

# Rhetorik für Kulturmanager

EDWIN W. LÜER

Im Reich der Rhetorik – das ist allen Rhetorik-Theorien bislang gemeinsam – gibt es nichts Neues unter der Sonne, weil sich ihr Licht der Argumentation aus den immer schon vorliegenden Energiequellen speist. (UEDING/STEINBRINK 2005: 200)

Als Rhetoriktrainer hat man es im Berufsleben manchmal nicht so leicht. Gerne möchte man mal zur freien und offenen Kommunikation wechseln, doch ist das nicht immer nachgefragt. Tipps und Tricks sind es dagegen eher, und so sinniert die Kundschaft oft und gerne darüber nach, wo in der gediegenen Formulierung möglicherweise der Kniff verborgen sein mag. Der Glaube an Regeln und Checklisten ist dort ungebrochen, wo sie an Länge eine Seite nicht überschreiten. Und wenn schon konsolidiert, gestrafft und verschlankt wird, warum dauern Rhetorikseminare manchmal ganze Tage? Gerne stärke ich mich in solchen Fällen mit Grundeinsichten, die ich in ähnlicher Form oft von Kollegen zu hören bekam, ohne dass sich das in den offiziellen Programmen der einzelnen Trainer niedergeschrieben irgendwo gefunden hätte:

Sieht man in die populären Rhetorik-Lehrbücher, erblickt man sogleich eine durchaus fragwürdige Haupt-Tendenz: sie konzentrieren sich alle auf das schnell zu erwerbende Know-how des Sprechens, auf Aussprache und Auftreten, auf die Länge der Sätze, auf klare Gliederung und emotionale Glaubwürdigkeit, auf Vermeidung der Monotonie und des Eindrucks der Unsachlichkeit. Das sind meist wichtige Aufgaben, sie spielen bei jeder Rede, in jeder Verhandlung und Diskussion eine wichtige Rolle, wer die Mittel zu ihrer Verwirklichung beherrscht, wird immer einen augenblicklichen Vorteil vor demjenigen haben, der sie nicht besitzt oder ungeschickt handhabt. Doch dieser Vorteil ist vorübergehend, kann post factum leicht ins Gegenteil umschlagen, weil Enttäuschung, Ärger, ja Aggressivität bei jedem entstehen, der sich als Opfer einer geschickten Strategie, doch nicht wirklich überzeugt findet. Die zentralen, dauerhaften Methoden, Überzeugung herzustellen oder Akzeptanz zu gewinnen, werden in den allermeisten Fällen nur am Rande oder gar nicht berücksichtigt. Glaubwürdig argumentieren lernt man auch nicht an einem Wochenende – und in einer Woche allenfalls die Anfangsgründe. (UEDING/STEINBRINK 2005: 196f.)

Das ist sicherlich richtig, nur wird ein Rhetoriktrainer, der sich solcherlei Einsichten zu deutlich auf die Fahne schreibt, nicht lange auf dem Markt verweilen. Der setzt in der Regel auf schnelle Ergebnisse, und ich kann nicht beobachten, dass sich das in den letzten Jahren verlangsamt hät-

te. So bleibt es wohl zunächst bei dem bekannten Derby ‚Theorie gegen Praxis‘:

Rhetorik ist längst noch nicht befreit vom Ludergeruch bloßen Überredungs-Trainings, und der Zustand der Angewandten Rhetorik mit ihrer Verkäuferschulung, ihrem Managertraining, ihrem manchmal zwielichtigen, auf jeden Fall aber alerten Lehrpersonal war nicht dazu angetan, die alten und tiefsitzenden Vorurteile zu zerstreuen. (UEDING 1995: 88)

Mit etwas gesundem Trotz lässt sich von Trainerseite aus sagen, Vorurteile gegen die Rhetorik zu zerstreuen, ist nicht Gegenstand eines Rhetorikseminars, wiewohl dies dennoch in Seminaren manchmal zum Gegenstand wird. Dies mag damit etwas zu tun haben, dass in vielen Seminaren doch etwas von dem transparent wird, was zum Urstand der Sprache gehört, nämlich wahrhaft oder doch zumindest der Wahrhaftigkeit verpflichtet zu sein. Besonders in den Momenten, in denen Rhetorik sich plötzlich auf dem Prüfstand wiederfindet und der Trainer sich und ‚seine‘ Rhetorik unter Beschuss sieht, mag viel von dem freigesetzt werden, was in einem umfassenden Sinne als bildend bezeichnet werden kann. Denn echte rhetorische

Kommunikation stützt sich nicht auf künstliche Standards, sie ist unbequem. Sie versucht, argumentativ Verständigung zu erreichen über die Möglichkeit der Veränderung hinderlicher Zustände. (GEISSNER 1998: 33)

Das sich hierin ausdrückende Ideal einer sprachlichen Bildung nimmt Handlungsmaximen mit in den Blick, die so allgemeiner Natur sind, dass sie von Institutionen, die nur Teile des gesellschaftlichen Lebens abdecken, geschweige denn von einzelnen Unternehmen, die sich ganz anderen Zielen verpflichtet haben, kaum berücksichtigt werden können. Aus wissenschaftlicher Perspektive kritisiert man unverhohlen den „dilettantischen Einsatz der Rhetorik in Wirtschaftsunternehmen“ (WESSEL 1995: 51), bei dem letztendlich „die Rhetorik um ihren wahren Gehalt kastriert wird und nur Patentrezepte liefern soll“ (WESSEL 1995: 51), die es unter seriöser Betrachtung und in einem Skopus, der Rhetorik in all ihren weitreichenden Wirkungselementen zu betrachten gewohnt ist, nicht geben kann. Ist das alles so verwunderlich? Und stehen sich die Theoretiker auf der einen, die Anwendungspraktiker auf der anderen Seite wirklich so unversöhnlich gegenüber? Schon in den 1960er Jahren wurden in einem vielbeachteten Parcours „Achtzig Leitsätze für die rhetorische Praxis“ (HARTIG 1988: 38) formuliert, die Redekunst mit redlichem Selbstverständnis in der Sache in Einklang zu bringen wusste. Und wenn schon Rhetorik in ihrer rezeptiven Dimension verstanden wurde, dann konnten Darstellung und Beispiele aus der angewandten Rhetorik

durchaus amüsant und aussagestark ausfallen (FRANK-BÖHRINGER 1963). Es gibt also gutes unter dem Schlechten, und wenn die Vorurteile gegenüber der Rhetorik so alt sind und recht tief zu sitzen scheinen, hat sie – und das impliziert dieser Vorwurf, ohne darauf gesondert zu verweisen – die jüngere Praxis wohl kaum zu verantworten, auch wenn sie nicht in der Lage ist, jene Vorurteile zu zerstreuen. Sicherlich wäre viel getan, wenn Rhetorik bereits in der schulischen Ausbildung ein angemessener Rahmen zur Verfügung stünde, so wie es in einigen europäischen Nachbarländern möglich ist, denn unsere

Sprach- und Redekultur entspricht nirgendwo auch nur entfernt den Bedürfnissen einer versprachlichten Gesellschaft wie der unseren. Sich sprachlich wirkungsvoll und sachlich zugleich auszudrücken, kann man nur in Ausnahmefällen in unseren Bildungsinstitutionen lernen. (UEDING/STEINBRINK 2005: 332)

Die scheinen andere Sorgen zu haben, und das ist nicht zynisch gemeint. In der Tat ist viel von dem, was seitens der Theorie als ideal formuliert wird, schlichtweg zu hoch gegriffen. Wie will ich in die höchsten Geheimnisse der Mathematik dringen, ohne die binomischen Formeln zu kennen? Auf mein Fach bezogen darf ich sagen: In mehr als achtzig Prozent aller Fälle, in denen ‚Rhetorikseminar‘ auf dem Programm steht, findet eine Art einführendes Kommunikationsseminar statt, oder aber das Rhetorikseminar beinhaltet entsprechend große Blöcke an kommunikationstheoretischer und -praktischer Schulung. Es ergibt keinen Sinn, an einzelnen rhetorischen Figuren zu arbeiten, wenn einem Teilnehmer der Unterschied zwischen einer offenen und einer geschlossenen Frage nicht klar ist. Hier einseitig Ansprüche höher schrauben zu wollen, entbehrt sowohl eines Mandats seitens der Klientel, als auch eines besseren didaktischen Konzepts. Im Übrigen orientiert sich die Praxis in der Regel an dem, was nachgefragt wird, und das sind in den seltensten Fällen stilistische Großprojekte.

Hinsichtlich des Stilideals ist moderne Rhetorik offenbar eindeutig auf Sachangemessenheit, Klarheit und Verständlichkeit orientiert, ggf. auch auf psychologische Raffinesse und Strategiebildung, in der Regel aber nicht auf die Ausbildung kunstvoller und erfindungsreicher Sprachformen. (KALLMEYER 1985: 27)

Da scheint nichts durch von dem Bedürfnis nach Ausbildung geschliffener Kunstfertigkeit, es dominiert vielmehr das Ideal einer wieder gewonnenen Natürlichkeit, mit der ausgestattet zu sein, nicht zu den Selbstverständlichkeiten des Lebens gehört.

„Es handelt sich also um eine erworbene Natürlichkeit“ oder man könnte auch sagen, dass es sich um eine ‚kontrollierte‘ Natürlichkeit handelt; [...]. (Fey 1999: 106)

Einfach, natürlich, gut? Schenkt man denen Glauben, die sich zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verorten, dann „fehlen bestimmte sektorale Rhetoriken, bzw. rhetorische Formen“ (GUTENBERG 1999: 18), die für einzelne Bereiche erst zu entwickeln wären. Auf Gadamers Beobachtungsgabe geht letztlich die für mich ausschlaggebende Erkenntnis zurück,

dass Rhetorik nicht eine bloße Theorie der Redeformen und Überredungsmittel ist, sondern sich aus einer natürlichen Fähigkeit zur praktischen Meisterschaft entwickeln lässt, selbst ohne jede theoretische Reflexion auf ihre Mittel [...]. (GADAMER 1967: 115)

Könnte es demnach sein, dass von den drei Bedingungen, die nach Platon zur Ausbildung eines guten Redners gehören, nämlich Talent, Wissen und Übung, das Wissen den geringsten Anteil hat? Das wäre für die wissenschaftliche Seite nicht frei von Kränkung, vermag doch die theoretische Reflexion Schwächen in den beiden anderen Bereichen nicht auszugleichen. Umgekehrt bedarf allerdings die Wissenschaft, will sie sich gesellschaftlich nicht isolieren, der Rhetorik, denn die

Ubiquität der Rhetorik ist eine unbeschränkte. Erst durch sie wird Wissenschaft zu einem gesellschaftlichen Faktor des Lebens. [...] An ihrer fundamentalen Funktion innerhalb des sozialen Lebens kann kein Zweifel sein. Alle Wissenschaft, welche praktisch werden soll, ist auf sie angewiesen. (GADAMER 1967: 117f.)

Hier steht die Rhetorik ganz und gar nicht als Einzel- oder Teildisziplin im wissenschaftstheoretischen Abseits, sondern beansprucht eine grundlegende Beachtung als ein entscheidendes Ferment des kulturellen und sozialen Lebens. So wie einerseits Rhetorik auf die Kultur einer Gesellschaft Einfluss ausübt, so lassen sich auf der anderen Seite vom kulturellen Selbstverständnis einer Gesellschaft her Aussagen über die rhetorische Wirklichkeit in einer Gesellschaft treffen.

Die rhetorische Beherrschung der eigenen Sprache ist zuallererst eine Folge der Kultur, in der man lebt; die Art und der Standard der kulturellen Sozialisation entscheiden über die rhetorische Kompetenz, die sich in der Gesellschaft findet. (UEDING 1995: 83)

Während Ueding darauf seine generelle – und weitgehend berechtigte – Kritik gegenüber rhetorischen Schnellschüssen gründet, bleibt Gadamer das Verdienst, über die Engführung von Hermeneutik und Rhetorik die Redekunst aus der funktionalistischen Verarmung geführt zu haben.

Auch wenn die Kunst der Rede sich besonderer Kunstmittel bedient, die man lernen kann, bleibt sie im Grunde eine natürliche Fähigkeit des Menschen, so gut wie die Kunst des Verstehens. (GADAMER 1977: 169)<sup>1</sup>

Damit tritt Rhetorik aus ihrem Schattendasein und besetzt selbstbewusst existenzielle Themen. Rhetorik in der Moderne steht für eine „gesellschaftlich reflektierende Urteilskraft als Prinzip lebensweltzugehöriger Kreativität“ (OESTERREICH 1990: 92). Sie ermöglicht erst das „personale Seinkönnen in der pluralistischen Lebenswelt.“ (OESTERREICH 1990: 132) Damit

entwirft die Fundamentalarhetorik den ganzheitlichen und in sich differenzierten Begriff einer von vornherein leib-, welt- und öffentlichkeitsbezogenen Personalität [im Sinne eines] ‚homo rhetoricus‘. (OESTERREICH 1990: 133)

Das geht weit über jede bloß methodische Vereinnahmung der Rhetorik als kommunikatives Rüstzeug zum Kampf um das erfolgreich platzierte Wort hinaus. Vielmehr bringt es die Rhetorik in die Nähe ontologischer Terminologie und verleiht ihr eine die konkrete Lebenswelt bestimmende Aktualität. Ihr Wahrheitsanspruch ist kein geringerer als der der Kultur, und sie muss sich, ähnlich wie diese, unter konsequent dialektischer Überprüfung, stets in Frage stellen lassen, um nichts von dem einzubüßen, was zu ihrem ureigensten Anspruch gehört: Verpflichtung auf die Wahrheit. „Wird Kultur einmal als ganze akzeptiert, so ist ihr bereits das Ferment der eigenen Wahrheit entzogen, die Verneinung.“ (ADORNO 1976: 21) Im Skopus solchen Denkens ist die brillante Rede, die sich gegen die Rhetorik richtet, nicht etwa dazu geeignet, die Idee der Rhetorik zu schwächen, sondern nachgerade ein Beweis ihrer Qualität. Für die Kultur galt dies schon lange. Kultur und Kulturschaffende haben sich nicht selten instinktiv am Geist der Widerrede orientiert, nicht nur, um das ganze ideale Spektrum auszuloten, sondern auch, weil dies am ehesten die Idee nach vorne zu bringen wusste. Während der französischen Revolution, also in einer Zeit, in der es gleich den Kopf kosten konnte, die rechte Rede am falschen Ort, an rechter Statt dagegen das falsche Wort gewählt zu haben, sollen die guten und vorausschauenden Politiker zu jeder Rede gleich den Gegenentwurf in der anderen Rocktasche mitgeführt haben, ähnlich gewissen geschäftstüchtigen Redenschreibern im

1 So erweist sich Gadamer als wegweisend im Blick auf die Verwandtschaft zwischen Hermeneutik und Rhetorik. Über den von Kant und Goethe vorangetriebenen Abgesang auf die Rhetorik und die zunächst durch Ernst Robert Curtius geleistete Rückbesinnung auf ihren ursächlichen Zusammenhang mit der hermeneutischen Tradition s. PLETT (2000: 247ff.). Zu Gadamers Motiven ferner PÖGGELER (1989: 201-216).

alten Rom, die sowohl die Rede für die Klägerseite als auch gleich die für die Beklagten verfasst haben sollen.

Ist damit ein legales Verwandtschaftsverhältnis zwischen Rhetorik und Kultur aufgezeigt? In einem Punkt scheinen jedenfalls beide von einem ähnlichen Schicksal heimgesucht. Kommt es zur Annäherung an die Wirtschaft, konturiert sich im Nu der Anfangsverdacht, man verlasse den Pfad seiner eigentlichen Bestimmung. Woher rührt diese mitunter allergische Reaktivität? Ist es die Angst vor dem Verlust der Autonomie der Kunst? Die gab es unter ideologiekritischer Perspektive nie. Sieht die Kultur das Besondere ihrer Insel bald überspült vom Allgemeinen der wirtschaftlichen Kraft, so wie seinerzeit Adorno der Kultur der Verwaltung gegenüber aufgestellt sah? Zwar ist im Blick auf das immerwährende Spannungsverhältnis von Kultur und Gesellschaft die Metapher vom „geistigen Kältetod“ (ADORNO 1979: 136) der Kultur keine neue, doch gilt das, was einst Adorno zum Verhältnis von Kultur und Verwaltung konstatierte, für viele Begegnungen zwischen Kultur und Wirtschaft nicht minder:

Der Appell an Kulturschaffende, sie möchten dem Prozeß der Verwaltung sich entziehen und draußen sich halten, klingt hohl. Nicht nur würde ihnen damit die Möglichkeit abgeschnitten, ihren Unterhalt zu erwerben, sondern auch jegliche Wirkung, der Kontakt zwischen Werk und Gesellschaft, auf den das integerste Werk nicht verzichten kann, wenn es nicht verdorren soll. Die ihrer Reinheit vom Betrieb sich rühmen, die Stillen im Lande, sind des Provinziellen, kleinbürgerlich Reaktionsären überaus verdächtig. Der beliebte Hinweis darauf, dass für den produktiven Geist [...] die materielle Basis immer prekär gewesen sei, und dass er seine Kraft in trotziger Selbstbehauptung bewährt hätte, ist fadenscheinig [...]; und dass das Bessere aus eigener Kraft sich durchsetze, ist nichts mehr als ein erbaulicher Lebkuchenspruch. (ADORNO 1979: 134)

Vielleicht ist eine eher unaufgeregte Annäherung zwischen Kultur und Wirtschaft dort möglich, wo eines nicht vergessen wird: Die Wirtschaft folgt ihrer eigenen Leitdifferenz (Gewinn-Verlust); sie möchte profitieren, um Profit zu erzielen. Mimesis betreibt sie nicht, will weder Rhetorik noch Kultur vereinnahmen, sondern hält in der Regel viel von territorialem Frieden. Sie hält gar nichts davon, wenn eine Anpassung der kommunikativen Organe innerhalb des Kulturbetriebes an den Duktus der Wirtschaft auf Kosten der eigenen Profilbildung betrieben wird, die von Seiten der Wirtschaft nachgerade von denen erwartet wird, die Perspektiven in einem wie auch immer gearteten metaphysischen Bezugsrahmen als innerweltlich machbare transportieren sollen, unabhängig davon, ob hier Imagebildung von Wirtschaftszweigen, Branchen, speziellen Firmen oder einzelnen Marken sich im Auge des Betrachters wider-

spiegelt. Denn „Kunst ist und bleibt Selbstzweck. Anbiederung ist auch in der Wirtschaft verpönt, authentisch sein lautet die Devise.“ (KOSTENBADER 2006: 4f.) Authentizität bedeutet auch, den Anderen in seiner Wirklichkeit und mit seinen Möglichkeiten wahrzunehmen. Verstanden – und dies ist eine sehr alte Kommunikationsregel – heißt nicht zwangsläufig einverstanden. Die Regel lässt sich erweitern: Wer wahrnimmt, wird auch irgendwann wahrgenommen. Bleibt zu hoffen, dass unter Berufung auf die „kontrafaktische Dimension von Kunst und Kultur auf der einen, Management auf der anderen Seite“ (HÖHNE 2009: 10) sich der Kulturbetrieb nicht weiter in selbst geschaffene Schmollwinkel einrichtet und stattdessen mit Kurskorrekturen auf stereotype Denkweisen reagiert. Das „Verständnis von Kulturgütern als meritorische“ (HÖHNE 2009: 11) bedarf seitens des Kulturmanagements keiner Anmahnung. Entsprechend selbstbewusst darf sich die Disziplin inhaltlich, in der Form offen und flexibel zeigen. Sind die Motive der Unternehmen, sich in den unterschiedlichen Bereichen der Kultur zu engagieren, bekannt und werden diese Absichten ernst genommen? Falls ja, dürfte die Kluft zwischen den Welten der Kultur und der Wirtschaft als gar nicht so groß empfunden werden, um nicht mittels einer übergreifenden Gemeinsamkeit der Interessen miteinander in ein konkretes Gespräch zu finden. Immerhin belegt eine 2004 von *Roland Berger Strategy Consultants* vorgelegte Studie, dass im Blick auf die Gründe für ein unternehmerisches Engagement in Sachen Kultur noch vor kommerziellen und kommunikativen Zielen (36,8 %) mit 41,1 % die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung angeführt wird.<sup>2</sup> An diese hehre Absicht müssten sich doch Gesprächsanlässe anschließen lassen. Die Wirtschaft begegnet gesamtgesellschaftlichen Fragen, die Auseinandersetzungen im kulturellen Bereich durchaus beinhalten können, größtenteils aufgeschlossen. Dagegen ist die Scheu vor dem Anderen seitens der Kulturschaffenden nicht immer gut begründet.

Die bewusste Auseinandersetzung mit Fragen des Managements und der Einsatz systematischer Methoden zu ihrer Lösung wird in Teilen der kulturellen Szene eher gescheut. Der Verweis darauf, dass manche Methoden des modernen Managements aber für den Kulturbereich ungeeignet seien, kann freilich nicht von der Pflicht befreien, sich fortlaufend auch in kulturellen Einrichtungen um den effektiven Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu bemühen. (SCHREYÖGG 1993: 33; JÜRGENS 2008)

2 <<http://www.kulturmanagement.net/downloads/rolandberger2.pdf>> [17.07.2009]. Die Studie bezieht sich auf die Länder Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Warum wird diese Pflicht dann nur allzu selten als eine solche empfunden? Bewegt der Kulturschaffende sich etwa im Niemandsland zwischen fehlendem Selbstbewusstsein auf der einen, sich der eigenen Unabhängigkeit stets selbst vergewisserndem Grandiositätswahn auf der anderen Seite? Wie sollen aber Menschen für die Andersartigkeit der Denkweisen von Kulturarbeitern gewonnen werden, wenn beispielsweise mit der Proklamation des Anspruchs auf Einzigartigkeit der anderen Seite gleich mit vermittelt wird, dass sie hiervon nichts versteht. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind so nicht herzustellen. Sie lassen sich auch kaum herbeireden, sondern stellen sich dort ein, wo Wort und Tat ohne Geschubse zusammengehen. Systeme überzeugen nicht; sehr wohl können es dagegen diejenigen, die kompetent darin eingebunden sind, glaubwürdig darin auftreten und sich respektabel gegenüber Outsidern, Besuchern, Laien oder vorübergehend Interessierten verhalten. Ein Kulturmanagement als System mag einen Kulturmanager überzeugen. Dessen Absicht, anderen Berufsgruppen aus tiefer Überzeugung vom hohen Sinn der Kulturarbeit zu erzählen, gehört zu seinem Metier und charakterisiert einen wohl eher übergeordneten Aufgabenbereich. Sie markiert aber ebenso die Nahtstelle zwischen zwei Welten, die sich verständigen müssen, um zunächst Verständnis zu erzielen und später im Idealfall Verstehen zu erwirken. Dies wird zum überwiegenden Teil sprachlich ablaufen, und es wird – neben der Kenntnis über Regeln und Gepflogenheiten – in hohem Maße auf einen wohl dosierten Anteil eigener sprachlicher Prägung ankommen, denn wer von draußen reinkommt, braucht ein Gesicht. Das sollte ein Kulturmanager haben, und es würde eben jenem Gesicht nicht schlecht anstehen, wenn es verbale Konturen aufwies. Diese Konturen sind wichtige Koordinaten für das Gegenüber. Sie sollten Signale in zweierlei Hinsicht senden. Einmal sollte ihnen abzulesen sein, dass echtes Interesse an einem Dialog mit der Welt des Kunden besteht; andererseits ist der Kunst – eher als beispielsweise dem Controlling – seit jeher ein Mehr an Subjektivität zur Sache, an Amplifikation in der Gestaltung und an emotionaler Gebundenheit zugestanden. Darauf darf der Mittler zwischen den Welten der Kunst und denen der Wirtschaft vertrauen. Er darf dort noch etwas drauflegen, wo sich in einem anderen ökonomischen Kontext eine enger an den Prinzipien der Ratio geschulte Argumentationslinie empfohlen hätte. Kunst ist dazu da, den Menschen Freude zu machen, sie anzuregen oder gar aufzuregen. Wer Kunst vermitteln will, muss das nicht vergessen oder es sich sprachlich verbeißen. Zwar muss man nicht zwangsläufig schön über schöne Dinge, zum Beispiel kulturelle reden, dagegen spricht aber nichts. Schließlich



pfllegt der Kulturmanager an der Schnittstelle von Wirtschaft und Kultur von Berufs wegen „eine reflexive Collagendisziplin, [der] rhetorisches Geschick und kunstverwandte Kreativität“ (SIEBENHAAR 2002: 11) nur von Nutzen sein kann.

Kommunikation und Rhetorik üben daher im Kulturbetrieb zweifellos eine Schlüsselfunktion aus, dazu noch eine versöhnliche, denn unbestritten „trägt Kommunikation ganz wesentlich zum Gelingen von Kulturmanagement bei.“ (HEINRICHS/KLEIN 2001:160)<sup>3</sup> Wenn dies der Fall ist – warum verzichtet der Kulturmanager auf eine auf seinen Wirkungsbereich zugeschnittene rhetorische Praxis? Zwar wird kaum irgendwo versäumt, unter den spezifischen Fähigkeiten eines Kulturmanagers alle für die Kommunikation relevanten Fertigkeiten zu listen, „insbesondere die Fähigkeit, die Grundregeln der Kommunikation situations- und persönlichkeitspezifisch anzuwenden.“ (RAUHE 1994: 12)<sup>4</sup> Was aber fehlt, ist die themenzentrierte Aufbereitung rhetorischer und kommunikationsfördernder Übungseinheiten. Appellativ nachgefragt ist dies gerade auch im Blick auf nachhaltige Lerneffekte in der einschlägigen Literatur schon lange:

Wenn beispielsweise die Fähigkeit zur freien Rede und zur unvorbereiteten Reaktion auf Diskussionsbeiträge durch eigenes Reden trainiert werden soll, dann können dazu charakteristische Sachverhalte aus den zentralen Themenkreisen des Kulturmanagements genommen werden. Die Begründung dafür ist an sich naheliegend. Mit dem sensorischen Training werden zugleich kognitive Prozesse des Durchdenkens, Ordnen, Klassifizierens und Abgleichens mit gespeichertem Wissen in Gang gesetzt. [...] Das bedeutet, dass das Training zugleich ein Lernen ist, falls der Stoff des Trainings mit dem beruflichen Umfeld in Verbindung gebracht werden kann. (BENDIXEN 2002: 353)

- 3 S. a. HEINRICHS (1993: 134): „Information und Kommunikation ist in jedem betrieblichen Management – und folglich auch im Kulturmanagement – sowohl betriebsintern als auch betriebsextern von Bedeutung.“ Dabei sind die Kommunikationserwartungen relativ klar zu bestimmen. Der berufliche Erfolg eines Kulturmanagers im Musikbereich lässt sich beispielsweise daran messen, inwiefern es ihm gelingt, „andere davon zu überzeugen, dass die Musik hörensenswert ist [...]“. (ZIMMERMANN/SCHULZ 2002: 44).
- 4 In einer das ganze Berufsbild des Kulturmanagers umfassenden und über Jahre aktualisierten Loseblattsammlung sind unter dem propagierten Leitmotiv – „Der Kulturmanager muß mehr als andere Führungskräfte ‚kommunizieren‘“ (BRAUN/BALDAUF 1994ff./2-3: 12) – Ansätze in Form deutlicher Anleihen aus der Praxis gängiger Kommunikations- respektive Verkaufsschulungen vorhanden. Darin insbesondere die Anleitungen zu Präsentationen (BRAUN/BALDAUF 1994ff./2-3: 20-27), die Anleitungen zum Verkaufen kultureller Konzepte (BRAUN/BALDAUF 1994ff./2-3: 28-36) sowie die Auflistung der für Kulturmanager relevanten Gesprächsstrategien (BRAUN/BALDAUF 1994ff./2-6: 29-44).

Diese Überlegungen stehen im Einklang mit gesicherten lerntheoretischen Erkenntnissen, nach denen eine Erhöhung der subjektiven Bedeutsamkeit des zu Lernenden sowohl das Verstehen fördert als auch den Memorisierungsgrad erhöht. Es wäre daher von großem Gewinn – sowohl für die rednerische Ausbildung im Kulturbetrieb als auch für die nur allzu oft aus den immer gleichen Beispielen sich speisende Rhetorikszene – wenn dem Kulturmanager zukünftig ein Rhetorikkurs zugänglich gemacht werden kann, der formal und inhaltlich an den spezifischen Anforderungen, Erwartungen und konkreten Berufsbildern der kulturellen Welt ausgerichtet ist. Dies bedarf eines ehrlich aufeinander eingehenden und von gegenseitigen Vorurteilen befreiten Zusammentreffens zweier Welten, deren im Idealfall unvoreingenommener Dialog ganz neue Handlungsperspektiven für die Arbeit im Umfeld kulturellen Schaffens und deren Vermittlung öffnen kann. Die Begegnung zwischen Kulturmanagement und Rhetorik wird sich dann als fruchtbare erweisen, wenn beide Seiten sich offen gegenüber den inneren Möglichkeiten und Eigenheiten des Anderen verhalten. Respekt, Wachheit, Toleranz, aber auch Neugierde, Phantasie und Mut zu Neuem scheinen mir die wichtigsten Voraussetzungen hierfür zu sein, sofern Schillers Rat, dass nur der Meister die Form zerbrechen dürfe auch hierbei als Instanz Geltung behält. Denn das galt schließlich damals wie heute nicht nur für die Glockengießerkunst, nämlich dass sich jede erweiterte Kunstfertigkeit und jeder diesbezügliche höhere Anspruch zunächst durch das Beherrschen der eher einfacheren Kunstgriffe zu legitimieren hat. Und wo Schiller, darf Goethe nicht fehlen, dessen Warnung man sich auch für diesen Kontext durchaus angedeihen lassen darf: „Fehler der Dilettanten: Phantasie und Technik unmittelbar verbinden zu wollen.“ (Goethe 1982: 481) Dies plädiert für das Mittelbare und mithin für die Geduld in der Sache. Meisterschaft ist eben nichts für Schnellkuchen. Wo weiß man darum besser, als im Kulturbetrieb. Meine bisherige Arbeit mit Künstlern, Kulturmanagern und Studierenden des Faches hat gezeigt, dass gerade in diesem Punkt falsche Erwartungen selten sind. Einem Musiker muss man nicht erst erklären, dass es zur Verbesserung von Fertigkeiten der Übung bedarf. Das klingt banal; dies zu erkennen, um dann aus der Erkenntnis zu handeln, ist aber immens wichtig und scheitert doch oft genug am zweiten Teil der Überlegung. Dass viele Kulturmanager selbst künstlerisch tätig waren oder sind, in welchem Rahmen auch immer, sehe ich als großen Vorteil, sind sie doch, egal von welcher Kunst wir sprechen, darin erprobt, Techniken zu erlernen und anzuwenden. Ein weiterer Vorteil ist ein überdurchschnittliches sprachliches Vermögen,

das nutzbar gemacht werden kann. Schließlich sind Musik, Malerei, Tanz und viele andere Künste Sprachen der – sagen wir – etwas anderen Art. Neben Vorteilen gibt es Nachteile. Das Berufsbild ist relativ neu. Viele haben eine ungefähre Vorstellung von dem, was ein Kulturmanager so macht, aber eben nur eine ungefähre. Trainer aus dem Bereich der Rhetorik kennen oft die einzelnen Managementebenen deutscher und internationaler Unternehmen, können nicht selten aufgrund langjährigen Umgangs mit den entsprechenden Personengruppen den Arbeitsalltag der Produktmanagerin eines Pharmakonzerns, den Wochenplan eines Key Account Managers der Automobilbranche oder den Lebensplan des Geschäftsführers eines traditionsreichen Familienunternehmens für Herrenoberhemden hinreichend skizzieren; der professionelle Alltag eines Kulturmanagers ist den meisten Rhetoriklehrern dagegen nicht geläufig. Die schnell und gern gemachte Unterscheidung zwischen Profit- und Non-Profit-Bereich ist nicht differenziert genug. Sie nährt sich zudem noch zu stark aus alten Vorstellungen, die Kultur ausschließlich im Bereich der Ämter, Behörden und Verwaltungen zwischen Stapeln ununterscheidbarer Förder- und Genehmigungsanträge aufgehoben sieht. Trainer in diesem Bereich sollten sich dazu einladen lassen, das Aufgabenprofil von Kulturmanagern eingehend zu studieren, einschlägige Veranstaltungen zu besuchen und Fortbildungsmöglichkeiten wahrzunehmen, um sich in dieser Welt auch als Externe etwas heimischer zu machen. Mit der Zeit stellt sich eine Vorstellung über den grundsätzlichen Rhythmus einer Berufsgruppe ein; ein Maß an Harmonie, das der qualitativen Arbeit vor Ort nicht schadet.

Eine engere, zumindest gedankliche Anbindung an den Arbeitsalltag eines Kulturmanagers in all seinen Facetten hat darüber hinaus noch einen ganz praktischen Nutzen für alle Beteiligten. Je eindeutiger das Rhetoriktraining sich auf den Wirkungsbereich des Kulturmanagers bezieht, je gezielter es Beispiele heranzuziehen weiß, die als Fallstudien oder rekonstruierendes Rollenspiel in ein lebendig gestaltetes Seminar eingebracht werden können, desto größer wird der Nutzen für die Teilnehmer sein, da einerseits von einer höheren Akzeptanz im Blick auf das didaktische Mittel des Rollenspiels ausgegangen werden kann, andererseits der weiter oben bereits angesprochene Lerneffekt sich motivierend auf die Durchführung solcher erlebnisaktivierenden Methoden auswirken wird. Damit will ich keine Diskussion über das Rollenspiel als Methode entfachen oder reanimieren. Entfernung ist oft neue Nähe. Manchmal kommt die Ferne des Rollenspiels in seinen entfremdenden und befremdenden Aspekten, das Lösen vom Problem, der Lösung näher, als der mit natu-

realistischem Eifer sich gebärdende Versuch der möglichst wirklichkeitsgetreuen Nachbildung eines vergangenen Falles. Aber das muss jeder Trainer vor Ort entscheiden, nämlich ob er im einen Falle ein Beispiel aus dem Kontext des Kulturbetriebes nimmt, zu einem anderen Zeitpunkt es für angezeigter hält, mit einem zunächst fremden Bild, das er aufbaut, neue Assoziationsmöglichkeiten anzubieten. Das Entscheidende ist: Er sollte wählen können; und das kann er nur, wenn ihm mit rhetorischem Schulungsmaterial, das neben Affinität zur Kulturarbeit Beispiele und Fälle aus dem Alltag des Kulturmanagers bietet, die Entscheidungsmöglichkeit hierfür gegeben ist. Es wird dabei weder das Rad neu erfunden, noch müssen rhetorische Lexika umgeschrieben werden. Es verbindet sich damit keine neue Theorie. Ein Rhetorikbuch für Kulturmanager sollte stattdessen Trainer und Teilnehmer thematisch wie atmosphärisch enger zusammenbringen, Lerneffekte verstärken und beim Wissenstransfer für beide Seiten mehr auf Nachhaltigkeit setzen. Es sollte methodisch ausreichend Spielräume lassen für die individuelle Ausgestaltung jedes einzelnen Trainers, theoretisch eher sparsam verfahren, jedenfalls überschaubar gestaltet sein und im Ganzen dem Anspruch zu genügen suchen, eine praktische Hilfe für eine intensive und spannende Umsetzung im Seminar zu sein. Dies wäre ein erster Schritt. Es wird – gerade wenn es praktisch sein will – immer wieder erneuert werden müssen, denn auf eines kann man sich im Spannungsfeld von Kultur und Wirtschaft verlassen: Die Dynamik bestehender Prozesse wird zunehmen. Beide Welten haben bereits Wandlungsprozesse durchgemacht, die vor Paradigmen nicht halt gemacht haben. Globalisierung der Wirtschaft überhaupt einerseits, Einbindung des Kulturbetriebs in die Gesetzmäßigkeiten des Marktes andererseits, ob generell oder partiell, haben neue Strukturen geschaffen, deren Auswirkungen auf die Kommunikation der Menschen untereinander noch gar nicht abzuschätzen sind, geschweige denn beurteilt werden können. Dagegen hält sich die Rhetorik mancherorts mit stoischer Ruhe weiter an Cicero-Zitate, wäre allerdings in einer stärker praktischen Orientierung gut beraten, Entwicklungstrends im Zusammenleben der Menschen dort zumindest erst einmal wahrzunehmen, wo ein sich strukturell permanent verändernder Kommunikationsalltag Auswirkungen hat auch auf die Frage, ob das, was rhetorisch immer gut war, in Anbetracht einer sich immer schneller und mitunter radikal verändernden Welt jetzt nicht mehr empfehlenswert, anderes stattdessen besser wäre. Generelle Trends, die das Arbeitsleben aller Menschen mehr oder weniger betreffen, werden vor dem Arbeitsalltag eines Kulturmanagers nicht haltmachen. Gesunde Skepsis gegenüber

sogenannten Gesetzmäßigkeiten sind dabei immer angebracht. Erstens gibt es immer Gegenteilstendenzen, denken wir an die Renaissance vieler lokaler Produkte gerade in Anbetracht fortlaufender Globalisierung oder an die neue Entdeckung der Langsamkeit als Reaktion auf weltweit zu verzeichnende Beschleunigungsprozesse. Andere, als unaufhaltsam beschriebene Tendenzen frieren ein oder sind rückläufig, wie das frühere Allheilmittel des Outsourcing. Es zeichnen sich dennoch folgende Trends in der nahen Zukunft ab, die die Arbeit des Kulturmanagers und die seiner Kunden in gleicher oder unterschiedlicher Gewichtung betreffen werden: Es wird mehr Heimarbeitsplätze geben. Freie Mitarbeiter und Personal auf Zeit werden einen größeren Anteil an allen Arbeitskräften ausmachen als bisher. Die Arbeitszeiten werden sich weiter in Richtung 24/7 flexibilisieren. Prozesse werden weiter automatisiert und digitalisiert; das heißt, noch mehr Arbeit wird am PC verrichtet werden. Prozesse werden stärker miteinander vernetzt; der Komplexitätsgrad wird daher weiter zunehmen. Arbeitsabläufe werden stärker als Projekte konzipiert und durchgeführt; Teams werden dadurch öfter neu zusammen gestellt. Kooperationen werden kurzfristiger eingegangen und wieder gelöst. Berufliche Weiterbildung und Qualifizierung wird zu einem normalen und regelmäßigen Bestandteil des Arbeitslebens.

All diese Entwicklungen werden, obzwar voraussichtlich in unterschiedlicher Geschwindigkeit und mit noch nicht vorhersagbarer Intensität, unsere Kommunikationskultur nachhaltig beeinflussen. Rhetorik für Kulturmanager wird auch diesen übergreifenden Prozessen in Zukunft Beachtung schenken müssen. Schließlich bestand eine der kritischen wie hoheitlichen Aufgaben von Kunst und Kultur auch immer darin, mit seismographischer Kompetenz den Wandel gesellschaftlichen Zusammenlebens im Wettbewerb mit anderen um Erkenntnis bemühten Disziplinen früher wahrzunehmen, um neuen Einsichten in einer ihnen eigenen Form Ausdruck zu verleihen. In der Sprache eines Kulturmanagers sollte sich – neben allen argumentativen Kompetenzen und geschultem Verhandlungsgeschick für das Tagesgeschäft – dieser Impetus zum Guten, Wahren und Schönen zu erhalten suchen.

### Literatur

- ADORNO, Theodor W. (1976 [1955]): *Prismen. Kulturkritik und Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- ADORNO, Theodor W. (1979 [1960]): Kultur und Verwaltung. – In: Ders., *Soziologische Schriften*. Bd. 1. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 122-146.

- BENDIXEN, Peter (2002): *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*. Wiesbaden: VS.
- BRAUN, Peter/BALDAUF, Anna M. (Hgg.) (1994ff.): *Der Kulturmanager. Erfolgskonzepte und Arbeitshilfen für gemeinsames Handeln von Kunst, Kommunen und Wirtschaft*. Stadthagen: Kognos.
- FEY, Gudrun (1999): „Natürlichkeit ist Trumpf!“ Was ist der gegenwärtige Trend im Rhetorikunterricht? – In: Mönlich, Annette (Hg.), *Rhetorik zwischen Tradition und Innovation*. München: Reinhardt, 104-113.
- FRANK-BÖHRINGER, Brigitte (1963): *Rhetorische Kommunikation*. Quickborn bei Hamburg: Schnelle, 57-99.
- GADAMER, Hans-Georg (1967): Rhetorik, Hermeneutik und Ideologiekritik. – In: *Kleine Schriften*. Bd. 1: Philosophie, Hermeneutik. Tübingen: Mohr, 113-130.
- GADAMER, Hans-Georg (1977): Logik oder Rhetorik? – In: *Kleine Schriften*. Bd. 4: Variationen. Tübingen: Mohr, 164-172.
- GEISSNER, Hellmut (1998): Rhetorische Kommunikation in der Schule. – In: *Rhetorik* 17, 17-34.
- GOETHE, Johann Wolfgang v. (1982): *Maximen und Reflexionen*. Hrsg. v. Erich Trunz (= Hamburger Ausgabe, 12). München: Beck, 365-547.
- GUTENBERG, Norbert (1999): Wirtschaftsrhetorik. – In: Ders. (Hg.), *Die Rhetorik der Wirtschaft und die Wirtschaft der Rhetorik* (= Beiträge zur Wirtschaftskommunikation, 19). Tostedt: Attikon, 7-26.
- HARTIG, Willfred (1988): *Moderne Rhetorik*. Heidelberg: Sauer.
- HEINRICHS, Werner/KLEIN, Arnim (2001): *Kulturmanagement von A-Z*. München: Beck.
- HEINRICHS, Werner (1993): *Einführung in das Kulturmanagement*. Darmstadt: WBG.
- HÖHNE, Steffen (2009): *Kunst- und Kulturmanagement. Eine Einführung*. Paderborn: Fink/UTB.
- JÜRGENS, Ekkehard (2008): Managementtechniken im Kulturbetrieb. – In: Klein, Armin (Hg.), *Kompendium Kulturmanagement*. München: Vahlen, 18-39
- KALLMEYER, Werner (1985): Ein Orientierungsversuch im Feld der praktischen Rhetorik. – In: Bausch, Karl-Heinz/Grosse, Siegfried (Hgg.), *Praktische Rhetorik. Beiträge zu ihrer Funktion in der Aus- und Fortbildung*. Mannheim: Inst. für Dt. Sprache, 23-50.
- KOSTENBADER, Uli (2006): Markenmanagement im Kulturbetrieb für die Partnerschaft mit der Wirtschaft. – In: Höhne, Steffen/Ziegler, Ralph Philipp (Hgg.), *Kulturbranding?* (= Weimarer Studien zu Kulturpolitik und Kulturökonomie, 2). Leipzig: Leipziger Universitätsverl., 1-8.
- OESTERREICH, Peter L. (1990): *Fundamentalrhetorik*. Hamburg: Meiner.
- PLETT, Heinrich (2000): *Systematische Rhetorik*. München: Fink.
- PÖGGELER, Otto (1989): Gadammers philosophische Hermeneutik und die Rhetorik. – In: Schanze, Helmut/Kopperschmidt, Josef (Hgg.), *Rhetorik und Philosophie*. München: Fink, 201-216.
- RAUHE, Hermann (1994): Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur. – In: Ders./Demmer, Christine (Hgg.), *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin: de Gruyter, 5-24.

- SCHREYÖGG, Georg (1993): Normensysteme der Managementpraxis. – In: Fuchs, Max (Hg.), *Zur Theorie des Kulturmanagements. Ein Blick über Grenzen*. Remscheid: Rolland, 21-34.
- SIEBENHAAR, Klaus (2002): *Karriereziel Kulturmanagement*. Nürnberg: BW.
- UEDING, Gert (1995): Rhetorik im Schnellverfahren. – In: *Rhetorik* 14, 80-93.
- UEDING, Gert/STEINBRINK, Bernd (<sup>4</sup>2005): *Grundriß der Rhetorik*. Stuttgart, Weimar: Metzler.
- WESSEL, Burkhard (1995): Rhetorik in Wirtschaftsunternehmen. – In: *Rhetorik* 14, 48-58.
- ZIMMERMANN, Olaf/SCHULZ, Gabriele (2002): Zukunft der Kulturberufe. – In: Diess., *Kulturelle Bildung in der Wissensgesellschaft. Zukunft der Kulturberufe*. Berlin: Dt. Kulturrat.