Was haben die Menschen mit diesen Gegenstän-

71

+ Albert / Whetten (1985) nennen dies «gesundheitsschädigend» für eine Organisation. → Seite 263 (Theorie) ++ «(...) Das Alpine Museum macht Schwieriges verständlich. Es zeigt auf, befragt, widerspricht, berührt, irritiert und provoziert. Es sucht die Tiefe ausserhalb der Tagesaktualität. (...) Im Zentrum steht der handelnde Mensch. Das Alpine Museum ist eine Plattform für Dialog und Orientierung. Seine historische Sammlung (Bergfotografie, Kartografie, Alpinismus) ist Teil dieser Aufgabe. (...)»

den angestellt, und was bedeuten sie eigentlich? Jedes Objekt ist Ausdruck von kulturellen Praktiken, die damit verbunden sind, aber diese Zusammenhänge werden in den wenigsten Fällen sichtbar oder erfahrbar gemacht.

MICHAEL FÄSSLER

Du hast in einem Gespräch einmal gesagt: Die Berge sind eine Erfindung der Städter.<sup>+</sup> Das eckt an.

BEAT HÄCHLER

Ja. Aber dass man das in Erinnerung ruft, ist produktiv, weil sich jede Generation bewusst oder unbewusst an diesem Thema abreibt. Wenn ich beispielsweise an die Zweitwohnungsinitiative denke, dann kann man das nicht ganz trennen von dem Ort, wo diese Wohnungen gebaut werden. Aber wenn ich mit einer solchen Fragestellung in die Sammlung gehe, dann tun sich riesige Lücken auf.

MICHAEL FÄSSLER

Weil in der Vergangenheit die falschen Gegenstände gesammelt wurden?

BEAT HÄCHLER

Nicht, dass ein bestimmter Ski von einer bestimmten Person fehlt. Aber dass Denkfiguren fehlten, als man überhaupt an diese Sammlung herangetreten ist. Deshalb macht es für mich keinen Sinn, in Zukunft gleich weiterzusammeln, wie das in der Vergangenheit getan wurde. Das ist aber für mich kein Widerspruch zum Begriff «Museum». Wenn der Begriff «Museum» überleben soll, dann muss man ihn in Gottes Namen mit neuer Bedeutung füllen.

72

+ Interview in der Berner Zeitung vom 21.01.2012

MICHAEL FÄSSLER

Dann können wir uns im Stapferhaus vielleicht irgendwann auch Museum nennen, sobald sich der Begriff gelöst hat vom Gedanken, dass man dafür eine Sammlung im Keller benötigt und ihn eher als eine Art «Feuilleton im Raum» interpretiert.<sup>+</sup>

BEAT HÄCHLER

Bei meiner ersten Ausstellung «Berge versetzen» kombinierte ich einen sehr klassischen Zugang mit etwas Neuem:<sup>++</sup> Ich habe den Bestand des Alpen Museums als Auslegeordnung gezeigt. Die Besucherinnen und Besucher sind über Stege durch die Ausstellung gegangen und haben sich die ausgebreiteten Objekte von oben betrachtet. Der spannendste Inhalt der Ausstellung fand aber nicht in der Sammlung selbst statt, sondern auf diesem Steg, wo die Besucherinnen und Besucher über die Bedeutung der einzelnen Objekte diskutiert haben. Diesen Steg hätte man verwanzeln müssen.



Einblick in die Ausstellung «Berge versetzen», 2012

73

+ Sabine Altorfer, Kulturjournalistin bei der Aargauer Zeitung: «Wenn man eine Stapferhaus-Ausstellung als eine Zeitungsseite verstehen würde, dann könnte man diese Seite noch Monate später hervorholen, sie wäre immer noch aktuell (...) Bei uns hingegen ist klar: Heute geschrieben, morgen erschienen, übermorgen meist Altpapier. → Seite 194 ++ Auftakt ausstellung des «neuen» Alpen Museums im März 2012.

### MICHAEL FÄSSLER

Zugespitzt gab es ja eine Dokumentation über die Haltung der Besucherinnen und Besucher. Am Ende der Ausstellung konnte man auf einem Touchscreen symbolisch Gegenstände aus der Sammlung abvoten.

### BEAT HÄCHLER

Damit habe ich versucht, die Objekte, die in der Vergangenheit gesammelt wurden, etwas zu relativieren. Das war eher als Polemik gedacht und nicht als eigentliches Evaluationsinstrument, sonst hätte man das anders konzipieren müssen. Aber dadurch wurden aufschlussreiche Gespräche provoziert: Die Grosseltern, die mit den Enkelkindern in die Ausstellung kommen, beide mit ihrer eigenen Geschichte, und über den gleichen Gegenstand diskutieren, der eine völlig unterschiedliche Bedeutung haben kann. Man könnte ja auch sagen: Eine Sammlung besteht daraus, was verschiedene Menschen zu verschiedenen Zeitpunkten über die gleichen Objekte sagen. Wenn man das systematisch festhalten würde, wäre das wahrscheinlich ziemlich interessant.

### MICHAEL FÄSSLER

Neben der Relativierung der Bedeutung der Sammlung sind mir in eurem Mission Statement noch zwei andere Sachen aufgefallen. Erstens: Wenn ich den Begriff «Alpines Museum» mit «Stapferhaus» ersetzen würde, dann könnte ich das Mission Statement auch für uns unterschreiben. Und: Der Begriff «Identität» kommt darin prominent vor.<sup>+</sup> Siehst du das Alpine Museum als identitätsstiftende Maschine?

### BEAT HÄCHLER

Ich sehe uns nicht primär als Produzent von festen Resultaten. Was wir wollen, ist Themen und Fragen in den gesellschaftlichen Raum zu stellen, was einen als Besucher zwingt, sich mit dem Gezeigten zu beschäftigen. Die Ausstellung mit dem Fotografen Lois Hechenblaikner ist ein gutes Beispiel dafür.<sup>+</sup> Es hat das Publikum gezwungen, Dinge anzuschauen, die man nicht unbedingt sehen will.



Skiernte. Einblick in die Ausstellung «Intensivstationen», 2012/13

### MICHAEL FÄSSLER

Und dass man eine Haltung dazu entwickeln muss.

### BEAT HÄCHLER

Genau. Der Besucher musste sich die Frage stellen: Was gehört dazu, was nicht? Gibt es nur ein Bild der Schweizer Alpen – nur so und nicht anders? Oder gibt es eine permanente Auseinandersetzung, was die Alpen sind und was sie bedeuten? Dieser Prozess hat für mich viel mit Identität zu tun.<sup>++</sup> Und dass diese Sätze im Mission Statement ähnlich klingen wie bei euch, ist völlig klar: Man merkt, wo ich hergekommen bin.

<sup>+</sup> «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. (...)»

<sup>+</sup> Ausstellung «Intensivstationen», September 2012 bis März 2013. Die Zeitung «Der Bund» schrieb dazu: «Das Alpine Museum macht Ernst mit der neuen Ära. (...) Mit Bildern aus dem Inneren einer entfesselten Spektakelindustrie, die die Bergwelt verwüstet und die Gäste verwurstet.» <sup>++</sup> Identität als Distinktionsmerkmal: In der Geschichte hat sich der Mensch etwa durch die Abrenzung von Tier und Maschine definiert, schreiben Albert / Whetten (1985). → Seite 267 (Theorie)

MICHAEL FÄSSLER

Du hast natürlich nicht nur etwas aus dem Stapferhaus mitgenommen, sondern auch etwas zurückgelassen. Wir arbeiten teilweise auch noch mit Begriffen, die von dir stammen. Etwa das Bild der Ausstellung als Aufstellung, das Detlef in unserem Gespräch ins Spiel gebracht hat.<sup>+</sup> Wenn ich das richtig verstanden habe, geht es dort auch um Verortung und Identifikation: Man macht eine inszenierte Aufstellung, in der man sich als Besucherin und Besucher positionieren muss.

BEAT HÄCHLER

Wenn man diesen Begriff sezieren würde, dann müsste man ihn vielleicht wieder relativieren. Er dient mir primär als prägnante Denkfigur. Bei Gegenwartsthemen gibt es einen Erfahrungsschatz, bei dem man als Ausstellungsmacher anknüpfen kann.<sup>++</sup> Das ist nicht nur Marketing-Gerede, sondern darin liegt wirklich ein grosses inhaltliches Potenzial. Andererseits habe ich aber auch Lust, Ausstellungen zu machen, die höchstgradig autoritär funktionieren und die keine Partizipationsangebote machen. In meiner nächsten Ausstellung wird man als Besucher wie ein Weggli auf das Fließband gesetzt und läuft durch die Ausstellung hindurch. Am Schluss kommt man gebacken heraus.<sup>+++</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Was denkst du: Wie wird das Publikum reagieren?

BEAT HÄCHLER

Ich kann mir vorstellen, dass es Leute geben wird, die sagen werden: Da verfügt jemand über mich. Aber natürlich

76

+ «Aber eine solche Metapher ist natürlich nur schwer kommunizierbar.» → Seite 42  
++ Henryetta Duerschlag, Vermittlerin in der Stapferhaus-Ausstellung GELD, sagt zu diesem Thema: «Jede Besucherin und jeder Besucher kommt mit seinem eigenen Hintergrund, seinem eigenen „Päckchen“ in eine Ausstellung. Als Vermittlerin schaffe ich es im besten Fall, dieses Päckchen zu öffnen.» → Seite 172  
+++ «Die Erweiterung der Pupillen beim Eintritt ins Hochgebirge. Eine Filmausstellung», ab 03.10.2015

kann man auch innerhalb einer Ausstellung unterschiedlich arbeiten. Aber zurück zur Ausstellung als Aufstellung: Ich denke, das war ein guter Begriff, um die Methode zu beschreiben, wie die Stapferhaus-Ausstellungen funktionierten, die ich mitverantwortet habe. Und wenn ich mich zurückerinnere, dann kann ich heute auch besser nachvollziehen, weshalb Menschen aus dem Museumsbereich zum Teil so interessiert auf diesen Begriff reagiert haben.

MICHAEL FÄSSLER

Weshalb?

BEAT HÄCHLER

Weil ich nun selbst ein Teil dieser Welt bin und ich mir ähnliche Fragen stelle: Was hat das konservative Publikum für Erwartungen? Ist eine Sammlung befreiend oder limitierend? Es wird mir immer mehr bewusst, mit welcher Freiheit ich mich im Stapferhaus bewegt habe. Dass die Museumswelt ein bisschen anders tickt als das Stapferhaus, ist mir in den letzten Jahren nochmals verdeutlicht worden.

MICHAEL FÄSSLER

Wie gehst du mit der Geschichte des Hauses um? Mir ist aufgefallen, dass man dazu nichts mehr findet auf der Website. War das eine bewusste Entscheidung? Die eigene Geschichte kann ja auch ein identitätsstiftendes Element sein.<sup>+</sup>

BEAT HÄCHLER

Das war Teil der Strategie. Das Haus war mit dem Rücken zur Wand, es hatte mit Besucherschwund und wegbre-

77

+ Die eigene Geschichte kann nicht nur ein identitätsstiftendes Element sein, sondern dieses Element kann von Organisationsmitgliedern im Allgemeinen und vom Kader im Speziellen zu verschiedenen Zeiten für verschiedene Zwecke (etwa in einem Veränderungsprozess) unterschiedlich (re)interpretiert werden. → Seite 287 (Theorie)

chenden Geldgebern zu kämpfen. Wenn man das mit dem Stapferhaus vergleichen möchte, müsste man in die Jahre 1989 bis 1991 zurückgehen.<sup>+</sup> Es war klar, dass im Alpinen Museum etwas passieren musste, doch gleichzeitig stellte sich die Frage: Legitimiert man die Veränderung aus der Kontinuität, oder aus dem Bruch? Ich habe mich gemeinsam mit dem Stiftungsrat entschieden, den Bruch bewusst zu suchen, weil das Haus nicht zuletzt bei den Geldgebern ein schlechtes Image hatte: Das Image eines statischen, verstaubten Museums, das langsam wegdämmert.

MICHAEL FÄSSLER

Ein dementes Museum?<sup>++</sup>

BEAT HÄCHLER

So könnte man es auch ausdrücken, man musste es nur noch ins Pflegeheim geben.

MICHAEL FÄSSLER

Oder eben die Schicksalsfrage stellen: Entweder einen Bruch provozieren, oder das Haus schliessen.

BEAT HÄCHLER

Etwa so. Das hatte aber nicht nur mit inhaltlicher Auseinandersetzung zu tun, sondern auch mit Kulturpolitik. Mir war bewusst: Wenn wir eine Chance haben, dann eher so als anders. Ich glaube, es ist nicht ein Rezept, das sich auf eine beliebige alternde Institution übertragen lässt, aber für uns war es der richtige Weg. Und dieser Weg ist noch nicht abgeschlossen.

+ «Das Konzept mit Insider-Veranstaltungen war qualitativ hochstehend und hat dem Haus über viele Jahre seine Identität verliehen, aber die Veranstaltungsformen waren Ende der Achtzigerjahre überholt.», sagt der ehemalige Leiter Hans Ulrich Glarner zum Zustand des Stapferhauses bei seinem Antritt, bevor er das Haus neu ausgerichtet hat. → Seite 217 ++ Die Personen-Analogie im Bezug auf Organisationen geht in der Wissenschaft weit zurück. → Seite 262 (Theorie)

MICHAEL FÄSSLER

Siehst du es manchmal als Nachteil, dass man nicht an der eigenen Geschichte anknüpfen kann, sondern bewusst den Bruch suchen musste? Dass man nicht sagen kann: Unsere zentralen Werte sind sozusagen in unserer DNA eingeschrieben, so wie es im Stapferhaus mit dem Gründungsstatut von 1960 der Fall ist?<sup>+</sup>

BEAT HÄCHLER

Nein, das erachte ich nicht als Nachteil. Der Wandel musste radikal passieren, weil das Museum den Anschluss an die Gegenwart verpasst hatte. Dieser Prozess ist mit einem Erdbeben vergleichbar: Wenn sich die Platten nicht durch kleine Spannungen lösen können, dann muss eben richtig krachen. Aber dieser Bruch war niemals Selbstzweck, sondern eine Überlebensstrategie. Und in vielen Bereichen gibt es eine Kontinuität,<sup>++</sup> etwa in der Sammlung. Wir haben nur sehr wenige Objekte entsammelt. Wir zeigen sie halt nur nicht im Moment. Auf das Stapferhaus bezogen bin ich mir nicht sicher, ob die Namensschöpfung von 1960 und die Tagungsarbeit der frühen Jahre eine Kontinuitätslinie ist, die den Leuten bewusst ist. Ich habe das Gefühl, dass die Leute das Stapferhaus primär mit der Ausstellungsarbeit verbinden, wie sie seit dem Jahr 1994 gemacht wird.

MICHAEL FÄSSLER

Ich merke, dass das Geschichtsbewusstsein für die Jahre 1960 bis 1990 bei uns intern nicht so stark ausgeprägt ist. Ich frage mich manchmal, ob das auch damit zu tun hat, dass wir uns in unserer Arbeit vollumfänglich der Gegen-

+ Detlef Vögeli, stv. Leiter des Stapferhauses: «Ich habe das Gefühl, wir machen immer noch round tables. Wir haben einfach eine zeitgemässe Form dafür gefunden.» → Seite 45 ++ «Kontinuität» ist bei der Definition organisationaler Identität von Albert / Whetten (1985) eines der drei zentralen Elemente, welche eine Identität konstituieren. Allerdings wird der Begriff um die Jahrtausendwende von der Forschergruppe Corley / Gioia / Schultz (2000) in Frage gestellt – und re-interpretiert. → Seite 281 (Theorie)

wart verschreiben. Vielleicht gibt dies einem ja die Freiheit, ein bisschen zu vernachlässigen, was früher war? Auch unsere Publikation zum 50-jährigen Jubiläum im Jahr 2010 wurde teilweise auf Zeitungspapier gedruckt, weil man sich offenbar dagegen sträubte, die Geschichte des Hauses für die Ewigkeit festzuhalten.<sup>+</sup>



Einblick in die Jubiläumspublikation «Gegenwart sichten. Stapferhaus Lenzburg 1960 – 2010», Verlag hier+jetzt. Im Bild: Beat Hächler beim Aufbau der ersten Stapferhaus-Ausstellung «Anne Frank und wir».

#### BEAT HÄCHLER

In dieser Jubiläumspublikation sind doch auch alle Veranstaltungen aufgelistet, die jemals im Stapferhaus stattgefunden haben. Da hat man einen Hinweis darauf, was im Stapferhaus früher passiert ist.

#### MICHAEL FÄSSLER

Das stimmt, die Liste ist auch sehr aufschlussreich. Schon nur, wie man diese Diskussionen bezeichnet hat. Etwa: «Die Stellung des Weiblichen in der Welt der Gegenwart».

#### BEAT HÄCHLER

Dazu diskutierten Herren mit Stumpfen im Mund.

+ Aus dem Editorial: «„Gegenwart sichten“ ist keine Festschrift, die Geschichte fest-schreibt. Sie sichtet bloss. In Wort und Bild. Die Essays und die Statements ausgewählter Persönlichkeiten aus Kultur, Politik und Wirtschaft sind auf Zeitungspapier gedruckt. Sie sind Teil einer flüchtigen Gegenwart, der wir alle angehören. Der farbige Bildteil auf Hochglanzpapier ist umgekehrt geschichtsverwurzelt. Erinnerungsalbum und assoziativer Ausgangspunkt für den eigenen Stapferhausfilm.»

#### MICHAEL FÄSSLER

Ich fand auch interessant, was der Journalist Stefan von Bergen in der Jubiläumspublikation im Hinblick auf das Projekt «Haus der Gegenwart» schreibt: Dass es auch ein gewisses Risiko ist, wenn man fest wird als Haus.<sup>+</sup>

#### BEAT HÄCHLER

Das habe ich mich natürlich auch gefragt. Das ephemere der Projekte, dass etwas für begrenzte Zeit entsteht, und dann wieder verschwindet, hatte schon eine spezielle Wirkung, gerade im Unterschied zu Museen. Wenn man Wurzeln schlägt und eine gewisse Kontinuität entwickeln will, lohnt es sich wahrscheinlich schon, zu fragen: Woher kommen wir, wohin gehen wir?<sup>++</sup>

#### MICHAEL FÄSSLER

Man könnte ja auch versuchen, eine Brücke von der Vergangenheit in die Zukunft zu schlagen. Ich habe als Denkanstoss schon einmal das Logo für das neue Haus entworfen:



Versuch: Aus dem Logo «Stapferhaus Lenzburg» wird das Logo «Stapferhaus der Gegenwart».

#### BEAT HÄCHLER

Ich habe den Unterschied zuerst gar nicht bemerkt.

+ «Aber ich weiss nicht, ob es eine so gute Idee ist, denn das Stapferhaus hat ja längst einen Platz, gerade weil es nicht Platz genommen hat. (...) So frage ich zum Schluss, wie frisch das Stapferhaus bleibt, wenn es sesshaft wird.» ++ Wozu die Identitätsfrage in einer Organisation stellen? In erster Linie dann, wenn einfachere, rationale Strategien der Problemlösung versagt haben. Im Normalfall wird die Identitätsfrage als beantwortet, als «taken for granted» betrachtet. → Seite 268 (Theorie)

MICHAEL FÄSSLER

Vielleicht, weil wir bei dir ein starker Brand sind. Immerhin bei dir! Wie präsent ist die Identitätsfrage in deinem Arbeitsalltag?

BEAT HÄCHLER

Als ich im im Alpinen Museum angefangen habe, war ich halb fasziniert und halb schockiert, weil das Haus eine Sprache sprach, mit der ich mich überhaupt nicht identifizieren konnte.<sup>+</sup> Sprache heisst für mich: Alles, was aus diesem Haus an Kommunikation entweicht. Eine der grossen Fragen die mich beschäftigte: Wie kann das Haus zu sprechen beginnen, dass die Menschen, die sich dafür interessieren würden, davon überhaupt etwas mitkriegen? In einem weiteren Schritt hiess das: Wie sieht ein Plakat, eine Website, ein Briefpapier aus, ein Logo aus, das zu dieser Sprache passt?



Logo Alpines Museum. Design:  
Raffinerie AG für Gestaltung.

82

+ Sprache als identitätsstiftendes Element: Die Vermittlerin Henryetta Duerrschlag sagt über die Aneignung der Identität Stapferhaus am Anfang ihres Praktikums: «Dass ich mich mit dem Stapferhaus identifiziere, wurde mir zum ersten Mal bewusst als ich auf einmal begann, in der „Wir“-Form zu sprechen.» → Seite 182

MICHAEL FÄSSLER

Welcher Prozess steht hinter dem neuen Logo?

BEAT HÄCHLER

Vom Stiftungsrat kam die Vorschrift, dass das Logo vier-sprachig sein muss. In einem weiteren Schritt haben wir untersucht, in welchen Logos überall mit Bergen gearbeitet wird. Wir merkten relativ schnell, dass sämtliche Bergsilhouetten, die man sich nur irgendwie denken kann, auf irgendeinem Ski oder Rucksack bereits abgebildet sind. Wir sind dann zu einer starken Abstraktion gelangt. Das Logo der Raffinerie finde ich einen tollen Wurf in dieser Einfachheit.<sup>+</sup> Es löst formal das ein, was man von mir verlangt hat, aber geht auch in eine Richtung, wo ich das Gefühl habe, dass eine neue Sprache sichtbar wird.

MICHAEL FÄSSLER

Was wurde sonst noch neu nach deinem Antritt?

BEAT HÄCHLER

In einem weiteren Schritt ging es beispielsweise auch darum, das Ablagesystem auf dem Server neu zu organisieren. Weg von einer Top-down-Resortstruktur, wo jede Person ihr eigenes Reich hat. Ich stellte mir die Frage: Wie wollen wir unsere Serverstruktur organisieren, damit sie ein Ausdruck davon wird, wie wir zusammenarbeiten wollen? Das sind alles Identitätsfragen – bis hin zur Frage, wie man als Haus den Bergen inhaltlich begegnen will.

MICHAEL FÄSSLER

Das klingt jetzt eher nach Top-down-Prozessen als nach

83

+ Die Raffinerie AG für Gestaltung aus Zürich zeichnet sich auch verantwortlich für das aktuelle Stapferhaus-Logo.

einem organischen Wachsen einer Identität.

#### BEAT HÄCHLER

Am Anfang sicherlich. Es war ein Stiftungsratsentscheid, die Direktion neu zu besetzen. Ich habe mich bereits mit einem Konzept beworben, weil ich gemerkt habe, das man schnell handeln muss, weil wir sonst keine Chance haben. Es muss dem Stiftungsrat klar sein, wozu er ja sagt. Wenn es bereits hier Widerstände gibt, dann kann ich es gleich vergessen. In einer der ersten Teamsitzungen hat der Stiftungsratspräsident gesagt: Der neue Direktor landet jetzt wie ein Ufo, und bringt sein eigenes Programm mit. Es kann sein, dass das Einzelnen passt und es kann sein, dass es einzelnen nicht passt. Ich musste relativ bald Kündigungen aussprechen. Das ist ziemlich genau das Gegenteil eines basisdemokratischen Prozesses.

#### MICHAEL FÄSSLER

Das klingt wie ein Intendantenwechsel an einem Theater.<sup>+</sup>  
In der 55-jährigen Geschichte des Stapferhauses gab es ja erst zwei Mal einen vollständigen Wechsel an der Spitze.

#### BEAT HÄCHLER

Ich glaube, zu Beginn der Neunzigerjahre war die Situation im Stapferhaus ein bisschen anders als bei mir im Alpinen Museum. Man hat zwar auch dann einen neuen Leiter gewählt, Hans Ulrich Glarner, der den Auftrag hatte, einen Bruch zu vollziehen. Aber der Begriff «Ausstellung» stand in keinem Strategiepapier. Das war ein evolutionärer Prozess, wie man Schrittweise zu dieser neuen, richtungsgebenden Form fand.<sup>++</sup>

+ Was passiert, wenn in einem Theater die Intendanz wechselt? Ist es dann noch das gleiche Theater? → Seite 164 ++ Wie kam das Stapferhaus zu seiner ersten grossen Ausstellung? Der ehemalige Stapferhaus-Leiter Hans Ulrich Glarner: «Die Ausstellung über Anne Frank wurde überall in der Schweiz abgelehnt. Das Argument: „Das hat nichts mit uns zu tun.“ „Und ob“, haben wir uns gesagt. (...) Wir wollten damit zeigen: Wir können die Schuld nicht einfach anderen zuschieben.» → Seite 225

#### MICHAEL FÄSSLER

In deinem letzten Interview als Co-Leiter des Stapferhauses in der Aargauer Zeitung im Jahr 2010 hast du auf die Frage, wie sich die Kulturarbeit seit deinem Antritt verändert hat, gesagt: «Man muss mehr Lärm veranstalten, um überhaupt gehört zu werden.»<sup>+</sup> Auf mich wirkt die Kommunikation des Alpinen Museums allerdings relativ zurückhaltend, etwa im Vergleich zu den letzten zwei Stapferhaus-Ausstellungen, die ich als Kommunikationsverantwortlicher mitgeprägt habe.

#### BEAT HÄCHLER

Ich bin je länger je mehr ein bisschen ambivalent in dieser Frage. Ich möchte mich lieber über die Inhalte profilieren, die in unserem Haus stattfinden und über die Medienberichterstattung. Dazu kommt, dass die Mittel fehlen, um breiter in Werbung investieren zu können.



Berichterstattung über die Ausstellung «Intensivstationen» auf Blick.ch.

+ «Im Zentrum steht der Mensch» – Interview mit der Aargauer Zeitung vom 11.10.2010.

MICHAEL FÄSSLER

Zweiteres klappt ja auch sehr gut, so wie ich das beurteilen kann, oder?

BEAT HÄCHLER

Quantitativ ist die Medienberichterstattung erfolgreich.<sup>+</sup> Aber von der Nachhaltigkeit her, wie fest sie Veränderungen hervorbringt, ist es wahnsinnig träge. Wenn ich mit Menschen spreche, dann höre ich oft, dass sie sagen, sie hätten schon viel gehört vom neuen Alpinen Museum, seien aber leider selbst noch nie dagewesen. Manchmal habe ich das Gefühl, wir haben noch gar nichts erreicht.

MICHAEL FÄSSLER

Da könnte laute Werbung helfen.

BEAT HÄCHLER

Ich möchte aber gar nicht mehr versuchen, zu stark werberisch zu sein, weil es mir ein bisschen gegen den Strich geht. Andererseits wäre es total schön geredet, wenn dies die einzige Antwort wäre. Wir haben noch ein Kommunikationsproblem. Die aktuelle Ausstellung «Himalaya Report. Bergsteigen im Medienzeitalter» ist ein gutes Beispiel: Das ist eine Ausstellung hinter der ich hundertprozentig stehe, aber offensichtlich mobilisiert sie sehr schlecht. Man kann zwar nicht aus jedem Kartoffelsack einen Bundesrat machen, wie einmal jemand behauptet hat, aber ich glaube man könnte noch mehr herausholen.<sup>++</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Ich bin manchmal auch etwas unentschieden in der Fra-

86

+ Laut Jahresbericht des Alpinen Museums wurde im Jahr 2014 insgesamt 281 Mal über das Alpine Museum berichtet, darunter zwei Mal durch die Tagesschau des Schweizer Fernsehens. ++ «Gebt mir eine Million, und ich mache aus jedem Kartoffelsack einen Bundesrat.» Diesen legendären Satz sagte Rudolf Farner, der Gründer der gleichnamigen PR-Agentur.

ge, wie stark wir verkaufen sollen. Einerseits merke ich, dass bei mir selber der Werbe-Aspekt über die Jahre immer wichtiger wurde, und das finde ich sicher nicht falsch. Andererseits bin ich mir bewusst, dass man diese Frage auch anders beantworten kann, etwa wenn ich mit der Raffinerie arbeite, die tendenziell etwas zurückhaltender und «kulturiger» arbeitet, als ich das tun würde. Weniger plakativ.<sup>+</sup>

BEAT HÄCHLER

Seit meinem Szenographie-Studium an der ZHdK interessiere ich mich vermehrt dafür, was in der Kunstwelt passiert. Das heisst oft: Vielschichtigkeit und unterschiedliche Lesbarkeit. Am Ende ist ein Glas nicht einfach ein Glas und nichts anderes. Und erfolgreiches Marketing will diese Vielschichtigkeit gewissermassen unterwandern – es entsteht ein Prozess zwischen Didaktik und Erfolgswang. Andererseits kann ich mir das eigentlich gar nicht leisten. Dieses Haus braucht mehr Besucher, und daran müssen wir noch arbeiten. Wir müssen sichtbar werden.

MICHAEL FÄSSLER

Kultur kann Sichtbarkeit auch mit dem Vorschlaghammer erzwingen. Das hast du vor zwei Jahren mit einem Skischuh-Weitwurf-Wettbewerb an der Museumsnacht hervorragend persifliert.<sup>++</sup> Da war für mich auch klar, dass es zwei Lesearten gibt. Erstens machte die Aktion sicher Spass, andererseits war es aber auch ein riesengrosser Stinkefinger inmitten dieser Erlebnismacht. Das hat mir gefallen.

87

+ David Lüthi, Gestalter bei der Raffinerie: «Die Wirkung eines Plakats kann und soll man nicht überschätzen. Wegen eines einzelnen Plakates geht niemand in eine Veranstaltung und kauft niemand ein Produkt.» → Seite 137 ++ Die Veranstaltung wurde auf Facebook mit folgenden Worten angekündigt: «FULL TILT SKI BOOT KICKING WORLD CUP 2013: (...) Die neue Trendsportart erobert Bern. Wagen Sie auf dem Helvetiaplatz Ihren First Kick.»

## BEAT HÄCHLER

Ich habe von unserem Stiftungsrat auch schon den Vorwurf erhalten, ich müsse aufpassen, dass ich nicht zu elitär werde. Aber ich finde schon, dass es möglich sein müsste, eine eigene Sprache zu finden. Ich möchte nicht, dass jede Ausstellung nur einer Erfolgslogik unterworfen ist. Das ist auch die Idee vom Biwak, dass man einfach einmal sagen kann: Es spielt überhaupt keine Rolle, wie viele Leute sich das ansehen werden. Eine Ausstellung über chinesische Touristen in der Schweiz im Biwak interessiert vielleicht nur die Tourismusfachschulen. Und das darf ausreichen.<sup>+</sup> Andererseits möchte ich auch nicht arbeiten wie die Kunsthalle auf der anderen Seite der Strasse, wo nur 10'000 Leute pro Jahr hingehen und man zuerst den Katalog lesen muss, damit man das Gesehene einordnen kann. Ich glaube, zwischen diesen Polen gibt es keine fixen Rezepte – es ist keine Entweder-oder-Entscheidung.

## MICHAEL FÄSSLER

Ich muss gerade an unseren «Fünferli-Raum» denken.<sup>++</sup> Diese Fünferli haben eine enorme Eigendynamik entwickelt. Wir haben diesen Raum ja nicht gemacht, damit wir im Blick und im 20 Minuten erscheinen. In den ersten Tagen nach der Eröffnung haben diese Bilder in der Kommunikation aber ein bisschen überhand genommen. Wir mussten darauf achten, dass wir die Ausstellung so positionieren können, dass sich nicht alles nur um dieses Erlebnis im Fünferli-Raum dreht. Und gleichzeitig war es extrem hilfreich, ein positives Bild nach aussen zu transportieren, weil das Thema «Geld» für eine Mehrheit der Leute wohl eher ein bisschen problembehaftet ist.

88

+ Auf der Wikipedia-Seite des Alpinen Museums steht zum Biwak: «Ebenso neu im Konzept ist die Ausstellungsfläche „Biwak“, das „Schnellboot“ des grossen „Museumsdampfers“, in dem experimentelle Kleinausstellungen mit schnellerem Wechsel stattfinden.» ++ Im Raum «Offenbarung» der Ausstellung GELD liegen vier Millionen Fünfräppler. Sie laden die Besucher ein, über den Stellenwert des Geldes in ihrem Leben nachzudenken.

## BEAT HÄCHLER

Klar, so muss man arbeiten. Es gibt immer zwei Seiten einer Medaille, und man muss einen Zwischenweg finden. Wenn ich mich vollständig einer Erlebnislogik unterstellen würde, dann dürfte es die Himalaya-Ausstellung gar nicht geben. Man muss sich als Besucher 20 Minuten Zeit nehmen, um Filmmaterial aus dem Jahr 1902 anzuschauen. Man muss sich darauf einlassen. Und darin liegt natürlich auch eine grosse Qualität.<sup>+</sup>



Screenshot von SRF.ch, fünf Tage vor der Eröffnung der Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse.»

## MICHAEL FÄSSLER

Wo sonst wird man 20 Minuten lang von einem Gedanken absorbiert? Wo, wenn nicht im Raum?

## BEAT HÄCHLER

Man muss darauf vertrauen, dass eine Ausstellung nicht nur dem Erlebnishunger folgt. Sonst sagt man sich irgendwann: Diese 20 Minuten sind ein Störfaktor im Ablauf.

89

+ Die Besucherführung in einer Ausstellung als grosse Qualität in einer Zeit, in der Aufmerksamkeit ein kostbares Gut ist? «Einen Zeitungsartikel kann man überblättern und sich für den Abend aufsparen. In einer Ausstellung weiss man: Wenn ich die Chance nicht jetzt packe, dann verpasse ich es, weil ich wahrscheinlich nur einmal da bin.» – Sabine Altorfer, Kulturjournalistin bei der Aargauer Zeitung → Seite 201

## MICHAEL FÄSSLER

Das ist bei uns bei GELD ähnlich: Nach einer relativ dichten Ausstellung kommt zum Abschluss ein getakteter Raum mit einem 15-minütigen Animationsfilm über die Geldschöpfung und einer anschliessenden Diskussion. Hier kann man weder Spulen noch Zappen, das gefällt mir. Dort haben wir auch eher unserem eigenen Bauchgefühl vertraut als der Erwartungshaltung der Besucher. Peer Teuwsen von der NZZ sagte mir mal etwas, was mich bis heute stark prägt: Für ihn ist einer der Gründe für die Krise des Printjournalismus, dass die Produzenten zu wissen glauben, was das Publikum interessiert – und nach dieser Logik Themen setzen. Das finde ich bemerkenswert für unsere Institution und eigentlich für jede Institution, die sich mit Inhalten auseinandersetzt. Macht man einfach nur das, was das Publikum interessieren könnte? Oder vertraut man seinem eigenen Instinkt? Das ist für mich eine Grundfrage.

**Beat Hächler** ist seit 2011 Direktor des Alpinen Museums der Schweiz in Bern. Er studierte Geschichte, deutsche Literatur und Medienwissenschaften in Bern und Madrid. Journalistische Tätigkeit, ab 1992 in verschiedenen Funktionen im Stapferhaus Lenzburg, Zwischen 2002 und 2010 als dessen Co-Leiter gemeinsam mit Sibylle Lichtensteiger.

Happy Birthday Nicki  
 MATTHIAS  
 Wir sind  
 weisser geworden!  
 Michael  
 Jasja  
 dedy

So viel konnte man auch nicht entscheiden  
 Habe mich für WC-Papier  
 weiss mit Blümchen entschieden!

M. Zirkovic  
 Miroslav Klose  
 Laudrin  
 Mario Balotelli  
 Mimmi  
 ♥

Am anfang dachte ich oh gott  
 Museum?

Hala Madrid ♥

Aber es gefiel mir doch.  
 Man kann alles ausprobieren. Was  
 man zu tun hat. Entscheidungen

Dasti <3

Ich würde es gerne wieder ein-  
 mal besuchen kommen. Und auch  
 weiter empfehlen.

LG

Nadia

nix sprache  
 deutsch  
 Mesut Ozil  
 Pjeter  
 ♥



**«Man muss sich  
im Leben ständig  
neu einpendeln  
und neu verorten.»**

Walter Leimgruber, Kulturwissenschaftler,  
Stiftungsrat Stapferhaus Lenzburg

Das Treffen mit dem Kulturwissenschaftler und Stapferhaus-Stiftungsrat Walter Leimgruber findet im Café Ferdinand in Zürich-Wiedikon statt. Durch den Tag ist das Café ein Tea-Room, wo ältere Damen einkehren. Am Abend wechselt die Belegschaft – und die Kundschaft: Es wird zum inoffiziellen Quartiertreff der türkischen Bevölkerung im Quartier. «Auch darüber könnte man eine Masterarbeit schreiben: Was ist die Identität des Café Ferdinand?», sagt Walter Leimgruber, bevor sich das Gespräch um die Identität des Stapferhauses Lenzburg zu drehen beginnt.

MICHAEL FÄSSLER

Weshalb lohnt es sich überhaupt, über Identität nachzudenken?

WALTER LEIMGRUBER

Wenn man Identität versteht als das, was uns als Persönlichkeiten ausmacht – und das kann man auf individueller oder institutioneller Ebene betrachten – dann kommt man nicht darum herum, über Identität nachzudenken.<sup>+</sup> Denn: Jede Person und jede Organisation besitzt eine Basis, egal ob diese organisch gewachsen ist oder bewusst konstruiert wurde – Letzteres machen gerade Organisationen besonders gerne.

96

+ Die vielfältigen Parallelen zwischen Personen und Organisationen im Hinblick auf die Identitätsfrage zeigen sich bereits im Vokabular: Auch bei Organisationen spricht man von einem Charakter, von Lebensabschnitten, von Geburtsstunden und von Wachstumsphasen. → Seite 263 (Theorie)

MICHAEL FÄSSLER

Gibt es Momente, in denen sich die Identitätsfrage geradezu aufdrängt?

WALTER LEIMGRUBER

Das ist oft in einer Krise der Fall: Man fragt sich: Wer sind wir eigentlich? Und weshalb sind wir auf einmal nicht mehr erfolgreich? Wenn alles rund läuft, erübrigt sich die Identitätsfrage in den meisten Fällen.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Es gibt Stimmen in der Wissenschaft, die sagen: Identität ist ein zu verwässerter Begriff, um irgendetwas darüber sagen zu können.

WALTER LEIMGRUBER

Das halte ich für ein problematisches Argument, weil wir uns in unserer Gesellschaft ja immer mit solchen Begriffen herumschlagen. Schon nur: Was ist Gesellschaft? Oder: Was ist Kultur? Ich glaube, dass Begriffe dann nützlich sind, wenn sie einem helfen, eine Vorstellung von etwas zu entwickeln. Beim Identitätsbegriff ist es die Vorstellung, dass es einen Kern gibt. Das ist die Position von Erikson und all den klassischen Psychologen und Pädagogen: Es gibt einen Kern und man kreist ein Leben lang um diesen Kern. Im Laufe der Zeit wird dieser Kern genährt – aber ein Kern ist immer vorhanden.<sup>++</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Das ist keine vollkommen abwegige Behauptung.

97

+ (Corporate) Identity wird (auch) dann angewendet, wenn andere Instrumente in einem Entscheidungsprozess versagen: Identität kann auf einer übergeordneten Ebene Orientierung und Sinn stiften → Seite 275 (Theorie) ++ Die Annahme, dass organisationale Identität einen Kern hat, ist ein Grundgedanke des Ansatzes von Albert / Whetten aus dem Jahr 1985. → Seite 264 (Theorie)

WALTER LEIMGRUBER

Finde ich auch nicht, sowohl bei Individuen wie auch bei Organisationen nicht. Bei einem Menschen sind bereits durch die Geburt viele genetische Prägungen da, bei einer Organisation ist durch das Entstehen per se ein Kern da. Aber es ist nicht so, dass sich dieser Kern nicht verändert.<sup>+</sup> Menschen können sich gewaltig verändern im Laufe ihres Lebens.

MICHAEL FÄSSLER

Kann man sich vollständig neu erfinden?

WALTER LEIMGRUBER

Vollständige Auflösungen und Neukonstruktionen halte ich für die grosse Ausnahme – auch bei Organisationen und Firmen. Eine Firma, die Autoersatzteile oder Schleudersitze produziert, hat eine gewisse Identität. Vielleicht entwickelt sich die Firma von einem KMU zu einem Weltkonzern oder sie lagert gewisse Unternehmenseinheiten aus. Die Identität verändert sich, aber eine Grundhaltung bleibt sehr wahrscheinlich vorhanden. Und diese Grundhaltung ist oft geprägt von der Aufgabe dieser Firma und von den Menschen, die diese Firma mitgestalten, etwa von einer starken Gründerperson.

MICHAEL FÄSSLER

Und im Stapferhaus wäre das prägende Element der Auftrag aus dem Jahr 1960?<sup>++</sup>

WALTER LEIMGRUBER

Ganz klar. Das Kernelement ist der Dialog mit der Gesellschaft. Und diesem Auftrag ist das Stapferhaus über die

98

+ Die Anerkennung, dass es einen Kern gibt, der aber selbst in Bewegung ist, passt zum Ansatz von Corley / Gioia / Schultz (2000): «An identity with a sense of continuity (...) is one that shifts in its interpretation and meaning while retaining labels for „core“ beliefs and values that extend over time and context.» → Seite 290 (Theorie) ++ «Die Errichtung und der Betrieb einer aargauischen und schweizerischen Stätte der menschlichen Begegnung und der geistigen Auseinandersetzung.»

Jahre in einem erstaunlichen Ausmass treu geblieben, auch wenn sich die Umsetzung des Auftrags verändert hat.

MICHAEL FÄSSLER

Dass die Form nicht festgelegt wurde, erachte ich als grossen Vorteil. Eine gewisse Dynamik wird unserem Haus eigentlich per Auftrag vorgeschrieben.



Einblick in die Tagung «Die Stellung der Schweiz in der Welt der Gegenwart», 29. August 1967

WALTER LEIMGRUBER

Das ist etwa auch der Unterschied zu einem Museum, das in der Regel den Auftrag hat, eine Sammlung anzulegen und zu erweitern.

MICHAEL FÄSSLER

Ich war heute Morgen für ein Gespräch bei Beat Hächler im Alpen Museum. Und ich habe gemerkt, dass ich es ein bisschen unterschätzt habe, was es für ihn bedeutet, diesen Umbruch zu vollziehen.<sup>+</sup> Das Umdenken, das in einer solchen Institution stattfinden muss, ist extrem tiefgreifend. Auch wenn er den Begriff «Museum» im Namen trägt, ist es für ihn relativ schwierig zu vermitteln, was das

99

+ «Ich habe die Dauerausstellung temporär abgeschafft und versuche mit dem Sonderausstellungsformat, aktuelle Bezüge zwischen den Menschen und den Bergen herzustellen. Das steht natürlich für manche im Konflikt, was sie intuitiv mit der Affiche „Alpines Museum“ verbinden.» → Seite 67

Alpine Museum nun genau ist. Das ist nicht viel anders als bei uns, wo es manchmal schwierig ist zu sagen, wer wir sind. Findest du es eine Stärke oder eine Schwäche, dass das Stapferhaus für Aussenstehende manchmal schwer fassbar ist?

WALTER LEIMGRUBER

Es ist sicher beides aufs Mal – wie so vieles. Weil: Die Sicherheit, in der man sich wähnt, wenn man etwas genau benennen kann, ist immer trügerisch. Schliesslich gleicht auch kein Museum dem anderen.

MICHAEL FÄSSLER

Das ist bei Menschen ja nicht viel anders.

WALTER LEIMGRUBER

Genau. Wenn ich zum Beispiel sage: «Er ist ein Türke». Dann definiert das die Person auch nicht gänzlich. Jeder Türke ist ein Individuum, es gibt Tausend Faktoren, wie sich diese Person von anderen Türken unterscheidet.<sup>+</sup> Die sogenannten «fixen Zuweisungen» sind zwar Hilfskonstruktionen und dienen einer ersten Annäherung. Sagen wir: Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend.

MICHAEL FÄSSLER

Was macht eine starke Identität aus?

WALTER LEIMGRUBER

Sprechen wir einmal nicht von Identitäten, sondern von Brands: Was macht ein erfolgreicher Brand aus? Nehmen wir das Beispiel Apple: Die Firma hat als Computerkonzern

+ Identität als Distinktionsmerkmal: «Unterscheidbar» ist neben «essentiell» und «kontinuierlich» für Albert / Whetten (1985) eine der drei Kategorien, welche eine Identität ausmachen. → Seite 267 (Theorie)

begonnen, aber heute sind wahrscheinlich mehr Telefone im Umlauf als Computer. Und jetzt kommen die Uhren dazu. Ein erfolgreicher Brand kann sich erlauben, ganze Geschäftsfelder umzubauen – sofern ein paar Kernelemente gleich bleiben. Und das muss auch das Stapferhaus pflegen. Das Kernelement sind nicht die Ausstellungen, sondern ist das Nachdenken über die Gegenwart, und zwar in einer spezifischen Art und Weise: Unparteiisch, undogmatisch, anregend, prozessorientiert, ergebnisoffen. Fragen stellend, nicht vorschnell antwortend.

MICHAEL FÄSSLER

Und wer ist eigentlich unsere Konkurrenz, wenn wir schon von Brands sprechen?

WALTER LEIMGRUBER

Abgesehen von ein paar wissenschaftlichen Gesellschaften, die eher als geschlossene Zirkel operieren und sich meistens nur mit einem spezifischen Themengebiet beschäftigen und nicht so offen sind wie das Stapferhaus, merkt man, dass das eigentlich niemand tut. Museen pflegen primär das historische Erbe. Es gibt fast kein Museum das sagt: Unsere Hauptaufgabe ist die Auseinandersetzung mit der Gegenwart.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Ich gehe davon aus, dass es im «Haus der Gegenwart» einfacher wird, diesen USP zu pflegen, weil man dann ein einziges Dach hat, wo sich alle Aktivitäten darunter abspielen. Vielleicht kann man irgendwann sogar sagen: Es ist eigentlich nebensächlich, in welchem Format sich etwas

+ Eine Ausnahme dürfte das Alpine Museum in Bern sein: «Ein Museum das beweglich ist, ist besser gewappnet für die Zeit, in der wir leben.», sagt dessen Leiter Beat Hächler. → Seite 70

abspielt, im Zentrum steht immer die Auseinandersetzung mit der Gegenwart, und deshalb kommen die Besucher.

#### WALTER LEIMGRUBER

Der Ruf, den das Stapferhaus heute hat, hat es sich primär durch die Ausstellungen erworben. Die Generationen, die noch am Leben sind, kennen fast nur noch diese Tätigkeit. Die ältere Generation kennt vielleicht noch die früheren Diskussionsrunden, aber das ist ein immer kleiner werdender Teil.<sup>+</sup> Ihr sagt immer, ihr habt ein Problem mit dem Bekanntheitsgrad. In einer breiten Bevölkerung mag das stimmen, das Haus wird noch nicht wahrgenommen wie das Landesmuseum oder das Verkehrshaus. Aber bei den Opinion Leaders hat das Stapferhaus einen enormen Bekanntheitsgrad. Mehr als das: Es hat eine Reputation, die besser ist als die fast aller Ausstellungsinstitutionen dieses Landes.

#### MICHAEL FÄSSLER

Beim breiten Publikum habe ich den Eindruck, dass sich das Blatt momentan gerade wendet: In der Besucherumfrage der Ausstellung GELD geben zum ersten Mal mehr als die Hälfte der Besucher an, dass sie das Stapferhaus vor dem Besuch bereits gekannt haben. Ich habe schon den Eindruck, dass seit den 109'000 Besuchern von ENTSCHEIDEN etwas passiert ist.

#### WALTER LEIMGRUBER

Ich glaube, das Problem liegt schon primär darin, dass der Name und der Ort bis jetzt nicht zusammengehört haben. Wenn immer alles auf dem Schloss stattgefunden hätte,

+ Ein kleiner werdender Teil, aber einen, den man nicht unterschätzen darf, sagt der ehemalige Leiter Hans Ulrich Glarner: «Diese Generation findet die Entwicklung des Hauses grossartig, sie weiss gleichzeitig aber auch noch, worauf dieser Erfolg gewachsen ist und dass diese Geschichte bis ins Jahr 1960 zurückgeht.» → Seite 237

dann wäre es einfacher, dann würde man sagen: Das Stapferhaus ist dort, wo das Schloss ist. Aber ein Zeughaus bleibt einem halt nicht in Erinnerung. Ich glaube schon, dass der Neubau einiges bewirken wird. Aber es gibt noch etwas anderes, was einiges bewirken wird, und zwar der erhöhte Rhythmus der Ausstellungen: Nur alle zwei Jahre mit etwas Neuem zu kommen ist in unserer kurzlebigen Zeit ein enormes Problem.



Das Zeughaus während der Ausstellung «HOME. Willkommen im digitalen Leben», 2010/11.

#### MICHAEL FÄSSLER

Das musst du mir nicht sagen. Den Leuten zu sagen «Hallo, wir sind wieder da» ist eine tägliche Herausforderung – und eine gute Überleitung: Ich hab mir als Denkfigur für diese Arbeit folgenden Satz aufgeschrieben: «Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben, wer man ist». Das zielt sowohl auf unsere Geschichte wie auch auf unsere Zukunft ab. Und gleichzeitig sehe ich hier einen Anknüpfungspunkt zu einem grösseren Ganzen: Zu dieser «Arbeit am Selbst» und dem Identitätsmanagement, zu dem wir

als Individuen in der Multioptionsgesellschaft aufgefordert werden.<sup>+</sup> Kann man diese Diagnose von Menschen auf Organisationen übertragen?



Die Multioptionsgesellschaft als Ausstellungsthema: Einblick in die Ausstellung ENTSCHEIDEN, 2012/14.

WALTER LEIMGRUGER

Ja, hundertprozentig sogar. Mir kommt spontan das Landesmuseum in Zürich in den Sinn mit dem Waffensaal, der jahrzehntelang unverändert blieb. Ich habe dort im Jahr 1992 meine erste Ausstellung gemacht. Wir haben im Waffensaal ein Baugerüst aufgebaut, um den Besuchern zu vermitteln: Unser Land befindet sich gerade im Umbau. Das passte ideal zur Problematik, die Ausstellung hiess «Sonderfall? Die Schweiz zwischen Réduit und Europa». Das war das erste Mal in der Geschichte des Landesmuseums, dass im Waffensaal etwas fundamental verändert wurde. Es gab Proteste: Was wir uns anmassen würden, die heiligen Hallen zu entweihen mit einem Baugerüst.

MICHAEL FÄSSLER

Was sagt uns diese Episode?

104

WALTER LEIMGRUBER

Dass es viele Organisationen gibt, egal ob wirtschaftliche oder kulturelle, die irgendeinmal – um es ein bisschen böse zu sagen – mit der geistigen Landesverteidigung eingesetzt haben und nie davon losgekommen sind. Sie beharren auf ihrer Position, bewegen sich nicht.

MICHAEL FÄSSLER

Das hat in der Vergangenheit ja auch nicht immer so schlecht funktioniert.

WALTER LEIMGRUBER.

Das hat damit zu tun, dass unsere Gesellschaft über lange Zeit relativ stabil war. 1968 kam die erste Erschütterung: Gewisse Grundwerte in den Bereichen Familie, Ehe, Sexualität und gewisse Verhaltensformen wurden in Frage gestellt.<sup>+</sup> Das hat die Gesellschaft aber nicht im gleichen Ausmass verändert wie die Globalisierung, die sowohl einen inneren wie auch einen äusseren Wandel hervorgerufen hat – was manche Leute sogar zur Feststellung bringt, dass sich die Strukturen noch schneller verändern als es tatsächlich der Fall ist. Unsere gegenwärtige Gesellschaft wird ständig umgebaut, Zürich ist ein gutes Beispiel dafür: Überall Baustellen, wohin man blickt.

MICHAEL FÄSSLER

Das fällt mir auch als Berner immer wieder auf: Zürich ist nie fertig.

WALTER LEIMGRUBER

Und das war früher anders. Da gab es Strassen, wo jahr-

105

<sup>+</sup> Siehe etwa «Das Unbehagen in der Gesellschaft» von Alain Ehrenberg, «Die Multioptionsgesellschaft» von Peter Gross oder «Der flexible Mensch» von Richard Sennett.

<sup>+</sup> Organisationen als Spiegel der jeweiligen Gesellschaft: Dass sich das Stapferhaus zu Beginn der Neunzigerjahre neu erfinden musste, hat auch mit dem Zeitgeist zu tun, sagt der ehemalige Leiter Hans Ulrich Glarner: «In den Sechzigerjahren war in der Schweizer Öffentlichkeit immer noch die Mentalität des Kalten Kriegs vorherrschend. (...) Aber in den Siebziger- und Achtzigerjahren wurde diese Mentalität stark aufgebrochen und auf einmal gab es neue Formen, kontrovers zu diskutieren.» → Seite 218

zehntelang nichts passiert ist, ausser dass man vielleicht einmal ein paar Leitungen ausgewechselt hat. Heute ist das ganze Verkehrssystem ein Riesenkomplex: Die Strassenführung, die Tramführung, die Leitungen, alles ist miteinander verbunden. Bereits dies gibt den Leuten das Gefühl, dass hier viel passiert.

MICHAEL FÄSSLER

Und die Leute fragen sich wahrscheinlich, wie sie sich zu diesem Wandel verhalten sollen.

WALTER LEIMGRUBER.

Die Frage nach der Selbstpositionierung drängt sich auf. Und das Grundgefühl, das die Leute heute haben, ist primär Angst, lustigerweise. Also es ist natürlich nicht lustig. Eigentlich könnten wir ja sagen: Wir sind als Land, als Gesellschaft sehr gut aufgestellt. Packen wir es als Chance, dass die Dinge in Bewegung sind. Aber die Stabilität der letzten Jahrzehnte ist dermassen in den Köpfen festgefahren, dass der Wandel Angst hervorruft.<sup>+</sup> Und ich habe das Gefühl, dass es manchen Organisationen gleich geht.

MICHAEL FÄSSLER

Leben wir in einer Bewahrungsgesellschaft?

WALTER LEIMGRUBER

Was die Leute heute nicht mehr sehen, war der Anfang des Aufstiegs: Denn dort stand mit der Industrialisierung ein gewaltiger Umbruch: Auf einmal gab es Eisenbahnen, die in einem unglaublichen Tempo durch das Land flitzten. Und erstaunlicherweise fing die Gesellschaft etwa

106

+ Welche Rolle schreibt man in dieser Zeit gemeinhin den Museen zu? Beat Hächler, Direktor des Alpinen Museum und früherer Co-Leiter des Stapferhauses: «Unsere Welt lässt sich mit einem Wirbelsturm vergleichen: Alles ist permanent im Fluss und verändert sich. Das Museum soll in diesem Szenario das Auge im Sturm spielen. Sinn gemäss: Alles geht den Bach hinunter, aber wenigstens im Museum soll alles bleiben, wie es immer war.» → Seite 67

zur gleichen Zeit an, alles zu sammeln und zu bewahren. Dann haben wir es uns fast ein Jahrhundert lang ziemlich gemütlich gemacht, wenn wir die grossen Kriege einmal weglassen, von denen wir aber nur am Rand betroffen waren. Die gesellschaftliche Struktur blieb über Jahrzehnte relativ stabil.

MICHAEL FÄSSLER

Und nun leben wir in einer Zeit, in der einem ständig gesagt wird: Die goldenen Zeiten neigen sich dem Ende zu.

WALTER LEIMGRUBER

Das ist absehbar. Es weiss nur noch niemand, was das heisst für uns: Ob es uns danach schlecht geht oder einfach ein bisschen weniger gut, ob wir gar nichts mehr zu sagen haben oder ein bisschen weniger zu sagen haben. Und diese Verunsicherung zeigt sich in allen Lebensbereichen.

MICHAEL FÄSSLER

Kannst du dafür ein Beispiel machen?

WALTER LEIMGRUBER

Seit ich an der Universität Basel arbeite, gibt es alle zwei bis drei Jahre eine Reorganisationswelle: Eine externe Firma re-evaluert unsere Strukturen. Aber meist führt das nur zu mehr Bürokratie. Dieser Zwang, sich ständig verändern zu müssen, gründet in dieser tiefgreifenden Verunsicherung. Ich glaube, wenn man sich zu intensiv der Zeit anpasst, kann man den Kern seiner Identität auch aufs Spiel setzen.<sup>+</sup>

107

+ Wie dynamisch soll die Identität «Stapferhaus» auftreten? Detlef Vögeli, stellvertretender Leiter, sagt: «Man braucht eine gewisse Standfestigkeit, sonst steckt man bei jedem Angriff auf die Institution in einer Identitätskrise. Das andere Extrem wäre, dass man so starr ist, dass man gar nicht merkt, dass sich die Welt verändert hat und man einfach weiterhin sein Ding durchzieht, als wäre nichts geschehen.» → Seite 48

## MICHAEL FÄSSLER

Bei der Konzeption dieser Arbeit begleiteten mich zwei Bilder: Der Leuchtturm und das Segelschiff. Ich glaube, das Segelschiff im Wind ist auch vom Identitätsverlust bedroht.



Ship in a storm. Illustration von Alan Batley

## WALTER LEIMGRUBER

Der Leuchtturm hat eine schöne Symbolik. Er ist aber auch extrem starr. Und: Dank moderner Technik braucht man den Leuchtturm heutzutage ja gar nicht mehr.

## MICHAEL FÄSSLER

Das ist ein interessanter Punkt, an den ich noch gar nie gedacht habe. Der Leuchtturm ist nur noch Folklore.

## WALTER LEIMGRUBER

Was wir brauchen, ist ein grosses, seetaugliches Schiff. Es muss einerseits beweglich sein, es muss die Orte erreichen, wo geistig etwas passiert. Auf der anderen Seite muss es stabil genug sein, damit eine Welle es nicht gerade zum Kentern bringt.<sup>+</sup>

## MICHAEL FÄSSLER

In unserem Dossier für potenzielle «Haus der Gegenwart»-Sponsoren subsumieren wir die Verunsicherung unserer Zeit mit dem Satz: «Vieles ist möglich, aber wenig ist sicher».<sup>+</sup> Ich frage mich oft: Was ist die Rolle einer Kulturinstitution in dieser unsicheren Welt: Ist es Sinnstiftung?<sup>++</sup> Identitätsstiftung? Oder lediglich Vergegenwärtigung?

## WALTER LEIMGRUBER

Wenn wir sagen würden «Die Zeiten sind unsicher, also müssen wir mehr Sicherheit bieten», dann wäre das keine hinreichende Antwort. Das ist quasi die Strategie der SVP: Wenn Sicherheit darin besteht, den Menschen einfache Antworten zu geben, weil sie mit der Komplexität der Entwicklungen nicht mitkommen, dann ist dies zwar schon ein Sinnstiftungsprozess, aber ein hochproblematischer, der in die Irre führt. Es geht weder darum, die Leute zu verunsichern noch ihnen falsche Sicherheit vorzugaukeln. Es geht darum, sie zu befähigen, in dieser Gesellschaft leben zu können.

## MICHAEL FÄSSLER

Geht es darum, «Lebenskompetenz» zu vermitteln?

## WALTER LEIMGRUBER

Im weitesten Sinn, ja. Weil es im Kern aber nicht um das Individuum, sondern um die Gesellschaft geht, würde ich eher von «Gesellschaftskompetenz» sprechen. Auf der einen Seite heisst das: Keine Panikmache. Und auf der anderen Seite muss klar werden, dass es nichts bringt, zu sagen: «Wir sind die Grössten und Besten, wir müssen nur

<sup>+</sup> Angenommen, das Stapferhaus wäre ein Schiff, wie wäre die Stimmung auf diesem Schiff? Sibylle Lichtensteiger, Leiterin Stapferhaus: «Wir haben eine tolle Crew an Bord, segeln teilweise mit und manchmal gegen den Wind. Bei Sturm verlieren wir vielleicht einmal kurz das Ziel aus den Augen, aber der Wellengang legt sich jeweils bald und wir bleiben gut und sicher auf Kurs.» → Seite 47

<sup>+</sup> Auszug aus dem Text: «Wir brauchen ein Gespräch darüber, wie wir in einer Welt zusammenleben wollen, in der vieles möglich scheint, aber wenig sicher ist. Das „Haus der Gegenwart“ bietet dieser Auseinandersetzung einen Raum – und führt damit die erfolgreiche Arbeit des Stapferhauses Lenzburg in die Zukunft.» <sup>++</sup> Verarbeitet das Stapferhaus den «Sinn für das Sinnproblem der Gesellschaft», wie dies vom Kulturjournalismus gefordert wird? → Seite 197

an siebenhundertjährigen Werten festhalten, die wir angeblich nie verändert haben, dann kommt es auch in Zukunft gut». Es geht darum zu sagen: Es gibt viele komplexe Prozesse, die unser Zusammenleben bestimmen. Diese Prozesse kann man aber analysieren und man kann Fragen stellen an diese Prozesse. Und jeder und jede kann für sich Antworten finden, wie man sich dazu verhält. Ich glaube der Begriff «Kompetenz» sollte ein zentraler Begriff sein – im Gegensatz zu Sinnggebung und Sicherheitsstiftung.



Doppelseite in der ersten Version des Sponsorendossiers für das «Haus der Gegenwart»: Wie entscheiden im Supermarkt der Möglichkeiten?

MICHAEL FÄSSLER

Sibylle hat mir in unserem Gespräch gesagt, dass ihr die Kirchen oft sagen: Eigentlich müssten wir so sein wie ihr.<sup>+</sup>

WALTER LEIMGRUBER

Die Kirchen, wirklich? Die haben doch einen viel attraktiveren Auftrag als das Stapferhaus.

MICHAEL FÄSSLER

Auf jeden Fall einen, der ein bisschen verbindlicher ist.

110

+ Wer steht dem Stapferhaus sonst nahe, nicht in der Form, aber im Geiste? Eine Auslegeordnung von Sibylle Lichtensteiger und Detlef Vögeli → Seite 39

WALTER LEIMGRUBER

Die Kirche ist eine Institution, deren Kern wirklich über Jahrhunderte stabil war. Die Kirche hat unser Denken bis in unser innerstes Privatleben dominiert. Und es ist irgendwie verrückt zu beobachten, wie die Kirche immer noch versucht, diesen Rahmen aufrechtzuerhalten, obwohl in nur zwei Generationen ein ganzes System auseinanderfiel: Unsere Grosseltern haben die Kirche praktisch nicht hinterfragt. Unsere Eltern haben damit begonnen. Und heute scheren sich 80 Prozent nicht mehr darum, was die Kirche sagt – was wieder neue Probleme hervorruft, das wissen wir ja spätestens seit «Glaubenssache».<sup>+</sup> Das zeigt eben auch, dass man viel Macht und grossen Einfluss haben kann und trotzdem nicht geschont wird vor gesellschaftlichen Umwälzungen.

MICHAEL FÄSSLER

Was können wir davon lernen?

WALTER LEIMGRUBER

Dass das Stapferhaus in zwanzig Jahren vielleicht etwas völlig anderes machen muss, um beim Publikum noch anzukommen. Vielleicht findet das Stapferhaus dann nur noch in den sozialen Medien statt. Vielleicht braucht es irgendwann gar kein Haus mehr, um den Auftrag zu erfüllen.

MICHAEL FÄSSLER

Diese Diskussion haben wir ja schon einmal bei der Ausstellung HOME geführt, ich bin aber froh, dass wir die Frage nach dem Umgang mit der Digitalisierung als Ausstellungsmacher anders beantwortet haben.<sup>++</sup>

111

+ Stapferhaus-Ausstellung im Jahr 2006/07. Für den Gestalter David Lüthi war dies der erste Kontakt mit dem Stapferhaus: «Ich war 16 und habe mich intensiv mit den Themen Glauben, Religion, Kirchen und den daraus resultierenden Parallelgesellschaften auseinandergesetzt. Der Besuch der Ausstellung war quasi Teil meines Selbststudiums als Freidenker.» → Seite 130 ++ In einer frühen Konzeptphase wurde die Frage gestellt, ob die Ausstellung nicht im virtuellen Raum stattfinden müsste.

WALTER LEIMGRUBER

Momentan funktioniert das Modell noch, weil der Akt des Hingehens und des persönlichen Austausches für viele Menschen immer noch sehr wichtig ist. Und das können die sozialen Medien auch nicht ersetzen.

MICHAEL FÄSSLER

Ich stelle eine These in den Raum: Das Stapferhaus hat mit der gesellschaftlichen Veränderung weniger Mühe als andere Institutionen, weil es per se nie eine autoritäre Institution war, im Vergleich etwa zu Kirchen und Museen.

WALTER LEIMGRUBER

Allerdings muss man bedenken, dass das Stapferhaus in einem Moment und mit einer Intention gegründet worden ist, wo sich antiautoritäre und partizipative Tendenzen bereits abgezeichnet haben. Heute ist das eine Stärke. Ob das in fünfzig Jahren immer noch die Stärke ist, wird sich zeigen. Aber im Moment muss man diese Stärke nutzen.

MICHAEL FÄSSLER

Ich habe mich bei der Recherche für diese Arbeit relativ ausführlich mit dynamischen Identitätskonstrukten auseinandergesetzt.<sup>+</sup> Ich frage mich manchmal, wie man diese Konzepte auf die Kommunikationsarbeit übertragen könnte. Denn am Ende des Tages befindet man sich ja trotzdem in einem Angebotswettbewerb, wo man gezwungen wird, sich klar zu positionieren, wozu eine klar erkennbare Identität ein grosser Vorteil sein kann. Man kann als Kulturveranstalter ja nicht auftreten und sagen: Uns gibt es in zwanzig verschiedenen Kleidern.

112

+ Die Grundannahme besteht darin, dass eine Identität nicht länger als Ding betrachtet werden soll, das man formen kann, sondern vielmehr als Konstrukt, das im kommunikativen Handeln begründet ist und im Austausch mit der Umwelt entsteht. Die Schlussfolgerung der Autoren Corley / Gioia / Schultz (2000): Begreift man Identität als Prozess, dann ist man besser aufgestellt in einer Welt, die sich ständig verändert. → Seite 281 (Theorie)

WALTER LEIMGRUBER

Ich glaube, die Kommunikation einer Kulturinstitution muss relativ rigide sein. Im Sinne von: Wir sind das Stapferhaus. Oder: Wir sind das «Haus der Gegenwart».<sup>+</sup> Und nicht: Wir sind Viele. Das ist momentan ein bisschen das Problem der reformierten Kirche: Niemand weiss mehr genau, wofür sie überhaupt steht. Die Offenheit, die Flexibilität und Prozesshaftigkeit muss man anders vermitteln können. Primär wohl einfach durch das, was man tut.

MICHAEL FÄSSLER

Früher waren wir flexibel im Standort und flexibel im Geist. Mit einem «Haus der Gegenwart» sind wir fix im Standort, aber immer noch flexibel im Geist.

WALTER LEIMGRUBER

Trotzdem denke ich, dass es wichtig ist, dass man von einer gewissen Stabilität der Identität ausgeht – auch auf der persönlichen Ebene. Auch wenn ich manchmal an gewissen Rollen und Positionen zweifle, kann ich nicht jeden Tag vor meine Studierenden treten und sagen: Ich hinterfrage meine Rolle als Professor. Sonst hören mir die Studierenden irgendeinmal nicht mehr zu.

MICHAEL FÄSSLER

Das klingt plausibel. Ich habe auch gemerkt, dass ich immer unsicherer wurde, wie ich mich zu dieser Identitätsfrage im Stapferhaus verhalten soll, je mehr ich mich mit postmodernen Positionen in der Identitätsdebatte auseinandergesetzt habe. Ich habe gemerkt, dass es auch Gift sein kann, wenn man irgendwann zur Überzeugung

113

+ Wie wird das «Haus der Gegenwart» sein Publikum gewinnen, primär über das Haus, oder primär über die Themen der Ausstellungen, wie jetzt im Stapferhaus? Martin Roth von der Kommunikationsagentur Studio Roth&Maerchy, welche für das Erscheinungsbild der vergangenen zwei Stapferhaus-Ausstellungen verantwortlich war: «Ich glaube, dass das auch in Zukunft noch so sein wird.» → Seite 154

gelangt: Eigentlich erübrigt sich die Identitätsfrage, weil schlussendlich sowieso das Image dominiert, und nicht die Identität: Ich bin daher sowieso beschränkt in meinen Möglichkeiten, eine Identität zu beeinflussen.<sup>+</sup>

WALTER LEIMGRUBER

Solche Positionen würde ich in ihrer Radikalität ablehnen. Nur weil Identitäten beweglich sind und vielleicht ein gewisses Mass an Patchwork innehaben, heisst dies noch lange nicht, dass es keine konstanten Elemente gibt, die für uns zentral sind und die man nicht beeinflussen kann. Ob ich immer alles kontrollieren kann, würde ich in Frage stellen. Aber grundsätzlich würde ich sagen: Wir müssen immer selbst etwas dazu beitragen. Wir haben selbst eine Rolle, und die ist zentral.

MICHAEL FÄSSLER

Und das lässt sich auch auf Organisationen übertragen?

WALTER LEIMGRUBER

Ich sehe das bei Organisationen genau gleich. Sowohl die Postmoderne als absolute Beliebigkeit wie auch die Postmoderne als grenzenlose Welt, wo man alles erreichen kann, halte ich als völlig übertrieben. Das wäre die absolute Antithese zur Position, die davon ausgeht, dass man immer alles im Griff hat. Für mich ist die Realität ein dauerndes Oszillieren zwischen diesen Polen. Man muss sich im Leben ständig neu einpendeln und neu verorten.

MICHAEL FÄSSLER

Verortung ist ein gutes Stichwort: In unserem Stiftungs-

114

<sup>+</sup> Obwohl postmoderne Strömungen für die Entwicklung des Ansatzes von Corley / Gioia / Schultz (2000) eine Rolle gespielt haben, werden sie unter dem programmatischen Titel «Is It Really All Just Image» in ihrer Absolutheit klar abgelehnt. → Seite 288 (Theorie)

auftrag steht: «Das Stapferhaus ist einem breiten Kulturbegriff verpflichtet».<sup>+</sup> Ich merke, dass uns die Frage nach dem Kulturbegriff im Arbeitsalltag allerdings nicht besonders umtreibt. Findest du das ein Problem als Kulturwissenschaftler?

WALTER LEIMGRUBER

Vielleicht könnte man es einmal thematisieren. Ich denke, dass das Stapferhaus immer einen breiten Kulturbegriff praktiziert hat, ohne sich bewusst Gedanken darüber zu machen. Der breite Kulturbegriff sagt: Uns interessiert nicht nur, wie die Menschen handeln, sondern auch wie sie ihrem Leben Sinn geben. Wir nehmen wahr, wir handeln und zugleich denken wir über das Handeln nach. Und dies bringen wir mit unseren Ausstellungen in einen Zusammenhang. Dabei legt das Stapferhaus das Gewicht nicht auf das Individuum, sonst wäre man bei der Psychologie. Und es legt das Gewicht auch nicht auf die historische Dimension, auch wenn die für unser Handeln natürlich auch wichtig ist – das machen die historischen Museen. Sondern das Stapferhaus legt ein klares Gewicht auf die Gesellschaft im Hier und Jetzt. Kurz: Im Zentrum steht die Auseinandersetzung mit den Menschen, ihrem Handeln und ihren Sinngabungsprozessen im Hier und Heute.

MICHAEL FÄSSLER

Was mir dazu als Parallele einfällt, ist SRF Kultur. Der Kulturbegriff dort lautet sinngemäss: Alles denken, sprechen und handeln ist Kultur. Und das ist uns eigentlich ziemlich ähnlich.

115

<sup>+</sup> Im Jahr 2007 wurde das Stapferhaus von einer einfachen Gesellschaft in eine Stiftung überführt. Zweck: «Das Stapferhaus Lenzburg setzt sich mit Kultur- und Gegenwartfragen auseinander und vermittelt die Resultate seiner Arbeit einer breiten Öffentlichkeit. Das Stapferhaus Lenzburg ist einem breiten, spartenübergreifenden Kulturbegriff verpflichtet und in der Wahl seiner Vermittlungsformen frei. Die Arbeit des Stapferhauses hat nationale Ausstrahlung.»

WALTER LEIMGRUBER

Das erstaunt mich nicht. Man könnte in einem weiteren Schritt natürlich auch fragen: Was ist denn nicht Kultur?

MICHAEL FÄSSLER

Und was wäre die Antwort?

WALTER LEIMGRUBER

Jeder Prozess, der nicht von Menschen beeinflusst ist, beziehungsweise alles, was Tier und Pflanzen machen ist nicht Kultur. Was wir hingegen mit Tieren und Pflanzen machen, ist Kultur. Die wesentliche Trennlinie verläuft also zwischen Natur und Kultur: Alles, was die Menschen in irgend einer Weise formen, kann man als Kultur bezeichnen. Viele Menschen haben Mühe mit dem Begriff Kultur, weil sie das immer relativ eng sehen, im Sinne der bürgerlichen Hochkultur.<sup>+</sup> Das Stapferhaus sieht das anders, auch wenn darüber vielleicht nie eine kulturtheoretische Diskussion geführt wurde. Dieser Kulturbegriff ist wahrscheinlich wieder auf den Gründungszweck zurückzuführen.

MICHAEL FÄSSLER

Er ist sozusagen in unsere DNA eingebrannt.

WALTER LEIMGRUBER

Diejenigen, die diesen Zweck formuliert haben, waren vielleicht intelligenter, als sie es sich bewusst waren. Ich vermute, dass sie damals noch viel stärker die klassische politische Diskussion, den Austausch über die Sprachgrenzen hinweg vor Augen hatten. Aber zum Glück haben sie den Stiftungsauftrag offen formuliert und nicht ge-

116

+ Welche Motivation steht bei den Besucherinnen und Besuchern im Vordergrund? Die kulturelle Weiterbildung oder das Erlebnis? «Mein Eindruck ist schon, dass im Museum der Kulturen die Motivation «Ich werde mich jetzt kulturell weiterbilden» stärker spürbar ist als im Stapferhaus. Bei manchen Gruppen hat ein Besuch im Stapferhaus schon eher den Charakter eines Ausflugs als einer Bildungsreise.» – Henryetta Duer Schlag, Vermittlerin → Seite 176

schrieben: Das Stapferhaus denkt über die politischen Prozesse nach, wie sie in der Bundesverfassung festgeschrieben sind.

MICHAEL FÄSSLER

Überspitzt könnte man sagen: Die fehlende Präzision von damals – falls es denn so war – entpuppt sich heute als grosser Vorteil.

WALTER LEIMGRUBER

Und eigentlich muss man sich fragen, weshalb es nicht viel mehr Stapferhäuser gibt, gerade in einer Zeit, in der die Medien in einer Krise stecken. Nicht nur in einer ökonomischen Krise, sondern die Medien kämpfen auch damit, dass immer mehr geschieht und immer mehr immer aktueller erscheint. Was dazu führt, dass das Geschehen nur noch als Kurzfutter und durch oberflächliche Schlagzeilen präsentiert wird.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Ich kann mir schon vorstellen, dass wir von der Medienkrise profitieren. Das Feuilleton stirbt langsam aus.

WALTER LEIMGRUBER

Das Feuilleton hat es aber nie geschafft, ein breites Publikum zu erreichen. Eigentlich müssten wir als Vergleich das Radio oder das Fernsehen herbeiziehen.

MICHAEL FÄSSLER

Aber wenn ich den Fernseher einschalte, läuft dort «SRF bi de Lüt».

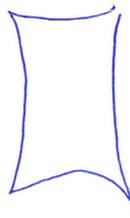
117

+ Ist das Stapferhaus eine Konkurrenz für den Kulturteil einer Zeitung? Sabine Altorfer, Kulturjournalistin der Aargauer Zeitung: «Diesen Eindruck hatte ich noch nie. Ich würde eher sagen, dass wir einander gut ergänzen.» → Seite 194

## WALTER LEIMGRUBER

Man sieht dort 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 solche «Heile Welten-Bilder» nicht mehr ausreichen, ist vielleicht auch eine Chance für das Stapferhaus.

**Walter Leimgruber** ist Ordinarius und Leiter des Seminars für Kulturwissenschaft und Europäische Ethnologie an der Universität Basel. Er ist seit 2007 Stiftungsrat des Stapferhauses Lenzburg. Er studierte Geschichte, Volkskunde und Geographie an der Universität Zürich.



120

14.3.2013

2013

Görp!

Muuuh

Bella!

↳ drüppel  
küsseli

Miau!

Schicksaaa!

sie brauchen das "s"  
oder "Huwuch"

Hini

Interessant und zum  
Nachdenken anregend!  
Eine Gedankensammlung  
die jeder einmal  
gesehen haben dürfen sollte.

Pizza!

don't touch the zuechiini!

Omnomnom! | Schwetzli

Klasse 2b  
Kantonsschule Im Lee  
Winterthur (winti xP)

Nei voll nöd!

CASPITA

↑  
wtf?!

Hast du Ravioli?



121 Symp~~h~~atie



**«Die Ausstellung funktioniert wie ein Supermarkt, was bedeutet, dass man erst am Schluss bezahlt. Auch das ist für mich Identität.»**

David Lüthi, Gestalter

Ein Bild aus einer Stapferhaus-Ausstellung ist im besten Fall mehr als nur ein Bild: Es sagt mehr als tausend Worte, ist emotional aufgeladen und trägt die Essenz der Identität des Hauses in die weite Welt. Doch es gibt unterschiedliche Arten, wie ein Bild gelesen werden kann. Ein Gespräch mit David Lüthi vom Gestaltungsbüro Raffinerie AG aus Zürich, das die meisten Kommunikationsprodukte der Dachmarke «Stapferhaus Lenzburg» gestaltet und sich auch für das aktuelle Logo des Hauses verantwortlich zeichnet.

MICHAEL FÄSSLER

Als ich im vergangenen Sommer Bilder aus unseren Ausstellungen für eine neue Stapferhaus-Imagebroschüre zusammengestellt habe, sagtest du mir, dass viele dieser Bilder nichts damit zu tun haben, was das Stapferhaus für dich im Kern ausmacht. Das hat bei mir eine kleine Identitätskrise ausgelöst.

DAVID LÜTHI

Das Stapferhaus ist für mich primär eine Erfahrung, die man macht: Man fährt nach Lenzburg, man erlebt etwas,

124

und das löst etwas aus.<sup>+</sup> Es regt zum Nachdenken an. Das ist für mich die grosse Qualität der Stapferhaus-Ausstellungen. Aber als ich die Bildauswahl für die Imagebroschüre gesehen habe, dann sah ich auf diesen Bildern primär Menschen, die Medien konsumieren – und nicht, was mit diesen Menschen in den Ausstellungen passiert. Wenn ich nach einer Stapferhaus-Ausstellung nach Hause fahre, dann denke ich daran, was mich beschäftigt und aufgewühlt hat. Etwa an die beängstigenden Kinderstimmen im Dachstock der GELD-Ausstellung, die dem Besucher ins Ohr flüstern, was sie tun würden, wenn sie alles Geld der Welt besitzen würden.

MICHAEL FÄSSLER

Meine Erfahrung zeigt, dass es relativ schwierig ist, diesen Inhalt auf einem Bild zu transportieren.

DAVID LÜTHI

Das stimmt. Die Darstellung der Realität, in diesem Fall die Fotografie eines Stapferhaus-Besuchers mit Kopfhörern, ist aber auch nicht die einzige Möglichkeit, diese Situation zu visualisieren.

MICHAEL FÄSSLER

Wie könnte denn eine Alternative aussehen?

DAVID LÜTHI

Meiner Meinung nach sollten Bilder in einer Imagebroschüre des Stapferhauses primär das Ziel haben, Emotionen auszulösen.<sup>++</sup> Das ist für mich ein Teil der Identität des Stapferhauses. Ein Printprodukt über euch sollte also

125

+ «Der Erlebnisharakter ist schon stärker präsent als in einem Museum.» – Henryetta Duerschlag, Vermittlerin → Seite 177 ++ «Man sitzt im Theatersessel und die eigenen Gefühle werden stimuliert. Im besten Fall führt das zu einem Gedanken, auf den man sonst nie gekommen wäre. Das ist ja wahrscheinlich auch der Grund, weshalb wir uns Kultur leisten in einer Gesellschaft.» – Martin Roth, Kommunikationsexperte → Seite 162

ähnlich funktionieren wie eine Ausstellung von euch.

#### MICHAEL FÄSSLER

Wenn ich deine Kritik vom letzten Sommer richtig im Kopf habe, hatte es auch etwas mit der Bildästhetik an sich zu tun. Und in diesem Bereich hat in der Tat eine gewaltige Entwicklung stattgefunden in unserem Haus. Wenn ich Pressebilder von heute mit Pressebildern vergleiche, die vor 15 Jahren aufgenommen wurden, dann sieht man, dass wir als Institution professioneller wurden. Früher hat schon einmal jemand aus dem Team selbst ein Foto gemacht, das in der Kommunikation verwendet wurde. Heute arbeiten wir mit einer professionellen Fotografin und Protagonisten, die für uns posieren. Ich mag mich erinnern, dass du im vergangenen Sommer den Begriff «Produktfotografie» verwendet hast. Das hat mich getroffen.

#### DAVID LÜTHI

Für die Imagebroschüre haben wir versucht, auch mit aus der Szenografie herausgelösten Inhalten aus den unterschiedlichen Ausstellungen zu arbeiten. Etwa mit Standbildern aus Videos oder Bildern aus Publikationen des Hauses. Damit der Betrachter einen Eindruck erhält, was der Besucher in einer Stapferhaus-Ausstellung erlebt und welche Fragen dort verhandelt werden. Fotografien und ihre Ästhetik sind immer nach ihrer Zielgruppe zu richten und wir wollten weniger die Besucher, sondern mehr den Kern eurer Arbeit wiedergeben.<sup>+</sup>

#### MICHAEL FÄSSLER

Wir sprechen immer von unserem berühmten breiten Pub-

126

<sup>+</sup> «Das Kernelement sind nicht die Ausstellungen, sondern ist das Nachdenken über die Gegenwart, und zwar in einer spezifischen Art und Weise: Unparteiisch, undogmatisch, anregend, prozessorientiert, ergebnisoffen. Fragen stellend, nicht vorschnell antwortend.» – Walter Leimgruber, Stiftungsrat und Kulturwissenschaftler → Seite 101

likum. Ein Bild aus unserer Ausstellung muss daher relativ breit funktionieren: Für einen achtzehnjährigen Berufsschüler, eine 30-jährige Psychologiestudentin und einen 65-jährigen Rentner.

#### DAVID LÜTHI

Ihr erreicht euer Publikum in erster Linie über die gewählten Themen und deren Inszenierungen. Wenn die Bildsprache in der Kommunikation darin besteht, hauptsächlich die Besucher in den Ausstellungen darzustellen, verliert es meiner Meinung an Reiz und Eigenständigkeit. Weshalb soll ich dann in eine Stapferhaus-Ausstellung gehen? Hübsche Besucher gibt es auch in anderen Häusern.



Ein Pressebild der Ausstellung ENTSCHIEDEN, 2012/14

#### MICHAEL FÄSSLER

Der Begriff «Ausstellung» ist bei vielen Menschen mit Vorbehalten verbunden.<sup>+</sup> Wenn wir Bilder aus einer Ausstellung von uns zeigen können, dann sieht man dort eben auch: Es gibt eine Menge zu entdecken und es sieht anders aus als in herkömmlichen Ausstellungen. Es wird klar,

127

<sup>+</sup> «Manche Menschen haben dabei auch Veranstaltungen wie den Autosalon oder die Olma in St. Gallen im Kopf.» – Sibylle Lichtensteiger, Stapferhaus-Leiterin → Seite 37

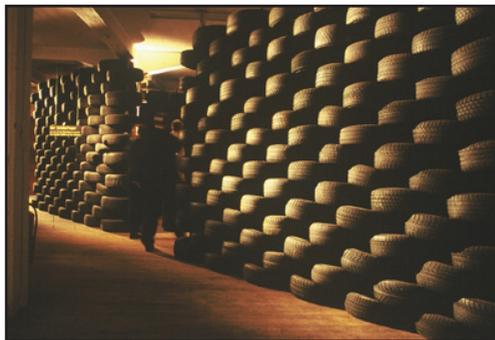
dass wir keine Stellwände aufstellen in einem alten Zeughaus. Aber ganz verstecken können wir halt doch nie, dass die Ausstellungen in einem Zeughaus stattfinden. Und das ist eine weitere Schwierigkeit bei unseren Fotos.

DAVID LÜTHI

Das habe ich bisher immer als Charme des Hauses angesehen.

MICHAEL FÄSSLER

Mit dem Begriff «Charme» sind wir wahrscheinlich beim Kern der Diskussion angelangt: Was dir bei unseren alten Ausstellungen vielleicht gefallen hat, ist das Unperfekte, teilweise Gebastelte. Und das ist in den letzten Jahren durch die Professionalisierung unseres Hauses in den Hintergrund gerückt. Man könnte sagen: Wir haben den Charme des Unperfekten etwas verloren.



Stein des Anstosses: Pressebild aus der Ausstellung Autolust, 2002.

DAVID LÜTHI

Bei ENTSCHEIDEN hatte ich das Gefühl, dass ihr versucht

habt, mit dieser keimfreien Plastikwelt den Bau an sich etwas zu kaschieren.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Das hatte natürlich auch mit dem Ausstellungsthema zu tun: Wir haben versucht, den «Supermarkt der Möglichkeiten» auch formal zum Thema zu machen – und in diesem keimfreien Supermarkt bewusst Brüche zu schaffen mit Inhalten, welche die Kehrseite des Lebens im Supermarkt aufzeigen.

DAVID LÜTHI

Für mich war das ein sehr schmaler Grat. GELD ist für mich schon wieder poetischer und feinfühlicher.



Die Ausstellung als keimfreier Supermarkt? Einblick in die Ausstellung ENTSCHEIDEN, 2012/14

MICHAEL FÄSSLER

Nach ENTSCHEIDEN war für uns auch klar, dass wir Lust auf eine andere formale Sprache haben. Und wir haben bewusst mit einem Szenographen aus dem Theaterbereich gearbeitet, gerade bei einem scheinbar profanen Thema wie GELD. Und das sieht man der Ausstellung auch an. Das

<sup>+</sup> «ENTSCHEIDEN. Eine Ausstellung über das Leben im Supermarkt der Möglichkeiten», 2012/14. Aus dem Flyertext: «Bio oder Budget? Anna oder Lena? Kind oder Karriere? Oder am liebsten beides? (...) ENTSCHEIDEN ist eine Ausstellung über Kopf- und Bauchentscheide, ungleiche und verpasste Chancen, den Zufall und das Schicksal.»

ist das Interessante im Stapferhaus: Dass man jeder Ausstellung ein neues Kleid schneidern kann.<sup>+</sup> Was war dein erster Kontakt mit dem Stapferhaus?

DAVID LÜTHI

Das war mit der Ausstellung «Glaubenssache». Ich war 16 und habe mich intensiv mit den Themen Glauben, Religion, Kirchen und den daraus resultierenden Parallelgesellschaften auseinandergesetzt. Der Besuch der Ausstellung war quasi Teil meines Selbststudiums als Freidenker.

MICHAEL FÄSSLER

Und statt in die Freikirche zu gehen bist du dann zu uns gekommen.

DAVID LÜTHI

Sozusagen (lacht). Ich mag mich noch gut an den ersten Kontakt mit dem Stapferhaus erinnern. Vor mir lagen zwei Türen, um in die Ausstellung zu gelangen: Auf der einen stand «Gläubig», auf der anderen «Ungläubig». Ich wurde in unkonventioneller Art und Weise an ein konventionelles Thema, an eine persönliche Entscheidung herangeführt. Und das ist genau der kleine und vielleicht auch simple, aber feine Unterschied, den das Stapferhaus für mich ausmacht. Ein anderes Beispiel dafür war die Ausstellung «nonstop»: In einer Ausstellung zum Thema «Zeit» stellt man den Besucher vor die Wahl, ob er die Treppe oder die Feuerleiter benutzen will, um mit dem Rundgang zu beginnen. Und bei ENTSCHEIDEN bezahlte man den Eintrittspreis erst am Schluss des Rundgangs durch den «Supermarkt der Möglichkeiten». Ich habe den Eindruck,

130

<sup>+</sup> «Unser „Produkt“ muss immer neu kreiert werden, jede Ausstellung ist eine Einzelanfertigung. Einmal muss man als Besucher die Schuhe ausziehen, einmal die Uhr an der Kasse abgeben, einmal erst am Ende des Rundgangs bezahlen. Dadurch bleiben wir als Ausstellungsmacher in dauernder Verhandlung, wer wir eigentlich sein wollen.» – Sibylle Lichtensteiger, Stapferhaus-Leiterin → Seite 33

dass dies bei vielen Menschen hängengeblieben ist: Die Ausstellung selbst funktioniert wie ein Supermarkt, was bedeutet, dass man erst am Schluss bezahlt. Auch das ist für mich Identität.



Am Anfang der Ausstellung steht die Entscheidung: Gläubig oder ungläubig? Einblick in die Ausstellung «GLAUBENSSACHE», 2006/07

MICHAEL FÄSSLER

Gleichzeitig ist dies ein Knackpunkt in der Kommunikation: Die Menschen mögen sich primär an unsere Ausstellungen erinnern, aber nicht an unseren Namen.

DAVID LÜTHI

Diese Erfahrung mache ich auch in meinem Freundeskreis, wenn ich vom Stapferhaus erzähle: Es scheinen meist die Ausstellungen oder deren Themen zu sein, die hängenbleiben. Und das ist doch eigentlich auch richtig so. Die Ausstellungen sind euer USP.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Unser Auftrag lautet ja schliesslich auch «zur geistigen Auseinandersetzung anregen» und nicht «eine Kulturmar-

131

<sup>+</sup> Wie kann man das Publikum im «Haus der Gegenwart» gewinnen, über das Haus oder über die Themen? «Ich denke, dass das auch in Zukunft noch so sein wird. Ihr müsst einfach noch ein paar gute Kniffe finden, damit die Leute verstehen, dass das Stapferhaus zum „Haus der Gegenwart“ wird.» – Martin Roth, Kommunikationsexperte → Seite 154

ke bekanntmachen.» Es ist trotzdem frustrierend, dass sogar meine Freunde manchmal vom «Stapferenhaus» sprechen.

DAVID LÜTHI

«Stapferhaus» als Begriff ist vielleicht schwierig. Andererseits wirkt er auf mich sehr authentisch. Man spürt, dass sich dahinter eine Geschichte verbirgt, obwohl ich auch lange Zeit nicht wusste, wer Herr Stapfer war.<sup>+</sup> Was mich aber auch nicht weiter beunruhigte. Namensgebungen werden in jedem Fall zur Gewohnheit. Und Namensfindungen wiederum sind aufregend – schlussendlich aber nicht wirklich matchentscheidend. Die Konsumwirtschaft zeigt uns das immer wieder.

MICHAEL FÄSSLER

Dein Job ist es, die Identität eurer Kunden visuell zu übersetzen. Wie eignest du dir eine fremde Identität an, gerade wenn du einen Kunden nicht so gut kennst wie uns?

DAVID LÜTHI

Ich tauche in die Welt des Kunden ein und versuche zu verstehen, mit wem oder mit was ich es zu tun habe. Diesen Vorgang könnte man mit der Arbeit eines Journalisten vergleichen. Gute Gestaltung sollte immer aus dem zu gestaltenden Inhalt kommen und nie wie eine beliebige Maske aufgesetzt werden.

MICHAEL FÄSSLER

Aber genau diese Diskussion haben wir doch beim Sponsorendossier für das «Haus der Gegenwart» geführt.

132

<sup>+</sup> «Ich finde, man könnte auf den Namen „Stapfer“ verzichten, wenn das irgendjemand gewesen wäre. Aber in der Biographie von Stapfer kommt so vieles zusammen, was für euch wichtig ist. Dieser unglaubliche Pioniergeist, der für die Helvetische Republik und die Schweiz so wichtig gewesen war im neunzehnten und zwanzigsten Jahrhundert, ist ansonsten praktisch vergessen gegangen.» – Hans Ulrich Glarner, ehemaliger Stapferhaus-Leiter → Seite 236

Wir haben gesagt: Wir können in einem Dossier, mit dem wir 7.7 Millionen Franken generieren wollen, nicht einen Nacktwanderer zeigen, wie ihr das vorgeschlagt habt. Und du hast gesagt: Ihr greift in euren Ausstellungen auch die heissen Eisen an, und deshalb ist es richtig, dies auch in einem Sponsorendossier zu tun. Ich erlebte diesen Prozess als intensive Auseinandersetzung zwischen unseren Vorstellungen und euren Überzeugungen. Und für mich kam die Frage auf, wie du deine Rolle als Gestalter verstehst. Ich erlebe die Raffinerie nicht als reinen Dienstleistungsbetrieb: In meinen Augen habt ihr Anspruch auf Co-Autorschaft, und das sieht man euren Produkten an.

DAVID LÜTHI

Meine persönliche Haltung resultiert aus meiner Erfahrung als Gestalter und als Kunde von Dienstleistungsangeboten. Manchmal fühle ich mich verpflichtet, einem Kunden zu sagen: Ich verstehe, dass du eine «klare» Vorstellung hast, aber meine Erfahrung sagt mir, dass wir das nicht so lösen können. In meiner Erfahrung ist es auch so, dass die «klare Vorstellung» in Wirklichkeit oft eine Brühe ist, die von zu vielen Köchen und Zutaten versalzen wurde.<sup>+</sup> Schlussendlich ist man als Gestalter auch eine Art Trichter und muss gewisse Dinge pragmatisch vorantreiben, ohne dass sie an Qualität verlieren. Aber es ist nie der Fall, dass wir eine zündende Idee aus der inhaltsleeren Luft greifen und dem Kunden aufzuzwingen versuchen. Zur Co-Autorschaft: Ja, hoffentlich ist das Teil unserer Aufgabe. Es gibt aber innerhalb unserer Branche zig Unternehmen und Studios, die andere Philosophien haben. Auch bei uns ist dies von Fall zu Fall abzuwiegen.

133

<sup>+</sup> «Wir haben im Moment einen Kunden, der das Gefühl für seine Identität komplett verloren hat. (...) Er hat zu stark begonnen, auf unterschiedliche, externe Stimmen zu hören.» – Martin Roth, Kommunikationsexperte → Seite 158

## MICHAEL FÄSSLER

Bei der Erarbeitung dieses Sponsorendossiers für das «Haus der Gegenwart» stellte sich ständig die Frage: Wer sind wir überhaupt? Und wie verkauft man etwas, das es noch gar nicht gibt? Ich hatte den Eindruck, dass ihr als Gestalter auf relativ brutale Weise Teil dieses Identitätsfindungsprozesses wurdet.<sup>+</sup> Passiert das oft?

## DAVID LÜTHI

Ich erlebe das in der Tat relativ oft. Als Gestalter ist man ein Ventil, Trichter, Puffer für den Auftraggeber. Plötzlich wird eine Idee, eine Identität visualisiert und spürbar. Und dann ist es auch einmal anders, als es sich der Auftraggeber im Kopf zusammengereimt hat. Es ist ähnlich wie beim Coiffeur: Obwohl alle die gleiche Berufsbezeichnung haben, kommt man bei jedem Coiffeur mit einem leicht anderen Haarschnitt zur Türe hinaus. Ich als Gestalter denke aktiv mit und hinterfrage Unklarheiten sowohl auf unserer Seite wie auch auf der Seite des Kunden. Und es ist klar, dass das zu Reibungen führen kann.

## MICHAEL FÄSSLER

Was dieses Dossier speziell macht: Für einmal müssen wir nicht für ein breites Publikum kommunizieren, sondern für eine hochspezifische Zielgruppe: Potenzielle Geldgeber für ein neues Haus. Das ist quasi das Gegenteil des breiten Publikums. Als ihr ein Bild des «Flying Spaghetti Monster» vorgeschlagen habt, um die Einstiegsfrage «Woran glaubst du?», zu illustrieren, mussten wir sagen: Das ist ein tolles Bild und es passt gut zu dieser Frage, aber 95% der Betrachter dieses Dossiers verstehen das wohl nicht.<sup>++</sup>

134

## DAVID LÜTHI

Aber so arbeitet ihr meiner Meinung nach auch in euren Ausstellungen: Ihr habt ein Stück weit eine aufklärerische Herangehensweise:<sup>+</sup> Ihr konfrontiert die Besucher mit brisanten Fragen, ohne vorgefertigte Antworten zu liefern. Man muss sich selbst einen Reim daraus machen. Ich finde es wichtig, dass ihr im Bezug auf die Identität des «Hauses der Gegenwart» nicht einfältig werdet, weil ihr das auch in euren Ausstellungen nicht seid. Sonst landet ihr am Ende bei einer Werbeästhetik, die austauschbar ist.

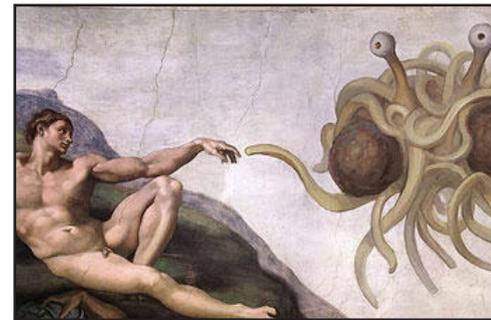


Bild des «Flying Spaghetti Monster», das für das «Haus der Gegenwart»-Dossier vorgeschlagen wurde.

## MICHAEL FÄSSLER

Ich überlege mir im Zusammenhang meiner Masterarbeit, was es bedeutet, Kultur zu verkaufen. Ich merke, dass ich in meiner Arbeit als Kommunikationsverantwortlicher immer hin- und herpendle zwischen dem Pol «Verkaufen» und dem, was man vielleicht mit «Sinnstiftung» umschreiben könnte. Und ich gehe davon aus, dass dies bei der Raffinerie ähnlich ist. Ihr habt einerseits Kunden wie uns, die Solothurner Filmtage oder das Theater Basel, an-

135

+ Das Sponsorendossier ist auf [www.hausdergegenwart.ch](http://www.hausdergegenwart.ch) zum Download verfügbar.  
++ Aus Wikipedia: «Das Fliegende Spaghettimonster (englisch Flying Spaghetti Monster, kurz: FSM) ist die Gottheit einer im Juni 2005 vom US-amerikanischen Physiker Bobby Henderson begründeten Religionsparodie.»

+ «Für mich ist das Stapferhaus ganz klar eine Kulturinstitution mit einem breiten Kulturbegriff, wo „Volksbildung“ ein Teil der Kultur ist – im ursprünglichen, aufklärerischen Sinn.» – Hans Ulrich Glarner, ehemaliger Stapferhaus-Leiter und heutiger Kulturchef des Kantons Bern → Seite 223

dererseits aber auch Grosskonzerne wie die UBS oder die Swiss. Arbeitest du für einen Grosskonzern anders als für das Stapferhaus?

#### DAVID LÜTHI

Bei den Grosskonzernen unterliegen wir in der Magazinstaltung den Vorgaben, die sich aus deren Corporate Identity ergeben. Hier gilt es, trotz den teils einengenden Bedingungen ein möglichst spannendes Produkt zu produzieren. Das geht teils nur durch die Strapazierung des Rahmens, den uns eine andere Agentur vorgibt.<sup>+</sup> Bei unseren Kunden aus dem Kulturbereich setzen wir uns diese Rahmenbedingungen selber und formen eine visuelle Identität für den Kunden. Hier kommt man ein bisschen in den Werbebereich, schlussendlich sind wir aber eine Grafikagentur und explizit keine klassische Werbeagentur.

#### MICHAEL FÄSSLER

Die Produkte der Raffinerie nehme ich eigentlich nie als werberisch wahr. Euer Plakat für die Solothurner Filmtage ist für mich ein gutes Beispiel: Das ist ein schönes, ausgeklügeltes Plakat. Und es hat sicher auch einen Wiedererkennungseffekt. Aber die Message lautet für mich nicht: Komm unbedingt an die Solothurner Filmtage, dort kannst du etwas erleben. Der Subtext lautet für mich sogar eher: Wir sind ein Kulturveranstalter und wir können es uns leisten, nicht zu werberisch zu sein. Und ich glaube in dieser Frage haben wir im Stapferhaus eine andere Auffassung.

#### DAVID LÜTHI

Aber wenn man dieses Plakat neben all den einfältigen

<sup>+</sup> «Heute ist Branding nicht mehr darauf bedacht, ein Corporate Design strikt umzusetzen und ein Logo etwa immer genau am gleichen Ort zu platzieren. Ich glaube, dass diese Konventionen über die Jahre aufgeweicht wurden: Es geht eher darum, einen Rahmen zu finden, der eine gewisse Beweglichkeit zulässt.» – Martin Roth, Kommunikationsexperte → Seite 151

Werbesprüchen und -bildern sieht, dann hat das doch einen wohltuenden Effekt.



Plakat der 50. Solothurner Filmtage

#### MICHAEL FÄSSLER

Man könnte aber auch sagen: Wir sind ein Kulturveranstalter mit einem beschränkten Budget. Ein Plakat kann nicht Selbstzweck sein sondern muss primär möglichst viele Besucher in die Ausstellung oder in den Kinosaal holen.

#### DAVID LÜTHI

Die Wirkung eines Plakats kann und soll man nicht überschätzen. Wegen eines einzelnen Plakates geht niemand in eine Veranstaltung und kauft niemand ein Produkt.<sup>+</sup>

#### MICHAEL FÄSSLER

Aber es ist trotzdem die Visitenkarte gegen aussen: Ein

<sup>+</sup> «Seit meinem Szenographie-Studium an der ZHdK interessiere ich mich vermehrt dafür, was in der Kunstwelt passiert. Das heisst oft: Vielschichtigkeit und unterschiedliche Lesbarkeit. Am Ende ist ein Glas nicht einfach ein Glas und nichts anderes. Und erfolgreiches Marketing will diese Vielschichtigkeit gewissermassen unterwandern – es entsteht ein Prozess zwischen Didaktik und Erfolgswang.» – Beat Hächler, ehemaliger Co-Leiter Stapferhaus, heutiger Direktor Alpines Museum → Seite 87

Plakat trägt eine gewisse Botschaft in die Öffentlichkeit, und das hat meiner Meinung nach viel mit Identität zu tun.

DAVID LÜTHI

Ja richtig, ein Plakat ist mehr Visitenkarte als Werbemaßnahme. Man kann das Plakatieren vielleicht ein bisschen mit dem Tagging in der Graffiti-Szene vergleichen: Ziel ist es zu signalisieren: Ich bin da. Die Orange-Kampagne «Netz: Sehr gut» ist für mich ein gutes Beispiel dafür.

MICHAEL FÄSSLER

Die Orange-Kampagne finde ich schon fast wieder interessant, weil sie etwas Dadaistisches hat. Sie wirkt auf mich wie ein ironischer Kommentar auf den endlosen Wettstreit zwischen den verschiedenen Mobilfunk-Anbietern. Versteht man das Plakat als Visitenkarte, dann wäre es schon reizvoll zu versuchen, kampagnenhafter zu arbeiten und mehr unsere Themen sprechen zu lassen als die Ausstellungen.

DAVID LÜTHI

Wenn ihr es schafft, auf einem Plakat Reaktionen zu einem kontroversen Thema auszulösen, ohne wertend zu sein, dann hat das viel damit zu tun, was das Stapferhaus für mich ausmacht.<sup>+</sup>

David Lüthi arbeitet als Gestalter bei der Raffinerie AG in Zürich. Er hat die Fachklasse Grafik in Luzern abgeschlossen und verfolgt nebenbei verschiedene Projekte mit dem Grafikkollektiv «Fleisch & Wurst».

<sup>+</sup> «Wenn ein Plakat auch Irritation verursacht, ist das sicher nicht das Schlechteste, was passieren kann. Noch besser ist es, wenn die Menschen stehen bleiben und denken: Was hat das Stapferhaus jetzt wieder angerichtet?» – Martin Roth, Kommunikationsexperte → Seite 161





**«Wenn man eine künstliche Identität über ein Haus stülpt wie ein Produkt, dann wird das Haus austauschbar.»**

Martin Roth, Kommunikationsexperte

Kommunikationsagenturen haben den Auftrag, den Identitäten ihrer Kunden die angemessenen Kleider zu schneidern. Die Erscheinungsbilder der letzten zwei Stapferhaus-Ausstellungen stammen vom Studio Roth&Maerchy aus Zürich. Ein Gespräch mit dem Agenturinhaber Martin Roth über den kleinsten gemeinsamen Nenner und die grösstmögliche Wirkung.

MICHAEL FÄSSLER

Wenn du jemandem erzählst, dass du für das Stapferhaus arbeitest, und diese Person das Stapferhaus nicht kennt: Wie beschreibst du uns?

MARTIN ROTH

Ich sage: Das Stapferhaus sind diejenigen, die in Lenzburg in einem alten Zeughaus Ausstellungen machen und relativ erfolgreich sind damit. Es sind keine Kunstaussstellungen, sondern thematische Ausstellungen, ein bisschen so wie damals an der Expo.02.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Dass man uns ex negativo definiert, ist ein bekanntes Phänomen im Stapferhaus.<sup>++</sup> Wir zeigen keine Kunst, wir sind kein Museum.

144

MARTIN ROTH

Oft hilft es, über die Ausstellungen zu sprechen statt über das Haus. Wenn ich sage: Das Stapferhaus hat einmal eine Ausstellung zum Thema «Strafen» oder «Entscheiden» gemacht, dann macht es häufig Klick. Und dann sagt das Gegenüber meistens «Die habe ich gesehen» oder «Ich wollte unbedingt gehen, habe es aber leider versäumt». Und dann gibt es erstaunlicherweise immer noch Leute, die keine Ahnung haben, was das Stapferhaus ist.

MICHAEL FÄSSLER

Ist es aus der Sicht eines Kommunikationsexperten wie dir ein Problem, dass man nicht mit einem Wort beschreiben kann, was wir tun?

MARTIN ROTH

Nicht unbedingt. Aber man könnte sich sicher noch darin üben, die richtigen Begriffe zu finden.

MICHAEL FÄSSLER

Bei uns verwenden alle ein wenig ein anderes Vokabular, um zu beschreiben, was wir tun:<sup>+</sup> Detlef Vögeli sagt beispielsweise oft: Wir machen ein Themenmagazin im Raum. Sibylle Lichtensteiger sagt: Wir verhandeln brisante Fragen gemeinsam mit einem breiten Publikum.

MARTIN ROTH

Das ist beides sicher nicht falsch.

MICHAEL FÄSSLER

Denke ich auch nicht. Manchmal frage ich mich aber schon,

145

+ «Ich glaube schon, dass die Expo im Jahr 2002 geholfen hat, den Ausstellungsbegriff in eine Richtung zu tragen, der uns zugute kommt. Damit man nicht nur an die Olma oder an den Autosalon denkt.» – Stapferhaus-Leiterin Sibylle Lichtensteiger → Seite 39 ++ Man findet seine Identität darin, wie man sich von anderen abgrenzt, sagen auch die Autoren Albert / Whetten, welche im Jahr 1985 die erste Definition organisationaler Identität eingeführt haben → Seite 264 (Theorie)

+ Sabine Altorfer von der Aargauer Zeitung, die das Stapferhaus seit langer Zeit schreibend begleitet: «Ich würde sagen, dass das Stapferhaus Ausstellungen über Themen macht, die uns in unserem Alltag interessieren, interessieren müssten. Und dass diese Ausstellungen in einer Art und Weise präsentiert werden, dass man Lust hat, sich damit auseinanderzusetzen. Zudem würde ich sagen, dass die Ausstellungen relativ lange dauern und ein breites Publikum ansprechen.» → Seite 190

ob es Teil meiner Aufgabe als Kommunikationsverantwortlicher wäre, eine Sprachregelung zu finden, obwohl das ein wenig absurd klingt.

MARTIN ROTH

Meiner Meinung nach ist das nicht absurd. Es würde wahrscheinlich helfen, Energie- und Reibungsverluste zu vermindern. Unter dem Strich ist es aber wahrscheinlich ein gutes Zeichen für euch, dass ihr nicht wie andere sagen könnt: Wir sind ein Kunsthaus und wir machen Kunstausstellungen.

MICHAEL FÄSSLER

Weshalb?

MARTIN ROTH

Das kann einer Organisation zwar eine gewisse Sicherheit geben, es macht aber gleichzeitig auch gerade den Deckel zu. Man weiss: Ausserhalb dieses Rahmens ist mehr oder weniger nichts zu erwarten. Dass das Stapferhaus ausserhalb der abgetretenen Pfade agiert, macht die Arbeit spannend, aber erklärungsbedürftig. Lustigerweise haben wir mit uns selber ein ähnliches Problem: Wir machen auch Werbung, sind aber keine klassische Agentur, weil wir immer wieder unter dem Hag hindurch grasen. Auch wir müssen den Leuten oft erklären, wer wir sind. Und die richtigen Worte dafür zu finden, ist ein Prozess, der nicht abgeschlossen ist.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Als ich das Kommunikationskonzept für die Ausstellung

146

+ Ein zeitgemässes Verständnis von organisationaler Identität führt dazu, Identität nicht als Ding zu betrachten, das festgemacht werden muss, sondern: «Organizational identity as a negotiated, interactive, reflexive concept that, at its essence, amounts to an organizational work-in-progress.» → Seite 288 (Theorie)

GELD geschrieben habe, habe ich mich zum Beispiel auch nochmals für kurze Zeit gefragt, ob der Begriff «Ausstellung» wirklich ideal ist, um das zu beschreiben, was wir tun. Es ist der kleinste gemeinsame Nenner, kann aber falsche Assoziationen wecken.

MARTIN ROTH

Für mich ist es der richtige Begriff. Faktisch macht ihr doch Ausstellungen.<sup>+</sup> Klar denkt man beim Begriff «Ausstellung» im ersten Moment eher an ein Kunsthaus – oder im schlechtesten Fall an eine Stellwand. Oder sogar an eine Baselworld, wo Uhren als Verkaufsware ausgestellt werden. Das Spektrum ist enorm breit.

MICHAEL FÄSSLER

Als ich heute Morgen in Zürich im Hauptbahnhof umgestiegen bin, sah ich am Boden einen Pfeil, auf dem stand: «Ausstellung: Die Bahn baut». Soweit ich mich erinnere, geht es in dieser Ausstellung um den Bahnhof Löwenstrasse und die Durchmesserlinie. Ich gehe davon aus, dass dies etwas völlig anderes ist als das, was wir machen, es wird aber mit dem gleichen Begriff angekündigt. Das ist faszinierend. Das ist, wie wenn man die Bibel mit einem Architekturband vergleichen würde, nur weil beide zwischen zwei Buchdeckeln erscheinen.

MARTIN ROTH

Aber ich glaube, einen neuen Begriff zu erfinden, den man den Leuten laufend erklären muss, wäre noch viel problematischer. Ihr kommt wahrscheinlich nicht darum herum, den Begriff «Ausstellung» zu verwenden, und dann noch

147

+ «Meine Erfahrung ist, dass viele Besucher positiv überrascht sind, wenn sie zum ersten Mal in einer Ausstellung von uns sind. Sie sagen dann etwa: „Eine Ausstellung? Ich habe mir etwas ganz anderes darunter vorgestellt.“ Aber was wäre denn ein besserer Begriff?» – Detlef Vögeli, stv. Leiter Stapferhaus → Seite 38

mals quasi über das Ausschlussverfahren klarzustellen, wer ihr seid.<sup>+</sup> Insbesondere in der jetzigen Phase auf dem Weg zum «Haus der Gegenwart» wäre es wichtig, diese Begrifflichkeiten nochmals zu klären.

MICHAEL FÄSSLER

Das «Haus der Gegenwart» zwingt uns fast gewaltsam, uns mit Identitätsfragen auseinanderzusetzen, die wir lange Zeit als selbstverständlich betrachtet haben.<sup>++</sup> Ich glaube, wir haben im Team eine relativ kongruente Vorstellung von dem, was wir machen, aber wir artikulieren es unterschiedlich. Aber diesen Konsens auf Papier zu bringen, damit sich auch eine Person etwas darunter vorstellen kann, die noch nie etwas vom Stapferhaus gehört hat, ist nochmals eine andere Geschichte.

MARTIN ROTH

Wenn Kunden mit Identitätsfragen zu uns kommen, dann arbeiten wir oft mit einer Matrix, die genau dafür entwickelt wurde. Diese Matrix zwingt einen, die eigene Organisation auf drei Persönlichkeitsfaktoren und drei Markenversprechen zu reduzieren.

MICHAEL FÄSSLER

Persönlichkeitsfaktoren? Das ist ein interessanter Begriff im Zusammenhang mit einer Organisation.

MARTIN ROTH

Dieser Begriff wird tatsächlich verwendet. Die Matrix kann hilfreich sein, Begriffe zu finden für das, was man tut. Ein einzelner Begriff ist dabei gar nicht so wichtig, aber durch

148

+ «Unterscheidbarkeit» ist für Albert / Whetten (1985) eine der drei Dimensionen, welche eine Identität ausmachen. Bei der Theoriebildung bedienen sich die Autoren u.a. beim Psychologen Erik H. Erikson, der den Begriff Identität mit dem Begriff Identifikation verbindet: Ich gewinne meine Identität auch, indem ich mir bewusst mache, was mich von anderen erkennbar unterscheidet → Seite 267 (Theorie) ++ Die Identitätsfrage stellt sich vor allem in Veränderungsprozessen und Krisen → Seite 268 (Theorie)

das Zusammenspiel mit den anderen Begriffen in der gleichen Matrix spürt man relativ gut heraus, was eine Marke leisten kann, und was nicht.

MICHAEL FÄSSLER

Wenn dies für Unternehmungen und Organisationen funktioniert wäre es auch interessant, dieses Vorgehen auf eine Person zu applizieren. Ich habe ja auch verschiedene Facetten: Ich bin gleichzeitig der Sohn, der Freund, der Arbeitnehmer, der Kunde, der Student und habe noch etwa 200 weitere Rollen. Wenn man das genauer untersuchen würde, dann würde wahrscheinlich ein ähnliches Problem zutage treten wie bei Organisationen: Dass es schwierig ist, ein komplexes Konstrukt auf einige wenige Begriffe zu reduzieren. Das kommt mir immer in den Sinn, wenn Schwinski sein Gegenüber fragt: «Wer sind Sie?» Ich hätte keine Ahnung, was ich antworten würde.

MARTIN ROTH

Diese Frage könnte man mit der Matrix quasi überprüfen. Jede Massnahme, die man in der Kommunikationsarbeit ergreift, jede Antwort die man auf die Identitätsfrage gibt, muss in diese Matrix passen.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Die Matrix ist also ein Wertekompass für Unternehmungen?

MARTIN ROTH

So etwa. Es ist natürlich keine exakte Wissenschaft. Aber wenn man mit dieser Matrix arbeitet, dann könnte man

149

+ Auszug aus der Definition «Identität» im Brockhaus Wahrig, wie in der Einleitung der Theoriearbeit eingeführt: «(...) 1.2 [Psych.] Gefühl andauernden Einsseins der Person mit den eigenen Vorstellungen, die als beständig erlebte Kontinuität u. Gleichheit des Ich; die personale ~ ; eine eigene, neue, stabile ~ ausbilden; auf der Suche nach ~ 2 völlige Übereinstimmung, Gleichheit in allen Merkmalen, Personengleichheit, Wesenseinheit; zwischen diesen beiden Größen besteht (...)» → Seite 254 (Theorie)

zum Beispiel bei der Eröffnungsveranstaltung des «Haus der Gegenwart» prüfen, welche Idee in diese Matrix passt. Und wenn eine Idee nicht in die Matrix passt, dann passt die Veranstaltung entweder nicht zur Persönlichkeit der Organisation, oder man muss überdenken, was in der Matrix definiert wurde.

MICHAEL FÄSSLER

Das heisst etwas zugespitzt: Wenn wir die Miss Aargau engagieren würden, um im «Haus der Gegenwart» eine Eröffnungsrede zu halten, dann könnten wir mit der Matrix herausfinden, ob das zu unserem Charakter passt oder nicht?

MARTIN ROTH

Genau darum geht es. Eine Matrix kann einem Sicherheit geben bei der Selbstverortung.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Bei der Selbstverortung ist es wohl auch wichtig, dass man klar trennt zwischen innen und aussen: Pluralität und Komplexität gegen innen muss man zulassen – was aber nicht heisst, dass man gegen aussen nicht konzise und eindeutig auftreten kann.<sup>++</sup>

MARTIN ROTH

Diese Schwierigkeit haben übrigens alle unsere Kunden, nicht nur ihr. Es ist ein typisches Problem, dass man sich schwer tut, Abmachungen zu treffen, damit eine Message ankommt. Und ich denke, dass ihr in diesem Bereich noch etwas Nachholbedarf habt. Aber mit dem «Haus der Gegenwart» sehe ich in diesem Bereich auch eine Chance.

150

+ «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.» → Seite 275 (Theorie) ++ Stiftungsrat Walter Leimgruber: «Ich glaube, die Kommunikation einer Kulturinstitution muss relativ rigide sein.» → Seite 113

MICHAEL FÄSSLER

Wir unterlaufen diesen Prozess ständig, indem wir die Dachmarke «Stapferhaus» bewusst schwächen.<sup>+</sup> Und ihr seid ein Teil davon: Den Vorschlag, unser Logo für die GELD-Ausstellung nicht in magenta zu drucken, wie es unsere Corporate Design-Guidelines eigentlich vorschreiben würden, sondern in gold, kam von euch. Das kam für mich etwas überraschend, obwohl es für mich intuitiv die richtige Entscheidung war. Aber ich hätte gedacht, dass ein Anwalt für Branding-Fragen wie du sagen würdest: Lassen wir doch wenigstens das Stapferhaus-Logo unversehrt.



Plakat der Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse» mit dem Stapferhaus-Logo in gold oben links.

MARTIN ROTH

Ich glaube darum geht es gar nicht. Heute ist Branding nicht mehr darauf bedacht, ein Corporate Design strikt umzusetzen und ein Logo etwa immer genau am gleichen

151

+ «Es scheinen meist die Ausstellungen oder deren Themen zu sein, die hängenbleiben. Und das ist doch eigentlich auch richtig so. Die Ausstellungen sind euer USP.» – David Lüthi, Gestalter bei der Raffinerie → Seite 131

Ort zu platzieren. Ich glaube, dass diese Konventionen über die Jahre aufgeweicht wurden: Es geht eher darum, einen Rahmen zu finden, der eine gewisse Beweglichkeit zulässt.

#### MICHAEL FÄSSLER

Vielleicht hatten wir durch die Eigenheiten unseres Hauses schon immer eine relativ flexible Markenführung, so wie das jetzt überall propagiert wird – ohne dass dies reflektiert wurde.<sup>+</sup>



Prominentes Beispiel einer flexiblen Markenführung: Corporate Design der Stadt Melbourne.

#### MARTIN ROTH

Ich finde es auch nicht falsch, wenn man in diesen Fragen einen pragmatischen Ansatz verfolgt. Kommunikation ist keine exakte Wissenschaft. Es kann sogar fatal sein, wenn Kunden etwa den Anspruch haben, eine Zielgruppe exakt zu definieren. Das ist meiner Meinung nach ein weiteres Konzept, das über die Jahre aufgeweicht wurde: Heute vermischen sich die verschiedenen Attribute und Interessen einer Person doch so stark, dass man sie nicht einfach schubladisieren kann.<sup>++</sup>

+ Marcus Kraft, Gestalter des Stapferhaus-Logos, machte Entwürfe für eine dynamische visuelle Identität, ohne dass diese Entwürfe allerdings jemals angewendet wurden in der Praxis → Seite 50 ++ «Jeder Türke ist ein Individuum, es gibt Tausend Faktoren, wie sich diese Person von anderen Türken unterscheidet.» – Walter Leimgruber, Stiftungsrat und Kulturwissenschaftler → Seite 100

#### MICHAEL FÄSSLER

Findest du es richtig, dass wir in erster Linie die Ausstellungen branden, auf Kosten der Dachmarke? Wir haben uns ja auch schon scherzhaft darüber unterhalten, dass wir eigentlich auf die Plakate der Ausstellung GELD schreiben müssten: «Von den Machern von ENTSCHEIDEN», weil wir mit dieser Ausstellung 109'000 Besucher erreichten, die nun mit unserer Arbeit vertraut sind. Gleichzeitig ist es natürlich auch ein bisschen tragisch: Jetzt wo wir die Marke «Stapferhaus» langsam etabliert haben, verschwindet sie vielleicht bald wieder.

#### MARTIN ROTH

Vielleicht heisst es dann: «Haus der Gegenwart – von den Machern des Stapferhauses». Ich glaube mit ENTSCHEIDEN hat das Stapferhaus schon eine kritische Grösse erreicht, was die Wahrnehmung betrifft.<sup>+</sup>

#### MICHAEL FÄSSLER

Wir hatten bei ENTSCHEIDEN auch vier Mal mehr Besucher als bei der vorherigen Ausstellung HOME.

#### MARTIN ROTH

Ich glaube schon, dass die Zeit, als das Stapferhaus nur Insidern ein Begriff war, langsam vorbei ist. Und dass mit dem «Haus der Gegenwart» nun etwas neues kommt, ist doch gut – sonst wird es ja noch langweilig. Und beim «Haus der Gegenwart» beginnt man bezüglich Branding sicher an einem ganz anderen Ort als im Stapferhaus, weil alles unter einem Dach stattfindet.

+ «Im momentanen Prozess auf dem Weg zum «Haus der Gegenwart» merkt man einfach, dass der Druck von aussen gross ist. Wir müssen uns legitimieren, und der Erfolg bläst uns Wind in die Segel. Oft sind Zahlen dabei das überzeugendste Argument.» Sibylle Lichtensteiger, Stapferhaus-Leiterin → Seite 56

### MICHAEL FÄSSLER

Gleichzeitig würde ich es auch schade finden, wenn wir dann nur noch «Haus der Gegenwart»-Plakate machen, wo die jeweilige Ausstellung ein Teilbereich davon ist. Ich finde es eigentlich schon richtig, dass man die Leute primär über die Themen gewinnt und nicht über das Haus.

### MARTIN ROTH

Ich glaube auch, dass das auch in Zukunft noch so sein wird. Ihr müsst einfach noch ein paar gute Kniffe finden, damit die Leute verstehen, dass das Stapferhaus zum «Haus der Gegenwart» wird.

### MICHAEL FÄSSLER

Diese Frage ist noch nicht geklärt. Und es gibt natürlich schon auch Stimmen die sagen, dass man unbedingt am Namen «Stapferhaus» festhalten muss. Das sind in erster Linie Menschen, die das Stapferhaus schon sehr lange kennen. Ich bin ehrlich gesagt auch ein bisschen am Schwanken. Manchmal frage ich mich schon auch, ob unsere Geschichte nicht ein grosses Geschenk und ein wertvolles Kapital ist, das man pflegen muss.<sup>+</sup>

### MARTIN ROTH

Wenn ihr sagen würdet: Hier ist das Projekt «Haus der Gegenwart», und wir machen das von Grund auf neu, dann hättet ihr unter Umständen ein Glaubwürdigkeitsproblem und ein paar unbequeme Fragen zum beantworten: Könnt ihr das denn wirklich? Und dafür ist eure Geschichte sicher sehr wichtig.

<sup>+</sup> Vom Stapferhaus zum «Haus der Gegenwart»? Der ehemalige Stapferhaus-Leiter Hans Ulrich Glarner: «Ich würde es wirklich als kapitalen Fehler betrachten, das Stapferhaus als Namen fallen zu lassen. Es mag ein bisschen sperrig sein für diejenigen, die es nicht kennen. Aber diejenigen, die es kennen, denken auch nicht primär an Philipp Albert Stapfer, sondern an die Ausstellungen und an die geistige Auseinandersetzung, die in diesen Ausstellungen stattfindet.» → Seite 240

### MICHAEL FÄSSLER

Du siehst unsere Geschichte primär als Leistungsausweis.

### MARTIN ROTH

Auf jeden Fall.

### MICHAEL FÄSSLER

Aber nicht primär als kulturelles Erbe, das man in Zukunft führen muss?<sup>+</sup> Man könnte es ja auch so sehen. Du hast dich kürzlich dafür ausgesprochen, dass ein Bild einer Veranstaltung in den Sechzigerjahren nichts im Sponsorendossier für das «Haus der Gegenwart» verloren hat.



Stein des Anstosses: Bild der Feier zum 200. Geburtstag von Philipp Albert Stapfer am 10. September 1966

### MARTIN ROTH

Ihr braucht den Leistungsausweis, um Glaubwürdigkeit herzustellen. Wenn jemand Millionen für ein Projekt zur Verfügung stellt, dann will diese Person doch sicher sein, dass keine Bruchlandung entsteht. Ich habe auch nicht gesagt, dass das Archivbild in diesem Zusammenhang nicht

<sup>+</sup> «Philipp Albert Stapfer war ein Pionier und viele seiner Gedanken überzeugen heute noch – und ich glaube, Stapfer hätte Freude an unserer heutigen Arbeit.» – Sibylle Lichtensteiger, Stapferhaus-Leiterin → Seite 60

interessant ist. Es kommt einfach darauf an, was man vermitteln will. Wenn man damit eine Erfolgsstory erzählen will, ist es sicher nicht das richtige Bild.

MICHAEL FÄSSLER

Was denkst du: Inwiefern ist es überhaupt möglich, die Zügel in der Hand zu haben um ein Bild, das man gegen aussen abgibt, zu kontrollieren?

MARTIN ROTH

Im besten Fall hat man die Zügel in der Hand, damit man agieren und mitbestimmen kann, ohne dass einem aus einem Ereignis heraus ein Image aufgedrängt wird, das man nicht will und fast nicht mehr los wird.<sup>+</sup> Ein gutes Beispiel dafür ist das Restaurant Greulich in Zürich, das zur Krafft-Gruppe gehört. Das Restaurant hat sich lange im Hochpreis-Segment positioniert. Und dann kam ein jüngerer Team mit einem neuen Konzept und niedrigeren Preisen. Aber das funktionierte nicht, weil in der öffentlichen Wahrnehmung ein Vakuum entstand: Die Menschen wussten nicht mehr, wofür das Greulich eigentlich steht. Das Image von früher hielt sich hartnäckig und die Menschen sagten sich: Dort gehen wir nicht hin, das ist doch der teure Laden mit dem Spitzenkoch. Dabei ist der Spitzenkoch seit fünf Jahren nicht mehr dort. Das «neue» Greulich hatte die Kraft nicht, dieses starke Image loszuwerden.

MICHAEL FÄSSLER

Ein anderes Beispiel für ein hartnäckiges Image ist die Cablecom. Die Firma hat nun zwar einen neuen Namen und ein neues Logo. Aber so wie ich das wahrnehme, wird die

156

+ Die Bedeutung der Aussensicht auf eine Identität, des Image, wird erst um die Jahrtausendwende zur Kraft, welche eine Identität geradezu destabilisieren kann. Die Wechselwirkungen zwischen Identität und Image sind laut Corley / Gioia / Schultz (2000) komplexer und tiefgreifender, als dies frühere Forschergenerationen beurteilt haben. → Seite 284 (Theorie)

scheinbar neue Firma immer noch stark mit der Cablecom in Verbindung gebracht. Ein schlechtes Image kann man nicht abstreifen wie ein Kleid, das man nicht mehr mag.

MARTIN ROTH

Gleichzeitig kann man dies auch positiv sehen: Ihr seid das Stapferhaus, ihr habt einen hervorragendes Image und ihr werdet nun zum «Haus der Gegenwart». Und ihr könnt von diesem alten Kleid profitieren.

MICHAEL FÄSSLER

Ich verstehe deine Rolle als Inhaber einer Kommunikationsagentur so, dass du dir die Identität der Kunden ein bisschen aneignen musst, damit du eine glaubwürdige Lösung kreieren und verkaufen kannst. Du musst dir sozusagen das Kleid des Kunden temporär überstreifen. Wie machst du das? Ist das ein journalistischer Prozess, dass du eine Art Recherche machst, um herauszufinden, wer deine Kunden überhaupt sind?<sup>+</sup>

MARTIN ROTH

Man kann es mit dem Lernen von Sprachen vergleichen: Wenn man schon neun Sprachen kann und eine zehnte dazulernt, dann ist die zehnte nicht mehr so schwierig zum Lernen wie die ersten drei. Das ist das eine. Und das andere ist, dass ich ein relativ breit interessierter und begeisterungsfähiger Mensch bin. Das ist erstmal ein Vorteil, weil man dadurch keine Angst vor Neuem hat. Aber es besteht natürlich auch die Gefahr, dass man sich dabei verzettelt und alles interessant findet.

157

+ Der Gestalter David Lüthi von der Raffinerie beantwortet die gleiche Frage mit folgenden Worten: «Ich tauche in die Welt des Kunden ein und versuche zu verstehen, mit wem oder mit was ich es zu tun habe. Diesen Vorgang könnte man mit der Arbeit eines Journalisten vergleichen.» → Seite 132

MICHAEL FÄSSLER

Ich glaube wir arbeiten im Stapferhaus nicht ganz anders. Wir haben auch eher einen guten Überblick als Expertise bei spezifischen Themen. Aber wir müssen fähig sein, dort in die Tiefe zu gehen, wo wir es für richtig erachten.

MARTIN ROTH

Das ist ja eigentlich ziemlich unorthodox, weil wir in einer Welt leben, wo es für jedes kleinste Problem ein Unternehmen gibt, das sich auf die Lösung dieses Problems spezialisiert hat. Aber diese Spezialisierung ist auf eine Art auch ein bisschen traurig und ich bin froh, dass wir eine Unternehmung mit einer Allrounder-Mentalität sind. Spezialisten führen nicht zwangsläufig zu besseren Gesamtlösungen.

MICHAEL FÄSSLER

Weil man unter Umständen keine gemeinsame Vorstellung hat, wer man eigentlich ist als Organisation.

MARTIN ROTH

Das ist ein Problem, das ich ab und zu bei Kunden antreffe: Dass ich als Auftragnehmer mit Identitätskrisen konfrontiert werde. Wir haben im Moment einen Kunden, der das Gefühl für seine Identität komplett verloren hat, wenn auch aus einem etwas anderen Grund: Er hat zu stark begonnen, auf unterschiedliche, externe Stimmen zu hören.

MICHAEL FÄSSLER

Ich denke es ist ein Problem, wenn man die Frage nach der Identität zu stark als strategischen Prozess begreift.<sup>+</sup>

158

+ Wozu eigentlich Identität? Ist dies eine selbstreflexive Frage oder ein Mittel, um sich gewisse (Markt)-Vorteile zu verschaffen? Die Diskursanalyse zeigt, dass der Begriff «organisationale Identität» in den Neunzigerjahren in der Management-Literatur mit neuer Bedeutung gefüllt wird und als Prozess nicht vor, sondern nach der Organisationsstrategie angesiedelt wird. → Seite 280 (Theorie)

Dann kann es schon verunsichern, weil dann unter Umständen Selbst- und Fremdwahrnehmung auseinanderklaffen.<sup>+</sup>

MARTIN ROTH

Wenn man eine künstliche Identität über ein Haus stülpt wie ein Produkt, dann wird das Haus austauschbar.

MICHAEL FÄSSLER

Wie fest lässt du dich von Vorstellungen leiten, wer dein Kunde ist, wenn es darum geht, eine Identität nach aussen zu tragen? Ihr habt einen Werbespot für die NZZ produziert, der Soundtrack stammt vom Pianisten Nik Bärtsch – und nicht etwa von einem Rapper. Bärtsch passt sehr gut zum Bildungsbürger-Image der NZZ.

MARTIN ROTH

Das ist mein Job, aber man kann das auch anders sehen. Man kann etwa auch arbeiten wie das Studio Achermann, das den unverwechselbaren Stil einer Ära aufgesogen hat und pflegt. Überspitzt ausgedrückt sehen dann aber alle Kommunikationsmittel, die aus diesem Haus stammen, nach Studio Achermann aus, und nicht primär nach der Identität des Kunden.

MICHAEL FÄSSLER

Ich gehe davon aus, dass dies eine Grundsatzfrage ist in einer Kommunikationsagentur: Wie fest trägt man als Gestalter seine eigene Identität nach aussen, wie fest die Identität des Kunden? Ihr habt im Studio Roth&Maerchy ja auch einen eigenen Stil.

159

+ Das Auseinanderklaffen von Selbst- und Fremdwahrnehmung einer Organisation wird von Albert / Whetten (1985) als «gesundheitsschädigend» bezeichnet. → Seite 263 (Theorie)

MARTIN ROTH  
Das würde ich in Frage stellen.

MICHAEL FÄSSLER  
Ist das kein Anspruch von euch?

MARTIN ROTH  
Nein. Wir wollen in erster Linie das machen, was für den jeweiligen Kunden richtig ist – und jedes Projekt ist anders. Wenn wir zurück zur Kleidermetapher gehen wollen: Wir versuchen für jeden Kunden die Kleider zu schneiden, die am besten zu ihm passen.



Für jedes Projekt ein anderes Kleid: Plakat der Ausstellung ENTSCHEIDEN, 2012/14.

MICHAEL FÄSSLER  
Überlegst du dir, ob sich ein Ausstellungsplakat für uns in eine Bildsprache oder in eine Tradition einreihen soll? Oder anders gefragt: Was steht für dich im Vordergrund: Ein gutes Plakat für das Stapferhaus oder ein gutes Plakat für eine Ausstellung zum Thema GELD produzieren?

MARTIN ROTH  
Ein gutes Plakat zum Thema «Geld».<sup>+</sup> Das ist für mich klar.

160

+ Das Stapferhaus, eine Institution, die sich in erster Linie über die Inhalte und nicht über das Haus profiliert: «Aber ich habe eigentlich gar nicht den Eindruck, dass ich primär die Institution nach aussen trage, sondern die Inhalte.» – Henryetta Duer Schlag, Vermittlerin in der Ausstellung GELD → Seite 182

MICHAEL FÄSSLER  
Und was muss ein gutes Plakat leisten?

MARTIN ROTH  
Es muss eine attraktive Reduktion eines vielschichtigen Themas bieten. Es muss wiedererkennbar sein, es muss sich von anderen abgrenzen und es muss eine gewisse Reibung erzeugen, damit es im Kopf des Betrachters hängen bleibt. Es soll einen Denkraum öffnen. Der Betrachter soll sich etwa fragen, weshalb der Begriff «Geld» mit einem Himmelbild in Verbindung gebracht wird.

MICHAEL FÄSSLER  
Für mich war es wichtig, dass man auf dem Plakat keine Münzen oder Banknoten sieht.

MARTIN ROTH  
Und kein Sparschwein. Wenn man auf derart trivialen Metaphern herumreiten würde, dann hiesse das, dass man bei der Auseinandersetzung mit dem Inhalt wirklich kein Stück weitergekommen ist.

MICHAEL FÄSSLER  
Mir haben schon verschiedene Leute gesagt, dass unser Plakat nach Scientology aussieht. Das ist eigentlich genau die richtige Wirkung.

MARTIN ROTH  
Wenn ein Plakat auch Irritation verursacht, ist das sicher nicht das Schlechteste, was passieren kann.<sup>+</sup> Noch besser ist es, wenn die Menschen stehen bleiben und denken:

161

+ David Lüthi, Gestalter der Raffinerie: «Wenn ihr es schafft, auf einem Plakat Reaktionen zu einem kontroversen Thema auszulösen, ohne wertend zu sein, dann hat das viel damit zu tun, was das Stapferhaus für mich ausmacht.» → Seite 138

Was hat das Stapferhaus jetzt wieder angerichtet?

MICHAEL FÄSSLER

Für mich hat das Plakat der Ausstellung GELD zwei Stärken: Es sagt mir als Betrachter einerseits: Eigentlich geht es in der Ausstellung um alles andere als um Geld, es geht um Wertfragen. Und zweitens sagt es mir – und damit haben wir ja relativ lange gekämpft – dass Geld auch etwas Lustvolles ist und nicht nur Zahlen und Kurven.

MARTIN ROTH

Und das ist auch eure Stärke: Dass ihr die Vielschichtigkeit eines Themas aufzeigt, erzählerisch und interaktiv. Interaktiv im Sinne von: Der Besucher kann seine eigene Meinung einbringen und sich selbst spiegeln.<sup>+</sup> Das ist eine der Spielarten von euch, die ihr wirklich im Griff habt, und hoffentlich auch im «Haus der Gegenwart» vorhanden bleibt. Ich glaube es ist ein Bedürfnis der Besucher, durch die Ausstellungen mehr darüber zu erfahren, wer sie sind.

MICHAEL FÄSSLER

Das muss unbedingt der Fall sein. Diesen Anspruch habe ich aber auch wenn ich ins Kino oder ins Theater gehe.

MARTIN ROTH

Und meistens passiert das ja auch. Man sitzt im Theatersessel und die eigenen Gefühle werden stimuliert.<sup>++</sup> Im besten Fall führt das zu einem Gedanken, auf den man sonst nie gekommen wäre. Das ist ja wahrscheinlich auch der Grund, weshalb wir uns Kultur leisten in einer Gesellschaft.

162

+ Henryetta Duerschlag, Vermittlerin GELD-Ausstellung: «Jede Besucherin und jeder Besucher kommt mit seinem eigenen Hintergrund, seinem eigenen „Päckchen“ in eine Ausstellung. Als Vermittlerin schaffe ich es im besten Fall, dieses Päckchen zu öffnen. Und da hört es eigentlich fast schon auf.» → Seite 172 ++ Das Stapferhaus und das Theater, eine Wahlverwandtschaft? «Ich finde es oft inspirierender, ins Theater zu gehen, als in Ausstellungen.» – Detlef Vögeli, stv. Leiter Stapferhaus → Seite 41

MICHAEL FÄSSLER

Eine meiner Grundprämissen dieser Arbeit lautet, dass wir als Kulturinstitution anders über die Identitätsfrage nachdenken müssen als etwa eine Seifenfabrik oder eine Bank, weil wir einen anderen Auftrag haben – und dass sich das auch in der Kommunikation äussert. Arbeitest du mit uns anders als mit einer Bank?

MARTIN ROTH

Ich glaube nicht. Es ist einfach ein komplett anderer Inhalt und somit auch ein anderer Anspruch an das Resultat.

MICHAEL FÄSSLER

Heisst das, dass für dich eine Ausstellung ein Produkt ist wie jedes andere auch?+

MARTIN ROTH

Ja, ich denke schon.

MICHAEL FÄSSLER

Du hast für das Fabriktheater in Zürich kürzlich eine Kampagne gemacht, die mit dem Slogan arbeitete: «Hier werden Ihre Steuergelder verspielt.» Was hat das ausgelöst?

MARTIN ROTH

Neben allem Zuspruch gab es schon Leute, die die Plakate fotografiert haben, auf Facebook posteten und dazu schrieben, der Roten Fabrik müsse man den Geldhahn zudrehen. Und hier zeigt sich auch eine interessante Identitätsfrage: Das Fabriktheater macht ein sehr innovatives Programm und ist relativ eigenständig von der Roten Fa-

163

+ Was verkauft das Stapferhaus eigentlich in seiner Kommunikation und weshalb kann die Identitätsfrage auch für eine Kulturinstitution niemals eine rein selbstreflexive Frage sein? → Seite 298 (Theorie)

brik, welche momentan eher etwas verschlafen ist. Die Frage, ob die Subventionsgelder für die Rote Fabrik gerechtfertigt sind, darf man meiner Meinung nach stellen. Und das ist ein Problem für das Fabriktheater, weil man es nicht ganz loslösen kann von der Roten Fabrik – es musste in dieser Diskussion über Kulturförderung für die ganze Rote Fabrik den Kopf hinhalten, obwohl es mit einem rund siebenmal kleineren Jahresbudget offenbar etwa gleich viele Besucher erreicht wie das Theater Neumarkt.



Kampagne für das Fabriktheater von Studio Roth&Maerchy im Jahr 2015.

#### MICHAEL FÄSSLER

Und auch das Theater Neumarkt ist im Hinblick auf die Identitätsfrage interessant, wenn auch aus anderen Gründen: Wie mit dem Weggehen einer Intendanz eine Haltung, ein Programm und ein Publikum weggeht, und das Haus seine Identität verliert, bis eine neue aufgebaut wird.<sup>+</sup>

#### MARTIN ROTH

Publikumsmässig war der Intendantenwechsel im Theater Neumarkt kein Erfolg. Aber hier kommt eine andere interessante Frage ins Spiel: Darf man einer Kulturinstitution eine buchhalterische Vorgabe machen? Darf man ihr sagen: Ihr müsst im Jahr mindestens X Besucher erreichen, sonst drehen wir euch den Geldhahn zu? Wenn man diesen Gedanken weiterspinnet, dann landet man bei einem Kulturverständnis, das nur schwer tolerierbar ist.

**Martin Roth** ist gemeinsam mit seiner Frau Monica Maerchy Inhaber der Studio Roth&Maerchy AG in Zürich. Das Erscheinungsbild der Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse», das die Agentur im Auftrag des Stapferhauses gestaltete, gewann im April 2015 bei den ADC-Awards Bronze in der Kategorie «Design». Martin Roth begann seine Karriere am Anfang der Neunzigerjahre als Texter/Konzepter beim Atelier am Wasser in Zürich.

<sup>+</sup> Beat Hächler, neuer Direktor des Alpinen Museums der Schweiz und ehemaliger Co-Leiter des Stapferhauses über den entgegengesetzten Prozess, seinen Neuanfang: «In einer der ersten Teamsitzungen hat der Stiftungsratspräsident gesagt: Der neue Direktor landet jetzt wie ein Ufo, und bringt sein eigenes Programm mit. Es kann sein, dass das Einzelnen passt und es kann sein, dass es einzelnen nicht passt. Ich musste relativ bald Kündigungen aussprechen.» → Seite 84

Mir sind zwar noch da gsi,  
aber es geht geil us!  
#swag #yolo #schul #projektwoche #Würenbs

Die Ausstellung war spannend,  
Wir haben viel gelernt,  
Die Resultate waren lustig  
zum vergleichen.

## FAMILIE HÜGLI

Lukas

Franziska

Zora

Dore

Peer

Wen

Daniel

Paul

Sabine

Theodor

166

Sehr gute Ausstellung,  
Hat sich gelohnt,  
von Bern hierher  
zu kommen.

A. Frithofer

---

1 APRIL . 13

Es war mega  
spannend und cool.

Alina Simona Ursula André  
Fischbach

167



**«Dass ich mich mit dem Stapferhaus identifiziere, wurde mir zum ersten Mal bewusst als ich begann, in der Wir-Form zu sprechen.»**

Henryetta Duerschlag, Vermittlerin

Für die meisten Menschen, die mit dem Stapferhaus Lenzburg in Kontakt treten, sind sie das Gesicht der Institution: Die Mitarbeiter im Vermittlungsteam der Ausstellungen, die sich jeweils im Rahmen eines Praktikums die Identität der Institution für einige Monate aneignen. Wie verkörpert man eine Identität, die sich primär durch Inhalte profiliert? Ein Gespräch mit der Vermittlerin Henryetta Duerschlag über den schmalen Grat zwischen Vermittlung und Bekehrung, zwischen Erfahren und Erleben.

MICHAEL FÄSSLER

Kannst du dich an deinen ersten Kontakt mit dem Stapferhaus erinnern?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Das war vor ein paar Jahren während meines Studiums der Kulturwissenschaften an der Universität Basel. Und zwar gab es im Rahmen eines Fachkolloquiums mit Walter Leimgruber eine obligatorische Exkursion in die Ausstellung «HOME. Willkommen im digitalen Leben».<sup>+</sup> Aber ich

170

<sup>+</sup> Ausstellung in den Jahren 2010/11. Auszug aus dem Flyertext: «HOME lädt zum sinnlichen Besuch in die „gute Stube“ der Generation Internet, bietet Hand zur kritischen Auseinandersetzung und schlägt Brücken zu allen, die in der digitalen Welt nicht zu Hause sind. Aller Anfang ist Begegnung: In HOME geben „Digital Natives“ Einblicke in ihre Lebenswelten. Fachleute debattieren über Chancen und Gefahren des Lebens mit Handy, Computer, Internet und Games.»

war an diesem Tag krank und bin dann ein paar Tage später auf eigene Faust nach Lenzburg gefahren.

MICHAEL FÄSSLER

Wie war dein erster Eindruck?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Ich dachte: Mein Gott, wo bin ich denn hier gelandet?

MICHAEL FÄSSLER

«Mein Gott» – ist das gut oder schlecht?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Ich hatte überhaupt keine Ahnung, was das Stapferhaus ist und was mich erwarten würde. Und als ich angekommen bin, war ich völlig hin und weg: Ich habe im Zeughaus vorgefunden, was für mich die Kulturanthropologie ausmacht, aber dass die Themen so aufbereitet wurden, dass sich jeder Mensch in unserer Gesellschaft ein Stück weit damit identifizieren kann.<sup>+</sup> Das hat mir sehr gut gefallen.

MICHAEL FÄSSLER

Was ist dir von der Ausstellung in Erinnerung geblieben?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Was mir sehr stark geblieben ist, sind etwa die Giftschränke, wo man als Besucherin erfahren hat, wie frühere Generationen auf den jeweiligen Medienwandel ihrer Zeit reagiert haben. Und weil man in der Kulturanthropologie oft mit qualitativen Methoden arbeitet, fand ich die Filmportraits verschiedener Menschen sehr wertvoll, die Ein-

171

<sup>+</sup> Kann eine Ausstellung identitätsstiftend wirken? «Wenn man sinnvolle Gefässe schafft, damit sich die Leute in unserer Zeit verorten können, dann glaube ich, dass das Erfolg hat – ob das nun eine Zeitung oder eine Ausstellung ist.» – Sabine Altorfer, Kulturjournalistin der Aargauer Zeitung → Seite 197

blick in ihr Leben in der digitalen Welt gegeben haben. Mir wurde während des Rundgangs durch die Ausstellung klar: Hier wird eigentlich genau das gemacht, was ich studiert habe, einfach in einer anderen Form und für ein breites Publikum. Und als ich gesehen habe, dass das Stapferhaus Vermittlerinnen und Vermittler für die Ausstellung GELD sucht, habe ich nicht lange gezögert und mich beworben.



Angewandte Kulturanthropologie?  
Einblick in die Ausstellung «HOME.  
Willkommen im digitalen Leben»,  
2010/11

MICHAEL FÄSSLER

Wie würdest du deine Aufgabe als Vermittlerin umschreiben?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Jede Besucherin und jeder Besucher kommt mit seinem eigenen Hintergrund, seinem eigenen «Päckchen» in eine Ausstellung. Als Vermittlerin schaffe ich es im besten Fall, dieses Päckchen zu öffnen. Und da hört es eigentlich fast schon auf.

MICHAEL FÄSSLER

Weshalb?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Um diese Frage zu beantworten, kann ich ein Beispiel aus dem Museum der Kulturen in Basel von heute Nachmittag erzählen, wo ich ebenfalls als Vermittlerin arbeite. In der aktuellen Ausstellung «Flickwerk zur Erleuchtung» werden buddhistische Mönchsgewänder ausgestellt. Zudem gibt es eine Mitmach-Station, wo man sich als Besucher sein eigenes Mönchsgewand nähen kann. Heute kam ein Besucher auf mich zu und fragte mich, ob wir denn überhaupt das kulturelle Wissen hätten, um ein solches Gewand nähen zu können.

MICHAEL FÄSSLER

Was hast du geantwortet?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Ich habe ihm gesagt, dass alle mitnähen können, etwa auch ein sechsjähriges Kind. Darauf sagte er, die Aneignung einer fremden kulturellen Praxis sei für ihn kulturelle Verwässerung. Er war sichtlich empört. Offenbar hatte er eine sehr klare Vorstellung von Kultur, die sich stark von meiner eigenen unterscheidet. Wir haben versucht ihn dafür zu öffnen, dass auch buddhistische Mönchsgewänder über die Zeit kulturelle Transformationen erlebt haben, bis sie die Form angenommen haben, die nun ausgestellt wird. Aber er war der Meinung, dass es keinen Sinn macht, weiter darüber zu diskutieren.

MICHAEL FÄSSLER

Was hast du aus dieser Begegnung mitgenommen?

### HENRYETTA DUERSCHLAG

Dass der Grat, jemanden zu öffnen, oder jemanden zu bekehren, sehr schmal ist. Meiner Meinung nach schafft es das Stapferhaus sehr gut, Themen so neutral wie möglich in den Raum zu stellen. Man merkt, dass es in erster Linie darum geht, die Besucher zu öffnen, damit sie an ihre eigenen Erfahrungen anknüpfen können.<sup>+</sup> Denn viele der Themen, die das Stapferhaus anspricht, sind so selbstverständlich, dass man gar nicht mehr darüber nachdenkt. Geld ist das beste Beispiel.

### MICHAEL FÄSSLER

Manchmal denke ich, dass wir im Vergleich zu einem Museum den Vorteil haben, dass wir keine Sammlung haben, die quasi mit einer vordefinierten Wahrheit aufgeladen ist. Sondern dass wir uns einem Thema mit einer fragenden Grundhaltung annähern können.<sup>++</sup>

### HENRYETTA DUERSCHLAG

Ich sehe in dieser Hinsicht gar nicht so grosse Unterschiede. Beide haben doch ihre Geschichte und ihre Wahrheit. Wir haben in der Ausstellung GELD regelmässig Besucher, die sich an einer bestimmten Statistik aufhängen und sagen: Das gefällt mir nicht, ich finde das nicht in Ordnung.

### MICHAEL FÄSSLER

Wie gehst du mit solchem Feedback um? Zwingt dich das in eine Rechtfertigungshaltung?

### HENRYETTA DUERSCHLAG

Nein, überhaupt nicht, im Gegenteil: Genau solche Reak-

174

+ «Bei Gegenwartsthemen gibt es einen Erfahrungsschatz, bei dem man als Ausstellungsmacher anknüpfen kann.» – Beat Hächler, Direktor des Alpenen Museum in Bern und ehemaliger Co-Leiter des Stapferhauses → Seite 76 ++ «Wenn ihr Fragen stellt, müssen eure Besucher selber eine Antwort suchen. Wenn ich als Journalistin über Fakten schreibe, dann kann ich nicht sagen: und jetzt, lieber Leser, musst du die Antwort selber suchen.» – Kulturjournalistin Sabine Altorfer → Seite 194

tionen sind wunderbar und auch erwünscht. Ein Besucher will mit einer solchen Reaktion ja nicht in erster Linie sagen, dass die Statistik falsch ist. Sondern dass er sich vielleicht noch nicht so intensiv mit einem Thema auseinandergesetzt hat oder dass es in ihm einfach eine Reaktion hervorruft. Der Offenbarungsraum ist das beste Beispiel:<sup>+</sup> Neulich sass dort ein Besucher in der Ecke und sagte mir, dass er nicht einverstanden ist, dass wir in diesem Raum vier Millionen Fünfräppler ausbreiten. Er fand das dekadent und fühlte sich unwohl. Ich entgegnete ihm, dass es doch interessant ist, dass dieser Raum eine solche Reaktion hervorruft. Wenn das nicht passieren würde, würde eigentlich etwas falsch laufen. Und an genau diesen unterschiedlichen Reaktionen merkt man, mit welchem «Päckchen» jemand die Ausstellung besucht. Und ich hoffe, dass auch der Besucher im Museum der Kulturen von heute Nachmittag nach Hause gegangen ist und über unser Gespräch nachgedacht hat.



Wie ist das Geld in der Schweiz verteilt? Einblick in die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse», 2014/15.

### MICHAEL FÄSSLER

Merkst du, dass wir im Stapferhaus ein anderes Publikum

175

+ Im Raum «Offenbarung» der Ausstellung GELD liegen 4 Millionen Fünfräppler und bieten den Besucherinnen und Besuchern einen Boden, über den Stellenwert des Geldes in ihrem Leben nachzudenken.

erreichen als im Museum der Kulturen?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Ja, auf jeden Fall.

MICHAEL FÄSSLER

Was heisst das? Wie lässt sich das vergleichen? Ist das wie wenn man vom Opernhaus in ein Bligg-Konzert geht, um es pointiert auszudrücken?+

HENRYETTA DUERSCHLAG

Das ist in der Tat etwas pointiert, aber es geht stark in diese Richtung. Mir fällt der Unterschied vor allem bei Gruppenbesuchern auf. Und das sind die Besucher, mit denen ich als Vermittlerin im Stapferhaus vor allem im Kontakt bin. Mein Eindruck ist schon, dass im Museum der Kulturen die Motivation «Ich werde mich jetzt kulturell weiterbilden» stärker spürbar ist als im Stapferhaus. Bei manchen Gruppen hat ein Besuch im Stapferhaus schon eher den Charakter eines Ausflugs als einer Bildungsreise.

MICHAEL FÄSSLER

Das erstaunt mich nicht und ich fördere das wohl auch mit der Kommunikation. Ich habe im Flyertext zur Ausstellung GELD zum ersten Mal den Begriff «Erlebnis» verwendet – obwohl ich dafür ein wenig über meinen eigenen Schatten springen musste.++

HENRYETTA DUERSCHLAG

GELD ist sicher eine Art Erlebnis-Ausstellung. Und ich habe den Eindruck, dass viele Besucher auch mit der Er-

176

+ «Ich denke, dass das Stapferhaus immer einen breiten Kulturbegriff praktiziert hat, ohne sich bewusst Gedanken darüber zu machen.» – Walter Leimgruber, Stiftungsrat und Kulturwissenschaftler → Seite 115 ++ Auszug aus dem Flyertext: «Die Besucherinnen und Besucher wandeln durch den Himmel auf Erden, schwimmen im Geld und geben ihr persönliches Credo ab. Am Ende stehen sie an der Kasse und bestimmen selbst, wie viel ihnen das Ausstellungserlebnis wert ist.»

wartungshaltung in die Ausstellung kommen, dass sie etwas erleben werden.

MICHAEL FÄSSLER

Findest du das gut oder schlecht?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Ich möchte gar nicht in diesen Kategorien darüber nachdenken. Es ist einfach anders. Der Erlebnischarakter ist schon stärker präsent als in einem Museum.+



Der Ausstellungsbesuch als Gruppenerlebnis: Foto der Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse», das für die Kommunikationsmassnahmen für Schulklassen verwendet wird.

MICHAEL FÄSSLER

Das spielt natürlich auch bereits bei der Konzeption einer Ausstellung eine Rolle: Was erfährt der Besucher, und was erlebt er in einer Stapferhaus-Ausstellung? Und das ist wahrscheinlich immer ein schmaler Grat.

HENRYETTA DUERSCHLAG

Auch in dieser Frage kommt es darauf an, mit welchem «Päckchen» man in die Ausstellung kommt. Es gibt Jugendgruppen, bei denen es beim Erlebnis bleibt. Bei an-

177

+ «Es gibt immer zwei Seiten einer Medaille, und man muss einen Zwischenweg finden. Wenn ich mich vollständig einer Erlebnislogik unterstellen würde, dann dürfte es die Himalaya-Ausstellung gar nicht geben.» – Beat Hächler, Direktor des Alpinen Museums und ehemaliger Co-Leiter des Stapferhauses → Seite 89

deren findet primär eine Sensibilisierung für kulturelle Themen statt.<sup>+</sup> Und bei Dritten ist der Ausstellungsbesuch eine Ergänzung zu dem, was sie bereits wussten. Was aber bei den Besuchern von der Ausstellung und von meiner Vermittlung konkret hängen bleibt, erfahre ich nicht mehr.

MICHAEL FÄSSLER

Bedauerst du das?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Ich würde schon gerne mehr darüber erfahren, was mit den Besuchern in der Ausstellung passiert. Klar: Es gibt eine Besucherbefragung, die Besucher diskutieren im Café weiter oder schreiben etwas ins Gästebuch, bevor sie gehen, aber diese Art von Feedback fällt immer relativ knapp aus.

MICHAEL FÄSSLER

Mit den Gästebuch-Einträgen bin ich ein bisschen vorsichtig: Ich habe den Eindruck, dass die Besucher nur etwas ins Gästebuch schreiben, wenn es ihnen gut gefallen hat, oder wenn es ihnen überhaupt nicht gefallen hat. Aber wenn jemand nichts mitnimmt aus der Ausstellung, dann schreibt er wahrscheinlich auch nichts ins Gästebuch.

HENRYETTA DUERSCHLAG

Ich kann mir aber gar nicht vorstellen, dass jemand aus einer Stapferhaus-Ausstellung kommt und nichts mitnimmt – gerade wenn man mit der Motivation kommt, etwas zu erleben. Alleine der Offenbarungsraum ist so einzigartig, das doch etwas hängen bleiben muss. Aber ob man sich

178

+ Wie fand die «Kultur» zu Beginn der Neunzigerjahre den Weg ins Stapferhaus? «Ein breites Verständnis von dem, was Kultur sein kann, musste man sich zuerst erarbeiten. Das Stapferhaus hatte da aber eine gewisse Narrenfreiheit, da es sich seit seiner Gründung keiner bestimmten Sparte zuordnen liess.» – Hans Ulrich Glarner, ehemaliger Stapferhaus-Leiter und heutiger Kulturchef des Kantons Bern → Seite 223

anschliessend den Kopf darüber zerbricht, wie man das Geld in der Welt gerechter verteilen könnte, ist natürlich eine andere Frage.

MICHAEL FÄSSLER

Ich glaube es braucht das Erlebnis, damit beim Besucher kognitiv etwas hängen bleibt. Im besten Fall spielen Erleben und Erfahren zusammen und werden gar nicht als Gegenpole betrachtet. Der Offenbarungsraum ist ein hervorragendes Beispiel dafür.<sup>+</sup> Die Pressebilder aus diesem Raum entwickelten allerdings eine Eigendynamik und wir mussten dafür sorgen, dass nicht die ganze Aufmerksamkeit nur auf diesem Raum liegt. Andererseits waren die Bilder sehr wertvoll, um zu vermitteln, dass wir uns lustvoll mit dem Thema «Geld» auseinandersetzen. Ein Bild von dir im Offenbarungsraum, hat es dann ja auch bis in den Tages-Anzeiger geschafft.



Welchen Stellenwert hat das Geld in meinem Leben? Einblick in den Raum «Offenbarung» der Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Im Bild die Vermittlerin Henryetta Duerschlag.

HENRYETTA DUERSCHLAG

Da ich gleichzeitig im Museum der Kulturen in Basel arbeite, habe ich immer eine wunderbare Vergleichsmöglichkeit

179

+ Während die Besucher auf vier Millionen Fünfräppler-Stücken liegen, lädt eine Stimme aus dem Off dazu ein, über den persönlichen Stellenwert des Geldes nachzudenken: Bedeutet es Freiheit oder Sicherheit? Erfolg oder Macht? Die dafür konzipierte Tonspur basiert auf einem Konzept des Psychologen Rolf Haubl.

zwischen zwei Kulturinstitutionen. Und überspitzt könnte man sagen: Wenn das Museum der Kulturen zu wenig öffentlichkeitswirksam und zu wenig erlebnisorientiert ist, dann muss das Stapferhaus aufpassen, dass es plötzlich nicht zu viel davon hat. Und dass dies ein schmaler Grat ist, zeigt sich am Offenbarungsraum.

#### MICHAEL FÄSSLER

Gleichzeitig sagte Detlef Vögeli in unserem Gespräch zu recht, dass der Raum nicht funktionieren würde, wenn man dort nur Selfies machen könnte und nicht noch inhaltlich involviert wird.<sup>+</sup> Wir haben darüber gesprochen, dass wir nicht den Eindruck erwecken dürfen, dass man sich zuerst mit Moral und Gerechtigkeit herumschlagen muss, bevor man im Geld baden darf.

#### HENRYETTA DUERSCHLAG

Was mir dazu in den Sinn kommt, ist der Begriff des Disney-Museums. Ich weiss gar nicht, woher der Begriff stammt, aber ich habe diesen Begriff in den letzten Jahren immer wieder gehört und ab und zu auch selbst verwendet. Unter Disney-Museum verstehe ich ein Museum, welches das Erlebnis in den Vordergrund stellt und den Besucher durch getaktete Räume schleust. Aber ich möchte diesen Begriff gar nicht wertend verwenden: Denn gleichzeitig hat genau dieser dramaturgische Kniff der Besucherführung, der an gewissen Stellen auch in der GELD-Ausstellung eingesetzt wird, einen grossen Vorteil: Man kann die Besucher mit Inhalten konfrontieren, mit denen sie sich sonst vielleicht nicht auseinandersetzen würden.<sup>++</sup> Wenn man bei einer Ausstellung zum Thema «Geld» nicht auch auf einen Er-

180

+ «Allerdings ist es dann so, dass man als Besucher durch eine Stimme aus dem Off auf sich selbst zurückgeworfen wird, man kann nicht einfach nur Selfies machen.»  
→ Seite 58 ++ «Dass wir bei unseren Ausstellungen erzählend vorgehen, bringt uns nahe ans Theater oder an den Journalismus. Wir haben den Anspruch, die Leute zu führen. Es gibt einen Anfang und einen Schluss, dazwischen passiert etwas, eine Erzählung.» – Sibylle Lichtensteiger, Stapferhaus-Leiterin → Seite 42

lebnis-Effekt setzen würde, dann würde man niemals dieses grosse, breite Publikum erreichen, wie es der Fall ist.

#### MICHAEL FÄSSLER

Und wir würden unseren Auftrag nicht erfüllen, ein breites Publikum zum Nachdenken anzuregen. Was du zum Disney-Museum gesagt hast, kommt mir bekannt vor, weil ich diese Kritik auch schon von Studienkollegen an der ZHdK gehört habe, wenn man den Begriff negativ auslegt, und nicht positiv, wie du das gemacht hast: Dass wir im Stapferhaus bewusst versuchen würden, Affekte zu erzeugen und uns schon bei der Konzeption überlegen, was mit dem Besucher genau passieren wird.



Noch 8 Minuten und 40 Sekunden, bis es weitergeht: Wartebereich in der Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse» vor dem Animationsfilm «Fiat Money».

#### HENRYETTA DUERSCHLAG

Und das ist genau der Grund, weshalb ich unbedingt im Stapferhaus arbeiten wollte: Weil ich verstehen wollte, wie man ein breites Publikum für brisante Themen sensibilisiert, fernab eines elitären, intellektuellen Grundtons.<sup>+</sup> Genau durch diese Erlebnisorientierung wird es doch erst möglich, dass sich ein Universitätsprofessor und eine Mi-

181

+ «Ich wurde in unkonventioneller Art und Weise an ein konventionelles Thema, an eine persönliche Entscheidung herangeführt. Und das ist genau der kleine und vielleicht auch simple, aber feine Unterschied, den das Stapferhaus für mich ausmacht.»  
– David Lüthi, Gestalter Raffinerie → Seite 130

gros-KassiererIn genauso angesprochen fühlen.

MICHAEL FÄSSLER

Wenn du mit einem Universitätsprofessor oder einer Migros-KassiererIn im Gespräch bist in der Ausstellung, dann trittst du diesen Personen ja in der Rolle der Vermittlerin des Stapferhauses gegenüber – du bist die Visitenkarte der Institution, wie das Vermittlungsteam intern oft genannt wird. Man könnte auch sagen: Ihr seid für sehr viele Menschen das Gesicht unserer Institution. Gleichzeitig ist dies ein befristetes Engagement im Rahmen eines Praktikums. Wie eignet man sich eine solche Identität temporär an und wie vertretet man sie gegen aussen?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Dass ich mich mit dem Stapferhaus identifiziere, wurde mir zum ersten Mal bewusst als ich auf einmal begann, in der «Wir»-Form zu sprechen. Am Anfang sagte ich jeweils «Das Stapferhaus macht» und auf einmal wurde daraus die Formulierung «Wir machen».<sup>+</sup> Aber ich habe eigentlich gar nicht den Eindruck, dass ich primär die Institution nach aussen trage, sondern die Inhalte.

MICHAEL FÄSSLER

Und wie kommst du damit zurecht, gleichzeitig in zwei Identitäten zu stecken? Du bist ja gleichzeitig auch im Museum der Kulturen angestellt.

HENRYETTA DUERSCHLAG

Früher war für mich «mein» Museum immer das Museum der Kulturen, und auf einmal kam das Stapferhaus dazu.

182

+ Sprache als identitätsstiftendes Element? Über die Aneignung der Identität seines neuen Arbeitgebers, das Alpine Museum der Schweiz, sagt der ehemalige Stapferhaus-Co-Leiter Beat Hächler: «Ich war halb fasziniert und halb schockiert, weil das Haus eine Sprache sprach, mit der ich mich überhaupt nicht identifizieren konnte.»

→ Seite 82

Für mich sind diese beiden Jobs eine ideale Ergänzung und in der Art der Vermittlung gibt es eigentlich gar keine grossen Unterschiede. Als dialogische MuseumsführerIn vermittele ich im Museum der Kulturen auch keine festgeschriebenen Inhalte. Und das Stapferhaus hat für meine Begriffe auch nicht den Anspruch, vorgefertigte Inhalte nach aussen zu tragen.<sup>+</sup> Ich glaube die fast wichtigere Frage ist, wer einen Inhalt nach aussen trägt, als welcher Inhalt nach aussen getragen wird.

MICHAEL FÄSSLER

Das kann auch anstrengend sein, weil man immer auch ein Stück seiner eigenen Identität nach aussen trägt.

HENRYETTA DUERSCHLAG

Das ist für mich genau das Tolle daran – dass man die Möglichkeit hat, weiterzugeben, was man persönlich als wertvoll erachtet, und nicht nur das, was einem vorgesetzt wird. Und das macht das Stapferhaus für mich auch aus: Dass wir nicht mit Konservenbüchsen arbeiten, sondern mit Menschen.

MICHAEL FÄSSLER

Spürst du grosse Unterschiede innerhalb des Vermittlungsteams, wie die Inhalte der Ausstellung nach aussen getragen werden?

HENRYETTA DUERSCHLAG

Natürlich gibt es einen gewissen Common Sense und gewisse Grundlagen, die wir alle vermitteln. Aber jeder hat seine eigene Kommunikationsweise. Und davon profitiert

183

+ «Das Kernelement sind nicht die Ausstellungen, sondern ist das Nachdenken über die Gegenwart, und zwar in einer spezifischen Art und Weise: Unparteiisch, undogmatisch, anregend, prozessorientiert, ergebnisoffen. Fragen stellend, nicht vorschnell antwortend.» – Walter Leimgruber, Stiftungsrat und Kulturwissenschaftler

→ Seite 101

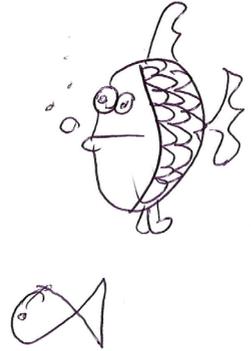
das Stapferhaus: Dass es nicht einfach beliebig beispielbare Projektionsflächen engagiert, sondern Individuen, die verschiedene Hintergründe, verschiedene «Päckchen» mitbringen. Es geht darum, Gegenwartsfragen auszustellen und zu diskutieren. Und ich glaube diesem Anspruch kann man nur mit einer multiplen Identität gerecht werden.

**Henryetta Duerschlag** arbeitete vom November 2014 bis März 2015 als Vermittlerin in der Ausstellung GELD. Sie hat in Basel Kulturwissenschaften studiert und arbeitet als Vermittlerin im Museum der Kulturen in Basel.

Salu

Es esch immer weder schön  
doh z' cho. O'iser Härz esch jederman  
weder met wissensbegierde gefüt. ~~Weder~~  
Die Löcke werde do ou befriedigt.  
Do enne esch mer i idlang met ~~Weder~~  
Es esch e offebarig Ü ~~Weder~~ lüss ~~Weder~~ oder??

Lg Pascal +  
Tobias & Liliane



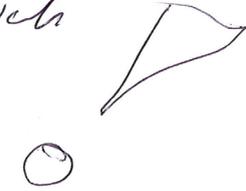
ABER BITTE  
MIT SAHNE PDD  
(Udo Jürgen Bockelmann)

Sehr unverschlämt Eintritt zu verlangen  
aber nicht ins Geldbad lassen

Ich komme nie mehr hier  
hin! (Katharina Lorenz)

Egal ob Hund, Chatz oder Mous  
MC Donalds macht eien Big Mac drues.  
(Und bitte e Charousminze) ☺  
BB

Ich finde das geld  
für den Eintritt hat sich  
überhaupt nicht gelohnt  
für mich





# «Haus der Gegenwart: Wie sagt man das auf Mundart?»

Sabine Altorfer, Journalistin Aargauer Zeitung

Wie entsteht die Identität einer Organisation? Die Theorie sagt: Durch ein komplexes Wechselspiel zwischen Innen- und Aussenwahrnehmung. Über das Stapferhaus wird nachgedacht, gesprochen und geschrieben, innerhalb und ausserhalb von Schloss und Zeughaus. Eine wesentliche Rolle beim Blick von aussen kommt den Medien zu. Ein Gespräch über das Verhältnis zwischen Beobachtungsgegenstand und Beobachterin mit Sabine Altorfer, die das Stapferhaus seit mehr als zehn Jahren für die Aargauer Zeitung schreibend begleitet.

MICHAEL FÄSSLER

Wenn du einer deutschen Kollegin erklären müsstest, was das Stapferhaus ist, was würdest du sagen?

SABINE ALTORFER

Ich würde auf die Ausstellungen fokussieren: Ich würde sagen, dass das Stapferhaus Ausstellungen über Themen macht, die uns in unserem Alltag interessieren, interessieren müssten. Und dass diese Ausstellungen in einer Art und Weise präsentiert werden, dass man Lust hat, sich da-

mit auseinanderzusetzen. Zudem würde ich sagen, dass die Ausstellungen relativ lange dauern und ein breites Publikum ansprechen.

MICHAEL FÄSSLER

Was unterscheidet uns von anderen Kulturinstitutionen?

SABINE ALTORFER

Von Museen unterscheidet sich das Stapferhaus durch den Fokus auf die Gegenwart. Museen haben die Aufgabe, zu sammeln und in die Vergangenheit zu blicken.<sup>+</sup> Es gibt zwar unterdessen das eine oder andere Haus, das ähnlich arbeitet wie das Stapferhaus, aber unter dem Strich ist das immer noch eine relativ neue Entwicklung. Und das Stapferhaus war sicher wegweisend.

MICHAEL FÄSSLER

Wir unterscheiden uns von anderen Häusern, die ähnliche Ausstellungen machen, sicher auch darin, dass wir uns ausschliesslich mit Gegenwartsthemen auseinandersetzen und keine Sammlung haben.

SABINE ALTORFER

Und darin, dass ihr bewusst kunstfern arbeitet. Das Vögele Kulturzentrum in Pfäffikon etwa greift auch Gegenwartsthemen auf.<sup>++</sup> Aber ich denke, es ist schon anspruchsvoll, dies jeweils mit künstlerischen Positionen verbinden zu wollen.

MICHAEL FÄSSLER

Manchmal gibt es schon Kunstaussstellungen, die nicht

+ Wie lange noch? «Wenn der Begriff „Museum“ überleben soll, dann muss man ihn in Gottes Namen mit neuer Bedeutung füllen.» – Beat Hächler, ehemaliger Co-Leiter des Stapferhauses, heutiger Direktor des Alpiner Museums der Schweiz → Seite 72 ++ Titel des Mission Statements auf der Website des Vögele Kulturzentrums: «Beobachtungsstation für Fragen unserer Zeit»

so weit entfernt sind von dem, was wir machen. Ich denke etwa an die Ausstellung «Dislocation» im Kunstmuseum Bern, wo anhand des Beispiels Chile die Auswirkungen eines neoliberalen Programms auf eine Gesellschaft thematisiert wurden.<sup>+</sup> Und teilweise sehe ich auch bei Ausstellungen an der Kunst- und Architekturbiennale in Venedig Anknüpfungspunkte an unsere Arbeit. Aber ich denke, unser Privileg – und manchmal auch unsere Last – besteht darin, dass wir immer mit einem leeren Blatt beginnen und nicht recherchieren, was es schon für künstlerische Positionen gibt zu einem Thema. Was uns in die Nähe des Journalismus bringt. Manchmal frage ich mich, wo die Trennlinie verläuft zwischen dem, was wir machen und dem, was man Journalismus nennt.

#### SABINE ALTORFER

Ich glaube der Unterschied liegt primär darin, dass der klassische Journalismus eine Einbahnkommunikation ist. Ich sage bewusst der «klassische Journalismus». Klar gibt es heute mit dem Online-Journalismus die Möglichkeit, dass Leser kommentieren oder sogar selber schreiben. Aber es ist in der Praxis selten so, dass dadurch wirklich ein Dialog zwischen Produzent und Rezipient entsteht. Stapferhaus-Ausstellungen nehme ich nicht als Einbahnkommunikation wahr – im Gegensatz zu vielen anderen Ausstellungen. Es gibt interaktive Stationen, man kann sich einbringen und am Ende der Ausstellung erhält man vielleicht sogar ein Profil darüber, was für ein Typ man im Bezug auf das gezeigte Ausstellungsthema ist. Man wird als Rezipient stärker eingebunden als dies im klassischen Journalismus der Fall ist. Ansonsten sehe ich aber auch

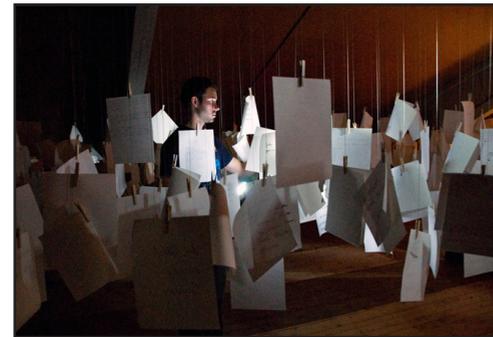
192

+ Aus dem Flyertext: «Orientiert an der Situation in Chile thematisieren die Werke in der Ausstellung Phänomene, die sich in der ganzen Welt beobachten lassen: Entwurzelung und Heimatlosigkeit als Folge globaler wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen, die Probleme mangelnder Integration, fehlende Sprachkenntnisse, Arbeits- und Perspektivlosigkeit. Deutlich wird aber auch, wie kreativ eine betroffene Bevölkerung mit der Herausforderung dieser Umstände umzugehen weiss.»

viele Parallelen zwischen uns. Ihr versucht ja auch, Geschichten zu erzählen.<sup>+</sup>

#### MICHAEL FÄSSLER

Nur sind wir weit davon entfernt, tagesaktuell zu sein. Wir versuchen bewusst, die grundsätzlichen Fragen zu stellen. Bei einer Ausstellung zum Thema Geld heisst dies, dass wir eine HSBC-Affäre oder die Diskussion über Manager-Boni nicht thematisieren.



Die partizipative Ausstellung: Im Dachstock der Ausstellung «nonstop» (2009/10) wurden die Besucherinnen und Besucher aufgefordert, folgende Frage zu beantworten: Wofür hätten Sie gerne mehr Zeit? Entstanden ist ein Archiv, das die Besucher mit Taschenlampe entdecken konnten.

#### SABINE ALTORFER

Vielleicht könnte man die Arbeit des Stapferhauses eher mit dem Magazinjournalismus vergleichen, der auch nur latent aktuell ist.

#### MICHAEL FÄSSLER

Ein weiterer Unterschied zwischen uns ist – und das hast du kürzlich auch thematisiert in einem Portrait über unsere Leiterin Sibylle Lichtensteiger – dass wir primär Fragen stellen und nicht Antworten liefern.<sup>++</sup>

193

+ «Dass wir bei unseren Ausstellungen erzählend vorgehen, bringt uns nahe ans Theater oder an den Journalismus.» – Sibylle Lichtensteiger, Leiterin Stapferhaus → Seite 42 ++ Auszug aus dem Portrait über Sibylle Lichtensteiger in der Aargauer Zeitung vom 03.11.2014: «Auffallend ist, dass in ihren Ankündigungen immer sehr viele Fragen zu lesen sind. „Wovon hätten Sie gern mehr – Zeit oder Geld?“ „Wie geheim ist ihr Lohn?“ (...) Ist das ihr Marketing-Konzept, um die Menschen neugierig zu machen?»

SABINE ALTORFER

Das hat eben auch mit der Involvierung des Publikums zu tun: Wenn ihr Fragen stellt, müssen eure Besucher selber eine Antwort suchen. Wenn ich als Journalistin über Fakten schreibe, dann kann ich nicht sagen: Und jetzt, lieber Leser, musst du die Antwort selber suchen.

MICHAEL FÄSSLER

Ich würde aber nicht sagen, dass eine Journalistin nicht mit einer fragenden Haltung an ein Thema herantreten kann.

SABINE ALTORFER

Natürlich gibt es Fälle, bei denen ich als Journalistin eine Frage in den Raum stelle, etwa bei einem gesellschaftlichen Thema. Aber es ist sicher nicht der Normalfall.

MICHAEL FÄSSLER

Wenn mich jemand fragt, was das Stapferhaus ist, dann sage ich manchmal auch: Wir sind eine Art Feuilleton im Raum.<sup>+</sup> Sind wir Konkurrenten?

SABINE ALTORFER

Diesen Eindruck hatte ich noch nie. Ich würde eher sagen, dass wir einander gut ergänzen. Eure Ausstellungen laufen mindestens neun Monate. Wenn man sie als eine Zeitungsseite verstehen würde, dann könnte man diese Seite noch Monate später hervorholen, sie wäre immer noch aktuell. Und das ist vielleicht auch eine Schwierigkeit in eurer Arbeit: Wie man es schafft, über eine längere Zeitdauer relevant zu sein. Bei uns hingegen ist klar: Heute geschrie-

<sup>+</sup> «Wenn ich uns erklären muss, sage ich manchmal auch, dass wir ein begehrtes Themenmagazin machen.» – Detlef Vögeli, stv. Leiter Stapferhaus → Seite 39

ben, morgen erschienen, übermorgen meist Altpapier.

MICHAEL FÄSSLER

Bei uns arbeiten ein paar ehemalige Journalisten. Und auch ich habe meine Karriere als Journalist begonnen. Für mich war der Seitenwechsel befreiend, im Sinne von: Nicht mehr der Tagesaktualität hinterherrennen müssen. Dass wir uns mehr als ein Jahr Zeit nehmen können, um uns einem Thema anzunähern, erlebe ich als grosses Privileg.

SABINE ALTORFER

Für mich wäre das grauenhaft.

MICHAEL FÄSSLER

Weil es dich langweilen würde?

SABINE ALTORFER

Nein. Ich finde es spannend, gewisse Themen über längere Zeit zu verfolgen. Gurlitt etwa, den Kunstmarkt oder die Kulturpolitik. Diese Themen sind nicht abgeschlossen und es kommen immer neue Episoden dazu, über die ich schreiben kann. Aber es ist wohl auch eine Frage des Typs. Wenn mir jemand sagt: Schreib eine Geschichte bis im September, dann könnte ich die Geschichte heute schreiben. Aber ich schreibe sie garantiert erst zwei Tage vor Abgabe. Man muss seine Schwächen zu Stärken ummünzen, und meine Stärke ist es, auf den letzten Drücker zu arbeiten.

MICHAEL FÄSSLER

Eine weitere Parallele zwischen uns ist, dass wir uns beide in einer Veränderungsphase befinden.<sup>+</sup> Wir sind auf dem

<sup>+</sup> «Institutionen sind oft gezwungen, sich neu zu erfinden, weil sie in einer Krise stecken. Und wir können es aus dem Erfolg heraus tun, was sicher eine gute Ausgangslage ist.» – Sibylle Lichtensteiger, Leiterin Stapferhaus → Seite 53

Weg zum «Haus der Gegenwart», die AZ wird gezwungen, sich zu verändern, weil das Modell der konventionellen Tageszeitung durch das Internet herausgefordert wird.

SABINE ALTORFER

Wie man sich als Institution der Zeit anpasst, ist eine Dauerfrage.<sup>+</sup> Bei uns ist das wohl noch viel verrückter als bei euch. Niemand weiss, wie die Medien in drei Jahren funktionieren werden, und in zehn Jahren schon gar nicht.

MICHAEL FÄSSLER

Wir sagen im Stapferhaus immer, dass wir in einer Zeit leben, die Reflexion und Einordnung erfordert, und dass es deshalb Institutionen wie uns braucht. Mir ist aufgefallen, dass die AZ seit dem Relaunch diesem Bedürfnis auch mehr gerecht wird, indem man etwa auf der ersten Doppelseite der Zeitung ein Schwerpunktthema setzt.<sup>++</sup>

SABINE ALTORFER

Die Flut an Breaking News kann man sich irgendwo abholen, und erst noch gratis. Portale, die nur Informationen zur Verfügung stellen, gibt es heute eher zu viel. Aber wer sagt dir, was wirklich wichtig ist im Nahen Osten und was entscheidend ist in der Griechenland-Krise und wohin die Kunst treibt? Und was die Ursachen der Krisen sind? Ich glaube, dies wird je länger je mehr die Aufgabe von Journalisten sein müssen: Intellektuelle Arbeit, die Wissen und Erfahrung voraussetzt.

MICHAEL FÄSSLER

Und Zeit.

196

+ Institutionen als Spiegel der Zeit? «Es gibt viele Organisationen, egal ob wirtschaftliche oder kulturelle, die irgendeinmal – um es ein bisschen böse zu sagen – mit der geistigen Landesverteidigung eingesetzt haben und nie davon losgekommen sind. Sie beharren auf ihrer Position, bewegen sich nicht.» – Walter Leimgruber, Kulturwissenschaftler und Stiftungsrat Stapferhaus → Seite 105 ++ Die Aargauer Zeitung erscheint seit Ende Juni 2014 in einem neuen Layout.

SABINE ALTORFER

Und Zeit. Und wenn man das gut macht, dann habe ich das Gefühl, dass die Menschen auch bereit sind, dafür zu bezahlen.

MICHAEL FÄSSLER

Im Gespräch mit unserem Stiftungsrat Walter Leimgruber haben wir darüber diskutiert, dass das Stapferhaus wahrscheinlich von der Krise der Medien profitieren kann, weil diese wichtige Reflexions- und Einordnungsarbeit in der Schweiz immer weniger passiert.<sup>+</sup> Das Magazin des Tages-Anzeigers kratzt nur noch an der Oberfläche, die Weltwoche ist kaputt und das Wochenmagazin Facts gibt es gar nicht mehr. Und dieses Vakuum können wir uns mit unseren Gegenwarts-Ausstellungen zunutze machen.

SABINE ALTORFER

Ich glaube auch, dass die Menschen nicht nur Spass haben wollen, sondern dass sie unsere Gesellschaft auch verstehen wollen: Auch wenn man immer sagt, dass wir in einer Spassgesellschaft leben, haben die Menschen Probleme und Fragen, und sie wollen darüber nachdenken – und darüber diskutieren. Wenn man sinnvolle Gefässe schafft, damit sich die Leute in unserer Zeit verorten können, dann glaube ich, dass das Erfolg hat – ob das nun eine Zeitung oder eine Ausstellung ist.

MICHAEL FÄSSLER

In meinem Studiengang gibt es einen Schlüsseltext, den meine Professoren geschrieben haben. In diesem Text steht: «Der Kulturjournalismus verarbeitet das Sinnprob-

197

+ «Und eigentlich muss man sich fragen, weshalb es nicht viel mehr Stapferhäuser gibt, gerade in einer Zeit, in der die Medien in einer Krise stecken.» – Walter Leimgruber, Kulturwissenschaftler und Stiftungsrat → Seite 117

lem der Gesellschaft in einer öffentlich sinnfälligen Weise.»<sup>+</sup> Und ich finde, dass ich diesen Satz auch für das Stapferhaus hundertprozentig unterschreiben könnte.

SABINE ALTORFER

Das sollte aber nicht nur auf den Kulturjournalismus zutreffen, sondern auf den Journalismus generell. Ein guter Politjournalismus oder ein guter Wirtschaftsjournalismus muss sich auch mit den Sinnfragen der Gesellschaft auseinandersetzen. Im Wirtschaftsteil würde ich beispielsweise gerne Artikel lesen, die Zusammenhänge erklären: Weshalb brauchen wir ein bestimmtes ökonomisches System, um unser Zusammenleben zu organisieren? Weshalb sind wir zum Wachstum verdammt?

MICHAEL FÄSSLER

Mit genau solchen Fragen haben wir uns bei der Recherche für die GELD-Ausstellung auseinandergesetzt. Und es ist schon bezeichnend, dass man oft die interessantesten Wirtschaftsberichte im Feuilleton liest und nicht im Wirtschaftsteil. Das Nachdenken wird quasi ans Feuilleton delegiert. Und wenn dann Constantin Seibt einmal die Griechenlandkrise als moderne Tragödie zu erklären versucht, dann ist das wahrscheinlich der Artikel des Tages-Anzeigers, der an diesem Tag am meisten auf Facebook geteilt wird. Abgesehen von Seibt habe ich schon das Gefühl, das die Wirtschaftsberichterstattung beim Tages-Anzeiger momentan fast nur ein Termingeschäft ist.<sup>++</sup>

SABINE ALTORFER

Wenn man über die Sinnfrage nachdenkt, dann bietet sich

198

+ Stücheli-Herlach, P. Widmer, R., Perrin, D. (2012) Der Sinn für das Sinnproblem der Gesellschaft. Funktion und Wandel des Kulturjournalismus. In Lamprecht, W. (Hrsg.) Weissbuch Kulturjournalismus. Wien: Löcker. ++ «Es gibt auch Autoren, die einen eigenen Schreibstil haben, Constantin Seibt etwa. Ihm kann man auch vorwerfen, er benütze immer die gleichen Storytelling-Tricks. (...) Ich finde es aber eigentlich eher eine Qualität, einen eigenen Stil zu haben.» – Detlef Vögeli → Seite 55

ein Feuilleton an. Ich kann das aus meiner Biographie heraus erklären: Als ich mir überlegt habe, was ich studieren soll, kamen zwei total gegensätzliche Disziplinen in die engere Auswahl: Physik und Phil I. Die Physik bietet sich eigentlich an, um zu erklären, was die Welt zusammenhält. Aber ich habe irgendwann gemerkt, dass dies in der Literatur, der Kunst und der Philosophie viel interessanter und vielfältiger passiert – und dann habe ich mich für ein Phil I-Studium entschieden. Und vielleicht ist das genau die Diskrepanz zwischen dem Wirtschaftsjournalismus und dem Kulturjournalismus.

MICHAEL FÄSSLER

Die Frage, in welchem Ressort ein guter Artikel erscheint, sollte im Grunde genommen nebensächlich sein.

SABINE ALTORFER

Als wir in der AZ den Layout-Relaunch vorbereitet haben, habe ich vorgeschlagen, dass wir die Ressortstrukturen vollständig aufheben.<sup>+</sup> Dass man intern eine Organisationsstruktur braucht, die in Ressorts unterteilt ist, leuchtet mir völlig ein. Aber muss man diese Organisationsstruktur im Blatt spiegeln?

MICHAEL FÄSSLER

Vielleicht haben wir in dieser Frage als Ausstellungsmacher den Vorteil, dass es weniger Konventionen gibt, an die wir uns überhaupt halten könnten. Und bei uns gibt es keine Ressorts, sondern einfach eine Ausstellung, die in verschiedenen Räumen stattfindet.

199

+ Die Aargauer Zeitung erscheint auch nach dem Relaunch mit Ressortstrukturen.

### SABINE ALTORFER

In einem Punkt arbeitet ihr sicherlich ziemlich anders als eine Zeitung: Ihr habt eine Dramaturgie, die sich über eine ganze Ausstellung erstreckt. Eine Zeitung funktioniert primär additiv. Sie hat als Ganzes keinen Spannungsbogen, was eigentlich falsch ist.<sup>+</sup>

### MICHAEL FÄSSLER

Vielleicht wäre es auch zu viel von einer Zeitung verlangt, jeden Tag eine Dramaturgie zu finden, die sich über das ganze Blatt erstreckt.



Am Anfang der Ausstellung ENTSCHEIDEN wurden die Besucher in einem Intro, in einem Animationsfilm auf die Tücken des Lebens im «Supermarkt der Möglichkeiten» eingestimmt.

### SABINE ALTORFER

Ich bin mir nicht sicher. In euren Ausstellungen ist die Dramaturgie entscheidend. Ihr könnt nicht wie wir mit dem ganz grossen Knüller beginnen und dann nur noch die Fakten nachliefern. Sondern es gibt ein Wechselspiel zwischen Wow-Effekten und Erklärstücken.

### MICHAEL FÄSSLER

Es ist für uns auch einfacher, das Publikum zu führen. Ein

200

+ «Wir haben den Anspruch, die Leute zu führen. Es gibt einen Anfang und einen Schluss, dazwischen passiert etwas, eine Erzählung. Als Ausstellungsmacherinnen und Ausstellungsmacher sind wir aufgefordert, uns um die Dramaturgie zu kümmern. Aber dieses Bewusstsein fehlt oft.» – Sibylle Lichtensteiger, Leiterin Stapferhaus → Seite 42

Zeitungsleser blättert schnell um, wenn seine Erwartungen nicht erfüllt werden. Wir hingegen können sagen: Lieber Besucher, jetzt musst du zuerst einmal fünf Minuten warten, und dann wirst du zehn Minuten lang fremdbestimmt – in einem Animationsfilm über die Geldschöpfung. Man könnte fast sagen: Wir haben die Möglichkeit, einen Besucher zu zwingen, sich mit einem Thema auseinanderzusetzen.<sup>+</sup>

### SABINE ALTORFER

Einen Zeitungsartikel kann man überblättern und sich für den Abend aufsparen. In einer Ausstellung weiss man: Wenn ich die Chance nicht jetzt packe, dann verpasse ich etwas, weil ich wahrscheinlich nur einmal da bin.

### MICHAEL FÄSSLER

Was denkst du: Wie gross ist der Einfluss der AZ auf eine Aargauer Kulturinstitution wie uns? Im Hintergrund dieser Frage steht die Vermutung, dass die Identität einer Organisation vom Image beeinflusst wird, das an dieser Organisation haftet – und dass für die Imagebildung in der Öffentlichkeit die Medien eine zentrale Rolle spielen.<sup>++</sup>

### SABINE ALTORFER

Das ist schwierig zu sagen. Manchmal erhalte ich den Eindruck, dass wir extrem wichtig sein müssen: Wenn eine grosse Institution wie ihr oder das Kunsthaus kommt und sagt: Ihr müsst unbedingt kommen und eine grosse Vorschau schreiben – ohne euch funktioniert es nicht. Oder wenn ein Kulturveranstalter sogar sagt: Wenn ihr uns nicht

201

+ «Der dramaturgische Kniff der Besucherführung, der an gewissen Stellen auch in der GELD-Ausstellung eingesetzt wird, hat einen grossen Vorteil: Man kann die Besucher mit Inhalten konfrontieren, mit denen sie sich sonst vielleicht nicht auseinandersetzen würden.» – Henryetta Duerschlag, Vermittlerin in der GELD-Ausstellung → Seite 180 ++ Die folgenreiche Wechselwirkung zwischen Identität und Image → Seite 284 (Theorie)

beachtet, dann müssen wir das Haus schliessen. Das ist natürlich Blödsinn. Unser Einfluss ist sicher nicht so gross, wie man uns immer nachsagt. Ich glaube eigentlich an das alte Bonmot: Es ist egal wie die Medien über ein Buch oder eine Ausstellung schreiben – Hauptsache es wird geschrieben. Wenn ein Kulturveranstalter nach einer Kritik am Boden zerstört ist, dann denke ich: Hey, nehmt es doch entspannt. Es ist doch nur eine Zeitungsrezension.

MICHAEL FÄSSLER

Das erinnert mich an die Rezension der AZ der Ausstellung ENTSCHEIDEN. Es war nicht gerade ein Verriss, aber Max Dohner hat geschrieben, dass unsere Ausstellungen immer ein bisschen nach dem gleichen Muster gestrickt sind. Sibylle hat mir in unserem Gespräch gesagt, dass sie diese Kritik getroffen hat.<sup>+</sup>

SABINE ALTORFER

Was eine Kritik im Herz einer kulturschaffenden Person auslösen kann, ist das eine. Was sie aber für eine Wirkung für das Publikum hat, ist das andere. Ich glaube nicht, dass eine schlechte Kritik bedeutet, dass weniger Publikum an eine Kulturveranstaltung kommt. Ausser man wird durchs Band von allen verrissen.

MICHAEL FÄSSLER

Solche Fälle gibt es: Im MoMA in New York läuft momentan eine Björk-Ausstellung, die durchs Band verrissen wird.<sup>++</sup>

SABINE ALTORFER

Ja, diese Ausstellung wird wirklich weltweit verrissen.

202

<sup>+</sup> «Deshalb war ich auch beleidigt, als Max Dohner in der Aargauer Zeitung über die Ausstellung ENTSCHEIDEN geschrieben hat, wir würden mittlerweile auf altbewährte Mittel setzen» – Sibylle Lichtensteiger, Leiterin Stapferhaus → Seite 55 ++ Die Zeitschrift «Vulture» besprach die Ausstellung unter dem Titel «MoMA's Björk Disaster», die Fachzeitschrift ARTnews unter dem Titel «State of Emergency: Biesenbach's Björk Show Turns MoMA Into Planet Hollywood».

MICHAEL FÄSSLER

Mich haben die Verrisse als Björk-Fan eher neugierig gemacht. Es hat mich angespornt zu prüfen, ob die Ausstellung wirklich so schlecht ist.

SABINE ALTORFER

Genau das meine ich. Mir hat einmal ein Leser geschrieben, er schätze die Art und Weise, wie ich Ausstellungen bespreche. Wenn ich sie lobe, dann wisse er, dass er sich einen Besuch sparen könne. Und wenn ich sie schlecht finde, dann wisse er, dass sich ein Besuch lohnt.

MICHAEL FÄSSLER

Man spricht von der sogenannten «Krise der Kulturkritik», die ökonomische und strukturelle Gründe hat. Hast du das Gefühl, dein Einfluss als Kritikerin hat in den letzten 20 Jahren abgenommen?

SABINE ALTORFER

Nein, aber was sich verändert hat, ist die Haltung des Kritiker-Papstes, diese «Daumen rauf-Daumen runter»-Haltung. Was nicht heisst, dass man nicht Position beziehen soll als Kritiker. Aber im Vordergrund sollte die Vermittlungstätigkeit zwischen Kunst und Kulturpublikum stehen.

MICHAEL FÄSSLER

Du hat dich ja auch einmal im JULI-Magazin für eine breite Auffassung von Kulturkritik ausgesprochen.<sup>+</sup> Wir hatten im Rahmen meines Kulturpublizistik-Studiums an der ZHdK einmal Besuch von Jens-Christian Rabe, dem Popkultur-

203

<sup>+</sup> Juli Magazin Nr. 23 mit dem Schwerpunkt-Thema «Die Krise der Kulturkritik». Auszug: «Aber warum sollen wir Kritikerinnen uns nur auf Besprechungen beschränken? Einfach reagieren, vergleichen, analysieren und dann: Daumen rauf oder runter. Nein, wir weigern uns. Zum einen, weil vielfältige Arbeit mehr Spass macht. Zum zweiten, weil unterschiedliche journalistische Formen wohl auch den Leserinnen und Hörern mehr Spass machen und ihren Lese- und Hörgewohnheiten entgegenkommen.»

Kritiker der Süddeutschen Zeitung. Er sagte, dass für ihn ein kulturelles Artefakt oder eine kulturelle Veranstaltung primär Anlass ist, um über unsere Zeit nachzudenken.

#### SABINE ALTORFER

Ich plädiere für einen breiten Ansatz, ohne damit eine klassische Rezension auszuschliessen. Ich habe gerade gestern mit unserer Literaturredaktorin darüber diskutiert, dass momentan viele Schriftsteller Figuren beschreiben, die ein Problem mit dem Älterwerden haben. Und dann schaut sie während des Gesprächs auf ihr Smartphone und sagt, dass sie gerade die Ankündigung für Ruth Schweikerts neues Buch erhalten hat mit dem Titel «Wie wir älter werden». Das hiess für uns, dass Ruth Schweikert bei uns vielleicht keine Einzelbesprechung erhält, sondern dass wir eine Analyse machen, weshalb das Thema «Altern» omnipräsent ist in der Gegenwartsliteratur.

#### MICHAEL FÄSSLER

Und dann ist der Verlag enttäuscht, weil es keine Testimonials gibt, die er für die Promotion verwenden kann. Wie oft erhältst du direktes Feedback von Kulturveranstaltern auf deine Arbeit?

#### SABINE ALTORFER

Wenn ich Medienstellen ein PDF mit meinem Artikel schicke, dann kommt häufig einfach ein «Merci» zurück.

#### MICHAEL FÄSSLER

Wie oft kommt Widerspruch, wie oft entsteht eine Diskussion über das, was du geschrieben hast?

#### SABINE ALTORFER

Das kommt in den wenigsten Fällen vor. Ausser man trifft sich wieder einmal an einer Veranstaltung.



Wahlverwandtschaft? Gemeinsamer Auftritt des Stapferhauses und der Aargauer Zeitung im Rahmen einer Medienpartnerschaft zur Ausstellung ENTSCHEIDEN.

#### MICHAEL FÄSSLER

Und dann sagt der Kulturveranstalter, dass es künftig keine Inserate mehr gibt in der AZ.

#### SABINE ALTORFER

Kulturbetriebe schalten fast keine Inserate. Schon gar nicht bei uns.

#### MICHAEL FÄSSLER

Wir schon, aber wir haben uns auch dazu verpflichtet, im Rahmen unserer Medienpartnerschaft. Aber für uns ist der Aargau auch der wichtigste Markt. Manchmal finde ich es erstaunlich, wie viel Kultur in diesem Kanton stattfindet. Alleine in Lenzburg gibt es ein Stapferhaus, ein Literaturhaus, ein Museum Burghalde und ein Museum Aargau. Und dies bei weniger als 10'000 Einwohnern. Gibt es zu

viel Kultur im Kanton Aargau?

SABINE ALTORFER

Quantitativ gibt es sicher eher zu viel, vor allem an den Wochenenden. Wenn auf kleinstem Raum an einem Abend sieben klassische Konzerte stattfinden, dann hat wahrscheinlich keines dieser Konzerte einen vollen Saal.

MICHAEL FÄSSLER

Du würdest der Kulturinfarkt-These von Pius Knüsel also zustimmen?+

SABINE ALTORFER

Ich gehöre sicher zu denen, die der Meinung waren, dass Knüsel etwas Richtiges und Wichtiges angesprochen hat. Die Museumsdichte in der Schweiz ist unglaublich, und laufend kommen neue Institutionen dazu, die von einzelnen Gönnern aus dem Boden gestampft werden und dem Publikum etwas Neues bieten müssen, damit dieses überhaupt kommt.



Stein des Anstosses: Das Buch «Kulturinfarkt», das im Jahr 2012 erschienen ist.

206

+ Das Buch von Pius Knüsel (damaliger Chef Pro Helvetia), Armin Klein, Stephan Opitz und Dieter Haselbach mit dem Titel «Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und überall das gleiche.» stellte die provokative Frage: Wäre es schlimm, wenn man die Hälfte der staatlich geförderten Kulturhäuser schliessen würde? Damit wurde im ganzen deutschsprachigen Raum eine Debatte über staatlich subventionierte Kultur ausgelöst.

MICHAEL FÄSSLER

Dieses Angebotsumfeld bereitet mir als Kommunikationsverantwortlicher manchmal Kopfzerbrechen. Wie nimmst du den Ausbau und die Professionalisierung der Pressearbeit von Kulturinstitutionen wahr?

SABINE ALTORFER

Es gibt viel mehr Presseleute als früher, und zusätzlich gibt es verschiedenste Agenturen, die für Veranstalter arbeiten. Manche machen es gut, manche sind sehr auf-sässig und manche kommunizieren, als würden sie einen Staubsauger verkaufen.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Ich war einmal an einer Veranstaltung der ZHdK, wo Manfred Papst von der NZZ am Sonntag auf dem Podium sass. Wenn ich mich richtig erinnere sagte er, dass er 500 E-Mails pro Tag von Kulturveranstaltern erhält.

SABINE ALTORFER

Ich erhalte 300 am Tag. Und das ist schon grauenhaft. Professionalisierung heisst für mich nicht unbedingt, dass die Kommunikation besser geworden ist. Es ist primär mehr geworden.

MICHAEL FÄSSLER

Journalisten sind für mich die einzige Gruppe von Berufsleuten, mit denen ich regelmässig im Kontakt stehe, und von denen ich mittlerweile keine Antwort mehr erwarte auf eine persönliche Nachricht. Das ist manchmal schon etwas deprimierend.

207

+ Was genau wird eigentlich verkauft, wenn Kultur verkauft wird? In der Theoriearbeit wird diese Frage unter dem Titel «Implikationen für die Praxis: Organisationskommunikation in Kulturinstitutionen zwischen Marketing und Sinnstiftung» diskutiert. → Seite 296 (Theorie)

SABINE ALTORFER

Ich persönlich schaffe es einfach nicht, alle E-Mails zu beantworten. Und ich verstehe auch nicht, weshalb mir eine Galerie in Las Vegas auch noch eine Medienmitteilung schicken muss. Wenn ich anständig sein möchte und jede Nachricht beantworten würde, dann würde ich einfach jeden Tag vier Stunden lang E-Mails schreiben statt Artikel.

MICHAEL FÄSSLER

Dann gibt es also nicht nur einen Kulturinfarkt, sondern auch einen Kommunikationsinfarkt.<sup>+</sup>

SABINE ALTORFER

Sozusagen. Was die Mailflut zusätzlich erhöht, ist die Tatsache, dass wir keine Lokalzeitung mehr sind, die nur über den Aargau schreibt. Wir machen den Kulturmantel für die ganze Nordwestschweiz. Das ist eigentlich die ganze Deutschschweiz zwischen Basel, Bern, Luzern und Zürich.

MICHAEL FÄSSLER

Das wäre eine weitere Gemeinsamkeit von uns.

SABINE ALTORFER

Wir haben sicher ein sehr ähnliches Einzugsgebiet. Und das heisst eben auch, dass wir längst nicht mehr über alle Ausstellungen berichten können in dieser Region. Und dann ruft ein Kulturveranstalter aus dem Aargau an und sagt, früher hätten wir immer jemanden geschickt, um ihre Konzerte zu besprechen. Und dann muss ich antworten: Ja, das mag stimmen. Aber früher gab es in unserem Einzugsgebiet vier solche Orchester. Heute sind es 25.

208

MICHAEL FÄSSLER

Dass wir als Ausstellungshaus mit Gegenwartsbezug und ohne Sammlung etwas zwischen Stuhl und Bank fallen, hilft uns wahrscheinlich auch bei diesem Überangebot.<sup>+</sup> Es gibt nicht 25 Stapferhäuser, sondern nur eines. Und wir kommen nur alle zwei Jahre mit einer neuen Ausstellung, die dann aber Pflichtprogramm ist für alle grossen Blätter.

SABINE ALTORFER

Das glaube ich auch. Wer sich im Schweizer Kulturjournalismus bewegt, der kennt euren Namen.

MICHAEL FÄSSLER

Bei der breiten Bevölkerung sieht es allerdings etwas anders aus: Obwohl wir fast immer gute Besucherzahlen haben, bin ich manchmal schon erstaunt, wie wenig Leute unser Haus mit Namen kennen – nicht nur in Basel. Findest du, dass wir ein Branding-Problem haben?

SABINE ALTORFER

Im Kanton Aargau sicher nicht, schon nur durch die lange Geschichte, die das Stapferhaus in diesem Kanton hat, die mehr als fünfzig Jahre zurückreicht. Was beim Stapferhaus aber wirklich verwirrend ist, ist diese Trennung zwischen Büroräumlichkeiten und Ausstellungsräumlichkeiten. Und nun geistert seit ein paar Jahren auch noch dieser Begriff «Haus der Gegenwart» in der Öffentlichkeit herum. Aber ich habe den Eindruck, dieser Begriff ist noch nicht richtig in den Köpfen der Menschen angekommen. Wenn man im Kanton Aargau eine Strassenumfrage machen würde, dann würden nur die wenigsten Leute diesen

209

+ Was ist erfolgreiches (Kultur)marketing? «Am Ende ist ein Glas nicht einfach ein Glas und nichts anderes. Und erfolgreiches Marketing will diese Vielschichtigkeit gewissermassen unterwandern – es entsteht ein Prozess zwischen Didaktik und Erfolgswang.» – Beat Hächler, ehemaliger Co-Leiter des Stapferhauses, heutiger Direktor des Alpinen Museums der Schweiz → Seite 87

+ «Unter dem Strich ist es aber wahrscheinlich ein gutes Zeichen für euch, dass ihr nicht wie andere sagen könnt: Wir sind ein Kunsthaus und wir machen Kunstausstellungen. Das kann einer Organisation zwar eine gewisse Sicherheit geben, es macht aber gleichzeitig auch gerade den Deckel zu. Man weiss: Ausserhalb dieses Rahmens ist mehr oder weniger nichts zu erwarten.» – Martin Roth, Kommunikationsexperte → Seite 146

Begriff kennen – und schon gar nicht mit dem Stapferhaus  
in Verbindung bringen.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Und dann haben wir mit dem Architekturwettbewerb auch noch den Begriff «Blaues Haus» etabliert. Auf einmal kursierten drei Begriffe: «Stapferhaus», «Haus der Gegenwart» und «Blaues Haus». Obwohl letzterer nur der Projektname des Architekturbüros ist, das den Wettbewerb gewonnen hat und «Haus der Gegenwart» immer noch als Arbeitstitel zu verstehen ist.

SABINE ALTORFER

Ich bin mir nicht sicher, ob «Haus der Gegenwart» der richtige Titel ist für das neue Haus.

MICHAEL FÄSSLER

Wir uns auch nicht. Manchmal finde ich, der Titel klingt etwas zu starr für unser Haus. Ein bisschen wie «Haus der Religionen».

SABINE ALTORFER

Die Namensfrage müsst ihr wohl bald klären. Die Öffentlichkeit wird nun immer mehr über das Projekt sprechen und wenn man immer noch nicht genau weiss, wie das neue Haus heisst, dann spricht man ein bisschen über das Stapferhaus und ein bisschen über das «Haus der Gegenwart». Ich glaube, ihr müsst relativ bald einen guten Begriff finden. «Haus der Gegenwart» klingt für mich erstens zu kompliziert und zweitens frage ich mich: Wie sagt man das auf Mundart?

MICHAEL FÄSSLER

Bei uns ist das unterschiedlich. Manchmal sagen wir einfach HDG. Aber «Huus vo dr Gägewart» finde ich auch ein bisschen problematisch. Was ist mit Stapferhaus? Aus deinen Schilderungen schliesse ich, dass der Begriff für dich nicht sakrosankt ist.

SABINE ALTORFER

Nein, ist er nicht. Aber wenn ihr den ultimativen Namen nicht findet, dann würde ich nicht ausschliessen, dass man bei «Stapferhaus» bleibt.

**Sabine Altorfer** ist Kulturredaktorin der «Nordwestschweiz» und der «Schweiz am Sonntag» und leitete die Kulturredaktion während elf Jahren. Sie studierte Germanistik, Kunstgeschichte und Publizistik an der Universität Zürich, arbeitete nach dem Lizenziat 1983 lange als freie Journalistin für Printmedien und Radio, war Mitglied im Aargauer Kuratorium, leitete eine Galerie, arbeitete für einen Filmverleih und ist Herausgeberin und Autorin von Kunstbüchern.

<sup>+</sup> Soll die Marke «Stapferhaus» mit dem «Haus der Gegenwart» aufgegeben werden? «Macht das überhaupt irgendjemand, der eine gute Marke hat? Das habe ich noch nie gehört. Wenn schon, wird doch eine bestehende Marke weiterentwickelt.» – Hans Ulrich Glarner, ehemaliger Stapferhaus-Leiter und heutiger Kulturchef des Kantons Bern → Seite 237

27.4.2013

♥-lichen Dank für die Einladung und Gratulation  
für die vielfältige und interessante Ausstellung!

W. K.  
A. L. H.

Käfer Cabriolet Club Schweiz

J. J. Buch

Robt Ben + Kunst

Anke

Berthie

Fabio's

Maria, Bruno

Alwin

Steffi + Dave

Doreida  
Locher

Andreas

Anke + Edith



Sofia ... eine super Idee und  
Entscheidung

Thomas

O. Zogger

Charlotta

P. Schmitt

Silvia

212  
P. L.

27.4.2013

Tolle Ausstellung und ein Max  
ein gute Entscheidung! danke  
Super Ausstellung Bern!

Sollen wir einen Eintrag schreiben oder nicht? Wir entscheiden uns dafür:  
Cool Sache, wie immer! Wir schätzen die kreativen, spannenden, illustrierten und super  
visualisierten Inhalte!

Dany  
Sibylle  
P. L.

Was eine tolle Entscheidung die  
Ausstellung zu besuchen!

Ⓜ  
Jeanne Häng  
an meinem Geburtstag habe  
ich hier verbracht!  
Jetzt 12

213

Gratulation!

h. s. Nagel, P. L.



**«Wir haben damals einfach den Nerv der Zeit getroffen. So wie ihr das heute immer noch tut.»**

Hans Ulrich Glarner, Kulturchef Kanton Bern,  
ehemaliger Stapferhaus-Leiter

Ein chinesisches Sprichwort besagt: Wer die Zukunft erforschen will, muss die Vergangenheit kennen. Grund genug, am Ende dieser Gesprächsreihe einen Blick zurück zu werfen: Ist das Stapferhaus ein Kind seiner Zeit? Wie ist es den Kinderschuhen entwachsen? Welches Erbe trägt es mit in die Zukunft? Ein Blick zurück und ein Blick nach vorne mit Hans Ulrich Glarner, der das Stapferhaus zwischen 1992 und 2002 leitete.

MICHAEL FÄSSLER

Ich habe bereits sieben Gespräche über die Identität des Stapferhauses geführt. Darin wurde der Anfang der Neunzigerjahre mehrere Male als wegweisend bezeichnet.<sup>+</sup> War es ein konkreter Auftrag an dich, das Stapferhaus für ein breites Publikum zu öffnen?

HANS ULRICH GLARNER

Ich denke, man hat mich als Leiter gewählt, weil man den Anspruch hatte, das Haus zu öffnen. Ich hatte in meiner Arbeit als Journalist beim Aargauer Tagblatt und als Geschäftsführer der Aktion Begegnung 91 zur 700-Jahr-Feier immer den Anspruch, eine breite Bevölkerung zu erreichen, ohne qualitative Kompromisse einzugehen. Ich

216

<sup>+</sup> «Das Haus war mit dem Rücken zur Wand, es hatte mit Besucherschwund und wegbrechenden Geldgebern zu kämpfen. Wenn man das mit dem Stapferhaus vergleichen möchte, müsste man in die Jahre 1989 bis 1991 zurückgehen.» – Beat Hächler, ehemaliger Stapferhaus Co-Leiter und heutiger Direktor des Alpinen Museums → Seite 77

konnte Beat Hächler dazu ins Boot holen, den ich bereits als äusserst kreativen Kopf bei der Zeitung kennen gelernt hatte. Das war ein Glücksfall. Ich glaube für uns beide. Und bereits 1994 und 1997 kam Sibylle Lichtensteiger mit temporären Einsätzen dazu.

MICHAEL FÄSSLER

Was war das für eine Stimmung im Stapferhaus, als du das Ruder übernommen hast?

HANS ULRICH GLARNER

Das Stapferhaus war im Jahr 1992 finanziell am Ende. Aber das habe ich eigentlich erst nach meiner Wahl zum Leiter realisiert. Ich wurde im Herbst gewählt und begann offiziell am 1. April. Kurz vor meinem Antritt als Leiter habe ich gemerkt, dass ich die April-Löhne gar nicht mehr ausbezahlen kann. Ich habe sofort ein Notfall-Gespräch bei der Aargauer Regierung verlangt, sonst hätte ich den Posten gar nicht angetreten. Und vom Kanton habe ich glücklicherweise Unterstützung erhalten: Man hat mir einen Betrag zur Verfügung gestellt, um die Liquidität vorübergehend zu sichern.

MICHAEL FÄSSLER

Weshalb brauchte es eine Neuausrichtung?

HANS ULRICH GLARNER

Das Konzept mit Insider-Veranstaltungen war qualitativ hochstehend und hat dem Haus über viele Jahre seine Identität verliehen, aber die Veranstaltungsformen waren Ende der Achtzigerjahre überholt.<sup>+</sup>

217

<sup>+</sup> «Die Ära hat pionierhaft begonnen, aber irgendeinmal sind das Selbstbild und das Fremdbild auseinandergerückt. Für einen Moment war das Stapferhaus eine überalterte, elitäre Organisation.» – Sibylle Lichtensteiger, Stapferhaus-Leiterin → Seite 44

## MICHAEL FÄSSLER

Womit hatte das zu tun? Mit dem Zeitgeist oder mit einem veränderten Angebotsumfeld?



Gedankenaustausch zur geistigen Landesverteidigung. Schweizerisches Akademisches Seminar, 14.–18. September 1965

## HANS ULRICH GLARNER

Wahrscheinlich mit beidem. In den Sechzigerjahren war in der Schweizer Öffentlichkeit immer noch die Mentalität des Kalten Kriegs vorherrschend. Dem Stapferhaus ist es zum Glück gelungen, diese Mentalität immer wieder zu durchbrechen, indem es verschiedene Interessenvertreter und Menschen mit unterschiedlichsten Standpunkten an einen Tisch gebracht hat. Kontroverse Themen wurden im geschlossenen Kreis diskutiert und anschliessend ausgewertet und publiziert.<sup>+</sup> Aber in den Siebziger- und Achtzigerjahren wurde diese Mentalität stark aufgeweicht und auf einmal gab es neue Formen, kontrovers zu diskutieren – und dies auch öffentlich zu tun.

## MICHAEL FÄSSLER

An welche Formate denkst du primär? An das Fernsehen?

218

## HANS ULRICH GLARNER

An die Medien allgemein – die Entwicklung weg von den Parteiblättern hin zu den Forumszeitungen, aber etwa auch an die Von-Wattenwyl-Gespräche und an die Parteien, die kontroverse Themen mittels Initiativen vermehrt in die Öffentlichkeit getragen haben.<sup>+</sup> Zudem habe ich das Gefühl, dass damals auf Schloss Lenzburg immer häufiger die gleichen Leute zusammengekommen sind, um miteinander zu diskutieren. Man hat zwar nach wie vor interessante Themen aufgegriffen, so wurde etwa das Thema Nachhaltigkeit thematisiert, bevor der Begriff in der öffentlichen Diskussion auftauchte. Aber man konnte ihnen nicht mehr die gleiche Dringlichkeit geben.

## MICHAEL FÄSSLER

Ich habe in unserem Archiv gelesen, dass es schwierig war, Entscheidungsträger für eine zweitägige Diskussion zu gewinnen, wo auf kein konkretes Ergebnis hingearbeitet wurde. Das klingt auch ein bisschen nach «L'art pour l'art».

## HANS ULRICH GLARNER

Ja, vielleicht fühlten sich mehr und mehr die Insider angesprochen. Von mir hatte man sich eine Neuausrichtung versprochen, ohne dass man dabei die Identität des Hauses auf das Spiel setzen wollte. Das heisst: Immer noch kontroverse Themen diskutieren, aber diese Diskussion gemeinsam mit einer breiteren Öffentlichkeit führen. Am Anfang der Neuausrichtung stand die Entscheidung, mit Jahresthemen zu arbeiten. Wir haben das damals noch weitgehend mit den herkömmlichen Formaten gemacht, mit Symposien etwa, an denen aber jedermann teilneh-

219

+ Beispiele von Stapferhaus-Tagungen in den Sechzigerjahren: «2. Schweizerische Aussprache: Die Stellung der Schweiz in der Welt der Gegenwart» (1960), «3. Schweizerische Aussprache: Wie kann sich die pluralistische Gesellschaft und Kultur gegenüber dem Totalitarismus behaupten, ohne selber totalitäre Massnahmen anzuwenden?» (1961), «Die Zukunft als Problem des modernen Menschen» (1962), «Zur Planung und Neugestaltung der Schweiz auf lange Sicht» (1963).

+ «Allerdings muss man bedenken, dass das Stapferhaus in einem Moment und mit einer Intention gegründet worden ist, wo sich antiautoritäre und partizipative Tendenzen bereits abgezeichnet haben. Heute ist das eine Stärke. Ob das in fünfzig Jahren immer noch die Stärke ist, wird sich zeigen. Aber im Moment muss man diese Stärke nutzen.» – Walter Leimgruber, Kulturwissenschaftler und Stiftungsrat → Seite 112

men konnte, und nicht nur eingeladene Experten. Im Herbst 1992 haben wir bereits eine erste Ausstellung zum EWR gezeigt, die wir übernehmen konnten.<sup>+</sup> Damit sties- sen wir bereits auf eine unglaubliche Resonanz, obwohl die Ausstellung nur drei Wochen lief. Das Thema Europa war wahnsinnig aufgeheizt.

MICHAEL FÄSSLER

Und das war der Startschuss zum Format «Ausstellung»?

HANS ULRICH GLARNER

Wir haben gemerkt, dass wir damit Wirkung erzielen können. Im November 1992 hat Beat Hächler eine kleine Ausstellung gemacht über drei Jahre «Ideentopf», unser Jugendförderungsprojekt.<sup>++</sup> In dieser Ausstellung hatte es bereits szenographische Elemente: Beat Hächler hat einen ca. 60 cm breiten Asphaltstreifen durch das Grossratsgebäude gezogen und dazu geschrieben: So viel Autobahn erhält man für den gleichen Betrag, der drei Jahre Jugendkultur sicherstellt. Das war eine starke Metapher.

MICHAEL FÄSSLER

Aber neben den Ausstellungen wurden noch viele andere Projekte verfolgt, wenn ich mir die Jahresberichte aus diesen Jahren anschau.

HANS ULRICH GLARNER

Wir haben generell versucht, das Kurs- und Tagungsprogramm von früher mit neuen Formaten zu erweitern. Nicht nur mit Ausstellungen, sondern auch mit Exkursionen, kulturellen Anlässen, Musik, Lesungen oder mit einer Kul-

220

+ «Die Schweiz und Europa». Informations-Ausstellung auf Schloss Lenzburg. In Zusammenarbeit mit der Stabsstelle für Wirtschaftsfragen des Kantons Aargau, 22. Oktober bis 2. November 1992. ++ «aargauer ideentopf». Wanderausstellung zu Ideentopf-Projekten der Jahre 1989–1992 im Grossratsgebäude, anschliessend weitere Stationen in Aargauer Schulhäusern.

turnacht. Wir haben eine Menge ausprobiert, aber immer alles unter ein Jahresthema gestellt. Im ersten Jahr war dies «Europa», danach «Wohnland Schweiz», «Anne Frank und wir» und «Grenzräume». Die Jahresthemen haben geholfen, unsere Aktivitäten zu strukturieren. Die Klammer unseres Programms war eine thematische, keine formale.

MICHAEL FÄSSLER

War es neu, in der Kultur mit Themen zu arbeiten?

HANS ULRICH GLARNER

Wenn ich mich richtig erinnere, kam im gleichen Monat, als ich die Jahresthemen eingeführt habe, das erste NZZ Foli- o mit thematischen Ausgaben heraus.<sup>+</sup> In der Kultur war dies aber ein Konzept, das nicht verbreitet war. Jedenfalls hatte ich keine Vorbilder. Neben dem Themenschwerpunkt führten wir auch noch die Reihen «Bausteine» ein – um bewährtes wie den «Ideentopf» weiterführen zu können und um spontanen Ideen Raum zu lassen, die nicht ins Themenkonzept passten. Wir waren ein junges Team und ziemlich draufgängerisch.

MICHAEL FÄSSLER

Denise Bühlmann sagte mir gestern:<sup>++</sup> «Du hast das Gefühl, es ist schwierig zu sagen, was das Stapferhaus ist? Dann hast du keine Ahnung, wie es früher war.» Sie hat sicher recht: Früher liefen noch viel mehr verschiedene Aktivitäten unter dem Namen Stapferhaus als heute.

HANS ULRICH GLARNER

Deshalb haben wir den Untertitel «Ort für Kultur und Be-

221

+ Wo verläuft die Trennlinie zwischen der Arbeit des Stapferhauses und dem, was man Journalismus nennt? «Ich glaube der Unterschied liegt primär darin, dass der klassische Journalismus eine Einbahnkommunikation ist. (...) Stapferhaus-Ausstellungen nehme ich nicht als Einbahnkommunikation wahr – auch im Gegensatz zu vielen anderen Ausstellungen.» – Sabine Altorfer, Kulturjournalistin Aargauer Zeitung → Seite 192 ++ Denise Bühlmann ist seit 1982 Stapferhaus-Mitarbeiterin.

gegnung» zu unserem Namen hinzugefügt, um die Neuausrichtung zu betonen. Vorher hiess dieser Zusatz «Stätte der Begegnung und geistigen Auseinandersetzung». Bei uns kam also der Begriff «Kultur» neu hinzu, weil wir uns in den Formaten nicht einschränken lassen wollten.

MICHAEL FÄSSLER

Interessierte dich die Frage nach dem Kulturbegriff?

HANS ULRICH GLARNER

Ja, auf jeden Fall. Wir haben von Beginn weg mit einem breiten Kulturbegriff gearbeitet, etwa so wie dies der Europarat definierte. Sinngemäss: Alles, was den Menschen mit anderen in Beziehung setzt und was er gestaltet und was ihn befähigt, seine Situation zu verändern, ist Kultur.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Und mit der Befähigung erhält die Kultur eine politische Komponente. Die Frage nach dem Kulturbegriff ist bei uns im Stapferhaus explizit selten ein Thema. Implizit natürlich jeden Tag. Aber ich denke: Dadurch, dass man den breiten Kulturbegriff über die Jahrzehnte immer gelebt hat, wurde er für uns wohl zur Selbstverständlichkeit, die wir gar nicht mehr hinterfragen.

HANS ULRICH GLARNER

Das war zu Beginn der Neunzigerjahre noch alles andere als selbstverständlich – auch in der Öffentlichkeit: Das Feuilleton beispielsweise hatte damals einen engen Kulturbegriff, der im Wesentlichen die Künste umfasste.<sup>++</sup> Ich vermute, es war eine Gegenreaktion auf die Forderungen

222

+ «Kultur ist alles, was dem „Individuum“ erlaubt, sich gegenüber der Welt, der Gesellschaft und auch gegenüber dem heimatlichen Erbgut zurechtzufinden, alles was dazu führt, dass der Mensch seine Lage besser begreift, um sie unter Umständen verändern zu können.» ++ Und heute? «Viele Menschen haben Mühe mit dem Begriff Kultur, weil sie das immer relativ eng sehen, im Sinne der bürgerlichen Hochkultur.» – Walter Leimgruber, Kulturwissenschaftler und Stiftungsrat → Seite 116

der 70er und 80er Jahre, «Kultur für alle» zu fördern. Disziplinen wie Museumspädagogik oder soziokulturelle Animation hat man nicht wirklich ernst genommen. Ein breites Verständnis von dem, was Kultur sein kann, musste man sich zuerst erarbeiten. Das Stapferhaus hatte da aber eine gewisse Narrenfreiheit, da es sich seit seiner Gründung keiner bestimmten Sparte zuordnen liess.

MICHAEL FÄSSLER

Ich frage mich manchmal, ob es überhaupt intelligent ist, uns als Kulturinstitution zu positionieren. Ich merke immer wieder, dass viele Leute dem, was als «Kultur» bezeichnet wird, misstrauisch gegenüberstehen. Es kommt immer wieder vor, dass Menschen aus unserer Ausstellung kommen und sagen: «Ich bin ja eigentlich kein Kulturfritz, aber diese Ausstellung hat mir jetzt noch gefallen». Sind wir eine Kulturinstitution? Oder eher ein Bildungsort? Das finde ich auch eine interessante Frage im Hinblick auf das «Haus der Gegenwart».

HANS ULRICH GLARNER

Für mich ist das Stapferhaus ganz klar eine Kulturinstitution mit einem breiten Kulturbegriff, wo «Volksbildung» ein Teil der Kultur ist – im ursprünglichen, aufklärerischen Sinn.<sup>+</sup> Ich denke der Begriff «Bildung» wäre viel einengender als der Begriff «Kultur», weil er mir zu wirkungsorientiert ist. Die Freiheit der Kunst und die damit einhergehende Kreativität würden zu wenig betont.

MICHAEL FÄSSLER

Hauptsache ist, dass die Leute kommen. Und sie kamen

223

+ Die Publizistin Klara Obermüller im Sponsorendossier für das «Haus der Gegenwart»: «Ich finde es wichtig, dass Bildung, Wissenschaft und Kultur nicht als gesonderte Disziplinen gesehen werden, sondern als Aspekte eines Grossen und Ganzen, die untrennbar zusammengehören. Von dieser Grundüberzeugung scheint mir auch die Tätigkeit des Stapferhauses getragen: Es betreibt Bildung – früher hätte man «Volksbildung» gesagt – im wahrsten Sinne des Wortes.»

ja schon immer. Wie erklärst du dir, dass bereits die erste grosse Ausstellung «Anne Frank und wir» ein Blockbuster war? 25'000 Besucher innerhalb eines Monats, 250 Medienberichte, darunter drei Tagesschau-Beiträge, das kann man sich heute fast nicht mehr vorstellen.<sup>+</sup> War die Ausstellung so erfolgreich, weil es noch keine echte Konkurrenz in diesem Bereich gab?



Anstehen. Ausstellung «Anne Frank und wir», Schloss Lenzburg, 27. April 1994

HANS ULRICH GLARNER

«Anne Frank und wir» war eher noch eine konventionelle Ausstellung. Wir haben diese Wanderausstellung aus dem Ausland übernommen und nur einen Teil neu produziert, der das «und wir» ausmachte. Ich glaube wir haben damals einfach den Nerv der Zeit getroffen, so wie ihr das heute immer noch tut.

MICHAEL FÄSSLER

Weshalb?

224

HANS ULRICH GLARNER

Die Frage nach der Rolle der Schweiz im Zweiten Weltkrieg war damals kein Thema in der öffentlichen Diskussion. Man hat in den Siebziger- und frühen Achtzigerjahren darüber diskutiert, etwa dank dem Buch und Film «Das Boot ist voll». Aber danach schien das Thema wieder abgehakt und ist weitgehend aus der öffentlichen Diskussion verschwunden.

MICHAEL FÄSSLER

Wie wurdest du auf die Ausstellung aufmerksam?

HANS ULRICH GLARNER

Michael Schneider, später auch Mitarbeiter des Stapferhauses, hat mich gefragt, ob ich die Ausstellung gesehen hätte – sie sei ein Riesenerfolg im Ausland und äusserst interessant. Die Anne Frank Stiftung in Amsterdam wollte die Ausstellung schon lange in der Schweiz zeigen, sie wurde aber überall abgelehnt. Das Argument: «Das hat mit uns nichts zu tun.» «Und ob», haben wir uns gesagt. Genau das war für uns die Motivation, die Ausstellung zu zeigen, und auf die Schweizer Situation zu adaptieren mit Bezügen bis in die Gegenwart.<sup>+</sup> Wir wollten damit zeigen: Wir können die Schuld nicht einfach den anderen zuschieben und müssen jederzeit aufmerksam bleiben.

MICHAEL FÄSSLER

Wie fielen die Reaktionen aus?

HANS ULRICH GLARNER

Es gab eine riesige Kontroverse im Aargau. Es gab diese

225

+ Die erfolgreichste Ausstellung in der Geschichte des Stapferhauses ist ENTSCHEIDEN (2012/14): Sie lief 19 Monate, erreichte 109'000 Besucherinnen und Besucher und generierte rund 150 ausführliche Medienberichte. «Ich glaube mit ENTSCHEIDEN hat das Stapferhaus schon eine kritische Grösse erreicht, was die Wahrnehmung betrifft.» – Martin Roth, Kommunikationsexperte → Seite 153

+ Das Stapferhaus entwickelte ergänzend 10 Geschichtsinstallationen, die den Bezügen der Familie Frank zur Schweiz, der Flüchtlingsgeschichte der Schweiz im Zweiten Weltkrieg und allgemein aktuellen Tendenzen von Intoleranz und Rassismus in der Schweiz gewidmet waren.

ganz klare Haltung in der Eröffnungsrede von Ulrich Siegrist mit der visionären Aussage, dass die Welt der Schweiz in Zukunft den Sonderstatus nicht mehr zubilligen werde.<sup>+</sup> Es fand eine Leserbrief-Debatte in den Aargauer Zeitungen statt, die national erst mit dem Beginn der Bergier-Untersuchung im Jahr 1996 ihren Höhepunkt erreichte. Zusammen mit der Symbolfigur Anne Frank hat dies eine unglaubliche Wirkung entfaltet. Im selben Jahr fand auch die Abstimmung über die Antrassismus-Strafnorm statt. Die Gegner warfen uns vor, mit unserem Programm Abstimmungspropaganda zu betreiben. Die Ausstellung haben wir dann noch zwölf Mal in allen vier Sprachregionen der Schweiz gezeigt und ein Buch herausgegeben, das in drei Auflagen erschien.

#### MICHAEL FÄSSLER

Ich bin 1984 geboren. Wenn ich Berichte aus dieser Zeit höre oder etwa auch Niklaus Meienberg lese, dann habe ich manchmal das Gefühl, das sei Lichtjahre entfernt von heute. Und es erstaunt mich, dass diese geistige Verhärtung offenbar bis in die Neunzigerjahre andauerte.<sup>++</sup>

#### HANS ULRICH GLARNER

Ich habe den Eindruck, dass in der Schweizer Öffentlichkeit damals eine Schleuse aufging. Das konnten wir im Vorfeld gar nicht abschätzen. Das Jahr 1989 lag nicht weit zurück. Die Aktivdienstgeneration verlor an Deutungshoheit. Für uns im Stapferhaus war es eine unglaubliche Pionierphase. Ich mag mich noch erinnern: Als Charles Clerc von der Tagesschau zwei Tage vor der Eröffnung kam, war die Ausstellung erst im Aufbau.

226

+ Damaliger Landammann des Kantons Aargau (SVP) ++ «Es gibt viele Organisationen, egal ob wirtschaftliche oder kulturelle, die irgendeinmal – um es ein bisschen böse zu sagen – mit der geistigen Landesverteidigung eingesetzt haben und nie davon losgekommen sind. Sie beharren auf ihrer Position, bewegen sich nicht.» – Walter Leimgruber, Kulturwissenschaftler und Stiftungsrat → Seite 105

#### MICHAEL FÄSSLER

Das kommt mir bekannt vor. Bei uns werden manchmal auch eine Stunde bevor das Fernsehen kommt noch die letzten Leitern weggeräumt.

#### HANS ULRICH GLARNER

Aber damals stand zwei Tage vor Ausstellungsbeginn wirklich noch fast nichts. Clerc reagierte zuerst verärgert. Als er aber unsere Intentionen erkannte und den Furor, mit dem wir bei der Sache waren, fing auch er Feuer.



Einblick in die Ausstellung «Anne Frank und wir», Tourneestop im Stadthaus Zürich, 1995.

#### MICHAEL FÄSSLER

Was denkst du: Ab wann wurde das Stapferhaus als Institution wahrgenommen, die primär Ausstellungen macht?

#### HANS ULRICH GLARNER

Ich würde sagen ab dem Jahr 2000. Wir haben zwar noch ein grosses Landschaftstheater gemacht, «Frühlings Er-wachen» von Wedekind. Aber eigentlich waren wir bereits schon viel mehr auf die Ausstellung «Last Minute» fokussiert.<sup>+</sup> Dort haben wir gemerkt: Das ist unsere Handschrift

227

+ «Last Minute. Eine Ausstellung zu Sterben und Tod», 2000/01. Die Ausstellung führte in inszenierten Raumbildern, mit zahlreichen Hör- und Videostationen, mitten in die Gegenwart und regte zur persönlichen Auseinandersetzung mit Sterben und Tod an.

mit dieser Szenographie, das hat es vorher in diesem Sinn noch nicht gegeben. Den Begriff «Szenographie» gab es noch gar nicht. Wir haben immer nach Begriffen gesucht: Was ist das eigentlich genau, was wir machen?



Einblick in die Ausstellung «Last Minute», 2000/01. Die verwendeten Erex-Regale dienen im Stapferhaus nun als Ablageflächen, siehe Auftaktbild dieses Gesprächs.

#### MICHAEL FÄSSLER

Die Suche nach Begriffen ist natürlich heute noch nicht abgeschlossen, und ich glaube das ist auch richtig so. Wir verwenden den Begriff «Ausstellung», weil sich darunter die meisten Leute etwas vorstellen können. Auf einem Plakat kann man ja nicht schreiben, wir sind ein Kommunikationsraum, oder wir sind ein «Alpamare der Gegenwartsvergegenwärtigung» wie das Beat Hächler und Sibylle Lichtensteiger in unserer Jubiläumspublikation geschrieben haben.<sup>+</sup> «Ausstellung» ist ein Kompromiss.<sup>++</sup>

#### HANS ULRICH GLARNER

Bei der Ausstellung «Autolust» gab es Besucher an der Kasse, die fragten, ob man hier auch Fahrzeuge und Zu-

228

+ Beat Hächler, Sibylle Lichtensteiger: «Zukunft. Raum schaffen mit einem „Haus der Gegenwart“» ++ Passt der Begriff «Ausstellung» zu dem, was das Stapferhaus tut? «Für mich ist es der richtige Begriff. Faktisch macht ihr doch Ausstellungen. (...) Ihr kommt wahrscheinlich nicht darum herum, den Begriff «Ausstellung» zu verwenden, und dann nochmals quasi über das Ausschlussverfahren klarzustellen, wer ihr seid.» Martin Roth, Kommunikationsexperte → Seite 147

behör kaufen könne.<sup>+</sup> Da haben wir gemerkt: Es gibt ein Publikum, das unter diesem Begriff «Ausstellungen» Gewerbeausstellungen versteht.

#### MICHAEL FÄSSLER

Wir verwenden im Stapferhaus alle ein anderes Vokabular für das, was wir tun. Und ich finde es gut, wenn das Gespräch darüber nicht abreisst, wer wir eigentlich sind.<sup>++</sup> Was mich zur These meiner Arbeit bringt, die lautet: «Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben, wer man ist.» Meiner Meinung nach trifft dies bei uns auf verschiedenen Ebenen zu: Auf den Zeitgeist, den wir in den Ausstellungen thematisieren, auf die Identität, die quasi per Auftrag zum Wandel verpflichtet ist aber etwa auch zur Professionalisierung, die in den letzten 20 Jahren stattgefunden hat. Das sieht man etwa anhand der Jahresberichte. Was mir bei der Lektüre der alten Jahresberichte aufgefallen ist und was auch zu meiner These passt, sind Sätze wie: «Es soll nicht verschwiegen bleiben, dass das Jahresprogramm 1994 das kleine Stapferhaus-Team mehrfach über die Grenzen des Leistungsvermögens hinaus belastete». Und im Jahr 2009 wurde festgehalten: «Den Moment zu erkennen, wo der Flow aufhört und Sehnenscheidenentzündungen und Bandscheibenvorfälle anfangen, das ist die grosse Kunst des Zeitmanagements. Wir beherrschen sie noch nicht ganz.» Arbeiten bis zum Umfallen – war das auch ein Teil der Identität des Stapferhauses?

#### HANS ULRICH GLARNER

Es gab eine Zeit, da sind wir wirklich fast zusammengebrochen, beispielsweise im Jahr 2000 mit der Ausstellung

229

+ Autolust. Eine Ausstellung über die Emotionen des Autofahrens» (2002) ++ Ein zeitgemässes Verständnis von organisationaler Identität führt dazu, Identität nicht als Ding zu betrachten, das festgemacht werden muss, sondern: «Organizational identity as a negotiated, interactive, reflexive concept that, at its essence, amounts to an organizational work-in-progress.» → Seite 288 (Theorie)

«Last Minute», dem Theater «Frühlings Erwachen» und dem neu gegründeten Kurs Kulturmanagement, den wir doppelt führen mussten. Wir waren erfolgreich wie nie, aber wir konnten den Erfolg fast nicht mehr stemmen. Und wir standen kurz vor dem Kollaps. Das führte auch zu einer radikalen Reorganisation, die zur Folge hatte, dass wir viele kleinere Projekte und Organisationen, die auch noch im Stapferhaus angesiedelt waren, abgestossen respektive auf eigene Beine gestellt haben.<sup>+</sup>



Mann & Frau. Probeszene zu Wedekinds «Frühlings Erwachen», Franziska Baumann und Mike Müller, Juni 2000

#### MICHAEL FÄSSLER

Es gab eine Zeit, da waren etwa 10 zusätzliche Organisationen und Projekte im Stapferhaus angesiedelt.

#### HANS ULRICH GLARNER

Damit konnten wir früher die Finanzierung sichern, weil wir immer alles querfinanziert haben und noch mehr Projekte aufgenommen haben, um den drastisch unterfinanzierten Overhead zu finanzieren. Das hat zu einer gefährlichen Überlastung geführt. Auch von mir.

230

<sup>+</sup> Darunter etwa das Netzwerk Müllerhaus oder der Verein Begegnung 2001

#### MICHAEL FÄSSLER

Das Motto «Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben, wer man ist» ist in deiner Biographie auch ein bisschen angelegt. Immer dann, wenn die Probleme gelöst waren, hat es dich weitergezogen.

#### HANS ULRICH GLARNER

Als wir die Reorganisation um die Jahrtausendwende abgeschlossen haben und auf Ausstellungen fokussiert haben, wusste ich: Jetzt kann ich den Stab weitergeben. Das Stapferhaus stand auf sicherem Boden.

#### MICHAEL FÄSSLER

Wie war es denn für dich, als du vom einen Tag auf den anderen vom Stapferhaus-Leiter zum Zuständigen des Stapferhauses im Kanton wurdest? Das ist ein interessanter Rollenwechsel.<sup>+</sup>

#### HANS ULRICH GLARNER

Ich habe mich natürlich nie distanziert. Es gab schon Leute die fanden, dass ich gar nichts mehr mit dem Stapferhaus zu tun haben dürfe als Kultur-Chef des Kantons Aargau. Aber ich habe immer versucht, das Stapferhaus wo irgend möglich zu fördern. Nicht, weil ich dort gute Freunde hatte. Sondern weil ich der Überzeugung war, dass das Stapferhaus eine der zentralen Kulturinstitutionen des Kantons ist. Und ich wollte nicht, dass die Selbstausbeutung, die ich selber erlebt habe, so weitergeht. Ich habe gemerkt: Jetzt sind neue Verantwortliche da, und ich muss schauen, dass ich die stützen kann. Denn: Wenn so weitergemacht wird wie ich aufgehört habe, dann brechen die

231

<sup>+</sup> Im Jahr 2002 wurde Hans Ulrich Glarner Abteilungsleiter Kultur im Departement Bildung Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau.

Leute weg, weil sie irgendeinmal nicht mehr wollen. Es war politisch möglich, dass die Projektbeiträge für das Stapferhaus stark erhöht wurden und dass später mit dem neuen Kulturgesetz auch ein Betriebsbeitrag gesprochen werden konnte. Inhaltlich habe ich mich aber nie mehr eingemischt.

MICHAEL FÄSSLER

Im Jahr 1992 hat sich das Stapferhaus neu ausgerichtet. Man hat sich verändert, ist sich aber gleichzeitig treu geblieben.<sup>+</sup> Wie siehst du das im Hinblick auf das «Haus der Gegenwart»? Ist das für dich eine Kontinuität oder die zweite grosse Neuausrichtung in der Geschichte?

HANS ULRICH GLARNER

Für mich ist es ganz klar eine Kontinuität – auch wenn man sich den Auftrag von 1960 vor Augen führt. Eine Weiterführung, einfach in einem festen Haus.

MICHAEL FÄSSLER

Stefan von Bergen fragt sich in unserer Jubiläumspublikation, wie frisch das Stapferhaus bleibt, wenn es sesshaft wird.<sup>++</sup>

HANS ULRICH GLARNER

Diese Frage ist sicher berechtigt. Ich habe damals als Kultur-Chef des Kantons Aargau auch gefordert, dass man die Zukunft des Stapferhauses als «Ile flottante» prüfen soll.

MICHAEL FÄSSLER

Ein Gegenwartsfluss auf der Aare?

232

HANS ULRICH GLARNER

Wenn du so willst! Die «Ile flottante» war symbolisch zu verstehen. Wir haben geprüft, ob das Stapferhaus zum Beispiel ein Zelt erhalten könnte und seine Ausstellungen an verschiedenen Orten zeigt. Martin Heller hat dies anschliessend im Auftrag des Stapferhauses untersucht. Aber es hat sich gezeigt, dass es äusserst schwierig ist, eine Institution mobil zu machen, ohne an jedem Ort wieder neu beginnen zu müssen – und dass es immer schwieriger wird, prominente öffentliche Räume für eine längere Zeit zu besetzen. Danach war klar: Es braucht ein festes Haus. Und falls es das Stapferhaus irgendeinmal nicht mehr in dieser Form geben sollte, dann kann man ein attraktives Haus am Bahnhof Lenzburg auch anders nutzen.

MICHAEL FÄSSLER

Du hast gesagt: «Falls es das Stapferhaus irgendeinmal nicht mehr in dieser Form geben sollte». Ist der Name Stapfer<sup>+</sup> ein Erbe, das in der Zukunft noch trägt?

HANS ULRICH GLARNER

Ja, auf jeden Fall.

MICHAEL FÄSSLER

In dieser Frage gibt es natürlich auch andere Positionen. Und ich erlebe manchmal im Kommunikationsalltag schon schwierige Situationen mit dem Begriff «Stapferhaus». Neulich erschien ein Bericht im Walliser Bote über die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». In diesem Bericht wurde das Stapferhaus als «Stockalperhaus» bezeichnet.

233

+ Wie geht das, sich verändern und sich gleichzeitig treu bleiben? In der Theorie wird in diesem Zusammenhang von «adaptiver Instabilität» gesprochen → Seite 281 (Theorie) ++ «Aber ich weiss nicht, ob es eine so gute Idee ist, denn das Stapferhaus hat ja längst einen Platz, gerade weil es nicht Platz genommen hat. (...) So frage ich zum Schluss, wie frisch das Stapferhaus bleibt, wenn es sesshaft wird.»

+ Der Name «Stapferhaus» geht auf Philipp Albert Stapfer zurück. Stapfer (1766 – 1840) war ein Schweizer Politiker, Diplomat und Theologe. Er war Bildungsminister der Helvetischen Republik und massgeblich an der Entstehung des Kantons Aargau beteiligt.

HANS ULRICH GLARNER  
(Schallendes Gelächter) Das ist das Beste! Mich würde es interessieren, wo die Leute nach der Ausstellung gesucht haben.

**Lenzburg | Ausstellung im Stockalperhaus**

## **Die vielen Facetten des lieben Geldes**

Bericht im Walliser Boten im November 2014 über die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse».

MICHAEL FÄSSLER  
Manchmal erhalten wir auch Bewerbungen, in denen steht: «Ich wollte schon immer einmal im Stampferhaus arbeiten.»

HANS ULRICH GLARNER  
Zu meiner Zeit hatten wir manchmal den Begriff «Stadtpfarrhaus».

MICHAEL FÄSSLER  
Wie gesagt: Als Kommunikationsverantwortlicher habe ich eine ambivalente Beziehung zu unserem Namen.<sup>+</sup> Andererseits ist mir bewusst, dass es mit Stapfer eine Person gibt, an die man anknüpfen kann – und dessen Werte man in die Zukunft tragen kann mit unserer Tätigkeit.

HANS ULRICH GLARNER  
Ich finde «Haus der Gegenwart» als Begriff gut, aber man

234

<sup>+</sup> «Und dann heisst das Haus auch noch Stapferhaus – ein Name, der keinen Hinweis auf unsere Arbeit gibt.» – Detlef Vögeli, stv. Leiter → Seite 52

muss das Stapferhaus sicher mindestens als Übergangslösung beibehalten. Man muss mit diesem Namen in einer Verbindung bleiben. Hier in Bern werde ich häufig, wirklich sehr häufig, auf das Stapferhaus angesprochen. Häufiger als auf andere Kulturinstitutionen im Aargau.

MICHAEL FÄSSLER  
Und was hat das Stapferhaus für einen Ruf in Bern?

HANS ULRICH GLARNER  
Einen hervorragenden.

MICHAEL FÄSSLER  
Ich wohne auch in Bern. Ich mache oft die Erfahrung, dass mein Gegenüber nicht weiss, wovon ich spreche, wenn ich sage, dass ich im Stapferhaus arbeite. Aber wenn ich von einer Ausstellung zum Thema ENTSCHEIDEN im Aargau spreche, dann ist der Fall meistens klar.<sup>+</sup> Vielleicht ist es auch eine Generationenfrage – dass uns die unter 30-Jährigen noch nicht so gut kennen. Deshalb freut es mich umso mehr, dass bei ENTSCHEIDEN die Besuchergruppe zwischen 20 und 30 Jahre alt die grösste war.

HANS ULRICH GLARNER  
Das ist doch genau das, was sich jede Kulturinstitution wünscht. Und bei euch klappt es, das ist irrsinnig. Und ich glaube auch, dass die Marke «Stapferhaus» mit jeder Ausstellung stärker wird. Früher war es übrigens noch schlimmer. Da sind die Leute manchmal auch auf dem Schloss gelandet, wenn sie in die Ausstellung wollten.

235

<sup>+</sup> «Diese Erfahrung mache ich auch in meinem Freundeskreis, wenn ich vom Stapferhaus erzähle: Es scheinen meist die Ausstellungen oder deren Themen zu sein, die hängenbleiben. Und das ist doch eigentlich auch richtig so. Die Ausstellungen sind euer USP.» – David Lüthi, Gestalter Raffinerie → Seite 131

## MICHAEL FÄSSLER

Das passiert immer noch. Wir haben jetzt am unteren Ende der Schlosstreppe ein Plakat aufgestellt, das den Besuchern unmissverständlich macht, wo die Ausstellungen stattfinden.



«Halt! Sie sind falsch!» Plakat am unteren Ende der Schlosstreppe, die auf Schloss Lenzburg führt.

## HANS ULRICH GLARNER

Ich finde, man könnte auf den Namen «Stapfer» verzichten, wenn das irgendjemand gewesen wäre. Aber in der Biographie von Stapfer kommt so vieles zusammen, was für euch wichtig ist.<sup>+</sup> Dieser unglaubliche Pioniergeist, der für die Helvetische Republik und die Schweiz so wichtig gewesen war im neunzehnten und zwanzigsten Jahrhundert, ist ansonsten praktisch vergessen gegangen. Das ist jetzt auch eine Erinnerungsaufgabe des Kantons Aargau: Dass der Name Stapfer virulent bleibt.

## MICHAEL FÄSSLER

Ich glaube, das ist jetzt schon wieder vermehrt ein Thema.

236

<sup>+</sup> «Philipp Albert Stapfer war ein Pionier und viele seiner Gedanken überzeugen heute noch – und ich glaube, Stapfer hätte Freude an unserer heutigen Arbeit.» – Sibylle Lichtensteiger, Leiterin Stapferhaus → Seite 60

Die AZ hat kürzlich gerade einen Rückblick gemacht: Wer war dieser Stapfer, und wo ist er heute noch präsent? Ich glaube, dort habe ich auch gelesen, dass es in Brugg ein Stapferschulhaus gibt.<sup>+</sup>

## HANS ULRICH GLARNER

Stapfer ist als Name schon immer noch präsent. Aber das Stapferhaus kann als Kulturinstitution diesen Namen immer wieder mit dem ihm zustehenden Inhalt füllen. Es muss dieses Erbe pflegen. Ich würde den Namen unbedingt beibehalten, auch im Hinblick auf die Finanzierung des neuen Hauses. Damit man eine Generation von Opinion Leaders im Kanton Aargau und in der Stadt Lenzburg abholen kann, die sich noch mit diesem Namen identifiziert. Diese Verankerung würde ich nicht aufs Spiel setzen. Diese Generation findet die Entwicklung des Hauses grossartig, sie weiss gleichzeitig aber auch noch, worauf dieser Erfolg gewachsen ist und dass diese Geschichte bis ins Jahr 1960 zurückgeht. Eine vollständig neue Marke aufzubauen, finde ich sehr anspruchsvoll.

## MICHAEL FÄSSLER

Auf eine Art wäre es natürlich auch ein bisschen frustrierend. Weil bei der Ausstellung GELD zeigt sich, dass zum ersten Mal über 50% der Besucher das Stapferhaus vor dem Ausstellungsbesuch gekannt haben. Die Frage ist wohl schon berechtigt, ob es intelligent ist, Tabula Rasa zu machen, wenn eine Marke langsam etabliert ist.

## HANS ULRICH GLARNER

Macht das überhaupt irgendjemand, der eine gute Marke

237

<sup>+</sup> «Geburtshelfer des Kantons», Schweiz am Sonntag, 29.03.2015

hat? Das habe ich noch nie gehört. Wenn schon, wird doch eine bestehende Marke weiterentwickelt.<sup>+</sup>

MICHAEL FÄSSLER

Gleichzeitig kann man sich schon fragen, wie stark die Marke überhaupt ist. Die Reputation ist sicher sehr gut, aber die Marke an sich ist ein schwieriges Konzept – schon nur, weil der Name keinen Hinweis gibt auf unsere Aktivitäten.

HANS ULRICH GLARNER

Aber das ist doch bei anderen Häusern auch so. Denken wir etwa an das Deutsche Hygiene-Museum in Dresden. Und es gibt verschiedenste Kunsthäuser, die nach einer Gründerfigur benannt wurden, Guggenheim etwa. Oder das «Städel» in Frankfurt. Diese Marken wurden einfach sehr gut gepflegt. Aber das Geld habt ihr natürlich nicht.

MICHAEL FÄSSLER

Ich habe für diese Arbeit ein Doppelgespräch mit Sibylle Lichtensteiger und Detlef Vögeli geführt. Und ich habe ihnen die Namensfrage auch gestellt. Sibylle hat gesagt, dass sie sich gut vorstellen kann, den Begriff «Haus der Gegenwart» als Claim zu brauchen, so wie das früher mit «Ort für Kultur und Begegnung» der Fall war. Und Detlef hat meiner Meinung nach ein bisschen zu Recht gesagt: Philipp Albert Stapfer war schon eine interessante Person. Aber er war trotzdem nicht Pestalozzi, wo alle wissen, wofür er gestanden ist.

HANS ULRICH GLARNER

Aber dafür ist er auch nicht belastet. Pestalozzi ist zum

238

+ «Ein erfolgreicher Brand kann sich erlauben, ganze Geschäftsfelder umzubauen – sofern ein paar Kernelemente gleich bleiben. Und das muss auch das Stapferhaus pflegen. Das Kernelement sind nicht die Ausstellungen, sondern ist das Nachdenken über die Gegenwart, und zwar in einer spezifischen Art und Weise: Unparteiisch, undogmatisch, anregend, prozessorientiert, ergebnisoffen. Fragen stellend, nicht vorschnell antwortend.» – Walter Leimgruber, Stiftungsrat → Seite 101

Klischee verkommen. Stapfer ist kein Klischee.

MICHAEL FÄSSLER

Man könnte sagen: Stapfer ist eine Person, die man entdecken kann. Es ist ja beispielsweise sehr interessant, dass er gleichzeitig Kultur- und Bildungsminister war.<sup>+</sup>

HANS ULRICH GLARNER

Und dass der Begriff «Kultur» in dieser Zeit überhaupt erst neu definiert worden ist. Und dann eben auch, dass er eine Nationalbibliothek, ein Nationalmuseum, eine Nationale Technische Hochschule und eine Nationalgalerie gefordert hat. Es brauchte zwar ein paar Jahrzehnte, aber abgesehen von der Nationalgalerie wurden alle diese Institutionen realisiert in der Schweiz. Stapfer war seiner Zeit weit voraus.

MICHAEL FÄSSLER

Und dann gibt es auch noch diese Stapfer-Enquête, die im Rahmen eines SNF-Projektes neu aufgearbeitet wird und ziemlich interessant klingt.<sup>++</sup>

HANS ULRICH GLARNER

Und dann auch sein Rückzug nach Frankreich, auf Schloss Talcy bei Paris und der diplomatische Einfluss, den er von dort aus ausgeübt hat. Den Aargau hat ja nicht Napoleon erfunden, Stapfer war bei der Konzeption dieses neuen Kantons wesentlich beteiligt.

MICHAEL FÄSSLER

Vielleicht müssten wir auch aus dem Aargau ausziehen

239

+ «Das ist auch kein Zufall, dass eine Person diese beiden Ämter bekleidet hat. Wenn man von einem breiten Bildungsbegriff ausgeht, wo es um die Auseinandersetzung mit sich selbst, mit den anderen und mit der Welt geht, dann betreibt jede Kulturinstitution eine Art Bildung.» – Detlef Vögeli, stv. Leiter Stapferhaus → Seite 60 ++ Die Stapfer-Enquête war eine Untersuchung des Schweizer Schulwesens im Jahr 1799. Über 2400 Antwortschriften sind noch vorhanden und werden nun neu untersucht.

und uns in einer fremden Stadt niederlassen.

HANS ULRICH GLARNER

Dann hättet ihr aber andere Probleme.

MICHAEL FÄSSLER

Aber das ist schon eine Frage, die ich mir manchmal stelle: Hätten wir es einfacher, unser Publikum in einer Stadt zu finden? Auf der Museumsinsel in Bern oder in Basel?

HANS ULRICH GLARNER

Aber dann bräuchtet ihr ein Jahresbudget von fünf Millionen Franken, sonst hättet ihr keine Chance. Was es bedeutet, in einer Stadt sein Publikum zu finden, erfährt ja momentan Beat Hächler mit dem Alpinen Museum.<sup>+</sup> Er sieht sich mit anderen Problemen konfrontiert. Es ist schwierig für ein mittelgroßes Haus im städtischen Umfeld, genug Aufmerksamkeit und schweizweite Ausstrahlung zu finden.

MICHAEL FÄSSLER

Mit Beat habe ich auch ein interessantes Gespräch geführt. Es braucht Zeit, bis die Leute begreifen, dass ein neuer Geist in einem Haus angekommen ist.

HANS ULRICH GLARNER

Und es zeigt eben sehr gut, wie hartnäckig eine solche Identität, eine Marke haften bleibt. Ich würde es wirklich als kapitalen Fehler betrachten, das Stapferhaus als Namen fallen zu lassen. Es mag ein biss-

240

<sup>+</sup> «Wenn ich mit Menschen spreche, dann höre ich oft, dass sie sagen, sie hätten schon viel gehört vom neuen Alpinen Museum, seien aber leider selbst noch nie da gewesen. Manchmal habe ich das Gefühl, wir haben noch gar nichts erreicht.» – Beat Hächler, Direktor Alpines Museum und ehemaliger Stapferhaus Co-Leiter → Seite 86

chen sperrig sein für diejenigen, die es nicht kennen.<sup>+</sup> Aber diejenigen, die es kennen, denken auch nicht primär an Philipp Albert Stapfer, sondern an die Ausstellungen und an die geistige Auseinandersetzung, die in diesen Ausstellungen stattfindet. Jeder, der das Haus kennt, findet den Schritt vom Zeughaus zu einem festen Haus nicht widersprüchlich, auch wenn das Stapferhaus in den Köpfen teilweise noch stark mit dem Schloss verbunden ist. In Zukunft kann man das nicht mehr ganz einlösen, aber dieser Transfer wird gelingen.

MICHAEL FÄSSLER

Das glaube ich auch. Ich befürchte eher, dass die Leute künftig ins Zeughaus laufen, statt zum Neubau am Bahnhof.

HANS ULRICH GLARNER

Dann stellt ihr dort einfach wieder ein originelles Plakat hin.

**Hans Ulrich Glarner** ist seit September 2013 Vorsteher des Amtes für Kultur des Kantons Bern. Von 1992 bis 2002 war er Leiter des Stapferhauses Lenzburg, bevor er Abteilungsleiter Kultur des Kantons Aargau wurde. Er studierte Germanistik, Geschichte und Kulturmanagement in Zürich und Salzburg.

241

<sup>+</sup> «„Stapferhaus“ als Begriff ist vielleicht schwierig. Andererseits wirkt er auf mich sehr authentisch. Man spürt, dass sich dahinter eine Geschichte verbirgt, obwohl ich auch lange Zeit nicht wusste, wer Herr Stapfer war.» – David Lüthi, Gestalter Raffinerie → Seite 132

Endlich  
Wochenend!!!

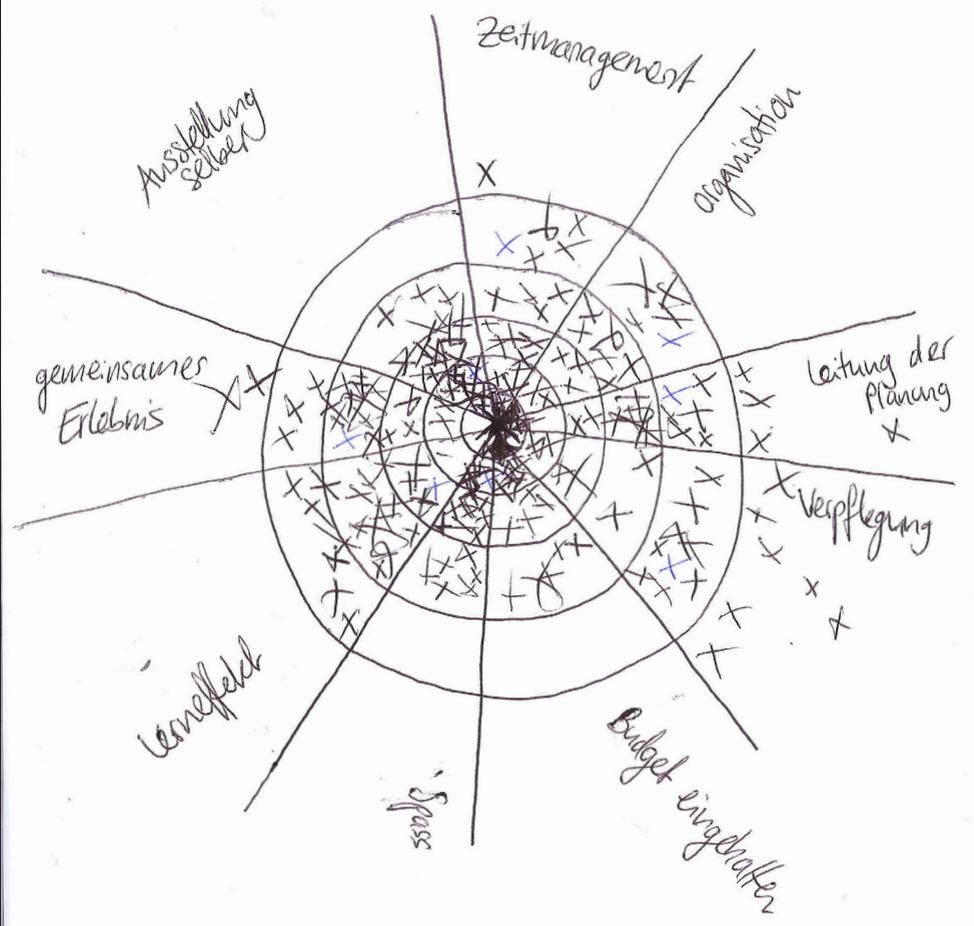
KOMMENTARE  
S13b 😊

Yussee!



thank  
you ☺

Evaluation der Klasse S13b



Bulleye = Erwartungen/Ziele voll erfüllt ☺

## Abbildungsverzeichnis Praxisarbeit

### Auftakt-Bildessay

Seiten 4–5: Rorschach-Test. Quelle: Wikimedia Commons, <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Rorschach1.jpg> // Bell Rock-Leuchtturm. Quelle: Wikimedia Commons, [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bell\\_Rock\\_Lighthouse\\_during\\_a\\_storm\\_cph.3b18344.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bell_Rock_Lighthouse_during_a_storm_cph.3b18344.jpg) // Ship in a storm. Quelle: Alan Batley Illustration, [http://www.alanbatley.co.uk/woodcut\\_storm\\_lg.html](http://www.alanbatley.co.uk/woodcut_storm_lg.html) // Seiten 6–7: Gedankenaustausch zur geistigen Landesverteidigung. Schweizerisches Akademisches Seminar, 14.–18. September 1965. Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Visualisierung «Haus der Gegenwart». Quelle: Pool Architekten, Zürich // Zeughaus während der Ausstellung HOME. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Seiten 8–9: Einblick in die Ausstellung ENTSCHEIDEN. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Einblick in die Ausstellung «strafen». Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Seiten 10–11: Flying Spaghetti Monster. Quelle: Know Your Meme, <http://i0.kym-cdn.com/photos/images/newsfeed/000/148/288/>

FSM.jpg?1310664498 // Einblick in die Ausstellung GELD. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Einblick in die Ausstellung «nonstop». Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Seiten 12–13: Geldmaschine (Foto: Michael Fässler) // Corporate Identity und Corporate Image. Quelle: Dunkelweiss, <http://www.dunkelweiss.ch/wp-content/uploads/2015/01/Corporate-Identity-Corporate-Image.png> // Jerome Relocation Center, Denson, Arkansas. Quelle: Wikimedia, <http://bit.ly/1Eaccjn> // Seiten 14–15: Variationen Logo Stapferhaus. Quelle: Marcus Kraft, [http://www.marcuskraft.net/portfolio/2008\\_stapferhaus\\_03.html](http://www.marcuskraft.net/portfolio/2008_stapferhaus_03.html) // Logoversuch «Stapferhaus der Gegenwart». Quelle: Michael Fässler / Enz of the Stapferhaus. Quelle: Reuters, <http://www.reuters.com/news/picture/2014/11/14/editors-choice?articleId=USRTR4E5DM> // Seiten 16–17: «Halt! Sie sind falsch!». Signalisation der Ausstellung GELD. Quelle: Stapferhaus Lenzburg // Bericht im Walliser Boten im November 2014 über die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: Stapferhaus Lenzburg

// Berichterstattung über die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: SRF, <http://www.srf.ch/news/regional/aargau-solothurn/ein-geldberg-ist-die-neueste-touristenattraktion-von-lenzburg> // Berichterstattung über das «Haus der Gegenwart» in der Neuen Luzerner Zeitung. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Screenshot einer Argus-Meldung)

### Gespräch mit Sibylle Lichtensteiger und Detlef Vögeli

Rorschach-Test. Quelle: Wikimedia Commons, <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Rorschach1.jpg> // Visualisierung «Haus der Gegenwart». Quelle: Pool Architekten, Zürich // Bell Rock-Leuchtturm. Quelle: Wikimedia Commons, [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bell\\_Rock\\_Lighthouse\\_during\\_a\\_storm\\_cph.3b18344.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bell_Rock_Lighthouse_during_a_storm_cph.3b18344.jpg) // Plakat zur Ausstellung «Yesterday will be better» im Aargauer Kunsthaus. Quelle: Elektrosmog, [http://www.esmog.org/page\\_show.php?position=3](http://www.esmog.org/page_show.php?position=3) // Variationen Logo Stapferhaus. Quelle: Marcus Kraft, [http://www.marcuskraft.net/portfolio/2008\\_stapferhaus\\_03.html](http://www.marcuskraft.net/portfolio/2008_stapferhaus_03.html) // Einblick in die Ausstellung HOME. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Plakat der Ausstellung ENTSCHEIDEN. Quelle:

Stapferhaus Lenzburg (Design: Studio Roth&Maerchy)

### Gespräch mit Beat Hächler

Aktion Berge versetzen. Quelle: Flickr, <http://www.flickr.com/photos/alpinesmuseum/sets/72157629100066781> // Hodlersaal mit Relief. Quelle: Carto, [http://www.carto.net/neumann/photographs/2006/berne\\_book\\_vernissage\\_2006\\_11/01\\_audience\\_in\\_alpine\\_museum\\_berne\\_with\\_relieef\\_of\\_bernese\\_alps.html](http://www.carto.net/neumann/photographs/2006/berne_book_vernissage_2006_11/01_audience_in_alpine_museum_berne_with_relieef_of_bernese_alps.html) // Einblick in die Ausstellung «Berge versetzen». Quelle: Alpines Museum, [http://www.alpinesmuseum.ch/pictures/ee/tt72qirl-nea7ys36soaw9g6jwiaor/berge\\_versetzen\\_\\_610.jpg](http://www.alpinesmuseum.ch/pictures/ee/tt72qirl-nea7ys36soaw9g6jwiaor/berge_versetzen__610.jpg) // Einblick in die Ausstellung «Intensivstationen». Quelle: Alpines Museum, <http://www.alpinesmuseum.ch/de/ausstellungen/archiv/intensivstationen> // Publikation «Gegenwart sichten». Quelle: Marcus Kraft, [http://www.marcuskraft.net/portfowlio/2010\\_gegenwart\\_sichten\\_09.html](http://www.marcuskraft.net/portfowlio/2010_gegenwart_sichten_09.html) // Logoversuch «Stapferhaus der Gegenwart». Quelle: Michael Fässler // Neues Logo Alpines Museum. Quelle: Alpines Museum, <http://www.alpinesmuseum.ch/de/medien> // Berichterstattung über die Ausstellung «Intensivstationen». Quelle: Blick, <http://www.blick.ch/news/>

schweiz/bern/schock-ausstellung-in-bern-die-haessliche-seite-von-oesterreich-id2048860.html // Berichterstattung über die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: SRF, <http://www.srf.ch/news/regional/aargau-solothurn/ein-geldberg-ist-die-neueste-touristenattraktion-von-lenzburg>

#### **Gespräch mit Walter Leimgruber**

Tagung «Die Stellung der Schweiz in der Welt der Gegenwart», 29. August 1967. Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Zeughaus während der Ausstellung HOME. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Einblick in die Ausstellung ENTSCHEIDEN. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Ship in a storm. Quelle: Alan Batley Illustration, [http://www.alanbatley.co.uk/woodcut\\_storm\\_lg.html](http://www.alanbatley.co.uk/woodcut_storm_lg.html) // Doppelseite im «Haus der Gegenwart»-Sponsorendossier: Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Kreation: Raffinerie AG für Gestaltung)

#### **Gespräch mit David Lüthi**

Einblick in die Ausstellung ENTSCHEIDEN. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Einblick in die Ausstellung «Autolust». Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Einblick in die Ausstellung

ENTSCHEIDEN. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Einblick in die Ausstellung GLAUBENSSACHE.

Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Flying Spaghetti Monster. Quelle: Know Your Meme, <http://i0.kym-cdn.com/photos/images/newsfeed/000/148/288/FSM.jpg?1310664498> // Plakat der 50. Solothurner Filmtage. Quelle: Persoenlich, [http://www.persoenlich.ch/sites/default/files/sft\\_visual\\_f4\\_hauptvisual.jpg](http://www.persoenlich.ch/sites/default/files/sft_visual_f4_hauptvisual.jpg)

#### **Gespräch mit Martin Roth**

Plakat der Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: Studio Roth&Maerchy, <http://www.rothmaerchy.com/projects/jenseits-von-gut-und-boese> // Corporate Design der Stadt Melbourne. Quelle: CI Portal, [http://www.ci-portal.de/wp-content/files\\_mf/cache/th\\_78d33a6311f860a47e69d6e256566c6d\\_1140391253581740.jpg](http://www.ci-portal.de/wp-content/files_mf/cache/th_78d33a6311f860a47e69d6e256566c6d_1140391253581740.jpg) // Bild der Feier zum 200. Geburtstag von Philipp Albert Stapfer am 10. September 1966. Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Plakat der Ausstellung «ENTSCHEIDEN. Eine Ausstellung über das Leben im Supermarkt der Möglichkeiten». Quelle: Studio Roth&Maerchy, <http://www.rothmaerchy.com/projects/stapferhaus> // Plakat für das Fabriktheater Zürich. Quelle: Studio

Roth&Maerchy, <http://www.rothmaerchy.com/projects/fabriktheater>

#### **Gespräch mit Henryetta Duerschlag**

Einblick in die Ausstellung «HOME. Willkommen im digitalen Leben». Quelle: Stapferhaus Lenzburg // Einblick in die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Einblick in die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Einblick in die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Einblick in die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger)

#### **Gespräch mit Sabine Altorfer**

Ausstellung «nonstop. Über die Geschwindigkeit des Lebens». Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Ausstellung ENTSCHEIDEN. Quelle: Stapferhaus Lenzburg (Foto: Anita Affentranger) // Kombi-Inserat Aargauer Zeitung und Stapferhaus. Quelle: Stapferhaus Lenzburg // Buchcover «Kulturinfarkt». Quelle: Cicero, [http://www.cicero.de/sites/default/files/field/image/30153309\\_0.jpg](http://www.cicero.de/sites/default/files/field/image/30153309_0.jpg)

#### **Gespräch mit Hans Ulrich Glarner**

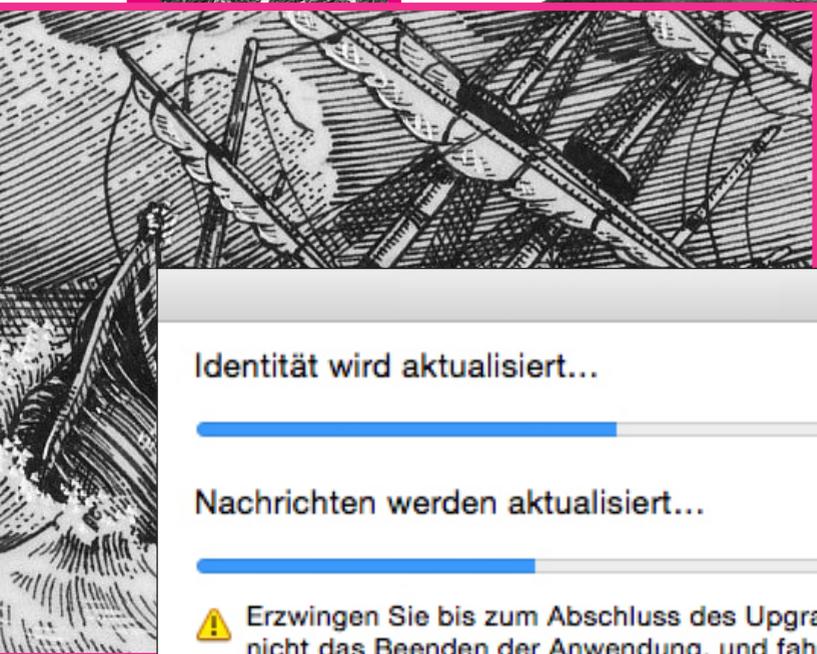
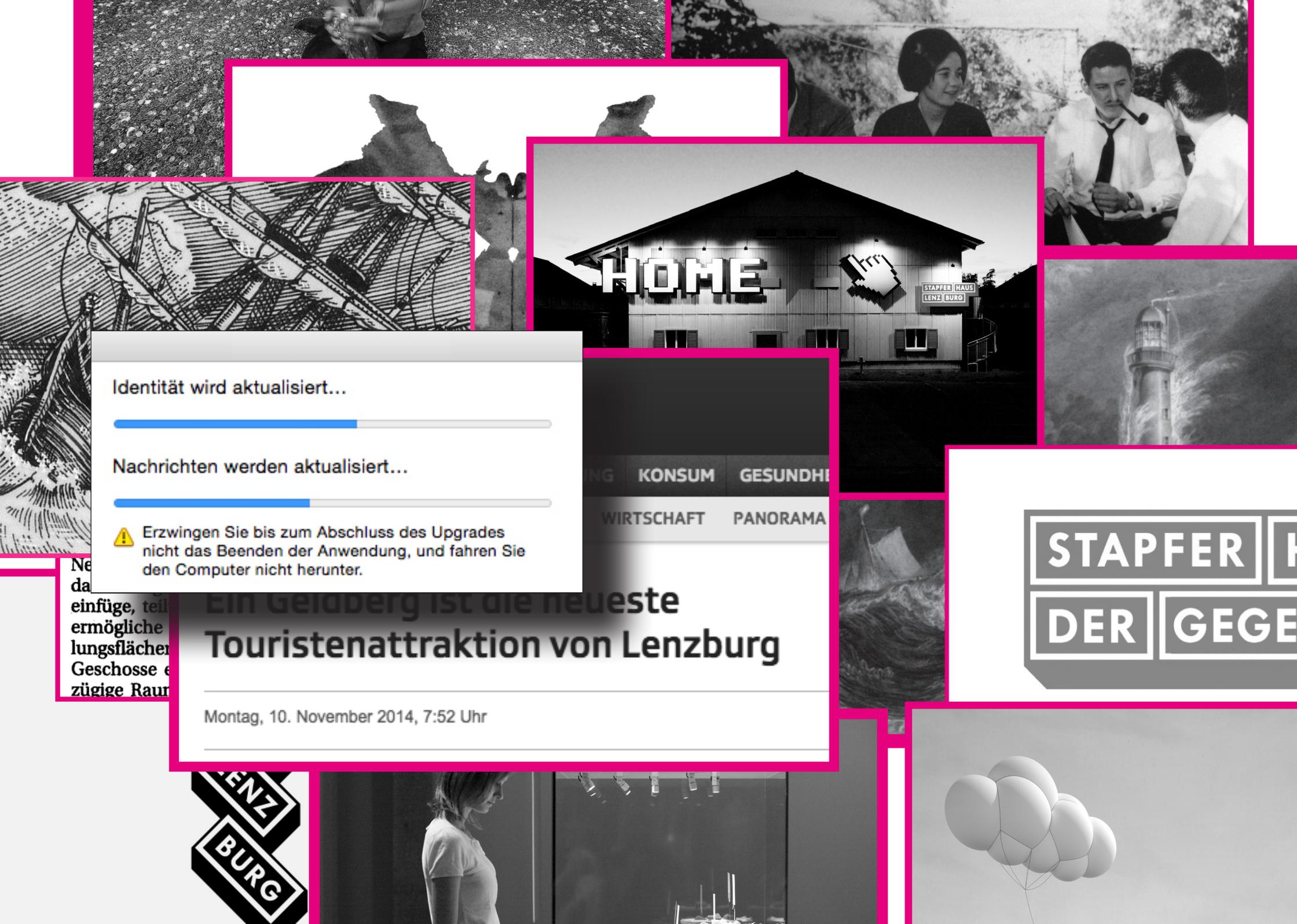
Gedankenaustausch zur geistigen Landesverteidigung. Schweizerisches Akademisches Seminar, 14.–18. September 1965. Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Ausstellung «Anne Frank und wir», Schloss Lenzburg, 27. April 1994. Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Einblick in die Ausstellung «Anne Frank und wir», Tourneestop im Stadthaus Zürich, 1995. Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Ausstellung «Last Minute», 2000/01. Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Mann & Frau. Probeszene zu Wedekinds «Frühlings Erwachen», Franziska Baumann und Mike Müller, Juni 2000. Quelle: Archiv Stapferhaus Lenzburg // Bericht im Walliser Boten im November 2014 über die Ausstellung «GELD. Jenseits von Gut und Böse». Quelle: Stapferhaus Lenzburg // «Halt! Sie sind falsch!». Signalisation der Ausstellung GELD. Quelle: Michael Fässler

#### **Auftaktseiten der Gespräche**

Bilder aus den Büroräumlichkeiten des Stapferhauses. Quelle: Michael Fässler

#### **Scans zwischen den Gesprächen**

Scans aus den Gästebüchern der Ausstellungen ENTSCHEIDEN und GELD.



Identität wird aktualisiert...

Nachrichten werden aktualisiert...

**!** Erzwingen Sie bis zum Abschluss des Upgrades nicht das Beenden der Anwendung, und fahren Sie den Computer nicht herunter.

ING KONSUM GESUNDHEIT  
WIRTSCHAFT PANORAMA

# Ein Gelbberg ist die neueste Touristenattraktion von Lenzburg

Montag, 10. November 2014, 7:52 Uhr

STAPFER  
DER GEGE

Ne  
da  
einfüge, teil  
ermögliche  
lungsfächer  
Geschosse e  
zügige Raur

LENZ  
BURG



Zürcher Hochschule der Künste ZHdK  
Master Art Education  
Vertiefung Kulturpublizistik  
Masterthesis FS 2015  
13.05.2015

Theoriearbeit im Rahmen der Masterthesis

**Diskursanalyse:  
Bedeutung des Identitätsbegriffs  
in und für Organisationen und Im-  
plikationen dieser Interpretationen  
für die Kommunikationsarbeit von  
Kulturinstitutionen**

**Mentor**  
Basil Rogger

**Verfasser**  
Michael Fässler  
Viktoriarain 4, 3013 Bern  
079 543 91 94 / michaelfaessler@gmx.ch

**Beteiligte Institution**  
Stapferhaus Lenzburg  
Schloss  
5600 Lenzburg

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>254</b>
<b>2. Methode.....</b>	<b>256</b>
<b>3. Hauptteil.....</b>	<b>260</b>
<b>4. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>292</b>
<b>5. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>302</b>
<b>6. Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>304</b>

# 1. Einleitung

«There's a gap in between  
There's a gap where we meet  
Where I end and you begin.»<sup>1</sup>

Die Suche nach der Identität beginnt vor dem Spiegel: Wer bin ich – und wenn ja, wie viele? Was macht mich aus als Mensch? Definiere ich mich als Teil einer Gemeinschaft oder definiere ich mich dadurch, dass ich mich von anderen in wesentlichen Merkmalen unterscheide? Bin ich einmalig unter sieben Milliarden Menschen, oder nur einer von vielen? Bin ich noch die gleiche Person wie heute, wenn ich im Altersheim sitze und auf mein Leben zurückblicke? Was kann denn überhaupt überdauern, wenn Körper und Geist doch ständig in Bewegung sind, sich verändern über die Zeit? Sind es meine Wurzeln, sind es die Werte, die ich hochhalte, ist es die Art und Weise, wie ich mich artikuliere oder ist es die eigene Geschichte, die doch in regelmässigen Abständen revidiert wird? Die Suche nach der Identität findet ihre Fortsetzung in der Bibliothek. Im Brockhaus Wahrig aus dem Jahr 1981 steht:

**Iden • ti'tät** [f.; - ; unz.] **1.1** *Echtheit einer Person od. Sache, das Existieren von jmdm. od. etwas als ein Bestimmter, Individueller, Unverwechselbarer, ein Bestimmtes usw.; die ~ des Toten konnte noch nicht festgestellt, geklärt werden; seine ~ nachweisen*  
**1.2** [Psych.] *Gefühl andauernden Einsseins der Person mit den eigenen Vorstellungen, die als beständig erlebte Kontinuität u. Gleichheit des Ich; die personale ~ ; eine eigene, neue, stabile ~ ausbilden; auf der Suche nach ~*  
**2** *völlige Übereinstimmung, Gleichheit in allen Merkmalen, Personengleichheit, Wesenseinheit; zwischen diesen*

<sup>1</sup> Ausschnitt aus dem Song «Where I End and You Begin» von Radiohead aus dem Album «Hail to the Thief», EMI (2003)

beiden Größen besteht ~ ; die ~ von Strukturen, Stoffen, die ~ von Kirche und Glauben in Frage stellen; ~ von Staat und Gesellschaft [*spätlat. identitas* „Wesenseinheit“; zu *lat. idem* „derselbe, dasselbe“]<sup>2</sup>

Nicht nur Individuen blicken in den Spiegel um herauszufinden, wer sie sind, sondern auch Gemeinschaften von Menschen. In der Organisationskommunikation wird von Identitätsfindungsprozessen gesprochen, man wundert sich, wenn sich die eigene Wahrnehmung nicht deckt mit der Wahrnehmung der Zeitung, die über die Organisation schreibt, und man ergründet in Strategieprozessen die Merkmale, worin man sich von anderen Organisationen abgrenzt. Scheint man als Individuum die Identität als Selbstzweck, als Verortung in der Welt und als Verbundenheit mit der Welt als selbstverständlich hinzunehmen, so stellt sich im Falle von Organisationen die Frage, wozu denn eine Identität überhaupt dienen soll. Geht es nur um den Blick in den Spiegel oder ist Identität auch ein Mittel zum Zweck? Muss eine Organisation „derselbe“ resp. „dasselbe“<sup>3</sup> bleiben, wenn sie sich neu positioniert? Und wer hat überhaupt das Recht, eine Identität zu behaupten und nach aussen zu tragen?

Diese Diskursanalyse zeigt auf, wo die Wurzeln des Identitätsbegriffs für Organisationen liegen und vergleicht verschiedene Konzepte aus verschiedenen Disziplinen miteinander. In allen drei Kapiteln dieser Analyse wird sich zeigen, dass die Identität als Begriff eine Hülle ist, die von jedem Akteur, sei es aus der Wissenschaft oder aus der Praxis, mit Bedeutung gefüllt werden muss. Dies geschieht auf sehr unterschiedliche Weise, mit verschiedenen Implikationen für die Praxis. Neben diesem Vergleich verschiedener Identitätskonzepte bietet diese Diskursanalyse Boden für die Praxisarbeit, wo vertieft über die Identität der Kulturinstitution Stapferhaus Lenzburg nachgedacht wird: Eine Organisation, die sich in einem Veränderungsprozess befindet und sich die Identitätsfrage geradezu aufdrängt.

<sup>2</sup> o.A. 1981, 703  
<sup>3</sup> ebd., 703

## 2. Methode

Im Zentrum der Theoriearbeit steht folgendes Erkenntnisinteresse: Was bedeutet der Begriff *Identität* im Zusammenhang mit Organisationen in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, welche historischen Wurzeln haben die verschiedenen Ansätze und welche Implikationen haben die Interpretationen dieses Begriffs für die Kommunikationsarbeit von Kulturinstitutionen? Ziel ist es, verschiedene Positionen, Modelle und Hypothesen zu der formulierten Frage zu finden, die in einem weiteren Schritt als Basis dienen könnten für die Entwicklung eines eigenen Ansatzes für die Kommunikationsarbeit einer Kulturinstitution wie das Stapferhaus Lenzburg.

Eine Grundlagenrecherche führte zutage, dass es sich beim Nachdenken über den Identitätsbegriff im Bezug auf Organisationen anbietet, einen interdisziplinären Ansatz zu verfolgen und nicht nur Texte aus den Bereichen Marketing und Organisationskommunikation zu berücksichtigen. Basierend auf dieser Ausgangslage wurde eine hermeneutische Diskursanalyse nach Hermanns 2007 durchgeführt, die in einem Skript des Studiengangs Kulturpublizistik der Zürcher Hochschule der Künste, in dessen Rahmen diese Arbeit verfasst wurde, als die Analyse-Methodik mit der grössten Bedeutung für die angewandten Kulturwissenschaften bezeichnet wird.<sup>4</sup> Der Blick über den Tellerrand, über die Organisationskommunikation hinaus wurde zudem durch Hermanns 2007 selbst ermutigt, der in seinem Text bei der Zusammenstellung des Textkorpus für eine Diskursanalyse für Interdisziplinarität plädiert.<sup>5</sup>

Laut Hermanns handelt es sich bei der hermeneutischen Diskursanalyse im engeren Sinne nicht um eine wissenschaftliche Methode – eine Methode, die bei korrekter Anwendung automatisch gültige Ergebnisse garantiert. Vielmehr handle es sich

<sup>4</sup> vgl. Stücheli-Herlach 2014, 3

<sup>5</sup> vgl. Hermanns 2007, 195

um eine Kombination verschiedener Methoden, die in ihrer Gesamtheit als diskurshermeneutisches Vorgehen und damit als praktikables Vorgehen zu betrachten ist.<sup>6</sup> Die Methode kann – angelehnt an Hermanns 2007 – in folgende sechs Arbeitsschritte zusammengefasst werden:

- \_Definition des Themas und Recherche
- \_Bestimmung und Eingrenzung des Diskurses
- \_Bestimmung des Korpus der zu analysierenden Texte
- \_Formulierung von Thesen und (Such)-fragen
- \_Schreibendes Lesen und Verstehen
- \_Fokussiertes und revidierendes Schreiben und Erklären

Kombiniert wurde der Ansatz von Hermanns mit Elementen, die unter Rückgriff auf Keller 2011 als Bestandteile einer wissenssoziologischen Diskursanalyse bezeichnet werden können, die aufgrund des Rahmens der Untersuchung allerdings eher als Hilfestellung, denn als konkret zu verfolgende Handlungsanleitung beigezogen wurde: „Der wissenssoziologischen Diskursanalyse geht es [...] darum, Prozesse der sozialen Konstruktion, Objektivation, Kommunikation und Legitimation von Sinn– d.h. Deutungs- und Handlungsstrukturen auf der Ebene von Institutionen, Organisationen bzw. sozialen (kollektiven) Akteuren zu rekonstruieren und die gesellschaftlichen Wirkungen dieser Prozesse zu analysieren. Das schließt unterschiedliche Dimensionen der Rekonstruktion ein: diejenige der Bedeutungsproduktion, ebenso wie diejenige der Handlungspraktiken, institutionellen/strukturellen und materiellen Kontexten sowie gesellschaftlichen Folgen.“<sup>7</sup>

Ebenso von Keller stammt die Definition des Begriffs *Diskurs*, der im Rahmen dieser Arbeit zur Anwendung kam, „eine nach unterschiedlichen Kriterien abgrenzbare Aussagepraxis bzw. Gesamtheit von Aussageereignissen, die im Hinblick auf insti-

<sup>6</sup> vgl. Hermanns 2007, 195ff.

<sup>7</sup> Keller 2011, 59

tutionell stabilisierte gemeinsame Strukturmuster, Praktiken, Regeln und Ressourcen der Bedeutungserzeugung untersucht werden.“<sup>8</sup>

Aus einer ersten Auswahl untersuchter Literatur<sup>9</sup> wurde ein Korpus zusammengestellt. Der untersuchte Datenkorpus kann allerdings keineswegs als Abbild des gesamten Diskurses bezeichnet werden, vielmehr wurden drei prominente Positionen aus dem institutionellen Setting der Wissenschaft, genauer aus wissenschaftlichen Journals mit anwendungsorientiertem Charakter ausgewählt, die im Rahmen dieser Arbeit als Schlüsseltexte beurteilt wurden und die in ihrer Summe sowohl einen interdisziplinären, historischen, theoretischen wie auch praktischen Zugang ermöglicht haben. Als Themenaufhänger für die Recherche und Auswahl dienten die Begriffe *Identity*, *Organizational Identity* und *Corporate Identity*. Folgende drei Texte wurden im Detail analysiert:

\_Albert, Stuart / Whetten David A. (1985): *Organizational Identity*. In: Hatch, Mary Jo / Schultz, Majken (Hg.), (2004): *Organizational Identity. A Reader*. Oxford: Oxford University Press: 89-118.

\_Balmer, John M.T. / van Riel, Cees B.M. (1997): *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. In: *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 340-355.

\_Corley, Kevin G. / Gioia, Dennis A. / Schultz, Majken (2000): *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*. In: *The Academy of Management Review*, 25, (1): 63-81.

Als übergreifende Fragestellung diente für den Forschungsprozess: *Was wird in den untersuchten Diskursfragmenten unter dem Begriff Identität im Bezug auf Organisationen verstanden und welche Implikationen haben die Interpretationen dieses*

<sup>8</sup> Keller 2011, 68

<sup>9</sup> vgl. Abb. 1

*Begriffs für die Kommunikationspraxis von Kulturinstitutionen?*  
Der Begriff *Identität* wurde für die Recherche und Analyse der englischsprachigen Texte im Rahmen dieser Arbeit mit folgenden Begriffen gleichgesetzt: *Identity*, *Organizational Identity* und *Corporate Identity*.

Auf der Basis der oben genannten Fragestellung wurde im Rückgriff auf Hermanns 2007 und Keller 2011 ein Suchraster herausgearbeitet, das für die Analyse der Texte und das Verfassen der Memos diente. Im Verlaufe des Analyseprozesses wurde dieses Suchraster laufend ergänzt und konkretisiert, die abschliessenden Memos zu den drei untersuchten Texten, wo dieses Suchraster ersichtlich ist, wird dieser Arbeit für die Abgabe separat beigelegt.

## 3. Hauptteil

### 3.1. Albert / Whetten 1985: Annäherung an eine erste Definition

Die Grundlagenrecherche in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen für die Zusammenstellung des Textkorpus hat zu Tage geführt: Der Text „Organizational Identity“ von Stuart Albert (Ph.D. Psychology) und David A. Whetten (Ph.D. Organizational Behavior), der im Jahr 1985 im Journal „Research in Organizational Behavior“ erschienen ist, kann als Schlüsseltext gelesen werden, um Antworten auf die eingangs geschilderte Fragestellung zu finden. Er wird in vielen nachfolgenden Texten zum Begriff *Organizational Identity* als Referenz erwähnt oder sogar als „landmark study“<sup>10</sup> bezeichnet. Es besteht die Annahme, dass dieser Text den Diskurs über den Identitätsbegriff in Bezug auf Organisationen gewissermassen konstituiert hat, auch wenn, wie sich zeigen wird, die Wurzeln der Definition historisch verortbar sind und mehrheitlich in anderen, benachbarten Disziplinen liegen.

Diese Analyse wird zeigen, dass der Text von Albert / Whetten über verschiedene Disziplinen bis in die Gegenwart breit rezipiert wird – wenn auch kritisch. Die Definition hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das zeigt sich einerseits daran, dass von den Autoren durch den Text hindurch immer wieder Fragen aufgeworfen und Hypothesen eingebracht werden, die es in einem weiteren Schritt zu beantworten und zu prüfen gäbe, andererseits auch in Distanzierungen, etwa im letzten Abschnitt des Textes, in denen die Autoren Wert darauf legen, dass ihr Beitrag lediglich als Ansatz einer Formulierung von organisationaler Identität (*Organizational Identity*) gelesen werden soll.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> o.A. 2004, 89

<sup>11</sup> vgl. Albert / Whetten 1985, 116

## Die Wurzeln des Identitätsbegriffs

Auf der ersten Zeile der ersten Seite des Textes von Albert / Whetten ist bei der erstmaligen Verwendung des Begriffs *Identity* eine Fussnote angebracht – die einzige im gesamten Text. Albert / Whetten schreiben in dieser Fussnote unter anderem, dass die von ihnen verwendeten Begriffe *Identität* und *Charakter* normalerweise im Zusammenhang mit Individuen verwendet werden, und dass im Rahmen dieses Textes, wenn von den Begriffen *organisational Identity* und *organisationaler Charakter* die Rede ist, nicht impliziert wird, dass man eine Organisation mit einem Individuum gleichsetzen darf<sup>12</sup>. Trotzdem, und das fällt im Text von Albert / Whetten immer wieder auf, sind die Parallelen, die zwischen Personen und Organisationen gezogen werden, zahlreich und für die Argumentation zentral.

Dass Albert / Whetten mit ihrem Versuch, *organisational Identity* zu definieren, Pionierarbeit leisten, zeigt sich bei der Auswahl der Literatur, die sie für die Definition zu Hilfe nehmen. Wo sich die Autoren auf bestehende Modelle und Interpretationsansätze stützen, stammen diese nicht aus dem Bereich der Organisationswissenschaften, sondern aus der Psychologie oder aus der Soziologie (insbesondere aus dem symbolischen Interaktionismus). Da dieser Rückgriff auf andere Disziplinen von den Autoren nicht kommentiert wird, wird davon ausgegangen, dass die Autoren dies mangels eines elaborierten Textkorpus zum Identitätsbegriff in und für Organisationen tun – und nicht etwa aus der Motivation genährt wird, bei der Theoriebildung bewusst einen interdisziplinären Ansatz zu verfolgen.

Auf eine explizite Unterscheidung zwischen individueller und organisationaler Identität wird an vielen Stellen des Textes verzichtet, das zeigt sich exemplarisch in einer einleitenden Aussage der Autoren. Die Quellen, die im Text für die Begründung beigezogen werden stammen aus der Psychologie, der Psycho-

<sup>12</sup> vgl. ebd., 89

analyse, der Philosophie und der Soziologie, was in der folgenden Aussage allerdings nicht klar zum Ausdruck kommt:

**„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.“**

13

## Organisationen sind auch nur Menschen

Ein zentraler Gedanke von Albert / Whetten im Bezug auf die Bildung der Definition von *organisationaler Identität* wurzelt in den historischen Identitätsmodellen von Charles Cooley, Erving Goffman, George Herbert Mead und Erik H. Erikson. Während die drei ersten Modelle, die ihre Wurzeln alle in der Soziologie haben, lediglich erwähnt, aber nicht diskutiert und eingeordnet werden, wird ein Modell von Erikson (der durch den ganzen Aufsatz hindurch mit „ck“ geschrieben wird) aus dem Jahr 1968 genauer erläutert: Nach dem Psychoanalytiker Erikson geschieht die Identitätsbildung bei Individuen mittels einer Kette von Vergleichen zwischen dem jeweiligen Subjekt und Aussenstehenden, wobei sich deren Meinungen und Haltungen dem anderen gegenüber gegenseitig beeinflussen: Aussenperspektive und Innenperspektive geraten miteinander in Interaktion und sind Basis für die Bildung und Stabilisierung der Identität eines Individuums.

Albert / Whetten schlussfolgern daraus, indem sie eine Studie von Stuart Albert aus dem Jahr 1977 zu Hilfe nehmen, dass dieser Prozess auf die Identitätsbildung von Organisationen

<sup>13</sup> ebd., 89

übertragen werden kann, allerdings ohne dafür ein Argument zu liefern, weshalb dieser Transfer legitim oder gar produktiv ist.<sup>14</sup> Zudem spekulieren die Autoren, ob ein Konzept des Psychiaters Robert Lifton, das sich mit verschiedenen potenziellen Rollenzuschreibungen von Individuen auseinandersetzt, auch auf Organisationen applizierbar ist.<sup>15</sup>

Der Rückgriff auf Konzepte, die ihren Ursprung nicht in der Forschung über organisationale Identität, sondern über Individuen haben, ist damit nicht erschöpft: Albert / Whetten schlagen vor, dass die Differenzierung zwischen öffentlicher und persönlicher Identität, die in der nicht weiter ausgeführten „identity literature“<sup>16</sup> gemacht wird, auf Organisationen übertragen werden kann. Albert / Whetten kommen etwa zum Schluss, dass die Gesundheit einer Organisation leidet, falls die öffentliche Wahrnehmung und die Eigenwahrnehmung divergieren.<sup>17</sup> Hier wird also nicht nur ein Konzept übertragen, sondern mit Gesundheit (im Original „health“<sup>18</sup>) auch ein Begriff eines Vokabulars, das in erster Linie mit Personen und nicht mit Organisationen in Verbindung gebracht werden kann. Dies ist nicht ein Einzelfall – ein weiteres prägnantes Beispiel für die Übertragung des Personen-Vokabulars ist der Beschrieb des Identitätsfindungsprozesses einer Organisation, der an einer Stelle im Text als „soul-searching“<sup>19</sup> bezeichnet wird.

Im explizit gemachten Bewusstsein, dass Personen-Metaphern für Organisationen problematisch sind, führen Albert / Whetten zudem eine Reihe von Lebensabschnitten von Organisationen ein, wo sich die Identitätsfrage laut den Autoren jeweils aufdrängt. Die Schritte werden mit den Begriffen „Birth“ (Geburt), „Growth“ (Wachstum), „Maturity“ (Reife) und „Retrenchment“

<sup>14</sup> vgl. ebd., 98

<sup>15</sup> vgl. ebd., 98

<sup>16</sup> ebd., 94

<sup>17</sup> vgl. ebd., 94

<sup>18</sup> ebd., 94

<sup>19</sup> ebd., 99

(Personalabbau) zusammengefasst – in diesem Falle beginnt sich das Vokabular von Personen und Organisationen gar zu vermischen.<sup>20</sup> Der Übergang zwischen Zuschreibungen, die für Personen gelten und solchen für Organisationen ist an manchen Stellen des Textes fließend – und damit bezeichnend für den etwas problematischen Umgang mit den zwei verschiedenen Identitätskonzepten (Person/Organisation):

**„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, the divestiture of a previously central subsidiary, or the acquisition of a firm outside the parent company’s industry will likely precipitate sharp debates regarding institutional mission, values, and identity.“**

21

## **Organisationale Identität ist essentiell, unterscheidbar und kontinuierlich**

Auf der Basis diverser Konzepte, die im Wesentlichen aus der Psychologie, der Philosophie und dem symbolischen Interaktionismus stammen, im Regelfall aber nur zitiert, und nicht diskutiert werden, formulieren Albert / Whetten eine erste Definition von organisationaler Identität. Es wird allerdings kein elaboriertes Konzept präsentiert, sondern vielmehr eine Fra-

<sup>20</sup> vgl. ebd., 99  
<sup>21</sup> ebd., 99

gerichtung impliziert, welche zufriedenstellende Antworten auf die Identitätsfrage einer Organisation generieren soll. Die Autoren weisen die Definition denn auch explizit als vorübergehend („by way of a preliminary definition“<sup>22</sup>) aus – was etwas im Widerspruch steht mit der einleitend formulierten Absicht, die Definition „scientifically tractable“<sup>23</sup> zu machen. Die Identitätsbekundung einer Organisation muss laut den Autoren folgende Kriterien erfüllen:

- „1. The answer points to features that are somehow seen as the essence of the organization: the criterion of claimed central character.**
- 2. The answer points to features that distinguish the organization from others with which it may be compared: the criterion of claimed distinctiveness.**
- 3. The answer points to features that exhibit some degree of sameness or continuity over time: the criterion of claimed temporal continuity.“**

24

Die Analyse wird zeigen, dass diese drei Kriterien, die für den weiteren Gebrauch in diesem Rahmen mit *Essenz* (resp. *essentiell*), *Unterscheidbarkeit* (resp. *unterscheidbar*) und *Kontinuität* (resp. *kontinuierlich*) übersetzt und abgekürzt werden, von anderen Wissenschaftlern als die wichtigste Botschaft aus dem Text von Albert / Whetten betrachtet wird – auch wenn dies im Fall von Corley / Gioia / Schultz bedeutet, dass das die Attribute *essentiell* und *kontinuierlich* angegriffen werden.

<sup>22</sup> ebd., 90

<sup>23</sup> ebd., 89

<sup>24</sup> ebd., 90

## 1. Essentiell

Jede Organisation muss laut Albert / Whetten für sich selbst eruieren, welche Charakteristiken einer Identität essentiell sind, wobei es hierfür keine abgeschlossene Liste gibt, auf die zurückgegriffen werden kann. Das widerspiegelt sich auch in der Abschwächung „somehow seen“ in der oben genannten Definition. In den Ausführungen über die (potentiell) essentiellen Charakteristiken einer Organisation kommt folgendem Satz von Albert / Whetten eine zentrale Bedeutung zu:

**„Often the issues will become important for a purpose.“**

25

Hier zeigt sich, dass es nach der Auffassung der Autoren in einem Identitätsfindungsprozess nicht nur um das Herausschälen eines Kerns geht, der gewissermassen unabhängig der Intention existiert, welche den Prozess ausgelöst hat. Sondern dass hier von (einem Führungsgremium) einer Organisation eine bewusste strategische Setzung vorgenommen werden soll. Die Autoren erläutern, dass eine präzise Selbstspiegelung einer Organisation aus verschiedenen Gründen sogar kontraproduktiv sein kann.<sup>25</sup> Daher ist es laut Albert / Whetten auch möglich, dass es für verschiedene Zwecke verschiedene Identitätsbehauptungen – und damit verschiedene essentielle Charakteristiken – geben kann. Alternative Identitätsformulierungen erachten die Autoren als kompatibel, komplementär unverwandt oder sogar widersprüchlich – aber immer im Rahmen des Möglichen. Eine Handlungsanleitung, wie Organisationen mit diesem Paradox umgehen sollen, einerseits die Essenz ihres Wesens zu finden, andererseits diese Essenz nach Möglichkeit dem verfolgten Zweck anzupassen, geben die Autoren allerdings nicht ab.

<sup>25</sup> ebd., 91  
<sup>26</sup> vgl. ebd., 93

## 2. Unterscheidbar

Bei ihren Ausführungen zum Begriff *Unterscheidbarkeit* bedienen sich Albert / Whetten bei einem (Identitäts)-Konzept, das der Psychoanalytiker Erik H. Erikson in seinem Buch „Identity and the life cycle“ im Jahr 1980 eingeführt hat (inwiefern Albert / Whetten sich auch bei der bereits erwähnten Analogie des Lebenszyklus bei Erikson bedient haben, ist nicht klar).

Laut Erikson ist der Begriff *Identität* direkt mit dem Begriff *Identifikation* verbunden.<sup>27</sup> Umgangssprachlich formuliert: Ich gewinne meine Identität auch, indem ich mir bewusst mache, was mich von meinen Mitmenschen erkennbar unterscheidet. Albert / Whetten schreiben, dass sich der Mensch in der Geschichte beispielsweise selbst definiert hat, indem er sich vom Tier und der Maschine abgegrenzt hat.<sup>28</sup> Inwiefern sich dieser Prozess allerdings auf Organisationen übertragen lässt, wird aus dem Text nicht ersichtlich – die Verbindung wird lediglich an verschiedenen Stellen suggeriert und findet mit dem Attribut *Unterscheidbarkeit* eine prominente Erwähnung in der Definition. Dass es auch in diesem Prozess nicht nur um eine „self-reflective-question“<sup>29</sup>, sondern auch um ein strategisches Instrument geht, zeigt sich exemplarisch in folgender Aussage:

**„The dimensions selected to define an organization’s distinctive identity may be quite eclectic, embracing statements of ideology, management philosophy, culture, ritual, etc. [...] In this sense there is no one best statement of identity, but rather, multiple equally valid statements relative to different audiences for different purposes.“**

30

<sup>27</sup> vgl. ebd., 92  
<sup>28</sup> vgl. ebd., 94  
<sup>29</sup> ebd., 90  
30 ebd., 93

### 3. Kontinuierlich

Der zeitliche Aspekt ist für das Konzept der Identität zentral. Auch bei dieser Argumentation bedienen sich Albert / Whetten bei der „historischen“ Identitätsliteratur, namentlich bei Eriksons Buch „Identity, youth, and crises“ aus dem Jahr 1968. Demnach ist ein Verlust von Kontinuität in der Identität eines Individuums gesundheitsschädigend.<sup>31</sup> Diesen Befund applizieren die Autoren auf die Identität von Organisationen, indem sie implizieren, dass ein Bruch in kontinuierlicher Identität auch für Organisationen schädigend und daher nicht wünschbar ist.

### Selbstzweck oder Mittel zum Zweck?

Wozu also Identität? Albert / Whetten schreiben, dass die Frage nach der Identität, die Frage nach Zielen und Werten, in einer Organisation normalerweise nur dann gestellt wird, wenn einfachere, rationale Strategien der Problemlösung versagt haben. Im Normalfall wird die Identitätsfrage also als beantwortet, als „taken for granted“<sup>32</sup> betrachtet. Die Frage nach der Identität scheint also nie nur Selbstzweck zu sein, als Selbstspiegelung und Verortung in der Welt. Dies zeigte sich bei Albert / Whetten in der Diskussion der Attribute *essentiell* und *unterscheidbar* und wird an einer Stelle im Text konkret angesprochen:

**„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.“**

33

<sup>31</sup> vgl. ebd., 97

<sup>32</sup> vgl. ebd., 90

<sup>33</sup> ebd., 93

In dieser Aussage dürfte denn auch die grösste Diskrepanz zwischen den Konzepten individueller Identität, die von Albert / Whetten für die Theoriebildung beigezogen wurden, und der skizzierten Definition der Autoren liegen: Die Suche nach der Identität in Organisationen geschieht nicht nur in der Interaktion mit anderen Akteuren als Identifikationsprozess, sondern auch als strategisches Mittel. Die Erkenntnisse aus der Individualpsychologie werden zwar an verschiedener Stelle zu Hilfe genommen und fliessen in die Definition mit ein, der Zweck aber, und dies dürfte neben den drei Attributen *essentiell*, *unterscheidbar* und *kontinuierlich* als zentrale Botschaft in diesem Text gelesen werden, ist ein anderer.

### Keine pfannenfertigen Rezepte

Grundsätzlich muss bemerkt werden, dass die Entwicklungen des Identitätsbegriffs für Organisationen im Jahr 1985 noch in den Kinderschuhen steckten, was der Text von Albert / Whetten sehr deutlich aufzeigt: Die Sprache ist an vielen Stellen suchend, substantielle Konzepte aus den Bereichen Organizational Behavior oder der Organisationspsychologie sind nicht vorhanden, der Text wirft in erster Linie Fragen auf und stellt Hypothesen zur Diskussion. Die Autoren schliessen den Text denn auch mit folgenden Worten ab:

**„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 this richness that may be of use to organizational theory.“**

34

<sup>34</sup> ebd., 116

Obwohl Albert / Whetten einleitend schreiben, dass dieser Beitrag zum Ziel habe, den Begriff Identität im Organisationskontext zu definieren und für die wissenschaftliche Arbeit brauchbar zu machen, bleiben viele Fragen ungeklärt und viele Aussagen interpretationsbedürftig. Allen drei eingeführten Attributen ist aber gemein, dass Wörter, Bilder und Konzepte im Bezug auf die individuelle Identität für die Theoriebildung zentral waren. Der Begriff *organisationale Identität* wurde in diesem Text nicht abschliessend definiert, die Blickrichtung ist jedoch klar. Etwas zugespitzt formuliert: Je zentraler die Charakteristiken, je klarer die Unterscheidbarkeit dieser Charakteristiken und je beständiger diese in die Welt getragen werden, desto besser für eine Organisation.

Trotz dieser drei prägnanten Begriffe wird im Text von Albert / Whetten aber nur ansatzweise klar, woraus eine Organisation schöpfen kann, um diese drei Gefässe mit Inhalten zu füllen. Die Autoren geben zwar Hinweise, dass man die Antworten auf die Identitätsfrage beispielsweise in der Organisationskultur, Organisationsphilosophie, Marktposition oder bei den Mitgliedern einer Organisation finden kann und dass dieser Prozess sowohl von interner wie auch von externer Seite durchgeführt werden kann. Eine eigentliche Handlungsanleitung wird damit aber nicht abgegeben. Daraus ergibt sich für den Leser der Hinweis, dass es weder aus einer wissenschaftlichen noch aus einer anwenderorientierten Perspektive Modelle und Konzepte gibt, die sich auf simple Art und Weise applizieren lassen.

*Organisationale Identität* als Konzept hat für Albert / Whetten für zwei Zielgruppen einen Nutzen: Für Wissenschaftler (um gewisse Aspekte einer Organisation zu charakterisieren) und für Praktiker (als selbstreflexive Frage). Im Artikel kommen beide Perspektiven zum Ausdruck, wobei die Implikationen für Wissenschaftler und diejenigen für Praktiker nicht klar getrennt betrachtet werden. So bleibt Stellenweise unklar, an wen sich der Text primär richtet.

## Die implizierte kommunikative Handlung

Am meisten erstaunt in diesem grundlegenden Paper, das aus den unverdächtigen Disziplinen Psychologie und Organizational Behavior stammt, dass die Absicht hinter dem Identitätsbehauptungsprozess und die damit verbundene kommunikative Wirkung bereits sichtbar werden. Das zeigt sich am klarsten in der Verwendung des Begriffs „claimed“<sup>35</sup>, der im Originaltext den drei Begriffen *Essenz*, *Unterscheidbarkeit* und *Kontinuität* jeweils vorangestellt wird: „Claimed“ impliziert eine bewusste kommunikative Handlung und macht damit klar, dass die Frage nach der organisationalen Identität wohl nicht in erster Linie eine selbstreflexive Frage ist (was mit dem Verweis auf die historischen Identitätskonzepte an mehreren Stellen suggeriert wurde), sondern um ein Management-Tool. Der Begriff „claimed“ gibt denn auch bereits ein klares Indiz, dass die Untersuchung von Albert / Whetten auch für Wissenschaftler und Praktiker im Bereich Marketing und Organisationskommunikation von höchstem Interesse sein dürfte. Wie wichtig diese Erkenntnis ist, wird sich im nächsten Schritt der Analyse zeigen.

---

35 ebd., 90

## 3.2. Balmer / van Riel 1997: Identität als Kapital

Der Text „Corporate identity: the concept, its measurement and management“ von Cees B.M. van Riel (Graduate School of Management, Erasmus-Universität Rotterdam) und John M.T. Balmer (Department of Marketing, University of Strathclyde Business School, Glasgow), der im Jahr 1997 im „European Journal of Marketing“ erschienen ist, wurde aus zwei Gründen für diese Diskursanalyse ausgewählt: Einerseits wird darin der Kerngedanke von Albert / Whetten aufgenommen und in einem breit abgestützten Definitions-Ansatz weiterentwickelt. Andererseits bietet der Text einen Überblick über den Stand der Diskussionen in der angewandten Managementliteratur und im Bereich Marketing Ende der Neunzigerjahre. Einleitend anzumerken ist, dass aus dem Artikel nicht hervorgeht, welchen akademischen Hintergrund Balmer / van Riel haben und dass die Autoren nicht von *Organizational Identity* sprechen, sondern von *Corporate Identity*. Zweiteres soll nicht als Problem betrachtet, sondern als Konsequenz einer Weiterentwicklung des Konzepts in einer anderen Disziplin gewürdigt werden – mit tiefgreifenden Folgen, wie sich zeigen wird.

### Die Wurzeln des Begriffs Corporate Identity und das Strathclyde Statement

Balmer / van Riel identifizieren die (interdisziplinären) Organisationswissenschaften neben dem Grafikdesign und der Organisationskommunikation als die dritte (und chronologisch betrachtet letzte) Disziplin, aus denen sich ihr Ansatz von *Corporate Identity* speist, wobei der Text „Organizational Identity“ von Albert / Whetten explizit erwähnt wird.<sup>36</sup> Balmer / van Riel plädieren durch das Paper hindurch für das Anerkennen und

<sup>36</sup> vgl. Balmer / van Riel 1997, 341

Weiterverfolgen eines multidisziplinären Ansatzes in der Forschung über organisationale Identität, wobei in der Literatur (um welche Literatur es sich handelt, wird nicht weiter ausgeführt) unterschiedliche Vorstellungen gegeben, was mit dem Begriff *Corporate Identity* gemeint ist. Die Autoren erwähnen aber das „Strathclyde Statement“<sup>37</sup>, der Versuch einer Definition aus dem Jahr 1995, der von einer Gruppe von Wissenschaftlern und Praktikern unternommen, formuliert und unterzeichnet wurde (Balmer und van Riel gehören selbst zu den Mitunterzeichnern) und im Rahmen dieser Analyse genau untersucht werden soll: Jeder der vier Absätze des Strathclyde Statements soll im Folgenden kurz diskutiert werden, um Ähnlichkeiten und Unterschiede zur Definition von Albert / Whetten zu identifizieren:

**1. Absatz: „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.“**

38

Bereits im ersten Absatz wird der Einfluss, oder zumindest die inhaltliche Nähe zum Ansatz von Albert / Whetten sichtbar: Den Begriff „individuality“ könnte man auch mit *essentiell* ersetzen, zudem zeigt sich in diesem Begriff die Nähe zu Identitätskonzepten von Personen. Das von Albert / Whetten eingeführte Attribut *unterscheidbar* erhält in dieser Definition ebenfalls eine zentrale Rolle („to differentiate“). Die Begriffe „ethos“, „aims“ und „values“ geben einen Hinweis darauf, aus welcher Substanz eine Organisation ihr Corporate

<sup>37</sup> ebd., 341

<sup>38</sup> ebd., 355

Identity-Statement formulieren kann. Etwas weiter hinten im Paper zählen Balmer / van Riel, gestützt auf andere Autoren, die historischen Wurzeln, die Persönlichkeit, die Strategie, das Verhalten der Mitarbeitenden, die Art und Weise der Kommunikation und die (visuellen) Symbole einer Organisation auf, welche die Identität einer Organisation konstituieren können.<sup>39</sup>

**2. Absatz: „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.“**

40

Was bei Albert / Whetten bereits angetönt wurde, wird hier nun explizit festgehalten: *Identität* (resp. *Corporate Identity*) kann gesteuert werden – und ist in diesem Kontext daher wohl nicht in erster Linie das Ergebnis eines Selbstfindungsprozesses. Im zweiten Satz wird mit den Begriffen „coherent“ und „consistent“ eine Parallele zum Attribut *kontinuierlich* gezogen, das Albert / Whetten neben *essentiell* und *unterscheidbar* als dritte Säule herausgearbeitet haben. Auch in diesem Abschnitt kommt die Personen-Analogie mit den Begriffen „ethos“ und „character“ sprachlich zum Ausdruck.

<sup>39</sup> ebd., 342  
<sup>40</sup> ebd., 355

**3. Absatz: „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. Corporate identity is a strategic issue.“**

41

Der Begriff „effectively managing“ macht deutlich: Corporate Identity ist nicht gottgegeben, sondern bedeutet strategische Arbeit, um bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Ziele können auch gegen innen gerichtet sein. Eine wirksame Corporate Identity-Strategie kann also auch ein Instrument sein, das die Identifizierung der Mitarbeitenden mit einer Organisation verstärkt, was wiederum zu mehr Produktivität führen kann. Zudem wird im dritten Absatz angetönt, was bei Albert / Whetten bereits zur Sprache kam: Corporate Identity wird (auch) dann angewendet, wenn andere Instrumente in einem Entscheidungsprozess versagen: Identität kann auf einer übergeordneten Ebene Orientierung und Sinn stiften.

**4. Absatz: „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.“**

42

<sup>41</sup> ebd., 355  
<sup>42</sup> ebd., 355

Im vierten Absatz wird erläutert, dass *Corporate Identity* viel weitreichender als Marketing und Branding ist und implizit und explizit in sämtliche Kommunikationsprozesse gegen innen und aussen fließt. An einer anderen Stelle im Paper von Balmer / van Riel kommt dies noch expliziter und in eigenen Worten der Autoren zur Sprache: „Establishing the desired corporate identity entails „positioning“ the entire company.“<sup>43</sup> Was sich über alle vier Absätze zwischen den Zeilen herauslesen lässt, ist der multidisziplinäre Ansatz aus Grafikdesign, Organisationskommunikation und Organisationswissenschaften, der zu dieser Definition von Corporate Identity beigetragen hat.

## Von der Organizational Identity zur Corporate Identity

Mit der Bewegung vom Begriff *Organizational Identity* zum Begriff *Corporate Identity*, mit der Bewegung von Albert / Whetten zu Balmer / van Riel lassen sich drei folgenreiche Veränderungen feststellen:

### 1. Veränderung des Kontexts

Mit der Verwendung des Begriffs *Corporate Identity* findet eine Kontextverschiebung statt: Beim Ansatz von Balmer / van Riel dienen die Organisationswissenschaften (auch: Organizational Behavior) nur noch als eine von drei Quellen. Die historischen Konzepte aus der Psychologie und Soziologie, die von Albert / Whetten zur Theoriebildung zur Hilfe genommen werden, werden nicht mehr eingeführt, fließen aber implizit in das Strathclyde Statement ein. Das zeigt sich einerseits an der Sprache („ethos“, „character“), andererseits am Inhalt der Definition, die sich in wesentlichen Punkten mit der Definition von Albert /

<sup>43</sup> ebd., 348

Whetten deckt. Das Ziel von Balmer / van Riel ist es aber nicht primär, den Begriff *Corporate Identity* zu definieren, sondern das dahinterstehende Konzept identifizierbar, steuerbar und damit kontrollierbar zu machen. Aufgrund des beschränkten Rahmens dieser Diskursanalyse wird nicht im Detail auf die einzelnen Instrumente eingegangen, welche Balmer / van Riel in ihrem Paper in diesem Kontext präsentieren, eine wichtige Botschaft aus der Lektüre ist aber, dass sich verschiedene Ansätze (Befragungen, ethnographische Annäherungen, Analyse der Organisationsgeschichte, Gesprächsrunden mit externer Moderation) miteinander kombinieren lassen und vielfältige Annäherungsmöglichkeiten an die Identität einer Organisation bieten.

### 2. Veränderung des Vokabulars

Waren die Formulierungen von Albert / Whetten in vielen Fällen noch unentschieden, suchend, nach Definitionen ringend, hält bei Balmer / van Riel ein Vokabular Einzug, das nicht zur Diskussion gestellt wird. Das zeigt sich beispielsweise in Begriffsbildungen wie „Corporate identity mangement (CIM)“<sup>44</sup> oder „Corporate identity programme (CIP)“<sup>45</sup>. Hier kommt zum Ausdruck, dass Identität etwas ist, was man selbst in die Hand nehmen und bewusst steuern kann. Der Begriff „Stakeholder“, der an verschiedenen Stellen verwendet wird, gibt einen klaren Hinweis darauf, dass diese kommunikativen Handlungen, die von Albert / Whetten erst mit dem Begriff „claimed“ angetönt wurden, nun klar definierbare Adressaten erhalten haben. Exemplarisch für die Identität als Entität, die es zu steuern gilt, stehen die Begriffe „actual“ und „desired“, mit denen Balmer / van Riel im Zusammenhang mit dem Begriff *Corporate Identity* operieren.<sup>46</sup> Die Autoren stellen in ihrem Paper diverse Modelle

<sup>44</sup> ebd., 341

<sup>45</sup> ebd., 348

<sup>46</sup> vgl. ebd., 341ff.

für die Identitätsfindung vor, die sie in die zwei Bereiche „determining the actual corporate Identity“<sup>47</sup> und „determining the desired characteristics of a corporate identity“<sup>48</sup> unterteilen. Daraus wird erkennbar, dass es laut den Autoren immer einen Ist-Zustand und einen Soll-Zustand geben muss. Oder um die Personen-Analogie herbeizuziehen: Man muss ständig an sich arbeiten, um seine Ziele zu erreichen – was in diesem Falle heisst: Man muss dafür sorgen, dass die Differenz zwischen dem Soll-Zustand und dem Ist-Zustand möglichst gering ist. Inwiefern diese zwei Prozesse „revealing“<sup>49</sup> (als eher explorative Praxis) und „determining“<sup>50</sup> (als strategische Setzung) allerdings in der Praxis zusammenspielen (können), wird von Balmer / van Riel nicht deutlich gemacht.

### 3. Veränderung des Zwecks

Aus dem veränderten Kontext und aus dem Einzug eines anderen Vokabulars kommt man schliesslich zur dritten Veränderung im Vergleich zum Ansatz von Albert / Whetten: Corporate Identity ist nicht länger wie bei Albert / Whetten eine (zumindest teilweise) „self-reflective question“<sup>51</sup>, sondern ist „one of an organization’s most important assets“.<sup>52</sup> Oder um es umgekehrt auszudrücken: Identität ist etwas, was auch scheitern kann, wenn sie schlecht gehandhabt wird.<sup>53</sup>

47 ebd., 342

48 ebd., 348

49 ebd., 342

50 ebd., 348

51 Albert / Whetten 1985, 90

52 Balmer / van Riel 1997, 351

53 vgl. ebd., 349

## Identität als leere Hülle

War das eingeführte Identitätskonzept von Albert / Whetten in vielen Punkte noch vage, führen Balmer / van Riel nun diverse Mess- und Managementinstrumente ein, wie *Identität*, resp. *Corporate Identity* in der Praxis als Instrument eingesetzt werden kann. Was von Albert / Whetten eingefordert wurde, die Entwicklung von Frameworks für die Handhabung von Identität in Organisationen, scheint zwölf Jahre später in verschiedenen Facetten vorhanden zu sein. Damit wird die Diskussion über organisationale Identität vorangetrieben, gleichzeitig wird der Identitätsbegriff aber gewissermassen ausgehöhlt und vielleicht könnte man sogar sagen: Zweckentfremdet. Identität ist hier nur noch ein Mittel zum Zweck.

Diese Entwicklung war bei Albert / Whetten bereits erkennbar, wird hier aber explizit. Beispielhaft zum Ausdruck kommt das etwa im sogenannten „Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT)“<sup>54</sup>: Die Annahme ist, dass das Verhalten der Mitarbeitenden sich direkt auf die Corporate Identity und das Image einer Organisation auswirkt. Der ROIT bietet dem Management ein Instrument, die Identifikation eines Mitarbeitenden mit den Werten und Zielen der Organisation mithilfe von 225 Fragen zu messen: „Applying the ROIT survey enables management to detect “weak spots” [...] in the organization, creating or avoiding a supportive attitude towards the company as a whole (e.g. IBM worldwide) or predominantly towards only the part of the company in which they are operating (e.g. IBM France, sales department, etc).“<sup>55</sup> Identität dient hier also (auch) als Kontroll- und Machtinstrument, und hat wenig mit den ursprünglichen Konzepten aus der Psychologie und aus dem symbolischen Interaktionismus gemein, auf welche Albert / Whetten bei der Bildung ihrer Definition an verschiedener Stelle hinweisen.

54 vgl., 345

55 vgl., 348

### Ich bin ein anderer – wenn es die Situation erfordert

Die Entwicklung der Identität vom Selbstzweck zum Mittel zum Zweck kommt zusätzlich in einem Prozessdiagramm deutlich zum Ausdruck, auf dem man exemplarisch sieht, wie Balmer / van Riel die Organisationsstrategie vor und nicht etwa nach der Corporate Identity (respektive dem „CI-mix“) ansiedeln.<sup>56</sup> Was das Prozessdiagramm weiter aufzeigt: Dass es Kräfte gibt, die von aussen auf die Organisation und auf deren Identität einwirken, ohne dass dieses Wechselspiel im Bezug auf die Identitätsbildung schlüssig diskutiert oder wie bei Albert / Whetten als wechselseitiger Prozess beschrieben wird. Auch wenn Balmer / van Riel mit ihrem Paper „Corporate identity: the concept, its measurement and management“ wenig selbst erarbeitetes Wissen beigetragen haben und es sich in erster Linie um einen Überblick der Diskussionen in Bezug auf den Begriff *Corporate Identity* in Theorie und Praxis in Marketing und Management handelt, ist der Text in vieler Hinsicht aufschlussreich: Identität ist hier nicht mehr länger, wie in der Einleitung vom Brockhaus Wahrig abgeleitet, „derselbe“ oder „dasselbe“<sup>57</sup>, Identität kann auch ein anderer sein – wenn dies auch im Idealfall ein artverwandter ist. Und dies, so ist zumindest anzunehmen, hat tiefgreifende Konsequenzen im Umgang mit dem Identitätsbegriff in Organisationen (insbesondere in den Bereichen Marketing und Management), sofern sich diese Haltung durchsetzen kann in Theorie und Praxis.

<sup>56</sup> vgl. Abb. 2  
<sup>57</sup> o.A. 1981, 703

### 3.3. Corley / Gioia / Schultz 2000: Anpassungsfähigkeit als Kernkompetenz in einer komplexen Welt

#### Angriff auf den Konsens

Fünfehn Jahre nachdem Albert / Whetten mit ihrer Definition den interdisziplinär geführten wissenschaftlichen Diskurs über *organisational Identity* lanciert haben, wird diese Definition im Jahr 2000 grundlegend in Frage gestellt: Die AutorInnen Dennis A. Gioia, Majken Schultz und Kevin G. Corley, die ihre Wurzeln alle im Bereich Organizational Behavior haben, greifen in ihrem Text „Organizational Identity, Image and Adaptive Instability“, der im „Academy of Management Review“ erschienen ist, die Kernbotschaft von Albert / Whetten an – und erklären sie als überholt. Sie würdigen den Ansatz von Albert / Whetten in ihrem Paper zwar als Grundlagenarbeit und halten fest, dass sich die drei Kernattribute *essentiell*, *unterscheidbar* und *kontinuierlich* im wissenschaftlichen Diskurs als „taken-for-granted“<sup>58</sup> herausgestellt haben. Sie führen jedoch das Konzept der *adaptiven Instabilität* in den Diskurs ein, das in vielen Punkten dem Konzept von Albert / Whetten diametral entgegengesetzt ist – und tun dies in einem relativ selbstbewussten Tonfall (auffallend diesbezüglich ist etwa die Wiederholung der Formulierung „we need to“, die im Text acht Mal auftaucht). Damit greifen die drei AutorInnen nicht nur Albert / Whetten an, sondern gewissermassen eine ganze Generation von Wissenschaftlern, die sich seit dem Jahr 1985 mit dem Konzept von Albert / Whetten und mit dem Begriff der organisationalen Identität auseinandergesetzt haben:

<sup>58</sup> Corley / Gioia / Schultz 2000, 63

**„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.“**

59

Es wird sich im Verlaufe dieser Analyse zeigen, dass Corley / Gioia / Schultz mit ihrem Ansatz der *adaptiven Instabilität* vor allem die Attribute *essentiell* und *kontinuierlich* in Frage stellen und alternativ zwei neue Zustände (*dynamisch* und *instabil*) in den Diskurs einführen werden. Grundannahme für diesen Umkehrschluss ist, dass sich Image und organisationale Identität gegenseitig viel stärker beeinflussen und dass diese Beziehung komplexer ist, als bisher angenommen.

## Innen ist aussen ist innen

*Organisationale Identität* ergibt sich durch das Zusammenspiel zwischen der Innensicht und dem Image einer Organisation – Identität ist in der Essenz kein statisches Ding, sondern eine soziale Konstruktion, die durch Handlungspraktiken innerhalb und ausserhalb einer Organisation ständig revidiert und verändert wird. Für diesen Schluss bedienen sich Corley / Gioia / Schultz bei den gleichen Konzepten aus der Psychologie und dem symbolischen Interaktionismus, welche bereits Albert / Whetten im Zusammenhang mit ihrer Definition er-

59 ebd., 64

wähnt haben („Human nature and the social order“ von C.H. Cooley (1902/1922) und „The principles of psychology“ von W. James (1918/1890)<sup>60</sup>. Was Albert / Whetten in ihrem Text lediglich impliziert haben, wird von Corley / Gioia / Schultz nun deutlich gemacht: Ohne (kontinuierliche) Interaktion zwischen innen und aussen gibt es keine *organisationale Identität*<sup>61</sup>. Das bedeutet auch: Dem Aussen, mit dem eine Interaktion stattfindet, kommt bei der Identitätskonstitution von Organisationen (und nicht nur von Personen) eine zentrale Bedeutung zu. Was in diesem Text nun allerdings weitgehend verschwindet, sind das Personen-Vokabular und die Personen-Analogien. Einziges Überbleibsel ist der Begriff „character“, der an verschiedenen Stellen auftaucht (etwa: der Charakter einer Organisation / eine Organisation charakterisieren).

## Image als vieldeutiger Begriff

Die Rolle des Aussen, mit dem eine Organisation in Interaktion tritt, kommt bei Corley / Gioia / Schultz dem Image zu. Dieser Begriff ist (er)klärungsbedürftig: Laut den AutorInnen verstehen verschiedene Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen zu verschiedenen Zeiten etwas anderes darunter. Im Wesentlichen lässt sich in der Diskussion unter Organisationswissenschaftlern folgende Unterscheidung machen: Das Image als Vermutung von Mitgliedern, wie die Organisation von aussen wahrgenommen wird versus die tatsächliche Wahrnehmung von aussen.<sup>62</sup> In den Disziplinen Marketing und PR erhält der Begriff *Image* laut den AutorInnen nochmals eine andere Dimension: In Bezugnahme auf verschiedene Autoren, namentlich auch auf Balmer / van Riel 1997, schreiben Corley / Gioia / Schultz, dass in diesen Bereichen nicht von Image, sondern von *Corporate Identity* gesprochen wird, was als eine Form von

60 vgl. ebd., 70ff.

61 vgl. ebd. 65ff.

62 vgl. ebd., 65ff.

behauptetem (wünschbarem) Image betrachtet werden kann – und sowohl für interne wie auch externe Stakeholder von Bedeutung ist.<sup>63</sup> Hier lässt sich nun eine Parallele zum Begriff *desired Identity* ziehen, der sich von *actual Identity* unterscheidet und im Zusammenhang mit dem Paper von Balmer / van Riel diskutiert wurde. Corley / Gioia / Schultz fassen die teilweise widersprüchlichen Interpretationen des Begriffs *Image* in einer Tabelle<sup>64</sup> zusammen und kommen zum Schluss, dass der Begriff *Image* nicht nur vermutete und tatsächliche Fremdwahrnehmungen beinhaltet, sondern dass diese Wahrnehmungen einerseits bewusst geschaffen (hier wird jeweils der Begriff „projected image“<sup>65</sup> verwendet) werden und andererseits tatsächlich erfahren werden können. Hier scheint sich also eine ähnliche Diskrepanz zu öffnen wie beim Begriff der *organisationalen Identität*, die sich sowohl als „self-reflective question“<sup>66</sup> wie auch als Management-Instrument (siehe Ansatz von Balmer / van Riel) interpretieren lässt.

## Die folgenreiche Wechselwirkung zwischen Identität und Image

*Image* wird von den AutorInnen als Kraft beschrieben, welche die Identität einer Organisation nicht nur beeinflusst, sondern diese geradezu destabilisieren kann.<sup>67</sup> Im Rückgriff auf den Soziologen Charles Cooley, den bereits Albert / Whetten für die Bildung ihrer Definition ins Spiel gebracht haben, argumentieren die AutorInnen, dass es die Aufgabe einer Organisation und ihrer Mitglieder ist, die Eigenwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung ständig miteinander zu vergleichen. Falls diese zwei Wahrnehmungen deckungsgleich sind, ergibt sich für eine

63 vgl. ebd., 66

64 vgl. Abb. 3

65 Corley / Gioia / Schultz 2000, 66

66 Albert / Whetten 1985, 90

67 vgl. Corley / Gioia / Schultz 2000, 68

Organisation kein Handlungsbedarf. Sollten diese Bilder aber divergieren, führen die AutorInnen dafür zwei Handlungsoptionen ein: Entweder man überdenkt die eigene Wahrnehmung, oder man versucht, die Aussenwahrnehmung zu beeinflussen. Dies zeigen die AutorInnen in einem selbst entwickelten Diagramm detailliert auf, das sie „Process Model of Identity-Image Interdependence“<sup>68</sup> nennen.

An dieser Stelle lassen sich zwei Parallelen zu bereits diskutierten Ansätzen ziehen: Erstens haben bereits Albert / Whetten das mögliche Auseinanderdriften von eigener und fremder Wahrnehmung einer Organisation als problematisch, als Angriff auf die „Gesundheit“ („health“<sup>69</sup>) einer Organisation betrachtet. Zweitens ergibt sich hier eine deutliche Parallele zur Definition aus dem Brockhaus Wahrig, welche in der Einleitung dieser Diskursanalyse zitiert wurde. Zusammenfassend kann also festgestellt werden: Wenn die Identität nicht mehr „derselbe“ resp. „dasselbe“<sup>70</sup> ist, die völlige Übereinstimmung einer Person oder Sache mit dem, was sie ist oder als was sie bezeichnet wird nicht mehr gewährleistet ist, entsteht für eine Organisation Handlungsbedarf. Auffallend ist, dass Corley / Gioia / Schultz für die zweite Handlungsoption (Aussenwahrnehmung beeinflussen) die Formulierung „attempting to manipulate outsider perceptions“<sup>71</sup> verwenden. Die AutorInnen gehen hier also einen Schritt weiter als Balmer / van Riel, die noch von „establishing the desired corporate identity“<sup>72</sup> als strategische Massnahme gesprochen haben. Weshalb Organisationen jedoch vorsichtig sein sollten mit Identitätsbehauptungen, welche unter Umständen von der tatsächlichen Aussenwahrnehmung abweichen, lässt sich aus folgender Zusammenfassung des reziproken Prozesses zwischen Identität und Image von Corley / Gioia / Schultz herauslesen:

68 vgl. ebd., 69

69 Albert / Whetten 1985, 94

70 o.A. 1981, 703

71 Corley / Gioia / Schultz 2000, 70

72 Balmer / van Riel 1997, 348

**„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.“**

73

Behauptete Identität (oder was Albert / Whetten als „claimed“<sup>74</sup> bezeichnet haben) wirkt sich also immer auch auf die tatsächliche eigene Identität aus: Der Selbstdefinition, resp. Selbstbehauptung einer Organisation sind also gewissermassen Grenzen gesetzt, weil die Bilder gegen aussen auch immer gegen innen wirken: Der Bumerang, egal in welche Richtung man ihn wirft, kommt immer zurück.

## **Zwei alternative Perspektiven, welche zuzätzlich für Identitäten als dynamische Konstrukte sprechen**

Zusätzlich unterfüttert wird die These des reziproken Verhältnisses zwischen Identität und Image durch zwei alternative Perspektiven, welche von den AutorInnen als Denkfiguren eingeführt werden, in ihrer Absolutheit und Radikalität allerdings als brauchbare Ansätze verworfen werden – und im Rahmen dieser Analyse nur kurz skizziert werden können.

73 Corley / Gioia / Schultz 200, 70

74 Albert / Whetten 1985, 90

Die eine Perspektive führen die AutorInnen unter dem Begriff „Revisionist History“<sup>75</sup> ein. Aus diesem Blickwinkel kann die Geschichte einer Organisation von Organisationsmitgliedern im Allgemeinen und vom Kader im Speziellen zu verschiedenen Zeiten für verschiedene Zwecke (etwa in einem Veränderungsprozess) unterschiedlich (re)interpretiert werden. Was also einmal als Wurzel, als Fundament einer Organisation und ihrer Aktivitäten betrachtet wurde, kann marginalisiert oder noch bewusster in den Fokus gerückt werden. Durch diese Brille werden die Identität und deren Wurzeln zu etwas beinahe beliebig (ver)formbarem, worin sich allerdings wiederum eine Parallele erkennen lässt zum Ansatz von Balmer / van Riel und sogar Albert / Whetten, wo der Kern einer Identität als etwas beschrieben wird, das sich – je nach verfolgtem Ziel – verändern kann.

Die zweite alternative Sichtweise, welche die AutorInnen als „postmodern perspective“<sup>76</sup> einführen, führt die AutorInnen zur Einsicht, dass das Image die Identität einer Organisation nicht nur beeinflusst, sondern geradezu dominiert:

**„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.“**

77

75 Corley / Gioia / Schultz 2000, 70

76 ebd., 72

77 ebd., 72

Die AutorInnen weisen beide Positionen als zu extrem zurück und relativieren sie unter dem programmatischen Zwischentitel „Is It Really All Just Image?“.<sup>78</sup> Sie legen Wert auf die Feststellung, dass sich Identität und Image gegenseitig beeinflussen, aber dass das Image die Identität nicht etwa vollständig auflöst und zur Illusion wird, wie es eine postmoderne Betrachtungsweise suggeriert. Durch das reziproke Verhältnis ist nicht nur die organisationale Identität sondern auch das Image als dynamisches, fragiles Konstrukt zu begreifen.

## Adaptive Instabilität – ein konstruktives Paradox

Corley / Gioia / Schultz plädieren dafür, Identität nicht länger als Momentaufnahme oder als Ding zu betrachten, sondern als Prozess, der in kommunikativem Handeln begründet ist:

**„[...] Organizational identity as a negotiated, interactive, reflexive concept that, at its essence, amounts to an organizational work-in-progress.“**

79

Diese Definition steht im Kontrast zum Konzept der Corporate Identity, welche etwa im Strathclyde Statement festgehalten wurde und davon ausgeht, dass Identität in einem strategischen Prozess gebildet und gemessen werden kann, um die interne und externe Selbstrepräsentation im Hinblick auf konkrete Ziele zu verbessern. Obwohl zwischen den Begriffen *organisationale Identität* und *Corporate Identity* klar zu unterscheiden ist (was Corley / Gioia / Schultz in ihrem Paper auch tun), hat das

78 ebd., 73  
79 ebd., 76

Verständnis der AutorInnen von *organisationaler Identität* auch für Praktiker im Bereich PR und Marketing tiefgreifende Konsequenzen: Wer Identität als fragiles und dynamisches Konstrukt anerkennt, ist besser gewappnet für die Herausforderungen in einer komplexen Welt – und kann besser auf Veränderungen in der Umwelt einer Organisation reagieren. Für Praktiker ergibt sich daraus einen herausfordernder Balanceakt:

**„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.“**

80

Jede Organisation muss (wohl) selbst ergründen, wie sie mit diesem Paradox produktiv umgeht. Für Organisationen, die sich in Veränderungsprozessen befinden, so Corley / Gioia / Schultz, kann eine Destabilisierung der Identität fruchtbar sein, wenn gleichzeitig klar ist, wer man denn eigentlich sein möchte in Zukunft. Nicht die Frage „Wer sind wir eigentlich?“ steht hier also im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Frage „Wer möchten wir künftig sein?“<sup>81</sup> Trotz dieses dynamischen Ansatzes scheint für die AutorInnen klar zu sein, dass es immer auch einen Kern gibt, der gegen aussen unverändert bleibt, wenn auch die Bedeutung, was dieser Kern ist und wofür er steht, sich über die Zeit verändern kann:

80 ebd., 78  
81 vgl. ebd., 68

**„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.“**

82

Bemerkenswert bei dieser Aussage ist, dass Corley / Gioia / Schultz den Begriff „continuity“ mit einer anderen Bedeutung füllen, als dies Albert / Whetten getan haben. *Kontinuität* heisst hier nicht länger: Alles muss bis ans Ende der Tage immer gleich bleiben, und dieser Zustand muss mit allen Mitteln verteidigt werden. Sondern *Kontinuität* bedeutet: Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben, wer man ist“.

## **Eine Interpretation mit weitreichenden Folgen für Theorie und Praxis**

Corley / Gioia / Schultz stellen die Welt auf den Kopf: Identität wird nicht länger als der Fels in der Brandung betrachtet, sondern eher als Segelschiff, das sich den Wind zunutze macht, um vorwärts zu kommen. Identität ist dabei nicht primär ein Instrument, wie dies Albert / Whetten und Balmer / van Riel sug-

82 Corley / Gioia / Schultz 2000, 65

geriert haben, sondern vielmehr eine Art und Weise, wie man sich gegenüber der Aussenwelt verhält und mit ihr in Interaktion tritt. Identität wird bei Corley / Gioia / Schultz nicht länger zweckentfremdet, sondern wird als das gesehen was sie wohl tatsächlich ist und was sie leisten kann – bei aller Komplexität und Fragilität, welche diese Perspektive mit sich bringt. Das macht das Nachdenken über Identität im organisationalen Kontext herausfordernder, nicht nur in der theoretischen Konzeption, sondern auch in der praktischen Arbeit – sehr wahrscheinlich aber auch interessanter und etwas weniger verklärt.

Bemerkenswert ist, dass sich Corley / Gioia / Schultz für die Bildung ihrer Argumentation auf die gleichen Quellen stützen wie bereits Albert / Whetten – daraus aber einen anderen Schluss ziehen oder zumindest der Identitätsbildung als interaktiver Prozess eine viel grössere Beachtung schenken. Dass das Aussehen, das Image in der Konzeption von Albert / Whetten erst eine marginale Rolle gespielt hat, ist vielleicht nicht primär als Verfehlung der Autoren zu betrachten, sondern lässt sich wohl auch durch einen Blick auf die Zeitachse erklären: Einerseits waren diverse Schriften, die dem Postmodernismus zuzuschreiben sind und auf diese sich Corley / Gioia / Schultz beziehen im Jahr 1985 noch nicht publiziert, beispielsweise Baudrillards „Simulacra and Simulation“. Andererseits – und das ist in diesem Zusammenhang wohl von grösserer Bedeutung – gab es im Jahr 1985 auch noch keinen Fall Brent Spar, der von den AutorInnen für den Aufstieg der Bedeutung des Images im Bezug auf die Identität einer Organisation immer wieder erwähnt wird und in der PR-Literatur mittlerweile als klassische Case-Study zur Krisenkommunikation eingegangen ist.

## 4. Fazit und Ausblick: Wir sind Viele

Diese Diskursanalyse, die ihrer Natur nach im Rückgriff auf Keller 2011 am ehesten als „wissenssoziologisch“<sup>83</sup> bezeichnet werden kann, hat sich mit dem Identitätsbegriff in und für Organisationen auseinandergesetzt. Die Beschaffung des Textkorpus ermöglichte einen Einblick in verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, den Bezug sowohl auf theoretische wie auch auf praktische Fragestellungen, sowie einen groben historischen Abriss, wie sich der Identitätsbegriff zwischen dem Jahr 1985 und 2000 entwickelt hat. Der Textkorpus musste aufgrund der Rahmenbedingungen dieser Theoriearbeit mit nur drei untersuchten Texten sehr knapp gehalten werden. Es kann sicherlich nicht behauptet werden, dass damit ein Diskurs vollumfänglich untersucht wurde. Vielmehr wurden drei prominente Positionen daraus näher betrachtet und miteinander in Beziehung gebracht. Es wurde aber Wert darauf gelegt, mit der betreffenden Auswahl bedeutende „Prozesse der sozialen Konstruktion, Objektivation, Kommunikation und Legitimation von Sinn- d.h. Deutungs- und Handlungsstrukturen auf der Ebene von Institutionen, Organisationen bzw. sozialen (kollektiven) Akteuren zu rekonstruieren und die gesellschaftlichen Wirkungen dieser Prozesse zu analysieren.“<sup>84</sup> Die wichtigsten Erkenntnisse sollen in fünf kurzen Thesen festgehalten werden:

1. Verschiedene Akteure kommen in verschiedenen Disziplinen zu verschiedenen Zeiten zu verschiedenen Schlussfolgerungen, was Identität im Organisationskontext bedeutet. Im Kern der Debatte steht folgende Grundsatzfrage: Wird Identität als ein «Ding» betrachtet, das sich formen lässt, oder ist Identität im Kern ein Prozess, der sich durch die Interaktion mit der Außenwelt ergibt?

<sup>83</sup> vgl. Keller 2011, 58  
<sup>84</sup> ebd., 59

2. Die Frage nach der organisationalen Identität ist daher (auch) eine Frage nach der Verortung in der Welt. Auf die sich daraus ergebende Sinnfrage und die damit verbundenen Implikationen für den Umgang mit dem Identitätsbegriff in und für Organisationen muss jeder Theoretiker und jeder Praktiker eine eigene, gut begründete Antwort finden. Im Zentrum der Auseinandersetzung steht die Frage, ob Identität eine selbstreflexive Frage ist, oder ein Mittel, um strategische Ziele zu erreichen.

3. Das Konzept der adaptiven Instabilität, welches von Corley / Gioia / Schultz in den Diskurs eingeführt wurde, bietet Theoretikern und Praktikern eine neue Möglichkeit, über organisationale Identität nachzudenken. Die Implikationen für die Praxis sind nicht zu unterschätzen: Damit wird ein Modell präsentiert, das schwerer fassbar ist und bei der praktischen Umsetzung nicht weniger Fragen aufwirft als herkömmliche Corporate Identity-Modelle. Gleichwohl ist es ein Modell, das der Komplexität der modernen Welt wohl besser gerecht wird: Der Komplexität von Organisationen, der Komplexität der Umwelt, mit der sich Organisationen in Interaktion befinden und der Komplexität des öffentlichen Meinungsbildungsprozesses. Wichtig scheint die Annahme, dass eine dynamische Auffassung von organisationaler Identität nicht ausschließt, dass ein Kern einer Identität existiert. Aber dass es bedeutet, dass über diesen Kern auf eine andere Art und Weise nachgedacht werden muss.

4. Für Praktiker gilt es, aus den untersuchten Positionen und den aufgeworfenen Fragen einen pragmatischen, interdisziplinären Ansatz zu entwickeln, der sich für die Erreichung der eigenen Ziele produktiv einsetzen lässt.

5. Die Art und Weise, wie über Identität nachgedacht wird, sei es diejenige eines Individuums oder einer Organisation, wird immer auch davon geprägt, in welcher Zeit und in welchem Kontext die Identitätsfrage gestellt wird – sei dies in einem theoretischen oder in einem praktischen Kontext.

## Eine diskursive Verortung der divergierenden Identitätsbegriffe

Um über die fünfte These vertieft nachzudenken, soll der Text „Die Frage nach der kulturellen Identität“ des englischen Soziologen Stuart Hall zu Hilfe genommen werden, der ursprünglich im Jahr 1992 erschienen ist. In diesem Rahmen wird jedoch auf die deutsche Übersetzung aus dem Jahr 1994 Bezug genommen. Hall zeichnet darin die historische Entwicklung des modernen Subjekts nach und identifiziert drei sehr unterschiedliche Schlüsselkonzepte, die dafür von Bedeutung waren: Das Konzept des Subjekts der Aufklärung (auf dieses im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden kann), des soziologischen Subjekts und des postmodernen Subjekts.<sup>85</sup> Hall sympathisiert mit der These verschiedener Autoren, dass sich das moderne Subjekt in einer „Krise der Identität“ resp. einer „Krise der Identitäten“<sup>86</sup> befindet, die auf einer tiefgreifenden Veränderung der Gesellschaft basiert, welche man etwas vereinfacht unter dem Begriff *Postmoderne* subsumieren kann. Postmoderne Identitäten werden von Hall einleitend und explizit vereinfachend mit den Attributen „dezentriert“, „zerstreut“ und „fragmentiert“, charakterisiert, die Krise selbst fasst er als „Verlust einer stabilen Selbstwahrnehmung“ zusammen.<sup>87</sup>

### Die Parallelen zwischen Individuen und Organisationen

Obwohl Hall in diesem einführenden, verschiedene Positionen miteinander vergleichenden Text Entwicklungen aufzeigt, die primär auf das Individuum zutreffen, lässt sich eine wichtige Parallele zur Entwicklung des Begriffs *organisationaler Identität* ziehen. Angeregt wurde diese Transferpraxis von den Autoren Albert / Whetten sowie Corley / Gioia /Schultz, welche an

<sup>85</sup> vgl. Hall 1994, 181ff.

<sup>86</sup> ebd., 180

<sup>87</sup> vgl. ebd., 180ff.

verschiedener Stelle Personen mit Organisationen resp. Organisationen mit Personen in Verbindung gebracht haben.

Das Konzept des soziologischen Subjekts geht laut Hall davon aus (mit Bezug auf G.H. Mead, G.C. Cooley und den symbolischen Interaktionismus), dass sich Identität im Austausch zwischen dem Individuum und der Gesellschaft konstituiert und modifiziert wird.<sup>88</sup> Der Prozess der Identifikation, der auf diesem interaktiven Austausch basiert, und der in einer sehr ähnlichen Form von Albert / Whetten in den Diskurs über den Begriff *organisationaler Identität* getragen wurde, nennt Hall allerdings gleichzeitig die Grundbedingung für das Entstehen des postmodernen Subjekts, welches das soziologische Subjekt gewissermassen ablöst und ohne eine gesicherte, wesentliche oder anhaltende Identität auskommen muss:

**„Identität wird ein bewegliches Fest.“**

89

Die gleiche Bewegung, die Hall vom soziologischen Subjekt zum postmodernen Subjekt aufzeigt, lässt sich in der Entwicklung des Konzepts *organisationaler Identität* von Albert / Whetten zu Corley / Gioia / Schultz feststellen: Was einst als stabil betrachtet wurde, gerät in Bewegung. Halls Ausführungen erscheinen in diesem Zusammenhang als komplementär zum Ansatz von Corley / Gioia / Schultz. Folgt man Halls Ausführungen, dann wird klar, dass die postmodernen Strömungen für das Konzept von Corley / Gioia / Schultz als zentral betrachtet werden können, auch wenn die AutorInnen diesen Zusammenhang nur angetönt haben und postmoderne Strömungen lediglich als alternative Perspektive eingeführt haben, die in ihrer Absolutheit abzulehnen seien.

<sup>88</sup> vgl. ebd., 182

<sup>89</sup> ebd., 182

## Implikationen für die Praxis: Organisationskommunikation in Kulturinstitutionen zwischen Marketing und Sinnstiftung

Folgt man Stuart Halls Ausführungen zum postmodernen Subjekt, so scheint ein Zurück zum soziologischen Subjekt, ein Zurück in die Komfortzone keine Option zu sein – es würde bedeuten, die Zeichen der Zeit zu ignorieren. Stellt sich also die Frage, wie mit diesem „beweglichen Fest“, das die Identität unter dieser Prämisse nun einmal darstellt, produktiv umgegangen werden kann. Für das Individuum hat Hall in dieser Hinsicht eine schwer verdauliche Nachricht:

**„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).“**

90

Wie lässt sich diese Schlussfolgerung auf Organisationen übertragen, in diesem Fall auf das Stapferhaus Lenzburg, das sich mit dem Projekt «Haus der Gegenwart» in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess befindet? Welche Strategie erscheint hier angemessener für die Organisationskommunikation: Die Arbeit mit einem Corporate Identity-Konzept, wie es Balmer / van Riel erläutert haben, wo die Identität der Erreichung der angestrebten Ziele untergeordnet wird? Oder der Ansatz der *adaptiven Instabilität*, der im Kern einem andauernden Identifikationsprozess zwischen Innen und Aussen gleichkommt und als Reaktion auf die grossen Umwerfungen der letzten Jahrzehnte gelesen werden kann – und die Fragilität als Chance begreift?

90 ebd., 183

## Das Stapferhaus Lenzburg als Spiegel der Zeit

Nicht nur in den Diskussionen über den Identitätsbegriff für Individuen und Organisationen, sondern auch im Wesen des Stapferhauses Lenzburg spiegelt sich der Zeitgeist: Das Haus wurde 1960 gegründet. Die Absicht: „Die Errichtung und der Betrieb einer aargauischen und schweizerischen Stätte der menschlichen Begegnung und der geistigen Auseinandersetzung.“<sup>91</sup> Verschiedene gesellschaftliche Akteure diskutierten hinter verschlossenen Türen auf Schloss Lenzburg über die grossen Fragen ihrer Zeit. In den Neunzigerjahren erschien eine Diskussion hinter verschlossenen Türen nicht mehr zeitgemäss – und nicht mehr haltbar. Der neugewählte Stapferhaus-Leiter Hans Ulrich Glarner hatte den Auftrag, das Haus für ein breites Publikum zu öffnen: „In den Sechzigerjahren war in der Schweizer Öffentlichkeit immer noch die Mentalität des Kalten Kriegs vorherrschend. [...] Aber in den Siebziger- und Achtzigerjahren wurde diese Mentalität stark aufgeweicht und auf einmal gab es neue Formen, kontrovers zu diskutieren – und dies auch öffentlich zu tun.“<sup>92</sup>

Das Haus verlagerte seine Tätigkeit vom Schlosshügel hinunter in die Stadt, um gemeinsam mit einem breiten Publikum in Themenausstellungen über die grossen Fragen der Gegenwart nachzudenken. Als Dialogplattform diente in den letzten Jahren ein altes Zeughaus, das sich über die Jahre von einem Provisorium in ein Providurium verwandelt hat. Doch die Stätte kommt mit der Professionalisierung und dem Wachstum des Hauses und den damit verbundenen Ansprüchen des Publikums an seine Grenzen: Die Stiftung plant mit dem Projekt «Haus der Gegenwart», Büroräumlichkeiten und Ausstellungsräumlichkeiten in Zukunft unter einem Dach in einem «Haus der Gegenwart» an attraktiver Lage zu vereinen. Das Haus soll voraussichtlich im Jahr 2018 in Lenzburg in Bahnhofsnähe eröffnet werden.

91 vgl. Stapferhaus Lenzburg 2014

92 vgl. das Gespräch mit Hans Ulrich Glarner auf Seite 218

## Was wird verkauft, wenn Kultur verkauft wird?

Beim Verfassen strategischer Papiere im Hinblick auf das «Haus der Gegenwart» hat sich eine Aussage der Leiterin des Hauses in das Bewusstsein gebrannt, die immer dann wiederholt wurde, wenn die strategische Selbstbeschreibung ihrem Empfinden nach als zu glatt, zu behauptend, zu marktschreierisch ausgefallen ist: „Wir sind doch keine Seifenfabrik.“ Identität kann in einer Kulturinstitution wohl nicht in erster Linie ein Verkaufsinstrument sein, wie es die Corporate Identity-Literatur, etwa der Ansatz von Balmer / van Riel, suggeriert. Das Stapferhaus Lenzburg operiert als Kulturinstitution, die sich wesentlich durch Gelder von der öffentlichen Hand und von privaten Stiftungen finanziert wird, nicht primär nach einer ökonomischen Logik sondern setzt sich zum Ziel, mit Ausstellungen Räume zu schaffen zur Auseinandersetzung mit Gegenwartsfragen.<sup>93</sup> Die Logik der Organisation folgt also wohl eher dem Imperativ *Sinn stiften!* Als dem Imperativ *Verkaufen!* Unter dieser Prämisse scheint die Frage, mit welcher Auffassung organisationaler Identität eine Kulturinstitution wie das Stapferhaus Lenzburg gegen innen und aussen operieren soll, zentral. Und sie drängt sich besonders im momentanen Veränderungsprozess auf – denn hier haben sowohl Albert / Whetten wie auch Stuart Hall (mit Bezug auf den Kulturkritiker Kobena Mercer)<sup>94</sup> Recht – weil die Identitätsfrage unter normalen Umständen als beantwortet, als selbstverständlich betrachtet wird.

## Sinn(voll) verkaufen

Doch auch eine Kulturinstitution – hier zeigen sich wiederum die Zeichen der Zeit – muss am Ende des Tages verkaufen. Kein Kanton, keine Stiftung unterstützt im Jahr 2015 eine Kultur, die vor leeren Rängen stattfindet. Daher kann die Identitätsfrage auch für eine Kulturinstitution niemals nur eine selbstreflexi-

<sup>93</sup> vgl. Stapferhaus Lenzburg 2015

<sup>94</sup> vgl. Hall 1994, 181

ve Frage sein, sondern vielmehr die Basis sämtlicher Prozesse, von denen viele in der einen oder anderen Form öffentlichkeitswirksam werden. Vielleicht sind Kulturorganisationen in einem verschärften Angebotswettbewerb, der vor einigen Jahren unter dem Begriff „Kulturinfarkt“<sup>95</sup> in die mediale Diskussion über Kulturförderung eingeführt wurde, sogar gezwungen, in der Kommunikationsarbeit eine „Erzählung unseres Ich“ zu konstruieren, wie Stuart Hall dies im Blick auf Individuen nennt – und gleichzeitig als Illusion entlarvt.<sup>96</sup> Selbstbehauptung also nicht trotz postmoderner Strömungen, sondern gerade wegen postmoderner Strömungen: Man könnte in Bezugnahme auf Stuart Hall argumentieren, dass eine Gegenwart, die fragil, in Bewegung und schwer zu fassen ist, Kulturinstitutionen braucht, die durch einen einheitlichen, konstanten Auftritt gegen aussen auftreten. Die Kulturinstitution als Fels in der Brandung oder als kultureller „Leuchtturm“<sup>97</sup>, um einen Begriff zu verwenden, der im Kanton Aargau im Zusammenhang mit dem Stapferhaus in der medialen Berichterstattung immer wieder zum Einsatz kommt.

Wichtig erscheint es unter diesen Bedingungen, die Balance zwischen der Anerkennung einer Brüchigkeit und Widersprüchlichkeit der eigenen Identität gegen innen und einem gleichzeitig konzisen, unverkennbaren „label“<sup>98</sup> gegen aussen zu halten – im Wissen, dass eine Hülle oder ein Label über die Zeit mit einer anderen Bedeutung gefüllt werden kann – und einer Organisation Spielräume gibt in der strategischen Positionierung und Weiterentwicklung. Besonders wichtig erscheint der Ansatz der adaptiven Instabilität im Hinblick auf den Wandel, der im Stapferhaus Lenzburg stattfindet und unter dem Projektnamen «Haus der Gegenwart» die Identität Stapferhaus Lenzburg herausfordert. Insbesondere die Frage nach dem Kern (in der fes-

<sup>95</sup> vgl. Haselbach / Klein / Knüsel / Opitz 2012, 1

<sup>96</sup> Hall 1994, 183

<sup>97</sup> o.A. 2015

<sup>98</sup> Corley / Gioia / Schultz 200, 75

ten Annahme dass es diesen gibt), der bei aller Fragilität Kontinuität hat, aber zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedlich interpretiert wird, scheint sich aufzudrängen. Woraus besteht dieser Kern und was verleiht ihm Stabilität im Sturme der Zeit? Wo liegen die Ursprünge dieses Kerns und wie kann man diesen Kern in die Zukunft, in das «Haus der Gegenwart» tragen? Dies ist eine der Fragen, die im Zentrum der Praxisarbeit dieser Masterarbeit steht – ohne damit zu versuchen, abschliessende Antworten zu generieren, denn: Identität ist im besten Fall nicht (nur) ein Ding sondern ein stetiger Aushandlungsprozess. In anderen Worten: Man muss ständig an sich arbeiten, um zu bleiben wer man ist.

Bleibt am Schluss dieser Theoriearbeit noch die Frage, welche elche „Erzählung unseres Ich“ denn im Falle des Stapferhauses Lenzburg überhaupt erzählt werden soll im Hinblick auf das «Haus der Gegenwart»: Ist es eine klassische Coming-of-Age-Geschichte? Oder vielmehr die Geschichte des David, der über die Jahrzehnte zum Goliath wurde, aber im Kern David geblieben ist? Oder ist es lediglich eine Rahmenerzählung, die Raum bietet für ein offenes Ende? Auch in dieser Frage gibt es wohl nicht nur eine, sondern viele verschiedene Lesarten. Nur eines steht bereits heute fest: Auch diese Geschichte ist ein Spiegel ihrer Zeit.

## 5. Literaturverzeichnis

### Primärliteratur

Albert, Stuart / Whetten David A. (1985): Organizational Identity. In: Hatch, Mary Jo / Schultz, Majken (Hg.), (2004): Organizational Identity. A Reader. Oxford: Oxford University Press: 89–118.

Balmer, John M.T. / van Riel, Cees B.M. (1997): Corporate identity: the concept, its measurement and management. In: European Journal of Marketing, 31 (5/6): 340–355.

Corley, Kevin G. / Gioia, Dennis A. / Schultz, Majken (2000): Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. In: The Academy of Management Review, 25, (1): 63–81.

Hall, Stuart (1994): Rassismus und kulturelle Identität. Ausgewählte Schriften 2. Hamburg, Argument Verlag.

### Sekundärliteratur

Haselbach Dieter, Klein Armin, Knüsel Pius, Opitz Stephan (2012): Der Kulturinfarkt: Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention. München, Albrecht Knaus Verlag.

o.A. (1981): Brockhaus Wahrig. Deutsches Wörterbuch. In sechs Bänden. Herausgegeben von Gerhard Wahrig, Hildegard Krämer, Harald Zimmermann. Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt.

o.A. (2004): Introduction to Part II. Early Contributions. In: Hatch, Mary Jo / Schultz, Majken (Hg.), (2004): Organizational Identity. A Reader. Oxford: Oxford University Press: 83–84.

o.A. (2015): Der Kulturkanton Aargau ist mit seinen Flaggschiffen auf Kurs. <http://www.aargauerzeitung.ch/kultur/buch-buehne-kunst/der-kulturkanton-aargau-ist-mit-seinen-flaggschiffen-auf-kurs-126290309>. Zugriff: 31.01.2015.

Stapferhaus Lenzburg (2014): Geschichte 1960 – 2014. Gegenwart verhandeln. <http://www.stapferhaus.ch/stapferhaus/ueber-uns/geschichte>. Zugriff: 29.12.2014.

Stapferhaus Lenzburg (2015). Über uns. Ausstellungen am Puls der Zeit. <http://www.stapferhaus.ch/stapferhaus/ueber-uns>. Zugriff: 31.01.2015.

### Literatur zur Methode

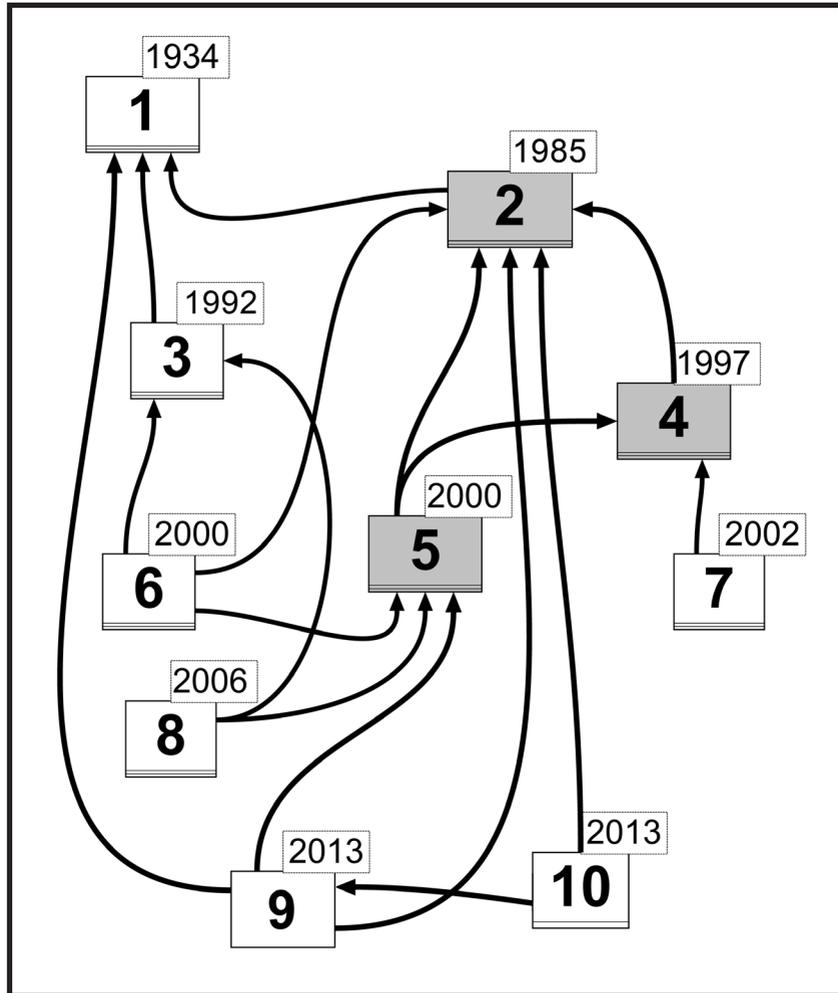
Hermanns, Fritz (2007): Diskurshermeneutik. In: Ingo H. Warnke (Hg.), Diskurslinguistik nach Foucault. Theorie und Gegenstände. Berlin, de Gruyter, S. 187 -210.

Keller, Reiner (2011): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. 4. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stücheli-Herlach, Peter (2014): Angewandte Diskursanalyse. Zürich, o.V.

# 6. Abbildungsverzeichnis

## Abbildung 1: Abbildung Diskurs



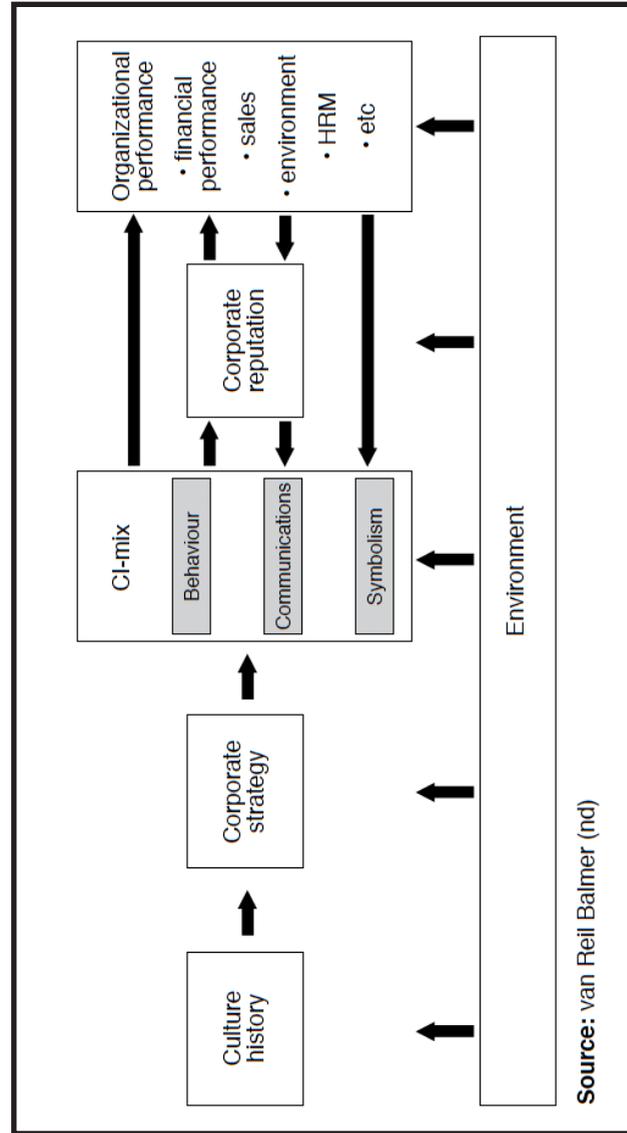
Quelle: Eigene Darstellung des Autors

## Legende

1. Mead, George Herbert (1934): The Self: The «I» and the «Me». In: Hatch, Mary Jo / Schultz, Majken (Hg.), (2004): Organizational Identity. A Reader. Oxford: Oxford University Press: 30–34.
2. Albert, Stuart / Whetten David A. (1985): Organizational Identity. In: Hatch, Mary Jo / Schultz, Majken (Hg.), (2004): Organizational Identity. A Reader. Oxford: Oxford University Press: 89–118.
3. Hall, Stuart (1992): Introduction: Identity in Question. In: Hall, S. / Held, D. / McGrew, T. (Hg.), Modernity and Its Futures. Cambridge: Polity Press: 274–290.
4. Balmer, John M.T. / van Riel, Cees B.M. (1997): Corporate identity: the concept, its measurement and management. In: European Journal of Marketing, 31 (5/6): 340–355.
5. Corley, Kevin G. / Gioia, Dennis A. / Schultz, Majken (2000): Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. In: The Academy of Management Review, 25, (1): 63–81.
6. Hatch, Mary Jo / Schultz, Majken (2000): Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. In: Schultz, Majken / Hatch, Mary Jo / Larsen, Mogens Holten (Hg.), Linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford: Oxford University press, 11–36.
7. Leitch, Shirley / Motion, Judy (2002): The Technologies of Corporate Identity. In: International Studies of Management & Organization, No.3, (Vol.32): 45–64.
8. Bengtsson, Anders / Csaba, Fabian Faurholt (2006): Rethinking identity in brand management. In: Schroeder, Jonathan E. / Salzer-Mörling, Miriam (Hg.), Brand Culture. Milton Park: Routledge: 118–132.
9. Hernes, Tor / Schultz, Majken (2013): A Temporal Perspective on Organizational Identity. In: Organization Science, No. 1, (Vol. 24): 1–21.
10. Maguire, Steve / Schultz, Majken (2013): Identity In and Around Organizations. In: The European Business Review, May – June 2013: o.S.

Anmerkung: Die grau markierten Beiträge wurden im Rahmen dieser Diskursanalyse untersucht. Die anderen Beiträge wurden lediglich zur Kontextualisierung gelesen.

## Abbildung 2: Interaction Model



Quelle: Balmer / van Riel 1997, 342

## Abbildung 3: Forms of Image

**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)

Quelle: Corley / Gioia / Schultz 2000, 67

## **Impressum**

Diese Arbeit entstand im Frühling 2015 als Masterthesis im Rahmen des Studiengangs «Kulturpublizistik» an der Zürcher Hochschule der Künste. Konzept, Inhalt, Gestaltung und Fotografie (Auftaktseiten der einzelnen Kapitel): Michael Fässler

Danke: Allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern für ihre Zeit und ihre Auskunft, Sibylle Lichtensteiger für die Unterstützung, Basil Rogger für die Beratung, Christian Zellweger, Moritz Kaufmann, Nadine Inhelder, Peter Fässler und Marianne Fässler für die Adleraugen, Thom Hirter für den Satzspiegel, Stefan Burri für die Handschrift und Claudia Allemann für die Geduld.