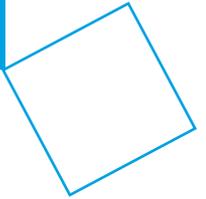


Martin Tröndle

Entscheiden im Kulturbetrieb

Integriertes Kunst- und Kulturmanagement



h

e

p

Ott Verlag

Entscheiden im Kulturbetrieb

Martin Tröndle

Entscheiden im Kulturbetrieb

Integriertes Kunst- und Kulturmanagement

ISBN 3-7225-0041-9

Projektleitung: Martin Essig, Sabine Meier

Korrekturat: Regula Fuchs

Design/Grafik: Patricia Reed www.aestheticmanagement.com

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek.
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Angaben sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Auflage 2006

Alle Rechte vorbehalten © 2006 h.e.p. verlag ag

h.e.p. verlag ag

Ott Verlag

Bildung.Medien.Kommunikation

Brunngasse 36

CH 3011 Bern

www.hep-verlag.ch

Entscheiden im Kulturbetrieb

Integriertes Kunst- und Kulturmanagement

Martin Tröndle



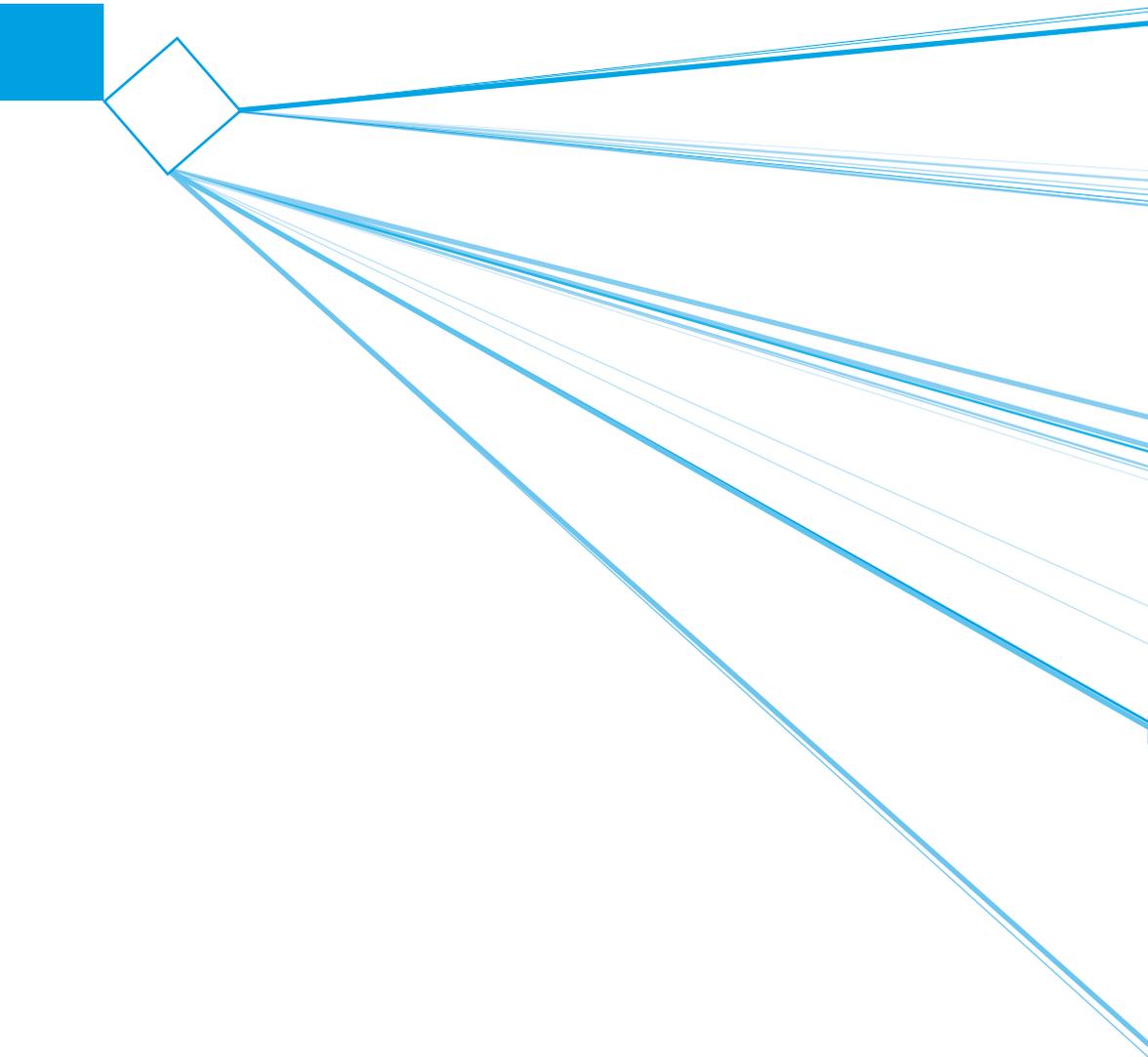
Ott Verlag

Vorwort

Dem Kulturmanagement mangelt es als Wissenschaftsdisziplin an einer überzeugenden theoretisch-methodischen Fundierung. Nach wie vor arbeitet es mit so genannten Bezugsdisziplinen (Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaft usw.), von denen es das methodische Handwerkszeug adaptiert. Diese höchst unbefriedigende Situation wird vor allem dort deutlich, wo es gilt, die Risiken von Entscheidungen zu minimieren. Bekanntlich ist Entscheiden eine der wesentlichen Funktionen des Managements, wobei von einer Entscheidung nur dann gesprochen werden kann, wenn realisierbare Alternativen zur Verfügung stehen, deren Wirkungen nicht bis in letzter Konsequenz vorhersehbar sind.

Für das Kulturmanagement als eine Disziplin, die Kunst ermöglichen will, ist jede Entscheidung besonders schwerwiegend, denn es handelt sich um nicht-künstlerische Entscheidungen, die auf die Entstehung und Verbreitung von Kunst einen (nicht selten) existentiellen Einfluss haben. Die in der Betriebswirtschaftslehre vorgeschlagenen Tests und Marktanalysen stehen hier nicht zur Verfügung, denn ob sich beispielsweise ein Bild im Kunsthandel durchsetzen wird, entzieht sich jeder Erprobung.

Eine Methodik der Entscheidungsfindung im Kulturmanagement ist deshalb dringend erforderlich. Doch reichen dafür die wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Ökonomielehre nicht aus, weil sie die «Eigenlogik des Künstlerischen» unberücksichtigt lassen. Martin Tröndle geht deshalb den einzig richtigen Weg, indem er der Methodik der Entscheidungsfindung eine eigene Theorie des Kulturmanagements vorausstellt. Doch bei allem Anspruch betont der Autor die Relativität seines Ansatzes. Bewusst spricht er von einem «formalen Denkraum», dessen Eignung nicht zuletzt davon abhängt, inwieweit es dem Kulturmanager gelingt, «die Lernfähigkeit und die Selbstreflexionsfähigkeit des Kulturbetriebs zu erhöhen». Es kommt mithin darauf an, nicht nur den Weg von A nach B aufzuzeigen, sondern Zusammenhänge in einer auf Langfristigkeit angesetzten Gesamtchau zu erkennen und nutzbar zu machen.



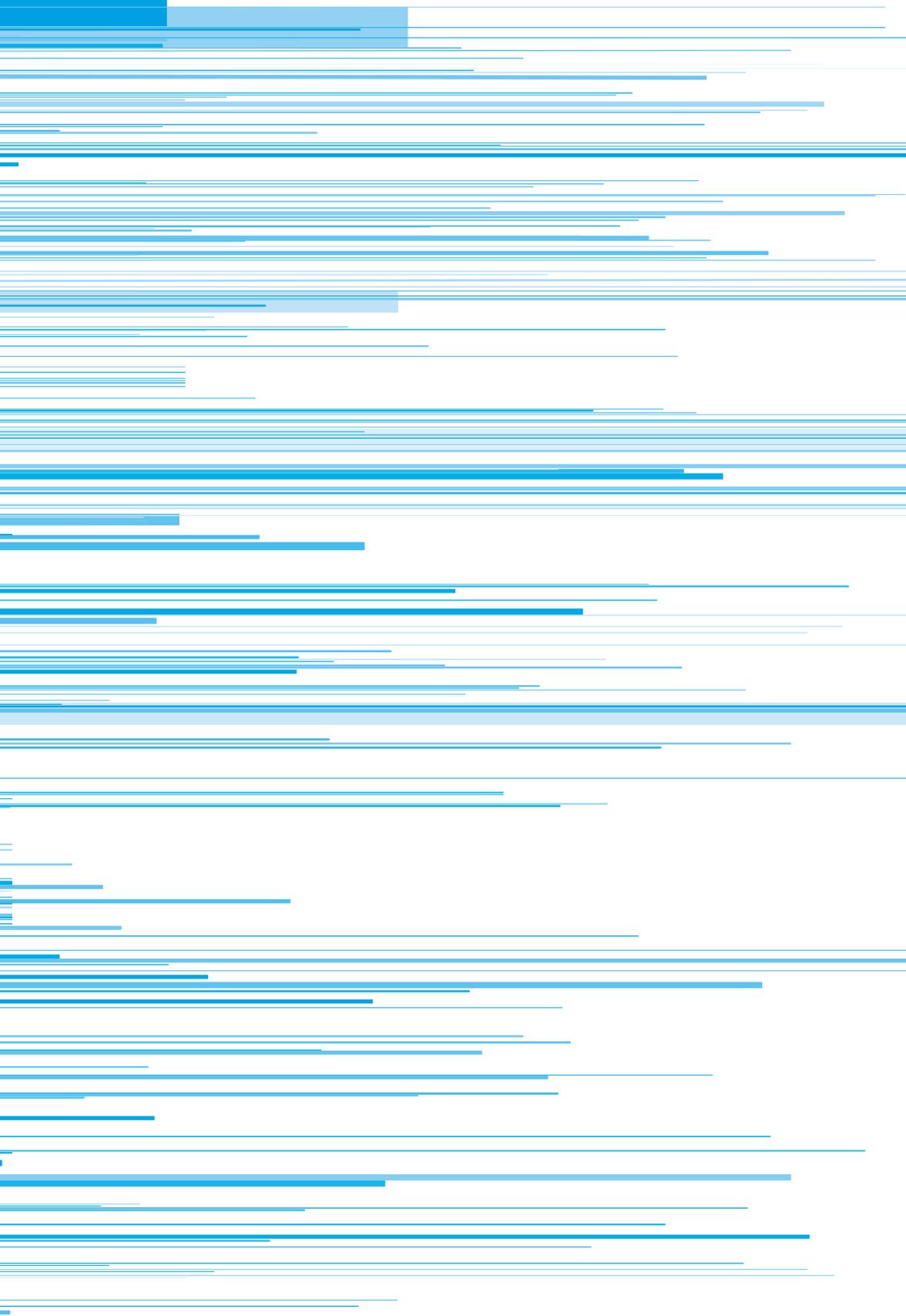
Wenn du es eilig hast, gehe langsamer.
Wenn du es sehr eilig hast, mache einen Umweg.

Japanisches Sprichwort

Inhaltsverzeichnis

<i>eins</i>	Theorie und Praxis des Kulturmanagements	13
	1.1 Kulturmanagement: eine Patchwork-Disziplin?	14
	1.2 Das Schuhzeug	17
	1.3 Einige Besonderheiten des Terrains	21
<i>zwei</i>	(Kultur-) Organisation – Entscheidung	27
	2.1 Die Rolle der Entscheidung	32
	2.2 Der Geist des Hauses	54
	2.3 Die gefühlte Entscheidung	69
<i>drei</i>	Das Konzept der Handlungsfelder	77
<i>vier</i>	Entscheidungen zum Produkt	87
	4.1 Konzeption	87
	4.2 Werk	90
	4.3 Interpretation/Inszenierung	92
	4.4 Programm	93
	4.5 Vermittlung	95
	4.6 Die Produktorientierung im Überblick	96
<i>fünf</i>	Entscheidungen zur Präsentation	103
	5.1 Objekt und Kontext	104
	5.2 Szene	106
	5.3 Dichte	110
	5.4 Wann und wie lange	111
	5.5 Die Präsentationsorientierung im Überblick	114
<i>sechs</i>	Entscheidungen zum eigenen Verhalten	119
	6.1 Selbstporträt	119
	6.2 Timing	124
	6.3 Am Markt	126
	6.4 Das Potenzial	127
	6.5 Preise	129
	6.6 Den Markt machen	131
	6.7 Die Verhaltensorientierung im Überblick	133

<i>sieben</i>	Entscheidungen zur Organisation	139
	7.1 Die Struktur	141
	7.2 Die Schale	165
	7.3 Der Klebstoff	175
	7.4 Selbst-Regelung	186
	7.5 Wer mit wem und die Verteilung des Wissens	195
	7.6 Übersicht der Organisationsorientierung	204
<i>acht</i>	Entscheiden & Handeln	211
	8.1 Gesamtschau	211
	8.2 Das Ziel als Entscheidung	226
	8.3 Invention und Innovation	241
	8.4 Ethik und Ästhetik	248
<i>neun</i>	Vor Ort	259
<i>zehn</i>	Ausblick	271
	Anhang	275
	Abbildungsverzeichnis	276
	Literaturverzeichnis	278



eins

THEORIE UND PRAXIS DES KULTURMANAGEMENTS

Alles was in einer Organisation passiert, muss entschieden werden. Kulturorganisationen – wie beispielsweise Theater, Museen oder Festivals – sind Organisationen, deren Aufgabe die Produktion, die Reproduktion und die Vermittlung von Werken und Kunstwerken ist. Sei diese Aufgabe öffentlich vorgegeben oder selbst gegeben, die Qualität der Entscheidungen bestimmt über den Grad der Aufgabenerfüllung. Oder anders ausgedrückt: Kulturorganisationen sind so gut wie ihre Entscheidungen. Der «richtigen» Entscheidung ist also nicht genug Aufmerksamkeit zuzumessen.

Seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs widmen sich die Wirtschaftswissenschaften schwerpunktmässig dem Thema des Entscheidens (Brauchlin/Heene 1995:22). Sie erarbeiten Instrumente zur Berechnung von Gewinnchancen angesichts der Entscheidungsalternativen, um Hilfestellungen für Entscheidungen und zielentsprechendes Entscheidungsverhalten zu liefern (Bamberg/Coenenberg 1980:378). Für Kulturorganisationen, deren Ziele jenseits der Berechenbarkeit ökonomischer Größen liegen, steht ein solches Instrumentarium nicht zur Verfügung (Heinrichs 1993:138). Trotzdem müssen auch in nicht gewinnorientierten Kulturorganisationen laufend Entscheidungen gefällt werden. Dass diese ohne wissenschaftlich abgestütztes Instrumentarium zu Stande kommen, wird insbesondere an den strategischen Entscheidungen deutlich, die in Kulturorganisationen zumeist «aus dem Bauch» oder nach Gusto getroffen werden. Zentrales An-

liegen des Faches Kulturmanagement muss es daher sein, kulturbetriebs-spezifische Entscheidungsinstrumente zu entwickeln.

1.1 Kulturmanagement: eine Patchwork-Disziplin?

Das Fach Kulturmanagement hat sich im deutschsprachigen Raum seit den 1980er Jahren in Anlehnung an angelsächsische Vorbilder («arts administration», «arts management») konstituiert. Seit 1979 wird in Wien, seit 1989 in Hamburg und seit 1990 in Ludwigsburg und Hagen an staatlichen Hochschulen Kulturmanagement gelehrt. Inzwischen ist eine große Anzahl weiterer Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz hinzugekommen.¹

Nach Werner Heinrichs (1993:190) ist es die Aufgabe des Kulturmanagements, Kunst und Kultur zu ermöglichen, ohne dabei selbst am künstlerischen Prozess beteiligt zu sein, das heißt, Kulturmanager gestalten geeignete Rahmenbedingungen für das Kunstschaffen.² Durch seinen Gegenstand wird Kulturmanagement zu einer interdisziplinär ausgerichteten Praxis. Kulturmanager müssen künstlerische, kunstwissenschaftliche, soziologische, vermittelnde, ökonomische, organisatorische, kulturpolitische, rechtliche und andere Aspekte in den Entscheidungsprozess miteinbeziehen, um angemessene Entscheidungen zu treffen (vgl. Heinrichs/Klein 2001:193f.).

Die daraus resultierende notwendige interdisziplinäre Ausrichtung des Faches Kulturmanagement hat dazu geführt, dass bis heute die Autoren na-

hezu aller Publikationen zum Kulturmanagement spezifische Techniken aus den verschiedenen Bezugsdisziplinen zum eigenen Gebrauch übernommen und adaptiert haben. Damit geht einher, dass sich die Publikationen größtenteils auf einzelne Teildisziplinen beschränken wie zum Beispiel Kultur-Marketing, Kultur-Sponsoring, Kultur-Projektmanagement etc. (Ausnahmen sind Bendixen 2001 und Heinrichs 1993). Es entsteht eine Kluft zwischen einzeldisziplinär geprägter, aspekt-

1] Der Begriff «Kulturmanagement» hatte in den späten 1990er Jahren Hochkonjunktur und ist mittlerweile im Kulturbetrieb verankert. Der Trend zum Kulturmanagement jedoch ist schwächer geworden, was nicht zuletzt auf die Skepsis gegenüber dem Fach als auch auf eine Marktsättigung zurückzuführen ist. Siehe zur Entwicklung von Kulturmanagement und -vermittlung Hunziker/Keller/Schaffner/Schenk 2005; Voegsen 2005; Wagner 2005.

2] Im Text wird bei Berufsbezeichnungen etc. aus Gründen der Einfachheit nur die männliche Form gebraucht, selbstverständlich sind auch die Vertreterinnen gemeint.

orientierter Forschung und dem interdisziplinär angelegten Praxisfeld. Solch ein einzelwissenschaftliches, aspektorientiertes Vorgehen hat durchaus seinen Stellenwert, wenn ein bestimmter Ausschnitt des Kulturbetriebs untersucht wird (wie zum Beispiel Controlling im Theater, Bench-Marking im Museum, musiksoziologische Untersuchungen zum Opernpublikum etc.). Die Annahme jedoch, dass über ein Zusammenfügen der Einzelaussagen aus den Bezugsdisziplinen des Kulturmanagements ganzheitliche Lenkungs- und Gestaltungsoptionen für Kulturbetriebe erwachsen, ist zweifelhaft. Die Herauspräparierung einzelner Zusammenhänge kann keine große Wirklichkeitsnähe, also Praxisrelevanz beanspruchen.³

Paradoxiertweise stellt man aber gerade im alltäglichen Handeln in Kulturorganisationen schnell fest, dass die bisherigen, auf Teilgebiete eingeschränkten, analytischen, rezeptologischen Vorgehensweisen im Kulturmanagement den Phänomenen der Praxis nicht gerecht werden. Die zu bearbeitenden Probleme halten sich meist nicht an die Grenzen der Disziplinen. Statt eines disziplinären, zerlegenden einzelwissenschaftlichen Vorgehens muss im Kulturmanagement ein ganzheitliches, alle erfolgsrelevanten Faktoren berücksichtigendes Denken vorherrschen; dies wird im Folgenden «integrierend» genannt: «Gemeint ist damit ein integrierendes, zusammenfügendes Denken, das auf einem breiteren Horizont beruht, von größeren Zusammenhängen ausgeht und viele Einflussfaktoren berücksichtigt, das weniger isolierend und zerlegend ist als das übliche Vorgehen. Ein Denken also, das mehr demjenigen des viele Dinge zu einem Gesamtbild zusammenfügenden Generalisten als dem analytischen Vorgehen des auf ein enges Fachgebiet beschränkten Spezialisten entspricht» (Ulrich/Probst 1991:11). Es muss also darum gehen, die verschiedenen Bezugsdisziplinen im Kulturmanagement zu einem «Ganzen» zu integrieren – die interdependenten Einflussgrößen gedanklich zusammenzufügen und sie inhaltlich aufeinander abzustimmen –, um so einen tatsächlichen Praxisbezug herzustellen.

3] Diese aspektorientierte Ausrichtung befördert zudem das Manko, dass bis heute im Kulturmanagement kein einheitlicher theoretischer Unterbau besteht (vgl. Heinrichs/Klein 2001:194). Das theoretisch fundierte Schrifttum ist mager (Bendixen 2001:105); Kulturmanagement ist zum «Baukastensystem von Techniken und Fachwissen» geworden (Siebenhaar 2002:17). Der wissenschaftlich fundierte Diskurs wird durch «die rasante Veröffentlichung von zumeist rezeptologischen Handbüchern» zunehmend erschwert, schrieb Thomas Heinze schon im Jahr 1994 (S. 10), und auch heute gilt, dass Wissenschaft im Bereich Kulturmanagement meist klein geschrieben wird.

Was ausgeklammert wird

Das dominierende Thema des Kulturmanagements ist seit einigen Jahren der Rückgang der öffentlichen Finanzierungsmittel. Die Diskussion im Fach wird auf das Monetäre verkürzt (Klein 2005:9) und äußert sich in einer Publikationsflut zu Kultur-Sponsoring, Kultur-Fund&Friend-Raising, Kultur-Finanzierung, Public-Private-Partnership etc. Das Rezeptwissen kopiert sich viele Male von sich selbst; das breite Diskussionsfeld Kulturmanagement wird auf das ökonomische Kalkül verengt.

In der vorliegenden angestrebten kulturbetriebsspezifischen Entscheidungslehre werden keine monetären Größen betrachtet. Dies mag angesichts der üblichen Tendenz und der Notwendigkeit des wirtschaftlichen Umgangs mit knappen Ressourcen zunächst verwundern. Welche Aufführung die preiswertere ist, ab dem wievielten verkauften Ausstellungskatalog der Break-even erreicht wird etc., ist zu berechnen und muss auch bei der Entscheidungsfindung in Kulturbetrieben berechnet werden. Für diese berechenbaren Entscheidungen nutzen selbstverständlich auch Kulturbetriebe die Betriebswirtschaftslehre. Weitaus schwieriger zu handhaben sind jedoch die nicht berechenbaren Entscheidungsgrößen. Allerdings existiert im Kulturmanagement kein Instrument, das qualitative statt quantitative Faktoren konzeptionalisiert und sie in einer integrierenden Gesamtschau

einander gegenüberstellt. Hier soll es deshalb darum gehen, die qualitativen, nicht messbaren Größen im Rahmen der Entscheidungsfindung zusammenzuführen. Dabei stehen weit reichende und grundsätzliche, meist die ganze Kulturorganisation betreffende, also strategische Entscheidungen und ihre Umsetzung im Mittelpunkt. Denn sie stecken den Orientierungsrahmen für die weiteren Entscheidungen des täglichen Geschäfts ab.⁴

⁴ Im Konzept «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» bleiben nicht nur monetäre Größen außen vor, sondern auch die Kulturpolitik, obwohl sie ein wesentlicher Faktor jeder Kulturorganisation ist, vor allem in der Bundesrepublik Deutschland mit ihrer ausgeprägten kulturpolitischen Tradition. Nach Armin Klein (2004b:82) beschäftigt sich Kulturpolitik mit der Vorbereitung und Herstellung der kunst- und kulturspezifischen gesamtgesellschaftlich verbindlichen und/oder am Gemeinwohl orientierten Entscheidungen. Das heißt, in der Kulturpolitik wurde schon entschieden und zwar im Rahmen eines politischen Aushandlungsprozesses. Hier hingegen soll ein Entscheidungsinstrument vorgestellt werden, das vornehmlich in den jeweiligen Kulturorganisationen zum Einsatz kommt. Anwendung kann das Instrument jedoch in der Kulturentwicklungsplanung finden, beispielsweise bei der Formulierung und Konkretisierung von Leitzielen oder Leitlinien einer Stadt oder einer Kultureinrichtung, an denen anschließend die Angebote und Aktivitäten ausgerichtet werden sollen (vgl. Wagner 2004:132).

Anforderungsprofil

In der Betriebswirtschaftslehre wird im Entscheidungsprozess die Sachperspektive be-

tont; unter einer Entscheidung wird «die Wahl einer Handlungsmöglichkeit aus zwei oder mehreren, sich gegenseitig ausschließenden Alternativen» verstanden (Witte 1992:552). Unter Berücksichtigung der Zeitperspektive hingegen müssen an Entscheidungen weitere Entscheidungen anschließen können. Eine *Erstentscheidung* beispielsweise für einen bestimmten künstlerischen Schwerpunkt eines Festivals schließt nicht nur anders geprägte Kunstereignisse aus, sie zieht auch eine Kette weiterer *Anschlussentscheidungen* nach sich. Diese betreffen künstlerische, organisatorische, rezeptions-theoretische und andere Aspekte. Es ergeben sich Entscheidungen, die getroffen werden müssen, um die Erstentscheidung realisieren zu können. Da es aber in einer nicht gewinnorientierten Kulturinstitution kein allgemein messbares Medium wie Geld in gewinnorientierten Unternehmen und auch kein Entscheidungskriterium wie die Gewinnorientierung gibt, stellt sich das Problem, wie die Anschlussentscheidungen (ästhetische, soziologische, organisationstheoretische etc.) aufeinander abgestimmt werden können, um zu einer optimalen Umsetzung der künstlerischen Zielsetzung der Kulturorganisation beizutragen.

Ein erstes Anforderungsprofil an ein Entscheidungsinstrument im Kulturmanagement ist daher, die verschiedenen Arbeitsbereiche oder Handlungsfelder der Kulturorganisation fassen zu können und sie in einer «Gesamtschau» zu integrieren, so dass die Anschlussentscheidungen untereinander und auf die Erstentscheidung hin abgestimmt werden können.

1.2 Das Schuhzeug

Die Integration der verschiedenen Einflussgrößen im Kulturmanagement kann nicht aus der Warte einer Methode, einer Disziplin realisiert werden. Weder lässt sich beispielsweise mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten Kunstwissenschaftliches fassen noch umgekehrt. Das einzelwissenschaftliche Theorieinstrumentarium der Bezugsdisziplinen eignet sich nicht zur interdisziplinären Gesamtschau. Es ist daher angemessen, eine Abstraktionsebene höher zu schalten und ein nicht disziplingebundenes Theorieinstrument zur Anwendung zu bringen. Dafür eignet sich die Systemtheo-

rie, denn sie greift in allen Gebieten, mit denen es das Kulturmanagement zu tun hat: Sie ist etabliert in der Organisationstheorie, der Ökonomie, der Soziologie, der Psychologie, den Kulturwissenschaften, der Kunsttheorie wie auch in den Politikwissenschaften. Sie bietet einen idealen Ausgangspunkt, um auf den Weg zu einem interdisziplinären Theorieaufbau im Kulturmanagement zu gelangen. Die Systemtheorie erlaubt es als Methode, bisher noch unbekanntes Terrain im Kulturmanagement zu erkunden. Ihre interdisziplinäre Relevanz gibt Anlass genug, auch im Kulturmanagement rezipiert zu werden.

Diskurspfade

Die Systemtheorie versucht als «Metatheorie» die Wirkungsgefüge komplexer Systeme zu beschreiben und trägt damit im Gegensatz zu szientistischen Wissenschaftsmethoden zu einem zusammenfügenden, ganzheitlichen Denken bei. Systemtheoretisches, systemisches Denken⁵ macht das für das Kulturmanagement notwendige methodische Integrieren der Einzeldisziplinen möglich.

Als Begründer der modernen Systemtheorie gilt den meisten Autoren Ludwig von Bertalanffy mit der 1951 erschienenen Publikation «General System Theory: A new approach to unity of Science» (siehe auch Paslack 1996a;b und Jantsch 1994). Er versuchte den Systembegriff zur Grundlage einer «Allgemeinen Systemtheorie» zu machen, mit dem Ziel, Gemeinsamkeiten von Systemen aufzudecken. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten in verschiedensten Disziplinen anwendbar sein. Nach Ludwig von Bertalanffy beschäftigt sich die «Allgemeine Systemtheorie» mit allgemeinen Eigenschaften und Prinzipien von Systemen, unabhängig von deren spezieller «Natur» (vgl. Ulrich 2001a:129). Bertalanffys Programm einer «Allgemeinen Systemtheorie» stieß in verschiedenen Disziplinen (Biologie, Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaftslehre, Ökologie etc.) auf reges Interesse.

5] Systemisches und systematisches Denken sind nicht gleichzusetzen. Systematisch bezeichnet eine linearanalytische klassische Denkweise, systemisch hingegen bedeutet ein ganzheitliches, von der Systemtheorie geprägtes Denken (vgl. Ulrich/Probst 1991:20).

Wesentliche Anregungen zur Weiterentwicklung der Systemtheorie kamen alsdann aus der Chemie, wo Ilya Prigogine «dissipative Strukturen» entdeckte, der Physik, wo Hermann Haken

Emergenzbildung nachwies, und aus Benoît Mandelbrots Theorie der Fraktale. Es wurden jeweils ähnliche Phänomene beschrieben: Unter geeigneten Umweltbedingungen (mit ähnlichen Rahmen- und Kontrollparametern) entstehen Systeme «von selbst». Sie bilden selbstorganisierend eine Ordnung aus, stabilisieren und variieren diese im Zeitverlauf.

Die Geisteswissenschaften und hier insbesondere die Soziologie haben diese Konzepte aufgegriffen und weiterentwickelt, weshalb man bei der *Systemtheorie* eher von einem wissenschaftlichen Diskurs als einem einheitlichen Theoriegebäude sprechen kann: «Die Theorie, mit der wir uns befassen werden, hat verschiedene Namen: Kybernetik, die Theorie der Selbstorganisation, Konstruktivismus oder, wie sie am meisten genannt wird, Systemtheorie. Gleich unter welchem Namen sie auftritt, geht es um eine interdisziplinäre und sogar *universelle* Theorie, die neben physikalischen und biologischen auch psychische und soziale Phänomene «erklären will» (Krieger 1998:7).

Kybernetik, Systemtheorie, Selbstorganisationstheorie, Chaostheorie, Netzwerktheorie, neuere Evolutionstheorie, Theorie der sozialen Systeme, künstliche Intelligenz, Synergetik etc. sind Ausdifferenzierungen und Weiterentwicklung desselben Denkens. Ob es sich nun um belebte oder unbelebte Natur handelt, es steht jeweils dieselbe Frage im Vordergrund: Wie entsteht Ordnung? Wie ist es beispielsweise möglich, dass ein Mensch als psychisches System ein Bewusstsein ausbildet und dieses stabil hält? Oder: Wie entstehen soziale Systeme wie Gruppen, Kulturen oder gar Gesellschaften?

Am Anfang der modernen Systemtheorie stand die Erhaltung von Gleichgewichten zur Systemerhaltung (Homöostase) im Mittelpunkt des Interesses. Es ging um die selbsttätige Steuerung technischer Systeme, um die Angleichungen eines Istzustandes an einen Sollzustand. Diese Phase der Systemtheorie zwischen 1940 und 1970 wird auch als Kybernetik I bezeichnet und von Norbert Wiener (1948), William R. Ashby (1974), Ludwig von Bertalanffy, Stafford Beer und anderen vertreten (vgl. Ulrich 2001a:129). Die Forschungsarbeiten konzentrierten sich weitgehend auf Rückkopplung, Ultrastabilität, Adaptation und Wachstum. Beliebtes Beispiel solch eines sich selbst regulierenden Systems ist die Klimaanlage – die selbsttätig ein Raumklima durch Heizen oder Kühlen auf einem bestimmten Ni-

veau halten kann. Idee war, dass auch komplexe Systeme (wie zum Beispiel Lebewesen oder Gesellschaften) in analoger Weise beschreibbar und damit plan- und steuerbar sind. Diese *mechanistische Regelungstheorie* zielte auf die Fremdregelung eines Systems, sie betrachtete *Regler und geregeltes System als getrennte Einheiten*. Ihren Höhepunkt hatte die Kybernetik I in den 1960er Jahren (vgl. Probst 1987:18).

Die Systemvorstellung der Kybernetik I wurde durch die Kybernetik II, oder eben auch Systemtheorie / Selbstorganisationstheorie genannt, abgelöst, da sich das Forschungsinteresse vom Systemgleichgewicht zur *selbstorganisierenden Ordnungsbildung* verlagerte. In Kurzform lässt sich der Unterschied beschreiben als der *Übergang von (Fremd-) Regelung zur Selbstregelung*, oder von der (Fremd-) Organisation zur Selbstorganisation. Weiter zeigt sich eine Verschiebung vom Struktur- zum Prozessdenken (ebd.:20). Selbstorganisation, Emergenz, Evolution, Autopoiesis, operationale Geschlossenheit und Selbstreferenz werden zu zentralen Begriffen des systemtheoretischen Diskurses.

Im Theoriegebäude der Systemtheorie haben auch die Wirtschaftswissenschaften verschiedene Anleihen gemacht. So ist die Systemtheorie für die Entwicklung der Managementlehre von nachhaltigem Einfluss gewesen. Die Organisation als System zu charakterisieren, den System-Umwelt-Bezug zu analysieren, die Rede vom «Überleben» einer Organisation und ähnliche aus der systemtheoretischen Perspektive erwachsene Themen sind heute in der Managementlehre Standard geworden (Steinmann/Schreyögg 1997:64). Dabei sind vor allem die Arbeiten von Stafford Beer (1973), welche auch für den Ansatz des Management-Zentrums St. Gallen Vorbild waren, richtungweisend.

Einen weiteren wesentlichen Anstoß bekam die Organisationstheorie aus der Soziologie und ihrer Theorie der sozialen Systeme. Pionier der sozialwissenschaftlich-systemtheoretischen Arbeiten zur Organisationstheorie ist Talcott Parsons, der sich auch mit Ordnungsproblemen in Organisationen beschäftigte. Parsons' Organisationen sind «zweckorientierte Sozialsysteme, deren Struktur aus institutionalisierten Wertmustern bestehen» (Stahle 1999:46). Niklas Luhmann entwickelte den Ansatz weiter und fügte damit der Organisationstheorie wesentliche Theorieangebote hinzu (Luhmann 1999b, 2000). Organisationen werden hier nicht als aus den

konkreten Dingen (wie zum Beispiel Produkte, Mitarbeiter etc.) bestehend gedacht, sondern als auf sich selbst verweisende Kommunikationsereignisse. Die Organisation als soziales System ist ein Kommunikationssystem. Begriffe wie Kommunikation, Sinn, Kultur, Entscheidung, Grenzerhaltung spielen hier eine zentrale Rolle.

1.3 Einige Besonderheiten des Terrains

Die Vorbehalte gegenüber einer «verwalteten Kultur» beziehungsweise dem «Kulturmanagement» im Kulturbetrieb sind bis heute weit verbreitet. Die theoretische Grundlage der Kritik findet sich in Theodor W. Adornos Aufsatz «Kultur und Verwaltung»: «Kultur ist zugleich ... der Verwaltung entgegengesetzt. Sie möchte das Höhere und Reinere sein, das, was nicht angetastet, nicht nach irgendwelchen taktischen oder technischen Erwägungen zurechtgestutzt wird» (Adorno 1960:101).⁶ Adornos 1960 hervorgebrachte Kritik ist immer noch aktuell und findet ihr sprachliches Update im *Management der Kultur*. Einem *Management für die Kultur* hat sich das Fach Kulturmanagement verpflichtet (Heinrichs 1993:1993). Allerdings muss zugegeben werden, dass auch für das Fach Kulturmanagement Adornos Kritik weiterhin Relevanz besitzt. Denn obwohl in der Literatur zum Kulturmanagement immer wieder vor einer Übertragung betriebswirtschaftlicher Instrumentarien auf den Kulturbetrieb gewarnt wird, hat es das Fach bisher nicht geschafft, eigenständige kulturspezifische Instrumente zu entwickeln. Was vorliegt, ist Importware aus anderen Disziplinen wie Projektmanagement, Marketing etc., die sich meist nur wenig von ihren Pendanten ohne den spezifischen Vornamen «Kultur-» unterscheidet. Diese Techniken gehen nicht auf die Eigenlogik und die Spezifika des Kunstsystems ein, und um mit Adorno zu sprechen, sie operieren mit Größen, die dem Künstlerischen nicht innewohnen (vgl. Tröndle 2004b).

Damit Kulturmanagement seiner Verpflichtung eines Managements für die Kultur

6] Und weiter: «Verwaltung aber repräsentiert notwendig, ohne subjektive Schuld und ohne individuellen Willen, das Allgemeine gegen jenes Besondere. ... Die Forderung der Verwaltung an die Kultur ist wesentlich heteronom: sie muss Kulturelles, was immer es auch sei, an Normen messen, die ihm nicht innewohnen, die nichts mit der Qualität des Objekts zu tun haben, sondern lediglich mit irgendwelchen abstrakt von außen herangebrachten Maßstäben ...» (ebd. 1960:106).

nachkommen kann, muss beim Entwurf eines kulturbetriebsspezifischen Entscheidungsinstrumentes nach den Charakteristika des Kunstbetriebs gefragt werden.

Im Folgenden werden einige davon unter den Titeln «Sinn und Ziel», «Kunst und Ökonomie», «Think Content», «Gefühlte Größen», «Die Eigenlogik des Künstlerischen» und «Die Route» kurz vorgestellt.

Sinn und Ziel

In der Privatwirtschaft besteht die Zielorientierung meist in einer Gewinnerzielung. Die Produkte und ihre Gestaltung werden auf die Bedürfnisse der Nachfrager ausgerichtet. Die Zielerreichung, also der Erfolg, lässt sich mit der ökonomischen Größe Geld messen. Im Gegensatz dazu liegen die Ziele im nicht gewinnorientierten oder öffentlichen Bereich «... vor allem in der möglichst optimalen und effizienten Erfüllung eines öffentlichen Auftrages beziehungsweise einer daraus abgeleiteten Zielsetzung» (Heinrichs/Klein 2001:196f.). Das heißt, der «Sinn» und das Ziel einer nicht gewinnorientierten Kulturorganisation liegen in der Erfüllung ihres künstlerischen, kulturellen oder pädagogischen Auftrages. Das «Produkt» orientiert sich an ästhetischen, kulturellen, künstlerischen, kulturpolitischen oder vermittelnden Kriterien. Diese Kriterien sind nicht mit dem Steuerungsmedium Geld, das zum gewinnorientierten Wirtschaftssystem gehört, messbar. Geld eignet sich deshalb nur bedingt zur Steuerung kulturmanagerialer Abläufe.

7] Wie wenig gewinnbringend solch eine Sichtweise ist, sobald es nicht um monetäre Größen geht, zeigt folgendes Beispiel: «Wenn meine Entscheidung für x stets eine bewusste Entscheidung gegen y ist, dann stelle ich durch den Prozess des Abwägens die Vergleichbarkeit von beidem her. Um das Extrembeispiel zu nehmen: Wenn meine Entscheidung für eine zusätzliche Zigarette zugleich eine (wenn auch sehr unbedeutende) Entscheidung gegen ein Stück Weiterleben ist, dann lässt sich der Wert, den mein Leben für mich hat, in ungerauchten Zigaretten ausdrücken, oder der Wert meines Zigaretten-genusses in entgangener Lebenszeit, oder – da alles mit allem vergleichbar wird – beides in Geld.» (Esch 2002:24).

Kunst und Ökonomie

Die Logik der Ökonomie macht alles mit allem kommensurabel, indem sie nur auf den rechenbaren Wert eines Dinges oder Prozesses schaut und alles andere ausklammert.⁷ Betriebswirtschaftliche Instrumentarien müssen, um zu funktionieren, das Künstlerische auf seine ökonomische Seite verkürzen (vgl. Heinrichs 1993:139). Dadurch

wird ihre Anwendbarkeit im Kulturbetrieb unmittelbar eingeschränkt, denn sie klammern in ihrer Grundvoraussetzung aus, um was es eigentlich geht (siehe Tröndle 2005f).

Im Folgenden wird daher nicht versucht, im Sinne einer Übertragung und Anverwandlung des betriebswirtschaftlichen Ansatzes, Qualitätskriterien für den Kulturbetrieb zu operationalisieren. Vielmehr soll das Ensemble der Entscheidungskriterien transparent gemacht werden, da solch ein methodisches Vorgehen für das Kulturmanagement praxisrelevanter und Erfolg versprechender ist.

Think Content

Das betriebswirtschaftliche Management hat seine Steuerungsfunktionen unabhängig vom zu steuernden Gegenstand entwickelt. Die von Luther Gulick im Jahr 1937 entworfene Abfolge der Steuerungsfunktionen (POSTCORB: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting und Budgeting) sind in der Managementliteratur bis heute ohne wesentliche Veränderungen gängig (Steinmann/Schreyögg 1997:5ff.). Die Steuerungsfunktionen beziehen sich dabei auf den Herstellungsablauf und gliedern ihn. «Management» wird als eine Tätigkeit von Personen (den Managern) aufgefasst und lässt sich in der Formel fassen: management = getting things done through other people (Ulrich 2001b:104). Die daraus entstandenen Steuerungsfunktionen wurden für den Bereich der industriellen Produktion entworfen und sollten universell einsetzbar sein. Diesen Steuerungsfunktionen fehlt allerdings ein inhaltlicher Bezug zu dem, was gesteuert wird (ebd.). Damit Kulturmanagement ein Management für die Kultur und nicht ein Management der Kultur ist, muss es gegenstandsabhängig sein. Kulturmanagement kann nicht ohne den Einbezug des Gegenstandes, für den es tätig ist, sinnvoll ausgeführt werden (vgl. Ohnesorg 1993:2466). Es muss den künstlerischen oder kulturellen Inhalt, um den es geht, und seine Vermittlung in den Mittelpunkt rücken, das Managementhandeln und die Organisationsstrategien danach ausrichten.

Gefühlte Größen

Emotionen haben in dem von Rationalität geprägten klassischen Produktionsprozess (Frederick W. Taylor, Henry Fayol etc.) keinen Raum. Ein fundiertes Verständnis des Verhältnisses von Rationalität und Emotion ist in der Betriebswirtschaftslehre bisher offen geblieben: «Organisationen werden ihrer inneren Aufbau-logik nach als sachlich-rational und mithin emotionslos begriffen. Gefühle können hier nach Voraussetzung keinen Platz finden, allenfalls als ›Störung›» (Schreyögg/Koch 1999:20). Den theoretischen Überbau zum nachhaltigen Ausschluss der Emotion aus der Organisation lieferte Max Webers Bürokratiemodell, mit dem «Willkür» in Form von emotional geprägtem Verhalten durch die personell unabhängige, aktenförmige Nachvollziehbarkeit ausgeschlossen werden sollte. Der «bürokratische Mechanismus» soll sich wie eine Maschine verhalten (ebd. 1972:126f.). Der Handlungsgegenstand des Kulturmanagements hingegen – nämlich Kunst – zielt auf die emotionale/ästhetische Ansprache, auf ein «inneres Echo» bei der Kunstrezeption ab. Diese «gefühlten Größen» müssen im Entscheidungsprozess thematisiert und gefasst werden können. Herkömmliche Bürokratie- oder Managementinstrumente sind dazu aber nicht in der Lage.

Die Eigenlogik des Künstlerischen

Da sich die wesentlichen Managemententwicklungen im macht-basierten politisch-administrativen System (Hierarchie und Bürokratie) und im geld-basierten Wirtschaftssystem entwickelt haben (Jarmai/Zauner 1997:239) und beide mit ihrer jeweiligen Eigenlogik operieren, besteht die Gefahr, dass das Kunstsystem durch die Übernahme von Steuerungskonzepten anderer Systeme seine spezifische Eigenlogik einbüßt, da die dort entwickelten Steuerungsinstrumente die Spezifika des Kunstsystems nicht oder nur teilweise fassen können. Es kann also nicht darum gehen, Steuerungsinstrumente, die aus der Eigenlogik anderer Bereiche entwickelt wurden, im Kulturbetrieb zu etablieren. Alfred Zauner (1999:119) weist darauf hin, dass sich mancherorts sogar eine «immunologische Abwehr» gegen die Einführung von Steuerungsinstrumenten, die aus anderen Bereichen stammen, beobachten lässt. In der Literatur zum Kulturmanagement wird des-

halb immer wieder vor einer Übertragung betriebswirtschaftlichen Denkens auf den Kulturbetrieb gewarnt, da die Eigenlogik des Kunstsystems durch die des Wirtschaftssystems verdrängt würde (vgl. Bendixen 2001:115; Lenders 1995:51; Heinze 1994a:9 u.v.a.). Wie man allerdings dieser «Eigenlogik» des Kulturbetriebes in Entscheidungsinstrumenten gerecht werden kann, ohne sie zu beschneiden, blieb bis anhin offen.

Die Route

Um ein kulturbetriebsspezifisches Entscheidungsinstrument zu entwickeln, soll zunächst untersucht werden, wie Entscheidungen in Kulturorganisationen zustande kommen. Dazu wird die Kulturorganisation als soziales System analysiert (Kapitel 2). Hier wird das notwendige Integrationspotenzial aufgebaut, aus dem in Kapitel 3 das Entscheidungsinstrument erarbeitet wird. In den Kapiteln 4 bis 8 wird das Instrument am Beispiel verdeutlicht. Kapitel 9 fasst das Vorgehen anwendungsorientiert zusammen. Kapitel 10 blickt auf den gegangenen Weg zurück und gibt einen Ausblick auf die Entwicklung des Faches Kulturmanagement.

zwei

(KULTUR-) ORGANISATION – ENTSCHEIDUNG

Die klassische Betriebswirtschaftslehre beschreibt die Organisation mit Hilfe von Aufbau- und Ablauforganisation sowie Austauschprozessen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt, mit der Absicht, organisatorische Abläufe zu verbessern und Austauschbeziehungen zu optimieren. Es dominiert ein eher technischer, instrumentaler Organisationsbegriff (Schranz 1992:1460). Im systemtheoretischen Diskurs hingegen bezeichnet das Wort *Organisation* eine zu einem System geordnete Gesamtheit. Die neuere Systemtheorie betont dabei den Aspekt der Selbstorganisation und der Ordnungsbildung.

Ein *System*, «systema» ist griechisch und bedeutet eine Zusammenstellung, ist also etwas Zusammengesetztes; ein geordnetes Ganzes. Helmut Willke bezeichnet als System einen «... ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehung konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt» (ebd. 2000:250).⁸

Im Gegensatz zur ontologischen Denktradition, in der ein System durch die Begriffe «Ganzes», «Teil» und «Beziehung» definiert wird, betont die

8] Der Begriff «System» hat mehrere Bedeutungen. Im Alltagsgebrauch steht «das System» meist für «etwas Kompliziertes», das nach einer gewissen, nicht zu durchschauenden Eigenlogik «funktioniert». Des Weiteren kann der Begriff etwas Gegenständliches meinen, wie zum Beispiel das Planetensystem, oder er meint die Zusammenordnung von Begriffen wie beispielsweise das Tiersystem (Seiffert 1994:329). Im Bereich der Technik wird darunter eine Vielfalt von Komponenten verstanden, die untereinander in Beziehung treten (Jantsch 1994:331).

neuere Systemtheorie den System-Umwelt-Bezug. Die neuere Systemtheorie ist prozessorientiert, da sie sich die internen Systemprozesse als Systemerhaltung in einer sich verändernden Umwelt erklärt (Luhmann 1999a:23). Das heißt, Systeme werden nicht von «außen» oder durch göttliches Eingreifen im Sinne der Schöpfungsgeschichte geordnet, sondern sie ordnen und organisieren ihre Ordnung selbst. Die Systeme der Systemtheorie sind selbstorganisierend. Sie erhalten sich und ihre Grenze durch die Organisation von Ordnung, indem sie ihre eigenen Elemente einschließen und nicht Dazugehörendes ausschließen (vgl. Krieger 1998:11ff.). Systeme werden deshalb nicht primär durch ihre Elemente charakterisiert, sondern durch ein «Netz zusammengehörender Operationen», die über Dazugehörendes und Nicht-Dazugehörendes entscheiden (Willke 2000:51). Denn nur durch diese Grenzerhaltung ist der Systembestand gewährleistet. Die Operation Dazugehörendes/Nicht-Dazugehörendes wird in der Organisation *Entscheidung* genannt.

Aus dieser systemtheoretischen Perspektive wird der Begriff der Entscheidung zur Beschreibung von Organisationen zentral, denn die Entscheidung ist die Operation, mit der jegliche Organisation ihre Selbstorganisation ausführt. Kurz: über alles, was in einer Organisation passiert, muss entschieden werden. Es muss entschieden werden, was als Nächstes zu tun ist, und wie. Es lässt sich sagen, dass die Organisation nur durch Entscheidungen zu dem geworden ist, was sie ist und dass es ebenso Entscheidungen sind, durch die sie sich erhält.

Aus diesem Grund soll untersucht werden, wie Entscheidungen zustande kommen und was das Spezifische an Entscheidungen in Kulturorganisationen ist, um aus diesem Verständnis ein kulturbetriebsspezifisches Entscheidungsinstrument zu entwickeln. Dazu soll zunächst die «Funktionslogik» der Kulturorganisation freigelegt werden, um ihre Entscheidungsprozesse besser zu verstehen (Kapitel 2.1). Fokussiert wird dabei die implizite Beeinflussung des Entscheidungsprozesses in Kulturorganisationen durch die Organisationskultur (Kapitel 2.2) und das Verhältnis von Rationalität und Emotionalität (Kapitel 2.3).

Sackgassen und Auswege

Der Begriff der Entscheidung erfährt in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie eine engere Bedeutung, als es seinem umgangssprachlichen Gebrauch entspricht. Im Vordergrund steht die logische und empirische Analyse im Rahmen eines rationalen Entscheidungsverhaltens. Gegenstand der Entscheidungstheorie ist die Entscheidung, beziehungsweise das Entscheidungsproblem einer Wahl aus einer Alternativenmenge (Kromschröder 2001:238).

Ziel des Entscheidungsprozesses ist es, durch die logische Verknüpfung der Entscheidungsprämissen eine Bewertung der verfügbaren Handlungsmöglichkeiten und damit eine Lösung des Entscheidungsproblems zu erreichen. Die Betriebswirtschaftslehre geht dabei von einem bewusst handelnden Entscheidungsträger aus und unterstellt somit die Rationalitätsbedingung. Sie richtet ihre Entscheidungsinstrumente darauf aus, wie tatsächlich entschieden werden sollte und nicht wie tatsächlich entschieden wird (Wöhe/Döring 2002:120). Im Mittelpunkt steht dabei der rational handelnde Akteur, ebenfalls bekannt geworden als *Homo oeconomicus* (Brauchlin/Heene 1995:35). Er folgt stets dem Ratschlag zur Maximierung des erwarteten Nutzens, also einer in Geldwerten auszudrückenden Nutzenmaximierung (Hild 1999: 331). Diese präskriptive Entscheidungsforschung ist formal und mathematisch konzipiert, sie will über Entscheidungsinstrumente eine optimale Handlungsalternative unter Rationalitätsbedingungen errechnen: «Um den Auswahlprozess durchführen zu können, müssen die einzelnen Aktionsmöglichkeiten miteinander vergleichbar sein. Sie müssen mithin bewertet, also rechenbar gemacht werden. Dafür sind verschiedene Verfahren entwickelt worden, die unter dem Sammelbegriff «Entscheidungstechniken» zusammengefasst werden» (Bestmann 2001:351f.). Die Entscheidungsumstände in Kulturorganisationen wollen es leider, dass sie selten rechenbar gemacht werden können. Wie aufgezeigt (Kap. 1.1) sind die Entscheidungsgegenstände im Kulturmanagement ästhetischer, kultureller, soziologischer etc. Natur, die sich nicht so einfach in idealisierte Entscheidungsverfahren in Gestalt numerischer Größen fassen lassen. Es ergeben sich daher erhebliche Schwierigkeiten bei der Übertragung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsinstrumentarien in den Kulturbetrieb, da sie meist Quantifizierbarkeit voraussetzen. Weder

mit einer Nutzwertanalyse noch mit einem Entscheidungsbaum, einer un-terstellten Nutzenmaximierung und Risikominimierung, ist bei Entschei-dungen in Kulturorganisationen sonderlich viel Land zu gewinnen.

Erschwerend kommt hinzu, dass das Rationalitätsmodell immer weni-ger wert ist – die Menschen verhalten sich keineswegs gemäß den Vorstel-lungen der präskriptiven Theorie (Kromschröder 2001:243): «Die klassi-sche Vorstellung, gute Entscheidungen seien richtige Entscheidungen und richtige Entscheidungen seien durch rationale Abwägung von Zwecken und Mitteln zu erreichen, befindet sich in voller Auflösung» (Luhmann 1993: 288). Will man über das Entscheiden tatsächlich etwas Entscheiden-des erfahren, tut man daher gut daran, sich von der klassischen Rationa-litätsunterstellung mit dem Entscheider als «rationalem Akteur» zu verab-schieden.

Jenseits der präskriptiven Entscheidungstheorie, die sich außerhalb der «klinischen Laborsituation» betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfor-schung nicht behaupten lässt, ergibt sich die Frage: Wie kommen Entschei-dungen tatsächlich zustande? Und wie gar Entscheidungsprämissen? Die deskriptive, verhaltenswissenschaftlich orientierte Entscheidungstheorie versucht eine Erklärung tatsächlichen Entscheidungsverhaltens zu errei-chen (Gottwald 1990:10). Sie eröffnet für das Thema «Entscheiden im Kul-turbetrieb» eine aussichtsreiche Perspektive. Diesem sozialwissenschaftli-chen Weg wird gefolgt, indem im Folgenden aus der Perspektive sozialer Systeme gefragt wird: Wie wird in der Kulturorganisation eigentlich ent-schieden, und gar, wie ist was zu entscheiden?

«Ich» und «Wir»

Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie selbstständig Dazugehören-des ein- und Nicht-Dazugehörendes ausschließen und zwar durch einen systeminternen Abgleich – sie realisieren da-durch ihre Selbstorganisation. Es ist nicht schwer, sich dieses Modell anhand von Men-schen als psychische Systeme zu verdeutli-chen.⁹ Weder das Gehirn noch das Bewusst-sein haben einen direkten Zugriff auf «Welt».

⁹ Menschen lassen sich gut als operativ ge-schlossene, sinngenerierende Systeme be-schreiben, dieses Beschreibungsmodell findet in der Organisationsentwicklung, Psychologie, Familientherapie etc. einen breiten Forschungs- und Anwendungsbereich (siehe Watzlawick 2001, Schlippe/Schweitzer 2000; Tschacher 1997 u.v.a.).

In unseren Köpfen ist nicht die Welt, sondern ein Abbild, das jeder Einzelne «errechnet» – und es wird gern vergessen, dass diese Abbilder, dass die «Weltanschauungen» sehr verschieden sind. In Vorstellungsgesprächen kommt es der Organisation – und hier insbesondere Kulturorganisationen, die stark sinngeprägt sind – weniger auf das Können des Kandidaten an, als vielmehr darauf, dass man auf einer ähnlichen «Wellenlänge funkt», man versteht sich, was die zukünftige Koordination gemeinsamer Handlungen wahrscheinlicher macht.

Niemand kann die Gedanken eines anderen lesen, und auch mit noch so viel Empathie wird es nicht möglich sein, sich tatsächlich in den anderen hineinzusetzen (wohin auch?). Ebenso lassen sich (glücklicherweise) keine Informationen direkt in das Gehirn einspeisen. Menschen sind operativ geschlossen: Erst das Nervensystem errechnet eine «stabile» Abbildung von Welt und was in ihr vorgeht. Die Umwelt produziert keine Vorstellungen und auch keine Informationen. Umweltereignisse stoßen vielmehr systeminterne, neuronale Prozesse an, ohne determinieren zu können, was mit diesen Anstößen im neuronalen System passiert (Willke 2000:60). Das heißt, Information gibt es immer nur im und durch das jeweilige Beobachtersystem. Nur dieses entscheidet über Sinnhaftigkeit in Bezug zum eigenen Selbstverständnis und Erfahrungsschatz. Als Autor kann man sich bemühen verständlich zu sein, man weiß allerdings nicht, ob man verstanden wird. Was hier gesagt wird, kann vom Leser genauso als unverständlich und damit als «sinnlos» abgetan wie auch als interessant eingestuft werden. Im ersten Fall wird das Gelesene keine Konsequenz haben. Im zweiten jedoch wird das neu Gelernte mit bereits vorhandenem Wissen abgeglichen und in das Gedächtnis eingebaut. Bei neuen Umweltereignissen, einem anderen Text oder aber Vorgängen in der eigenen Kulturorganisation werden die neuen Ereignisse dann mit dem erworbenen Wissen auf ihre Sinnhaftigkeit geprüft. Man wird sich dann vielleicht fragen, ob das Ereignis nun anders «gesehen» wird, als man es aus der gewohnten Sichtweise gesehen hätte. Ob also das neue Wissen zu neuem «Sehen» beiträgt. Wissen ist so verstanden kein abrufbarer Bestand eines Speichers, sondern eine «komplexe Prüfoperation, die den Umgang mit Informationen erleichtert oder, je nachdem, auch erschwert» (Baecker 2003:164).

Menschen halten selbstständig durch einen systeminternen Abgleich, durch Ein- und Ausschluss, ihren Sinn aufrecht. Und sie glauben recht resistent an das, was sie errechnet haben.

Im Gegensatz zu einem psychischen System hat ein soziales, wie eine Gruppe oder eine Organisation, kein «Nervensystem», kein «Denkorgan» und keinen «Wahrnehmungsapparat». Interessant wird nun also die Frage, wie dann Organisationen als soziale Systeme entstehen können und was der Stoff ist, aus dem Organisationen bestehen?

2.1 Die Rolle der Entscheidung

Wie immer die Erstentscheidung zur Organisation auch ausgefallen sein mag, geprägt durch einen Gründungsakt, ein ausformuliertes Programm, eine Satzung oder eine künstlerische Idee, sie legt etwas im Unterschied zu anderem fest und differenziert dadurch einen Bereich aus, in dem das zukünftige Entscheiden stattfinden kann (Luhmann 1993:302). Eine Organisation als soziales System besteht demnach aus der Kommunikation von Entscheidungen und der Produktion und Aufrechterhaltung der Prämissen, unter denen die Entscheidungen zustande kommen (Baecker 2003:153).

Konstituiert sich eine Organisation, wird der Raum ihrer zukünftigen Möglichkeiten weitgehend mit der ersten «offiziellen» Entscheidung, die sich auf vorherige Entscheidungen beruft und weitere Entscheidungen nach sich zieht, definiert. Diesen Zeitbezug betonend bezeichnet Niklas Luhmann dann die Entscheidung auch als ein zeitlich begrenztes Ereignis das «zwischen «vorher» und «nachher» einen Unterschied macht» (ebd. 2000:45). Entscheidungen können nur beobachtet werden, wenn eine zeitliche Unterscheidung von vorher / nachher zugrunde gelegt wird. Gemessen wird die Entscheidung an ihrem Resultat, nicht an sich selbst, denn im Nachhinein ist nur das Resultat beobachtbar, nicht aber die auf einen Zeitpunkt begrenzte Entscheidung. Erst im Nachhinein weiß man, ob man eine «gute» Entscheidung getroffen hat oder eben nicht.

Vor der Entscheidung hat man Möglichkeiten; nach der Entscheidung Konsequenzen, die weitere Entscheidungen einschränken oder ermögli-

chen: «Entscheidungen produzieren einen ›Mehrwert‹ – und erst der berechtigt, von einer Entscheidung zu sprechen –, wenn durch die Entscheidung etwas möglich oder unmöglich geworden ist» (Schmitz/Lenglachner 1997:97). Die Konsequenzen der getroffenen Entscheidung werden zu Entscheidungsprämissen für nächste Entscheidungen, die ja im entstandenen organisatorischen Zusammenhang und nicht im luftleeren Raum getroffen werden müssen. Jede (Kultur-)Organisation – unabhängig von ihren Selbstbeschreibungen und Zielformeln – pulsiert ständig zwischen Einschränkung und Ausdehnung von Entscheidungsmöglichkeiten und sichert sich auf diese Weise ihre Selbstorganisation (Luhmann 1993:298). Aus systemtheoretischer Perspektive geht es der Organisation nur vordergründig um die Erfüllung ihrer Aufgaben, in Wirklichkeit geht es um die Fortführbarkeit der Entscheidung, also um den Systemerhalt.

Die doppelte Schließung der Organisation

In einer prozessorientierten Perspektive hat die Entscheidung in der Organisation zwei Funktionen, nämlich auf der *Ebene der ersten* und der *Ebene der zweiten Schließung* der Organisation.

Die Entscheidung auf erster Ebene zieht eine Grenze zwischen Organisation und Umwelt (*Ebene erster Schließung = Programm*). Sie schließt die Organisation, indem über Dazugehörendes/Nicht-Dazugehörendes («das machen wir», «das machen wir nicht») entschieden wird. Bei einer Kulturorganisation wird zum Beispiel entschieden, welche künstlerischen Themen für die Organisation von Relevanz sind, also welche Art von Kunst aufgeführt wird, und vor allem auch, welche nicht. Wenn die Organisation sich für etwas entscheidet, muss sie intern eine Struktur zur Verarbeitung dessen bereitstellen. Sie muss eine Ordnung in Form von Personal-, Sach- und Finanzmitteln ausbilden und einen kommunikativen Zusammenhang herstellen, der das Eingeschlossene repräsentiert und mit anderem Eingeschlossenem koordiniert. Die Entscheidung als Programm zieht die Grenze zwischen Organisation und Umwelt *und* strukturiert die Organisation intern. Des Weiteren hält die Entscheidung auf dieser Ebene der Organisation nicht nur die Grenze aufrecht, sondern entscheidet auch, welchen Systemen (oder Anspruchsgruppen) der Umwelt Aufmerksamkeit geschenkt

wird und zu welchen Anschlussfähigkeit bereitgestellt wird (Kulturpolitik, Publikumsgruppen, Kritiker, Künstler etc.). Entscheidung als Programm *schließt* die Organisation auf erster Ebene und produziert damit das, was für den Beobachter sichtbar und erfahrbar wird: Spielstätten, Organigramme, Aufführungen, Programmbücher etc. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Organisationen andauernd Entscheidungen treffen, um die Grenzen aufrechtzuerhalten, die interne Ordnung zu produzieren und zu reproduzieren und um die Anschlussfähigkeit an relevante Umsysteme zu ermöglichen.

In einer prozessorientierten Sichtweise müssen an die Entscheidungen neue Entscheidungen anschließen können. Dabei wird nicht immer gleich entschieden – also stur eine Regel befolgt –, aber auch nicht immer verschieden. Dazu ist es nötig, dass nicht nur ein Regelkatalog existiert, nachdem entschieden wird, sondern dass auch dieser Regelkatalog in ganz bestimmten Maßen veränderbar ist (vgl. triviale und nicht-triviale Maschinen S. 42f.). Die Organisation entscheidet also nicht nur über «Dinge», sondern sie entscheidet im Hinblick auf und über die «Fortführbarkeit der Entscheidungen» (Baecker 1999:150). Indem die Organisation entscheidet, was zu entscheiden ist, «schließt sie sich auf zweiter Ebene» (*Ebene zweiter Schließung*) und macht genau damit ihre Selbstreproduktion möglich: indem sie nämlich entscheidet, über was sie als Nächstes entscheidet. Die Organisation ist somit doppelt geschlossen: Auf der Ebene erster Schließung fällt die konkrete Entscheidung über Ein- und Ausschluss. Die zweite Schließung regelt die Regelung erster Schließung, also was überhaupt zur Entscheidungsdisposition gestellt wird.

Die Verfestigung der Organisation beim Reden

Um entscheiden zu können, was zur Organisation gehört und was nicht, muss sich die Organisation in Differenz zu «Welt» setzen können. Sie muss eine Grenze zwischen sich und der Umwelt ziehen, um Ereignisse aus der Umwelt zu sich in Beziehung setzen zu können. Das heißt, sie muss sich selbst beobachten können, um sich von «Welt» zu unterscheiden.

Die Organisation beobachtet sich und ihre Geschichte in Form von *Themen*. Themen bilden den *selbstreferentiellen Fixpunkt* (eine «Identität») der Organisation, mit dem sie sich von der Umwelt unterscheiden kann. Durch den Zusammenhang von zunächst losen Kommunikationsereignissen werden im Zeitverlauf thematische Zusammenhänge produziert – singuläre Ereignisse werden in Bezug gesetzt zu gewesenen. Über die Bildung gemeinsamer Themen kann sich ein gemeinsamer organisationaler¹⁰ Sinn konstituieren, der eine Grenze entstehen lässt: Erst jetzt kann zwischen «uns» und den «anderen» unterschieden werden.

Themen sind nur lose an die beteiligten Individuen gekoppelt; sie machen «überindividuelle» Kommunikation und damit die Bildung von sozialen Systemen erst möglich. Dabei kann alles Thema werden, was Anschluss an bisherige Themen der Organisation findet, also was den Selektionsmechanismus, der durch ihre individuelle Themengeschichte geprägt ist, passiert (Luhmann 2000:60).

Über die Bildung gemeinsamer Themen hat sich ein gemeinsamer Sinn konstituiert, der eine Grenze entstehen lässt. Die Organisation selektiert bestimmte Themen, baut sie in die Organisation ein und stabilisiert sie über eine Zeitspanne; diese bilden den Fixpunkt für die Selbstreferenz. Sie geben der Organisation ihre Identität, da bei neuen Entscheidungen (über Ein- und Auszuschließendes) auf das Themengedächtnis zurückgegriffen wird, um das, worüber entschieden wird, auf seine Anschlussfähigkeit zu prüfen. Die Normalität der Entscheidung, was als Nächstes zu entscheiden ist und wie, ist der Fels, auf dem die Organisation steht. Das organisationale Selbstverständnis wirkt komplexitätsvermindernd durch Ausschluss. Der Aufrechterhaltung dieses Fixpunktes dienen auch die selbstverfassten Texte, Manifeste, Leitbilder, Pamphlete oder andere Formen künstlerischer Selbstbeschreibungen der Häuser; sie ermöglichen die Koordinierung von Gedächtnisleistungen (vgl. Luhmann 2000:418).

Liegt ein Thema oder ein Themenzusammenhang vor, werden neue Beiträge von den Organisationsmitgliedern auf ihre Anschlussfähigkeit hin überprüft, *bevor* sie in die thematisch gebundene Kommunikation eingebracht werden (Bode 2002:182). Damit ihre Kommunikationsbeiträge

¹⁰ Der Begriff «organisational» ist der Organisationsentwicklung (organisationales Lernen) entliehen. Er verweist dort auf die überindividuellen Qualitäten des Systems Organisation.

Resonanz erzeugen, das heißt, damit an sie angeschlossen werden kann, synchronisieren sie die Organisationsmitglieder und stabilisieren auf diese Weise wiederum den thematischen Zusammenhang. Schließt sich der Themenzusammenhang, stabilisiert er seine Grenzen und begrenzt damit den organisationalen Sinn (vgl. Krieger 1998:61). Das Themengedächtnis gibt vor, was nicht geht oder was vielleicht gerade noch möglich ist. In der wöchentlichen Direktionssitzung werden die langjährigen Mitarbeiter gar nicht auf die Idee kommen, völlig neuartige Themenvorschläge zum Programm oder zu Organisationsfragen einzubringen. Man weiß, um was es gehen wird, und man weiß, wie die Lösungen aussehen sollen. Nur die Neulinge, deren Themenrepertoire noch etwas bunter bestückt ist, werden aufgrund ihrer noch nicht vollständigen organisatorischen Sozialisation hie und da versuchen, ein Thema fernab des allgemeinen Kanons einzubringen. Je geschlossener allerdings die organisationale Sichtweise und je geringer der Handlungsdruck ist, desto weniger Aussicht auf Erfolg wird das neue Thema haben.

Die Grenze der Organisation ist somit eine Sinngrenze. Die Organisation entscheidet durch ihren je spezifischen Sinn zwischen Dazugehörendem und Nicht-Dazugehörendem; es wird ausgeschlossen, was nicht im eigenen Themenvorrat vorkommt, beziehungsweise nicht zu ihm passt.¹¹⁾ Dies erklärt, wie es einzelne Organisationen schaffen, ihr «Profil» als ein bestimmtes Stadttheater oder einen bestimmten alternativen Kulturort über Jahre aufrechtzuerhalten trotz vielfältiger interner und externer Ereignisse und wechselnder Mitarbeiter. Überspitzt kann gesagt werden, dass nach dem

Gründungsakt – wenn alles gut läuft – nicht mehr viel passieren wird. Die Kunstereignisse, die man als Besucher zu Gesicht bekommt, werden einmal besser und einmal schlechter sein, aber im großen Ganzen bleibt das Haus sich treu. Wie resistent dieser Fixpunkt ist, kann jeder erfahren, der den öffentlichen oder selbstgesetzten Auftrag zur Reformierung eines solchen Hauses durchführen soll.

11) Psychische wie soziale Systeme sind sinnhaft konstituierte Systeme. Psychische Systeme verarbeiten Sinn in Form von Gedanken und Vorstellungen; soziale Systeme dagegen prozessieren Sinn durch Kommunikation (vgl. Willke 2000:62). In der Systemtheorie bezeichnet *Sinn* die systemspezifischen Kriterien, nach denen unterschieden wird, was zum System gehört und was nicht. Sinn gibt es somit immer nur im und für das jeweilige System, er ist systemspezifisch und prägt das Prozessieren von Unterscheidungen (ebd.:249). Der Begriff Sinn kann individuellen Sinn – eines psychischen Systems (zum Beispiel eines Mitarbeiters) – oder den Sinn einer Gemeinschaft (zum Beispiel der Organisation), also den Sinn eines sozialen Systems bezeichnen.

Was Macht Organisation?

Gerade in Organisationen wie Kulturorganisationen, in denen die formale, hierarchische Machtausübung entlang der Weisungskette eher selten vorkommt (nämlich, wenn ein Machtwort gesprochen wird), ist die systemtheoretische Perspektive geeignet, das Funktionieren der Organisation zu beschreiben. Zwar erhält auch hier die Entscheidung mehr Gewicht, wenn sie von einer Stelle ausgesprochen wird, die mit formaler Macht ausgestattet ist, aber auch sie muss an andere, vorherige Entscheidungen anschließen können, soll sie wirksam sein. Und wer zu oft gegen den organisationalen Sinn Entscheidungen «durchdrückt», dessen Entscheidungen und Stelle wird mit Widerstand entgegnet. Es werden neue Themen und manche Mausechelen erfunden, um zukünftige Entscheidungen schon von Vornherein zu entkräften. Das System Organisation verschraubt sich dann in eine Dynamik der Opposition.

Das heißt keineswegs, dass in Kulturorganisationen die hierarchische Ordnung aufgegeben worden ist. Sie bleibt als Plan B im Hintergrund vorhanden, der dann greift, wenn die Sache aus dem Ruder läuft, das heißt, wenn Probleme nicht anders zu lösen sind. Wie allerdings der tägliche Betrieb zustande kommt, kann damit nicht begriffen werden (vgl. Luhmann 1993:301). Selbst aus einer machtzentrierten Perspektive auf die Organisation – wenn also die Organisation primär als ein Ort, an dem Individuen und Gruppen um die Realisierung ihrer jeweils spezifischen Interessen ringen, gesehen wird – wird Kommunikation nicht Macht zentral (Pankoke 1994:135). Die «Mikropolitik», die personengebundenen Interessen und Motive können nur behauptet werden, wenn sie gegen andere Interessen in Stellung gebracht werden und in der Organisation genügend Resonanz erfahren. Ziel ist es dann, als Thema so mächtig zu werden, dass man sich seiner nicht mehr so einfach entledigen kann. Der Opponent schafft sich die Koalition zur Opposition durch Kommunikation: Nicht Macht, sondern Kommunikation macht die Organisation. Will er, dass nicht nur die «Chancen», sondern auch die «Risiken» des am organisationalen Horizont erscheinenden Projekts gesehen werden, muss sein Seitenthema «Risiken» (die wahrscheinlich vor allem ihn betreffen) an das allgemeine Themengedächtnis anschließen können. Die Argumente müssen «vernünftig» sein, um Gewicht zu haben.

Die gemeinhin unterstellte Rationalität hinter den vorgeschobenen Kulissen der Aufgabenstellungen und Ziele der Kulturorganisation ist ein Mythos, unter dessen Oberfläche die einzelnen Logiken der Beobachter beziehungsweise partikularer Gruppeninteressen redundante eigendynamische Prozesse auslösen, ohne dass diesen dieses Organisiertwerden bewusstseinsmäßig zugänglich ist (vgl. Sackmann 1999:265). Die Organisation organisiert sich und schafft dadurch immer neue Entscheidungszusammenhänge, an denen teilgenommen werden muss. Es treten einzelne Beobachter miteinander in Konkurrenz oder Kooperation. Nie kann isoliert voneinander in einer Organisation gearbeitet werden, denn man ist auf die Integration und Koordination des eigenen Beitrags in Bezug zum Ganzen angewiesen, will man weiter an der Organisation teilhaben. Hier und da mögen persönliche Interessen, Vorlieben und Ressentiments eines Mitglieds für dieses bestimmend sein. Aber das, was mit Vorliebe erreicht oder das, was verhindert werden soll, ist nur möglich, indem an der Erwartungsbildung teilgenommen wird. Was man will, muss man kommunizieren. Sicher nie direkt, trotzdem muss dem aktuellen Thema eine andere Richtung, eine bestimmte «Farbe» gegeben werden, damit man sein Interesse erreicht. So lässt sich Rationalität jenseits des betriebswirtschaftlichen homo oeconomicus anders verstehen: Rationalität bedeutet nicht, dass organisatorisches Handeln logisch oder gar vernünftig ist, sondern eher, dass es *systemspezifisch* ist. Rationalität lässt sich daher am besten verstehen als die Sichtweise eines Beobachters (Weick 1995:35). In der hier verwendeten systemtheoretischen Sicht bedeutet «rational» deshalb, der systeminternen Ratio, der Eigenlogik eines Beobachtersystems entsprechend. Rational heißt immer nur systemrational.

Die Aufladung von Situationen

Eine Entscheidung ist eine Handlung, die auf eine Erwartung reagiert. Es lässt sich sagen, dass erst die Erwartung der Entscheidung ihr Wirkung gibt. Erwartungen laden Situationen auf und entladen sich in Entscheidungen.

Ein Problem ist «da», und eine Entscheidung wird erwartet. Probleme allerdings sind nicht «dinghaft» gegeben, sie können nicht der «Welt»

entnommen werden. Probleme sind Wertungen eines Sachverhaltes, die in Form einer Erwartung, als «Sollen» von Menschen formuliert werden müssen und in Form dieser Erwartung eine Entscheidung herbeiführen. Auch Erwartungen sind nicht einfach da, sondern sie sind Produkt der in der Systemgenese durch Kommunikation aufgebauten Strukturmuster, sie sind soziale Konstruktionen. Alle Systemprobleme, in der Oper wie in der Ehe, lassen sich darauf zurückführen, wie die Systemerwartungen definiert sind und zueinander in Beziehung gesetzt werden.

Wie kommt es zu Erwartungen? In der Organisation selbst werden Erwartungen und Entscheidungen als Sachzwang deklariert, tatsächlich aber geht es um die Reproduktion der Organisation durch Entscheidungen. Das heißt, es muss an der Kommunikation der Organisation teilgenommen werden. Bei aller Geselligkeit muss man irgendwann zur Sache kommen. Zur Sache kommt man, indem man ein Thema der Organisation aufgreift. Die Organisation zwingt durch diese überindividuellen Verhaltenserwartungen die Kommunikation der Mitglieder in ihre eigene «Umlaufbahn» (Willke 1999:146). Die Organisation begrenzt dadurch die unbeschränkte Zahl der möglichen Kommunikationsbeiträge des Alltagslebens auf einige wenige, die nach festgelegten Relevanzen die Sinn- grenze der Organisation überschreiten können und somit Gehör finden (ebd.:159). Sie schafft durch den Zwang, am Themengedächtnis anknüpfen zu müssen, einen hoch selektiven Kontext, in dem Informationen für nächste Entscheidungen generiert und verdichtet werden. Nur so kann die Organisation ihren Bestand gewährleisten. Denn nicht jegliche Kommunikationsbeiträge sind «sinnvoll», sondern nur diejenigen, die an die Kommunikation der Organisation anschließen und eine weitere Kommunikation zur Erwartungsbildung möglich machen: Die Organisation ordnet sich durch die Selektion von Kommunikation. Sie stellt Themen in Form von personenunabhängigen Erwartungen bereit, an die angeknüpft werden muss, will man etwas zu sagen haben. Erwartungen sind die kristallinen Themenmotive des sozialen Netzes Organisation, das nicht unabhängig, aber überindividuell, durch Erwartungen neue Themen entwickelt und dadurch entscheidet, was als Nächstes zu entscheiden ist. Ist das Kommunikationsnetz der Organisation soweit geschlossen, dass die Organisation

als soziales System eigenständig Erwartungen generiert, entsteht Selbstorganisation.

Ordnung ohne ordnende Hand

Die Entstehung von Selbstorganisation, das heißt, dass ohne äußeres Eingreifen eine Ordnung von selbst entsteht, war innerhalb eines mechanischen Weltbildes nicht vorstellbar: Wie sollte sich ohne ordnende Hand eine Ordnung etablieren? Man musste auf einen Schöpfer zurückgreifen, um sich die Leistungen der Evolution zu erklären – allerdings blieb dann die Erschaffung des Schöpfers umso rätselhafter. Die Systemtheorie erklärt sich mit Rückgriff auf evolutionstheoretische, chemische und physikalische Erkenntnisse die Bildung neuer Systemqualitäten durch die sprunghafte Entstehung von Emergenz. Emergenz entsteht nur unter bestimmten Rahmenbedingungen und bezeichnet die plötzliche Ausbildung einer neuen Systemebene, die in Form einer «zweiten Schließung» (eines «Attraktors» oder «Ordnern»), die darunter liegenden Systemebenen «versklavt», das heißt, in eine bestimmte Struktur zwingt. Dieses allgemeine Ordnungsprinzip beschreibt der Physiker Hermann Haken: «Es handelt sich hier um das Phänomen der Selbstorganisation, wo ohne direkte Einwirkung von außen her ein System spezielle räumliche, zeitliche oder funktionale Strukturen hervorbringen kann. ... Durch das Zusammenwirken (der Teile, MT) können spontan geordnete Strukturen oder geordnete Funktionsabläufe entstehen. ... Jenseits dieses Zustandes kommt es zur Ausbildung von einem oder mehreren sogenannten Ordnungsparametern, die die Ordnung des Systems einerseits beschreiben, andererseits aber wieder den einzelnen Teilen des Systems Befehle erteilen, wie sie sich zu verhalten haben, um den Ordnungszustand aufrechtzuerhalten. Es kommt hier zu einer Art von zirkularer Kausalität. Einerseits werden die Ordnungsparameter durch die einzelnen Teile des Systems erst geschaffen, andererseits bestimmen sie aber dann das Verhalten der einzelnen Teile. Die Ordnungsparameter können materieller oder ideeller Natur sein. ... Beim Auftreten geordneter Zustände aus ungeordneten heraus kommt es zu einem Umschlag von Quantität

in Qualität. Der geordnete Zustand besitzt Systemqualitäten, die vorher bei den einzelnen Systemen nicht vorhanden waren» (ebd. 1990:19f.).¹²

Beispiel für eine neue Systemqualität ist Kultur. Sie ist ein gesellschaftskonstituierendes und durch Gesellschaft konstituiertes emergentes Phänomen (siehe ausführlich Kap. 2.2). Ein Beispiel aus dem sozialen Nahbereich für die Ausbildung einer plötzlich entstehenden emergenten Ebene, die weder kausal noch rational erklärbar ist, ist das Phänomen Liebe. Zwei Akteure entwickeln durch ihr «Zusammenspiel», ohne dass sie dies absichtlich herbeiführen könnten, etwas, was weder nur dem einen, noch bloß dem anderen zuzurechnen ist. Die beiden Akteure werden von dem nicht sichtbaren, aber äußerst mächtigen, neu entstandenen emergenten Phänomen in neue Handlungsbahnen gezwungen. Sie richten ihr Handeln nun nach etwas aus, was vorher nicht da war und das beide auch nicht physisch «fassen» können.

Zurück zur Organisation: Beginnende Selbstorganisation ist also nicht mit der Vorstellung eines entstehenden «mystischen Wesens» verbunden, das nun ordnend in die Organisation eingreift, sondern die Qualität der Interaktion der Akteure in der Organisation ist eine neue geworden und nicht mehr nur aus der individuellen ableitbar. Die systemtheoretische Perspektive macht es so möglich, genau zu unterscheiden, welchen Anteil an der Konstruktion der Wirklichkeit von Organisationen Personen haben können und welchen Anteil Regelsysteme, Routinen oder Erwartungen haben (Willke 1999:153).

Die Organisation kann jetzt nicht mehr als eine Ansammlung von Individuen gedacht werden (also als «Haufen»), sondern muss als System angesehen werden, denn ihre spezifische Sichtweise, also die Entscheidung über Ein- und Ausschluss (darüber, was als Nächstes zu tun ist und was nicht), wird anhand des sich gebildet habenden Themengedächtnisses der Organisation abgeglichen und dieses damit weiter ausgebaut und

12] Grundsatz systemtheoretischen Denkens ist, dass das Ganze Eigenschaften hat, die nicht aus der Summe seiner Teile ableitbar sind. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Ganze mehr oder weniger ist als die Summe seiner Teile: das Ganze ist etwas anderes als die Summe seiner Teile: «Es hat sich in einigen Zweigen der Evolutionstheorie eingebürgert, dieses ›andere‹ als *emergente Eigenschaften* von Systemen zu bezeichnen. Damit ist gemeint, dass Systeme im Laufe ihrer Entwicklung Eigenschaften hervorbringen, die aus den Eigenschaften ihrer Elemente gerade nicht mehr erklärbar sind, die mithin neu und charakteristisch nur und erst für die Ebene des jeweiligen Systems sind ...» (Willke 2000:130). Emergenzbildung ist die selbstorganisierende Entstehung eines «Ordnens» oder «Attraktors», sie gibt dem System eine neue Qualität durch entstehende Selbstorganisation. Wolfgang Krohn und Günter Küppers definieren Emergenz deshalb als die Bildung «... neuer Seinsschichten, die *in keiner Weise* aus den Eigenschaften einer darunter liegenden Ebene ableitbar, erklärbar oder voraussagbar sind. Daher werden sie als ›unerwartet‹, ›überraschend‹, usw. empfunden» (Krohn/Küppers 1992:389). Beispiel für solch ein Zusammenwirken ist auch der Körper, bei dem eine Vielzahl von Einzelkomponenten (Zellen) eine koordinierte Gesamtheit ergeben, deren Qualität nicht aus den Teilen der Gesamtheit ableitbar ist.

aktualisiert. Es handelt sich um ein Phänomen zirkulärer Kausalität, das erst durch die Interaktion der Mitglieder entsteht. Das Themengedächtnis zwingt das Handeln der Akteure in bestimmte Bahnen.

Auch wenn nun bisherige Mitglieder die Organisation verlassen und neue hinzukommen, bleibt sie durch ihr überindividuelles Themengedächtnis die «gleiche» (Bode 2002:183). Deshalb wechselt mit der neuen Leitungsspitze in Kulturorganisationen oftmals auch das Leitungsteam. Nicht, dass die neuen Leute besser wären, aber die Wahrscheinlichkeit, zu neuer Kommunikation und dadurch zu neuen Entscheidungen zu kommen, erhöht sich, indem man zumindest die relevanten Kommunikanten austauscht.

Die Evolution der Organisation

Die getroffenen Entscheidungen werden von den Mitgliedern der Organisation beobachtet und in das Themengedächtnis eingebaut, das heißt, bei nächsten Entscheidungen erinnert. Durch die sich in der Zeit ständige Wiederholung von Erwartung, Entscheidung, Beobachten und Erinnern bildet sich ein Netz der Kommunikation, ausgehend von gewesenen Entscheidungen. Das Erinnern des Beobachteten bildet dann den Rahmen für neue Erwartungen, transportiert in Kommunikationsbeiträgen, und bestimmt darüber, was zukünftig noch entschieden werden kann. Die neu eingebauten Informationen beeinflussen das weitere Beobachten, da mit ihnen neue Differenzen operiert werden. Genau das macht Entscheidungen sowohl kontingent (unscharf: zufällig, vgl. S. 47) wie organisationspezifisch: Andere Organisationen hätten anders entschieden, da sie auf einen anderen Themenvorrat zurückgreifen. Es entwickelt sich eine je organisationsabhängige, spezifische Sichtweise der Dinge, die mit Hilfe von Erwartungen das fokussiert, was schon im eigenen Themenvorrat vorhanden ist, und anderes ausblendet.

Die Organisation regelt also durch Rückgriff auf sich selbst die Entscheidung des Ein- und Ausschließens. Die Organisation hält so ihre Grenzen durch Ausschluss aufrecht und ermöglicht sich selbst Wandel

durch Einschluss. Sie entwickelt sich evolutorisch durch Selektion, Variation und Stabilisation.¹³ Über neu eingebaute Informationen, durch die neue Differenzen operiert werden (selbstreferentieller Fixpunkt), ermöglicht sich die Organisation Wandel. Eine Organisation ermöglicht es sich so, sich zu verändern und doch die «gleiche» zu bleiben. Helmut Willke benutzt für dieses komplizierte Geflecht folgendes Bild: «Mag zu Beginn der Geschichte einer Organisation noch ein hohes Maß an Plastizität und Spontanität der ablaufenden Prozesse möglich und gegeben sein, so bilden sich typischerweise im «Lebenszyklus» einer Organisation immer deutlicher *Strukturen* aus. Sie legen gewissermaßen das Schienennetz fest, auf denen die Prozesse und Operationen dieser spezifischen Organisation ablaufen ...» (ebd. 1999:206).

Die Organisation versetzt sich durch Selbstbeobachtung in neue Zustände, die weitere Operationen und Beobachtungen beeinflussen. Heinz von Foerster (1993a:233) spricht in diesem Zusammenhang von Systemen als «nicht-trivialen» respektive «historischen Maschinen». Eine triviale oder einfach geschlossene «Maschine» besteht aus einer Anordnung von Regeln oder Gesetzen, durch die gewisse Tatbestände in andere transformiert werden. Der gleiche Input führt immer zum gleichen Output. Man kann sie sich wie einen Getränkeautomat vorstellen, schmeißt man Geld ein, kommt ein Getränk heraus. Eine Nicht-Trivialmaschine hingegen ist selbstbezüglich. Nicht-Trivialmaschinen lernen, sie entscheiden durch Selbstreferenz, sie agieren und reagieren auf ihre Umwelt, jeweils in Bezug auf ihre Systemgeschichte, sie sind doppelt geschlossen: Ein Signal wird intern, nach internen Regeln zu einer Information verarbeitet, das heißt, sie sind operativ geschlossen. Dasselbe Signal kann zu unterschiedlichen Reaktionen führen, je nach Systemgeschichte. Nicht-Trivialmaschinen erinnern und lernen, sie sind wie Menschen oder eben wie Organisationen (Baecker 1999:147f.). Entscheidungsprozesse in Organisationen sind historisch determiniert (March 1990a:10). Organisationen sind jeweils geschichtsabhängig, sie entschei-

13] Evolution wird durch die Ausbildung von neuen emergenten Qualitäten in Systemen ermöglicht, die so neue Gestalten, neue Verhaltensweisen ausbilden (Probst 1987:22). Es ist ein Vorgang, der mittels Variation, Selektion und Stabilisation von Systemen in Umwelten abläuft. Douglas Futuyma betont, dass durch die Mechanismen der Evolution weder die Richtung noch ein «Ziel» vorgegeben werden, Evolution ist kein teleologischer Vorgang. Evolution bedeutet schlicht Wandel und ist damit allgegenwärtig (ebd. 1990:9). Sie ist der «... zentrale, verbindende Begriff der Biologie. Erweitert berührt er fast alle anderen Wissenschaftsgebiete und muss als einer der einflussreichsten Begriffe des westlichen Denkens betrachtet werden» (ebd. 1990:18). Der Evolutionsbegriff spiegelt in der Systemtheorie die Wendung vom strukturellen zum prozessorientierten Systemverständnis, er repräsentiert den Zeitaspekt in der Theorie und fokussiert auf den System-Umwelt-Bezug.

den je nach ihrem intern ausgebildeten Gedächtnis anders, aber jede für sich immer ähnlich.

Was von Ihnen erwartet wird

Nicht nur die Kommunikation, sondern auch ihren Mitgliederbestand selektieren und stabilisieren Organisationen durch ihr eigenes Selbstverständnis. Sie wählen ihre Mitglieder danach aus, ob sie in die Organisation «passen», ob sie den ihnen zugedachten Rollen und den damit verbundenen Erwartungen gerecht werden. Diese Selektion trägt dazu bei, dass das Selbstverständnis der Organisation und damit ihre Entscheidungen ähnlich bleiben, auch wenn ihr Mitgliederbestand im Laufe der Zeit wechselt. Auch die potenziellen Mitglieder der Organisation wählen, falls sie die Möglichkeit haben, diejenige Organisation aus, die ihrem Selbstverständnis entspricht, wodurch sich ein doppelter Selektionsprozess ergibt.

Im Reproduktionsprozess der Organisation werden die neuen Mitglieder der Organisation sozialisiert und lernen, «wie es in ihr zugeht». Die neuen Organisationsmitglieder eignen sich eine systemspezifische Sichtweise an, indem sie die «Kommunikation der Organisation» beobachten und an ihr teilnehmen, wie zum Beispiel über den Aufbau gemeinsamer Freund- und Feindbilder. «Feindbilder» legen fest, was in der Organisation nicht erwünscht ist, sie beschneiden Handlungsmöglichkeiten («wir produzieren keine Stadttheater-Kunst»); Freundbilder weisen erwünschte Handlungspfade auf.

Die Organisation ist darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder formalisierten Erwartungen in Form einer Mitgliedsrolle entsprechen. Sie übernehmen eine Mitgliedsrolle, die aus einer Vielzahl von aufeinander bezogenen, formalisierten Erwartungen besteht (Luhmann 1999:35). Die Formalisierung von Verhaltenserwartungen ergibt sich aus «offiziellen» Regeln (wie Stellenbeschreibung, organisatorischen Regelungen, Organigramm, Weisungsbefugnissen etc.) und «inoffiziellen» Regeln (Organisationskultur). Die offiziellen Regeln versuchen eine «Rationalisierung der Erwartungsstruktur» durchzusetzen, sie orientieren sich an zumeist «funktionalen Vorstellungen» (ebd.:376). Statt eines emotionalen wird ein formalisiertes Verhalten vom Organisationsmitglied erwartet. Folgende Spezifi-

ka stellt Alfred Zauner (1999:125f.) im Rollenverhalten der Mitglieder nicht gewinnorientierter (Kultur-)Organisationen fest:

Das formalisierte Verhalten wird abgelehnt, da es als «kalt» oder «unpersönlich» empfunden wird. Die Erwartungsstabilisierung in Form eines formalisierten Rollenverhaltens wird als «herz- und verständnislose Zumutung» verstanden, der sich das empathisch handelnde Individuum verweigert. In Kulturorganisationen herrscht ein wärmendes Innenklima.

Nach Zauner geht dies einher mit einer «Egalitätsneigung», die bestehende hierarchische Differenzen bewusst ausblendet und zu einem «unangemessenen Umgang mit dem Phänomen von Macht» führt. Ein Merkmal, das auf die Verwischung von formaler und persönlicher Rolle hinweist, ist die oft anzutreffende hierarchieübergreifende Anredeform «Du» und die Tendenz zu informellen Aushandlungen.

Weiter lässt sich sagen, dass sich Mitglieder «ganz» in die Kulturorganisation einbringen, was eine Vermischung von formaler und persönlicher Rolle bedeutet. Solche Organisationsmitglieder sind oft hoch motiviert, da der organisationale Sinn der individuellen Sinnkonstruktion der Mitglieder ähnlich ist. Es besteht eine hohe Deckungsgleichheit zwischen dem, was für die Organisation steht und den Lebensentwürfen ihrer Mitglieder. Auch wenn beispielsweise der Dramaturgieassistent an seinem Chef, schwierigen Regisseuren, unzähligen Überstunden und Unterbezahlung leidet, ist es für ihn schwer vorstellbar, anderswo zu arbeiten, denn sein Herz schlägt für dieses Haus.

Diese Vermischung der Rollen hat jedoch den Nachteil, dass Konflikte in der Organisation vorprogrammiert sind. Denn Konflikte und Probleme werden nicht in der Organisation «gelassen», sondern «persönlich» genommen.

Je ausgeprägter die individuelle Sinnorientierung der Mitglieder am Handlungsgegenstand ist – also ein Feld homogener Sinnorientierungen vorliegt –, desto stärker wird die formale Erwartungsstabilisierung durch eine persönliche ersetzt. Organisatorische Führung wird hier gerne gegen menschliche Wärme und inhaltlich bindenden Sinn getauscht. Dies bringt einen Verlust von organisatorischer Professionalität, aber einen Gewinn von organisatorischer Emotionalität mit sich. Frei von reinen Macht- und Marktbeziehungen und dem funktionalen Denken des betrieb-

lichen Spezialisten ist es in Kulturorganisationen eher möglich, Enthusiasmus und Spontaneität durch einen wohl gepflegten «Dilettantismus» zu verwirklichen (Pankoke 1994:137). Dies bringt für die Leitung einer Kulturorganisation erhebliche Schwierigkeiten mit sich, da die *Steuerungsinstrumente*, die aus dem Wirtschafts- oder dem Verwaltungssystem stammen und auf Formalisierung abheben, in einer sinnorientierten, manchmal gar zur Ideologie neigenden Kulturorganisation weitgehend wirkungslos sind. Im Gegenteil, Macht und Formalisierung können auf organisationalen Widerstand stoßen oder gar die gemeinsame Sinn-Basis zerstören, aus der die Organisationsmitglieder ihre Motivation ziehen.

decisio, unterscheid: darauf entscheid

Damit überhaupt beobachtet und daraufhin entschieden werden kann, muss zuerst ein Unterschied gemacht werden: zwischen den Dingen, zwischen denen entschieden wird, und allem anderen, was nicht zu diesen gehört. Dass Entscheiden zunächst mit Unterscheiden zu tun hat, findet sich schon im deutschen Wörterbuch von Jakob und Wilhelm Grimm (1862), die zu Entscheid festhalten: «*decisio*, unterscheid: darauf entscheid». Für die Organisation als soziales wie auch für Individuen als psychisches System gilt, dass, bevor entschieden werden kann, unterschieden worden sein muss. Es wird daher gefragt, wie sind Unterscheidungen möglich? Die Frage klingt zunächst trivial, bringt aber einen deutlichen Wissensgewinn.

Das Beobachtersystem (hier: die Organisation) muss etwas von etwas anderem trennen, um es zu diesem in Differenz zu setzen. Eine Unterscheidung hat damit zwei Seiten: Die, die für das Beobachtersystem von Interesse ist und bezeichnet wird, und die, die nicht von Interesse ist und ausgeblendet wird. Das, was von Interesse ist, muss bezeichnet werden, damit es als Entscheidungsgegenstand im Gedächtnis des Beobachtersystems thematisiert werden kann. Die Unterscheidung selbst kommt im unterschiedenen und bezeichneten Gegenstand nicht vor, da die vorgenommene

Unterscheidung die Differenz des Bezeichneten zu anderem ist und somit nicht in ihm enthalten sein kann.¹⁴

Unterscheiden kann aber nur, wer zuallererst sich von allem anderen unterscheiden kann, also sich in Differenz zu «Welt» setzt. Sich in Differenz zu setzen, ist nur durch Selbstreferenz möglich. Wenn aber das Beobachtersystem «Welt» nur entlang seiner Unterscheidungen erschließen kann, bedeutet dies, dass «Wirklichkeit» – besser das, was als wirklich angesehen wird – nur durch Unterscheidungen systemintern produziert werden kann und zwar immer unter der Voraussetzung mitlaufender Selbstreferenz, als Fixpunkt, zu dem alles andere in Differenz gesetzt werden kann. Alles Beobachten beruht auf Unterscheiden. «Es gibt keine andere Möglichkeit der Letztbegründung, weder für Erkennen noch für Handeln und schon gar nicht für Entscheidungen» (Luhmann 1993:294). Die beobachtungsleitenden und informationsproduzierenden Differenzen werden durch den Beobachter definiert, nicht durch den «Gegenstand». Somit ist Wirklichkeit das Produkt von selbst gesetzten Unterscheidungen. Diese sind systemspezifisch und damit kontingent, also immer auch anders möglich.

In der Theorie sozialer Systeme ist «Welt» immer nur subjektiv, denn: Ohne Beobachter ist keine Beobachtung möglich. «Heinz von Foerster hat das mit beispielhafter Prägnanz gesagt: «Objektivität ist die Illusion, dass Beobachtungen ohne einen Beobachter gemacht werden können» (Glaserfeld 1991:17). Das heißt nicht, dass es ohne Beobachter keine «Welt» gäbe, aber Ereignisse, die für das Beobachtersystem nicht beobachtbar sind, sind für das System irrelevant, da sich an nicht beobachtbaren Ereignissen oder Dingen keine Differenzen operieren lassen. Beobachten, Erkennen, Konstruieren von Wirklichkeit beruht immer auf den systemspezifischen Unterscheidungen des beobachtenden Systems (vgl. König/Volmer 2000:20). Das meint der Begriff der operativen Geschlossenheit von Systemen. Er bedeutet, dass die Wirklichkeit, die wir erfahren, eine Konstruktionsleistung unseres Wahrnehmungsapparates

¹⁴ Hier kommt, wie in der gesamten neueren Theorie der sozialen Systeme, die operative Logik Georg Spencer-Browns (1972) zum Zug. Eine kurze Zusammenfassung derselben gibt Niklas Luhmann (1991b:64f.): «Eine Unterscheidung hat immer zwei Seiten, besteht also eigentlich in einer Grenze, die es ermöglicht, diese beiden Seiten zu unterscheiden und gegebenenfalls von der einen zur anderen überzugehen (Spencer Brown: *crossing*). Die Trennung der beiden Seiten und ihre Markierung durch die Form der Unterscheidung hat den Sinn, das Beobachten zu zwingen, von der einen (also nicht von der anderen) Seite der Unterscheidung auszugehen. Es muß bezeichnen (Spencer Brown: *indicate*), was beobachtet wird. Es muß, würden manche sagen, eine «Referenz» angeben. Darin liegt zugleich ein versteckter Hinweis darauf, daß es eine andere Seite gibt, die (im Moment jedenfalls) nicht gemeint ist. Es kann sich einfach um den Rest der Welt handeln, um das, was vom *unmarked state* (wieder Spencer Brown) übrig bleibt, wenn etwas Bestimmtes bezeichnet wird. Zumeist wird jedoch das jeweils nicht Gemeinte durch die Art der Unterscheidung eingeschränkt.»

ist. Informationen sind immer Konstruktionen eines Beobachters. Das Erzeugen einer Information aus einem Signal ist nur im System und nur durch Selbstreferenz möglich: Nur das System kann systemintern, mittels systemeigener Regeln, aus Signalen Informationen transformieren und damit Wirklichkeit konstruieren. Die Systemtheorie knüpft damit jede Beobachtung an ein beobachtungsfähiges System (Willke 2001:257).

Wichtiges und Unwichtiges

Auf neurobiologische wie erkenntnistheoretische Kenntnisse gestützt (Maturana/Varela 1987), argumentiert man in der Systemtheorie, dass Signale nur zu *Information* verarbeitet werden – das heißt, selektiert und als Thema systemintern stabilisiert –, wenn sie Anschluss an das Themengedächtnis finden. Das steckt denn auch hinter Gregory Batesons viel zitiertem Satz: «Was wir tatsächlich mit Information meinen – die elementare Informationseinheit –, ist ein Unterschied, der einen Unterschied ausmacht» (ebd. 1985:582). Die Organisation (wie jedes psychische und soziale System) operiert ihre spezifischen Differenzen in der Umwelt durch Selbstreferenz: Das bedeutet aber, wenn Unterscheiden und damit Erkennen nur durch Rückgriff auf den Fixpunkt Selbstreferenz möglich ist, dann hat dieser nicht nur Einfluss darauf, was als «*sinnvoll*» erkannt wird, sondern auch darauf, was *überhaupt* beobachtet werden kann. Die Organisation ist «blind» für Ereignisse, die sich nicht in Informationen umwandeln lassen: Signale, die keinen Unterschied auf bereits segmentierte Informationen im Themengedächtnis machen, werden nicht gesehen (oder allenfalls als «unwichtig» oder «sinnlos» abgetan). An ihnen entsteht keine Erwartung und deshalb tragen sie nicht zu einer Entscheidung bei.

Das organisationale Selbstverständnis blendet in seiner Konstruktion von Wirklichkeit unendlich viele Themen aus und fokussiert auf einige wenige, von denen die Organisation glaubt, dass sie relevant sind: nämlich, was als Nächstes zu entscheiden ist. Sie schafft sich dadurch ihre eigenen Sachzwänge, an denen sie viele weitere Anschlussentscheidungen festmachen kann. Wenn Entscheidungen als «vernünftig», «künstlerisch notwendig» oder ähnliches bezeichnet und darum auch getroffen werden, so geschieht dies immer nur in Bezug zum eigenen Selbstverständnis, zur

eigenen Systemrationalität: Andere Kulturorganisationen entscheiden anders.

Organisationen nehmen wichtige Umweltveränderungen nicht wahr, wenn sie nicht dafür sensibilisiert sind, das heißt, wenn das Signal aufgrund fehlenden Themenmaterials nicht zu Information verarbeitet werden kann. Dass zum Beispiel organisationstheoretische Fragen in Kulturorganisationen meist auf wenig Resonanz stoßen, liegt nicht daran, dass Kulturorganisationen keine Organisationen wären, die sich mit Ordnungs- und Strukturierungsfragen auseinander setzen müssten, sondern daran, dass organisationstheoretische Themen nicht im künstlerisch geprägten Themenvorrat vorkommen. Sie entsprechen oft nicht dem Selbstverständnis und werden deshalb ausgeblendet. Dies gilt insbesondere für öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe. Sie sind dem Selektionskriterium des Marktes nicht in voller Strenge unterworfen, da sie (anders als privatwirtschaftliche Organisationen) durch die öffentliche Hand getragen werden. Sie können (beziehungsweise konnten) es sich erlauben, ihre Umwelt weniger zu beachten und sich auf künstlerische Themen zu beschränken, das macht sie für viele andere Themen taub.

Was man nicht sehen kann

Selektionsleistungen, die einseitig geprägt sind und durch ihre Verfestigung «Lernen» verhindern, verunmöglichen der Organisation – durch ihr entstandenes organisationales Selbstverständnis – Entwicklungsmöglichkeiten.

Um dem vorzubeugen, müssen die angebrachten Unterscheidungen des Beobachtens und damit das eigene Selbstverständnis immer wieder hinterfragt werden. Das Unterfangen des Vornehmens liegt darin, dass auch Unterscheidungen nur durch Unterscheidungen beobachtet werden können. Denn die Unterscheidung selbst ist für das Beobachtersystem im Moment der Unterscheidung nicht beobachtbar. Niklas Luhmann (1991b:65) bezeichnet dies als den «blinden Fleck» der Beobachtung.¹⁵ Erst wenn etwas bezeichnet und dadurch unterschieden

15] Um das nochmals zu veranschaulichen: «Wenn Beobachten unterscheiden ist, bleibt die Unterscheidung selbst dabei unbeobachtet; denn sie selbst kann weder als die eine noch als die andere Seite der Unterscheidung bezeichnet werden. Man kann natürlich Unterscheidungen unterscheiden – etwa ein Kunstwerk als teuer (und nicht billig) im Unterschied zu neu (und nicht alt) oder schön (und nicht häßlich). Aber mit dem Unterscheiden von Unterscheidungen ist das Problem nur verlagert und nicht gelöst. Denn dann ist eben diese Unterscheidung der Unterscheidungen in ihr selbst nicht unterzubringen. Und so fort. Dann ist also die Unterscheidung der blinde Fleck, der in jeder Beobachtung als Bedingung ihrer Möglichkeit vorausgesetzt ist» (Luhmann 1991:65f.).

wurde, kann ein Beobachter die getroffene Unterscheidung auf ihre Form hin beobachten: «Erst dann nämlich fällt auf, dass die Unterscheidung eine Zwei-Seiten-Form hat oder ist, auf deren Innenseite (marked state) etwas Bestimmtes, durch die Unterscheidung Bezeichnetes, bezeichnet wird, und deren Außenseite (unmarked state) sowie die Unterscheidung selbst (cross) im Moment der Unterscheidung unbestimmt, unbezeichnet bleiben. ... Die Verwendung der Unterscheidung ist ›blind‹ für die unbezeichnete Seite und für die Unterscheidung selbst. Sie ›sieht‹ nur die bezeichnete Seite» (Baecker 1999:134). Auch die nächste Beobachtung, die die vorangegangene Unterscheidung beobachtet (also das Beobachten des Beobachtens), beruht ihrerseits auf einer Unterscheidung und hat damit ebenfalls wieder einen blinden Fleck. Wie aufgezeigt, beobachtet sich die Organisation bei ihren Operationen (Entscheidungen), um sich zu reproduzieren. Aber auch hier kann sie nur sehen, was sie in Differenz zu sich selbst setzen kann und was gegenüber ihrem selbstreferentiellen Fixpunkt Anschlussfähigkeit besitzt.

Dem professionellen Kulturmanager muss es daher darum gehen, die Lernfähigkeit der Kulturorganisation zu erhöhen. Man muss sie in die Lage versetzen, vielfältiger zu beobachten und dadurch angemessenere Entscheidungen treffen zu können. Hat die Organisation durch Veränderung der Beobachtung «selbst» die Notwendigkeit von Veränderungen «eingesehen», wird sie durch den thematischen Einbau der Notwendigkeit selbstorganisierend auf Umweltereignisse reagieren. Es geht also um die Erweiterung des Fixpunktes Selbstreferenz, wodurch das spezifische Sinnpotenzial gewahrt bleibt. Die kluge und zukunftsfähige Gestaltung der Kulturorganisation setzt also nicht an Strukturierungs- oder Finanzierungsmodellen an, sondern an der systeminternen Logik der Beobachtung. Alles Weitere wird dann entschieden und gehört somit zum System.

Der kleine Unterschied: Organisation und Kulturorganisation

Alle existierenden Organisationen haben sich aus der Umwelt herausdifferenziert, sie haben eine Grenze ausgebildet, halten Anschluss zu relevanten

Umsystemen, sind intern differenziert, strukturiert, arbeitsteilig organisiert, haben Mitglieder, handeln innerhalb eines finanziellen, rechtlichen und moralischen Rahmens und treffen ständig Entscheidungen, um ihre Selbstreproduktion weiter zu gewährleisten. Das Spezifische einer Kulturorganisation wird also nicht hier zu finden sein.

Erst auf der Ebene der 2. Schließung – also der Regelung der Regel zu Ein- und Ausschluss – lassen sich die Organisationen von Kulturorganisationen unterscheiden. Der Unterschied von Kulturorganisationen zu beispielsweise Wirtschaftsorganisationen oder politischen Organisationen ist, dass ihr Programm durch eine andere Leitdifferenz geprägt ist. Die Leitdifferenz des Rechtssystems ist beispielsweise «Recht-Unrecht», die des Wirtschaftssystems ist «Preis-Knappheit». Im Zuge der Spezialisierung der Organisationen entstanden nach Helmut Willke Organisationen, «... deren Kriterien für relevante Ereignisse sich auf je eine einzige Leitdifferenz reduzierten, während alle anderen Kriterien zwar nicht unbedingt irrelevant, jedoch aber klar nachgeordnet wurden» (ebd. 1999:146).

Die Leitdifferenz fokussiert auf eine bestimmte fundamentale Relevanz und blendet dadurch die meisten anderen Themen aus. Die Leitdifferenz schließt die Kulturorganisation auf zweiter Ebene. In Anlehnung an Hermann Haken «versklavt» sie durch ihre «Attraktorfunktion» alle anderen Differenzen, die die Organisation auf der Ebene des Programms operiert (ebd. 1990:19f.).

Eine Entscheidung muss sich auf Handlungsalternativen beziehen (man muss sich für etwas und gegen etwas oder vieles andere entscheiden) und sie muss ein Kriterium haben, mit dem entschieden werden kann. Im Entscheidungsprozess kann man sich an vorhergegangene Entscheidungen erinnern und die anstehende zu diesen in Bezug setzen. Dennoch muss ein Kriterium vorhanden sein, mit dem die aktuellen Alternativen, ihre Auswirkungen und die Entscheidung bewertet werden können. Dieses übergeordnete Kriterium wird durch die Leitdifferenz geprägt. Dem Wirtschaftssystem steht mit dem Medium Geld ein allgemeines, abstraktes und messbares Kriterium zur Verfügung. Die Betriebs- und die Volkswirtschaftslehre als Wissenschaften des Wirtschaftssystems stellen diesem eine Vielzahl von Instrumentarien bereit, die auf der Leitdifferenz Preis-Knappheit basieren und zur Beurteilung von Handlungsalternativen dienen.

Opernhäuser, Theater, Museen, Festivals etc. haben die Aufgabe, Kunstwerke zu produzieren oder zu reproduzieren und zu vermitteln. Ihr Gegenstand ist ästhetisch-emotionaler Natur. Eine Oper beispielsweise kann zwar teuer sein, aber selten ist sie ungerecht. Mit der Leitdifferenz Preis-Knappheit oder Recht-Unrecht etc. lassen sich im Kunstsystem keine primär brauchbaren Differenzen operieren.

Das Besondere der Kunstkommunikation ist, dass dabei Formen verwendet werden, die – um beobachtet werden zu können – sinnlich wahrgenommen werden müssen. Werke oder deren Ausführung können deshalb auch als «ästhetisch-emotionale Kommunikationsofferte» bezeichnet werden (vgl. Hutter 1992:35). Der Begriff steht für eine mit den Sinnen wahrgenommene Differenz, die auf das Gefühlsmäßige zielt.

Kulturorganisationen müssen zwar ebenfalls finanzielle, rechtliche, moralische und andere Kriterien bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen, aber das Phänomen, über das zu entscheiden ist, nämlich Kunst, lässt sich nur mit ästhetisch-emotionalen Differenzen beobachten. Kulturorganisationen müssen den zu thematisierenden Gegenstand fassen können – also kunstbezogene Differenzen operieren können –, um eine adäquate Beobachtung und Entscheidung zu ermöglichen. Die Entscheidung für oder gegen das Engagement eines Künstlers verlangt eine Entscheidung, die mit der ästhetisch-emotionalen Differenz operiert; erst anschließend kommen Kriterien wie die Gagenhöhe, Dispositionsprobleme etc. hinzu. Stößt der Künstler nicht auf Resonanz, also passiert er nicht den durch die ästhetisch-emotionale Differenz geprägten Selektionsmechanismus, kommt es erst gar nicht zur Gagediskussion.

Die Spezialisierung der Kulturorganisationen ging mit der allmählichen Ausdifferenzierung und der zunehmend autonomen Entwicklung eines kunstspezifischen Bereichs in der Gesellschaft einher (vgl. Luhmann 1999a:386). Das Kunstsystem konnte sich immer mehr von externen Zwängen befreien und auf eigene selbst erzeugte Herstellungsregeln beziehen, bis es im 19. Jahrhundert schlussendlich seine Autonomie realisierte (vgl. Tröndle 2003a). Mit der Herausbildung kunstspezifischer Organisationen (wie zum Beispiel Opernhäuser, Theater etc.) in der Gesellschaft haben diese die ästhetisch-emotionale Leitdifferenz des Kunstsystems übernommen (vgl. Willke 2001:146). Kulturorganisationen haben – zu-

sätzlich zu ihrem je spezifischen organisationalen Sinn – im Zuge ihrer Spezialisierung die ästhetisch-emotionale Differenz als primäres Entscheidungskriterium etabliert. Damit unterscheiden sie sich deutlich von wirtschaftlichen oder politischen Organisationen. Ein Entscheidungsinstrument, das jedoch ästhetische, kulturelle etc., also kunstspezifische Größen modellieren kann, steht im Kulturmanagement nicht zu Verfügung.

Im Rückblick

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich während der Organisationsgeschichte bestimmte Themen in der Organisation verfestigen und das Profil der Kulturorganisation prägen. Themen leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, dass Organisationen nicht unabhängig von ihren Mitgliedern, jedoch überindividuell Erwartungen transportieren können, an denen Organisationsmitglieder anschließen müssen, wollen sie in der Organisation «etwas zu sagen» haben. Kulturorganisationen zeichnen sich durch mehrere Spezifika aus. Sie sind weniger durch ein formalisiertes als vielmehr durch ein personalisiertes Rollenverhalten geprägt; im Vordergrund steht eine ähnliche Sinnorientierung und keine reine Macht- oder Marktbeziehung. Entscheidend bei Entscheidungen ist denn auch nicht das Gewinn- oder Machtstreben, sondern eine spezifische ästhetisch-emotionale Differenz. Die spezifische Sinnprägung, die Ablehnung formaler Hierarchie und die ästhetisch-emotionale Leitdifferenz, macht die Leitung von Kulturorganisationen zu einer besonderen Herausforderung.

Kontrollfragen

Versuchen Sie folgende Fragen in Bezug auf Ihre Kulturorganisation zu beantworten:

- Wie lässt sich das Profil des Hauses beschreiben?
- Welche Themen bestimmen die Kulturorganisation?

- Welche «Dogmen» bestehen («Theater muss sein!» «Wir müssen einen Beitrag zur alternativen Kultur leisten.» etc.)? Welche Themen dominieren die eigene Sichtweise?
- Was interessiert gar nicht?
- Wer sind die angeblichen «Feinde» und «Freunde» der Organisation? Was wird damit ausgeschlossen oder angestrebt?
- Was sind die ausgesprochenen Erwartungen? Welche unausgesprochenen Erwartungen liegen dahinter?
- Welche Ziele strebt die Kulturorganisation ihrer eigenen Absichtserklärung nach an? Welche Begründungen werden angegeben?
- Wie wird Erfolg oder Misserfolg erklärt? Wie und wann wird kritisiert/gelobt?
- Was ist absolut undenkbar? Was wird aufgrund des eigenen Selbstverständnisses ausgeschlossen? Was geht der Kulturorganisation dadurch verloren?
- Wie werden neue Kandidaten für die Kulturorganisation ausgewählt? Wann «passen» sie zur Organisation? Welche Argumentationsmuster greifen bei der Legitimation der Entscheidung?
- Was wird immer wieder angesprochen, aber nie entschieden und warum?
- Wie kommen eigentlich Entscheidungen bei Ihnen zustande?

2.2 Der Geist des Hauses

Der klassischen Betriebswirtschaftslehre war die Vorstellung einer Organisationskultur («Corporate Culture») lange suspekt, repräsentierte sie doch das scheinbar Irrationale und Emotionale einer Organisation, das sich der Fassbarkeit und damit der Gestalt- und Kontrollierbarkeit weitgehend entzog. Seit den 1980er Jahren hingegen hat das Thema Organisationskultur einen enormen Aufstieg erlebt und avancierte zu einem Modethema der Organisationstheorie (Hartfelder 1998:167). Der Begriff selbst ist der Anthropologie entliehen und meint dort das «... komplexe Geflecht von Sitten, Regeln und Symbolen, das Gesellschaften zu-

sammenhält und, für den Beobachter, überhaupt erst erkennbar macht» (Hutter 1992:31).

Kunst ≠ Kultur

In Anlehnung an den anthropologischen Kulturbegriff soll Kultur hier für historisch gewachsene Wert- und Denkmuster stehen. Die hierfür mittlerweile klassische Definition stammt von dem englischen Anthropologen Edward B. Tylor aus dem Jahr 1871. Nach Tylor ist Kultur eine per se menschliche Eigenschaft: «Culture ... is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society» (Encyclopædia Britannica, Inc. 2001, Eintrag: culture). Dieser Kulturbegriff hat vielfältige Weiterentwicklungen erfahren. Die amerikanischen Anthropologen Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn finden 80 Jahre nach Tylor 164 Kulturbegriffe und definieren neu: «culture is ... an «abstraction» from behaviour» (ebd.).

Die Idee von Kultur als «Verhaltensabstraktion» findet auch in der Systemtheorie Anwendung. Kultur bedeutet hier soziale Evolution. Kultur beruht nicht auf Genfrequenzänderungen, sondern auf Verhaltensänderungen, also auf Lernen (Futuyma 1990:585). Kultur stellt einen evolutionären Sprung aus der Reiz-Reaktion-Handlung dar, einen Sprung auf eine emergente Ebene der sozialen Interaktion, die durch die Begriffe Sinn, Identität und Reflexion geprägt ist (Willke 2000:37). Kultur wirkt ordnend, sie schafft über Sinnbezüge Referenzpunkte, an denen eigenes und fremdes Handeln gemessen werden kann. Durch den von ihr repräsentierten Regelkatalog (Wertordnungen, Normen, Rollen etc.) wird die absolute Kontingenz menschlichen Handelns reduziert und dadurch handhabbarer. Kultur vermindert so Umweltkomplexität, da sie das «unendliche Feld» von Entscheidungsmöglichkeiten einschränkt, und sie produziert systeminterne Komplexität durch Ordnungsbildung (vgl. Kap. 8.4). Der Nobelpreisträger Friedrich August v. Hayek, der zur Entstehung des Rechts und des Marktes forschte, nennt Kultur »eine spontan gewachsene Ordnung, die

weder völlig unabhängig von menschlichem Handeln entstand, noch planmäßig geschaffen wurde, sondern durch einen Vorgang, der irgendwo zwischen diesen beiden Möglichkeiten steht, ...» (ebd. 1994:36). Kultur ist im besten Sinne ein Phänomen der Selbstorganisation in sozialen Systemen. Anstatt also der üblichen Sichtweise wird hier Kultur nicht als die Summe aller gesellschaftlichen Werte (oder die eines sozialen Systems) angesehen, sondern als ein Attraktor, der diese erst schafft. Als Attraktor erzeugt sie Muster (das, was wir als Kultur wahrnehmen, was aber nicht Kultur ist, zum Beispiel Verhaltensweisen, Symbole et cetera), die wiederum – verzögert und abgeschwächt – auf sie selbst einwirken (Schlippe/Schweitzer 2000:64). Im Sinne Hakens (vgl. 1984:14ff.) kann Kultur verstanden werden als eine langsam veränderliche Größe, die kurzlebige, schnell veränderliche Größen versklavt und sie in ihre Umlaufbahn zwingt. Wie auch das emergente Phänomen Liebe ist Kultur nicht fassbar, aber äußerst wirksam. Ohne Kultur gibt es keine Gesellschaft. Kultur macht koordiniertes und koordinierbares Handeln überhaupt erst möglich und bildet dadurch Gesellschaft. Kultur bezeichnet dabei nicht das «Was», sondern das «Wie» der Handlungskoordination.

Kultur ist also jeder Gesellschaft inne, Kunst hingegen ist ein gesellschaftlicher Teilbereich wie Wissenschaft, Religion oder Politik. Das Kunstsystem, als gesellschaftlich ausdifferenziertes Funktionssystem (vgl. Luhmann 1999a), bietet der Gesellschaft Beobachtungsinstrumente an, die andere Funktionssysteme nicht bereitstellen. Das Wirtschaftssystem beispielsweise beobachtet «Welt» entlang der Leitdifferenz Preis-Knappheit, das Rechtssystem entlang der von Recht-Unrecht. Das Kunstsystem beobachtet «Welt» mit Hilfe ästhetisierter Formen. Es zielt dabei auf ein feines Spiel mit Nuancen sinnlicher Wahrnehmung ab. Es macht auf Unterscheidungen aufmerksam, die nicht mit den Differenzen anderer Systeme «gesehen» werden können (vgl. Kapitel 8.4). Da die Beobachtung der Gesellschaft mit den Möglichkeiten der Kunst neue Differenzen operieren muss, um wahrgenommen zu werden – ein Unterschied macht einen Unterschied in Bezug auf vorhandene Informationen (Bateson 1985:582) –, irritiert die Kunst, durch neue Beobachtungen der Gesellschaft, die Gesellschaft. Sie führt vor, wie «Welt» aus der Perspektive des Kunstsystems ausschaut, also was sie «als Kunst sieht», und bietet das Beobachtete in Form von ästhe-

tisch-emotionalen Kommunikationsofferten der Gesellschaft zur Selbstbeobachtung an. Durch diese enge Koppelung des Kunstsystems mit der Gesellschaft und dem ständigen gegenseitigen Rückgriff wird – zumindest aus systemtheoretischer Perspektive – auch verständlich, warum die Begriffe «Kunst» und «Kultur» oftmals gleichgesetzt werden, obwohl sie sich unterscheiden (vgl. Baecker 2001:27).¹⁶

Organisationskultur

Zurück zur Organisation: Der anthropologische Kulturbegriff, der auf historisch gewachsene Wert- und Denkmuster und die damit einhergehenden Symbolsysteme zur Beschreibung von Volksgruppen abhebt, wurde auf Organisationen übertragen. Dies ging mit der Annahme einher, dass sich auch in Organisationen eine Kultur entwickelt, die die Organisation durch bestimmte Vorstellungs- und Orientierungsmuster prägt und dadurch das Verhalten der Organisationsmitglieder implizit beeinflusst (Probst 1987:99). Georg Schreyögg beschreibt die Organisationskultur als einen «... Satz grundlegender Orientierungs- und Vorstellungsmuster (Weltanschauungen), die die Wahrnehmung und das Handeln leiten. ... Diese meist unbewussten und ungeplant entstandenen Basisannahmen stehen in der Regel nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden ein Muster, eine mehr oder weniger stimmige Gestalt» (ebd. 1992:1527f.). Dieser Regelkatalog bildet in seiner Gesamtheit «... ein gemeinsames Bezugssystem, eine Linse, die Wahrnehmungen filtert und Erwartungen beeinflusst, gemeinsame Interpretationen ermöglicht, Komplexität reduziert, Handlungen lenkt und legitimiert» (Kieser 1984:4).

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass soziale Systeme durch die Interaktion der Mitglieder unbewusst Regeln und einen Regel produzierenden Mechanismus etab-

16] Kultur ist kein System, sondern Bestandteil eines jeden sozialen Systems. Kunst unterscheidet sich damit deutlich von Kultur, da mit «Kunst» ein Funktionssystem aus Kommunikation bezeichnet wird, das nach eigenen, internen Regeln funktioniert, so wie das Rechts-, das Wirtschafts- oder das Wissenschaftssystem.

Aus systemtheoretischer Perspektive bietet sich daher auch der Begriff Kulturmanagement nicht an, denn Kultur als selbstorganisierendes Phänomen einer Gesellschaft kann nicht «gemanagt» werden. Vielmehr sollte man wie im Englischen oder Amerikanischen von arts management, arts administration, also von Kunstmanagement oder, um dem mittlerweile etablierten Begriff Kulturmanagement entgegenzukommen, von Kunst- und Kulturmanagement sprechen (vgl. Bendixen 2001).

lieren, der die Wirklichkeitskonstruktion der Mitglieder beeinflusst. Organisationskultur entsteht demnach aus der Orientierung der Mitglieder einer Gemeinschaft aneinander und an der Situation. Über eine Zeitspanne hinweg, in der immer wieder auf neu auftretende Ereignisse reagiert werden muss, ergeben sich Regeln und Handlungsmuster, die das «Wie» des Handelns in der Gemeinschaft koordinieren: «Zug um Zug schälen sich bevorzugte Wege des Denkens und Problemlösens heraus ... bis schließlich diese Orientierungsmuster mehr oder weniger zur selbstverständlichen Voraussetzung des organisatorischen Handelns gemacht werden» (Schreyögg 1992:1526).

Die Organisationskultur wird an neue Mitglieder innerhalb eines Sozialisationsprozesses weitergegeben und so in der Organisation tradiert. Die Vermittlungs- und Darstellungsmuster – bestimmte Geschichten, Anekdoten, Redewendungen, Verhaltenscodices, Werthaltungen etc. – über die die Tradierung verläuft, sind die sichtbare Ausprägung der Organisationskultur und dienen dazu, sie lernbar und für die Mitglieder verstehbar zu machen (Holling/Müller 1993:64). Das heißt, es wird nicht die Kultur selbst sichtbar, sondern sichtbar werden nur die Vermittlungs- und Darstellungsmuster, die die Organisation und das beschreiben, «wie es in ihr zugeht». Man vermittelt auf diese Weise indirekt, jedoch anschaulich, worauf es «bei uns» ankommt. Neu hinzugekommene Organisationsmitglieder lernen in ihrer «Einarbeitungsphase» nicht bloß die handwerklichen Aspekte ihrer Profession, sondern sie eignen sich eine spezifische Sicht der Dinge an. Dieses ähnliche Deutungsschema führt bei der Interpretation neuer Ereignisse zu einer ähnlichen Wirklichkeitsinterpretation und ergibt so eine ähnliche Sinnstiftung in der Organisation (Simon 1999:247). Werner Forster (1993:108f.) spricht in diesem Zusammenhang auch von der Attraktor-Eigenschaft der Kultur, die immer wieder bestimmte Sichtweisen und ähnliche Bedeutungszuweisungen produziert und verfestigt.

Allerdings muss die Organisationskultur nicht homogen sein, heterogene Organisationskulturen können durchaus in einer Organisation bestehen. In der Verwaltung eines Drei-Sparten-Hauses kann sich beispielsweise eine andere Organisationskultur entwickelt haben als in den Werkstätten oder im Orchester. Sind die einzelnen Kulturen nicht kompatibel, führt dies zu

erheblichen Reibungen und Koordinationsproblemen. Dann hört man beispielsweise, dass «die keine Ahnung» haben. Setzt sich solch ein Abteilungsbild langfristig durch, werden Vorschläge oder Anregungen, die von den «anderen» kommen, durch die sich gebildete Wirklichkeitslinse gefiltert. Man spricht dann von der Direktion beispielsweise als «Imperium Romanum», benennt den Verwaltungsleiter «Zahlenix», das Betriebsbüro «Weißnix», und die Geschichtenerzähler selbst nehmen für sich die Rolle des kleinen gallischen Dorfs in Anspruch. Neu in die Abteilung eintretenden Mitarbeitern wird also anhand von Asterix und Obelix deutlich gemacht, um was es hier geht. Die entstandene Selbstbeschreibung kommt im Gewand des Späßes daher, transportiert jedoch andererseits einen tiefen Riss durch die Kulturorganisation, der mit hohem Konfliktpotenzial einhergeht, denn zwischen den Galliern und den Römern herrscht nicht das beste Verhältnis.

Die Ordnungs- und Identitätsfunktion von Kultur

Kultur und Sinn sind aufs Engste miteinander verknüpft. Kultur wirkt ordnend, sie schafft über Sinnbezüge Referenzpunkte, an denen eigenes und fremdes Handeln gemessen werden kann. Kultur ist nur innerhalb eines reflexiven Prozesses möglich, der Umweltereignisse in Bezug zum eigenen Bewusstsein setzt und damit indirekt die eigene Identität thematisiert. Dabei kann und soll die spezifische Organisationskultur nicht thematisiert werden, denn eine Reflexion des kulturspezifischen Fixpunktes schließt dessen Infragestellung und damit eine Infragestellung des eigenen Selbstverständnisses mit ein. Eine Thematisierung oder gar Reformulierung der «unsichtbaren» Organisationskultur hält Niklas Luhmann (2000:246) für «unzweckmäßig, ja verdachterregend». Das heißt, die Organisationskultur hat einen impliziten Charakter. Sie beeinflusst als Attraktor die organisationsspezifischen Entscheidungen auf der Ebene erster Schließung – also das, was alltäglich zu entscheiden ist –, entzieht sich aber als zweite Schließung der Entscheidbarkeit. Diesen impliziten Charakter betonend, bezeichnet Luhmann Organisationskultur als «Komplex unentscheidbarer Entscheidungsprämissen» (ebd.:241).

Genau dies macht die Beschreibung der Funktionsweise der Kultur einer Organisation im Rahmen des Entscheidungsprozesses unumgäng-

lich, denn *Kultur als Präferenzordnung* über Ein- und Auszuschließendes prägt den Entscheidungsprozess wesentlich. Die Präferenzordnung bildet sich nicht auf der Ebene von Themen – im Gegenteil: Themen sind Niederschlag der Präferenzordnung –, sie selbst steuert die Themenbildung, gibt das *Selbstverständnis* vor, auf dem Themen als relevant oder irrelevant eingestuft werden. Durch Kultur geprägter Sinn hat damit eine doppelte Funktion: In seiner *Ordnungsfunktion* gibt er intern eine Orientierung vor, die alle möglichen Handlungsweisen auf wenige beschränkt (nämlich die, die als «sinnvoll», der Kultur entsprechend, empfunden werden); in seiner *Identitätsfunktion* grenzt er die Organisation durch Ein- und Ausschluss zu seiner Umwelt ab. Kultur als Präferenzordnung macht eine Unterscheidung zwischen «Sinnvollem und Sinnlosem» über das Kriterium «dazugehörig» und «nicht dazugehörig» möglich: «Genau diese Differenz zwischen ... Wir und den Anderen, zwischen Innen und Außen ist Bedingung der Möglichkeit der Systembildung. Die Beziehung zwischen Sinn und System ist demnach eine doppelte: Systeme sind sinnkonstituierende und sinnkonstituierte Gebilde. Sie erzeugen kontinuierlich systemspezifischen Sinn und werden doch selbst erst durch die Ausbildung bestimmter abgrenzbarer Sinnstrukturen in Existenz gebracht» (Willke 2000:48).

Auf Organisationen als Systeme übertragen bedeutet dies, dass sie durch Sinn aufrechterhalten werden (Ordnungsfunktion) und ständig ihren Sinn aufrechterhalten (Identitätsfunktion): Die Organisationskultur «macht» Sinn. Die Organisationskultur gewährleistet die Normalität des Handelns der Mitglieder. Mag der Außenstehende das Treiben in der Organisation kopfschüttelnd betrachten, für die Organisationsmitglieder wird ihr Sprechen und Handeln selbstverständlich erscheinen.

In systemtheoretischer Perspektive hängt das Zustandekommen einer Organisationskultur mit der operationalen Geschlossenheit von Systemen zusammen. Operationale Geschlossenheit ist Voraussetzung für Systembildung und Systemerhalt. Sie wird in der Literatur der Theorie sozialer Systeme in Anlehnung an die Grenzausbildung von biologischen Systemen «absolut» verstanden. Dies ist allerdings als Manko des Theoriegebäudes der sozialen Systeme anzusehen. Denn im Gegensatz zu fassbaren physikalisch-räumlichen Grenzen beruht die symbolisch-sinnhafte Grenzaus-

bildung auf Kommunikation. In Anlehnung an Heinz K. Stahl (1997:157) wird hier deshalb der Grad der operationalen Geschlossenheit sozialer Systeme als variabel erachtet, was zur Unterscheidung «starker» und «schwacher» Organisationskulturen führt. Je intensiver (zeitlich, qualitativ, quantitativ) und nachhaltiger der kommunikative Verweisungszusammenhang ist, desto stärker ist die kommunikative Verdichtung und damit die operative Schließung des Systems Organisation. Hohe operative Geschlossenheit ergibt eine «starke» Organisationskultur.

Die Kultur des Kulturmanagements

Britta Lenders beschreibt die Kultur des Kulturmanagements als «starke» Kultur mit den Attributen «homogen, kohärent, stabil und durchdringend». Sie charakterisiert die Organisationskultur von Kulturorganisationen als wenig innovationsfreundlich: «Die Kultur des Managements im Kulturmanagement ist in erster Linie darauf ausgerichtet, Immunisierungsstrategien zu entwickeln, um gegen Einwirkungen und Forderungen von außen unangreifbar zu werden» (ebd. 1995:142).

«Starke» Organisationskulturen haben einen stabilisierenden Charakter, und genau diese Stabilitätsfunktion ist ein Hindernis organisatorischer Veränderungen. Denn je ausgeprägter und innenorientierter die spezifische Organisationskultur ist, desto stärker ist ihre Selektions- und Stabilisierungswirkung. Niklas Luhmann hält geschichtlich stabilisierte Organisationskulturen für das größte Hindernis organisatorischer Veränderungen, «... denn nur, wer im Sinne des bisher Üblichen handelt, kann davon ausgehen, dass er Konsens findet» (ebd. 2000:245), und sieht in dieser Innengerichtetheit einen der gewichtigsten Gründe für den Niedergang von Organisationen. Innengerichtetheit und Trägheit ist allerdings allen Systemen eigen. Sie drängen von sich aus nicht zur Veränderung, sondern zum Erhalt der Stabilität, denn der bestehende Zustand hat sich bisher gegenüber der Umwelt bewährt. Innovation und damit Variation des Bestehenden bedeutet immer Risiko, da der neue Zustand sich in der System-Umwelt-Konstellation erst bewähren muss.

Knut Bleicher sieht zudem eine Korrelation zwischen dem *Alter einer Organisation* und der Ausgeprägtheit ihrer Kultur. Denn mit steigendem Alter erhöht sich seiner Meinung nach die Wahrscheinlichkeit, «... dass in ihr Werte und Normen verfestigt worden sind, die sich in der Vergangenheit bei erfolgreichen Problemlösungen bewährt haben ...» (ebd. 1991:765), aber bei veränderten Umweltbedingungen nur bedingt zum Erfolg führen. Die stabilisierende Wirkung der Organisationskultur wirkt sich damit hemmend auf die Entwicklung der Organisation in ihrer Umwelt aus, da die Aufmerksamkeit stark nach innen gerichtet ist. Dies zeigt sich nach Bleicher besonders bei traditionsreichen Organisationen: «Als starke Hemmschwellen gegen Veränderungen werden sie getragen von einer Regelanhäufung im Kleid bürokratischer Organisation und einer Orientierung an einer glanzvollen Vergangenheit» (ebd. 1999:626).

Neben dem Alter trägt auch die *gemeinsame Sinnorientierung* der Mitglieder am Handlungsgegenstand zu einer starken Organisationskultur bei. Dies ist im Besonderen bei nicht gewinnorientierten Kulturorganisationen der Fall. Bei ihnen steht nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund, sondern ein inhaltlich ausformuliertes Programm, das die Identität der Organisation prägt. Des Weiteren schließen sie meist an historische Vorbilder an (Theater-, Opernbetriebe und andere), übernehmen deren manifestierte Problemlösungen (von der internen Organisation bis hin zur Beschaffung von Finanzmitteln) und transportieren wie die Vorbilder ein ausgeprägtes, von den Mitgliedern geteiltes Sinnpotenzial. Aufgrund ihrer ausgeprägten Sinnorientierung und Identitätsgewichtung sind Veränderungen, die die Systemidentität beeinflussen, suspekt und werden deshalb von den Mitgliedern abgelehnt. «Unangenehme, dem herrschenden Weltbild zuwiderlaufende Vorschläge werden frühzeitig blockiert oder gar nicht registriert. Dies bringt in der Summe potentiell das Problem der Starrheit und mangelnder Anpassungsfähigkeit mit sich» (Schreyögg 1992:1533).

Diese Starrheit durch ein bestimmtes Weltbild äußert sich in emotionalen Barrieren. Gerade alternative Kulturorganisationen, die in den 1970er und 80er Jahren aus einer gemeinsamen Geisteshaltung gegen den bestehenden Kulturbetrieb gegründet wurden, bekommen diese Starrheit zu spüren. Bei ihnen steht nun oftmals ein Generationenwechsel, eine

Aktualisierung der Inhalte sowie die Professionalisierung des Betriebs an. Mit umwälzenden Änderungen dieser Art allerdings haben diese stark von «Sinn» getragenen Organisationen ihre Probleme, die geradewegs in die Paradoxie münden: Man muss sie verändern, ohne sie zu verändern.

Ein Aspekt, der zur zunehmenden Schließung und Innenorientierung öffentlich-rechtlicher Kulturbetriebe führte, ist, so die hier vertretene Ansicht, die über Jahrzehnte erfahrene (nahezu) ausschließliche staatliche Unterstützung, die eine insulare Organisationskultur förderte. Öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe konnten es sich so erlauben, ihrer eigenen Organisationskultur viel Aufmerksamkeit zu schenken, verpassten dadurch allerdings wichtige Umweltveränderungen (siehe Kap. 8.3). Denn je ausgeprägter und innenorientierter die spezifische Organisationskultur ist, desto stärker ist ihre Selektions- und Stabilisationswirkung (vgl. Pankoke 1994:132f.). Dazu Niklas Luhmann (2000:247): «Ein ... Staatsunternehmen kann mit neuen Direktiven überschüttet werden; aber die Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten, von denen man in der internen Kommunikation ausgeht, werden sich nicht auf diesem Wege umstellen lassen. Eher ist es wahrscheinlich, dass sie aus solchen Anlässen bewusst werden und eine Art Oppositionskultur bilden.»

Öffentlich-rechtliche Kulturorganisationen wie auch die Kulturverwaltung sind keiner wirklichen Konkurrenz ausgesetzt. Es ergibt sich kein Handlungsdruck durch das Marktgeschehen, wie dies bei gewinnorientierten Organisationen der Fall ist. Organisationen verändern sich jedoch nur, wenn sie von außen Veränderungsdruck verspüren. Wenn, wie bisher, nicht weitergemacht werden kann, will man das Überleben der Organisation nicht riskieren. Unternehmerisches, verantwortungsvolles Handeln, Risikobereitschaft um Neues auszuprobieren, bleiben dann Fremdwörter, wenn kein Leistungsanreiz oder keine stetig hohe persönliche Motivation besteht. Unterstützt wird dies durch die Funktionslogik des Verwaltungsapparates, die nicht darin besteht zu konkurrieren, sondern zu funktionieren. Der Apparat bezieht seine Daseinsberechtigung aus der zuverlässigen Gleichmäßigkeit; er gründet sich auf der Stabilität des Vorgangs und nicht auf dem Innovations- oder Dienstleistungsvorsprung gegenüber einem Konkurrenten (vgl. Tschacher/Tröndle 2005).

Das Ideal: stark, aber veränderungsfreundlich

Die Organisationskultur ist kein erfreuliches oder lästiges Supplement, sondern ein Strukturfordernis des sozialen Systems Organisation. Starke Organisationskulturen führen zu einer gemeinsamen Wirklichkeitsinterpretation der Organisationsmitglieder und verringern dadurch den formalen Regelungsbedarf in der Organisation. Weiter sind sie sinnstiftend und tragen zu einer hohen Motivation bei.

Gegen die anfängliche Euphorie über starke Organisationskulturen verbreitet sich nun zunehmend die Erkenntnis über ihre ausgeprägt negativen Wirkungen auf die Funktionstüchtigkeit von Systemen. Sie fördern die operationale Geschlossenheit und damit die Stabilität der Organisation. Diese Tendenz zur Abschließung durch «eingeschliffene Traditionen und Rituale» birgt für eine Organisation die Gefahr, aufgrund der Innen- und Geschichtsorientierung ihre Anschlussfähigkeit an die sich verändernde Umwelt zu verlieren (Schreyögg 1992:1532).

In organisationstheoretischer Perspektive befindet man sich in einem Dilemma: Eine starke Organisationskultur ist einerseits erwünscht. Sie stiftet Sinn und leistet Orientierungshilfe, wodurch formale Regelungen und Detailregelungen weitgehend entfallen. Andererseits jedoch beschränkt sie die Entscheidungen der Organisation in doppelter Weise. Erstens ist der Suchprozess durch die organisational geprägte «Wirklichkeitslinse» eingeschränkt, es kommen nur Lösungsmöglichkeiten in Betracht, die dem eigenen Selbstverständnis entsprechen. Innovative Lösungen werden schon beim Suchprozess ausgeschlossen. Wird eine innovative Lösung dennoch verabschiedet, ist deren Umsetzung zweitens durch eine hohe Ablehnungswahrscheinlichkeit von Seiten der Organisationsmitglieder bedroht. Der Idealtypus einer Organisationskultur lässt sich somit als stark, aber gleichzeitig veränderungs- und damit lernfreundlich beschreiben.

Ein Beispiel: Der telefonische Versuch, in einem renommierten und auf Innovation bauenden Berliner Theater Karten für die Abendvorstellung zu reservieren, schlug nach unzähligen Bemühungen fehl. Es folgt also die Reise durch die halbe Stadt (die den freien Nachmittag zunichte macht), um persönlich vorstellig zu werden. Angekommen erfährt man, dass die heutige Vorstellung ausfällt. Auf die Frage, warum niemand ans Telefon ging, wird mit dem Verweis geantwortet, dass man ja an der Kasse zu tun

habe. Auf die folgende Frage, warum es keinen Anrufbeantworter gäbe, erwidert man – mit einem wissenden Lächeln –, dass man ziemlich viel Glück habe, wenn dieser tatsächlich angeschaltet und das Band zudem mit aktuellen Nachrichten besprochen sei. Dem Mitarbeiter am Kassenschalter ist die Kultur seines Hauses bewusst und er lässt sie jeden, der Eintritt ins Haus wünscht und der an die Glasscheibe seines Schalters tritt, spüren. Zwar sind dem Mitarbeiter die misslichen Umstände im Kartenbüro bekannt, trotzdem vertritt er sie nicht ohne Stolz. Dirk Baecker (1999:85) spricht in solchen Fällen von einer «aufklärungsresistenten Irrationalität», die der Identitäts- und Sinnaufrechterhaltung dient.

Im Rückblick

Zusammenfassend kann gesagt werden: Die Themen der Organisation sind sachbezogen, sie regeln, «was» in der Organisation thematisiert wird (Kap. 2.1); die Organisationskultur hingegen beeinflusst das «Wie» der Thematisierung. Zusammen überformen sie den individuellen Entscheidungsprozess in bestimmte, immer ähnliche Richtungen. Dadurch schränken sich das Themenmaterial und die «Wirklichkeitslinse» der Organisationsmitglieder auf bestimmte Ausschnitte ein; diese werden, nur lose an die Mitglieder gekoppelt, in der Organisation tradiert und bilden deren Selbstverständnis. Das systeminterne und unsichtbare Geflecht der organisationskulturellen Regeln und Normen macht Veränderungen oder die Einführung von Neuerungen in Organisationen schwierig, beziehungsweise ihre Erfolgswahrscheinlichkeit schwer abschätzbar. Sie machen den Entscheidungsprozess in Kulturorganisationen zu einer besonderen Herausforderung. Kulturorganisationen ist aufgrund ihres Selbstverständnisses meist ein ausgeprägter Sinnbezug inne. Durch diesen gemeinsamen Sinnbezug am künstlerischen Gegenstand, die Übernahme historisch tradierter Problemlösungen, ein oftmals festzustellendes Misstrauen gegenüber nichtkünstlerischen Themen (wie zum Beispiel organisationstheoretischen, ökonomischen etc.), und die Möglichkeit diese innenorientierte, insulare Sichtweise über Jahrzehnte zu kultivieren, wurden spezifische

Wirklichkeitskonstruktionen gefördert, die als veränderungsresistent bezeichnet werden können.

Da Systeme immer mit Umwelten «interagieren» müssen, werfen Veränderungen der Umwelt immer wieder neue Probleme für das System auf. Selektionsleistungen, die einseitig geprägt sind und durch ihre Verfestigung «Lernen» verhindern, verunmöglichen der Organisation Entwicklungsmöglichkeiten. Bei starken Veränderungen der Umweltbedingungen, wie zum Beispiel einer Verringerung der Zuwendungen durch die öffentliche Hand oder einer Verschärfung der Konkurrenzsituation, ist der Systemerhalt gefährdet.

Die zentrale Anforderung an den Kulturmanager ist es deshalb, die Lernfähigkeit und die Selbstreflexionsfähigkeit des Kulturbetriebes zu erhöhen, um ihm Wandel und damit den Bestand in der Zukunft zu ermöglichen. Die zukunftsfähige Gestaltung der Kulturorganisation setzt daher nicht an Strukturierungs- oder Finanzierungsmodellen an, sondern an der systeminternen Logik der Beobachtung: an der Lern- und Selbstreflexionsfähigkeit der Kulturorganisation. Führung auf solchem Niveau verlangt jedoch mehr als eine künstlerische, spartenspezifische Kompetenz.

Beispiel: Organisationskultur und Orchesterkultur

Wie lange sich kulturell geprägte Verhaltensweisen in Organisationen halten, soll am Beispiel der Organisation «Orchester» veranschaulicht werden. Orchester sind hoch spezialisierte, äußerst ausdifferenzierte Organisationen, die ein Höchstmaß an Koordination und gleichzeitig eine möglichst geringe Fehlerquote aufweisen müssen. Es muss ständig mit einer hohen mentalen, technischen und künstlerischen Komplexität umgegangen werden, weshalb sie ein aufschlussreiches Untersuchungsfeld für organisationstheoretische Überlegungen sind. Zum Phänomen der Organisationskultur ein Interview der Wochenzeitung «DIE ZEIT» mit Simon Rattle über Traditionsbildung in Orchestern (Rattle/Spahn 2002:34):

«Die Zeit»: In traditionsreichen Orchestern wird gern von der Vergangenheit geschwärmt. Viele Musiker glauben fest daran, dass etwas vom Geist der großen, alten, ja meist schon lange toten Dirigenten in ihnen weiterlebt. Ist das nur Legendenbildung, oder können Sie das wirklich hören, wenn Sie ans Pult treten?

Rattle: Das erste berühmte Orchester, mit dem ich als junger Dirigent arbeiten durfte, war das Philharmonia Orchestra London, das von Otto Klemperer sehr stark geprägt worden war. Es gab nur wenige Musiker, die noch unter ihm gespielt hatten. Aber manchmal – das konnte einen regelrecht umbauen – hatte man den Eindruck, der alte Mann steht immer noch im Hintergrund und formt den Klang, insbesondere bei Beethoven.

Obwohl der Mitgliederbestand des Orchesters im Lauf der Jahre nahezu vollkommen wechselte, hat sich die «Klangkultur» – eine spezifische Eigenart eines Orchesters, die dessen Identität prägt – gehalten und dies trotz des Umstandes, dass der dafür verantwortliche Dirigent längst verstorben ist. Die alteingesessenen Musiker sozialisieren die neu hinzukommenden zu einem ganz bestimmten, äußerst differenzierten Musizierstil. Das überindividuelle organisationale Wissen der Klangformung und eine bestimmte Klangvorstellung wurden über Generationen, trotz wechselnder Dirigenten tradiert. Zu dieser überindividuellen Tradierung:

Rattle: Das war sehr ergreifend, und es war übrigens auch eindrucksvoll zu beobachten, wie sich die Musiker umstellen konnten, die von einem in ein anderes Orchester wechselten. Ich erinnere mich an einen Geiger, der vom London Philharmonic Orchestra immer mal herüberkam, aus der ganz anderen Tradition von Adrian Boult und Georg Solti, und plötzlich eine erstaunliche Wandlung mitmachte, wenn er im Philharmonia saß. Ich bin sicher, er hat das gar nicht gemerkt. Es gibt Dinge, die Orchester weitergeben, ohne es zu wissen.

Die unbemerkte «Wandlung» im Verhalten eines Einzelnen zeigt die Dynamik organisationskultureller Normierung und scheint Peter Senge zu belegen, der betont: «When placed in the same system, people, however different, tend to produce similar results» (ebd. 1990:42). Eindrücklich ist auch Sir Rattles Erfahrungsschatz über das Koordinationspotenzial der spezifischen Orchesterkultur:

Rattle: Altgediente Philharmoniker haben mir zum Beispiel erzählt, wie Furtwängler an manchen entscheidenden Stellen die Noten bewusst früh anzusetzen

pflegte, weil er der Meinung war, dass das, was man wirklich mit Nachdruck herausarbeiten möchte, nicht verzögert erklingen darf. Karajan wiederum wollte den Musikern das immer austreiben. «Aber Simon», so haben die Musiker grinsend zu mir gesagt, «am Abend im Konzert haben wir es dann doch wieder wie früher genommen». Ist das nicht ein wunderbares Beispiel dafür, wie sich musikalische Dinge im Orchester hartnäckig halten? Überlegen Sie, wie lange Furtwängler schon tot ist!

Auch dies ist ein Beispiel für die koordinierende und ordnungsbildende Funktion von organisationskulturell geprägten Verhaltensweisen. Wenn ca. einhundert Orchestermusiker, ohne sich abzusprechen, entgegen der eingeübten Musizierweise auf den Bruchteil einer Sekunde genau koordiniert handeln, scheint das der Vorstellung einer emergenten Ordnung, eines überindividuellen Systemgedächtnisses Recht zu geben. Das Orchester handelt entsprechend dem Sinn des Kollektivs, wobei das «Wie» des Handelns vor Jahrzehnten geprägt wurde und nicht der Ordnungsvorstellung des aktuellen Dirigenten folgt. Die Ordnung etabliert sich von selbst – selbstorganisierend –, sie entsteht ohne ordnende Hand (siehe hierzu auch Tröndle 2005b).

Kontrollfragen

Wie lässt sich die Organisationskultur Ihrer oder einer anderen Kulturorganisation, die Sie gut kennen, beschreiben?

- Gibt es eine spezielle Sprache, eigene Witze, besondere Geschichten, Anekdoten oder geflügelte Worte in der Kulturorganisation? Welche Metaphern werden benutzt?
- Welche Auffälligkeiten können gesehen werden (Kleidung der Mitarbeiter, Embleme, Inneneinrichtung, Architektur etc.)?
- Wie kann der «Stallgeruch» oder das Klima des Hauses beschrieben werden?
- Auf was ist man besonders stolz? Was wird immer wieder in Geschichten oder Anekdoten erzählt? Was soll mit den Erzählungen transportiert werden?

- Werden Organisationsmitgliedern oder denen anderer Häuser spezielle Namen gegeben? Was sagen die erfundenen Namen über sie aus, und: Welches Selbstverständnis über sich selbst zeigt sich darin?
- Welche Rituale haben sich eingespielt? Wie verlaufen beispielsweise Besprechungen oder Sitzungen?
- Wie stark ist die Organisationskultur? Sind die Orientierungsmuster und Werthaltungen prägnant? Je eindeutiger diese sind, desto stärker ist die Organisationskultur.
- Umfasst die Organisationskultur nur einige oder alle Mitglieder? Ist sie eher homogen oder heterogen?
- Welche Wertmaßstäbe hat die Kulturorganisation bezüglich des eigenen Verhaltens und des Verhaltens gegenüber Konkurrenten oder Anspruchsgruppen?
- Wie geht man mit Konflikten um?
- Trägt die Organisationskultur eher zu Veränderungen, zu stetiger Neugier bei oder konserviert sie bisheriges Denken und Handeln?
- Welche Themen finden schnell Anschluss an den allgemeinen Diskurs der Organisation? Welche Themen werden stiefmütterlich behandelt?
- Was schattet die Organisationskultur ab? Was kann nicht thematisiert werden? Welche Chancen vergibt sich die Organisation dadurch?

2.3 Die gefühlte Entscheidung

Die Bedeutung von Gefühlen oder Emotionen in Organisationen und insbesondere bei Entscheidungen wird in der Managementforschung bis heute unterschätzt; erst seit wenigen Jahren beschäftigen sich die Forschungsarbeiten mit der Thematik (Steger 2001:75). Die Gründe für den Ausschluss der Emotion aus der Organisation sind vielfältig. Da findet sich zum einen der Rationalitätsmythos, geprägt durch die ingenieurtechnische Organisationsforschung (Taylor, Ford, Fayol u. a.), wie von Charlie

Chaplin in «Modern Times» persifliert. Zum anderen wurden Emotionen lange Zeit als irrational abgewertet, weil sie im betrieblichen Ablauf den Wunsch nach seiner vollkommenen Beherrsch- und Planbarkeit störten (siehe Kap. 1.1). Hinzu kommt sicher auch, dass Emotionalität landläufig mit «weiblich» und Rationalität mit «männlich» verbunden wird, und die Organisationsforschung traditionell eine männliche Domäne ist.

Gemeinhin glaubt man, dass Emotionen aus Entscheidungsprozessen ausgeschlossen bleiben sollten. Entscheidungen sollen «logisch-rational» getroffen werden, was umgangssprachlich mit «Denken» in Verbindung gebracht wird, was das «Fühlen» (vermeintlich) ausschließt. Die Trennung von Denken und Fühlen hat eine lange Tradition, die bis in die griechische Philosophie zurückreicht, in der begonnen wurde, die Vernunft gegenüber dem Gefühl aufzuwerten (vgl. Hermsen 1999:309).

Objektiv subjektiv

Die Vorstellung von Rationalität und Emotionalität beruht auf einer Zweiteilung der Welt in eine «objektive» und eine «subjektive». Die «objektive» Welt gibt einen quantitativen Eindruck und ist mit Hilfe naturwissenschaftlicher Kriterien intersubjektiv nachvollziehbar. Sie erlaubt Aussagen folgender Art: Das sind fünf Äpfel. Fünf Äpfel macht ein Kilo Äpfel. Das Durchschnittsgewicht eines dieser Äpfel beträgt 200 Gramm. Die «subjektive» Welterfahrung hingegen ist durch Emotionen geprägt, die, da sie für jedes Individuum einzigartig sind, nicht intersubjektiv nachvollziehbar und ebenfalls nicht quantifizierbar sind. Die subjektive Welterfahrung gibt einen qualitativen Eindruck über die Welt: Der Apfel schmeckt mehlig und ein wenig nach Zimt.

Auch in der traditionellen Philosophie und Psychologie, in der man die biologisch gegebene Körperlichkeit des Menschen in seiner Bedeutung nur gering schätzte und sich bevorzugt mit der Geist/Seele-Einheit beschäftigte, neigte man dazu, den Gegensatz von Denken und Fühlen zuzuspitzen und Emotionen jegliche nützliche Bedeutung abzuspre-

chen.¹⁷ In dieser Denklinie wird Körperlichkeit mit Weiblichkeit assoziiert, wodurch beides emotional und irrational erscheint (vgl. Hermsen 1999:305f.).

Die Annahme, dass man bei der Art und Weise, wie «Welt» erfahren wird, zwischen einerseits einem logischen, rationalen und andererseits einem «unlogischen», emotionalen Zugang zur Welt unterscheiden könnte, setzt stillschweigend voraus, dass «rationale Erkenntnis» durch eine distanzierte Beobachtung quasi aus der «Außenperspektive» möglich sei. Dies ist eine idealisierte Wissenschaftsvorstellung, die ihren Höhepunkt im 19. Jahrhundert erreichte und immer noch wirkt. Beobachten jedoch ist nur durch einen Beobachter möglich, es gibt keine Beobachtung außerhalb eines Beobachters (siehe Kap. 2.1). Es gibt keine objektive «außenstehende Beobachtungsposition», die eine nicht subjektive Weltbeschreibung liefern könnte. Beobachten, das in Differenzsetzen von Dingen und Ereignissen ist nur durch einen Wahrnehmungsapparat möglich: Die Wahrnehmung von Welt beginnt durch Empfindungen. Alle neueren neuro- und evolutionsbiologischen, sozialpsychiatrischen Befunde bestätigen die an sich nicht neue, aber in ihren Konsequenzen bisher weitgehend vernachlässigte Erkenntnis, dass Fühlen und Denken, Emotion und Kognition in sämtlichen psychischen Leistungen untrennbar zusammenwirken (Compi 2004:28). Ein rein «rationales» Wahrnehmen von «Welt» ist nicht möglich. Jegliche Differenzen, die ein Beobachter operiert, werden aufgrund der Erfahrung laufend emotional konnotiert und mit entsprechenden Handlungstendenzen und Motivationen verknüpft (ebd.:30). Empfindungen, Emotionen, Gefühle vermitteln uns die *Qualität* von Dingen und Ereignissen, das heißt, welche Informationen wir ihnen zurechnen –, ob sie beispielsweise «interessant», «stimmig» oder «unstimmig» sind. Auch eine Information, soll sie Gehör finden, muss eine Emotion auslösen, denn lässt sie den Empfänger gleichgültig, bleibt sie wirkungslos: Erst ein kognitiver Unterschied, der auch einen *emotionalen Unterschied* schafft, mobilisiert die Energie, die beim Sender zur Mitteilung und beim Empfänger zur Beachtung der Information nötig ist (ebd.:38).

17] In der Entwicklungsgeschichte des Gefühlsbegriffs wird lediglich in der Aufklärung eine Relationierung von Denken und Fühlen vorgenommen. Alexander Baumgartens «Aesthetica» (1758) beispielsweise ist primär keine Philosophie der Kunst, sondern eine Theorie der Welterkenntnis durch sinnliches Wahrnehmen, das über die vernunftgeleitete Erkenntnis hinausgeht, und auch Immanuel Kant spricht in der «Kritik der Urteilskraft» (1770) dem Gefühl den Rang einer ästhetischen Erkenntnisquelle zu.

Die Funktion der Emotion

Emotionen begrenzen Kontingenzenz, indem durch sie Bewertungen zwischen Erstrebenswertem und Vermeidenswertem vorgenommen werden. Erst die Emotion liefert uns die Unterscheidung des Erwünschten vom Un-erwünschten und gibt damit einen Antrieb zu entscheiden. «Rationales», wie überhaupt jegliches Entscheiden, ist undenkbar ohne Emotion; es gäbe schlicht keinen Grund dafür (Ortmann 2001:280). Die Wirkung der emotionalen Quelle zur Präferenzbildung wird unterschätzt, weil sie so selbstverständlich unser Handeln leitet. Emotionen haben, wie aus ihrem Namen zu schließen ist, eine motivierende Wirkung (vgl. Simon 2004:123). Es lässt sich ohne Übertreibung sagen: Ohne Emotion keine Aktion. Das emotionale Empfinden verleiht allem Denken und Handeln Richtung und Bedeutung, Kohärenz und Kontinuität, es gibt den Dingen ihren Wert (Compi 2004:31). Emotionen steigern zudem die systeminterne, also psychische Komplexität, denn durch gefühlsmäßiges Wahrnehmen können Umweltereignisse differenzierter wahrgenommen, aber auch differenzierter verarbeitet werden. Funktional gesehen sind Emotionen Formen der Kognition, die maßgeblich die Wirklichkeitskonstruktionen von Individuen prägen.

Emotionen wirken dabei auf doppelte Weise. Sie werden einerseits durch die Wahrnehmung von Ereignissen und deren Interpretation ausgelöst. Andererseits aber beeinflussen sie das Wahrnehmen und Denken. Sie lenken den Fokus der Aufmerksamkeit und damit die ganze Denk- und Handlungshierarchie (Compi 2004:30f.). Emotionen «versklaven» unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte Ereignisse und diese wirken wiederum auf die emotionale Verfasstheit ein; es handelt sich also auch hier um ein Phänomen von zirkulärer Kausalität.

Emotionen wirken individuell auf zweierlei Art: einmal als äußere Situationsdeutung in Interaktionskontexten und zum anderen als innerer Zustandsbericht des beobachtenden Individuums (Eiselen/Silcher 2001:49). Wer emotional taub ist, für den sind soziale Interaktionen nicht möglich. Erst Emotionen ermöglichen es psychischen Systemen (Individuen), sich auf soziale Normen zu beziehen: Ohne Emotionen wäre die Koordinationsfunktion von Kultur hinfällig. Emotionen sind ein bis dato unterschätztes «Organ» für die Situationswahrnehmung und die Situationsbeurteilung (Ortmann 2001:298).

Ob ein Stück in einem Raum wirkt, ob ein Werk stimmig inszeniert ist, welche Emotionen eine Installation auslöst, ob ein Programm verstaubt oder frech ist, ob das Image oder das Ambiente zu der Zielgruppe «passt» oder nicht, mit welchem Gestus man von der Architektur empfangen wird etc., all das kann man nicht sehen, nicht verstehen und nicht kommunizieren, wenn einem die Gefühle als «Wahrnehmungs- und Beurteilungsorgan» fehlen.

Emotionen liefern Informationen über die qualitative Beschaffenheit von Dingen oder Ereignissen. Damit ist nicht die technische oder produktbezogene Qualität gemeint, sondern der Sinnesindruck, den wir von etwas, beispielsweise einer Oberfläche, einem Text oder einer Geste zusätzlich zu den rein materiellen, also quantitativ messbaren Eigenschaften der Sache erfahren (vgl. Tröndle 2005c). Im Kunst- und Kulturmanagement sind Emotionen daher wesentlich, denn die Produktion und Rezeption von Kunst hat maßgeblich mit emotionalen, also qualitativen Faktoren zu tun.

Die fühlende Organisation

Ein soziales System wie eine Organisation kann keine Emotionen «haben», dennoch können in ihm Emotionen kommuniziert werden und es kann über Emotionen kommuniziert werden. In dem sich bildenden kommunikativen Zusammenhang in der Kulturorganisation werden die individuellen Emotionen bezüglich eines Problems oder einer Entscheidung versprachlicht. Beschäftigt sich die Organisation im Speziellen mit sinnlichen, künstlerischen Gegenständen, wie das bei Kulturorganisationen der Fall ist, ist bei der Entscheidungsfindung der emotionale Aspekt besonders ausgeprägt. Dadurch werden individuelle Emotionen Bestandteil des sozialen Systems Kulturorganisation, das heißt, sie werden Bestandteil des Themenvorrats und somit in die Identitätskonstruktion der Organisation eingebaut. Dieser Vorgang der Präferenzbildung ist in psychischen Systemen alltäglich und wird mit Vorlieben, Interessen oder Neigungen beschrieben. Ebenso kann sich in Kulturorganisationen eine Präferenzordnung etablieren; sie spiegelt sich zum Beispiel im individuellen «künstlerischen» Profil eines Hauses.

Das Besondere an der Kommunikation von Emotionen ist nun, dass man diese nicht wie andere Themen sachlich mitteilen kann, sondern dass Emotionen eben nicht «emotionsfrei», sondern nur durch Emotionen kommuni-

ziert werden können. Wenn also darüber gesprochen wird, warum beispielsweise eine Szene etc. genau deshalb «passt» oder «nicht passt», wenn also über einen emotionalen Aspekt einer Aufführung gesprochen wird, kann das nur glaubhaft dadurch geschehen, dass das Gefühl den anderen Kommunikanten vermittelt wird. Emotionen werden erst zur Information, wenn sie verstanden werden; das heißt jedoch, wenn der andere die Emotion schon kennt. Das unterscheidet sie von anderer logisch-diskursiver Kommunikation; Emotionen kann man nicht logisch nachvollziehen, noch helfen erklärende Worte: Entweder man kennt den Geschmack von Apfelkuchen oder eben nicht. Wer emotionale Botschaften verstehen will, muss vergleichbare Gefühle schon erlebt haben, wie die, die er jetzt verstehen soll, ansonsten gibt es keine emotionale Kommunikation (vgl. Simon 2004:121).

Eine ähnliche «emotionale Wellenlänge» ist daher die Grundvoraussetzung für das Gelingen jeglicher Kommunikation in Kulturorganisationen. Bei der Auswahl der Kandidaten wird in Kulturorganisationen daher großes Gewicht darauf gelegt, ob der zukünftige Kandidat ähnlich «tickt», das heißt, ob ein gemeinsam geteiltes Kunstverständnis vorliegt, ob eine ähnlich gefühlsmäßige Sprache vorhanden ist und ob man über dieselben Witze lachen kann. Denn dies steigert die Wahrscheinlichkeit funktionierender Kommunikation in der Kulturorganisation, das heißt der kommunikative Zusammenhang kann weiter verdichtet und spezifiziert werden, worum es der Organisation ja geht.

Im Rückblick

Die systemtheoretische Position, dass ohne Beobachter keine Beobachtung möglich ist (Heinz von Foerster), muss nun ergänzt werden: Es gibt keine emotionslose Beobachtung und keinen emotionsfreien Beobachter. Emotionen erzeugen qualitative Wahrnehmungsfähigkeit und stiften Präferenzen. Die Entscheidung für oder gegen etwas ist mindestens genauso erfüllt wie erdacht – sie muss es sogar sein. Professionelles Kunst- und Kulturmanagement kommt daher nicht ohne einen professionellen und reflexiven Umgang mit eigenen und fremden Emotionen aus.

Emotionen liefern im Kulturbetrieb die qualitative Wahrnehmungs- und Interpretationsfähigkeit für Entscheidung in künstlerischen, kulturellen und sozial geprägten Handlungsfeldern. Sie schließen die Lücke, die eine logische oder «rationale» (wie zum Beispiel eine kunst-, theater-, musik- oder betriebswirtschaftliche) Argumentation offen lässt, ohne diese Kriterien ausblenden zu müssen. Im Gegensatz zu traditionellen Managementansätzen sollen emotionale Faktoren nicht aus dem Entscheidungsprozess im Kulturmanagement ausgeschlossen werden, indem sie dem Bereich des «Irrationalen» oder «Persönlichen» zugeschlagen werden, sondern im Gegenteil, sie müssen in den Entscheidungsprozess einfließen, damit relevante Entscheidungen überhaupt zustande kommen können.

Kontrollfragen

- Wie lässt sich das emotionale Profil Ihres Hauses beschreiben? Welche Atmosphäre strahlt es aus, welche Emotionen werden dadurch ausgelöst oder sollen dadurch angesprochen werden?
- Was muss ein Kunstereignis, eine Veranstaltung «transportieren», um ins Programm zu passen? Welche qualitativen, also gefühlten Faktoren lassen sich in der Programmation erkennen? Gibt es einen bestimmten «Gestus», einen «Stil» des Hauses? Worauf wird besonders Wert gelegt?
- Wie wichtig sind in der Kulturorganisation Emotionen in Entscheidungsprozessen? Wie wird mit ihnen umgegangen? Welche Beschreibungen werden benutzt?
- Was wird nicht «gemocht» und dadurch unmöglich gemacht?

drei

DAS KONZEPT DER HANDLUNGSFELDER

Das generierte Wissen darüber, wie Unterscheidungen möglich sind, wie Entscheidungen in Organisationen zustande kommen und was das Spezifische am Entscheidungsverhalten in Kulturorganisationen ist etc., dient im Folgenden zur Entwicklung eines Entscheidungsinstrumentes (Kapitel 3-8). Um den kulturbetriebsspezifischen Besonderheiten gerecht zu werden (vgl. Kapitel 1), soll das Instrument organisatorische, ästhetische, soziologische und andere relevante «Handlungsfelder» (vgl. Wöhe 2002:121) der Kulturorganisation gleichberechtigt fassen und sie in einer «Gesamtschau» integrieren können. Weiterhin soll es ermöglichen, Anschlussentscheidungen untereinander und auf Erstentscheidung bezogen abzustimmen. Auch soll das Instrument ein zielorientiertes Vorgehen ermöglichen, um strategische Potenziale aufzubauen, die das Bestehen der Kulturorganisation langfristig sichern.

Lerne zu sehen, was du siehst

Entscheidungen beruhen auf Unterscheidungen zwischen Relevantem und Irrelevantem oder Dazugehörendem und Nichtdazugehörendem. Sachlich gesehen handelt es sich bei Entscheidungen um eine Wahl zwischen Alternativen. Es geht um das «Eine» oder um das «Andere», wobei das «Oder»

selbst nicht Gegenstand der Wahl ist, sondern seine Voraussetzung. Das «Oder» entzieht sich der Wahl, es ist das eingeschlossene Ausgeschlossene, durch das die Wahl zwischen Alternativen erst eröffnet wird (Luhmann 1993:289f.). Das «Oder» ist der blinde Fleck jeder Entscheidung, der auch durch jedwelche neue Zusatzunterscheidung nicht sichtbar, sondern bloß verlagert wird. Bei jeder Entscheidung ist also die davor getroffene Unterscheidung von Bedeutung. Diese eröffnet den Entscheidungsraum auf der einen (und nicht der anderen) Seite einer Unterscheidung, der als Ausgangspunkt für alles Weitere gilt (Luhmann 1991b:69).

Wie jegliches, das beobachtet werden soll, so müssen auch die einzelnen Handlungsfelder der Kulturorganisation, um sie zu beobachten, *unterschieden* (eingegrenzt) und *bezeichnet* werden. Der Anwender (Beobachter) muss eine Differenz operieren, um ein Handlungsfeld als Entscheidungsraum zu konstituieren. Das Handlungsfeld selbst ist die bezeichnete und benannte Seite der Unterscheidung, die weiter interessiert. Im Handlungsfeld «Programm» beispielsweise interessiert die Art und Weise der Programmation und *nicht* alles andere. Will man nun wissen, um was es bei der Programmation geht, muss als Nächstes auch hier wieder unterschieden und bezeichnet werden. Daher wird im Folgenden jedes Handlungsfeld durch zwei Enden begrenzt – die beiden Seiten der nächstmöglichen Unterscheidung –, die die beiden Extrempole eines Handlungsfeldes bilden. Die Extrempole in der Ausrichtung lassen sich beispielsweise im Handlungsfeld «Programm» mit den Oppositionen «Nischenorientierung versus Standardisierung» angeben. Dabei wird die Ausprägung der Positionierung (Ist-Situation) in diesen Komponenten schematisch zwischen zwei Extrempolen skaliert. Die Beziehung zwischen den Polen soll nicht als exklusives Entweder-Oder (Ja/Nein) gedacht werden, denn nicht nur das Eine oder das Andere, sondern auch Zwischenformen können skaliert werden.¹⁸

Eine Entscheidung ist aus zeitlicher Perspektive eine Unterscheidung zwischen «vorher» und «nachher». Mit dem Konzept der Handlungsfelder soll der zeitlich begrenzte Entscheidungsprozess nachvollziehbar werden, wodurch die Kulturorganisation für nächste Entscheidungen *lernfähig* wird. So kann die Entscheidung an sich selbst gemessen werden und nicht bloß an ihren Effekten.

18] Um zu verdeutlichen, «wo entschieden wird», werden hier wie im Folgenden Entscheidungen blau markiert.

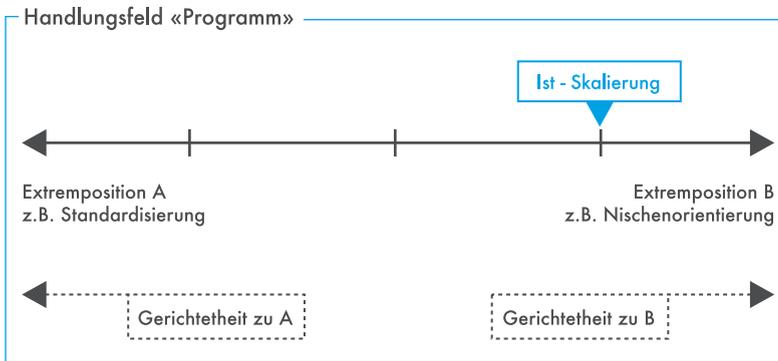


Abb. 1: Skalierung und Gerichtetheit

Zudem wird durch die Visualisierung sichtbar, welche Unterscheidungen überhaupt getroffen werden, also *was* «gesehen» wird und *wie* dieses bezeichnet wird. Das «Was» der Differenzbildung zeigt, was im Themengedächtnis vorkommt und was nicht, also mit welchen systemspezifischen Differenzen operiert wird; im «Wie» des Umgangs spiegelt sich das organisationale Selbstverständnis wider.

Wird das Konzept durch Mitglieder der Kulturorganisation konsequent auf sämtliche Handlungsfelder der Kulturorganisation angewendet, lassen sich folgende Fragen klären:

- Mit welchen systeminternen produzierten Differenzen beobachtet die Organisation? Das heißt, durch welche *Einschränkungen* wird beobachtet?
- Welche Annahmen werden vorausgesetzt, welche Ausschnitte von «Welt» werden als relevant erachtet, welche als irrelevant?
- Was geht aufgrund des eigenen Selbstverständnisses, der organisationalen «Normalität», unter?
- Was wird aufgrund der spezifischen Ausprägung des Themengedächtnisses der Kulturorganisation nicht gesehen?
- Was soll sogar nicht gesehen werden, was wird einer Thematisierungsbewusst oder unbewusst entzogen? Welche Organisationskultur wird dadurch deutlich?

Diese Fragen zielen letztlich auf das Entscheidende: Was wird nicht gesehen? Und: Was wird *nicht* entschieden und kann somit auch nicht zum Gegenstand von weiteren Entscheidungen werden?

Ein Handlungsfeld ist eine Konstruktion eines Beobachters. Erst wenn das Handlungsfeld durch einen Entscheidungsraum konstituiert ist, wird eine Entscheidung möglich. Ein Handlungsfeld ist somit durch die Möglichkeiten, die es enthält, und die, die es ausschließt, gegeben. Das durch den Formenkalkül bestimmte Handlungsfeld macht daher deutlich, dass es sich um Möglichkeiten und nicht um Wirklichkeiten handelt, und eröffnet damit wirkliche Möglichkeiten (vgl. Baecker 2003:160). Mit dem Konzept der Handlungsfelder wird bewusst, dass sich die Gestalt eines Handlungsfeldes erst über die subjektiven Konstruktionsmuster des Beobachters und Bearbeiters konstituiert. Entscheidend werden dabei die den Beobachtungen und Bewertungen zugrunde gelegten Unterscheidungen (Pankoke 1994b:140).

Das Konzept der Handlungsfelder soll «Ungesehenes», also neue Differenzen in den Entscheidungsprozess einbringen. Es bildet eine Reflexionsfolie, mit der sich nicht nur die Entscheidung auf erster Ebene, sondern auch die auf der zweiten thematisieren lässt: nämlich welche *Unterscheidungen* getroffen werden, um Entscheidung zu treffen. Das Konzept hilft, die Entscheidung *und* ihren «blinden Fleck» zu beobachten und trägt dadurch zu angemessenen Entscheidungen bei. Das Denken in Differenzen wird durch das Konzept der Handlungsfelder grafisch umgesetzt. Die Visualisierung hilft zum einen, größere Wirkungszusammenhänge zu überblicken und zum anderen, die eigenen Prämissen zu beobachten, um dadurch zukünftig angemessener zu entscheiden.¹⁹

¹⁹] Diese Vorgehensweise zwischen Drinnen und Draußen – nämlich immer nach der konstituierenden Unterscheidung zu fragen –, begründet auch das prominent gewordene Verfahren der Dekonstruktion (siehe Derrida 2004). Das Prinzip der Dekonstruktion soll den Blick freimachen für das Ausgeschlossene («supplément»). Dadurch wird das Verhältnis des Einen zum Anderen in einem Raum offener Möglichkeiten und ohne ein determinierendes Prinzip vorzugeben, gefasst und relativiert (vgl. Schreyögg/Koch 1999:10f.). Das bis hierher ausgeführte systemtheoretische Denken ist weniger ein dekonstruktivistisches Denken als ein erkenntnistheoretisches, auf dem Formenkalkül George Spencer-Browns beruhend.

Integration durch Rekursion

Es ist sinnvoll, weil klärend und ordnungsstiftend, die Handlungsfelder in einem ersten Schritt entlang bipolarer Unterscheidungen zu strukturieren; und es ist der Anwendungsfähigkeit wegen notwendig, im zweiten Schritt die Pole wieder aufeinander zu beziehen. Der detaillierten Analyse folgt die Ausrichtung der Handlungsfelder

und anschließend ihre Integration. Das methodische Vorgehen ist an das Rekursionsprinzip angelehnt. Es wurde insbesondere von Knut Bleicher, einem Vertreter des St. Galler Ansatzes, in der Managementlehre fruchtbar gemacht (ebd. 1991; 1999). Bleicher geht davon aus, dass Systeme aus Teilen bestehen, die nicht isoliert betrachtet werden können, da die Funktion eines Teils erst im Zusammenspiel mit dem Ganzen ersichtlich wird (ebd. 1999:576). Die Teile eines Systems können somit nicht voneinander unabhängig bearbeitet und gestaltet werden. Aus diesem Grund wird der *Integration und Harmonisierung* der Systembestandteile besonderes Augenmerk geschenkt.

Das Rekursionsprinzip, das Bauprinzip natürlicher Systeme, geht von der *Selbstähnlichkeit* in sich verschachtelter Systeme aus. Selbstähnliche Systeme finden sich mannigfaltig in der belebten und un belebten Natur. Sie bestehen aus *deckungsgleichen Teilen*, die sich wiederholen und zusammen ein «Ganzes» bilden (König/Volmer 2000:252). Ein besonders ausgeprägtes Beispiel eines fraktalen, selbstähnlichen Bauplans findet sich beim Broccoli oder dem Spitzkohl. Bricht man hier ein Röschen ab, sieht es so aus, als hielte man einen kleinen Spitzkohl in der Hand. Bricht man dieses wieder auseinander, findet sich genau die gleiche Struktur wieder. Fraktale sind skaleninvariant, das heißt, sie besitzen in allen Größenbereichen denselben Grad an Irregularität und/oder Zersplitterung (Mandelbrot 1987:VIff.). «Ein wichtiges Merkmal jedes Fraktals ist die *Selbstähnlichkeit*, die sich darin ausdrückt, dass sich innerhalb einer geometrischen Figur das gleiche Motiv in immer kleinerem Maßstab wiederholt. ... Beispiele sind die durch

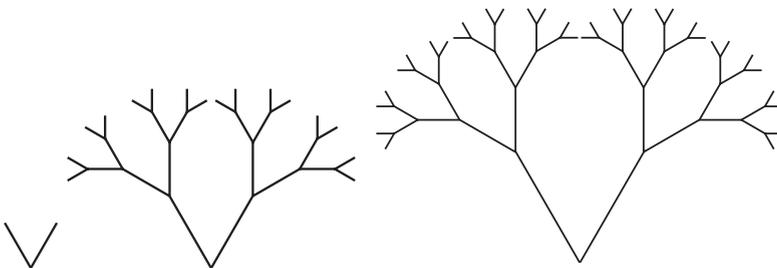


Abb. 2: Fraktale / Selbstähnlichkeit

Kombination einer Drehung mit einer Maßstabsänderung gewonnene Spirale, die uns in der Natur über alle Größenordnungen hinweg von der Muschel bis zum Spiralnebel begegnet, oder die vielfältigen Baumstrukturen, die uns nicht nur bei den tatsächlichen Bäumen, sondern bei den teilweise sehr filigranen Bronchial- oder Gefäßverästelungen in unserem Körper allgegenwärtig sind» (Schneider 1998:26f.).

Idee ist, dieses Modell der Selbstähnlichkeit beziehungsweise der Rekursion auch in die Organisationstheorie zu übertragen. Dazu werden die in den Skalierungen herausgearbeiteten Ist-Ausrichtungen der einzelnen Handlungsfelder – beispielsweise entlang der Differenz «Nischenorientierung versus Standardisierung» – in ihrer Gesamtheit dargestellt. Der Profilkreis soll die einzelnen Handlungsprofile integrieren. Werden die skalierten Gerichtetheiten im Profilkreis angeordnet und durch eine Linie verbunden, ergibt sich ein Muster der Handlungsfelder. Überträgt man das Prinzip der Selbstähnlichkeit, ergibt sich daraus eine rekursive Gestaltung der Handlungsfelder.

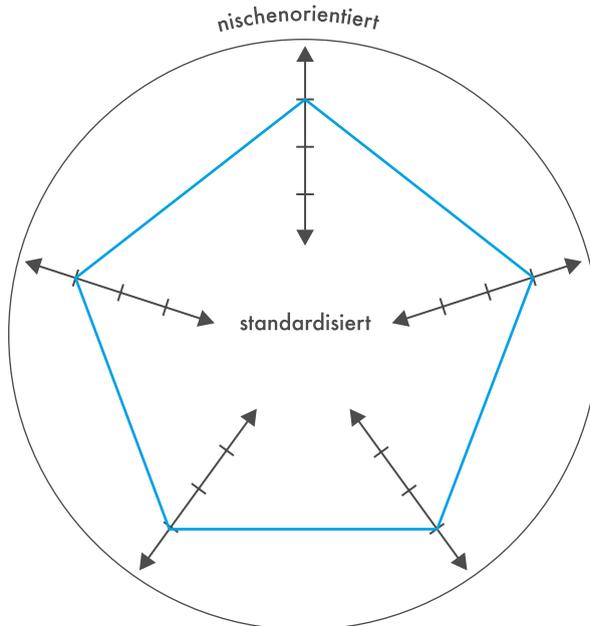


Abb. 3: Profilkreis

So werden stufenweise die verschiedenen Handlungsfelder und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten unter dem Kriterium der Gerichtetheit erarbeitet. Das Vorgehen ermöglicht es in einer Gesamtschau festzustellen, ob die einzelnen «Gerichtetheiten» in den Handlungsfeldern in sich stimmig sind und dadurch zur Zielerreichung beitragen. Ziel ist, alle Aktivitäten in allen Handlungsfeldern der Kulturorganisation aufeinander abzustimmen. Dabei kann die Anzahl der Handlungsfelder variieren, denn die Gerichtetheit – eher zum Kreismittelpunkt oder eher auf den Außenkreis – innerhalb eines Profilkreises lässt sich unabhängig von der Anzahl der zu bearbeitenden Handlungsfelder bestimmen.

Das praxisnahe Entwickeln der Handlungsfelder zielt auf das Entscheidende: Es muss von den Anwendern bestimmt werden, welche Handlungsfelder relevant sind, an welchen Extrempolen sie sich ausrichten und wie sie im Gesamtkontext integriert werden sollen, das heißt, welche strategische Ausrichtung verfolgt wird. Dadurch werden Entscheidungen sichtbar.

Eine Eins-zu-Eins-Übertragung des Rekursionsprinzips von natürlichen Systemen auf andere – wie Organisationen – ist kritisch zu hinterfragen. Statt Deckungsgleichheit soll deshalb eine ähnliche Gerichtetheit der Subsysteme angestrebt werden, um eine Harmonisierung der Handlungsfelder zu erreichen. Sie lässt genügend Handlungsspielraum in den einzelnen Feldern, sodass auf die spezifischen Gegebenheiten eingegangen werden kann. Gleichzeitig aber wird die Gerichtetheit eines Handlungsfeldes auf die Gerichtetheit der anderen Handlungsfelder abgestimmt. Der Begriff «Gerichtetheit» soll die Art und die Ausprägung der Ausrichtung der Kulturorganisation innerhalb eines Handlungsfeldes verdeutlichen (siehe Abb. 1), also deren tendenzielle Positionierung in einem Handlungsfeld.

Eine wissenschaftliche Methode, die wie hier den Ansatz zu einem Integrieren und Analysieren der Handlungsfelder eröffnen soll, ist weder wahr noch unwahr, sondern ein Instrumentarium zur Beobachtung von Sachverhalten. Das Kriterium, dem es sich stellen muss, ist das der Zweckmäßigkeit.

Zu Risiken und Nebenwirkungen

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise einer Kulturorganisation kommt nicht umhin, alle Handlungsfelder zu analysieren und in die Gesamtschau zu integrieren (Bendixen vgl. 2001:158f.). Eine auch die künstlerische Seite integrierende Sichtweise beinhaltet indirekt einen Hinweis auf die Werkauswahl sowie die Aufführungs- und Rezeptionsbedingungen und birgt dadurch gewisse Brisanz. Aus diesem Grund sollte der vorgeschlagene Ansatz als mögliches Modell zur Entscheidungsfindung verstanden werden, nicht als starre Handlungsanleitung. Die zu erarbeitenden Profilkreise sollen eine Reflexionsfolie sein, vor der die eigenen Positionierungen in den einzelnen Handlungsfeldern und in ihrem Zusammenspiel überdacht werden können. Sie sind Schemata zum Fassen der Problemlage und bilden damit viele, aber nicht alle, möglichen Varianten zur Gestaltung und Ausrichtung einer Kulturorganisation ab. Wie bei allen Instrumentarien hängt auch der Nutzen des Konzepts «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» wesentlich von einer situationsadäquaten Ausgestaltung und Handhabung, also von seinen Benutzern ab. Wie auch bei dem Instrument des Kultur-Marketings beispielsweise benötigt der Anwender Fantasie und Fachwissen, um das theoretische Gerippe mit eigenen Gedanken zu füllen.

Zur Vorgehensweise

Ein zu frühes Festlegen der Ziele einer Kulturorganisation engt den Suchprozess zur Problemlösung ein, da man schon die Lösung (das Ziel) vor Augen hat. Man muss vom Problem Abstand nehmen, um das Problem zu lösen. Dazu gilt es zunächst einmal zu fragen, was eigentlich das Problem ist.

Probleme sind Wertungen eines Sachverhaltes. Sie müssen in Form einer Erwartung als «Sollen» von Menschen formuliert werden und als Erwartung eine Entscheidung herbeiführen. Dies gilt insbesondere für Problemstellungen in Zusammenhang mit ästhetischen, kulturellen, kulturpolitischen oder organisationstheoretischen Fragen. Die Zusammenhänge eines solchen Problemfeldes sind nicht «dinghaft» gegeben, sie können nicht der «Welt» entnommen werden. Diese Probleme liegen nicht einfach auf der

Hand, sie müssen gefunden und beschrieben (konstruiert) werden, was oft schwieriger ist, als das dann erkannte Problem zu lösen. Eine angemessene Entscheidungsfindung beginnt somit nicht mit der Entscheidung zwischen verschiedenen Alternativen, sondern mit der Konstruktion eines Sachverhaltes und dessen anschließender Problematisierung. In diesem Sinne sollen daher in den folgenden Kapiteln die relevanten Zusammenhänge innerhalb der Kulturorganisation erarbeitet werden, um anschließend zu einer angemessenen Entscheidung, die zu Problemlösung führt, zu kommen.

Dazu wird das Instrumentarium am Beispiel des Festivalmanagements detailliert angewendet und illustriert. An einem Fallbeispiel, dem *FestivalX*, soll das Konstituieren und das Analysieren der einzelnen Handlungsfelder sowie das anschließende Integrieren aufgezeigt werden – also wird das Vorgehen einmal durchgespielt. Im Folgenden werden die Handlungsfelder zum Produkt (Kapitel 4), zur Präsentation (Kapitel 5), zum eigenen Verhalten (Kapitel 6) und zur Organisation (Kapitel 7) anhand des Fallbeispiels *FestivalX* konstituiert. Anschließend werden die Handlungsfelder in einer integrierenden Gesamtschau zusammengeführt (Kapitel 8).

Eine Übertragung auf andere oder die eigene Kulturorganisation wird nach dem so erworbenen Verständnis relativ leicht fallen. Eine Zusammenfassung des Vorgehens zur eigenen Anwendung findet sich in Kapitel 9: *Vor Ort*.

vier

ENTSCHEIDUNGEN ZUM PRODUKT

Beim praktischen Vorgehen sollen für das Fallbeispiel *FestivalX* zunächst alle Handlungsfelder, die das Angebot betreffen, gesucht und konstruiert werden. Exemplarisch werden im Folgenden die Faktoren «Konzeption», «Werk», «Interpretation/Inszenierung», «Programm» und «Vermittlung» als Handlungsfelder konzeptionalisiert. Zur Verdeutlichung wird am Fallbeispiel *FestivalX* eine Skalierung der Ist-Position des jeweiligen Handlungsfeldes vorgenommen. Anschließend werden die einzelnen Handlungsfelder der Produktorientierung im Profilkreis zusammengeführt (Kap. 4.6).

Das *FestivalX* soll ein mit ca. 80 Veranstaltungen jährlich stattfindendes, thematisch ausgerichtetes Festival sein. Schwerpunkt liegt dabei auf der Musik des 20. und 21. Jahrhunderts, aber auch Performances, Ausstellungen, Lesungen etc. werden veranstaltet. Einen großen Anteil sollen Ur- und Erstaufführungen haben.

4.1 Konzeption

Jede Kulturorganisation, wie auch jedes Festival, hat ein Profil, das sie von anderen unterscheidet. Dieses Profil hängt unter anderem von der künstlerischen Konzeption ab. Die erste Entscheidung bei der Anwendung

des Konzepts «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» soll daher für ein Handlungsfeld «Konzeption» ausfallen. Das Handlungsfeld wird entlang der Unterscheidung zwischen einer standardisierten und einer nischenorientierten beziehungsweise individuellen künstlerischen Konzeption differenziert. Zwischen standardisiertem Massenprogramm, das möglichst viele Interessenten anspricht, und individuellem Nischenprogramm kann in der fünfstufigen Profil-Skalierung des Handlungsfeldes die Ist-Position dann im Folgenden skaliert werden.

Die Begriffe «Standardisierung» und «Nischenorientierung» sind kein Hinweis auf die «Qualität» oder gar eine Wertung der Konzeption. Sie beziehen sich ausschließlich auf die «Produktstrategie» einer Kulturorganisation, also ob das, was angeboten wird, eher einem engen (spezifischen) oder breiten Leistungsangebot entspricht.

Einer eher standardisierten Konzeption entsprechen Festivals, für die Künstler oder Ensembles mit einem fertigen Programm eingekauft werden. Die Veranstalter wählen zwischen verschiedenen angebotenen Programmen aus, nehmen aber keinen oder nur geringen inhaltlich-gestaltenden Einfluss auf die jeweiligen Programme. Standardisierung bedeutet hier «nicht für den Einzelfall» hergestellt (jedes Programm ist also standardisiert, wenn es an vielen Orten zu sehen und zu hören ist). Das Festival konzentriert sich auf organisatorische Tätigkeiten, es stellt die Räumlichkeiten zur Verfügung und kümmert sich um Ticketing, Technik, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Künstlerbetreuung, Sponsoring etc. Es wird oftmals eher eine künstlerische Breitenorientierung angestrebt, mit vielfältigem oder buntem Programm. Die Aufmerksamkeit des Publikums wird mehr über eine auf emotionale Wirkung angelegte Programmierung (Stars, Galaabende, «große Werke», «Höhepunkte» etc.) geweckt als über eine ästhetisch/intellektuelle (künstlerische Inhalte, hoher Reflexionsgrad). Als Beispiel für solch eine standardisierte Orientierung mag das *Rheingau Musik Festival* gelten. Zur Veranschaulichung folgender Text aus dem Internetportal: «Auch 2004 laden wir Sie zu einem Konzertsommer ein, der Künstler von Weltgeltung in der unvergleichlichen Atmosphäre des Rheingaus präsentiert. Neben dem Schwerpunkt auf der klassischen Musik mit Kammerkonzerten auf Schloss Johannisberg und in reizvollen Kirchen und Basiliken, Sinfoniekonzerten im Kur-

haus Wiesbaden sowie Oratorien in Kloster Eberbach finden Sie auch anspruchsvolle Unterhaltung in unserem Programm: Open-Air-Konzerte auf der Seebühne von Schloss Vollrads oder Kabarettabende in traditionsreichen Weingütern sowie romantische Schifffahrten auf dem Rhein» (www.rheingau-musik-festival.de).

Auf der gegenüberliegenden Seite der Profil-Skalierung befindet sich die individuell künstlerische, eher nischenorientierte Konzeption. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass eine inhaltliche Intention in der Programmierung des Festivals dominiert. Diese Festivals stehen oft unter einem Motto und richten ihr Programm mehr oder weniger verbindlich danach aus. Sie sind eher stringent in der Konzeption und reflexiv angelegt. Der Zusammenstellung der dargebotenen Werke und ihrer Interpreten wird hohes Gewicht beigemessen.

Als Beispiel solch einer Konzeption kann die *Biennale Bern* gelten, auch hier eine Selbstbeschreibung zur Verdeutlichung: «Zugunsten einer oberflächlichen Kohärenz werden Veranstaltungen heutzutage häufig mit übergeordneten thematischen Etiketten versehen. Ebenso werden verschiedenen Künstlern und ihren Werken innerhalb eines Festivals Gemeinsamkeiten unterstellt, während unter der Oberfläche unvereinbare Gegensätze lauern. Selten aber nimmt sich ein Festival die Freiheit, die gewählte Thematik selber im Titel zu unterwandern. ›Jüdische Musik? Fremdbilder – Eigenbilder‹ steht hier also gerade nicht für ein Motto, ebenso wenig für den von vornherein aussichtslosen Versuch, ›das Jüdische‹ zu definieren. Vielmehr steht der Titel für eine inhaltliche Diskussion, die zum Ziel hat, vorschnelle Kategorisierungen ad absurdum zu führen. Die Veranstaltungen sollen zum Nachspüren anregen, was – im Verborgenen – Aspekte jüdischer Kultur sein könnten, was Künstlerinnen und Künstler in ihrer Arbeit über ihre Identität erfahren. Das Ziel der Biennale sind nicht schlüssige Antworten, sondern Fragen, die zum Weiterdenken animieren» (Biennale Bern 2001:8). Wie aus dem Zitat ersichtlich ist, soll Aufmerksamkeit über eine starke Sinnorientierung geweckt werden. Es geht den Veranstaltern weniger um Genuss als vielmehr um Erkenntnis.

Skalierung «Konzeption»

Um das Vorgehen zu illustrieren wird die Position des Fallbeispiels *FestivalX* skaliert. Das *FestivalX* legt großen Wert auf eine inhaltliche Orientierung, die sich in einer stringent darauf ausgerichteten Konzeption niederschlägt. In Programmbüchern und Selbstbeschreibungen herrscht eine stark reflexive Haltung, der Sinn-Aspekt des Phänomens Kunst dominiert. Das *FestivalX* wird daher nahe dem Extrempol der individuellen, nischenorientierten Konzeption skaliert:

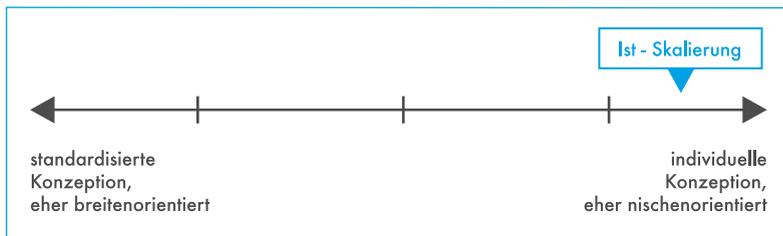


Abb. 4: Skalierung «Konzeption»

Im Folgenden werden die Skalierungen der Handlungsfelder des fiktiven *FestivalX* vom Autor vorgenommen, um das Vorgehen zu veranschaulichen. In der konkreten Anwendung des Instruments – in der es um strategische Veränderungs- oder Planungsprozesse geht – sollten die Ist-Skalierungen hingegen möglichst «objektiv» zustande kommen (siehe ausführlich zur Anwendung Kapitel 9: *Vor Ort*).

4.2 Werk

Hier soll grundsätzlich zwischen jenen Festivals unterschieden werden, die auf bestehende Kunstwerke bei der Programmierung zurückgreifen, und solchen, die Werke eigens in Auftrag geben. Dieses Handlungsfeld wird «Werk» genannt. Das Handlungsfeld wird durch die beiden Extrempole «keine Werkaufträge» und «konzeptionell gebundene Werkaufträge» konstruiert. In Schlagworten stehen sich die «Produktstrategien» Konvention/Reproduktion und Innovation/Produktion gegenüber.

Ein Ziel eines Festivals kann es beispielsweise sein, ganz spezifische Werke zur Aufführung zu bringen, die in enger Verbindung mit der Thematik des Festivals oder dem Umfeld steht, in dem es stattfindet. Die auftretenden Künstler werden damit beauftragt, ihre Projekte eigens für den Anlass zu entwickeln. Für solch eine individuelle Einbindung müssen die einzelnen Werkkonzepte mit den Werkschaffern in der Planungsphase immer wieder ausführlich diskutiert werden.

Diese Einmaligkeit in Bezug auf den Ort, die Zeit oder ein Thema herzustellen, bringt einen erheblichen Mehraufwand mit sich, zahlt sich jedoch im Profil des Festivals durch einen exklusiven Charakter aus.

Skalierung «Werk»

Um die angestrebte stringente Konzeption auch umsetzen zu können, vergibt das *FestivalX* jährlich mehrere Werkaufträge, die teilweise auch mit den Kunstschaaffenden intensiv diskutiert werden. Im Selbstverständnis des Festivals steht das produktive künstlerische Schaffen, das in der Programmierung durch einen sehr hohen Anteil an Uraufführungen Wert widerspiegelt. Zwischen den beiden Extrempolen «keine Werkaufträge» und «thematische, konzeptionell gebundene Werkaufträge», beziehungsweise Konvention/Reproduktion versus Innovation/Produktion, soll die Ist-Position im Handlungsfeld «Werk» am Extrempol der «thematisch, konzeptionell gebundenen Werkaufträge» skaliert werden:

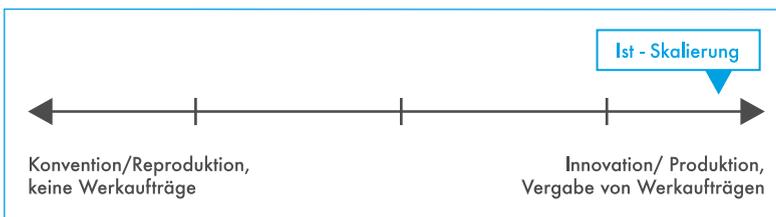


Abb. 5: Skalierung «Werk»

4.3 Interpretation/Inszenierung

Ein weiteres Handlungsfeld zur strategischen Ausrichtung eines Festivals soll sich hier auf die Ausführung der Werke beziehen. Es soll zwischen einer «standardisierten, reproduktiven» und einer «individuellen, produktiven» Interpretation/Inszenierung unterschieden werden.

Standardisiert bedeutet beispielsweise das reproduktive Übernehmen einer Musiktheaterproduktion oder eines Gastspiels. Man verzichtet in diesem Fall auf Eigenproduktionen. Der Vorteil solch einer strategischen Positionierung liegt unter anderem darin, dass das Produkt einer Prüfung unterzogen werden kann, denn es muss nicht «unbesehen» eingekauft werden, wie dies bei einer Neuinszenierung der Fall ist. Des Weiteren müssen keine Räumlichkeiten oder andere Ressourcen (Technik, Künstlerbetreuung etc.) für die Produktherstellung zur Verfügung gestellt werden. Durch die Übernahme eines Tourneewerkes entfällt zudem ein Großteil der Produktionskosten, die man sich mit anderen Veranstaltern teilt.

Nachteil solch einer kostenorientierten Standardisierung im Handlungsfeld «Interpretation/Inszenierung» ist der Verlust von Exklusivität, da das Produkt auch anderswo gesehen werden kann, sowie die Unmöglichkeit einer stringenten künstlerischen oder thematischen Ausrichtung des Festivals. Dadurch verliert es teilweise seine spezifische Differenz zu anderen Festivals, die dieselben Künstler oder Produktionen anbieten. Verdeutlicht wird die individuelle, produktive Strategie von Michael Haefliger, dem Intendanten des *Lucerne Festival*: «Mit der Verwirklichung von Eigenprojekten streben wir unverwechselbar eigene Konturen an. Dazu gehört der Aufbau eines eigenen Festivalorchesters unter Claudio Abbado im kommenden Jahr ebenso wie die geplante Akademie mit Pierre Boulez. Ich bin daher gespannt, wie diese beiden Ideen in das Festival eingebunden werden können und sich *Lucerne Festival* in fünf Jahren präsentiert. Wir wollen keine Kopiermaschine sein, sondern künftig noch mehr in die Tiefe wirken. Die Künstler sollen länger und intensiver in Luzern wirken» (Haefliger 2002:25).

Im Gegensatz hierzu eine Kritik an der *Ruhr-Triennale*, die sich an der Produktstrategie entzündet (www.ruhrtriennale.de): «Der große künstlerische Wurf steht also noch aus in Essen, Bochum, Dortmund oder Duisburg, und die Mortier-Skeptiker, die es in den Städten von Anfang an gege-

ben hat, fühlen sich bestätigt. Der Ticketverkauf lasse zu wünschen übrig, das Ruhr-Publikum werde sich nie so richtig für das Festival erwärmen. Die vielen Koproduktionen, die schon woanders zu sehen waren, stünden im Widerspruch zum Exklusivitätsanspruch des Programms» (Spahn 2002:40). Stimmt die selbstgewählte Exklusivitätsorientierung mit einer zum Teil standardisierten Orientierung im Handlungsfeld «Interpretation/Inszenierung» nicht überein, ergibt sich eine widersprüchliche Gerichtetheit in den Handlungsfeldern des Festivals; diese wird als Inkongruenz wahrgenommen, das Angebotene als «unstimmig» kritisiert.

Skalierung «Interpretation/Inszenierung»

Da bei dem *FestivalX* eine stringente thematische Ausrichtung besteht und die Werke zu je individuell geprägten Programmen zusammengestellt werden, müssen auch jeweils neue Ausführungen erarbeitet werden. Das *FestivalX* ist durch einen hohen Anteil an Eigenproduktionen gekennzeichnet. Die Skalierung wird im Profiltraster des Handlungsfeldes daher folgendermaßen vorgenommen:

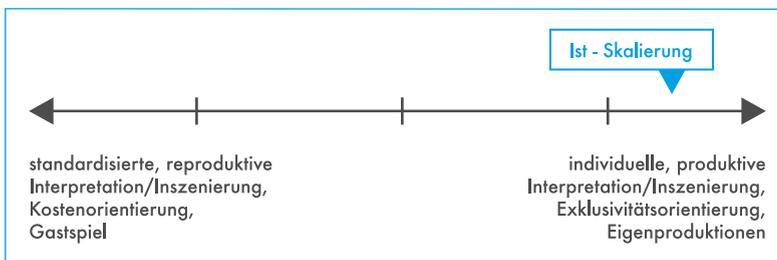


Abb. 6: Skalierung «Interpretation/Inszenierung»

4.4 Programm

Auch für das Handlungsfeld «Programm» sollen hier die Extrempole «standardisierte, reproduktive» und «individuelle, produktive» Gestaltung eine ausreichende Differenzierung für das Fallbeispiel *FestivalX* abgeben.

Die Standardisierung im Rahmen der Repertoirebildung des Konzertwesens ist ab Mitte des 19. Jahrhunderts erfolgt (Tröndle 2003a:20f.). Einerseits ließen sich durch die Beschränkung auf bestimmte Werke die Probezeit verringern und (dadurch) die Kosten senken, andererseits weckte die Konzentration auf Bekanntes mit dem einfachen Mittel des Wiedererkennungseffekts Aufmerksamkeit. Aufmerksamkeit wird hier erzeugt durch Abwechslungsreichtum im Rahmen bekannter Werke. Eine standardisierte Programmierung kann sich auch durch einen eher losen Werkzusammenhang, wie zum Beispiel im Nummernprogramm, auszeichnen. Als Beispiel für solch eine reproduktive, kostenorientierte strategische Positionierung im Handlungsfeld «Programmgestaltung» mag wieder das Rheingau Musik Festival dienen, das nahezu ausschließlich Tourneeproduktionen übernimmt.

Die individuelle Programmgestaltung dagegen sucht die interne Logik eines Programms sowie seinem Bezug zum gesamten Festival. Die Programmierung unterliegt strengen künstlerischen oder vermittelnden Kriterien. Solch eine Position verdeutlicht der Leiter der Donaueschinger Musiktage Armin Köhler: «Ausgehaucht hat allerdings das überkommene Konzertritual und die Form des «Nummernprogramms». Angebracht scheinen mir Formen, ... die übergreifende Akzente setzen, mithin die «Konzertkomposition» als Idealtypus» (ebd. 1996:45).

Beim Kunstwerk als einer ästhetisch-emotionalen Kommunikationsform an ein Publikum wird eher auf die ästhetische Seite abgehoben. Oftmals finden sich ausführliche Werkerklärungen in den Programmbüchern. Beabsichtigt ist, Einsichten in Entstehungs- und interne Werkzusammenhänge zu vermitteln. Solch eine individuelle, singuläre Programmierung hat ebenfalls Exklusivitätscharakter, da das Programm für dieses Konzert zusammengestellt und geprobt wurde. Im Gegensatz zu einer standardisierten Programmierung steigen hier die Produktionskosten durch erhöhte Recherchen zur Programmauswahl, durch die Probezeiten etc.

Skalierung «Programm»

Die Programme des *FestivalX* können nahezu durchweg als «Konzertkompositionen» bezeichnet werden und werden zumeist unter einer be-

stimmten Thematik programmiert. Die Skalierung des Handlungsfeldes «Programmgestaltung» erfolgt daher nahe am Extrempol der «individuellen, produktiven Programmgestaltung»:

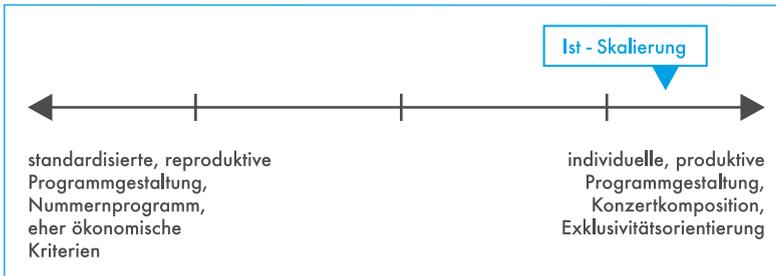


Abb. 7: Skalierung «Programm»

4.5 Vermittlung

Ein weiteres Handlungsfeld, das im Rahmen des Vorgehens für das *FestivalX* konzeptionalisiert werden soll, ist das der Vermittlung. Unter «Vermittlung» sollen hier sämtliche Gestaltungsaspekte verstanden werden, die zum Verständnis der dargebotenen (Kunst-)Werke beitragen. Im Handlungsfeld der Vermittlung wird zwischen den Polen «keine Intention zur Vermittlung» und «starke Intention zur Vermittlung» unterschieden.

In der Vermittlerrolle zwischen Kunst und Rezipient kann ein Festival beispielsweise die historisch eingefahrene Konzertform für ein Publikum aufbrechen, indem es das Publikum in die Konzeption einbezieht, also zielgruppenorientiert programmiert. Dies kann durch entsprechende Themen, mit Hilfe neuer Veranstaltungsformen und -orte abseits vom traditionellen Konzertritual verstärkt werden. Dazu dienen auch die je auf das Programm und das Publikum zugeschnittenen individuellen konzertpädagogischen und konzertkonzeptionellen Modelle. Dem Publikum können beispielsweise Anknüpfungsmöglichkeiten zu Inhalten oder Entstehungsgeschichten angeboten werden, indem sie Musik in den zeitgeschichtlichen Kontext stellen. Ziel sollte sein, den individuell geprägten Lebenswirklichkeiten und Erfahrungshorizonten vielseitige Anchlüsse

und verschiedene Komplexitätsgrade zur Verfügung zu stellen, um Relevanz für die Kunst herzustellen (siehe Tröndle 2003b, ebd.: 2005a).

Skalierung «Vermittlung»

Auf den Vermittlungsaspekt wird beim *FestivalX* nicht allzu starkes Gewicht gelegt. Trotzdem wird beabsichtigt, zusätzlich zu den Konzert- und Musiktheateraufführungen über andere Kunstsparten (Installationen, Performances etc.) eine Annäherung zu erleichtern und Interesse zu wecken. Die Spartenvielfalt dient der Pluralisierung und gleichzeitigen thematischen Fokussierung, indem vielfältige, aber stringent angelegte thematische künstlerische Positionen vorgestellt werden.

In der Profil-Skalierung des Handlungsfeldes «Vermittlung» wird das *FestivalX* deshalb wie folgt skaliert:

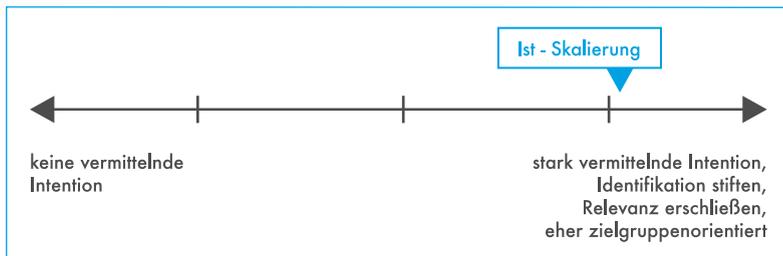


Abb. 8: Skalierung «Vermittlung»

4.6 Die Produktorientierung im Überblick

Die folgende Übersicht fasst die bisher skalierten Handlungsfelder der Produktorientierung mit der Ist-Skalierung des Fallbeispiels *FestivalX* zusammen:

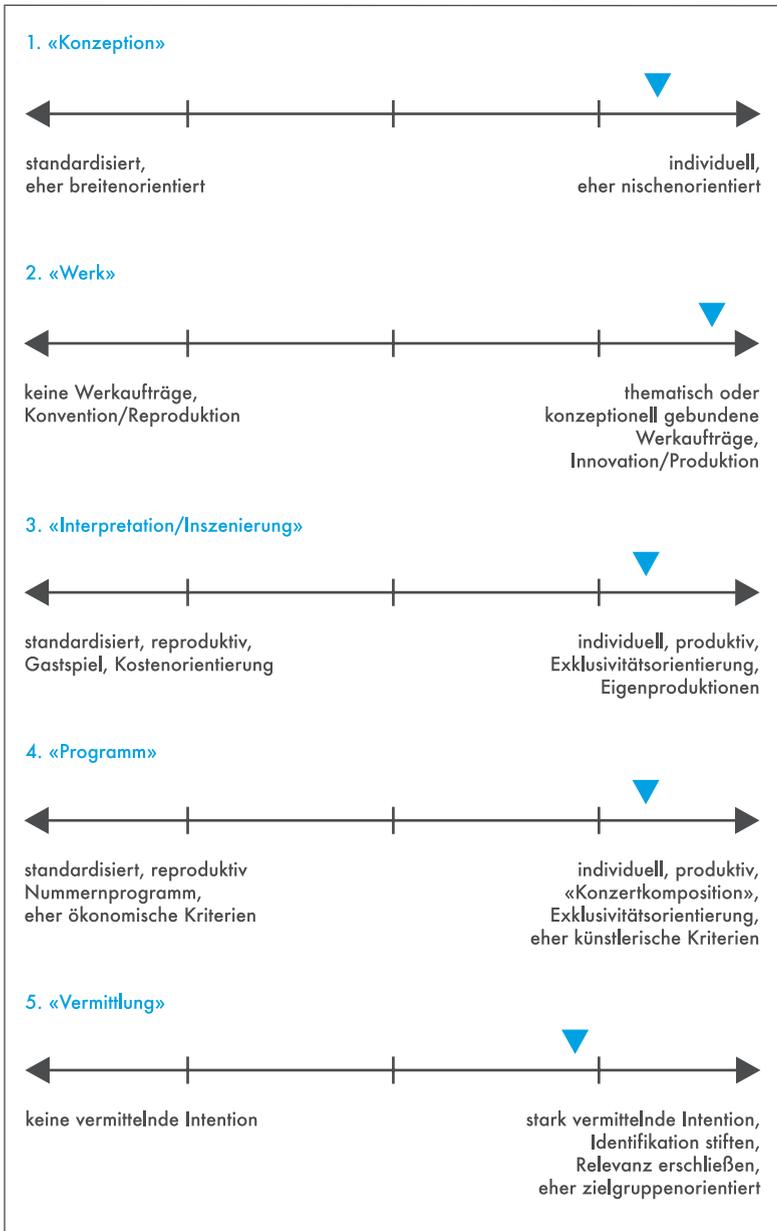


Abb. 9: Übersicht der Produktorientierungen

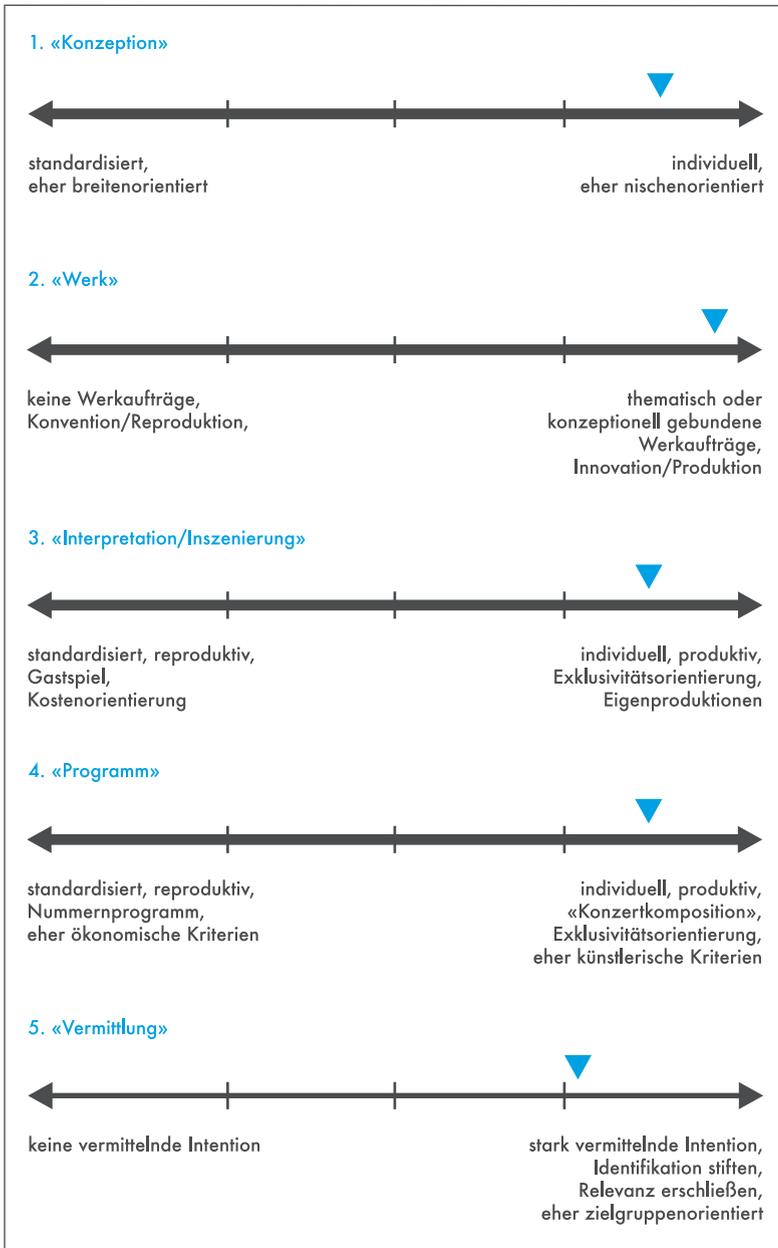


Abb. 11: Gewichtung der Produktorientierungen

Die in den Profil-Skalierungen herausgearbeiteten Ist-Ausrichtungen der einzelnen Handlungsfelder zur Produktorientierung sollen in einem nächsten Schritt hin zur Integration nun in ihrer Gesamtheit dargestellt werden. Dazu dient der folgende Profilkreis (Abb.: 12). Für das Fallbeispiel wird wieder zwischen einer standardisierten und einer individuellen oder singulären Ausrichtung der Produktorientierung unterschieden.

Werden die skalierten Positionierungen des *FestivalX* im Profilkreis angeordnet und durch eine Linie verbunden, ergibt sich ein Muster der Integration der produktspezifischen Handlungsfelder zum Profil «Produktorientierung»:

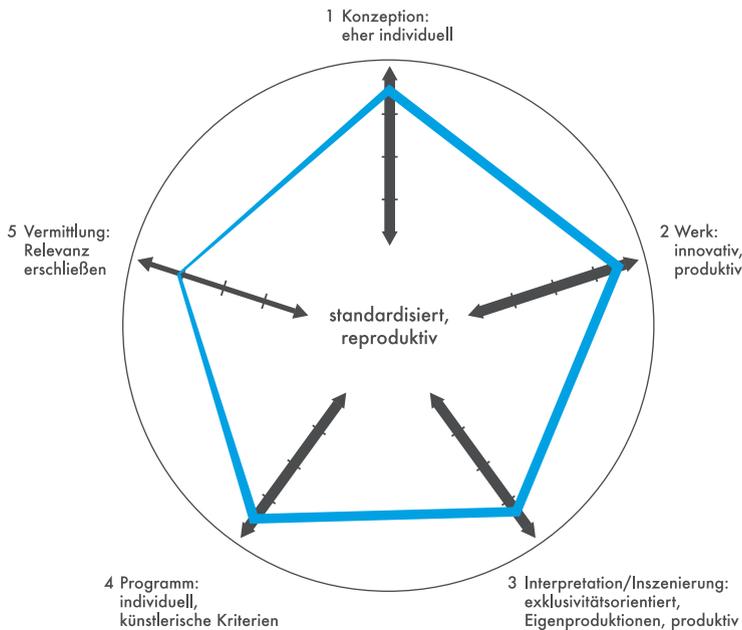


Abb. 12: Profilkreis der Produktorientierung

Ergibt die Integration der skalierten Profile eher ein Muster um den Mittelpunkt der Darstellung, so ist die Positionierung eher standardisiert. Das Festival richtet sich eher an ein breites Publikum, ist reproduktiv und kostenorientiert ausgerichtet, es dominieren Gastspiele. Zudem besteht

meist eine geringe vermittelnde Intention, und Rezeptionskonventionen wird weitgehend entsprochen.

Eine nischenorientierte und individualisierte Ausrichtung besteht, wenn das Muster der integrierten Handlungsfelder eher am Außenkreis der Darstellung verläuft. Es besteht ein stark ausgeprägtes inhaltliches künstlerisches Profil, das eher auf inhaltliche, ästhetische Komponenten abhebt und sich in einer klaren (thematischen) Konzeption niederschlägt. Der Vermittlung künstlerischer Inhalte wird hoher Wert beigemessen. Solch ein Festival ist durch Eigenproduktionen geprägt und bekommt dadurch Exklusivitätscharakter. Im Gegensatz zu einer reproduktiven Standardisierung (Gastspiele etc.) besteht hier eine auf Innovation (Eigenproduktionen) und Produktion (Werkaufträge) ausgerichtete Strategie.

Für das *FestivalX* lässt sich eine relativ hohe Ähnlichkeit in den einzelnen Gerichtetheiten der Handlungsfelder der Produktorientierung ausmachen. Das Profil zeigt eine auf Innovation und Produktion ausgerichtete individuelle Produktorientierung mit Exklusivitätscharakter. Insgesamt wird hoher Wert auf die Produktorientierung gelegt, einzig das Handlungsfeld der Vermittlung wird nicht als «sehr wichtig» angesehen.

Bei dem vorliegenden Profilkreis, der einen Überblick über die Gerichtetheit der einzelnen Handlungsfelder möglich macht, muss nun gefragt werden, ob die jeweils skalierten Ist-Positionen dem künstlerischen Selbstverständnis des Festivals entsprechen. Wird die Grundorientierung, die Leitidee des Festivals konsequent in allen Handlungsfeldern umgesetzt?

Gibt es Abweichungen von der eruierten Ist-Position zur erwünschten Ausrichtung? Entsprechen die künstlerischen und inhaltlichen, selbstgesetzten oder vorgegebenen Ziele des Festivals der Ist-Skalierung in den einzelnen Handlungsfeldern?

Sind Korrekturen notwendig, um die selbstgesteckten Ziele zu erreichen?

Neben den möglicherweise ausgemachten Unstimmigkeiten zwischen den Ist-Werten und der «Soll-Vorstellung» kann weiter gefragt werden:

Ist die Gerichtetheit in den einzelnen Handlungsfeldern «stimmig», ziehen die einzelnen strategischen Positionierungen der Handlungsfelder an einem Strick? Das heißt, sind sie in ihrer Ausrichtung ähnlich, ergibt sich eine selbstähnliche Figur?

«Passen» alle Skalierungen zueinander? Oder ist umgekehrt die Gerichtetheit der strategischen Positionierung in den einzelnen Handlungsfeldern inkonsistent, behindern sie sich gar gegenseitig (vgl. Bleicher 1999:592)? Wie sind die einzelnen Handlungsfelder gewichtet? Was ist besonders dominant und was geht aufgrund dessen unter? Worauf ist in Zukunft mehr Wert zu legen?

Entspricht die Ist-Positionierung nicht der Soll-Vorstellung (siehe ausführlich Kap. 8.1), ergeben sich hieraus erste Zielvorgaben für eine Entscheidung zur Veränderung der strategischen Produktpositionierung. Bevor aber eine konkrete Zielformulierung erfolgt, sollen zuerst die Handlungsfelder zur Präsentation (Kap. 5), zum eigenen Verhalten (Kap. 6) und zur Organisation (Kap. 7) untersucht werden.

Kontrollfragen

- Welche Handlungsfelder müssen gefunden werden, um die Produktorientierung Ihrer Kulturorganisation angemessen darzustellen? Wie heißen die einzelnen Felder? Entwickeln Sie falls notwendig neue Handlungsfelder, die die Produktorientierung Ihres Hauses angemessen abbilden.
- An welchen Extrempolen spannen sie sich auf? Benennen Sie die jeweiligen Extrempole der einzelnen Handlungsfelder und zeichnen Sie sie wie oben dargestellt auf. Warum wählen Sie diese Extrempole? Begründen Sie Ihre Auswahl schriftlich mit jeweils ein bis zwei Sätzen; gefühlte Größen können genannt werden.
- Welche künstlerische Ausrichtung ist in Ihrer Kulturorganisation dominant? Was ist für Ihr Haus wichtig und was nicht? Wie werden die Handlungsfelder untereinander gewichtet?
- Wenn Sie Ihre eigene Kulturorganisation mit dieser Technik analysieren würden, wen müssten Sie am Prozess beteiligen? Würden gegebenenfalls bei Ihren Mitarbeitern und Kollegen andere Extrempositionen oder gar andere Handlungsfelder entstehen?

fünf

ENTSCHEIDUNGEN ZUR PRÄSENTATION

Die Entscheidung darüber, welche Räume und Orte von einer Kulturorganisation wie einem Festival bespielt werden, ist von besonderer Bedeutung: Denn einerseits werden durch sie die Bedingungen, unter denen ein Kunstwerk aufgenommen wird, wesentlich beeinflusst; sie verstärken oder schwächen eine bestimmte Wirkung des Werkes. Andererseits haben Räume bestimmte soziale Determinanten, durch die sie eine bestimmte Szene anziehen. Räume müssen neben den ästhetischen und sozialen Determinanten selbstverständlich auch andere notwendige Kriterien erfüllen: geeignete Raumakustik, Bühnengröße, Sitzplatzkapazität, technische Ausstattung, verkehrstechnische Angebundenheit etc., die hier allerdings nicht weiter ausgeführt werden. Im Rahmen der Überlegungen zur Präsentationsstrategie eines Festivals soll im Folgenden zwischen der ästhetischen Determinante des Raumes («Objekt und Kontext») und des sozialen Ortes («Szene») unterschieden werden. Die Präsentation betreffend sollen weiter «Dichte» (Ballung oder Streuung der Veranstaltungen) und der Veranstaltungszeitpunkt respektive die Veranstaltungsdauer («wann und wie lange») als Handlungsfelder konzeptionalisiert werden.

5.1 Objekt und Kontext

Das Handlungsfeld «Objekt und Kontext» soll den Wirkungszusammenhang zwischen Werk und Raum beleuchten. Roger Christmann, Manager des *Kunsten Festival* Brüssel (*Festival DesArtes*, www.kfda.be), formulierte die Problematik der ästhetischen Raumwirkung pointiert als Frage: «Bei der Programmierung und der Auswahl der Spielorte fragen wir uns: Welchen Raum fordert das Stück?» Es geht also um die Frage: In welchem Raum «funktioniert» das Werk am besten? Welche Räume bieten für welches Stück, welches Programm einen idealen Kontext? Unterstützt die «Stimmung des Raumes» die Wirkung des Werkes beziehungsweise dessen Interpretation? Für die Skalierung soll zwischen den beiden Extrempolen «keine Konzeption von Werk und Raum» und der «Gestaltung des Wirkungszusammenhanges zwischen Werk und Raum» unterschieden werden und damit einhergehend zwischen einer zentralen, standardisierten und einer variablen, dezentralen Raumbelegung.

Auch Peter Bendixen weist dem Wirkungszusammenhang von «Objekt und Ambiente» besondere Stellung zu. Da Werke immer einen Raum- und Zeitbezug besitzen und sich erst mit diesem ihr «Sinn» erschließen lässt, tragen sie «... in sich die ganze Fülle des sie bedingenden geschichtlichen Vorlaufs und sie reflektieren ihre weitläufig verwobenen, zeitgleich wirksamen Umgebungskonstellationen» (ebd. 2001:160). Kirchenmusik beispielsweise wirkt in einer Kirche anders als in einem Konzertsaal, ein Altargemälde in einem white cube anders als in einer Kathedrale. Die Form der Darbietung schafft einen eigenen Kontext (ebd.). Jeder Kontext gestaltet das Objekt mit, da es das Werk in einen bestimmten Zusammenhang stellt.

Um Aufmerksamkeit für ein Werk zu erlangen, schlägt Bendixen Präsentationsformen vor, die nichts an dem Werk selbst ändern, aber durch den veränderten Kontext neue Wahrnehmungsmöglichkeiten schaffen. Das Werk wird in einer anderen Umgebung präsentiert, wodurch ungewohnte Zugänge und ein neuer Wirkungszusammenhang eröffnet werden. Peter Bendixen spricht davon, dem Publikum «zeitgemäße Formen des Zugangs» und «unterstützende Arrangements als Ambiente» zu bieten, um eine «Wahrung des kulturellen Erbes» durch ein «mit der Zeit gehendes Ambiente» zu ermöglichen (ebd. 2001:162).

Auf den Wirkungszusammenhang von Räumen und programmatischer Gestaltung weist auch Michael Haefliger in Bezug auf das *Luzerner Symphonieorchester* und das *Kultur- und Kongresszentrum Luzern* des Architekten Jean Nouvel hin: «Ein neues Gebäude belebt und entwickelt einen Ort, gibt ihm künstlerische Lebendigkeit. Das Luzerner Symphonieorchester hat mit dem neuen Konzertsaal ein völlig neues Programm entwickelt: Plötzlich wurden sie modern. Wir haben im Jahr an die zehn Uraufführungen gemacht. Sie hatten in jedem Programm zeitgenössische Inhalte gehabt, und das Echo beim Publikum war sehr groß. In neuen Räumen sind die Leute mehr dazu bereit, auch Neues zu erleben; ...» (Haefliger 2002:25).

Ein weiteres Beispiel für die Gestaltung des Wirkungszusammenhanges zwischen Werk und Raum ist die *Rubr-Triennale*, die ihr Programm teilweise explizit auf die Raumwirkung der Industriebauten ausrichtet. Gelingt solch eine deckungsgleiche Ausrichtung zwischen Produkt- und Rezeptionsorientierung, entsteht ein stimmiger Wirkungszusammenhang zwischen Werk und Raum: «Die ausgewählten Kompositionen, schon vorliegende oder auch für den Anlass geschriebene, korrespondierten oft verblüffend direkt mit den ungewohnten Räumen, den Gieß- und Gebläsehallen. Die Musik gewann eine soziale Dimension zurück, die über das bloße Zuhören hinausging. Zwischen Akteuren und Zuhörern entstanden ungewöhnliche Koinzidenzen, evoziert zugleich von den neuen Räumen und deren alter Geschichte» (Schulz 2002:49).

Folgt man strikt der Frage «Welchen Raum fordert das Stück?», ergibt sich eine Positionierung im Handlungsfeld «Objekt und Kontext», die dem Publikum eine auf das Werk zugeschnittene Raumauswahl präsentiert. Für ein Festival bedeutet dies, dass es auf eine große Anzahl beispielbarer Räume zurückgreifen können muss, in denen sich die verschiedenen, beabsichtigten Wirkungszusammenhänge zwischen Werk und Raum realisieren lassen. Dadurch entsteht eine dezentrale, auf viele Orte verteilte Raumbellegung. Es ergibt sich das Problem, überhaupt geeignete Räumlichkeiten zu finden und diese dann beispielbar zu machen (siehe hierzu auch Kap. 6.4 und 7.2).

Wird solch eine dezentrale, variable Raumbellegung angestrebt, besteht die Gefahr, dass sich kein Festivalzentrum bildet. Die Entstehung eines Zentrums oder Treffpunktes als sozialer Ort ist wichtig, um eine «Stimmung»

entstehen zu lassen, die die Besucher an das Festival bindet und die auch auf die Stadt oder Region zurückstrahlt, in dem das Festival stattfindet. Das stark dezentral angelegte *Kunsten Festival* in Brüssel hat dieses Problem gelöst, indem direkt an das Festivalbüro (mit Kartenverkauf) ein großer überdachter Innenhof mit öffentlichem Restaurant angeschlossen ist. Hier treffen sich die Künstler, die Organisatoren, das Publikum und die Kritiker.

Skalierung «Objekt und Kontext»

Das *FestivalX* ist dezentral ausgerichtet und bespielt verschiedene Orte. Der Frage «Welchen Raum fordert das Stück?», oder: «In welchem Raum funktioniert das Stück?», wird viel Aufmerksamkeit geschenkt und sie wird zum Teil mit den Künstlern gemeinsam bei Raumbegehungen besprochen. Allerdings ergibt sich auch das praktische Problem, auf zu wenige Räume zurückgreifen zu können, die die künstlerische Intention optimal unterstützen.

In der Profil-Skalierung des Handlungsfeldes wird die Positionierung des *FestivalX* deshalb im rechten Drittel vorgenommen und das Handlungsfeld stark gewichtet:

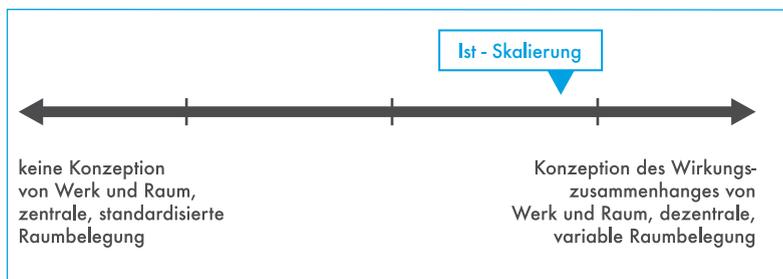


Abb. 13: Skalierung «Objekt und Kontext»

5.2 Szene

Neben der ästhetischen besteht eine soziale Determinante des Raumes. In Anlehnung an Gerhard Schulze (1997) wird dieses Handlungsfeld zur strategischen Ausrichtung eines Festivals «Szene» genannt. Schulze geht

davon aus, dass die Rezipienten je nach «Milieu» bestimmte Orte präferieren. Dabei wechseln sie zwischen mehreren Einrichtungen hin und her und bilden damit einen übergreifenden Zusammenhang. So entstehen Szenen, die sich an verschiedenen Orten immer gleich zusammensetzen. Er definiert Szene als ein «... Netzwerk von Publika, das aus drei Arten der Ähnlichkeit entsteht: partielle Identität von Personen, von Orten und von Inhalten» (1997:463). Szenen sind überregional, und ihre Mitglieder denken und leben nach ähnlichen Mustern.

Auch Orte, in denen Kulturveranstaltungen stattfinden, werden meist von einem ganz bestimmten Publikum besucht, das ein ähnliches Kunst- und Kulturverständnis teilt (vgl. Tröndle 2003b). Ziel der strategischen Ausrichtung des Handlungsfeldes «Szene» kann nun sein, bei einer Szene, durch die Belegung ihres Ortes, für die Veranstaltung Aufmerksamkeit zu wecken. Ist die Raumbellegung zentral, beziehungsweise standardisiert ausgerichtet (fester Spielort), ist sie wie auch das Handlungsfeld «Objekt und Kontext» nicht gestaltbar. Ist sie hingegen variabel, kann versucht werden, ein bestimmtes Publikum an einem bestimmten Ort «abzuholen». Das Handlungsfeld «Szene» soll deshalb an den Extrempolen «zentral/standardisiert» und «dezentral/zielgruppenorientiert» aufgespannt sein.

Die Relevanz einer sozio-bezogenen Raumbellegung beschreibt Matthias Osterwold, künstlerischer Leiter des Berliner Festivals *Maerzmusik*: «Wir mußten beobachten, daß unser Publikum zunehmend weniger bereit ist, uns an die verschiedenen Stellen zu folgen, im inhaltlichen wie im örtlichen Sinne. Es ist eine neue Generation da. Und dieses Publikum sucht sich, indem es seine eigenen Events inszeniert, zunächst einmal auch seine eigenen Orte, schafft sich dort sein eigenes Milieu. Es mag wohl sein, daß sich diese junge Szene partiell für das interessiert, was wir anbieten, aber das soziale Environment, das man sich selber kreierte, steht als Anreiz so weit im Vordergrund, daß unsere Arbeit in eine ernste Konkurrenzsituation geraten ist» (ebd. 1996:77).

Die Personen einer Szene identifizieren sich mit ihren Orten. Im Handlungsfeld «Szene» kann deshalb durch die strategische Bespielung bestimmter Orte versucht werden, gezielt ein Publikum anzuwerben. Das Erschließen neuer Publikumsschichten über die Bespielung neuer Orte beschreibt der Kritiker Achim Heidenreich: «Gleichzeitig mit Cambre-

lings häufiger musikalischer Leitung des Ensemble Moderns konnte ein zunächst nur an Cambrelings Oper interessiertes Publikum mit zeitgenössischer Musik zusammengebracht werden. Als Cambreling die Frankfurter Oper verließ, waren vielen Operngängern bereits ›Happy New Ears‹ gewachsen, und sie blieben der Reihe treu. Mit dem Wechsel des Veranstaltungsortes vom Opernhaus zum Theater am Turm wurden wiederum neue Publikumsschichten, eher an experimentellem Theater interessierte, erschlossen» (Heidenreich 1999:39).

Um einen Ort auf seine soziale Determinante hin abzufragen, bieten sich unter anderem folgende weiche Kriterien an:

- Welcher Art sind die Veranstaltungen, die ansonsten an diesem Ort stattfinden (Nischen- oder Massenkultur; spitzen- oder breitenorientiert; traditions- oder innovationsorientiert etc.)?
- Welches Publikum besucht diese Veranstaltungen üblicherweise (Ist eine Milieu- oder Szenenzugehörigkeit erkennbar)? Welches Kulturverständnis hat das Publikum, das diesen Ort frequenziert?
- Was für eine «Stimmung» herrscht bei Veranstaltungen, was für ein «Stallgeruch» geht von dem Spielort aus?

Alsdann gilt es zu fragen: Kann man dem eigenen Angebot eine Zielgruppe zuordnen? Kann man die Zielgruppen charakterisieren? Gibt es Orte, die eine ähnliche oder gleiche Zielgruppe aufweisen? Können diese Orte bespielt werden?

Die Gestaltung des Handlungsfeldes «Szene» kann somit ebenfalls unter dem Gesichtspunkt der Distributionspolitik analysiert werden – nicht nur im Sinne der Distributionskanäle²⁰ (z.B. Ticketing), sondern auch im Sinne der Distribution selbst: Wo wird wem welche Veranstaltung angeboten?

Auch wenn eine Kulturorganisation strikt an die hauseigenen Spielorte gebunden ist, lässt sich mit Fantasie die ästhetische wie soziale Komponente des Ortes erweitern. Gekonnt macht dies die *Staatsoper Unter den Linden* vor. Sie bespielt ihr Magazin, das nicht nur einen architektonisch interessanten Raum darstellt, sondern mit seinem Lager- und Manufakturcharakter

ein «Nicht-klassisches-Staatsoper-Publikum» anspricht. An einer teilweisen «sozialen Umformatierung» arbeitet das Haus durch die zeitweise Bespielung des ansonsten klassisch genutzten

²⁰] Die Distributionspolitik ist Teil der Marketingpolitiken und umfasst alle Entscheidungen und Handlungen auf dem Weg eines Produktes beziehungsweise einer Dienstleistung vom Produzenten zum Abnehmer, siehe Klein (2001:383ff.).

Kammermusiksaals. In einer Selbstbeschreibung heißt es: «Der Club Apollo-Saal ist eine gemeinsame Veranstaltungsreihe von Staatsoper und WMF Club, bei der ausnahmsweise elektronische Klänge aus dem gehobenen Clubmusikbereich im hochkulturellen Ambiente des Kammermusiksaals der Staatsoper erklingen. Ein Novum in Berlin, das mit einem abwechslungsreichen Konzertprogramm ein eigenes Publikum aus Besuchern beider Berliner Institutionen begeistert» (www.staatsoper-berlin.org). Die Staatsoper versucht so über die ästhetische und soziale Komponente des Raumes neue Handlungsfelder zu eröffnen, um die Zukunftsfähigkeit ihres Hauses durch die Gewinnung eines neuen Publikums zu sichern.

Skalierung «Szene»

Bei der strategischen Planung des *FestivalX* werden bewusst verschiedene soziale Orte belegt, um Schwellenängste der Besucher abzubauen und einen Interessententransfer herzustellen. Das klassische Konzertpublikum soll beispielsweise über eine Belegung des städtischen Konzerthauses interessiert werden, gleichzeitig werden aber auch verschiedene Orchester- und Ensemblekonzerte an ungewohnten und zum Teil «alternativen» Orten veranstaltet, um ein neues Publikum zu gewinnen. Auf die bewusste Gestaltung des Handlungsfeldes wird also starkes Gewicht gelegt. Jedoch können nicht alle relevanten Orte wie zum Beispiel das *Stadttheater* bespielt werden.

In der Profil-Skalierung des Handlungsfeldes «sozialer Raum» soll die strategische Ausrichtung des *FestivalX* deshalb folgendermaßen dargestellt werden:

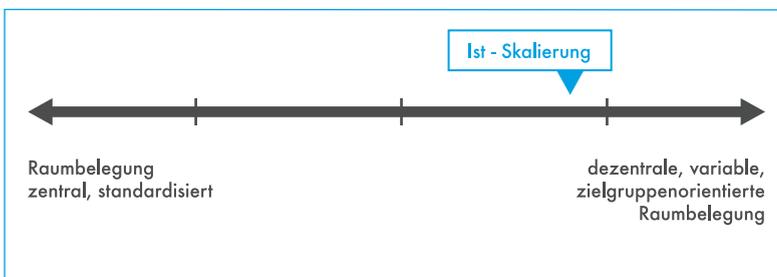


Abb. 14: Skalierung «Szene»

5.3 Dichte

Festivals sind regelmäßige, aber punktuelle Ereignisse, denen aufgrund ihrer zeitlichen Begrenztheit und der Herausgehobenheit ihres künstlerischen Angebotes eine konzentrierte Aufmerksamkeit zuteil wird. Durch die zeitlich begrenzte Anhäufung von Ereignissen wird versucht, der Erwartungshaltung des modernen Publikums zu entsprechen. Diese Reizanhäufung ist ein Signum der Erlebnisgesellschaft, wie sie Gerhard Schulze beschreibt, und der Event ihre typische Veranstaltungsform (Schulze 1997:546). In der Musikbranche zeigt sich dieser «Trend zum Event» im Festivalboom der letzten Jahre. Die Aufmerksamkeit wird über eine erhöhte Erlebnisdichte und ein großes Erlebnisangebot, in dem verschiedenste Wahlmöglichkeiten gegeben sind, angezogen.

Das Handlungsfeld «Dichte» beleuchtet, wie viele Veranstaltungen pro Tag/Woche programmiert werden. Es soll hier im Rahmen des Festivalmanagements zwischen «hoher Dichte», also eher eine Ballung der Veranstaltungen und «niedriger Dichte», eher eine Streuung der Veranstaltungen, unterschieden werden.

Ist das Angebot des Festivals an zusammenhängenden Tagen dicht gedrängt, so steigen neben der Erlebnisdichte zudem die Möglichkeiten sozialer Kontakte, da die Besucher am Ort bleiben, mehrere Veranstaltungen besuchen und zwischen den Veranstaltungen miteinander ins Gespräch kommen können. Es entsteht eine Festivalstimmung und bei jährlich wiederkehrenden Festivals ein soziales Netz. Die *Donauessinger Musiktage* beispielsweise fungieren als «Familientreffen» der Neuen Musik-Szene, bei der man sich jährlich in vertraut ländlichem Rahmen trifft.

Ein zusammenhängendes und dichtes Programm mit überregionaler Ausstrahlung ist im Gegensatz zu einem lose gestreuten Programm eher ein Wirtschaftsfaktor, da Festivalbesucher mehrere Tage vor Ort bleiben, um sich verschiedene Veranstaltungen anzusehen. Über die so entstehende Umwegrentabilität (vgl. Heinrichs/Klein 2001:381) können der Region wirtschaftliche Gewinne erwachsen (Hotelübernachtungen, Restaurantbesuche etc.).

Skalierung «Dichte»

Unter dem Gesichtspunkt der «Dichte» ist das *FestivalX* mit circa 80 Veranstaltungen in wenigen Tagen dicht gedrängt und bietet den Besuchern die Möglichkeit, ein eigenes individuelles «Programm» zusammenzustellen. Das *FestivalX* kommt so der pluralen Erwartungshaltung eines heterogenen Publikums entgegen. Zwischen den beiden Polen «hohe – niedrige Dichte» wird die *FestivalX* in der Profil-Skalierung deshalb folgendermaßen positioniert:

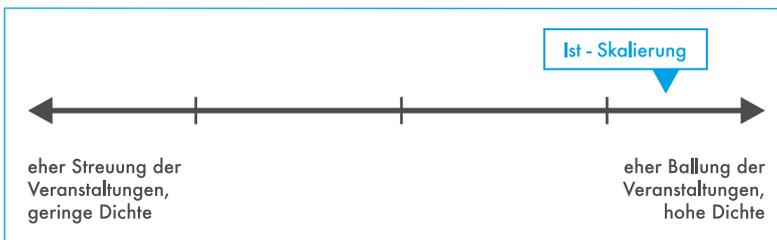


Abb. 15: Skalierung «Dichte»

5.4 Wann und wie lange

Auch die Entscheidungen über den Beginn und die Dauer von Veranstaltungen können ein Handlungsfeld bilden. Der *Veranstaltungszeitpunkt* kann künstlerisch-programmatisch orientiert sein oder aber nach Zielgruppen (beispielsweise bei Kinderaufführungen) ausgerichtet. Eine von ästhetischen Kriterien geprägte Entscheidung zum Veranstaltungszeitpunkt kann zu einer ungewohnten Wirkungsweise der Werke beitragen, wie zum Beispiel ein Mitternachtskonzert oder ein geführter Waldspaziergang zur Entdeckung von Klanginstallationen in Rümlingen. Das kleine Schweizer Festival *Neue Musik Rümlingen* macht immer wieder durch «unübliche» Aktionen auf sich aufmerksam, so auch im Sommer 2003: «Für die Sinne ist die Nacht eine ganz besondere Zeit. Die Augen tasten sich mühsam durch Grau und Schwarz, die Ohren sind geschärft und empfindlich auch für kleine Nuancen. ... In einem Seitental zum Homburger Tal erklingen in der Nacht vom 15. zum 16. August insgesamt 14 eigens konzipierte Land-

schafts-Klanginstallationen ... Das Publikum soll Klänge und Atmosphären erwandern. ... Die nächtlichen Wald- und Wassergeräusche sind Bestandteile der Aktionen, ebenso die wechselnden Lichtverhältnisse und die topografischen Besonderheiten des Weges. Vom Einbruch der Nacht bis zum Morgengrauen lässt sich die Witterung aufnehmen» (www.neue-musik-ruemlingen.ch).

Eine «zielgruppenspezifische Orientierung» bei Entscheidungen zum Veranstaltungszeitpunkt erfolgt hingegen nach Marketingkriterien (Nachfrageanalyse), und berücksichtigt besonders die optimale Gestaltung der Austauschbeziehungen unter der Frage: Wann hat unser potenzielles Publikum Zeit? Oder aber auch unter der Lebensstilfrage: Was passt zum Image unseres Kunstereignisses? Das kleine Berliner Kunstfestival *Schönhauser Allee 173a* beispielsweise, dessen Name sich auf den Ort seines Stattfindens bezieht, stellte in einem nicht renovierten Wohnhaus der vorletzten Jahrhundertwende auf vier Stockwerken internationale junge Kunst aus. Die Öffnungszeiten richteten sich am Publikum und dessen Lebensstil aus. So war die Ausstellung zwischen 12.00 und 24.00 Uhr geöffnet, begleitet von diversen Abendveranstaltungen.

Wie der Zeitpunkt kann sich auch die *Veranstaltungsdauer* (Programmdauer) nach Zielgruppen richten und/oder künstlerisch-programmatisch orientiert sein. Eine ästhetisch geprägte Entscheidung über die Veranstaltungsdauer folgt der künstlerischen Logik eines Programms und spielt unter Umständen mit der bewussten Überforderung der Rezipienten, die in eine Art «Ausnahmestand» versetzt werden (auch dies kann zu neuen Wirkungsweisen führen). Besonderes Beispiel für eine ästhetisch orientierte Ausrichtung der Veranstaltungsdauer ist das palindromische «Klangkunst- und Kunstklangfestival» *Emit Time*, das etliche palindromische Preziosen der Musikgeschichte zu Gehör brachte. Das Berner Festival beschäftigte sich explizit mit dem Faktor Zeit und richtete auch die Programmgestaltung (mit Konzerten, die bis zu acht Stunden dauerten) danach aus.

Eine *zielgruppenorientierte Programmdauer* geht hingegen eher auf die Hörgewohnheiten und die begrenzte Aufmerksamkeitskapazität der Rezipienten ein.

Skalierung «Wann und wie lange»

Das *FestivalX* berücksichtigt Überlegungen zum Veranstaltungszeitpunkt und der Veranstaltungsdauer nur bedingt. Meist wird unter praktischen Gesichtspunkten (Raumbelegung, Einrichtungs- und Probenzeiten) programmiert. Dieses Handlungsfeld wird deshalb wie folgt skaliert und gewichtet:

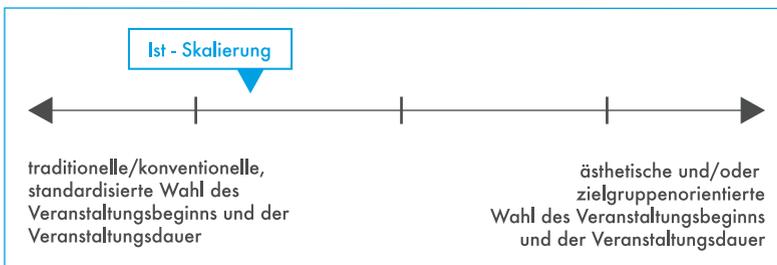


Abb. 16: Skalierung «Wann und wie lange»

5.5 Die Präsentationsorientierung im Überblick

Die untenstehende Übersicht fasst die Handlungsfelder der Präsentation mit der jeweiligen Ist-Skalierung und ihrer Gewichtung für das *FestivalX* zusammen:

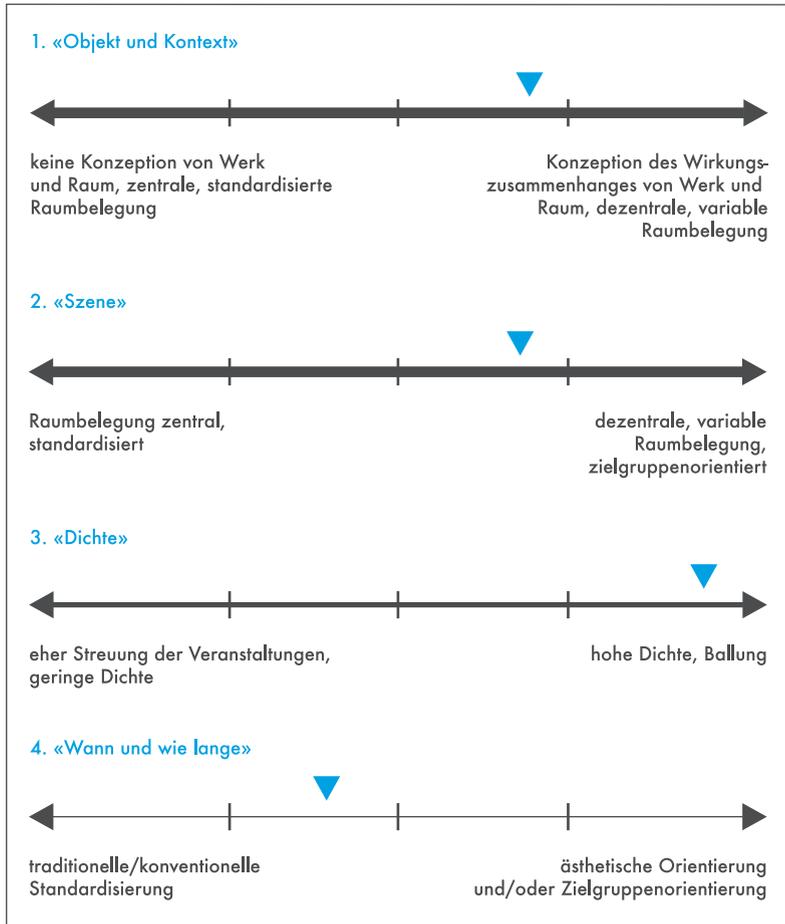


Abb. 17: Übersicht der Präsentationsorientierungen

Auch hier lassen sich die einzelnen Profil-Skalierungen der Ist-Ausrichtungen in den Handlungsfeldern zur Präsentation integriert im Profilkreis darstellen. Werden die skalierten Ist-Positionen in der Kreisdarstellung verbunden, ergibt sich für das Fallbeispiel *FestivalX* folgendes Muster der Präsentationsorientierung:

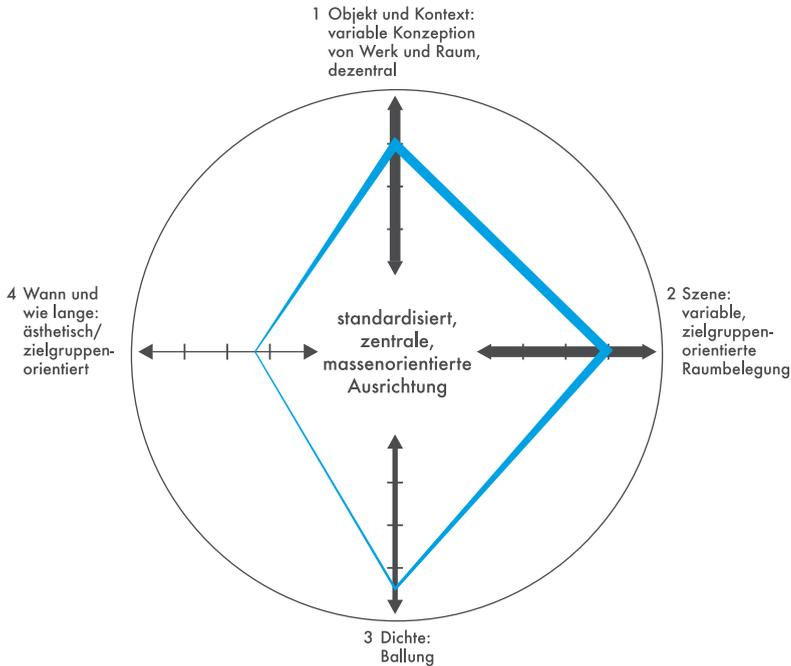


Abb. 18: Profilkreis der Präsentationsorientierung

Verläuft das Muster eher am Außenkreis der Profildarstellung, ist die Gerichtetheit in den Handlungsfeldern der Präsentationsorientierung eher dezentral und flexibel auf eine zielgruppenspezifische und/oder eine ästhetische Orientierung ausgerichtet. Die Konzeption von Werk und Raum erfordert bei jeder neu erarbeiteten Aufführung eine individuelle Lösung. Dadurch ergibt sich eher eine Nischenpositionierung als eine Standardisierung in der Gestaltung der Handlungsfelder der Präsentationsorientierung. Es wird eine hohe Flexibilität angestrebt, mit der auf die ästhetischen

wie zielgruppenspezifischen singulären Anforderungen eingegangen werden kann.

Verläuft das Muster eher um den Mittelpunkt des Profilkreises, zeigt dies eine traditionelle/konventionelle, zentrale und standardisierte Ausrichtung. Orientierungen für singuläre zielgruppenspezifische und/oder ästhetische Kriterien werden zugunsten einer kostenorientierten Standardisierung der Abläufe aufgegeben.

Auch in den Handlungsfeldern der Präsentationsorientierung sollte gefragt werden: Stimmt die Gerichtetheit in den einzelnen Handlungsfeldern überein? Ergibt die Gerichtetheit ein stimmiges Bild? Sind die Ausrichtungen konsistent, sodass sich Synergieeffekte ergeben können? Oder behindern sich die Ist-Strategien in den einzelnen Handlungsfeldern gegenseitig?

Der aus den Ist-Positionierungen erstellte Profilkreis gibt Antwort auf diese Fragen. In dem Fallbeispiel *FestivalX* weist der Profilkreis in den einzelnen Handlungsfeldern der Präsentationsorientierung eine ähnliche Gerichtetheit auf. Allein im Handlungsfeld «wann und wie lange» gibt es einen Widerspruch zu anderen. Da sich die einzelnen Strategien nicht widersprechen sollten, um Synergieeffekte auszulösen, muss eine solche Inkonsistenz der Gerichtetheit erklärt werden können. Ist keine plausible Erklärung im Hinblick auf die Funktionsweise des Ganzen möglich, sollte das inkompatible Handlungsfeld neu ausgerichtet werden (siehe hierzu ausführlich Kap. 8).

Weiter zeigt sich eine asymmetrische Gewichtung der Handlungsfelder. Wird auf die Gestaltung der ästhetischen und sozialen Handlungsfelder (Objekt und Kontext / Szene) starkes Gewicht gelegt, so werden die Dichte und vor allem die Zeitkomponente Dauer und Beginn kaum berücksichtigt. Allerdings scheint dies bisher für die Profilierung des Festivals auch nicht besonders ausschlaggebend zu sein.

Diese und ähnliche Fragen zum Profilkreis machen es möglich, die verschiedenen Handlungsfelder des Festivals auf ihre Ausrichtungen und deren Wirkungsweisen untereinander zu überprüfen. Gleichzeitig bleibt die Entscheidung, *was* überhaupt als Handlungsfeld thematisiert wird und *wie*, weiterhin im Blickfeld. Es werden also die Entscheidungen sichtbar gemacht. Dies ermöglicht nicht nur, die zukünftigen Entscheidungen in-

nerhalb der heterogenen Handlungsfelder zu koordinieren, sondern auch Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Entscheidungsvorgang.

Kontrollfragen:

- Welche Handlungsfelder müssen gefunden werden, um die Präsentationsorientierung Ihrer Kulturorganisation angemessen darzustellen? An welchen Extrempolen spannen sie sich auf? Benennen Sie die jeweiligen Extrempole der einzelnen Handlungsfelder und zeichnen Sie sie wie oben dargestellt auf.
- Welches Profil der Präsentationsorientierung ergibt sich im Profilkreis? Neben den möglichen Differenzen zwischen den Gerichtetheiten der Handlungsfelder sollte gefragt werden, ob die gefundenen Ist-Positionen dem eigenen Selbstverständnis oder dem öffentlichen Auftrag entsprechen. Entsprechen die Ist-Positionen den Soll-Vorstellungen, beziehungsweise der angestrebten Ausrichtung in den Handlungsfeldern der Präsentationsorientierung?
- Wurde überhaupt eine Positionierung aus strategischer Sicht vorgenommen oder hat sich die Positionierung durch sich entwickelnde Sachzwänge im Laufe der Zeit «von selbst ergeben»? Inwiefern sind diese Handlungsfelder überhaupt Themen der Organisation?

sechs

ENTSCHEIDUNGEN ZUM EIGENEN VERHALTEN

Um darüber Auskunft zu erhalten, wie sich die Kulturorganisation gegenüber den Konkurrenten, Partnern, Rezipienten etc. verhält, werden die Handlungsfelder zur Verhaltensorientierung «Selbstporträt», «Timing», «Am Markt», «Das Potenzial», «Preise» und «Den Markt machen» konzipiert. Auch für diese im Folgenden vorgestellten Handlungsfelder gilt, dass sie bei einer Bearbeitung gegebenenfalls durch weitere Handlungsfelder ergänzt und dass die vorliegenden auf ihre Zweckmäßigkeit im konkreten Einzelfall überprüft werden müssen. Ein weiteres Handlungsfeld könnte beispielsweise der Wirkungsbereich entlang der Pole «regional/international» konstruiert sein.

6.1 Selbstporträt

Die Kommunikationsgestaltung (oder Kommunikationspolitik) legt fest, was wann wem wie mit welchem Ziel mitgeteilt werden soll, sie legt Ziel- und Maßnahmeentscheidungen innerhalb der Informationsgestaltung einer Kulturorganisation fest (Klein 2001:421). Die Kommunikationsgestaltung umfasst die Öffentlichkeitsarbeit und die Werbemaßnahmen der Kulturorganisation und vermittelt über diese ein Bild der Kulturorgani-

sation. Entscheidungen in diesem Handlungsfeld nehmen also Einfluss darauf, wie eine Kulturorganisation und ihr Angebot in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.²¹

Das Handlungsfeld soll im Folgenden durch den Extrempol «ästhetisch und/oder zielgruppenorientiert» und den der «massenorientierten Standardisierung» abgesteckt sein.

Eine *Zielgruppenorientierung* liegt vor, wenn bei der sprachlichen Formulierung von Aussagen und Botschaften wie auch dem visuellen Erscheinungsbild versucht wird, über die Imitation des «ästhetischen Codes» der Zielgruppe ein Identifikationsmoment bei der anvisierten Zielgruppe aufzubauen. Der Begriff «ästhetischer Code» ist Gerhard Schulzes «Erlebnisgesellschaft» entliehen. Schulze konstatiert ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine Pluralisierung der Gesellschaft, die zur Auflösung des bis dato gültigen Gesellschaftsbildes geführt hat (ebd. 1997:425). Die bürgerliche pyramidenförmige Gesellschaftsordnung, die relativ homogen und nach festen sozialen Kriterien eingeteilt war, löst sich zugunsten einer heterogenen Gesellschaft auf, in der die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe nicht mehr über stereotype Standescharakteristika bestimmt wird, sondern durch den jeweiligen Lebensstil. Dieses neue Gebilde nennt Gerhard Schulze die «Erlebnisgesellschaft». Sie konstituiert sich durch die Herausbildung «sozialer Milieus», die von den Faktoren Bildungsgrad, Alter und Lebensstil bestimmt werden. Nach Gerhard Schulze konstruieren die Mitglieder eines Milieus die Zugehörigkeit zu ihrem jeweiligen Milieu durch ein bewusst ausgewähltes Konsumgüterortiment – in diesem Sinne gelten auch Kunstereignisse als Konsumgut.

Die Konsumgüter weisen jeweils einen eigenen, eindeutig zuzuordnenden ästhetischen Code auf. Der Gebrauch der codifizierten Konsumgüter und deren stilabhängige Deutung prägt den jeweiligen Lebensstil und macht ihn zum entscheidenden Faktor. Die Zugehörigkeit zu einem Milieu wird durch den Gebrauch der ästhetisierten Produkte angezeigt. Durch die Auswahl bestimmter Konsumgüter ordnet man sich selbst einem Milieu, einer Szene zu. Andere Gruppenmitglieder können über den benutzten ästhetischen Code den Lebensstil und

21] Im Rahmen der integrierenden Gesamtschau soll bei der Kommunikationsgestaltung nicht auf die operative Thematik des Handlungsfeldes eingegangen werden, da hierzu bereits ausführlich Literatur vorliegt, siehe Jürgens (2004b); Scheurer (2001); Klein (2001); Cornelissen (1997); Oehrens (1993); Oehrens (1992); Jürgens (1992) etc. Von Interesse ist hier vielmehr die Ausrichtung des Handlungsfeldes im Zusammenspiel mit anderen.

die Szenenzugehörigkeit des Konsumenten deuten (ebd.:405). Die Benutzung ästhetisierter Produkte dient dazu, Eindeutigkeit zu produzieren und die Komplexität und Kontingenz zu reduzieren, dem «drohenden Chaos» entgegenzuwirken.

Ästhetische Codes haben bei Schulze somit eine doppelte Funktion. Sie dienen nach außen (Umwelt) als Selektionskriterium beim Erkennen der zur Disposition stehenden Produkte und sie dienen nach innen (System) zur Ordnungsbildung des Systems, indem sie kenntlich machen, wer oder was dazugehört. Schulzes «Gemeinschaften der Wirklichkeitsinterpretation und der Wirklichkeitsselektion» sind Sinnsysteme und damit soziale Systeme. Durch die Operation des Ein- und Ausschließens ordnen sie für sich die Welt, indem sie entscheiden, was zu ihnen gehört und was nicht: Sie reduzieren Komplexität. Systemtheoretisch interpretiert kann man von einer Ausdifferenzierung der Gesellschaft und der Herausbildung von Subsystemen sprechen. Der Lebensstil macht die spezifische Grenzziehung einer Szene deutlich.²²

Stimmt der ästhetische Code eines Produkts mit dem Selbstverständnis des Rezipienten überein, findet eine Selektion statt (Einschluss): Man entscheidet sich für das Kunstereignis und kauft daraufhin die Eintrittskarte. Erlebnisanbieter versuchen deshalb, ihre Produkte mit einem möglichst eindeutigen ästhetischen Code zu versehen, um sie dadurch zu ästhetisierten Produkten zu machen. Ästhetisiert heißt, dass das Produktdesign bewusst auf die Übereinstimmung mit den ästhetischen Codes einer bestimmten Szene oder eines Milieus ausgerichtet ist. Absicht des Erlebnisanbieters ist, durch das Markieren seines Produktes mit einem ästhetischen Code, der genau dem Selbstverständnis der Zielgruppe entspricht, die Selektionierung durch die soziale Differenz zu überspringen. Das Produkt, für das man bei einer bestimmten Zielgruppe Aufmerksamkeit wecken will, wird mit Signalen versehen, die auf den ersten Blick deutlich machen, dass dieses Produkt dem ästhetischen Code der Gruppe entspricht: «Deshalb ist die Profilierung durch persönliche Attribute und interpretative Eigenarten unerlässlich: vulkanisches Temperament, italieni-

22] Kunst als Ereignis ist gleichermaßen innen- und außenorientiert. Es wird nicht nur konsumiert, weil es „nach dem Geschmack“ der Rezipienten ist (innenorientiert), sondern auch, um durch den Besuch genau dieser Veranstaltung an diesem bestimmten Ort ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe zu befriedigen (vgl. Bourdieu 1996). Kunstereignisse haben also nicht nur eine ausschließende, sondern auch eine einschließende Wirkung, sie sind gemeinschaftsbildend und tragen zu einer gemeinsamen Sinnkonstruktion bei. Sie wirken nicht nur differenzierend, sondern auch identifikatorisch (vgl. Tröndle 2003a).

sches Flair, Werktreue bis zur Besessenheit, revolutionäres Durchbrechen eingespielter Routinen, Spezialisierung auf bestimmte Komponisten, Physiognomie, Posen bei der Aufführung usw. Um den Künstler herum entsteht eine Aura, deren marktstrategische Bedeutung dieselbe ist wie das Image einer Zigarettensorte – Profilierung» (Schulze 1997:441).

Dabei gilt: Je stärker der ästhetische Code der Zielgruppe und die Gestaltung der Kommunikationsmittel übereinstimmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, für das Kulturprodukt bei dem Adressaten Aufmerksamkeit zu wecken.

Eine innengerichtete, *ästhetische Orientierung* liegt vor, wenn versucht wird, die ästhetischen oder emotionalen Merkmale des Kunstereignisses in die sprachliche oder visuelle Kommunikationsgestaltung des Festivals zu transportieren. Das heißt, es wird versucht, über den sinnlichen Eindruck, den die Medien der Kommunikationsgestaltung vermitteln, Interesse auf das in der Veranstaltung Präsenzierte zu lenken. Der emotionale, ästhetische oder intellektuelle Wert dessen, was das Kunstereignis ausmacht, soll dem Leser beim Lesen der Informationsmaterialien einen «Vorgeschmack» geben (Tröndle/Schneidewind 2003b:109). Damit eine Ausrichtung am Extrempol «ästhetisch und/oder zielgruppenorientiert» erfolgen kann, muss die Zielgruppe oder das Angebot abgrenzbar sein.

Am anderen Ende der Skalierung des Handlungsfeldes steht die «massenorientierte Standardisierung». Sie geht von einem eher breitenorientierten Produktangebot aus. Durch die Breitenorientierung ist eine spezifische ästhetische Codierung und/oder Orientierung nur schwer möglich. Stattdessen wird versucht, durch eine allgemein gehaltene Kommunikationsgestaltung möglichst viele verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Beispiel hierfür sind Festivals, deren Produktorientierung so ausgerichtet ist, dass «für jeden Geschmack etwas mit dabei» ist. Gegenüberstellen kann man beispielsweise den aufwändigen Werbeprospekt der *Rubr-Triennale* oder des *Lucerne Festivals* und den des *Rheingau Musik Festivals*.

Skalierung «Selbstporträt»

Die Kommunikationsgestaltung des *FestivalX* ist durch eine starke ästhetische Orientierung geprägt. Die individuell künstlerische und die reflexiv

inhaltliche Intention der Konzeption soll über die Gestaltung der Kommunikationsmedien transportiert werden. Ablesbar ist dies an aufwändig gestalteten Programmbüchern, einer jährlich, je nach Programmschwerpunkt wechselnden Internetseite und an der gesamten Corporate Identity der Kulturorganisation.

Auf den Faktor Identifikation wird nur bei eindeutig auszumachenden Zielgruppen abgehoben. Sind diese vorhanden, wird versucht, auf das Spiel mit der ästhetischen Codierung einzugehen (beispielsweise bei Kinderkonzerten). Die Skalierung der Ist-Position des *FestivalX* wird deshalb wie folgt, nahe am Extrempol der «ästhetisch beziehungsweise zielgruppenorientierten Kommunikationsgestaltung» vorgenommen. Insgesamt kann gesagt werden, dass dieses Handlungsfeld immer wieder ausführlich diskutiert wird:

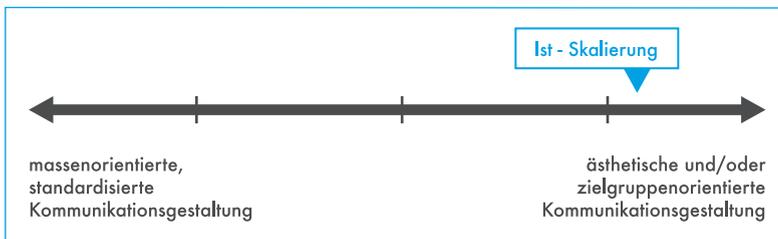


Abb. 19: Skalierung «Selbstporträt»

Das jeweilige Selbstverständnis der Kulturorganisation prägt nicht nur Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, sondern beispielsweise auch den Kontakt, den die Kulturorganisation (beziehungsweise ihre Mitglieder) zum Publikum hat. Die Umgangsformen, die Kleidung des Abendpersonals, aber auch die Architektur, die den Besucher empfängt, lassen ihn eine Atmosphäre spüren, in der sich bestimmte Personen nämlich – die mit einem ähnlichen Lebensstil – eher wohlfühlen als andere. Im *Deutschen Theater* in München (www.deutsches-theater.de) herrscht ein anderer «Stallgeruch» als in der Berliner *Volksbühne* (www.volksbuehne-berlin.de). Im Handlungsfeld Kommunikationsgestaltung kann durchaus auch gefragt werden: Wer wird durch das im Haus gelebte Selbstverständnis angesprochen? Passt die Atmosphäre zu dem Publikum, das man ansprechen möchte? Wird über diesen Aspekt der Kommunikation entschieden? Wie viel Einfluss wird auf das Erscheinungsbild genommen?

6.2 Timing

Der Zeitpunkt, an dem ein Festival stattfindet, ist im Rahmen der strategischen Positionierung eine weit reichende Entscheidung, weshalb ihm hier ein Handlungsfeld eingeräumt wird.

Mit dem jeweiligen «Timing» werden große Teile der *Ressourcenbeschaffung* und der *Absatzsituation* vorbestimmt. Das Berliner Festival *young.euro.classic* beispielsweise wurde von den Veranstaltern bewusst in das Sommerloch gelegt, wenn nahezu alle Häuser geschlossen, aber viele Touristen in der Stadt sind, also ein großer Absatzmarkt vorhanden ist: In einer Selbstbeschreibung heißt es: «Wenn die Theater schließen und die Orchester in den Urlaub gehen, öffnen sich die Türen des Konzerthauses am Gendarmenmarkt für die musikalische Jugend aus ganz Europa. Die Musikfreunde wissen, was sie erwartet: ein mutiges, innovatives Programm und eine ganz spezielle Verbindung aus großartigem Können und enthusiastischer Einsatzfreude bei den jungen Künstlerinnen und Künstlern, die weit entfernt von jeder Routine die reichhaltige Kultur Europas zum Klingen bringen» (www.young-euro-classic.de).

Nicht nur auf der Absatzseite sondern auch auf der der Ressourcenbeschaffung ist das vermeintliche Sommerloch für *young.euro.classic* eine strategisch günstige Zeit, denn das Festival verpflichtet ausschließlich Studentenorchester und diese haben im Sommer aufgrund der Semesterferien der Musikhochschulen Zeit.

Im Handlungsfeld «Timing» können unter dem Aspekt der *Ressourcenbeschaffung* und der *Absatzsituation* zudem folgende Gesichtspunkte bedacht werden:

Wird eine internationale künstlerische Positionierung angestrebt, bewegt sich das Festival automatisch in Konkurrenz zu anderen, ähnlich profilierten Festivals. Sie alle greifen auf einen begrenzten Pool von Kunstschaffenden (Dirigenten, Solisten, Ensembles etc.) zurück, das heißt, auf der Beschaffungsseite kann es bei zeitlichen Überlagerungen der Festivals zu Engpässen kommen. Je individueller die künstlerische Ausrichtung ist, je mehr also ein Nischenprogramm in der Produktorientierung verfolgt wird, desto kleiner ist der Pool auf der Beschaffungsseite, auf den zurückgegriffen werden kann. International ausgerichtete Festivals, die beispielsweise ausschließlich Neue oder Alte Musik programmieren, sind auf eine begrenzte Anzahl von Spitzenensembles angewiesen.

Falls in den Handlungsfeldern «Objekt und Kontext» und «Szene» eine strategische Positionierung nahe an den Polen der Werk/Raum-Konzeption und/oder der Zielgruppenorientierung, also eine dezentrale Raumbelegung angestrebt wird, muss zudem die Verfügbarkeit der ausgewählten Räume berücksichtigt werden.

Die regionale, nationale oder internationale Konkurrenzsituation (je nach angestrebtem Wirkungsradius des Festivals) hat auch Einfluss darauf, ob man die Aufmerksamkeit der Kritiker und die des Publikums gewinnen kann. Mit der gezielten Wahl des Zeitpunktes kann man auch Konkurrenzsituationen umgehen, indem man ihr zeitlich ausweicht und anders disponiert.

Die Entscheidungen im Handlungsfeld «Timing» haben damit über die Beschaffungsseite (Interpreten, Räume etc.), die Konkurrenzsituation und die Absatzsituation (Publikum, Kritiker) direkten Einfluss auf den Erfolg des Festivals.

Skalierung «Timing»

Bei der Konzeption des *FestivalX* wird starkes Gewicht auf die zeitliche Disposition gelegt. Zum einen soll ein Zeitfenster gefunden werden, das einer möglichen Konkurrenz ausweicht und das es andererseits erlaubt, auf möglichst viele Ressourcen (Ausführende, Räume, Publikum, Kritiker) zurückzugreifen. Die Positionierung der Ist-Skalierung erfolgt daher nahe am Extrempol der «Ausrichtung auf Beschaffungs- und Absatzkriterien». Die Skalierung des *FestivalX* im Handlungsfeld «Timing» wird deshalb folgendermaßen vorgenommen:

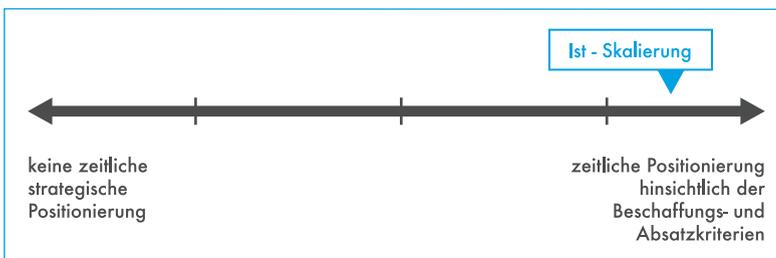


Abb. 20: Skalierung «Timing»

6.3 Am Markt

Festivals wie auch andere Kulturanbieter stehen untereinander und zu anderen Erlebnisanbietern zunehmend in einer Konkurrenzsituation. Im Handlungsfeld «Am Markt» geht es um die Position der Kulturorganisation gegenüber den Konkurrenten und den Umgang mit ihnen, also um das Wettbewerbsverhalten. Es ist die Frage zu klären, wie konform sich eine Kulturorganisation gegenüber den Konventionen und Trends des Betriebes verhält oder umgekehrt, wie offensiv und innovativ es mit einer markanten Profilierung in den Handlungsfeldern der Produkt- und Präsentationsorientierung Pionierarbeit leistet.

Hier soll zwischen einer «konformistischen», also eher konventionellen, und einer «pionierhaften», innovativen Wettbewerbsstrategie unterschieden werden (vgl. Bleicher 1999:301f.). Diese Unterscheidung gibt für das Handlungsfeld eine ausreichende Differenzierung ab, weshalb es hier zwischen den Polen «Konformist» und «Pionier» aufgespannt sein soll (vgl. Klein 2001:196ff.; 294ff.).

Das defensive und auf Imitation ausgerichtete Verhalten des Konformisten ist wenig riskant, da man sich nur auf erfolgreiche Angebote konzentrieren wird. Dieses Verhalten ermöglicht eine Standardisierung und Kostenorientierung (Übernahme von Fremdproduktionen etc.), bringt aber andererseits durch seinen imitativen Charakter eine verschärfte Konkurrenzsituation mit sich, da diese wenig spezifische Positionierung auch von anderen geteilt wird. Zudem fehlt dem Konformisten die Möglichkeit, aktiv einen «Markt» zu gestalten.

Im Gegensatz dazu birgt ein pionierhaftes Verhalten die Möglichkeit, unter Umständen einen «Coup» zu landen und damit für eine gewisse Zeit Marktführer zu werden (Tröndle/Schneidewind 2003a:95f.). Anstatt auf Sicherheit und Imitation zu bauen, sucht der Pionier innovative Lösungen. Dadurch bekommt die Kulturorganisation die Chance, eine deutliche Differenz zu anderen auszubilden, für «etwas Besonderes» zu stehen, sich dadurch vom üblichen Betrieb abzusetzen. Allerdings birgt dieses innovative, pionierhafte Verhalten ein hohes Risiko, denn wie bei allen Neuerungen ist die Gefahr des Scheiterns hoch.

Skalierung «Am Markt»

Das *FestivalX* soll nahe am Extrempol des «Pioniers» skaliert werden, da versucht wird, eine spezifische Festivalkonzeption als Ganzes zu kreieren. Dies zeigt sich deutlich bei der Produkt- und Präsentationsorientierung, wo versucht wird, gegenüber dem üblichen Festivalbetrieb eine deutliche Differenz auszumachen. Gleichzeitig wird dieses pionierhafte Verhalten von einer «Umarmungsstrategie» begleitet. Durch die vielen Kooperationen (siehe Kap. 7.2) wird eine Konkurrenzsituation verunmöglicht. Es wird daher wie folgt gewichtet und skaliert:



Abb. 21: Skalierung «Am Markt»

6.4 Das Potenzial

Das Handlungsfeld «Potenzial» beleuchtet die Ressourcengestaltung, das heißt, den Umgang mit dem Leistungspotenzial und seinen Aufbau in einer Kulturorganisation. Es wird dabei zwischen einer «nutzungsoffenen» und einer «determinierten Ressourcengestaltung» unterschieden (vgl. Bleicher 1999:310). Letztere zeichnet sich durch ein enges, auf standardisierte Abläufe gerichtetes Einsatzpotenzial aus, bei dem versucht wird, durch genaue Planung die Stabilität der Abläufe zu erhöhen, um interne Potenziale vermehrt ausschöpfen zu können.

Eine «nutzungsoffene Ressourcengestaltung» hingegen ist auf einen möglichst flexiblen und situationsspezifischen Einsatz des Leistungspotenzials ausgerichtet. Auf diese Weise sollen singuläre, individuelle Problemlösungen ermöglicht werden, die zeitlich befristet sind. Um ein flexibles, situationsspezifisches Einsatzpotenzial in der Kulturorganisation zu

ermöglichen, ist ein innovatives und kooperatives Wettbewerbsverhalten notwendig, das den Aufbau von externen Synergiepotenzialen im Rahmen von strategischen Partnerschaften erlaubt. So ergibt sich eine nutzungs offene Ressourcengestaltung, die je nach künstlerischem Projekt eine spezifische, temporäre externe Partnerschaft einbeziehen kann. Diese kann sich auf Räume, Kunstschaffende, Know-how, Produktionsmittel (Ton- und Lichttechnik, Fahrzeuge etc.), Finanzmittel, Dienstleistungen (Ticketing, Werbemaßnahmen, etc.) und andere Potenziale erstrecken. Sie betrifft alle Projekte, die nicht mit eigenen Ressourcen realisiert werden können. Eine nutzungs offene Ressourcengestaltung zeichnet sich durch eine geringe Ressourcenbindung und eine hohe Flexibilität für nächste Projekte aus, denn nach Abschluss des Projekts oder Festivals sind dessen Ressourcen nicht mehr in Leistungspotenzialen gebunden und wieder frei einsetzbar.

Die Ressourcengestaltung prägt also die Ausrichtung des Organisationsverhaltens an Stabilität und Flexibilität (siehe ausführlich Kap. 7.1 und 7.2) sowie indirekt die Verhaltensorientierung der Kulturorganisation zu anderen.

Beispiele für stark nutzungs offen ausgerichtete Kulturorganisationen sind das *Hebbel Theater* (www.hebbel-theater.de) und die *Sophiensaele* (www.sophiensaele.de). Beide Organisationen schließen je nach Produktion mit anderen Häusern, Festivals oder Gruppen Kooperationen, um das programmierte Werk zu realisieren. Die Namen *Hebbel* und *Sophiensaele* entwickelten sich zu «Kulturmarken», die mit unterschiedlichsten Formationen verschiedenste Orte bespielen können und denen das Publikum «markentreu» zu diesen Orten folgt.

Skalierung «Potenzial»

Dem Handlungsfeld «Potenzial» wird nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Positionierung im Handlungsfeld der Ressourcengestaltung des *FestivalX* wird nicht absichtlich gestaltet, sondern hat sich durch die Positionierung in den anderen Handlungsfeldern ergeben, denn das Festival muss zur Realisierung der einzelnen Produktionen strategische Partnerschaften eingehen, um die notwendigen Ressourcen aufbauen zu können. Diese Partnerschaften sind jeweils projektbezogen, das heißt, temporär

befristet, es kann von einer nutzungsoffenen Ressourcengestaltung zum Potenzialaufbau gesprochen werden.

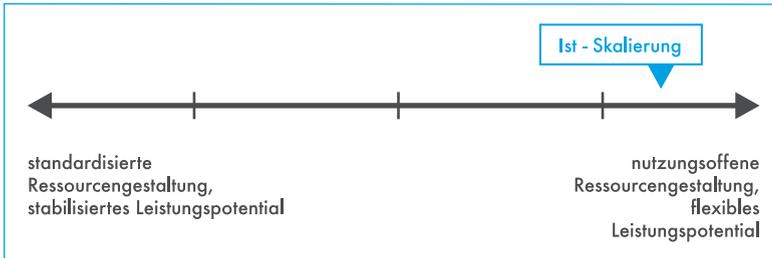


Abb. 22: Skalierung «Potenzial»

6.5 Preise

Die beiden abschließenden Handlungsfelder der Verhaltensorientierung sollen die Entscheidungen zur Preisgestaltung und zur Marktbeeinflussung sichtbar machen.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Preisgestaltung müssen die Preise kostenorientiert festgesetzt werden, das heißt, mit dem erzielten Erlös müssen mindestens die entstehenden Kosten zu decken sein. Dieser ökonomisch geprägte Ansatz der Preisgestaltung kann im Kulturbetrieb aber nicht konsequent verfolgt werden. Neben einer kostenorientierten Preisgestaltung können sich Preise auch am Markt orientieren, wie dies bei nicht gewinnorientierten Kulturbetrieben meist der Fall ist (Klein 2001:284).

Bei einer marktorientierten Preisgestaltung lautet die zentrale Frage: Wie hoch darf der Preis für ein Produkt sein, damit dieses noch nachgefragt wird? Es wird also das Preisbewusstsein, das Preisverhalten und die Preisbereitschaft der Nachfrager berücksichtigt und der Preis für die eigenen Angebote im Vergleich zum Preisverhalten der Konkurrenz festgelegt (ebd.:359). Orientiert man sich an der Konkurrenz, kann man sich nach dem üblichen Durchschnittspreis richten, das niedrigste Angebot unterbieten (Preisführerschaft) oder, falls man ein außerordentliches Produkt anbieten kann, zu einem exklusiven Preis tendieren (Exklusivitätsorientierung).

Über *Preiswürdigkeit* urteilt man durch den Vergleich mit anderen Preisen für ähnliche Angebote. Bei singulären, vor Konsum nicht testbaren Kunsterlebnissen (wie bei einem Konzert- oder Opernbesuch) wird hier davon ausgegangen, dass sich die Preiswürdigkeit darüber ergibt, wie viel Interesse und Identifikation beim Rezipienten für das Kunstereignis geweckt werden kann. Daraus entsteht die Bereitschaft, einen bestimmten Preis zu zahlen (oder eben nicht). Die Preiswürdigkeit wird «... subjektiv gehandhabt (finde ich das Angebot günstig oder nicht?) und mündet in der subjektiven Bewertung einer objektiven Zahl» (Tröndle/Schneidewind 2003a:100).

Wenn das Kunstereignis vor Kauf nicht getestet werden kann, besitzt die Kommunikationsgestaltung bei der Beurteilung des Preises eine wichtige Rolle. Denn der Rezipient muss im Voraus anhand der Kommunikationsmedien beurteilen, ob das Kunsterlebnis seine innen- und außengerichteten Erwartungen erfüllt. Er muss beurteilen, inwieweit der ästhetisch-emotionale und soziale Moment des Kunstereignisses seine Bedürfnisse befriedigt und wie hoch der Preis dafür sein darf.

Selbstverständlich kann ein sehr hoher Eintrittspreis die Grenze dessen übersteigen, was ein Rezipient zahlen kann oder möchte. Für einen anderen hingegen mag aber genau diese Selektionswirkung des Preises Anreiz sein, die Veranstaltung zu besuchen. Der durch die hohe Preisschwelle erzeugte Exklusivitätscharakter ist für den zweiten Rezipienten das Identifikationsmoment, und ein günstigerer Preis würde auf ihn vielleicht sogar abschreckend wirken. Öffentlich-rechtliche Kultureinrichtungen sollten aufgrund ihres Auftrages und den ihnen zukommenden öffentlichen Zuwendungen jedoch auch bei einer exklusiven Preispolitik ein ermäßigtes Kartenkontingent führen, ansonsten wird eine Preishürde aufgebaut, die sich mit dem öffentlichen Auftrag nicht vereinbaren lässt.

Wird der Preis zur Profil-Prägung einer Kulturorganisation oder einer Veranstaltung eingesetzt, orientiert er sich entweder am Extrempol der «Unterbietung» oder am Extrempol der «Exklusivitätsorientierung». Orientiert er sich eher an vergleichbaren Angeboten, ist anzunehmen, dass die Preisgestaltung für das Marktverhalten der Kulturorganisation eine nebensächliche Rolle spielt. Der *Theaterdiscounter* in Berlin (www.theaterdiscounter.de) hingegen macht auf sein Marktverhalten durch Unterbietung sogar in der Namensführung aufmerksam.

Skalierung «Preise»

Die Eintrittspreise des *FestivalX* sind unter den Durchschnittspreisen vergleichbarer Veranstaltungen angesiedelt. Die Preisgestaltung wird nicht als Instrument der Verhaltensprägung eingesetzt, sondern vor allem unter dem Aspekt der Zugänglichkeit betrachtet, das heißt, die Preishürde wird tief gelegt, was sich auch in den vielen Ermäßigungen widerspiegelt. Die Preisdiskussion ist kein relevantes Thema in der Organisation. Die Positionierung im Handlungsfeld «Preisgestaltung» kann deshalb folgendermaßen dargestellt werden:

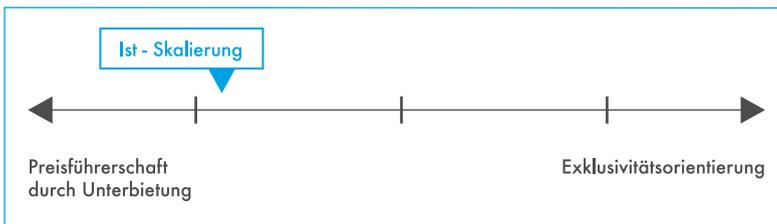


Abb. 23: Skalierung «Preise»

6.6 Den Markt machen

Aus dem Handlungsfeld zur Preisgestaltung ergibt sich unter dem Wettbewerbsaspekt ein Handlungsfeld zur Marktbeeinflussung, «Den Markt machen». Dessen Extrempole sollen durch die *Preis-Mengen-Strategie* und die *Präferenzstrategie* markiert sein (vgl. Klein 2001:283f.).

Die *Preis-Mengen-Strategie* folgt dem Prinzip des Discounters und damit dem Preiswettbewerb, da für die angesprochenen Kunden der Preis ein wichtiges Entscheidungskriterium ist. Ein Beispiel für die Preis-Mengen-Strategie ist das schon erwähnte, privatwirtschaftlich geführte Festival *young.euro.classics*. Für dieses Festival werden Studentenorchester aus verschiedenen Ländern eingeladen, die jeweils landesspezifische Programme spielen. Die Orchester spielen meist ohne Gage und übernachten bei Gastfamilien. Dadurch liegt der Eintrittspreis tief und macht Kinopreisen Konkurrenz, es sollen vermehrt junge Zuhörer angezogen werden. Die Preisführerschaft wird offensiv kommuniziert.

Eine andere Möglichkeit der Marktbeeinflussung ist die *Präferenzstrategie*. Sie arbeitet mit Produkten von hoher Qualität. Das damit angesprochene Publikum stört sich nicht an einem (ebenfalls) hohen Preisniveau, weil es bereit ist, für Qualität zu bezahlen. Das hohe Preisniveau soll Garant für eine exquisite Veranstaltung in einem ausgewählten Rahmen sein. Ausgeprägte Beispiele für die *Präferenzstrategie* sind die *Salzburger Festspiele* oder das *Lucerne Festival*. Die *Präferenzstrategie* geht mit einer Exklusivitätsorientierung einher.

Eine ausgeprägte Verhaltensorientierung über das Handlungsfeld «Marktbeeinflussung» mithilfe der *Präferenzstrategie* und der *Preis-Mengenstrategie* ist nur überzeugend, wenn die gewählte Position zu einer markanten Profilierung der Kulturorganisation beiträgt.

Im Gegensatz zum kommerziellen Güter- und Dienstleistungsmarkt, in dem die beiden Strategien ausgeprägt die Verhaltensorientierung bestimmen (Klein 2001:285), entscheidet das Kunstpublikum zunächst nach ästhetischen, emotionalen und sozialen Aspekten über den Besuch eines Kunstereignisses und erst nachgeordnet durch errechenbare Aspekte wie dem des Eintrittspreises. Denn das Kunstereignis ist ein Versprechen zur Befriedigung der innen- und außenorientierten Bedürfnisse, inwieweit dieses erfüllt wird, ist nicht quantitativ fassbar.

Eine *Präferenzstrategie* im Festivalmanagement funktioniert nur, wenn sich das Festival der Wagner'schen Festspieldefinition annähert, das heißt, wenn es sich durch die Besonderheit des Ortes und des Werkes auszeichnet und gegebenenfalls ein Publikum besitzt, das eigens anreist (vgl. Heinrichs/Klein 2001:100). Eine kontraproduktive Eintrittspreispolitik ist bei «Off-Festivals» zu beobachten, die ein junges, meist studentisches Publikum ansprechen, jedoch den Preis über eine bestimmte Preisschwelle heben, sodass das Angebot als teuer empfunden, also die Karte nicht gekauft wird.

Skalierung «Den Markt machen»

Die Eintrittspreise des *FestivalX* liegen unter vergleichbaren Durchschnittspreisen. Zu dieser Strategie der Unterbietung kommt ein außerordentlich vielfältiges Angebot, das es dem Besucher erlaubt, mehrere

Veranstaltungen pro Tag zu besuchen. Die Positionierung im Handlungsfeld «Marktbeeinflussung» wird deshalb auf den Extrempol der «Preis-Mengen-Strategie» vorgenommen.

Der Marktbeeinflussung über die Preispolitik wird von der Festivalleitung ebenfalls wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Skalierung fällt daher wie folgt aus:

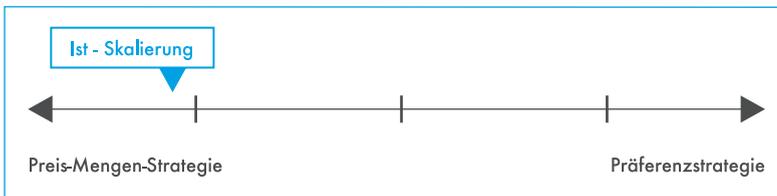


Abb. 24: Skalierung «Den Markt machen»

6.7 Die Verhaltensorientierung im Überblick

Im Überblick ergeben sich folgende Ist-Positionen und Gewichtungen in den Handlungsfeldern der Verhaltensorientierung für das *FestivalX*.

Auch hier lassen sich die einzelnen Positionierungen wieder im Profilkreis darstellen. Werden für das *FestivalX* die Ist-Positionierungen der betreffenden Handlungsfelder verbunden, so ergibt sich für die Verhaltensorientierung folgendes Muster:

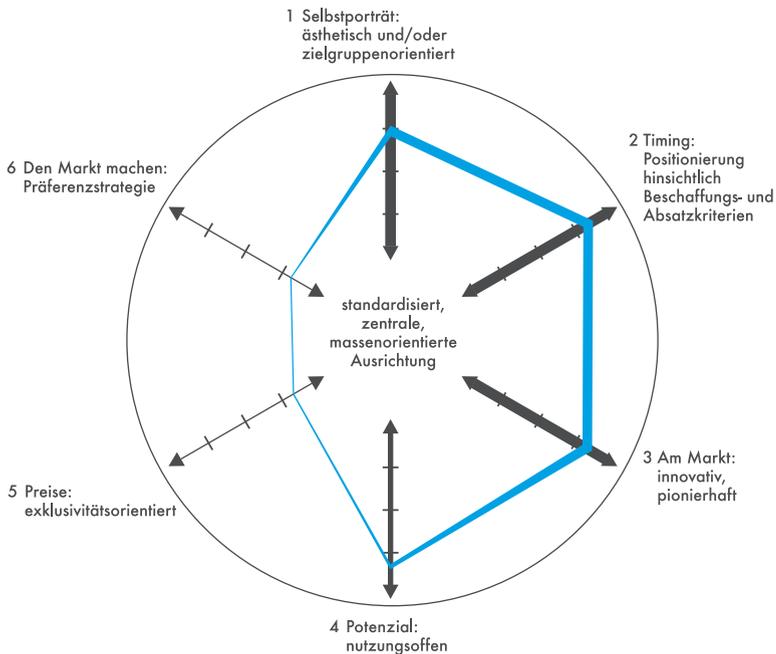


Abb. 26: Profilkreis der Verhaltensorientierung

Allgemein kann gesagt werden: Ergibt die Integration der skalierten Profile eher ein Muster um den Mittelpunkt der Darstellung, ist die Gerichtetheit der Verhaltensorientierung eher imitativ. Die Preisgestaltung orientiert sich an Durchschnittspreisen oder versucht diese zu unterbieten. Es herrscht eine Standardisierung in der Produkt- und Präsentationsorientierung vor, die mit einer stabilisierten, insularen Ressourcengestaltung einhergeht und von einem defensiven Wettbewerbsverhalten geprägt ist, das sich vorzugsweise an schon erprobten Lösungen statt an Innovationen orientiert.

Verläuft das Muster der integrierten Handlungsfelder hingegen eher am Rand der Darstellung, sind die Handlungsfelder innovativ auf eine nutzungsoffene, flexible Ressourcengestaltung ausgerichtet, mit der ein singuläres und individuelles Programmangebot realisiert werden soll, das einer kostenorientierten Standardisierung vorgezogen wird. Die temporären strategischen Partnerschaften zur optimalen Werkrealisation ermöglichen eine innovative, kooperative Verhaltensorientierung. Die Singularität des Angebots macht eine Exklusivitätsorientierung möglich, die sich in einer Präferenzstrategie niederschlägt. Unterstützt wird diese durch eine differenzierte Kommunikationsgestaltung.

Im Fallbeispiel *FestivalX* weist das Muster im Profilkreis bei der Preisgestaltung («Preise») und der Marktbeeinflussung («Den Markt machen») eine gegensätzliche Gerichtetheit zu den anderen Handlungsfeldern der Verhaltensorientierung auf. Die Preisgestaltung liegt generell unter vergleichbaren Durchschnittspreisen. Dazu kommt ein hohes Angebot an Veranstaltungen, was zusammen mit dem niedrigen Preis eine Verfolgung der Preis-Mengen-Strategie ergibt. Diese «Discounter»-Position ist konträr zu den singulären und exklusiven Orientierungen in den Handlungsfeldern der Produkt- und Verhaltensorientierung. Das Marktverhalten kann auf potenzielle Rezipienten unglaublich wirken (exklusives, singuläres Angebot zu niedrigstem Preis). Für die Festivalleitung muss sich somit die Frage stellen, ob Entscheidungsbedarf in den Handlungsfeldern «Preise» und «Den Markt machen» gegeben ist, beziehungsweise wie eine Orientierung in diesen Feldern auszusehen hätte, um eine Stimmigkeit in der Ausrichtung der Handlungsfelder herzustellen. Bei einer strategischen Positionierung des Festivals über die Preisgestaltung ergäbe sich für das Fallbeispiel die Option, insgesamt weniger Veranstaltungen zu einem höheren Preis anzubieten und damit die Exklusivität des Festivals über die gewählte Präferenzstrategie zu betonen. Dabei muss allerdings geklärt sein, ob erstens solch ein Strategiewandel dem Selbstverständnis des Festivals entspricht, zweitens wie hoch dieser Preis sein muss, um die Glaubwürdigkeit und damit die Attraktivität zu erhöhen (Stimmigkeit), und drittens wie hoch der Preis sein darf, sodass die Veranstaltungen noch nachgefragt werden.

Das *FestivalX* ist auf eine nutzungsoffene Ressourcengestaltung angewiesen. Allerdings wird diesem Handlungsfeld, wie sichtbar gemacht

werden konnte, wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Fragen, die sich die Festivalleitung stellen muss, lauten daher: Werden die Kontakte zu den Partnern ausreichend gepflegt? Werden neue Partner gesucht? Wie und von wem wird der Kontakt hergestellt? Wer kümmert sich um die Partner? Besteht auf beiden Seiten genügend Zufriedenheit, sodass die für das Festival notwendigen Partnerschaften auf Dauer Bestand haben können? Gibt es Anzeichen für Unzufriedenheiten, wie beispielsweise mangelnde gemeinsame Zielvorstellungen, verzögerten Informationsfluss, immer wieder auftretende Missverständnisse? Muss das Handlungsfeld in der Kulturorganisation in Zukunft verstärkt thematisiert werden? Besteht hier Entscheidungsbedarf?

Kontrollfragen

- Wie wird das Leistungspotenzial Ihres Hauses aufgebaut? Kommt den relevanten Partnern genug Aufmerksamkeit zu? Wird nach Möglichkeiten gesucht, das Leistungspotenzial gegebenenfalls zu erweitern?
- Stimmt der ästhetische Code der Kommunikationsmedien mit dem der Zielgruppe überein? Wird versucht, die potenziellen Zielgruppen an ihren szenenspezifischen Orten abzuholen?
- Wird über Preise in der Organisation nur gesprochen, wenn es um eine Deckungsrate durch Eintrittspreise geht, oder wird eine aktive Preispolitik zur Profilbildung betrieben?
- Wie verhalten Sie sich am Kultur-Markt? Wie gehen Sie mit den Konkurrenten um? Weichen Sie aus, stellen Sie sich ihnen, oder setzen Sie auf eine Umarmungsstrategie zum eigenen Leistungsaufbau?
- Welche Themen müssten Sie in Ihre Kulturorganisation einbringen, um sie für ihre eigenen Schwächen zu sensibilisieren? Wo besteht Entscheidungsbedarf? Was sollte thematisiert werden, welchen Handlungsfeldern ist vermehrt Aufmerksamkeit zu schenken?

sieben

ENTSCHEIDUNGEN ZUR ORGANISATION

«*Form follows function* ist eine wesentliche Leitlinie moderner Organisation. Maßgeblich sind die Ziele, die zu erreichen, und die Aufgaben, die dazu zu erledigen sind. Die Form, wie dies am besten zu bewerkstelligen ist, hat sich dieser Funktion unterzuordnen, muß von ihr abgeleitet werden. Organisation als immer offenes Experiment, immer auf dem Prüfstand» (Doppler/Lauterburg 1994:73). Diese allgemeine Leitlinie der neueren Organisationstheorie gilt auch für Kulturorganisationen: Um die Kunstherstellung und -vermittlung optimal zu ermöglichen, sollen die organisatorischen Strukturen und Prozesse diese unterstützen, das heißt, die Organisationsgestaltung sollte sich nach ihnen ausrichten. Bisher liegen allerdings keine organisationstheoretischen Modelle vor, die auf die spezifischen Erfordernisse von Kulturbetrieben eingehen würden; dabei unterscheiden sie sich doch ganz erheblich von denen klassischer Produktionsbetriebe (siehe Kap. 1.3). Trotz dieser Verschiedenheit orientieren sich die meisten Häuser an einfachen Liniendiagrammen. Da diese aber der Steuerung kulturbetriebsspezifischer Abläufe selten dienen, müssen die Organisationsmitglieder ständig gegen die offizielle Steuerungsstruktur verstoßen, um ihrer Arbeit nachkommen zu können. Das *Bonmot*: «Wenn das Theater ein Irrenhaus ist, dann ist die Oper die Hölle» zeugt vom fehlenden organisatorischen Know-how.

Neben diesem fehlenden Steuerungswissen ist ebenfalls zu beobachten, dass oft ein ausgeprägtes hierarchisches Steuerungsverständnis herrscht.

Künstlerische Direktoren sehen ihr Haus gerne als einen «Apparat» an, mit dem ihre Ideen zu realisieren sind und der «unter Kontrolle» gehalten werden muss. Diese Haltung wird verständlich bei einem Blick auf die Tradition, aus der die heutigen Kulturorganisationen entstanden sind.²³ Dieser Hierarchisierung ist sicher auch zuträglich, dass die politisch-administrative Verwaltung einen Verantwortlichen installiert, in dem sie, gemäß ihrem eigenen hierarchischen Aufbau, alle Macht zentriert.

In den 1970er und 80er Jahren wurde an verschiedenen Bühnen (bspw. das Frankfurter Modell eines Dreierdirektoriums oder Berlins Schaubühnenmodell) gemäß den herrschenden politischen Ideen ein totaler Hierarchie- und Autoritätsabbau versucht und basisdemokratische Elemente wurden eingeführt. Wie sich zeigte, eignen sich politische Utopien jedoch kaum zur organisationalen Steuerung (vgl. Waidelich 1991:71).

Im Folgenden geht es daher darum, neuere Organisationsmodelle für Kulturorganisationen vorzustellen. Diese stark von systemtheoretischem Denken beeinflusste Organisationstheorie bietet Strukturformen, die eine adäquate, das heißt eine kulturbetriebsspezifische Organisationsgestaltung in Aussicht stellen.

Um die Entscheidungen zur Organisationsgestaltung sichtbar zu machen, werden die folgenden Handlungsfelder konzeptionalisiert:

- «Die Struktur» behandelt das Strukturierungsproblem der Kulturorganisation (Kap. 7.1),
- «Die Schale» behandelt ihre Grenzziehung (Kap. 7.2),
- «Der Klebstoff» behandelt Fragen der Handlungskoordination (Kap. 7.3),
- «Selbst-Regelung» behandelt Fragen des Controllings (Kap. 7.4) und
- «Wer mit wem und die Verteilung des Wissens» beleuchtet die Kommunikationsstruktur (Kap. 7.5).

23] Die Organisationsformen der Kulturbetriebe gehen zumeist auf streng hierarchische Herrschaftsformen zurück (vgl. hierzu ausführlich Waidelich 1991). Selbst Johann Wolfgang Goethe, der 1791 für ein Vierteljahrhundert Direktor des Hoftheaters in Weimar wurde, wird ein autokratischer Führungsstil zugeschrieben. Er sah seine Mitarbeiter als «Marionetten» an, die er nach Gutdünken bewegte und dirigierte. Sein rigides «Theatergesetz» von 1812 (Bühnenhausordnung), mit dem militärische Strafen eingeführt wurden, legt Zeugnis von seinem autoritären Führungsstil ab (ebd.: 27ff.). Selbstverständlich hat sich der Führungsstil des Hoftheaters und der höfischen Feste auf dem Weg zum Stadt-, Staatstheater und den Festspielen gewandelt. Durch das Selbstverständnis der Institutionen, ihre Traditionsorientierung wie auch den Respekt ihnen gegenüber ging an ihnen jedoch lange Zeit jeglicher Wandel vorüber (vgl. Schmidt-Ott 1998:17).

Anmerkung: Da in Kulturbetrieben zumeist ein ausgeprägtes künstlerisches Wissen vorhanden ist, ist es sicher ein Leichtes, die bisher vor-

gestellten Handlungsfelder gedanklich auf die eigene Kulturorganisation zu übertragen. Anders hingegen verhält es sich mit den Handlungsfeldern der Organisationsgestaltung. Obwohl sie einen erheblichen Einfluss auf die tägliche Arbeit haben, finden organisationstheoretische Fragen meist wenig Beachtung, weshalb sie hier ausführlich behandelt sein sollen.

7.1 Die Struktur

Das Handlungsfeld «Struktur» beleuchtet die strukturelle Gestaltung der Organisation, also deren interne Differenzierung. Die Crux der Organisationsgestaltung ist das Dualproblem der Arbeitsteilung und der Arbeitsvereinigung: Wie kann die zu erledigende Aufgabe sinnvoll in einzelne Teilaufgaben geteilt werden, um von einzelnen Personen oder Bereichen bearbeitet zu werden, lautet das Problem der Arbeitsteilung. Es wird ergänzt durch das der Arbeitsvereinigung: Wie kann die Koordination und Kommunikation zwischen den nun geschaffenen einzelnen Bereichen sichergestellt werden, sodass ein optimaler Produktionsprozess gewährleistet wird (Steinmann/Schreyögg 1997:396)? Die klassische Organisationstheorie hält als Antwort darauf eine Zweiteilung der Organisation parat, nämlich in die Aufbauorganisation (Ordnungsbildung durch eine vertikal hierarchische Strukturierung) und die Ablauforganisation (horizontale Ordnungsbildung durch die Steuerung der Arbeitsprozesse).

Grundlage der auf Dauer angelegten *Aufbauorganisation* sind Arbeitsplatzbeschreibungen, die zu Einheiten zusammengefasst und in ihrem Verhältnis zueinander geregelt werden. Durch die Aufbauorganisation entsteht formal die Struktur der Organisation, die die Regeln, Verantwortlichkeiten, Rollen und die Arbeitsteilung personenunabhängig festlegt. Diese Strukturierung zeigt sich im Organisationsdiagramm (Organigramm) beziehungsweise dem Stellenplan (Willke 1999:207). Die Gliederung der Einheiten kann zum Beispiel nach Verrichtungen (einzelne Arbeitsschritte), nach Objekten (Sachgebiete), nach Rang (Entscheidungsebene), nach Phasen (zeitliche Gliederung: Planung, Realisierung, Kontrolle) oder nach der Zweckbeziehung (unmittelbar zur Erfüllung der Hauptaufgabe) erfolgen

(Steinmann/Schreyögg 1997:396). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die auf Dauer angelegte Organisationsstruktur des Aufbaus einen statischen, formal-strukturellen Handlungsrahmen festlegt, der in nicht personalisierter Form bestimmt, wer mit wem zusammenarbeitet, beziehungsweise wer wem unterstellt und verantwortlich ist. Gleichzeitig zeichnet sie vor, in welcher Form Informationen in der Organisation weitergereicht werden. Ausdruck finden diese klassischen internen Differenzierungen der Organisation in den Grundstrukturierungsformen der Linien-, Stab-Linien-, der Funktionalen oder Matrix-Organisation etc.

Demgegenüber steht ergänzend die *Ablauforganisation*. Sie ordnet den Produktionsprozess unter zeitlichen und arbeitsorganisatorischen Gesichtspunkten. Die Ablauforganisation gliedert den Produktionsprozess in einem zeitlichen Rahmen in einzelne Arbeitsschritte und koordiniert diese unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen (Heinrichs 1993:157). Der Gesamtprozess soll in einzelne und überschaubare Arbeitsschritte zerlegt werden, die zeitlich nacheinander oder parallel bearbeitet werden können, um sie am Ende zu einer Leistung zusammenzufügen. Die Ablauforganisation ordnet die disparaten Prozesse zusammenhängender Leistungen der Organisation, um spezifische Leistungen zu generieren (Willke 1999:207). Aufbau- und Ablauforganisation versuchen das Verhalten der Organisationsmitglieder gegenüber zukünftigen erwartbaren Situationen zu normieren, um die Stabilität und Sicherheit der Funktionen und Prozesse der Organisation zu gewährleisten.

Formelle und informelle Organisation

Klassisches Beispiel für eine stabilisierte und auf Standardisierung ausgerichtete Organisationsstruktur ist die Linienorganisation. Sie ordnet

der Leitung die Abteilungsleiter zu und diesen wiederum die jeweiligen Mitarbeiter.²⁴ Notwendig für das Funktionieren einer solch monokratischen, hierarchischen Organisationsgestaltung ist die Teilbarkeit der Arbeitsschritte in einzelne, isolierbare, nacheinander zu bearbeitende Teileinheiten (also ein zerlegbarer Produktions-

²⁴] Die Linienorganisation kann auch durch Stäbe, zum Beispiel Experten mit beratender Funktion, die außerhalb der Linienstruktur den Vorgesetzten zugeordnet werden können, zur Stab-Linienorganisation erweitert werden. Grundstruktur und Problematik bleiben ähnlich. Siehe zu den klassischen Organisationsformen beispielsweise Scholz (2000), Staehle (1999:671ff.) und Steinmann/Schreyögg (1997:396ff.) sowie für den Kulturbetrieb Heinrichs (1993:153ff.).

prozess) sowie die Stabilität der zu bearbeitenden Aufgabe. Jede Person übernimmt dann eine abspaltbare Teilaufgabe, für die sie spezialisiert ist. Die Teilaufgaben werden entlang der Hierarchie zusammengeführt, so dass sich am Ende die Teillösungen zur Gesamtlösung der Aufgabe fügen – das Ganze (Produkt) ist die Summe der Teile des Produktionsprozesses (Willke 2001:84f.). Deckt sich die hierarchische Steuerungsstruktur mit den ablaufenden Prozessen, dann unterstützt die Aufbauorganisation die Ablauforganisation, und ein optimaler Produktionsprozess ist wahrscheinlich. Die folgende Abbildung zeigt am Beispiel einer Linienorganisation einen Produktionsprozess (Pfeil), der linear ist. Die Entscheidungspotenz (hellblau) wird an die Spitze der Organisation gelegt. Die einzelnen Teilaufgaben werden entlang der vierstufigen Hierarchie zu einem Produkt zusammengefügt.

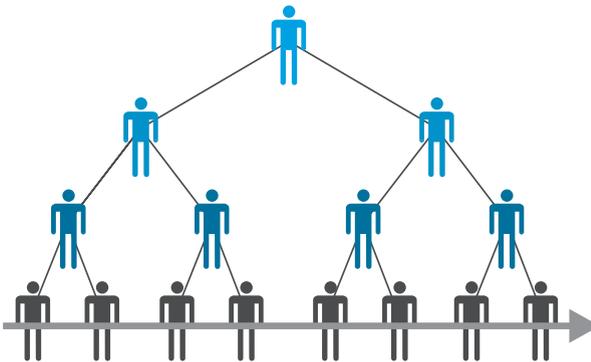


Abb. 27: Die Steuerungsstruktur der Aufbauorganisation ist deckungsgleich mit der Ablauforganisation

Das klassische Organisationsverständnis, geprägt durch den industriellen Anwendungsbereich (vgl. Staehle 1999:3ff.), geht davon aus, dass die internen Produktionsprozesse relativ stabil sind. Angestrebt wird die Standardisierung des Produktionsprozesses, dem durch eine hierarchische Organisationsstruktur, eine breitflächige Durchorganisation und durch eine detaillierte Einzelregelung die notwendige Stabilität gegeben wird. Eine hierarchische Organisationsgestaltung ist auf Dauer angelegt, sie ist aufbaustruktur-bezogen (wie zum Beispiel die Linienorganisation), und hoch-

gradig formalisiert. Es besteht eine Detailregelung, und die Strukturierung ist fremdorganisiert (Bleicher 1999:411). Sie zeichnet sich durch eine steile Organisationsfigur mit programmierter Einzelregelung aus und versucht, Synergien durch eine strikte Ressourcenbeherrschung monolithisch zu sichern.

Solche Gliederungsversuche mit den damit einhergehenden Problemen sind aus den Kulturbetrieben der darstellenden Künste bekannt. Eine direktoriale hierarchische Aufgliederung des Betriebes in Sparten (beispielsweise bei Stadt- und Staatstheater in Opern-, Schauspiel-, Ballett- und Kinder- und Jugendtheaterdirektion) führt dazu, dass nebeneinander geschaltete bürokratische Apparate bis hin zu Dispositionsbüros etabliert werden, die wiederum untereinander wenig kooperationsfähig sind, sodass auch die technischen Direktoren entsprechende Stellen installieren müssen (vgl. Waidelich 1991:71). Gliedert man solch ein Haus nach dem gewohnten hierarchischen Vorbild, entsteht ein hoher Koordinierungsaufwand, denn die einzelnen Produktionsprozesse laufen nicht entlang der Hierarchiekette, die Mitarbeiter müssen also ständig gegen die formale Organisation verstoßen. Hinzu kommt, dass sich hierarchische Stabilisierungs- und Verteidigungstendenzen in der Organisationsgeschichte scheinbar von selbst etablieren (Abteilungsegoismus, Abteilungsignoranz), sodass – auch wenn die Mitarbeiter den Zustand als unbefriedigend empfinden – sie an der hierarchischen Gliederung zur Aufrechterhaltung ihres Status quo (Ressourcenzugriff, Mitspracherechte, fixierte Rollen etc.) festhalten.

In der Organisationsgestaltung von Kulturorganisationen besteht ein Spannungsfeld zwischen den Strukturen, die die Organisation dominieren, und den Prozessen, die in ihr ablaufen. Je stärker die Komplexität und die Singularität der zu bearbeitenden Aufgaben wächst, desto mehr Varietät²⁵ (Verhaltensmöglichkeiten, -spielraum) benötigt die Kulturorganisation, um der Aufgabenstellung gerecht zu werden. Bei veränderter Aufgabenstellung stimmt die Ablauforganisation (Prozessorientierung) nicht mehr

mit der Steuerungsstruktur (Aufbauorganisation) überein, und es entstehen Steuerungsprobleme, denn die Stabilität der Aufbauorganisation stellt eine Einengung des Verhaltensspielraums der Or-

25] Die Flexibilität durch Varietät ermöglicht der Organisation strukturelle Anpassungen an situative Änderungen. Varietät beschreibt die eigenen Verhaltensmöglichkeiten eines Systems, Komplexität die der anderen.

ganisation dar. Sie vermindert die Flexibilität der Organisation zugunsten von Stabilität. Georg Schreyögg (1995:223) verdeutlicht das Dilemma: «Dynamisch betrachtet setzen breitflächig durchorganisierte Unternehmen einen negativen Kreislauf in Gang. Statt Entlastung und Effizienz ist es die Struktur selbst, die fortlaufend neue Steuerungsprobleme aufwirft. Es treten jetzt nämlich als Folge der starren Vorsteuerung ständig Probleme auf, die zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit bewältigt werden müssen. Die nachlaufende Korrektursteuerung – so sie denn überhaupt noch möglich ist – gerät zur Daueraufgabe». Statt *form follows function* heißt es dann in der Organisationsgestaltung *function follows form*, und die Mitarbeiter müssen das Beste daraus machen. Das tun sie auch, denn hielten sie sich an die offiziellen Strukturierungsvorgaben, würde der Betrieb in kürzester Zeit lahm liegen. Sie organisieren oder improvisieren ihre Arbeits- und Kommunikationswege selbst – ohne sich dezidiert abzusprechen und bewusst zu gestalten, sondern selbstorganisierend – und bilden so eine «informelle» Organisation aus. Passiert dann ein Fehler, spricht die Leitung ein Machtwort und fordert «zurück in die Reihe», um die «Ordnung» wiederherzustellen. Der Aufforderung zur funktionalen Hierarchisierung wird kurz nachgekommen, aber im selben Moment werden wieder die informellen Kommunikationsbahnen geöffnet. Aus diesem Hin und Her zwischen formaler und informeller Organisiertheit ergibt sich eine breite Spannungs- und Reibungsfläche. Wie weit jeweils gegen das eine oder das andere verstoßen werden darf, lernt man in der Sozialisationsphase der Einarbeitungszeit.

Das Problem der Organisationsgestaltung besteht also darin, eine Deckungsgleichheit zwischen den ablaufenden Prozessen und der Struktur der Organisation herzustellen. Je weniger Stabilität die zu bearbeitenden Aufgaben in ihren Prozessen erwarten lassen – wie das in Kulturorganisationen meistens der Fall ist –, desto mehr verschärft sich dieses Problem: Die Stabilität der Kulturorganisation wird zu ihrem eigenen Hemmnis. In der Praxis findet man daher immer wieder die Paradoxie eines einerseits hierarchisch geführten Hauses, in dem andererseits jedoch die Improvisationsgabe der Mitarbeiter sehr ausgeprägt ist.

Die Struktur als Prozess

Bei neueren Ansätzen zur Organisationsgestaltung hat das Problem eines starren Handlungsrahmens, mit dem nur bedingt auf Komplexität reagiert werden kann, zu einer verstärkten Prozessorientierung geführt. Diese «post-modernen» Ansätze zur Organisationsgestaltung versuchen das Problem, das die Strukturierung in Aufbau- und Ablauforganisation mit sich brachte, durch andersartige organisationsinterne Differenzierungen zu lösen.²⁶ Statt der klassischen Vorstellung einer fixierten Aufbauorganisation mit dauerhafter Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen an bestimmte Personen entsteht ein zunehmendes Interesse an einer «dynamischen Ordnung von Prozessen, die eine je nach Problemsituation wechselnde Einordnung jeweils geeigneter Personen in sich selbst organisierende und lenkende Systeme erfordert» (ebd. 2001b:379). Angestrebt wird eine verstärkte Prozessorientierung, mit der flexibel auf veränderte Aufgabenstellungen reagiert werden kann. Diese Organisationsformen kommen den Ansprüchen von Kulturbetrieben eher nach als klassische Modelle, denn sie erlauben die Organisation aktionsfähig zu gestalten. Sie geben singulären Aufgabenstellungen, wie sie im Kulturbetrieb alltäglich sind, Platz. Im Folgenden sollen deshalb die auf der Ebene der Organisationsstruktur momentan diskutierten Modelle vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit geprüft werden. Dies sind:

- die Prozess-Organisation,
- die Projekt-Organisation,
- die heterarchische Organisation und
- die Netz-Organisation.

²⁶] Diesen Gliederungsversuchen liegt zumeist William Ross Ashbys Varietätsgesetz zugrunde. Nur Varietät kann Komplexität absorbieren, formuliert Ashby im Jahr 1956 in seinem Varietätsgesetz («Law of Requisite Variety») (Sackmann 1999:282). Das bedeutet, dass im Gegensatz zu der weitverbreiteten Ansicht, Komplexität sei durch bessere Planung bearbeitbar, der systemtheoretische Ansatz steht, indem er fordert, nicht die Standardisierung der Organisation auszubauen, sondern ihre Komplexität zu erhöhen, um damit ihre Varietät zu steigern. Denn größere Komplexität (nicht Kompliziertheit) bedeutet, dass Planung realistischer wird (Jantsch 1992:364). Man ermöglicht der Kulturorganisation so, differenzierter agieren zu können (vgl. Baecker 1999:170).

Die Prozess-Organisation

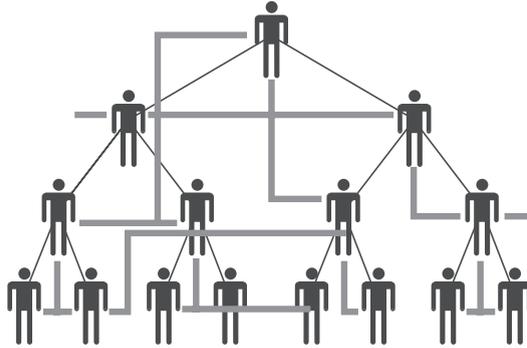
Eine erste Form der Flexibilisierung der Organisation ist die Prozess-Organisation. Sie stellt die Ablaufstruktur vor die Aufbaustruktur der Organisation und gibt damit einer aufgabenbezogenen Prozessorientierung den Vorzug vor einer steil hierarchischen Gliederung. Anstatt an der Teil-

lung von Aufbau- und Ablauforganisation weiter festzuhalten und die Idee einer starren Steuerungsstruktur zu übernehmen, schlägt Fredmund Malik (2000:228) die Erarbeitung eines «Prozessdiagramms» vor, das als Vorlage zur Organisationsgestaltung dienen soll. Die Idee dieses praxisorientierten Vorgehens ist, dass jeder Beteiligte skizziert, welche Leistungen und Informationen er von wem benötigt, um seiner Arbeit nachzukommen, und welche er seinerseits an wen weitergibt. Alle tätigkeitsrelevanten Verknüpfungen mit anderen Stellen werden ungeachtet der hierarchischen Ordnung und des Dienstweges innerhalb der von den Beteiligten anzufertigenden Prozessflussdiagramme festgehalten. «Im Mittelpunkt der Erarbeitung eines derartigen Prozessdiagramms standen Fragen wie: Was kann *ich* beitragen, damit das Ganze funktioniert? Worin besteht überhaupt *mein Beitrag*? Welche Leistungen muss ich empfangen, um *meinen* Beitrag erbringen zu können? oder: Welche Leistungen muss ich abgeben, damit andere *ihren Beitrag* erbringen können?» (Malik 2000:354)

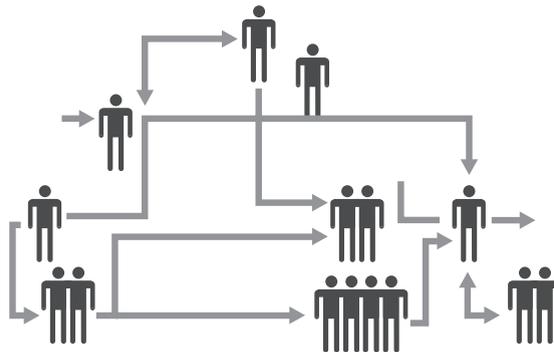
Dabei werden nicht nur die Input-Output-Situation und die relevanten Verknüpfungspunkte verdeutlicht, sondern die Beteiligten setzen sich mit ihrer Leistung in Bezug auf den gesamten Prozess auseinander. Die eigene Tätigkeit ist der Ausgangspunkt, «...im Blickfeld steht aber der *andere*, all jene nämlich, von deren Leistungen man abhängt und an die man Leistungen erbringt» (ebd.:356). Durch diese Perspektive, die den eigenen Beitrag im Gesamtgeschehen deutlich macht, sollen Selbstreflexion und Lernprozesse über die organisatorischen Abläufe initiiert werden. Im Anschluss an die Erarbeitung der individuellen Diagramme werden diese im Plenum diskutiert. Die einzelnen Bausteine des Prozessablaufs werden zu einem Ganzen gefügt. Innerhalb der folgenden Diskussion können weitere Korrekturen angebracht werden. Im Verlauf dieses Prozesses bekommt jeder (oder jede Einheit, wie zum Beispiel ein Projekt oder eine Abteilung) «sein» Diagramm, die Leitung erhält ein Set aller Diagramme, die sie zu einem zusammenfügen kann. Eine Ausrichtung der Organisationsgestaltung an diesem Diagramm sollte folgen.

Statt beispielsweise bei einer hierarchischen Linienorganisation, die womöglich durch eine Deckungsungleichheit der Steuerungsstruktur mit den ablaufenden Produktionsprozessen (Linie) gekennzeichnet ist und deshalb fortwährend Koordinationsprobleme aufwirft, ergibt sich mit Pro-

zessablauf-Diagrammen eine Organisationsstruktur, die sich strikt an den zu bewältigenden Aufgaben ausrichtet, also prozessorientiert ist:



Deckungsungleichheit zwischen der Aufbauorganisation und den ablaufenden Prozessen.



Prozess-Organisation: die Organisationsstruktur richtet sich nach der Aufgabenstruktur.

Abb. 28: Prozess-Organisation

Die Prozess-Organisation ist eine einfach handhabbare Methode, um eine verstärkte Prozessorientierung in die Kulturorganisation einzubringen. Sie eignet sich eher für einen stabilen Produktionsablauf, der sich nur von Zeit zu Zeit ändert und eher auf eine Aufgabe bezogen ist. Vorstellbar ist ihr Einsatz in einer Kulturorganisation, wo sich bestimmte Aufgaben

wiederholen, oder zum Beispiel in der Administration. Für die Koordination künstlerischer Produktionen eignet sich die Methode weniger. Sie ist aber durchaus eine geeignete Reflexionsfolie für einzelne Projekte, um interne Prozesse und Informationswege zu modellieren.

Projektmanagement und die Projekt-Organisation

Eine etwas flexiblere Strukturierungsform für Kulturorganisationen ist das Projektmanagement und weiterführend die Projekt-Organisation. Das Instrument des Projektmanagements wurde in den späten 1950er Jahren in den USA als Reaktion auf den Sputnik-Schock entwickelt. In den letzten zehn, fünfzehn Jahren hat sich das Projektmanagement auch im Kulturbetrieb etabliert (Klein 2004c:36).²⁷

Kennzeichnend für das Projektmanagement ist, dass Organisationsmitglieder nicht auf Dauer, sondern nur zur Erfüllung einer zeitlich befristeten Aufgabe zu einer Projektgruppe zusammengesetzt werden, wodurch zeitlich begrenzte Organisationseinheiten entstehen. Aus der Einmaligkeit künstlerischer Projekte ergibt sich ein hoher Grad an Unsicherheit, da nicht auf Standardisierung oder Routine zur Aufgabenerledigung zurückgegriffen werden kann. Die Projektorganisation versucht dieser Unsicherheit entgegenzuwirken, indem in der Projektgruppe alle am Projekt beteiligten Personen ohne Kommunikationshürden zusammengeschlossen werden. Über die zeitliche Begrenzung des Projektes wird es möglich, streng hierarchische Organisationsmuster auszuschneiden und einer formalen Struktur den Vorzug zu geben, die eher flach hierarchisch oder netzartig ist (Bleicher 1991:135). Mit dem Wegfall einer steilen Organisationskonfiguration verändert sich die Informationslage; an die Stelle von Informationsknotenpunkten, an denen Informationen gefiltert werden, tritt nun die vielfältige Informationslage zur Entscheidungsfindung. So können auftretende Probleme schnell erfasst werden, Alternativen können aus verschiedenen Perspektiven entwickelt und beurteilt und verschie-

²⁷ Nach Werner Heinrichs und Armin Klein zeichnet sich ein Projekt durch folgende Merkmale aus: «(1) einmaliger (azyklischer) Verlauf, (2) definierter Anfangs- und Endzeitpunkt und damit eine zeitliche Befristung, (3) eindeutige Zielsetzung, Aufgabenstellung und Verantwortung, (4) begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, (5) komplex in seinen Inhalten und Aufgaben, (6) interdisziplinär hinsichtlich der erforderlichen personellen Kompetenzen sowie (7) relativ innovativ» (Heinrichs/Klein 2001:325).

dene Lösungsmöglichkeiten unmittelbar miteinander abgestimmt werden. Ohne den Instanzenweg gehen zu müssen, kann die Projektgruppe schnell auf Veränderungen reagieren (König/Volmer 2000:251). Die Form der Projektorganisation wird bei Problemstellungen, die innovative Lösungen erfordern, eingesetzt und ist damit für Kulturorganisationen interessant. Eine Projektgruppe wird in diesem Fall neben der auf Standardisierung ausgerichteten Aufbau- und Ablauforganisation installiert. Mitarbeiter werden teilweise oder ganz von ihren Aufgaben entlastet und zeitlich befristeten Projektgruppen zugewiesen. Nach Beendigung des Projektes nehmen sie ihre alte Stelle in der Aufbau- und Ablauforganisation wieder ein. Die Projektorganisation ergänzt zeitlich befristet die auf Dauer angelegte Aufbau- und Ablauforganisation. Vorstellbar ist der Einsatz des Instrumentes bei speziellen Veranstaltungen von Kulturorganisationen oder Kulturämtern. Allerdings können sich gravierende Rückwirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter und das Organisationsklima ergeben, wenn nach Beendigung eines Projektes die personelle Wiedereingliederung nicht befriedigend gelöst wird (Bleicher 1991:146).

Gerade bei sehr großen Kultureinrichtungen mit verschiedenen Häusern oder Abteilungen ist die gemeinsame Projektarbeit ein gutes Mittel, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, abteilungs- oder spartenübergreifend miteinander zu kommunizieren und zu arbeiten, was über das Projekt hinaus Reibungsverluste und Doppelspurigkeiten minimiert. Projektarbeit eignet sich auch bei fusionierten Kultureinrichtungen, um Berührungspunkte zwischen den neuen Mitarbeitern abzubauen und verstärkt ein «Wir-Gefühl» zu wecken. Nach Armin Klein ergeben sich durch das Projektmanagement unter anderem zusätzliche Chancen für den Kulturbetrieb:

- «ein Projekt dient – fernab der Alltagsroutine – der besonderen *Mitarbeitermotivation*;
- Projektmanagement fordert, fördert und stärkt die *Verantwortungsbereitschaft* innerhalb des Projektteams und der Kulturorganisation;
- Projektmanagement dient dem *Lernen* der Mitarbeiter, ihrer weiteren *Qualifikation* und *Professionalisierung*;
- durch das Arbeiten an konkreten Projekten entstehen *Vernetzungseffekte* über das einmalige Projekt hinaus und

- Projektmanagement dient über die bloße Lösung eines aktuellen Problems hinaus ganz wesentlich der allgemeinen *Organisationsentwicklung*;
- und nicht zuletzt können mit Projektmanagement neue *Finanzierungsquellen erschlossen* werden, denn gerade Projekte sind z. B. für Sponsoren aus Gründen der Selbstdarstellung sehr viel interessanter als der übliche Routinebetrieb» (Klein 2004c:36f.).

Projekt-Organisation

Gegenüber dieser ergänzenden Funktion der Projekt-Organisation besteht die Möglichkeit, die Projekt-Organisation als Strukturierungsprinzip für die gesamte Organisation anzuwenden. Dann wird versucht, «... bestehende Strukturen insgesamt soweit als möglich aufzulösen und sie stattdessen als »offene Systeme« in einem sich ständig wandelnden Netz von Projekten zu organisieren» (König/Volmer 2000:251). Solch eine starke Prozessorientierung, die zur Auflösung der bisher üblichen Aufbauorganisation führt, eignet sich für Kulturorganisationen, die keine standardisierten Abläufe haben, die also ständig innovativen und singulären Aufgabenstellungen gegenüberstehen. Sie richten die Personalzusammensetzung strikt an der zu lösenden Aufgabe aus.

Im Gegensatz zur Matrix-Organisation²⁸ besteht bei der Projekt-Organisation eine klare, einfache Projektzuweisung (keine Doppelunterstellung); die starre Aufbauorganisation weicht einer im Zeitverlauf flexiblen Vielzahl von zu bearbeitenden Projekten. Die Durchführung der einzelnen Projekte richtet sich nur noch an der Aufgabenstellung aus. Eine strikte Projekt-Organisation umgeht ebenfalls das Problem der Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter in die bestehende Organisationsstruktur. Auch besteht dann kein Widerspruch mehr zwischen einer eher innovativen, flexibilitätsorientierten Projektkultur und der unter Umständen traditionsorientierten, eher hierarchieorientierten Organisationskultur (vgl. Krüger 1993:3569).

28] Die projektorientierte Matrix-Organisation ermöglicht bedingt Flexibilität im Rahmen der Grundstruktur der Aufbauorganisation. Die Mitarbeiter bleiben in den Abteilungen und sind gleichzeitig in Projekte involviert. Dies fördert eine spartenübergreifende Projektarbeit. Allerdings ergeben sich durch die Doppelunterstellung (Projektleiter und Abteilungsleiter) Konfliktzonen. Es besteht ein hoher Kommunikationsbedarf, und die unklaren Kompetenzabgrenzungen sowie die dauernd neu zu verhandelnden Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten können zu Konflikten führen.

Der ständige Wechsel von sich bildenden, sich in Arbeit befindlichen und wieder auflösenden Projektgruppen stellt für die Organisation eine Herausforderung auf mehreren Ebenen dar. Neben dem praktischen Problem der Personaldisposition entsteht durch eine ständige «Reorganisation» in dezentrale, teil-autonome Projektgruppen «Unruhe» in der Organisation. Der Umbau der Organisation zu einer Projekt-Organisation bringt durch die Temporalisierung ein erhebliches Maß an Unsicherheit mit sich. Gerade diese Unsicherheit aber ist es, die neue Anschlüsse in der Organisation schafft und damit die Varietät der Organisation steigert. Dirk Baecker (1999:105f.) beschreibt den Vorzug der Projekt-Organisation damit, dass sie sich «...explizit in Widerspruch zur Hierarchie setzt und daraus Energie und Durchgriff bezieht». Genau diese Widersprüchlichkeit, die sich der Standardisierung und der Gewohnheit widersetzt, ermöglicht Ungeohntes.

Der Erfolg des Modells Projekt-Organisation zur Flexibilisierung der Organisation ist von seiner sorgfältigen Einführung abhängig. Die Akzeptanz und der damit verbundene Erfolg des Projektmanagements beruht weitgehend auf mikropolitischen Prozessen (Krüger 1993:356f.). Projektarbeit bleibt Schlagwort, wenn keine gemeinsame «Projektkultur» besteht, das heißt, wenn die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, auf gleicher Augenhöhe miteinander zu kommunizieren. Wenn nicht das Projektziel, sondern die eigene Machtposition im Vordergrund steht, hat die Idee Projektmanagement keine Chance. Projektmanagement ist eine Form der *Heterarchie*, das heißt, sie schließt gewohnt hierarchische Muster weitgehend aus. Dabei können die neuen heterarchischen und die gewohnten hierarchischen Verhaltensweisen aufeinander prallen und zu Konflikten führen. Heterarchie kann zu Macht- und Kontrollverlust, aber auch zum Verlust von Sicherheit auf Seiten der Mitarbeiter führen, da die gewohnte Stabilität der Organisation aufgelöst wird. Gilbert Probst (1993:496) betont, dass die Einführung der heterarchischen Organisationsgestaltung nur schwer akzeptiert wird, wenn die Organisationsgestaltung bis anhin streng hierarchisch war.

Ist die Kulturorganisation strikt nach dem Prinzip der Projektorganisation strukturiert, können die einzelnen Projekte als «Subsysteme» des Systems Organisation angesehen werden. Jeder Projektgruppe wird ein finanzieller, personeller und räumlicher Rahmen zur Verfügung gestellt,

innerhalb dessen sie das Projektziel (beispielsweise die Aufführung eines Musiktheaterwerkes, die Realisation einer Ausstellung etc.) relativ autonom erreichen soll. Die die hierarchische Organisation bestimmende Detailregelung wird durch eine lockere Rahmenregelung und eine klare Zielsetzung ersetzt. Dadurch wird erstens eine hohe Flexibilität in der Gestaltung des Umsetzungsprozesses ermöglicht, zweitens werden Selbstorganisationsprozesse in der Projektgruppe gefördert und drittens wird die Leitung der Kulturorganisation entlastet. Sie übernimmt nur noch die Aufgabe der Koordinierung der Subsysteme, stellt die Ressourcen zur Verfügung, gibt die Rahmenbedingungen und die Zielsetzung vor. Die Kontrolle wird hierarchisch gesehen «nach unten» (in die Subsysteme) zurückverlagert, wodurch die Entscheidungslage vielfältiger gesehen und Entscheidungen problemnah gefällt werden können.

Bei Projektgruppen, die während der Projektzeit wachsen, bestimmt die Leitung in Absprache mit der bisherigen Projektgruppe zusätzliche Personalressourcen (siehe Abb. 29). Die personelle Projektzusammensetzung kann damit nicht nur sachbezogen, sondern auch in Bezug auf die Soziostruktur optimal gestaltet werden.

Die folgende Abbildung zeigt eine flach hierarchische Projekt-Organisation, in der die einzelnen Projekte modulartig über eine Zeitspanne hinweg die Organisationsstruktur bilden. Die Leitung moderiert die Prozesse. Die Strukturbildung in den Projekten ist selbstorganisierend.

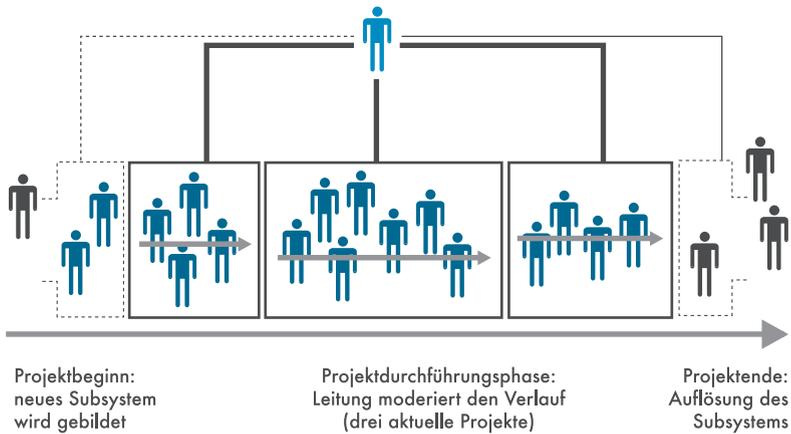


Abb. 29: Projekt-Organisation

Legende:

Selbstorganisierende Projektgruppe/Subsystem



Koppelungsgrad



Produktionsprozess



Die Projekt-Organisationsgestaltung kann für Kulturorganisationen ein geeignetes Strukturierungsmodell sein, denn es verleiht singulären und innovativen künstlerischen Projekten einen optimalen Arbeitsrahmen. Auf direktes Eingreifen wird zugunsten der Moderation eines Prozesses verzichtet. Gleichzeitig wird die Leitung bei einer Vielzahl von parallel zu koordinierenden Projekten von der operativen Detailsteuerung entlastet, da sich die einzelnen Projekte innerhalb der Rahmenzielsetzung selbst lenken. Die Leitung kann sich somit strategisch gestaltenden und koordinierenden Aufgaben widmen, statt bei operativen lenkend eingreifen zu müssen. Vorstellbar ist eine Projekt-Organisationsgestaltung beispielsweise in Theater- und Opernhäusern oder Festivalbetrieben mit Eigenproduktionen. Allerdings erfordert dies von der Leitung ein völlig anderes Leitungsverständnis, nämlich weg von der künstlerischen Gesamtleitung hin zu einem Moderieren von künstlerischen Prozessen, das auch andere Sichtweisen zulässt. Solch eine Organisationsform ist weitaus schlan-

ker und schneller als hierarchische Tanker, die immer mit hohen internen Reibungsverlusten leben müssen. In diesen Kulturorganisationen herrscht zudem ein anderes Selbstverständnis. Sie sehen sich mehr als Moderatoren und Katalysatoren von künstlerischen Prozessen denn als hierarchische Entscheider. Produktionsstätten dieser Art wie beispielsweise die schon erwähnten *Sophiensaele* haben kein eigenes Ensemble, sondern produzieren, fördern oder lassen gastieren. Sie verstehen sich als begleitende und unterstützende oder kuratorische «Produktionsdienstleister» für einzelne Kunstschaffende oder Ensembles. Sie moderieren den Erarbeitungsprozess der Stücke, je nachdem, auf welchem Niveau ihre Mitarbeit notwendig wird. Sie stellen zudem Techniker und Technik zur Verfügung, suchen Produktionsmittel, unter Umständen spezielle Aufführungsorte und docken die erarbeiteten Produktionen an verschiedene andere Häuser oder Festivals an.

Die heterarchische Organisation

Eine extrem flexible Organisationsform ist die heterarchische Organisation. Im Gegensatz zur zentralistischen Form der Entscheidungsfindung in klassischen Hierarchien (vorgeregelt Weisungsverhältnis) wird hier in dezentralen, heterarchischen, autonomen Subsystemen entschieden. Die Heterarchie stellt ein Verhandlungssystem dar, dessen Entscheidungszentren variabel sind. Heterarchien sind fluktuierende, flache Hierarchien, deren situative Ausdifferenzierung auf Selbstorganisation beruht. Vorbild dafür sind dynamische, fluktuierende und adaptive Ordnungen der Synergetik und der Selbstorganisationstheorie: «Heterarchien sind aus mehreren, voneinander relativ unabhängigen «Akteuren», «Entscheidungssträgern» oder «Potenzialen» zusammengesetzte Handlungs- oder Verhaltenssysteme, in denen es keine dauerhafte zentrale Kontrolle gibt, sondern wo die Führung des Systems in Konkurrenz und Konflikt, in Kooperation und Dominanz, in Sukzession und Substitution sozusagen immer wieder neu ausgehandelt wird oder von Subsystem zu Subsystem beziehungsweise von Potenzial zu Potenzial wandert» (Probst 1993:495).

Karl Weick (1977:39ff.) hat den Begriff des «chronically unfrozen system» für solche Systeme geprägt. Dahinter steht die Einsicht aus der Chemie, dass bei einer Erwärmung die Moleküle eines Systems schneller schwingen, ihre alten Verbindungen zerfallen und neue eingegangen werden, beim Einfrieren hingegen die Verbindungen erstarren: «Ein solches chronisch aufgetautes System soll beherrscht sein von einer gewissermaßen nervösen Unruhe, ständig zerfallenden Verbindungen und der Herstellung ständig neuer, bislang unbekannter Anschlüsse. Die Systemelemente (Teams, Projektgruppen etc., MT) verknüpfen sich nur temporär, um sich sogleich bei der nächsten Aufgabe ganz andere Verbindungen und Schnittstellen aufzubauen» (Schreyögg 1995:235f.). Die «nervöse Unruhe» soll, wie auch schon bei der Projekt-Organisation, Varietät in der Organisation freisetzen, indem Selbstverständliches und Routine außer Kraft gesetzt werden, um neuen Sichtweisen und Lösungen Platz zu geben.

Eine heterarchische Organisationsgestaltung verzichtet auf formale, stabile Strukturen und auf eine Leitungshierarchie; ihre Steuerung erfolgt durch die einzelnen Subsysteme. Sie muss als ein Konglomerat von lose gekoppelten Subsystemen gedacht werden, wobei sich ihre Koppelung prozesshaft, selbstorganisierend verändert (Schreyögg/Koch 1999:21). Die Subsysteme müssen selbst die Koordinations- und Integrationsleistung gegenüber den anderen Subsystemen herstellen. Voraussetzung dafür ist, dass jedes Subsystem genügend Informationen hat, um seine eigenen Aktivitäten auf die der anderen abzustimmen. Die Steuerung des ganzen Systems ergibt sich damit automatisch über die Integrations- und Koordinationsleistung der Subsysteme untereinander. Ebenso ist die Strategie des Systems als Verhandlungsleistung konzipiert, sie ergibt sich aus den unterschiedlichen strategischen Sichtweisen der Subsysteme (Probst 1993:497). Auch die Intensität der Koppelung zwischen den Teilen wird von den Subsystemen selbst geregelt. Dabei sind Koppelungen zu systemfremden (Sub-)Systemen möglich, das heißt die Grenze der Organisation wird variabel, je nach Situation bestimmt.

Eine heterarchische Organisation weist eine extrem hohe Flexibilität und Varietät auf. Ihre Koppelungsmuster in den Subsystemen wie die der Subsysteme untereinander und deren Beziehungen zur Umwelt sind auf mannigfaltige Weise möglich. Selbstorganisationsprozesse sind die Grund-

voraussetzung zum Funktionieren einer heterarchischen Organisation. Dabei müssen *Lernprozesse* durch Selbstreflexion ununterbrochen *als Integrationsleistung* zum Systemerhalt erbracht werden, denn Heterarchien beruhen auf Eigenverantwortung, Selbstbeschränkung und Reflexionsfähigkeit. Gilbert J. Probst stellt vor allem die «Systemkultur» als zusammenhangstiftenden Faktor dar, bei der eine ganzheitliche, langfristige Sichtweise dominieren muss (ebd. 1993:497).

Der Preis für die extreme Flexibilität einer heterarchischen Organisationsgestaltung sind äußerst hohe Integrationskosten. Die Gefahr des «Auseinanderfallens» ist durch die zur Selbsterhaltung strebenden Egoismen der Subsysteme beträchtlich. Erst wenn der «Mehrwert» der Selbstbeschränkung für die Subsysteme die Kosten der Integration übersteigt, werden sie auf Autonomiepotenziale verzichten und der eigenen Ausdifferenzierung die Koordinierung zum Ganzen vorziehen. Das Problem dabei ist, dass jedes System zunächst nach der Logik der Steigerung arbeitet, es also dem «systemimmanenten Egoismus» anheim fällt. Erst auf einer sehr reflektierten Stufe der Entwicklung wird ein System in der Lage sein, sich selbst interne Restriktionen aufzuerlegen (vgl. Willke 2001:241).

Die Kulturorganisation löst sich auf, einzelne Gruppen bilden Subsysteme, um selbstgewählte Projekte in Konkurrenz und Kooperation mit den anderen zu realisieren. Die Subsysteme reorganisieren sich, je nach künstlerischer Zielsetzung, immer wieder von Neuem. Es gibt keine formale Hierarchie mehr.

Die folgende Abbildung zeigt solch eine heterarchische Organisation, temporär bestehend aus fünf Subsystemen und einem temporär angekoppeelten systemfremden (Sub-)System. Es besteht kein dominierendes Zentrum, der Zusammenhang der Subsysteme ist ausgehandelt, die Organisationsfigur verändert sich je nach Anforderungslage.

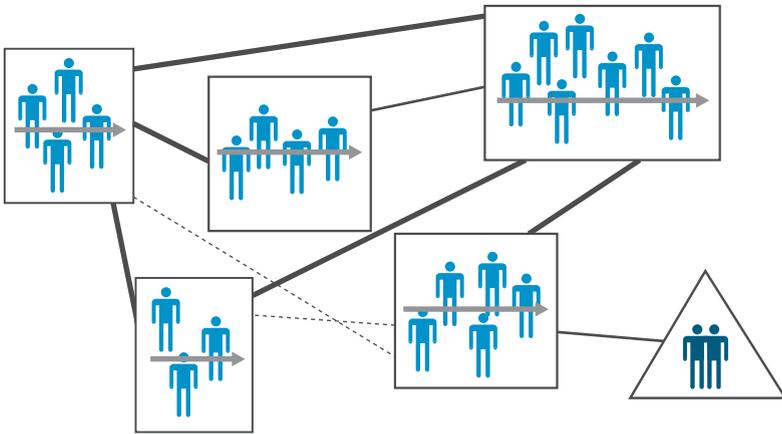
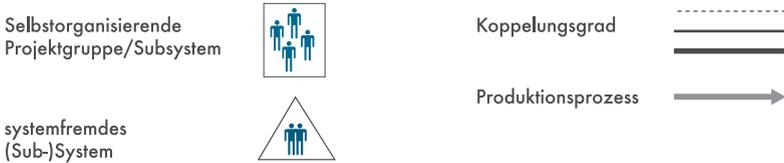


Abb. 30: Heterarchische Organisation

Legende:



Obwohl das Konzept der heterarchischen Organisationsgestaltung faszinierend ist, weist es für eine *interne* Organisationsstrukturierung mehrere Mängel auf.

Die heterarchische Organisationsgestaltung ist bewusst nicht auf Dauer konzipiert. Eine Organisation muss aber ein Mindestmaß an Stabilität gewährleisten können, um zu ihren relevanten Umsystemen Beziehungen und Vertrauen aufzubauen. Denn gerade die Langsamkeit und die Stabilität der Kulturorganisation gegenüber der Ungewissheit zukünftiger Ereignisse macht Vertrauen in sie möglich (vgl. Bonus 1994:4). Zudem müssen Entscheidungen wie beispielsweise über die Verwendung von Ressourcen, die in den Subsystemen getroffen werden, auch gegenüber anderen Subsystemen durchsetzbar sein. Eine minimale, wenn auch sehr flache hierarchische Ordnung ist dazu unumgänglich (Baecker 1999:192). Koordinationssysteme, die nur auf Verhandlungsbasis fußen und keinen Druck

ausüben können, sind wirkungslos. Denn niemand kann über den weiteren Verbleib eines Subsystems oder eines Mitglieds dieses Systems entscheiden. Das System bewährt sich nur in der Beziehung zu seiner Umwelt, die dann letztlich über den gesamten Systembestand bei mangelnder interner Koordinationsfähigkeit «entscheidet».

Orpheus Chamber Orchestra

Das folgende Fallbeispiel des «Orpheus Chamber Orchestra» zeigt andererseits, dass eine abgeschwächte Form der Heterarchie (mit temporärer Delegation von Macht an einzelne Personen) in einer Gruppe «aufgeklärter Egoisten» durchaus erfolgreich sein kann: «Das Orpheus Chamber Orchestra wurde 1972 von einer kleinen Gruppe Musiker gegründet. Orpheus baute auf die Talente, das Können und das leidenschaftliche Engagement seiner Mitglieder statt auf die monolithische Führung eines Dirigenten. Die Entscheidung, den Musikern Macht zu verleihen – eine radikale Neuerung in der Welt der Orchester –, machte eine Organisationsstruktur erforderlich, die sich grundsätzlich von der starren Befehls- und Herrschaftshierarchie abhob, die allen traditionellen Orchestern zugrunde lag. Die Gründungsmitglieder von Orpheus ließen sich von der Kammermusik inspirieren, die auf demokratischen Werten fußt. Hier funktionieren kleine Ensembles (meistens weniger als zehn Musiker) als selbstverwaltete Einheit, in denen Macht, Verantwortung, Führung und Motivation völlig in den Händen derer liegen, die die «Arbeit» erledigen» (Seifter/Economy 2001:18f.). Für jedes Musikstück wird situativ eine neue «Führungsmannschaft» von fünf bis sieben Musikern zusammengestellt. Diese entwickeln die «Strategie» und entscheiden, wie ein bestimmtes Musikstück zu spielen ist, um dies dem Orchester in den ersten Proben vorzustellen. Im Anschluss daran bringen alle Musiker ihre Verbesserungsvorschläge und ihre Kritik ein (ebd.:30). Dieser Vorgang wiederholt sich mehrfach, bis eine für alle befriedigende Lösung gefunden wird: «Zwar hat Orpheus keinen Dirigenten, aber es ist mitnichten eine führungslose Organisation. Tatsächlich hat Orpheus *viele* Führer, und verschiedene Personen nehmen je nach Bedarf des Ensembles und den Anforderungen der Musikstücke Führungsrollen ein» (ebd.:21f.). Helmut Seifter und Peter Economy sehen in der Organisationsgestaltung

eines Sinfonieorchesters ein typisches Spannungsverhältnis zwischen «...den traditionellen Befehls- und Herrschaftshierarchien und dem natürlichen Hang des Wissensarbeiters zur Selbstverantwortung» (ebd.:29). Ihr Prinzip einer fluktuierenden Hierarchie soll dazu beitragen, die Wissensressourcen, das «intellektuelle und kreative Kapital» (ebd.) der Orchestermitglieder zu heben, in die Arbeit einzubringen und die Selbstorganisation durch die gestiegene Eigenverantwortung und Partizipation zu steigern. Die Autoren sehen ihr Organisationsmodell als zukunftsweisendes Strukturierungsprinzip und exportieren es aus der Welt der Kunst in die des Managements.

Die Netz-Organisation

Die Netzstruktur steht als Gestaltungsmodell der Organisation zwischen der Projekt-Organisation und der Heterarchie. Netz-Organisationen sind temporäre, zielorientierte Gebilde, sie stellen die Ressourcen, die sie zur Aufgabenbewältigung benötigen, je nach Aufgabenstellung beliebig zusammen. Durch diese flexible Kombination externer und interner Ressourcen (Kooperationen und Partnerschaften) ergeben sich verschiedenartigste Konstellationen, die eine äußerst hohe Varietät zur Komplexitätsverarbeitung aufweisen. Je nach Aufgabe können unterschiedlich variierbare Teams zusammengestellt werden, um durch die Kombination von Kompetenzen flexibel situationsspezifisch reagieren zu können (Willke 2001:86). Die Netz-Organisation ist somit strikt problemorientiert und ihre Konfiguration stets maßgeschneidert. Netz-Organisationen sind in zeitlich befristete Subsysteme (zum Beispiel für eine Aufführung, eine Ausstellung etc.) gegliedert. Die Subsysteme sind dezentral organisiert und mit hoher Entscheidungskompetenz ausgestattet. An die Stelle der Abstimmung über den Instanzenzug tritt die Vermaschung über Netzwerke, betont wird die selbstgesteuerte Koordination. Die Organisationsmitglieder sollen sich selbst führen und von sich aus die Anschlüsse im organisatorischen Leistungsprozess herstellen. Die Subsysteme bekommen so einen großen Handlungsspielraum für situative Anpassungen, die sie weitgehend selbst

steuern können. An die Stelle der starren Kopplung in einer formalen Organisation tritt auch hier eine lose Kopplung (Schreyögg 1995:235f.).

Durch die Aufgliederung der Organisation in teil-autonome Subsysteme sind Veränderungen in den Subsystemen relativ schnell möglich und erfordern keine Umstrukturierung des Gesamtsystems (König/Volmer 2000:252f.). Andererseits verleiht dieses «Lose-Koppeln» der Subsysteme der Organisation eine hohe Robustheit, da sich Störungen in einem Teil der Organisation nicht zwangsläufig im System fortpflanzen (Baecker 1999:36).

Im Unterschied zur heterarchischen Organisationsgestaltung ist eine flache Hierarchie vorgesehen, damit über Ziele und Zusammensetzung der Subsysteme entschieden werden kann.

Weiter sind die einzelnen Subsysteme nach ähnlichem Muster gebaut (Rekursionsprinzip). Netz-Organisationen sind damit horizontale wie vertikale (verschachtelte), fraktale, rekursive Organisationen. Die selbstähnlichen Subsysteme sind teil-autonom und selbstorganisierend. Sie handeln innerhalb eines vereinbarten Rahmens selbstbestimmt. Ihre Vorteile liegen in der je nach Situation variierenden aufgaben- und soziobezogenen Subsystem-Zusammensetzung und in der klaren Trennung der Subsysteme, wobei durch ihre Selbstähnlichkeit gleichzeitig die Überschaubarkeit und die Verzahnung der einzelnen Bereiche gewährleistet ist (König/Volmer 2000:254).

Das Gesamtsystem gibt nur den generellen Entwicklungsrahmen und die Zielsetzung vor; möglichst viele Entscheidungen werden dezentral und problemnah gefällt (Sackmann 1999:289), wodurch die Subsysteme eine hohe Kapazität zur Informationsverarbeitung und zu effektivem Handeln erhalten. Durch die Steigerung der Autonomie der Subsysteme und durch das damit einhergehende Aufbrechen der Organisation vergrößert sich deren Oberfläche zu den relevanten Teil-Umwelten, damit steigert sich die Kapazität zur Informationsaufnahme, und die Leitung wird entlastet.

Im Gegensatz zur Hierarchie, in der im Rahmen der Arbeitsteilung einer Person jeweils eine abgegrenzte Aufgabe zugeordnet ist, übernimmt hier eine Person mehrere Aufgaben, was zu einer Überlappung der Aufgabenbereiche führen soll. Anstatt hierarchisch geprägter Informations-

knotenpunkte entstehen so Informationsketten, die die Koordinationsleistung erhöhen sollen.

Frei von Detailregelungen und versehen mit einer lockeren Rahmengestaltung wird die Koordination der Teile untereinander durch Selbstorganisation und Selbstreflexion gefördert, denn die neuen, nicht mehr automatisch zur Verfügung gestellten Anschlüsse innerhalb der Organisation müssen selbst gesucht und hergestellt werden. Helmut Willke (2001:102) nennt dies «verteilte Selbststeuerung durch institutionalisierte Indifferenz», das heißt, durch eine bewusst geschaffene Indifferenz der Abstimmung sollen Selbststeuerungsprozesse ausgelöst werden.

Die Netzwerk-Organisationsgestaltung bietet durch die teil-autonomen, aber doch verzahnten Subsysteme beispielsweise für Festivals mit einem hohen Anteil an Eigenproduktionen eine geeignete Methode der Organisationsgestaltung. Sie ermöglicht dem Festival eine sehr hohe Varietät, um viele individuelle und singuläre Problemlösungen *gleichzeitig* erarbeiten zu können, ohne dass dabei die einzelnen Teile auseinander driften.

Im Rückblick

Eine hierarchische Organisationsgestaltung ist stabilitätsorientiert und auf eine Standardisierung der Abläufe ausgerichtet. Sie eignet sich nicht für singuläre Aufgabenstellungen, jedoch gut für sich wiederholende und zerlegbare Aufgaben. Zwischen dieser steil hierarchischen Organisationsform und der Heterarchie, die den entgegengesetzten Pol im Handlungsfeld «Struktur» bildet, stehen die vorgestellten Formen der Prozess-Organisation, der Projekt-Organisation und der Netz-Organisation. Ihre Organisationsfigur ist eher flach hierarchisch und in Form von Netzwerken organisiert, die der Entstehung von Selbstorganisation dienen soll, in der Teams zweck- und zielorientiert ihre eigene Organisationsstruktur schaffen (Bleicher 1999:412). Sie zeichnen sich weiter durch eine hohe Varietät und Flexibilität aus, die sich besonders für innovative und singuläre Aufgabenstellungen eignen. Eine dezentrale, organische Prozessorientierung auf Zeit, die die Verhaltensvarietät von vornherein nicht beschränkt, sondern der

Kreativität des Übergangs zu einem neuen Systemzustand breiten Raum lässt, wird also einer Stabilitätsorientierung vorgezogen.

Bei der Organisationsgestaltung sollte nicht starr ein Muster verfolgt werden, sondern die Gestaltung sollte situationsspezifisch, also je nach Aufgabenstellung in einer *Vergrößerung* beziehungsweise *Verringerung der Varietät* bestehen. Dabei sind Mischformen und Kombinationen in der Organisationsgestaltung durchaus möglich.

Skalierung «Struktur»

Nach den bisherigen Ausführungen wird das Handlungsfeld «Struktur» zwischen den Extrempolen Stabilität – Flexibilität beziehungsweise Hierarchie – Heterarchie angelegt.

Im Fall des *FestivalX* orientiert sich die interne Organisationsgestaltung am Modell der Netz-Organisation. Sie wird im Bereich der wiederkehrenden Aufgaben (Personalverwaltung, Buchhaltung etc.) durch eine prozessorientierte Organisationsgestaltung unterstützt. Die verschiedenen Eigenproduktionen werden als Subsysteme gehandhabt, die je nach Bedarf unterschiedlich stark an die Leitung gebunden sind (die unterschiedliche Strichdicke zeigt die verschieden starken Koppelungen). Der Kernorganisation ist damit eine Stabilität gegeben, die dauerhafte Anschlüsse zur Umwelt auch über die Dauer einzelner Projekte hinweg sicherstellt (Ressourcenbeschaffung, kulturpolitische Einflussnahme etc.). Die übrige Organisationsfigur richtet sich nach den situativen, projektspezifischen Erfordernissen aus.

Die einzelnen Produktionen werden jeweils individuell mit allen Ressourcen ausgestattet, damit sie selbstständig handeln können. Alle Entscheidungen, die innerhalb der vorgegebenen Rahmenregelungen liegen, werden vom Subsystem selbst entschieden, Fragen, die die Rahmenregelung betreffen, müssen mit der Leitung des Gesamtsystems verhandelt werden. Die Koordination wird durch eine *Aufgabenüberlappung* sichergestellt, die zu Informationsketten führt und eine hohe Selbststeuerung und Selbstkoordination innerhalb des Ganzen auslöst.

Die Leitung selbst nimmt normative, strategische und teils operative Aufgaben wahr, um ihrerseits zu einer Vermaschung beizutragen. Ihre

Hauptaufgabe beinhaltet jedoch die Auswahl und Zusammensetzung der Subsysteme, deren Ziel- und Rahmengestaltung und die strategische Ausrichtung des Ganzen. Weiter muss sie Anschluss an relevante Umwelten (Repräsentationsfunktion) suchen und aufrechterhalten.

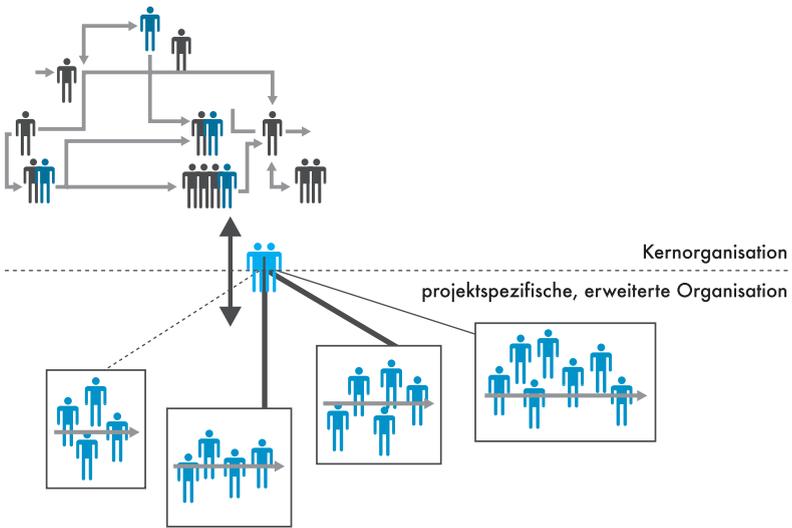
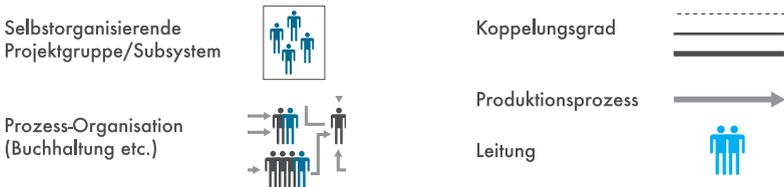


Abb. 31: Netz-Organisation mit einer Prozessorientierung bei wiederkehrenden Aufgaben

Legende:



Der Organisationsstruktur des *FestivalX* wird von ihrer Leitung nur mäßig Aufmerksamkeit geschenkt, ihr Interesse gilt mehr den künstlerischen Handlungsfeldern. Im Handlungsfeld «Struktur» wird die Position des *FestivalX* deshalb folgendermaßen skaliert:

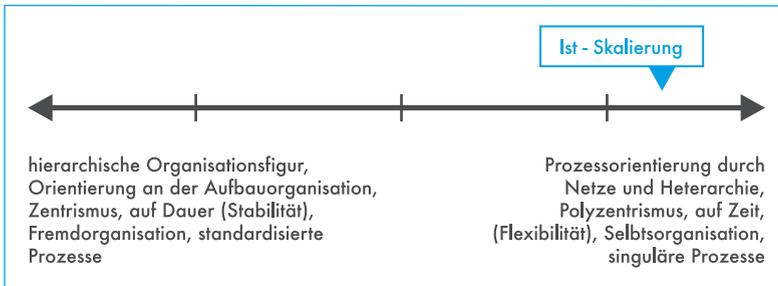


Abb. 32: Skalierung «Struktur»

7.2 Die Schale

Das Handlungsfeld «Schale» beschreibt die Art und Weise der Grenzziehung der Kulturorganisation zu ihrer Umwelt. Mit der Konzeption des Handlungsfeldes soll sichtbar gemacht werden, ob und inwieweit die Kulturorganisation feste Grenzen aufweist, das heißt, ob sie organisationszentriert ist oder ob sie die Grenzziehung situationsspezifisch flexibel gestaltet, also variable Grenzen aufweist. Das Handlungsfeld «Schale» behandelt die externe Differenzierung der Kulturorganisation; es ergänzt somit das Handlungsfeld «Struktur», das die interne Differenzierung deutlich macht. Die externe Differenzierung hängt eng mit dem Handlungsfeld «Potenzial» (Kap. 6.6) zusammen, es ist dessen Umsetzung auf der Ebene der Organisationsstruktur.

Besteht eher eine Organisationszentrierung mit stabilisierten Grenzen, werden die Leistungen organisationsintern aufgebaut, das heißt, sie werden mit hauseigenen Mitteln erstellt und danach auch im Haus gezeigt. Die Leistungserbringer sind hierarchisch oder vertraglich der Leitung der Kulturorganisation unterstellt, die Kulturorganisation weist meist eine hierarchische Konfiguration auf. Die meisten Kulturorganisationen sind nicht strikt organisationszentriert, da sie ihr Leistungspotenzial oft auch mit externen Partnern aufbauen. Üblich ist, dass beispielsweise Festivals Produktionen einkaufen oder künstlerisches und technisches Personal engagieren, um eine Produktion zu realisieren.

Strategische Partnerschaften

Neben diesen konventionellen Arten des Leistungsaufbaus kann die Kulturorganisation ihre Organisationsgrenzen auf verschiedene Weisen flexibilisieren. Dann wird beispielsweise versucht, strategische Partnerschaften mit anderen Organisationen einzugehen, um die Ressourcenbasis zur Leistungserbringung (Räume, Personal, Technik) zu erhöhen und die Kontaktfläche der Organisation zur Umwelt zu verbreitern (Informations- und Wissensgewinn). Es entsteht eine Organisation, die ihre Grenzen situativ verschiebt, um sich aufgabenspezifisch und temporär mit anderen zur Ressourcenverbreiterung zusammenzuschließen. Diese Partnerschaften sind «strategische Allianzen», durch die die Möglichkeit entsteht, «... den durch das bestehende Know-how und die vorhandenen oder erschließbaren Ressourcen beschränkten Aktionsradius der eigenen Unternehmung deutlich zu erweitern» (Bleicher 1999:289).

Im Gegensatz zu einem organisationsinternen Leistungsaufbau kann hier eine Ausweitung des Programms über die eigenen Fähigkeiten hinaus erfolgen. Gerade im Hinblick auf die Handlungsfelder der Produkt- und der Rezeptionsorientierung besteht mit der Flexibilisierung der Grenzen der Kulturorganisation die Möglichkeit, optimale Rahmenbedingungen zur Kunstherstellung und -vermittlung zu schaffen. Die Entscheidungsoptionen werden durch die externe Ressourcenverbreiterung vervielfältigt.²⁹

Strategische Allianzen sind auf Zielerreichung hin angelegt und meist projektorientiert, das heißt, sie müssen nicht auf Dauer Bestand haben. Es sind Interessengemeinschaften, bei denen die Partner wesentliche eigene Erfolgspotenziale einbringen, um ein Vorhaben zu realisieren. Die Partner

29] Die Überlegungen zur Grenzziehung einer Kulturorganisation sind nicht gleichzusetzen mit dem Thema «Outsourcing», das gerne unter dem Gesichtspunkt der Kosteneinsparung diskutiert wird (vgl. Bolwin 2003:94f.). Beim «Outsourcing» wird intern aufgebautes Leistungspotenzial in Form von kompakten Teilaufgaben nach außen, in die freie Wirtschaft vergeben. Man kann dann entweder eigene Betriebseinheiten auflösen und Fremdfirmen beauftragen oder die eigenen Betriebe privatisieren (Heinrichs 1997:231ff.). Beim Aufbau organisationsexterner Leistungspotenziale hingegen kann man nicht von «Outsourcing» sprechen, da das Leistungspotenzial erst aufgebaut wird.

sollen sich wechselseitig ergänzen, wodurch man sich «Verbundeffekte» verspricht (Müller-Stewens 1993:4065).

Dabei sind verschiedenste Allianzen denkbar. Das Spektrum der Möglichkeiten spannt sich von bloß formalen Partnerschaften (gemeinsame Werbung, Veranstaltungskalender etc.) über beispielsweise die Bereitstellung von Räumlichkeiten bis hin zur

Realisierung eines gemeinsamen Festivals. Konkurrenten können sich zu einem Ereignis zusammenschließen, einzig mit dem Nutzen, die Kräfte zu bündeln, um auf sich aufmerksam zu machen, wie dies bei den Museumsnächten passiert. Eine Kräftebündelung fand auch bei der mehrere Monate dauernden Bespielung des *Palastes der Republik* durch das *Hebbel Theater am Ufer* und die *Sophiensaele* statt (www.volkspalast.com). Im Alleingang hätte keine der beiden Kulturorganisationen den Bau bespielen können. Zusammen und je nach Projekt durch weitere Partner ergänzt, gelang es den beiden Häusern nicht nur den Ort kulturell zu nutzen, sondern eine politisch-architektonische Debatte über den Umgang mit der Erinnerung an die DDR-Vergangenheit zu initiieren.

Der Vorteil strategischer Partnerschaften liegt darin, dass ein Ressourcenpotenzial aufgebaut werden kann, zu dem man alleine nicht in der Lage wäre. Der Nachteil gegenüber einem organisationsinternen Leistungsaufbau ist, dass strategische Partnerschaften auf Verhandlungen beruhen, der Zugang zu organisationsexternen Ressourcen also erst ermöglicht werden muss. Strategische Partnerschaften haben deshalb nur dann Erfolg, wenn sie «kulturell von gegenseitigem Vertrauen getragen» werden (Wolf 1990:122).

Horak, Matul und Scheuch (1999:169) bezeichnen nicht gewinnorientierte Organisationen als allianzscheu. Besonders bei einer Partnerschaft, die über eine rein formale Zweckgemeinschaft hinausgehend angelegt ist, müssen die beiden Kulturorganisationen eine ähnliche organisationale und künstlerische Sinnorientierung aufweisen, soll die Kooperation erfolgreich sein. Da Kulturorganisationen stark von ihrem jeweiligen organisationalen Sinn geprägt sind, gestaltet sich der Aufbau von strategischen Partnerschaften zwischen Kulturorganisationen als ein sensibler Prozess. Die ausgeprägte Sinnorientierung von Kulturorganisationen hat dabei mehrere Effekte. Zum einen engt sie die Vorauswahl der möglichen Partner ein, da man nur mit solchen kooperieren möchte, bei denen man ein ähnliches Kunstverständnis vorzufinden glaubt. Damit beschneidet man jedoch die eigenen Entscheidungsmöglichkeiten. Zum anderen aber sind Kooperationen von Kulturorganisationen mit einer ähnlichen organisationalen Sinnprägung recht schnell durch Stabilität und Vertrauen geprägt.

Gerade in einem Umfeld, in dem die finanziellen Rahmenbedingungen vermehrt Druck auf die Kulturorganisationen ausüben, können strategische Partnerschaften zum Leistungserhalt oder gar zur Leistungssteigerung beitragen. Die Fähigkeit zum Aufbau strategischer Partnerschaften kann mit Blick auf die sich abzeichnenden grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen zu einer der wichtigsten im 21. Jahrhundert werden (vgl. Horak/Matul/Scheuch 1999:169).

Die Suche nach strategischen Partnern wird notwendig, wenn das eigene Potenzial zur Leistungserbringung nicht ausreicht. Dann stellt sich die Frage, mit welchem Partner und mit welchen Mitteln die Realisierung des Vorhabens möglich wird. Damit hängt die Frage nach der zu erbringenden Gegenleistung zusammen. Falls aus der Position des attraktiv erscheinenden Partners kein Handlungsdruck zu einer Partnerschaft besteht und damit auch die angebotenen Gegenleistungen hinfällig werden, sind Verhandlungen nicht nur mühsam, sondern auch ziemlich aussichtslos; sie sollten abgebrochen werden, um einen neuen Partner zu suchen (Müller-Stewens 1993:4073). Wird kein möglicher strategischer Partner gefunden, muss das Projekt so modifiziert werden, dass es aus eigenen Kräften realisierbar wird. Andernfalls muss auf eine Realisierung verzichtet werden.

Strategische Partnerschaften ermöglichen nicht nur Kosteneinsparungen durch die wechselseitige Ressourcennutzung der Partner. Auch das Wissen (technisches, künstlerisches etc.) eines Partners fließt in die Partnerschaft ein. Strategische Partnerschaften tragen zu einer Flexibilisierung der Handlungsfelder bei, die Entscheidungsoptionen werden also erweitert.

In organisationsstruktureller Perspektive weisen strategische Partnerschaften als Verhandlungssysteme große Nähe zum Modell der heterarchischen Organisationsgestaltung auf (siehe Kap. 7.1). Eine externe Differenzierung der Organisationsgestaltung trägt dazu bei, räumliche, personelle, finanzielle, technische etc. Ressourcen aufzubauen. Durch die Flexibilisierung der Organisationsgrenzen baut sie Varietät auf. Sie erweitert die Informationsgrundlage zur Entscheidungsfindung durch eine Vergrößerung der Oberfläche der Kulturorganisation.

Geht eine Kulturorganisation wie unser Fallbeispiel, das *FestivalX*, in einer mittelgroßen Stadt mehrere solcher strategischen Partnerschaften

mit anderen Kulturorganisationen ein, so kommt ihm allein durch die massive Präsenz des Festivals an den verschiedenen Spielorten Aufmerksamkeit zu. Unter Wettbewerbsgesichtspunkten wird durch diese «Umarmungsstrategie» eine Konkurrenzsituation weitgehend unmöglich gemacht. Zudem ist es leichter, die Aufmerksamkeit von kulturpolitisch Verantwortlichen und potenziellen Geldgebern auf eine Leitidee oder ein Label zu lenken, worin sich die Bündelung der Kräfte verschiedener Häuser ausdrückt.

Strategische Netzwerke

Die externe Differenzierung der Organisation zum temporären Ausbau des Ressourcenpotenzials kann sich neben strategischen Allianzen weiter in der Ausbildung strategischer Netzwerke niederschlagen. Auch der Aufbau eines solchen Netzwerks dient der Grenzverschiebung der Organisation in die Umwelt, um durch eine Vergrößerung der Organisationsoberfläche einerseits zielgerichtet Informationen zu gewinnen und andererseits auf die Umwelt Einfluss zu nehmen. Konkret besteht ein strategisches Netzwerk im Zusammenschluss von Einzelpersonen beispielsweise in der Form eines Patronatskomitees, eines Beirates oder verschiedener «Thinktanks».

Im Patronatskomitee sollen Schlüsselpersönlichkeiten aus den für die Kulturorganisation relevanten Umsystemen in eben diesen Umsystemen Aufmerksamkeit und Vertrauen zugunsten der Kulturorganisation aufbauen. Leisten können dies zum Beispiel hochrangige Vertreter aus der Politik, der Wirtschaft, den Medien und dem Kulturbetrieb, die einerseits mit ihrem Namen für die Kulturorganisation stehen und andererseits mit ihrer Funktion als «door opener» fungieren. Die Zusammensetzung des Patronatskomitees hängt von der zukünftigen strategischen Positionierung der Kulturorganisation ab. Es muss dabei die Frage gestellt werden, welche Personen für welche Bereiche nutzbringend sind. Die jeweiligen Ziele, wie zum Beispiel der Aufbau eines «Fund Raising Boards», Kontakt zu potenziellen Sponsoren, Politikern etc., geben die Auswahl vor. Zum Aufbau des Boards schreibt Peter Drucker (1990:57f): «Your first constituency in fund development is your own board. One of the things we have learned about

managing non-profit institutions is that the old-type board, the board that simply was in sympathy with the institution, is no longer enough. You need a board that takes an active lead...».

Neben den strategischen Partnerschaften zwischen Kulturbetrieben zur Leistungserstellung und dem gezielten Aufbau eines Boards beziehungsweise eines Patronatskomitees können Partnerschaften auch zu neuen Finanzierungsmodellen wie beispielsweise «Matching Funds», oder «Public-Private-Partnerships» führen (siehe dazu ausführlich Heinrichs 1997:216ff.).

Beiräte bestehen meist aus Spezialisten und haben beispielsweise in der Frage der generellen Ausrichtung der Kulturorga-nisation beratende Funktion. Die dem Beirat angehörenden Personen sollten nicht nur aus dem Kulturbetrieb stammen, um eine möglichst interdisziplinäre Sichtweise bei der thematischen und strategischen Ausrichtung der Kulturorga-nisation zu gewährleisten.

Im Gegensatz zum Patronatskomitee und dem Beirat sind «Think-tanks» lose und aus Spezialisten zusammengestellte Netzwerke, die der Kulturorga-nisation zur Informationsgewinnung dienen. Einen «Think-tank», der eine externe Differenzierung der Kulturorga-nisation zur Wissensgewinnung möglich macht, stellt das folgende einfache Beispiel dar: Die Recherche für eine bestimmte Thematik zeitgenössischer Kunst ergab ein nur unzureichendes Ergebnis. Die im Rahmen der Recherche ausgewählten Künstlerinnen und Künstler wurden deshalb gebeten, je zwei weitere anzugeben, von denen sie glaubten, dass sie in das thematische Profil passten. Diese beiden konnten dann wiederum zwei weitere angeben und so weiter. Die Kulturorga-nisation nahm anschließend Kontakt zu den vorgeschlagenen Personen auf. So konnte nicht nur in kurzer Zeit ein weltweites Netzwerk zur Informationssammlung aufgebaut werden, sondern bei der Sammlung kamen ebenfalls verschiedene Beobachterpositionen zum Zug. Die Wissensbasis und die Beobachtungsstandpunkte der Orga-nisation wurden vervielfältigt.

Ein strategisches Netzwerk kann sich auch auf einen bestimmten Teil der Kulturorga-nisation mit anderen verknüpfen, um so miteinander Stärken aufbauen zu können. Beispiel hierfür ist das Berliner Kulturportal, das im Bereich Theatermarketing eine Vorreiterrolle einnimmt. Hier haben sich bisher 27 Bühnen zusammengeschlossen, um auf einer gemeinsamen

Plattform für Bühnenkunstinteressierte werben zu können (www.theaterportal.de).

Chancen und Gefahren flexibler Organisationsgrenzen

Kooperation ist eine wirkungsmächtige evolutionäre Strategie. Ein «evolutionärer Ratschlag» lautet daher: Sei eigennützig – und kooperiere (vgl. Trembl 2000:570). Kooperationen machen die Umwelt überschaubarer, da durch den Aufbau von Partnerschaften einerseits wechselseitige Abhängigkeiten geschaffen werden. Es entstehen hybride, symbiotische Verhältnisse zu anderen Organisationen, die die Herausforderungen des täglichen Geschäfts etwas in Grenzen halten und neue Handlungsfelder durch erweiterte Entscheidungsoptionen ermöglichen. Sie absorbieren Unsicherheit und erhöhen die Varietät der Kulturorganisation; eine Entscheidung für eine Kooperation scheint also immer richtig zu sein.

Allerdings ist beim Thema Kooperation nicht nur Euphorie angebracht: Partnerschaften machen die Organisation zwar stabiler, aber sie schaffen auch neue Bedingungen, die die Entscheidungsfreiheit der Kulturorganisation durch die eingegangene Kooperation beschneiden: «Die Bedingungen der Stabilität definieren immer auch das, was destabilisierend wirken kann» (Luhmann 2000:410). Partnerschaften sind also nicht unproblematisch. Beide Partner achten deshalb meist sehr genau darauf, dass die neuen Entscheidungsmöglichkeiten die durch die Kooperation verunmöglichten Entscheidungen überschreiten. Kooperationen sind somit nur interessant, wenn die zu erwartenden Kooperationsgewinne – und die können sehr ideell sein – die Integrations- und Kooperationskosten übersteigen.

Skalierung «Schale»

Die externe Differenzierung der Kulturorganisation kann zwischen den Extrempolen «interne» versus «externe» Orientierung beziehungsweise

«stabilisierte» versus «flexible Organisationsgrenzen» aufgespannt werden. Das *FestivalX* baut durch mannigfaltige Partnerschaften sein Ressourcenpotenzial aus und setzt vielfältige Strategien um, um die Oberfläche der Organisation zu vergrößern (Beirat, Patronat, Thinktanks etc.) und um ihr Varietätspotenzial zu steigern. Allerdings werden strategische Überlegungen hierzu kaum thematisiert. Die Ist-Position im Handlungsfeld wird daher folgendermaßen skaliert und gewichtet:

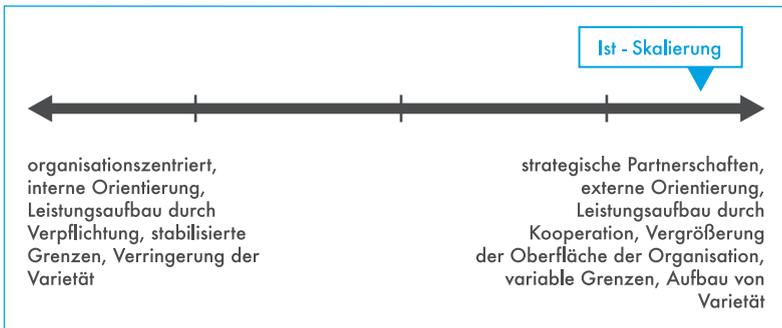


Abb. 33: Skalierung «Schale»

Grafisch lässt sich die Ist-Position des *FestivalsX* folgendermaßen darstellen. Die vorgestellte Netz-Organisation (Kap. 7.1) ist nun um die strategischen Partner sowie um die lose angekoppelten strategischen Netzwerke wie Beirat und Patronatskomitee erweitert. Die Grenzen der Kernorganisation werden durch die Partner zur Ressourcenverbreiterung situationsspezifisch flexibilisiert. Die «Oberfläche» der Organisation ist um ein Vielfaches größer geworden, ihr Aktionsradius hat sich durch strategische Partnerschaften erweitert, das Leistungspotenzial wurde durch eine Verbreiterung der Ressourcenbasis vervielfältigt, die Fähigkeit zur Informationsaufnahme ist gestiegen.

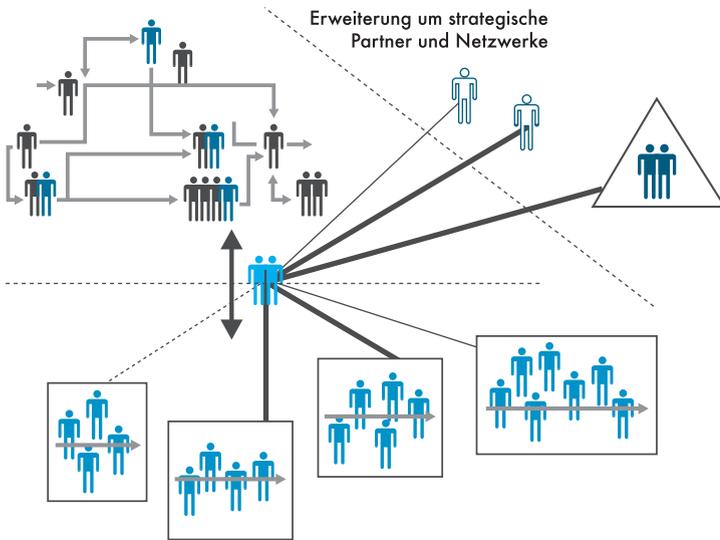


Abb. 34: Netz-Organisation mit strategischen Partnern und Netzwerken

Legende:

Selbstorganisierende Projektgruppe/Subsystem		Koppelungsgrad	
Prozess-Organisation (Buchhaltung etc.)		Produktionsprozess	
strategische Partner		Leitung	
		strategische Netzwerke	

Frühaufklärung

Im Zusammenhang mit der externen Differenzierung der Kulturorganisation soll auch auf die Frühaufklärung eingegangen werden. Im strategischen Management hat die auf Harry I. Ansoff (1990) zurückgehende Frühaufklärung große Resonanz gefunden. Durch das Wahrnehmen noch schwach-

cher Signale soll die Kulturorganisation frühzeitig auf Umweltereignisse aufmerksam werden, die zu Problemkonstellationen führen können. Eine offene Kommunikationsstruktur trägt dazu bei, schwache Signale schneller und unverfälschter zu empfangen. Dazu können organisationsinterne und -externe «Antennen» aufgebaut werden. Extern sollte die Informationssammlung in den für die Kulturorganisation relevanten Umsystemen geschehen. Dabei geht es darum, Informationen von Personen zu sammeln, die der Kulturorganisation nicht angehören, jedoch zu ihr in einer Beziehung stehen, wie zum Beispiel zu (Kultur-)Politikern, zur Presse etc. (vgl. Eckardstein/Simsa 1999:400). Aber ebenso interne Stimmen, die Störungen ankündigen, wie die «Stimmung» im Haus, die «Gerüchteküche» etc. sollen auf diese Weise frühzeitig wahrgenommen werden, um Problemkonstellationen zu umgehen oder ihnen vorbereitet entgentreten zu können.

Auch der Bereich «Beschwerdemanagement» kann zur Informationssammlung genutzt werden, vorausgesetzt, die Beschwerden werden gezielt gesammelt und seriös ausgewertet (vgl. Klein 2001:484f.). Einfache Mittel, ein in der Eingangshalle ausliegendes Gästebuch, in das anonym Anregungen und Kritik geschrieben werden können, Publikumsbefragungen und selbstverständlich auch regelmäßige Publikumsgespräche, die über verschiedene Thematiken initiiert werden können, dienen dazu, Entwicklungen frühzeitig aufzuspüren. Dabei geht es nicht darum, sich dem Publikum und anderen Anspruchsgruppen anzubiedern, sondern darum, die eigenen Entscheidungsargumente zu differenzieren, damit sich anbahnende Konflikte wie im Fall Marthaler in Zürich früher erkannt und gegebenenfalls rechtzeitig aufgegriffen werden können.

Durch Frühaufklärung soll also die Informationsfläche der Organisation vergrößert werden. Die externe Differenzierung der Kulturorganisation trägt maßgeblich zur Frühaufklärung bei, zum Beispiel durch lose angeknoppelte Netzwerke (Beiräte, «Thinktanks», «Boards» etc.).

Eine andere Form der Frühaufklärung kann auch der Ressourcenbeschaffung oder -sicherung zukommen. Die *Staatsoper Stuttgart* beispielsweise beschäftigt einen Caster für Sänger, der jährlich ca. einhundert Tage reist, um in Opernschulen, Gesangsklassen, anderen Häusern und auf Wettbewerben neue Talente zu entdecken. Ziel dabei ist es, junge verheißungsvolle Talente zu finden, deren Marktpreis noch nicht so teuer ist und sie an die

Stuttgarter Oper zu binden. Denn die Oper in Stuttgart hat im Vergleich zu anderen ebenso renommierten Häusern ein relativ kleines Budget und kann sich Star-Gagen selten leisten. Angesichts des Stuttgarter «Abonnements» zur «Oper des Jahres» zahlt sich die Investition in einen Caster zur Vergrößerung der Informationslage pekuniär wie künstlerisch aus.

7.3 Der Klebstoff

Im Handlungsfeld «Struktur» wurde die Frage der Organisationsgestaltung unter dem Aspekt der Arbeitsverteilung und der damit einhergehenden Ausdifferenzierung der Organisation diskutiert. Wird dem Problem der Komplexität mit der Ausdifferenzierung der Organisation begegnet, ergibt sich als Folgeproblem die Integration, also die Frage der Steuerbarkeit der ausdifferenzierten Teile, denn man handelt sich mit der Flexibilisierung der Organisationsgestaltung die Gefahr eines Auseinanderdriftens der entkoppelten Teile ein: Schafft man eigenverantwortliche Organisationseinheiten, so riskiert man, dass diese ihre Möglichkeiten auch nutzen (vgl. Sackmann 1999:290f.). Abteilungsegoismen, Verteilungskämpfe um Einfluss und Ressourcen, Besitzstanddenken, das Herabwürdigen anderer Projekte oder Personen sind mögliche Folgen, die sich aus den jeweiligen Eigen-Logiken bilden und die einem das Leben in Organisationen schwer machen. Man erwartet oft Einsicht, stattdessen findet man eine Eigensicht, in der einzelne Gruppen um eine maximale Ausstaffierung ihrer Auf- führung, Ausstellung etc. kämpfen. Im Handlungsfeld «Klebstoff» sollen deshalb Methoden zur Integration diskutiert werden, die diesen Verselbst- ständigigungstendenzen entgegenwirken, um eine Steuerbarkeit der Subsys- teme zu gewährleisten. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Regeln der Organisation: Die Art der Regelungen legt den Ver- haltensspielraum der einzelnen Abteilungen, Projekte oder Mitar- beiter fest.
- Die lernende Organisation: Durch eine geeignete Organisations- kultur soll ein gemeinsamer, integrationsfördernder Bezugsrahmen entstehen, der organisationale Lernprozesse unterstützt.

- Die Chemie des Teams: Auswahl und Zusammenstellung der Mitarbeiter.

Die Regeln der Organisation

In Organisationen gibt es zahlreiche «offizielle», meist schriftlich festgehaltene Regelungen, wie Stellenbeschreibungen, Organigramme, Arbeitszeitenregelungen etc. Daneben gibt es aber auch «inoffizielle», meist mündliche oder sogar nonverbale Regeln, die sich in sozialen Systemen bilden (König/Volmer 2000:185). Wie bereits ausführlich dargestellt (Kap. 2.2), tragen sie zur Ordnungsbildung und -erhaltung in sozialen Systemen bei, indem sie als Verpflichtung in Form von Erwartungen auf das Individuum wirken: «Regeln haben die Funktion, in einem sozialen System Orientierung und Verhaltenssicherheit zu erzeugen» (ebd.:182). Offizielle Regeln sind «gemacht» (konstruiert), inoffizielle Regeln sind durch Selbstorganisation «entstanden».

«Offizielle» Regelungen werden erlassen, um Handlungsmöglichkeiten auszuschließen. Sie engen die Varietät eines Systems auf bestimmte Verhaltensfelder ein. Die breitflächige Durchorganisation über Regelungen und Routineprogrammierungen soll jeden möglichen Einzelfall in der Organisation durch ein detailliertes, festgelegtes Regelwerk erfassbar und steuerbar machen. Wie schon die fremdorganisierte Strukturierung wird auch der Regelkatalog von Spezialisten entworfen und in der Organisation von oben, mittels der Hierarchie, durchgesetzt (Bleicher 1999:412). Man gibt also ganz genaue, oft schriftliche Anweisungen, was wie zu machen ist.

Solche Detailregelungen stoßen jedoch schnell an ihre Grenzen. Sie können nur in standardisierten und vorhersehbaren Prozessen Anwendung finden (Malik 1996:45). Diese Einsicht ist nicht neu und mündet in die Erkenntnis, dass Dienst nach Vorschrift eine Streikform ist. Günther Ortmannt betont deshalb, dass erst «die situationsgerechte (Um-) Interpretation von Regeln» der Organisation die erforderliche Varietät verleiht, um auf Komplexität zu reagieren. «Regeln funktionieren nicht einfach über ihre Einhaltung, sondern über ihre Einhaltung *und Verletzung*» (ebd. 1999:188).

Wieweit die offiziellen Regeln jedoch verletzt werden dürfen, wird durch die inoffiziellen Regeln als Teil der Organisationskultur bestimmt. Sie gibt gewissermaßen die Spannbreite des Regelverstößes vor. Die Herausbildung *«inoffizieller Regeln»* in Organisationen beruht auf Selbstorganisationsprozessen (Kap. 2), soziale Systeme entstehen erst durch diese selbstorganisierte Ordnungsbildung. Die Dynamik der Selbstorganisationsprozesse und damit die spontane Entstehung von Ordnung, wie sie allen komplexen Systemen eigen ist, findet in der Organisationstheorie immer mehr Beachtung (Ulrich 2001a; Malik 1996; Probst 1987; Brunner/Tschacher 1991 u.v.a.). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Interesse dieser Diskussion bei folgender Frage liegt: Wenn angesichts komplexer Aufgabenstellungen Detailregelungen eher hindernd als ermöglichend sind, wie kann dann in Organisationen Ordnung entstehen, die zweckgerichtetes Handeln fördert? Können die Selbstorganisationsprozesse in Gruppen genutzt werden, um Arbeit sinnvoller zu organisieren?

Rahmen und Ziel

Will man die Selbstorganisation zur Ordnungsbildung in Kulturorganisationen nutzen, muss einerseits Selbstorganisation gefördert werden, andererseits muss, um den Selbstorganisationsprozess zu kanalisieren, auf die Regeln über die Regelbildung Einfluss genommen werden. Die Entwicklung von Selbstorganisationsprozessen kann durch das Schaffen von Freiräumen (durch Entkoppeln) initiiert werden. Statt Beziehungen im Detail zu determinieren, erscheint es sinnvoll, einen Kontext zu schaffen, der einem System erlaubt, seine eigene Gestaltung zu finden. Dies bedeutet, Detailregelungen werden durch Rahmenregelungen ersetzt, um Handlungsspielräume zu eröffnen und so die Varietät zu erhöhen.

Für die Organisation bedeutet die Förderung von Selbstorganisation eine Dezentralisierung des Entscheidungsprozesses (Schmitz 1993a:57f.). Innerhalb klarer Rahmenregelungen, welche die Vielfalt möglichen Verhaltens auf das erwünschte reduzieren und die Orientierung von Detailzielen auf Rahmenziele umlenken, kann die operative Steuerung dem zu Steuernden übertragen werden: «... es geht also nicht um das Aufzwingen von Ordnungen, sondern um das Zulassen von sich selbst erzeugenden Ord-

nungen. Sie entlasten die Führung von der Verantwortung für Prozesse, die nicht gesteuert werden können, und überlassen den Mitarbeitern die Möglichkeit *und die* Verantwortung, Probleme über Selbstorganisationsprozesse zu lösen. Je flacher eine Hierarchie, um so mehr werden Autonomie und Selbstorganisationsprozesse notwendig» (Fischer 1993:44).

Soll die Autonomie und Integrität der Subsysteme gewährleistet sein und damit die selbstorganisierende Ordnungsbildung genutzt werden, muss die operative Steuerung in den (Sub-)Systemen verbleiben. Steuerung ist dann nur von außen über eine kontextuelle Steuerung möglich, die nicht in die interne Operationsweise eingreift, sondern die Bedingungen vorgibt, an denen sich die Subsysteme orientieren können (Willke 2001:195).

Zum Thema *Regelungsgrad und die Selbstorganisation* kann gesagt werden: Keine Regelungen führen zu einem Systemzerfall, da keine Koppelungen zwischen den Subsystemen oder Elementen (beispielsweise Projekten oder Individuen) mehr bestehen. Eine Überregelung führt zu einer extremen Einschränkung der Varietät und damit zu einem Unvermögen der Bearbeitung komplexer Probleme. Rahmenregelung und Rahmenzielvereinbarungen können Selbstorganisation optimal fördern. Dies erreicht man durch ein «Minimum an Regeln und nicht ein Maximum an Regelungen» (Probst 1987:141).

Doppler/Lauterburg (1994:83f.) schlagen zudem einen einfachen aber bemerkenswerten Kunstgriff vor, der der Verfestigung durch sich immer weiter auswachsende Regeln entgegenwirken soll: nämlich nichts mehr auf Dauer festzulegen. Bei der Verabschiedung von organisatorischen Regelungen tritt demzufolge auch automatisch deren Ungültigkeit ab einem bestimmten Zeitpunkt ein, außer die Regelung hält einer neuen Prüfung stand.

Das Aushandeln von *Rahmenzielen* soll die dezentrale Problemlösungskapazität mobilisieren und eine tragfähige Selbstbindung über Partizipation herstellen (Sackmann 1999:296). Diese Zielsetzung orientiert sich an den Strategien und Zielen der Kulturorganisation, um dem individuellen Handeln der Mitglieder eine einheitliche Richtung zu geben (Probst 1993:501). «Führung durch Zielsetzung kann in einem richtig angewendeten Sinne also durchaus die Selbstorganisation in einem System nutzen und fördern» (Gomez/Probst 1999:229). Auf operativer Ebene steht dafür die

Methode des «Management by Objectives» oder Management durch Zielvereinbarung. Die operative Kontrolle verlagert sich in die Teilbereiche und fördert damit deren Selbstorganisation, da ihre Autonomie gestärkt wird. Gleichzeitig muss die Integrationsarbeit nicht mehr ausschließlich von der Leitung erbracht werden, sondern nun auch von den Teilen im Hinblick auf das Ganze (Willke 2000:106). Nach Ewald Brunner und Wolfgang Tschacher (1991:66f.) erhöht solch eine indirekte Kontextsteuerung sozialer Systeme auch die Wahrscheinlichkeit der Wirksamkeit. Denn anstatt zu versuchen, das Verhalten direkt zu beeinflussen oder den «Widerstand» zu brechen, kann ein indirektes Vorgehen über die Beeinflussung der Selbstorganisationsprozesse die geeignete Methode zur Integration sein.

Wenn Selbstorganisation ermöglicht wird, müssen gleichzeitig die neu zugelassenen Prozesse initiiert und in bestimmte Bahnen gelenkt werden. Damit wird im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität der Offenheit der Entwicklung (Rahmenregelung, Selbstorganisation) eine Geschlossenheit in der Zielrichtung und in den Anforderungen entgegengestellt. Selbstorganisationsprozesse werden initiiert, um der Organisation eine hohe Varietät zur Problemlösung zu verschaffen. Die operative Steuerung wird durch eine kontextuelle ersetzt, indem die relevanten Parameter verstellt werden (Schaffung von Autonomie, Rahmenregelungen, Anreize etc.). Um das System aus dem Gleichgewicht zu bringen, soll eine Selbststeuerung im System auf das vorgegebene Ziel angestoßen werden (ebd.:67). In der «*Balancierung* von Offenheit, Unterstützung und Druck» sieht Christof Schmitz denn auch die gelingende Steuerung von Systemen (ebd. 1993b:133).

Die lernende Organisation

In der Literatur zur Organisationskultur besteht meist ein Gestaltungsanspruch. Durch die Prägung der «Corporate Culture» (und auch der «Corporate Identity») soll ein geeignetes Organisationsklima geschaffen werden, das zum Erreichen der organisatorischen Ziele beiträgt. Diesem vereinfachenden Glauben – vertreten insbesondere in der populären Managementliteratur – an die «Machbarkeit» einer Organisationskultur wird hier nicht gefolgt. Die Organisationskultur vermittelt «Sinn». Sinn kann

nicht durch ein «Management Turnaround» eingeführt werden. Peter Ulrich (1993:436f) beschreibt das Vorhaben eines direkten Zugriffs auf die Organisationskultur denn auch «... aus funktionaler Sicht als naiv, aus ethischer Sicht als zynisch ...».

Trotzdem besteht aber die Möglichkeit, die Organisationskultur zu beeinflussen und zwar durch Lernen. Lernen bedeutet den Einbau neuer Informationen in das Themengedächtnis, wodurch sich der Fixpunkt Selbstreferenz, der die Wirklichkeitskonstruktion prägt, langsam verschiebt und damit auch das Handeln verändert (Bode 2002:186). Dieser Prozess des systemischen Lernens wird auf der Ebene der Organisation *organisationales Lernen* genannt. Peter Ulrich folgert daraus, dass eine Organisationskultur zwar nicht unmittelbar machbar, aber *lernbar* und damit grundsätzlich veränderbar ist. «Kultur kann sich entwickeln. Ein Mittelweg besteht somit darin, unternehmenskulturelle Lernprozesse gezielt in Gang zu bringen ...» (Ulrich 1993:436f).

Die Idee der «lernfähigen Organisation» scheint die Diskussion der «Organisationskultur» langsam abzulösen (Antal 1999). Unter organisationalem Lernen versteht Rolf Wunderer (1995:30f) die Prozesse einer Institution, um «... die organisationale Wert- und Wissensbasis zu verändern, sodass neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten erzeugt werden.» Die Vorstellung eines organisationalen Lernens besteht in der Übertragung des ursprünglich auf Individuen bezogenen Lernbegriffs auf soziale Systeme (König/Volmer 2000:230).

Wie soll man sich ein solches Lernen vorstellen? Organisationales Lernen bedeutet, dass Organisationen zwar unabhängig von ihren Mitgliedern, aber durch ihre Mitglieder Wissen und Fähigkeiten speichern können (König/Volmer 2000:230). In der Organisation entstehen «von selbst» Mechanismen (Schemata der Wirklichkeitsinterpretation, Verhaltens- und Sprachmuster etc.), die Lernprozesse steuern. Dadurch kann die Organisation als System eigenständig Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten lernen, zwar nicht unabhängig von, aber nur lose gekoppelt an ihre Mitglieder (Willke 2001:320). Organisationales Lernen ist die Veränderung des Wissensbestandes eines Systems, also der spezifischen Differenzen, mit denen ein System durch selbst etablierte Regeln operiert. Diese Regeln und Muster geben Erwartungen vor, innerhalb derer entschieden wird. Je

stärker bestimmte Sichtweisen und Regeln in einer Organisation ausgeprägt sind, desto schwieriger ist es, Neues zu lernen und daraus Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln (Osterhold 2000:127). Im Jargon heißt das Betriebsblindheit, man hat in den Jahren eine fertige Meinung entwickelt über das, was hier zu machen ist und wie es zu machen ist.

Die Beeinflussung des organisationalen Lernens zielt deshalb nicht direkt auf individuelles Lernen wie Mitarbeiterschulung etc., sondern auf den *Referenzrahmen*, innerhalb dessen Lernprozesse ablaufen: Es muss das geltende Regelsystem, innerhalb dessen gelernt wird, verändert werden. Christof Schmitz sieht in der Aufgabe des Managements deshalb wesentlich die Förderung von Lernprozessen durch die Veränderung der «... Vorstellungen, Ideen, Bilder und Denkweisen, also durch eine Veränderung der kollektiv verfügbaren *mentalen Modelle*» (ebd. 1993:131).

Will man als Kulturmanager gestaltend wirken, muss es darum gehen, als Moderator von Lernprozessen die Entwicklungsfähigkeit der Kulturorganisation zu fördern. Durch die Erweiterung des Fixpunktes Selbstreferenz wird Selbstreflexionsfähigkeit ermöglicht.

Nochmals zurück zum Beispiel des Theaters (Kap. 2.2): Wie sich beim Nachfragen zeigte, ist sich das Kassenpersonal des Theaters seiner kundenunfreundlichen, eingeschliffenen Verhaltensweisen durchaus bewusst. Der nächste Schritt wäre also, die angestoßene Selbstreflexion zu nutzen, um Lernprozesse einzuleiten, die das Verhalten und die Abläufe an der Theaterkasse tatsächlich verändern. Der Kulturmanager als «Systemcoach» sollte den Prozess der Selbstreflexion anstoßen und ihn begleiten, bis nicht nur die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung vorhanden ist, sondern die daraus entstehenden Veränderungsvorhaben auch in der täglichen Arbeit umgesetzt werden. Durch Moderation und spezifische Irritation kann versucht werden, gewohnte Gleichgewichte zu stören, damit neue Beobachtungen angestellt werden.

Die andern und wir

Das Schaffen von Freiräumen und das Zulassen von Selbstorganisationsprozessen bedeutet, «Eigen-Sinnigkeit» sowie eine sich selbst erzeugende Ordnung zuzulassen und damit auch die Entwicklung eigener systemin-

terner Prozessabläufe. Im Rahmen dieser entstehenden «Eigen-Sinnigkeit» entwickelt sich eine systemspezifische Sichtweise. Bei einer operativen Selbststeuerung der differenzierten Teile treibt sie ihre Eigendynamik zu einer maximalen Nutzung ihrer Ressourcen. Darin besteht das Dilemma bei der Steuerung komplexer Systeme: nicht operativ eingreifen und doch Steuerbarkeit gewährleisten.

Die Methode, Integration durch den Aufbau von *Reflexionsfähigkeit* zu bewirken, versucht dieses Dilemma zu lösen. Sie weckt bei den einzelnen Teilen die Einsicht, dass die Kosten der Integration, also der Selbstbeschränkung zum Wohle des Gesamtsystems, die eigenen Chancen langfristig erhöhen. Denn nur mit dieser Aussicht sind die Kosten der Integration zu rechtfertigen. Der Aufbau von Reflexionsfähigkeit bedeutet, die Subsysteme mit ihrer Eigen-Logik zu konfrontieren. Das heißt, ihre Eigen-Logik in den Kontext der anderen Subsysteme (Akteure, Gruppen etc.) und des Ganzen zu stellen, um so ihr Interesse an einem «kombinatorischen Gewinn» zu wecken (Willke 2001:138). Damit diese Beschränkung vom Subsystem im Rahmen der operativen Kontrolle selbst auferlegt wird, müssen die einzelnen Mitglieder davon ausgehen können, dass auch die anderen zu dieser Selbstbeschränkung in ihrem Verhalten bereit sind. Voraussetzungen dafür sind Vertrauen, effektive, direkte Kommunikation und schnelles Feedback. Zusätzlich notwendig ist das tägliche Vorleben einer integrierenden Organisationskultur im eigenen Führungsstil. Franz-Xaver Ohnesorg misst dem Führungsstil und dessen Kontinuität innerhalb des Theater- oder Opernbetriebs besondere Bedeutung bei. Er sieht die Leitungsposition solcher Häuser deshalb bei «metierkundigen Manager-Intendanten», da sie die Sinnstiftung durch Kontinuität effizienter wahrnehmen können «als ein weltweit gefragter Starregisseur bzw. Stardirigent» (ebd. 1993:2473), der durch seine Inszenierungsaufgaben am eigenen Haus oder durch Gastinszenierungen an fremden Häusern und der damit verbundenen Abwesenheit die Organisationskultur nur wenig beeinflussen kann.

Ein eher strukturelles Konzept, um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gruppen in der Kulturorganisation zu fördern, ist, *Verbindungsklammern* zu schaffen. Dies erreicht man durch projektbezogenes Zusammenarbeiten der Organisationsmitglieder. Zum einen wechselt die

Zusammenstellung der Mitarbeitergruppe mit jedem neuen Projekt oder jeder neuen Produktion. Dies verhindert «Ethnozentrismus» und eine übertriebene Loyalität gegenüber der eigenen Abteilung, Sparte etc. (Weick 1995:35). Verstärkt wird dieser Effekt, wenn die Mitarbeiter in mindestens zwei verschiedenen Projekten gleichzeitig Aufgaben übernehmen, man also eine «vermaschte» Organisationsgliederung schafft. Hierzu jedoch ist eine Auflösung der bestehenden hierarchischen Strukturen in Richtung einer Projekt-Organisation oder Netz-Organisation notwendig.

Die Chemie des Teams

Da Kulturbetriebe geistige beziehungsweise künstlerische Leistungen erbringen, ist die Mitarbeiterauswahl, wie Franz-Xaver Ohnesorg (1993:2473) hervorhebt, eine der zentralen «Beschaffungsentscheidungen im Kulturbetrieb». Auch Gerard Mortier, der langjährige Leiter der *Salzburger Festspiele* und designierte Chef der Pariser *Opera Bastille*, sieht den Kulturmanager als Katalysator, der Reaktionen auslöst. «Seine Hauptaufgabe besteht darin, die richtigen Leute zusammenzubringen, den richtigen Regisseur mit dem richtigen Dirigenten. Kombinationen, aus denen sich Spannungen und Spannendes ergibt» (Mortier zitiert nach Klein 2004a:5). Aber nicht nur dem künstlerischen, sondern auch dem kulturmanagerialen Personal muss ein besonderes Augenmerk zukommen. Fritz B. Simon hebt die Personalpolitik, die Auswahl und die Zusammenstellung des Personals als wesentliches Führungsinstrument hervor und spricht bildlich von der Fähigkeit der «Kupplerin»: «Sie oder er hat nicht nur auf individuelle Qualitäten zu achten, sondern vor allem auf das Zusammenpassen der Mitarbeiter. Sie müssen ähnlich genug sein, um sich miteinander verständigen zu können, und sie müssen unterschiedlich genug sein, um sich in der Kooperation gegenseitig aufzureizen und schließlich befruchten zu können» (ebd. 1997:124f.).

Dieses Vorgehen entspricht der momentanen Vorstellung über die Steuerung komplexer sozialer Systeme, in denen direktes Eingreifen nur sehr bedingt möglich ist. Die Leitung greift nicht mehr operativ oder lenkend ein, sondern hat eher einen strategisch gestaltenden, moderierenden

Charakter. Statt der strikten Kontrolle und dem Versuch einer Planung durch Detailanordnung muss, so Sonja Sackmann, die Fähigkeit zur Systemgestaltung, der Visionsbildung und der Moderation von Systemprozessen vorherrschen. An der Stelle eines durchsetzungsstarken Entscheiders steht der «Systemdesigner» (ebd. 1999:149).

Selbstorganisation als Methode fördert das Potenzial der Organisationsmitglieder, anstatt sie in vorbestimmten Rollenverhältnissen zu formatieren. Selbstorganisation sollte aber nicht mit politischen Ideen wie beispielsweise der der Basisdemokratie verwechselt werden. Sie ist ein mannigfaltiges, in den Natur- und Sozialwissenschaften nachgewiesenes Prinzip, das die Entstehung von Ordnung erklärt. Sie eignet sich daher als weiteres Steuerungsprinzip neben der bisher bekannten Hierarchie. Das Zulassen von Selbstorganisation bedeutet daher auch nicht, vollständig die Kontrolle aufzugeben. Auch in Kulturorganisationen, die Selbstorganisationsprozesse nutzen wollen, muss die Leitung oder Direktion das letzte Wort haben. Jemand muss ein Organisationsmitglied oder eine Projektgruppe, die aus dem Ruder läuft, wieder in das System integrieren und im Ernstfall auch über dessen weitere Mitgliedschaft bestimmen können – falls es sein muss mit Macht. Das sollte die Notbremse sein, aber sie muss vorhanden sein und wenn sie auch nur dazu da ist, dass die Mitglieder darum wissen, dass es sie gibt.

Skalierung «Klebstoff»

Eine auf zentrale Entscheidungen abhebende Organisationsgestaltung begegnet dem Problem der organisatorischen Zentrifugalkraft mit Hierarchie, welche die Strukturbildung und deren Verknüpfung durch die Weisungs- und Verantwortungskette sicherstellt. Solch eine Organisationsgestaltung weist eher einen «mechanischen Regelungscharakter» auf, der eine dauerhafte Einzelregelung aller denkbaren Fälle anstrebt (Bleicher 1999:411). Im Gegensatz dazu kann Integration bei einer dezentralen Organisationsgestaltung durch *zweckbezogene Rahmenregelungen* erreicht werden. Das Handlungsfeld «Klebstoff» soll deshalb an den beiden Extrempolen «*Integration durch hierarchisch geprägte Einzelregelung*» und «*Integration durch Rahmenregelung*» aufgespannt sein.

Die Art der organisatorischen Integration einer Kulturorganisation sollte sich nach der Art der internen und externen Differenzierung richten. Hat eine Kulturorganisation mit vielen Eigen- und Koproduktionen zu tun, erscheint eine an Rahmenzielen orientierte Organisationsgestaltung als eine geeignete Methode, um die einzelnen Projekte steuerbar zu machen, ohne in die Autonomie der ablaufenden Prozesse eingreifen zu müssen.

Die vielfältigen Projekte des *FestivalX* werden zum großen Teil durch Kooperationen ermöglicht und zeichnen sich durch Selbstorganisation aus. Innerhalb gemeinsam vereinbarter Zielsetzungen und Rahmenbedingungen werden die verschiedenen Produktionen realisiert. Die Kooperationen erfordern einen Steuerungsmechanismus, der auf die jeweiligen Eigenheiten der Institutionen wie auf die der lancierten künstlerischen Projekte eingeht. Diese dezentrale, heterarchische Ausrichtung der Organisationsfigur wird durch eine Elastizität zusammengehalten, die sich durch Rahmenzielvereinbarungen auszeichnet. So können die vielfältigen äußerst heterogenen Projekte weiterhin in das organisatorische Gesamtgeschehen integrierbar gemacht werden, ohne operativ steuernd eingreifen zu müssen. Diese Selbststeuerung entlastet zudem die Festivalleitung. Allerdings werden Fragen der Integration nur dann diskutiert, wenn ein Integrationsproblem entstanden ist, also eines der Projekte aus dem Ruder läuft und man sich um eine Re-Integration bemühen muss, um weiterem Schaden vorzubeugen. Aus diesem Grund soll das *FestivalX* im Handlungsfeld «Klebstoff» folgendermaßen skaliert und gewichtet werden:



Abb. 35: Skalierung «Klebstoff»

Die Ausführungen im Handlungsfeld «Klebstoff» mögen auf den ersten Blick nicht eng mit kulturmanagerialen Themen zusammenhängen. Die

Fähigkeit der Leitung einer Kulturorganisation zur Integration und ein hoher diesbezüglicher Wissensstand tragen jedoch maßgeblich zur Steuerung und damit zum Erfolg der Kulturorganisation bei. Auf den Punkt gebracht lässt sich sagen, Integrationswissen ist Führungswissen.

7.4 Selbst-Regelung

Das Controlling entstand Anfang der 1920er Jahre in den USA und verbreitete sich seit den 1970er Jahren im deutschsprachigen Raum, ohne dass man anfangs genau wusste, was darunter zu verstehen sei (Preyer/Schissler 1996:119). Controlling wird heute als eine Steuerungsaufgabe verstanden, bei der es um die Steuerung des arbeitsteiligen Managementprozesses geht (Scherer 2002:8). Controlling soll ein eigenständiges Steuerungsinstrument im managerialen Handeln sein, das Informationen sammelt, sie zusammenfasst und der Geschäftsführung für Entscheidungen zur Verfügung stellt. Im laufenden Betrieb soll sichergestellt werden, dass die Planungen zur Erreichung der Ziele tatsächlich eingehalten werden. Das Controlling überprüft dazu, inwieweit die ehemaligen Entscheidungsgrundlagen noch stimmen oder ob sie sich geändert haben, inwieweit von der bestehenden Planung abgewichen wird und was zur «Kurskorrektur» getan werden könnte. Controlling dient also einer ständigen «Kurskorrektur», dabei wird der gefasste Plan zur Zielerreichung wie auch seine Umsetzung bei Bedarf angepasst. Der Controller entscheidet nicht selbst, sondern entwickelt für die Geschäftsführung Einschätzungen beziehungsweise Entscheidungsalternativen. Der Controller versteht sich selbst als «Lotse», der dem «Kapitän» zur Seite steht.

Die Grundlage des Controllings ist die *Kosten-/Leistungsrechnung*, die alle Kosten nach Kostenarten, Kostenträger und Kostenstellen sowie die Erlöse erfasst. Aus der Kosten-/Leistungsrechnung werden Kennzahlen gebildet, die der Geschäftsführung entscheidungsrelevante Informationen in die Hand geben und auch prognostisch zu sogenannten Wenn-Dann-Beziehungen (was geschieht, wenn sich bestimmte Faktoren ändern?) Auskunft geben sollen (Heinrichs/Klein 2001:58). Die Idee des Controllings

hat also weniger mit Kontrolle als vielmehr mit Regelung und Steuerung zu tun.

In der Betriebswirtschaftslehre unterscheidet man zwischen dem strategischen und dem operativen Controlling. Das *strategische Controlling* ist eine Einrichtung der Informationsbeschaffung und -verarbeitung. Die Ergebnisse des Controllings unterstützen die strategischen Entscheidungen der Geschäftsführung. Der strategische Controller versteht sich also als beratende Stabsstelle: «Hauptaufgaben des strategischen Controlling sind es deshalb, die Handlungspläne (Strategien) zur Steuerung der Anpassung an eine sich verändernde Umwelt zu überprüfen und zu erstellen» (Preyer/Schissler 1996:121). Im Mittelpunkt des Controllings steht das Kosten-/Leistungsverhältnis, also die Frage, wie viel die Bereitstellung einer bestimmten Leistung eines bestimmten Produkts beziehungsweise seine Herstellung kostet und wie sich die Absatzchancen für das Produkt verändern. Im Sinne der angestrebten Gewinnmaximierung wird dann die Produktpalette nach Marktchancen zum Beispiel mit der Portfolio-Analyse, Konkurrenzanalyse, Trendanalyse, Szenarioanalyse etc. (siehe Heinrichs/Klein 2001) und eben dem Kosten-/Leistungsverhältnis ausgerichtet. Das strategische Controlling versucht also, eine Marktanpassung durch Vorsteuerung zu erreichen.

Das *operative Controlling* stützt sich hauptsächlich auf die Leistungsrechnung und die Budgetierung. Dieses Verfahren ist im Rechnungswesen angesiedelt, also keine Stabsstelle. Es vergleicht im laufenden Betrieb vor allem die Ausgaben/Einnahmen und schlägt der Leitung bei Abweichungen von der Planvorgabe oder deren Soll-Kennzahlen steuernde Eingriffe vor (Preyer/Schissler 1996:122).

Das hier sehr verkürzt vorgestellte betriebswirtschaftliche Controlling kann im systemtheoretischen Kontext als «Fremdregelung» verstanden werden.²⁹ So herrscht denn auch in der Controllingliteratur die Vorstellung von einer Organisation im Sinne eines «Räderwerks» vor, das von fremder Hand immer wieder optimal eingestellt wer-

29] Man spricht von «Reglern» (zum Beispiel der Geschäftsführung), «Regelobjekt» (zum Beispiel Maschinen, Material, Produkte, Mitarbeiter) und «Stellgrößen»: «Mit Hilfe von »Stellgrößen« wirkt der Regler auf das Regelobjekt ein, um die »Ist-Größen« (tatsächlich erreichte Werte) den »Soll-Größen« (Ziele) anzunähern. Die Kontrolle erfolgt durch Messen der Ist-Größen und durch Vergleich dieser Größen mit den Soll-Größen. Der Soll-Ist-Vergleich und die anschließende Abweichungsanalyse versucht, die Ursachen für die Abweichungen zwischen Zielen und tatsächlicher Zielerreichung aufzudecken. Daraus resultieren möglicherweise Korrekturinformationen ...» (Stroebe 1996:18). Solch ein Denken folgt der Vorstellung der Kybernetik I (siehe S. xxx).

den muss, um zielgerichtet zu funktionieren (Schneidewind 2004:62). Diese Vorstellung einer mechanischen Fremdregelung ist unübersehbar durch die ingenieurwissenschaftliche Managementliteratur geprägt. Menschliche Faktoren werden weitgehend außer Acht gelassen und der Handlungsgegenstand auf rein zahlenmäßige und damit über Kennzahlen auf vergleichbare Größen reduziert.

Controlling als Regelung

Seit etwas mehr als einem Jahrzehnt wird versucht, das betriebswirtschaftliche Instrument Controlling in das Kulturmanagement zu übertragen und dort anzuwenden. Unter dem Titel «Controlling im Kulturbetrieb: eine Zwischenbilanz» schreibt Petra Schneidewind (2004:59): «Möchte man aber gerade in den Kulturbetrieben Bilanz ziehen, fällt diese nicht gerade zur Zufriedenheit aus. Die Umsetzung ist noch weitgehend unzureichend, von einer flächendeckenden Verbreitung kann keine Rede sein. Dort, wo Controlling eingeführt wurde, funktioniert es nicht so, wie dies wünschenswert wäre.» Controlling ist in vielen Kulturbetrieben ein Reizwort, das mit Kontrollierung und Eingriff in die künstlerische Produktion und einer Ökonomisierung der Kulturorganisation in Verbindung gebracht wird. Insbesondere die finanzwirtschaftliche Ausrichtung des Controllings und die aus dem Rechnungswesen gewonnenen Kennzahlen zur Führung eines Betriebs eignen sich für strategische Entscheidungen in Kulturorganisationen nur wenig: denn das strategische Controlling setzt das Gewinnkriterium und eine Messbarkeit der Einflussgrößen voraus. Das traditionelle Controlling geht ausschließlich auf quantifizierbare Größen ein, es kann somit die wesentlichen Faktoren kulturmanagerialen Handelns nicht fassen – künstlerische, soziologische etc. Kriterien bleiben außen vor. Dazu kommen weitere Gründe, die die Wirksamkeit des strategischen Controllings in Kulturorganisationen negativ beeinträchtigen: Die hauptsächlich aus dem Rechnungswesen gewonnenen Kennzahlen sind stets vergangenheitsorientiert, sie sind selbst im operativen Controlling immer zeitverzögert (Schneidewind 2004:69). Auch dem Gedanken, durch einen

Controller fremdgesteuert zu werden, wird von Mitgliedern von Kulturorganisationen mit Skepsis begegnet. Weder ein Dramaturg, ein Kurator, noch der technische Leiter will sich von einem Controller «reinreden lassen». Oftmals bestehen daher gegenüber der Einführung von Controlling starke Abwehrreaktionen (ebd.:67), denn sobald es um qualitative Fragen geht, stößt ein strategisches Controlling an seine Grenzen. Zudem steht die organisationale Sinnprägung von Kulturorganisation solch einem hierarchischen Führungs- und Steuerungsverständnis (Controller als Lotse) entgegen (siehe Kap. 2.2).

Controlling findet jedoch seinen Einsatz, wenn es um Kostentransparenz, also um eine verursachungsgerechte Aufteilung von Kosten und Leistungen auf Kostenstellen und Kostenträger in Kulturorganisationen geht. Ein operatives Controlling kann hilfreich sein, wenn es um den wirtschaftlichen Umgang mit eingesetzten Ressourcen geht, wie auch bei der operativen Steuerung in laufenden Projekten. Vorausgesetzt, es liefert für die einzelnen Entscheider, Projektleiter etc. aktuelle Kennzahlen oder zusammengefasstes Zahlenmaterial, das für monetär basierte Entscheidungen Hilfe ist.

Die **Balanced Scorecard**

Richtet sich die Kulturorganisation primär an einem künstlerischen Ziel und nicht nach finanzwirtschaftlichen Kriterien aus, dann sollte das Controlling einem erweiterten Verständnis folgen. Momentan werden zur Modifikation des Controllings zwei Ansätze verfolgt: Der erste besteht darin, die Idee der hierarchischen Fremdregelung aufrecht zu erhalten, aber die rein finanziellen Maßgrößen des strategischen Controllings um nichtfinanzielle Maßgrößen zu ergänzen. Seit den 1990er Jahren firmiert dieser Ansatz von Robert S. Kaplan unter dem Namen *Balanced Scorecard* in der Betriebswirtschaftslehre. Der zweite Ansatz beruht auf systemtheoretischem Denken. Kurz gesagt besteht er darin, anstatt der Idee der *Fremdregelung* zu folgen, Controlling zu einer besseren *Selbstregelung* zu nutzen: Controlling als Instrument zur Selbststeuerung. Beide Ansätze sollen kurz vorgestellt werden:

Die *Balanced Scorecard* soll dem Management ein umfassendes Instrumentarium bieten, um die Unternehmensvision und -strategie in ein ge-

schlossenes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen. Ziel der BSC ist die Umsetzung der Vision in eine Strategie und diese in operative Messgrößen und zielgerichtete Aktionen (Fischer 2000:379). Also auch hier wird Messbarkeit vorausgesetzt, allerdings werden die finanziellen Aspekte einer Organisation um weiche Aspekte (wie z.B. «Lernen und Entwicklung») ergänzt, mit dem Wissen darum, dass erst sie den Erfolg der Organisation ermöglichen (Scherer 2002:13). Seit kurzem findet die BSC auch Eingang ins Non-Profit-Management, wo versucht wird, auf diesem Wege finanzielle und inhaltliche Größen in die Strategieplanung mit einzubeziehen (vgl. Budäus 2002; Gmür/Brandl 2002; Scherer/Alt 2002).

In ihrem Modell der BSC schlagen Kaplan und Norton (1997:23ff.) vier Perspektiven vor, die bei der Strategiewahl bedacht sein sollen: Zum einen nennen sie die *finanzielle Perspektive*, in der monetäre strategische Ziele festgelegt werden (beispielsweise Verringern der Produktionskosten, Erhöhen der Eigenfinanzierung, Erhöhen der Drittmittel etc.). Zum anderen wird die *Kundenperspektive* aufgeführt, wo definiert wird, welche kundenspezifischen Ziele erreicht werden sollen (Ausbau bestimmter Publikumssegmente, Erhöhung des Aboverkaufs, Aufbau eines Freundesvereins, Erhöhung des Kundennutzens etc.). Die *internen Geschäftsprozesse* beleuchten den Prozess der Leistungserstellung. Hier werden Zielgrößen festgelegt und anhand von Kennzahlen messbar gemacht (Kosten-/Leistungsrechnung). Ergänzt wird die interne Perspektive durch die Perspektive *Lernen und Entwicklung*, die auf die Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials zur Erreichung der Ziele abhebt (Scherer 2002:13f.). Die vier Perspektiven sollen so aufeinander abgestimmt werden, dass sie in ihrer Wirkung ein «Erfolgsrezept» ergeben. Dabei geht man von der Zielsetzung der Kulturorganisation aus und «füllt» schrittweise die «Perspektiven», um so das Erfolgsrezept zu konkretisieren. Durch die zusammenhängende Darstellung der relevanten Faktoren des Leistungserstellungsprozesses verspricht man sich, dem Entscheider bessere «Steuerungsinformationen» geben zu können (Gmür/Brandl 2002:38).

Die BSC kann als Erweiterung des strategischen Controllings in Kulturorganisationen zur Anwendung kommen. Allerdings gilt zu bedenken, dass auch hier Messbarkeit vorausgesetzt wird. Kulturbetriebsspezifische Besonderheiten werden nicht berücksichtigt. Grundgedanke ist immer noch der strategisch planende «Lotse», der dem «Dampfer» seinen Kurs

gibt. Es herrscht also immer noch die Idee der Fremdregelung und damit die Gefahr, dass dadurch Abwehrreaktionen ausgelöst werden.

Controlling zur Selbstregelung

Der zweite Ansatz, Controlling in Kulturorganisationen einzusetzen, geht von einem anderen Steuerungsverständnis aus. Controlling wird verstanden als eine Kompetenz zur Selbstorganisation. Das Prinzip Controlling als Fremdkontrolle und Fremdorganisation soll auf das Prinzip Eigenkontrolle und Selbstorganisation umgestellt werden. Dem gehen die Annahmen voraus, dass somit Entscheidungen zum Handlungsfeld «Controlling» wirksam werden und das Wissen der Entscheider vor Ort genutzt werden kann. Der Lernprozess zur Selbstkontrolle und Selbststeuerung soll unterstützt werden, sodass der laufende, notwendige Soll-Ist-Vergleich tatsächlich angestellt und in den Entscheidungen wirksam werden kann.

Ein Beispiel zur finanziellen Selbststeuerung aus dieser Perspektive gibt die *Deutsche Nationaltheater und Staatskapelle Weimar Theaterbetriebs GmbH*. In Weimar sind aufgrund der prekären Haushaltslage der öffentlichen Hand verschiedene Umstrukturierungen notwendig geworden. Der Automatismus der Tariferhöhungen, der bei gleichbleibenden Budgets mittelfristig nur durch Personalkürzungen kompensiert werden kann, sollte durch ein neues Modell gestoppt werden. Dem Theater soll neuer Handlungsspielraum eröffnet werden, indem die Mitarbeiter an den wirtschaftlichen Erfolg des Theaters gekoppelt werden. Damit wird die Verantwortung gestärkt und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen (siehe www.nationaltheater-weimar.de). Um die durch die Budget-Deckelung entstehende Minderung der Reallöhne aufzufangen, sollen einerseits zusätzliche Mittel eingespielt, andererseits Betriebskosten gesenkt werden. Im Zuge der Veränderungen ist ein Anreizmodell entwickelt worden, das auch aus der Perspektive des Controllings ein interessantes Modell abgibt, denn es fördert die Eigenverantwortlichkeit der Organisationsmitglieder. Dies funktioniert beispielsweise folgendermaßen: In der Schreinerei des Theaters arbeiten sechs Personen. Einer von diesen verlässt altershalber

das Theater. Die Verbleibenden entscheiden nun, dass sie ihre Arbeit auch zu fünf erledigen können. Dafür erhalten alle Organisationsmitglieder anteilig die Hälfte dieser eingesparten Personalkosten. Die andere Hälfte kommt dem Nationaltheater zu. Entscheidet sich beispielsweise das Orchester, zusätzliche Vorstellungen zu geben (zur Weihnachtszeit, Gastspiel, Doppelvorstellungen etc.), werden die erzielten Einnahmen gleich aufgeteilt. Dieses Anreizmodell erhöht auf einfache Weise die Verantwortung der Mitglieder und fördert ebenfalls bisher ungeahntes kreatives Potenzial der Organisationsmitglieder zutage. Die Kulturorganisation beginnt neue Lösungen zu suchen und lernt, wie ein wirtschaftlicher Umgang mit eingesetzten Mitteln und Einnahmen realisiert werden kann. Dabei bestimmen die Mitglieder selbst, was wie zu realisieren ist, das heißt, man umgeht die üblichen Abwehrmechanismen.

Für eine verbesserte Selbststeuerung sollten Anreize eingeführt werden. Einer Kulturorganisation, die wirtschaftlich handelt und dadurch beispielsweise am Jahresende über nicht verbrauchte oder zusätzlich eingeworbene Mittel verfügt, muss gewährt werden, diese in das nächste Haushaltsjahr zu übertragen. Ansonsten werden solche Anstrengungen karikiert. Auch individuelle monetäre Belohnungen können das Innovationspotenzial und die Bereitschaft zu Veränderungen steigern. Solch ein Steuerungsmodell setzt eine Rechtsform voraus, die Handlungsspielräume eröffnet.

Controlling kann auch in einer weniger ausgeprägten Art weiter in Kulturorganisationen hilfreich sein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Controlling nicht primär als Stabsstelle, sondern als *Dienstleistung* verstanden wird, wie dies teils in den Kulturveranstaltungen des Bundes in Berlin GmbH (KBB) – dem Verbund aus den Berliner Festspielen mit Martin-Gropius-Bau, dem Haus der Kulturen der Welt und den Internationalen Filmfestspielen Berlin – der Fall ist (siehe www.kbberlin.de). Der Controller kann dann beispielsweise dem Projektleiter oder Projektteam bei der Erarbeitung des Budgets zur Seite stehen. Da eine detaillierte und präzise Vorausplanung mit allen Kosten bei Produktionen im Sinne einer Wirtschaftsplanung oft nicht möglich ist und ebenfalls einen immensen Arbeitsaufwand darstellt, erfolgt eine Grobplanung. Der Controller bringt dazu seine Erfahrungswerte und sein Know-how ein und macht den Projektleiter zum Beispiel auf mögliche zusätzliche Kosten (Ausländersteuer

etc.) aufmerksam. Während des Projekts unterstützt er den Projektleiter bei der selbstständigen Kontrolle seiner Budgetverantwortung. Dies kann mit einfachen Mitteln wie einer Exceltabelle geschehen. Er gibt also dem Projektverantwortlichen das Know-how, wie dieser sich laufend selbst über den Finanzstatus seines Projekts informieren kann, und begleitet diesen Prozess. Er trägt dadurch wesentlich zur Selbststeuerung der Projektverantwortlichen bei. Als Dienstleister ist er beispielsweise auch bei der Erstellung eines Finanzplanes zur Antragsstellung für weitere Drittmittel hilfreich und kann im Gegensatz zum haushaltsrechtlichen Laien mehr Flexibilität in der Mittelbewirtschaftung erreichen.

Wird Controlling als Dienstleistung verstanden, hilft der Controller dem Projektteam nach Abschluss des Projekts, die finanziellen Aspekte zu dokumentieren und Vergleichbarkeit (Kosten/Leistungen) herzustellen. Allerdings dokumentiert und kontrolliert die jeweilige Projektgruppe den inhaltlichen Erfolg des Projektes, sie bestimmt auch die Form der Publikation. Angestrebt wird, dass durch den Dokumentationsprozess und eine anschließende Auswertung Lernprozesse angestoßen werden. Das Eigeninteresse der Projektgruppe sollte Antrieb zu einer hohen Ergebnistransparenz geben.

Im Gegensatz zu dem klassisch hierarchischen Controllingverständnis, wo von «oben her» reguliert wird, sollen hier die vor Ort entscheidenden Verantwortlichen lernen, sich selbst innerhalb des Ganzen besser zu koordinieren und zu kontrollieren: Ein so verstandenes Controlling dient damit wesentlich der Organisationsentwicklung. Auch wird wieder der Gedanke der Rahmenzielvereinbarungen und der Selbststeuerung deutlich: Beide Parteien, die Leitung der Kulturorganisation und die jeweilige Projekt- oder Abteilungsleitung, vereinbaren die Ziele des Projekts, die Indikatoren, an denen die Zielerreichung gemessen werden soll, und die Mittel, die dem Projektteam zur Verfügung stehen. Je nachdem werden zudem inhaltliche Fragen diskutiert. Grundsätzlich wird nur die Höhe der gesamten Budgets festgelegt. Wie es auf Personal oder Sachmittel aufgeteilt wird, bleibt Angelegenheit des Empfängers (Steinberg 1992:12f.). So kann ein Freiraum für das Kunstschaffen und die beabsichtigten Selbstorganisationsprozesse geschaffen werden. Auch die üblichen strikten Verwendungsnachweise entfallen: «Das heißt, die Aufmerksamkeit wird auf den Erfolg

gelenkt, und dem Empfänger bleiben die zur Zielerreichung erforderlichen Freiheitsgrade im Sinne der Einheitlichkeit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung: Der Empfänger kann und soll selbst eruieren, welches der günstigste Weg zum Ziel ist» (ebd.:13f.).

Die Entscheidungskompetenz wird nach unten verlagert. Anstatt einer zentral eingerichteten Controlling-Stabsstelle wandert hier der Controller von Projekt zu Projekt, stößt Lernprozesse an und achtet darauf, dass die Teams selbst die finanziellen Rahmenbedingungen einhalten. Es ergibt sich dadurch eine vertikale Informationsvermaschung. Der Controller kennt die Budgets aller laufenden Projekte und kann so ohne Zeitversetzung die Geschäftsführung in der Budgetplanung unterstützen.

Durch das Modell der Selbststeuerung soll die Eigeninitiative und die Motivation gefördert werden. Die Ziele wie auch die Indikatoren zur Dokumentation der Zielerreichung werden nicht vorgegeben (wie im betriebswirtschaftlichen Controlling), sondern gemeinsam im Dialog erarbeitet. In diesem gemeinsamen Zielfindungsprozess zwischen Leitung und dem Projektteam sollen Lernprozesse angestoßen werden. Schon dieser gemeinsame Diskussionsprozess und das Wissen um die zu erarbeitenden Indikatoren werden erhebliche Auswirkungen auf die Eigeninitiative des Projektteams haben.

Ein so verstandenes Controlling verschafft den Entscheidern eine von strikten Kostennachweisen befreite finanztechnische Kompetenz vor Ort, und erlaubt Autonomie für künstlerisches Handeln. Selbstverantwortung und das kreative Potential zur Suche nach neuen Lösungen werden gefördert und eine wirtschaftliche Führung der Kulturorganisation ermöglicht. So kann es von den Akteuren als hilfreiches Instrument verstanden und im alltäglichen Betrieb angewendet werden. Controlling dient dann zur Steuerung der Kulturorganisation durch eine Selbst-Steuerung ihrer Mitglieder innerhalb eines vereinbarten Rahmens.

Skalierung «Selbst-Regelung»

Zwar werden bei den Projekten des *FestivalX* jeweils das künstlerische wie auch das finanzielle Rahmenziel vereinbart, allerdings wird kein spezielles Augenmerk auf das Thema Controlling gelegt. Es gibt dafür auch keine zu-

ständige Person. Ergebnis ist, dass gelegentlich einzelne Budgets erheblich überschritten werden und dann kurzfristige Notlösungen gefunden werden müssen, um das Gesamtbudget nicht zu überschreiten. Aus diesem Grund kann das Handlungsfeld Controlling als «nicht gesehenes» behandelt werden. Grafisch wird es daher «gestrichelt» und ohne den Skalierungspfeil dargestellt:

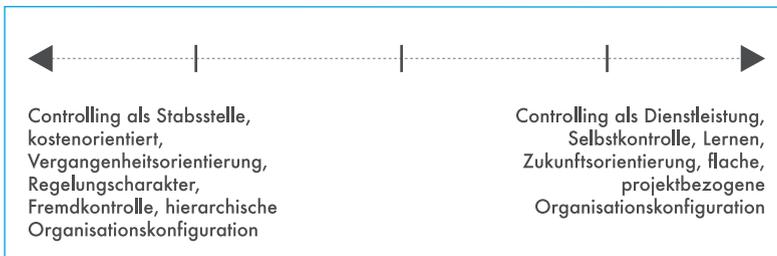


Abb. 36: Skalierung «Selbst-Regelung»

7.5 Wer mit wem und die Verteilung des Wissens

Das Handlungsfeld «Wer mit wem und die Verteilung des Wissens» macht Entscheidungen zur Kommunikationsstruktur und zum Wissensmanagement in der Kulturorganisation sichtbar.

Die Gestaltung der Informationswege – der Kommunikationsstruktur – hängt stark von der internen Differenzierung der Organisation ab. Sie bestimmt, wie der Informationsfluss und -austausch vonstatten geht, also wer mit wem ohne Zwischenstationen Informationen austauschen kann (Heinrichs 1993:135). Alle Organisationen sind nur so gut wie ihre Entscheidungen, und Entscheidungen sind umso angemessener, je besser die Informationslage ist, auf die bei der Entscheidung zurückgegriffen werden kann. Letztendlich bestimmt die Gestaltung der Informationswege zu einem großen Teil die Angemessenheit der Entscheidungen und damit über die Zukunft der Organisation. Peter Drucker hält die Gestaltung der Kommunikationsstruktur sogar für das wichtigste Managementkriterium einer nicht gewinnorientierten Organisation: «The most important *do* is to

build the organization around information and communication instead of around hierarchy. Everybody in the non-profit institution – all the way up and down – should be expected to take information responsibility. Everyone needs to learn to ask two questions: What information do I need to do *my* job – from whom, when, how? And: What information do I owe others so that they can do *their* job, in what form, and when?» (ebd. 1990:115) Auf den Nenner gebracht heißt das: Die Informationswege sollten so gestaltet sein, dass möglichst viele relevante Informationen an die Stelle gelangen können, an der entschieden wird, und das, bevor entschieden wird. Dabei muss auf organisationsexterne Information und auf organisationsinternes Wissen zurückgegriffen werden können.

Neben dem Problem der Informationsbeschaffung (welche organisationsexternen Informationen werden überhaupt benötigt, wie können sie beschafft werden?) ergibt sich das Problem der Zugänglichkeit und Abrufbarkeit des organisationsinternen Wissens. Wie und wo ist das Wissen gespeichert? Wie kann es aktiviert werden und an den Punkt transportiert werden, wo die Entscheidung fällt? Diese Problematik ist durch verschiedene Faktoren geprägt: Strukturelle Barrieren blockieren den Wissenstransfer, wenn die Infrastruktur nicht geeignet ist, relevantes Wissen zu speichern oder wieder abrufbar zu machen. Weiter wird Wissen organisationsintern durch Hierarchie, Spezialisierung und Zentralisierung gefiltert, deformiert und abgeblockt. Dazu kommen «individuelle» (die «kognitiven Fähigkeiten der beteiligten Individuen») und «politische» Barrieren, Aspekte wie Macht, Prestige und Einfluss (Gomez/Probst 1999:278). So halten Gruppen oder einzelne Organisationsmitglieder sowohl bewusst als auch unbewusst Informationen zurück oder «färben» deren Gehalt in einer bestimmten Weise, wenn dies der Verfolgung ihrer eigenen Interessen dient (vgl. March 1990a:7). Wie in den Kapiteln zur Organisationskultur beschrieben, führt nicht zuletzt eine starke Traditions- oder Innenorientierung zu «Erfahrungen», Routine, fehlendem Problembewusstsein und gar Ignoranz. Diese systeminternen und «kulturellen» Barrieren behindern den Informationsaustausch und sind Lernhindernisse. Da auf den kulturellen Aspekt ausführlich eingegangen wurde und individuell kognitive Möglichkeiten nur schwer beeinflussbar sind, soll hier auf die strukturelle Komponente der Informationswege und des Wissensmanagements eingegangen werden.

Formen der Kommunikationsstruktur

Die klassischen Grundformen der Kommunikationsstruktur sind: Stern (die Kommunikationsstruktur ist sternförmig um den Vorgesetzten angeordnet), Kreis (die Personen können nur in der Kreislinie, also jeder nur mit den beiden Nachbarn kommunizieren) und Vollstruktur (alle kommunizieren mit allen). Die Kommunikationsstruktur der Sternform wie die des Kreises verhindern einen direkten Informationsaustausch und führen zu Informationsengpässen, fördern Herrschaftswissen und Bereichsegoismen. Die Vollstruktur birgt die Gefahr, dass eine Überfülle von Informationen vorliegt, diese aber größtenteils nicht nötig oder sogar behindernd sind (Heinrichs 1993:135f.).

Die systemtheoretische Perspektive eröffnet, zusätzlich zu den bisher bekannten klassischen Grundformen der Kommunikationsstruktur, eine weitere Möglichkeit der Gestaltung der Informationswege. In der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen kann aus systemtheoretischer Perspektive zwischen einer «geschlossenen, insularen» und einer «holistischen, vernetzten Verfügbarkeit» von Information unterschieden werden (Bleicher 1999:353ff.). Im ersten Fall sind die Kommunikationswege statisch ausgerichtet (Informationen werden sequenziell bearbeitet), im zweiten Fall wird eine simultane Aufnahme, Verarbeitung und Umsetzung angestrebt. Diese beiden Extrempole geben eine geeignete Vorlage für die Überlegungen zur Gestaltung des Handlungsfeldes in Kulturorganisationen vor.

Kommunikationsinseln

Eine «statische, insulare Kommunikationsstruktur» ist durch eine sequenzielle, standardisierte und kanalisierte Verarbeitung gekennzeichnet. Die Informationen haben geringe Aktualität und werden statusbezogen über den Dienstweg weitergegeben (ebd.:358). Die Kommunikationsstruktur entspricht damit einer stabilisierten und standardisierten Organisationsgestaltung mit formalisierten und zentralisierten Prozessen. Der Informationsfluss wird in diesem Fall durch mehrere hierarchisch gegebene Knotenpunkte kanalisiert, die weitergegebenen Informationen werden durch

diese deformiert (Willke 2001:347). Der Entscheider sitzt an einem Informationsknotenpunkt, Entscheidungen sind gemäß des hierarchischen Aufbaus der Organisation zentralisiert. Die Gestaltung der Kommunikationsstruktur beruht auf der Reduktion von Information gemäß dem organisatorischen Aufbau von «unten nach oben». Die gefällte Entscheidung wird wiederum von «oben nach unten» weitergegeben. Es gilt: je größer die Zahl der Personen, die die Information durchlaufen muss, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass die Information verändert wird (Weick 1995:32)

Zudem werden bei einer hierarchischen Organisationsgestaltung die Wissensbasis der beteiligten Personen und ihre vielfältige Informationslage auf wenige Informationen reduziert, aufgrund derer dann auf einer hierarchisch höheren Ebene eine Entscheidung gefällt wird (Bleicher 1999:414). Wird der «Dienstweg» nicht eingehalten, um schnell und direkt Informationen zur Verfügung zu stellen oder zu bekommen, muss unter Umständen sogar mit Sanktionen gerechnet werden, da Hierarchieebenen übergangen werden. Es kann nicht auf eine größere Wissensbasis der Organisation zurückgegriffen werden, und nur diejenigen Informationen werden weitergegeben, die nachgefragt werden.

Ein Besucher beschwert sich beispielsweise beim Kassenpersonal und macht dadurch auf einen Missstand aufmerksam. Nun gibt es mehrere Möglichkeiten, mit dem Ereignis umzugehen. Die erste und wohl bekannteste ist, dass der Ticketverkäufer äußert, dass ihm dies Leid tue, er aber daran sowieso nichts ändern könne. Selten ist, dass der Ticketverkäufer die Beschwerde aufnimmt und beispielsweise an den Marketing-Verantwortlichen weiterleitet, dieser eine Lösung für das Problem sucht, sie mit der Geschäftsführung bespricht und daraufhin eine Regelung erlässt, wie in Zukunft mit Beschwerden dieser Art umgegangen werden soll (Modell, hierarchische Informationswegegestaltung und programmierte Detailregelung). Noch seltener ist, dass der Ticketverkäufer – wie am besten auch die Garderobefrau, das pädagogische Personal und alle anderen, die im direkten Kontakt mit den Besuchern der Kulturorganisation sind – ein (Visiten-)Kärtchen mit einer Kontaktadresse für etwaige Beschwerden haben und diese dann verteilen können. Unter dem Aspekt der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz ist es vorstellbar, wenn die angesprochene Person selbstständig vor Ort innerhalb eines vereinbarten Rahmens ihre

Entscheidungskompetenz wahrnimmt und zudem das Kärtchen weiterreicht. Der Besucher wird mit seinem Anliegen ernst genommen, und gleichzeitig können so Informationen für das Beschwerdemanagement gesammelt werden («Frühwarnantenne», Kap. 7.2). Entscheidungen, die aufgrund der Informationslage und der vereinbarten Entscheidungsbefugnis vor Ort getroffen werden können, sollen dort getroffen werden. Andernfalls kommt die Information (das Thema der Beschwerde) direkt und unverfälscht an die Stelle, an der sie im organisatorischen Zusammenhang thematisiert werden soll und wo dann die Entscheidung fällt.

Kommunikationsnetze

Einen Gegensatz zur insularen stellt die vernetzte, prozessorientierte Kommunikationsstruktur dar. Sie zeichnet sich durch eine Vermaschung von Informationsketten statt durch statusbezogene, hierarchisch vorgegebene Knotenpunkte und Engpässe aus. Gegenüber der klassischen Grundform der Vollstruktur, bei der jeder jedem alle möglichen Informationen weitergibt, liegt hier eine Prozessorientierung vor, bei der die beteiligten Organisationsmitglieder situations-, beispielsweise projektspezifisch, in einer flachen, vernetzten Hierarchie «kurzgeschlossen» werden (Willke 2001:347). Eine prozessorientierte Informationswegegestaltung spiegelt sich auf der Ebene der organisatorischen Gliederung in einer Projekt- oder Netz-Organisation wider. Im Mittelpunkt einer technischen Lösung steht eine in Echtzeit ermöglichte, benutzerorientierte Informationsabfrage und -einspeisung. Daraus entsteht ein dialogisches Informationsnetzwerk als Wissensspeicher der Organisation, das durch die Nutzer mit organisationsinternen und -externen Informationen gespeist wird. Diese dialogische, dezentrale Informationswegegestaltung überlässt den Mitarbeitern die Verantwortung der Informationseinspeisung. Eine sorgfältige Einführung und eine hohe Akzeptanz des Konzepts ist notwendig, damit tatsächlich auch alle Beteiligten Informationen in den Wissensspeicher der Organisation eingeben.

Durch den Aufbau einer «Real-Time»-Informationswegegestaltung werden lateral vernetzte, prozessorientierte Strukturen in der Organisation gefördert, Informationsnetzwerke bilden sich statusunabhängig und

ausschließlich projektorientiert aus. Die Organisationsstruktur wird um Information und Kommunikation herum gebaut, und da die Struktur aufgabenbezogen ist und damit temporalisiert wird, entsteht die «flussbezogene Kommunikationsvernetzung» (ebd.:358). Solch eine Kommunikationsstruktur kann in Konflikt mit einer hierarchischen Organisationsstruktur kommen, da sie die formal festgelegten Kommunikationswege auflöst und ständig neue Netze zur Aktualisierung der Informationswege durch die Organisation zieht. Bei einer prozessorientierten Informationsweggestaltung dient jedes dieser zeitbezogenen Kommunikationsnetze dann einer Projektrealisierung durch eine Arbeitsgruppe und wird nach dem Abschluss wieder aufgelöst. Entscheidungen werden damit dezentralisiert, sie werden an dem Ort gefällt, an dem die meisten Informationen vorliegen. Dudo von Eckardstein und Ruth Simsa kommentieren: «Es ist erstaunlich, in welchem Umfang und in welcher Differenziertheit entscheidungsrelevante oder entscheidungsauslösende Informationen innerhalb der Organisation vorhanden sind, jedoch meist völlig unbeachtet bleiben, weil nichts geschieht, um dieses Potential zu nutzen» (ebd. 1999:399). Wissensmanagement zielt darauf, das in der Kulturorganisation vorhandene Wissen zu aktivieren und dem Entscheidungsprozess zukommen zu lassen. Dies beinhaltet jedoch auch als Leitungsperson, seinen eigenen Standpunkt zu relativieren, also nicht a priori davon auszugehen, selbst die beste Lösung parat zu haben. Die Aufgabe des hierarchisch Vorgesetzten verlagert sich dann vom Entscheiden zum Moderieren und Koordinieren der Entscheidungsprozesse.

Die Kommunikationsstruktur berührt das organisationale Selbstverständnis, denn in ihrem Zentrum steht die Frage, inwieweit die Organisation Flexibilität und dezentrale Entscheidungen zulässt oder ob eher eine starre Kontrolle und eine Orientierung an der hierarchischen Organisationsfigur bei der Gestaltung der Informationswege angestrebt wird. Im Idealfall einer flussbezogenen Kommunikationsstruktur wird die flach hierarchische Netz-Organisation durch Rahmenregelungen zusammengehalten und das Organisationswissen in einem Wissensspeicher zusammengeführt, der ein Koordinationspotenzial für die temporalisierte Organisation bereithält.

Wissensspeicher

Werden Entscheidungen dezentralisiert, wird relevantes Wissen weiter in der Organisation verteilt. Die Absicht zentral gestalteter Informationswege liegt in der Bündelung möglichst vieler kanalisierter Informationen, die dem Entscheider vorliegen sollen. Bei einer dezentral ausgerichteten Kommunikationsstruktur muss ein personenunabhängiger Wissensspeicher geschaffen werden, damit das Wissen aus der dezentralen Entscheidung der Organisation auch später wieder als Information für nächste Entscheidungen vorliegt und andere dezentrale Entscheider bei ihren Entscheidungen auf dieses Organisationswissen zugreifen können.

Solch ein Wissensspeicher, der Verknüpfungswissen («Was machen die anderen in so einem Fall?» «Hat jemand schon einmal mit diesem Problem zu tun gehabt?») innerhalb der Organisation bereitstellen soll, muss nach Gomez/Probst (1999:278) folgenden Kriterien genügen: Er muss zugänglich sein (auf das Wissen muss zugegriffen werden können), anschlussfähig (das Wissen muss in einer Form gespeichert werden, die von anderen Akteuren in der Organisation «verstanden» wird) und personenunabhängig (auch nach Ausscheiden eines Organisationsmitgliedes sollte das Wissen des Akteurs zumindest teilweise in der Organisation bleiben). Damit der Speicher benutzt wird, das heißt, damit Informationseinspeisung und -abfrage tatsächlich über ihn passiert, muss er von den Mitgliedern als hilfreich begriffen werden, und es müssen die relevanten Zusammenhänge thematisiert werden.

Solch ein Wissensspeicher kann im einfachsten Fall ein «Handbuch» sein, in dem für die Kulturorganisation wichtige Personen aufgelistet sind und das Antwort auf allerlei organisationsspezifische Fragen gibt (wichtige Adressen, Arbeitsabläufe, Checklisten, Leitbild, Strukturen, Ziele etc.). Dieses Handbuch muss ständig aktualisiert und für die Organisationsmitglieder vervielfältigt werden, was einen erheblichen Aufwand mit sich bringt; welcher allerdings mit einem EDV-gestützten Wissensspeicher umgangen werden kann.

Ziel einer Software-Entwicklung soll es sein, ein interaktives Programm zur Wissensspeicherung und Wissensabfrage für die Kulturorganisation zu erarbeiten, das in Echtzeit eine vernetzte und prozessuale Informationsweggestaltung unterstützt, und das in der alltäglichen Arbeit

von möglichst vielen Organisationsmitgliedern genutzt werden kann (zu Wissensmanagementsoftware in Kulturbetrieben siehe Fichte 2000).

Solch ein Wissensspeicher stellt organisationsinterne Informationen für Entscheidungen zur Verfügung. Die Voraussetzung für solch einen Wissensspeicher ist nicht nur die Bereitstellung eines geeigneten Speichermediums, sondern auch die Veränderung der Organisationsstruktur insofern, als sie den dezentralen Steuerungsprozessen einen Rahmen gibt und sie dadurch ermöglicht.

Wie eine Wissensmanagementplattform ausschaut und welche Anforderungen sie erfüllt, ist je nach Kulturorganisation verschieden. Eine Wissensmanagementplattform kann in einem Intranet realisiert werden, das zum Beispiel folgende Optionen umfasst:

- ein Veranstaltungsarchiv, das zur Archivierung und Dokumentation eigener wie fremder Veranstaltungen dient und Recherchemöglichkeiten zur Planung zukünftiger Veranstaltungen erlaubt;
- eine Multimedia-Datenbank;
- eine zentrale Adressdatei (u.U. inklusive Ticketing);
- eine einheitliche, zentrale Ablage für alle Dokumente (Briefe, E-Mails, Verträge etc.);
- einen zentralen Bereich für sämtliche Vorlagen (Briefe, Rechnungen, Spesenabrechnungen, Verträge etc.);
- ein Raumplanungs- oder Dispositionssystem;
- einen Bereich zur Veranstaltungs- und Ressourcenplanung;
- ein Ideenforum, das virtuelle «schwarze Brett», wo man Vorschläge zu künstlerischen Projekten und anderen Vorhaben, die sich in Planung befinden, findet. Es können aber auch Verbesserungsvorschläge zu organisatorischen Fragen in den Diskurs eingebracht werden.
- Ergänzt wird die Plattform durch ein Helpdesk für sämtliche Bedienungsprobleme des Intranet.

Stellt man sich eine Kulturorganisation mit vielen festen und freien Mitarbeitern vor, die hauptsächlich projektbezogen arbeitet, können auch die Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Kompetenzen und derzeitigen Aufgaben beziehungsweise ihren Projekt- oder Abteilungszugehörigkeiten aufgelistet werden. Wird nun für ein Projekt eine spezielle Kompetenz gesucht, kann auf das Intranet zurückgegriffen werden. Diese aktualisierte

Auflistung trägt also dazu bei, Verknüpfungen innerhalb der Organisation herzustellen und so Wissen zu aktivieren. Wissens- oder Projektpools können so ideal zusammengestellt werden.

Der Anreiz besteht wie bei allen Netzwerken darin, dass man selbst von den Kompetenzen und dem Wissen der anderen Organisationsmitglieder profitieren kann. Der tatsächliche Austausch jedoch beruht auf einer Vertrauensbasis, die sich erst mit der Zeit, das heißt mit sich immer wiederholenden geglückten Transfers verfestigt. Die Abteilung Wissensmanagement hat also eine Dienstleistungsfunktion inne, denn sie unterstützt die Organisationsmitglieder dabei, Kommunikationsnetze zur Wissensbildung quer durch die Kulturorganisationen zu ziehen.

Gerade bei der Einführung solcher PC-gestützter Lösungen stößt man allerdings in Kulturorganisationen oftmals auf erhebliche Widerstände. «Misstrauen gegenüber Computern, eigene Unsicherheit und Bequemlichkeit sind die häufigsten Barrieren. Das Denken einer Vielzahl an Mitarbeitern wird durch eine sehr persönliche Sichtweise bestimmt. Ihr Fokus richtet sich nicht auf den gesamten Kulturbetrieb. Informationssysteme innerhalb eines Kulturbetriebes werden aber immer besser und nützlicher, je mehr Personen mit ihnen arbeiten. Informationsaustausch und Recherche über den derzeitigen Stand in einem Projekt kann nur funktionieren, wenn tatsächlich mit der Software gearbeitet wird. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, dass die Programme möglichst einfach zu bedienen sind, damit zumindest die Anwendungsbarrieren so weit als möglich wegfallen» (Fichte 2000:4).

Grundsätzlich wäre beim Aufbau solch einer Plattform zu fragen:

- Was soll der Bereich Wissensmanagement in unserer Kulturorganisation umfassen? Wie sieht ein Anforderungsprofil aus?
- Wie frei sollen welche Informationen wem zugänglich sein? Welche Informationen müssen geschützt werden?
- Wie flexibel soll das Instrument nach Fertigstellung sein?
- Wer betreut den Aufbau, wer pflegt es?

Dabei darf nicht vergessen werden, dass das Wissensmanagement nur Instrumente zum Informationsaustausch und zu der -bereitstellung entwirft und diese den Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Inwiefern dieses genutzt wird, hängt vor allem davon ab, welchen Nutzen die Mitarbeiter

aus ihm ziehen können und wie sorgfältig die Planung und Einführung des Hilfsmittels verläuft.

Skalierung «Wer mit wem und die Verteilung des Wissens»

Bei der Gestaltung der Informationswege des *FestivalX* wird eine offene, vernetzte, «Real-Time»-Ausrichtung zum Informationstransport und zur Informationsspeicherung gewählt und diese mit Hilfe eines EDV-Programms in den Arbeitsalltag implementiert. In der Profil-Skalierung des Handlungsfeldes positioniert sich das *FestivalX* deshalb wie folgt:

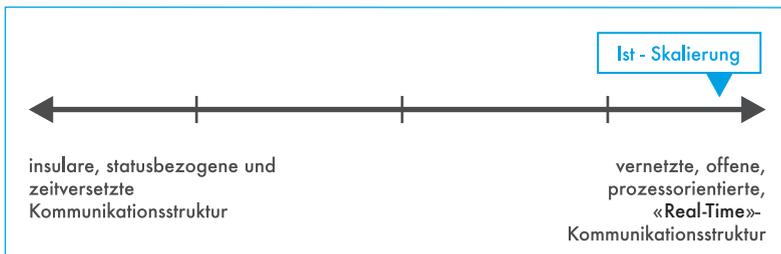


Abb. 37: Skalierung «Wer mit wem und die Verteilung des Wissens»

7.6 Übersicht der Organisations-Orientierung

Zusammenfassend ergibt sich folgender Überblick der einzelnen Ist-Positionierungen und Gewichtungen in den organisationspezifischen Handlungsfeldern für das *FestivalX*:

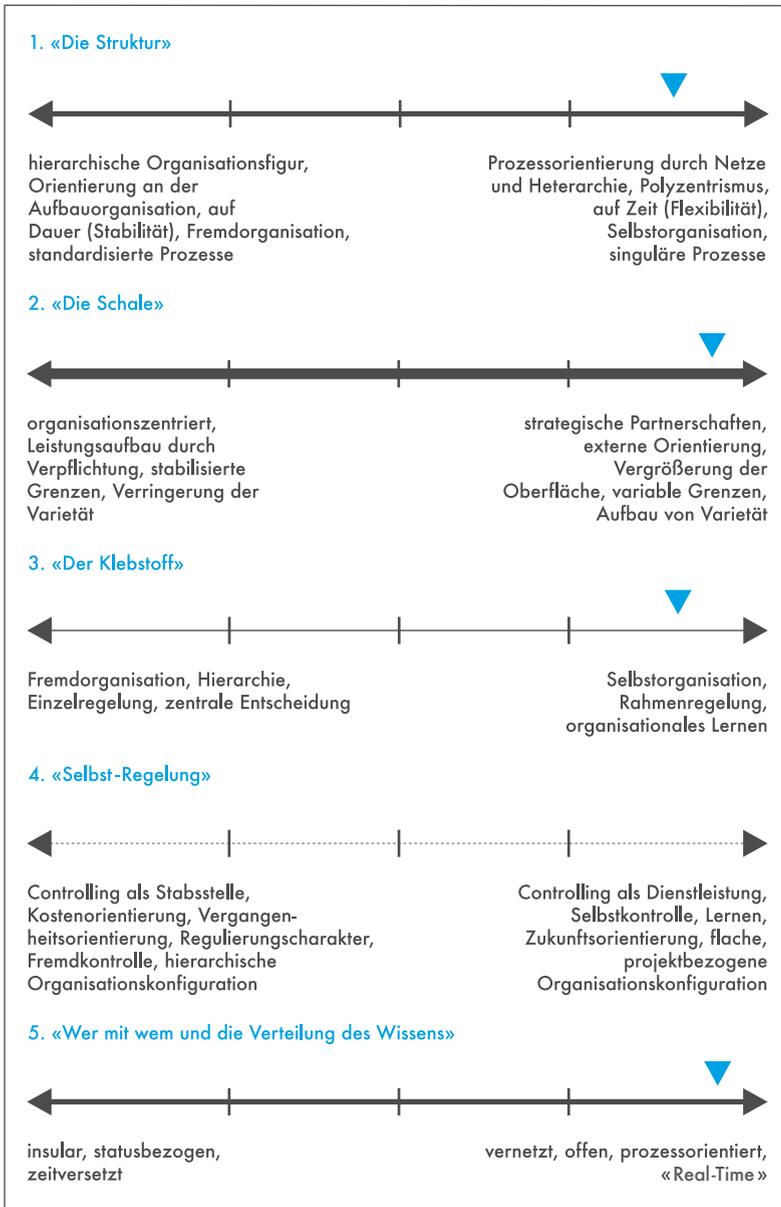


Abb. 38: Übersicht der Organisationsorientierungen

Werden die in den Profil-Skalierungen herausgearbeiteten Ist-Ausrichtungen zur Organisationsgestaltung im Profilkreis integriert, ergibt sich für das Fallbeispiel folgende Darstellung:

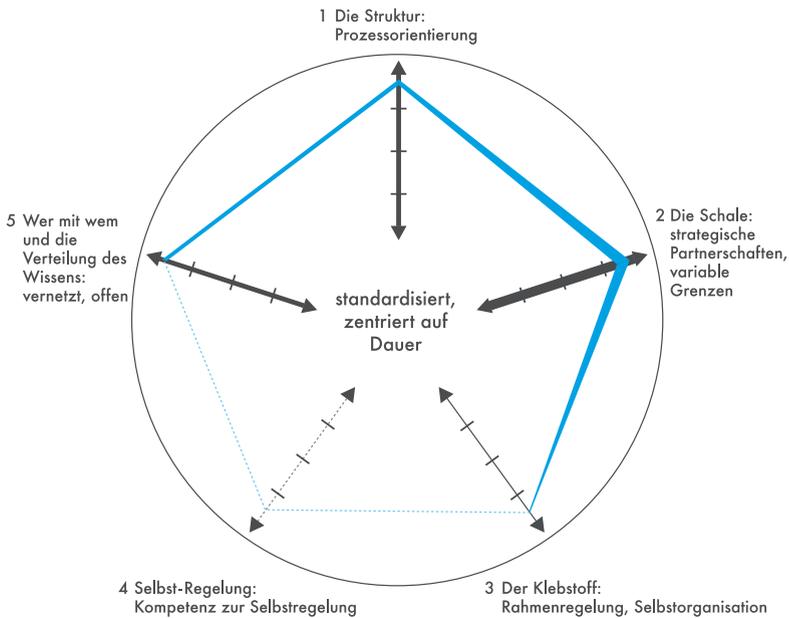


Abb. 39: Profilkreis der Organisationsorientierung

Verbindet man nun wieder die einzelnen Ist-Positionen, ergibt sich für das Fallbeispiel ein Profilmuster nahe am Rand des Außenkreises der Darstellung. Das bedeutet, dass den individuellen, singulären Aufgabstellungen (Eigenproduktionen) eine flexible und prozessorientierte Organisationsgestaltung zur Seite gestellt wird. Die einzelnen künstlerischen Projekte erhalten durch die Distanzierung von der Organisation Teil-Autonomie. Dadurch können einerseits Selbstorganisationsprozesse gefördert werden, andererseits wird die Leitung von der operativen Kontrolle einer Vielzahl parallel zu erarbeitender Eigenproduktionen entlastet. Die Kulturorganisation ist netzartig organisiert, sowohl in ihrer internen als auch in ihrer externen Differenzierung. Die Kommunikationsstruktur richtet

sich strikt an dieser zeitlich befristeten und projektbezogenen, netzartigen Organisationsstruktur aus. Feste Informationswege werden durch zeitlich begrenzte Informationsnetze ersetzt. Eine kontextuelle Steuerung findet über Rahmenzielvereinbarungen statt. Die Gerichtetheiten der Handlungsfelder im Fallbeispiel weisen eine hohe Ähnlichkeit auf, das Muster ergibt eine in sich selbstähnliche Figur.

Wäre das Profilmuster der Handlungsfelder im Gegensatz dazu auf den *Kreismittelpunkt* hin orientiert, zeigte dies eine auf Stabilität und Standardisierung ausgerichtete Organisationszentrierung in den betreffenden Handlungsfeldern. Das Verhalten der Kulturorganisation ist eher auf eine determinierte Ressourcengestaltung und ein stabilisiertes Leistungspotenzial ausgerichtet, die Abläufe und Arbeitsaufgaben sind relativ stabil. Die Aufgabengebiete der Kulturorganisation sind eher wiederkehrend, und Synergiepotenziale werden überwiegend durch eine Optimierung der stabilisierten internen Abläufe erreicht. Beispiel für solch eine Organisation ist ein Musicalhaus, an dem die gleiche Produktion über einen langen Zeitraum hinweg gespielt wird.

Das bisher in der Organisation nicht gesehene Handlungsfeld «Selbst-Regelung» kann nun im Profilkreis angelegt werden (gestrichelte Linie). Um die anderen organisatorischen Handlungsfelder zu unterstützen, scheint es sinnvoll, dass die Positionierung ebenfalls nahe am Außenkreis festgelegt wird, das heißt nahe der Position Controlling als eine Kompetenz zur Selbststeuerung respektive Controlling als Dienstleistung. Ein so ausgerichtetes Controlling trägt in unserem Fallbeispiel dann synergetisch zu den Ausrichtungen der anderen Handlungsfelder bei. Sollte die Entscheidung, eine Controllingstelle einzurichten, fallen, kann nun aus der Positionierung des Handlungsfeldes unter Berücksichtigung der Positionierungen in den anderen Handlungsfeldern eine recht genaue Aufgaben- und Stellenbeschreibung erarbeitet werden, an der sich die zukünftigen Entscheidungen des Controllers ausrichten. Auch zeigt sich, dass der Controller zusätzlich zu seinen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen vor allem kommunikative Fähigkeiten, Teamgeist und Erfahrungen in der Drittmittelbeschaffung mitbringen muss, um seiner Aufgabe als Dienstleister nachkommen zu können (siehe Kap. 7.4).

Weiter wird sichtbar, dass Themen zum «Klebstoff» nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, was zu Integrationsproblemen führen kann wie auch zu Koordinationsproblemen mit den strategischen Partnern, auf die das *FestivalX* zum Aufbau seines Ressourcenpotenzials jedoch angewiesen ist. Hier scheint Diskussions- und Entscheidungsbedarf zu bestehen.

Kontrollfragen

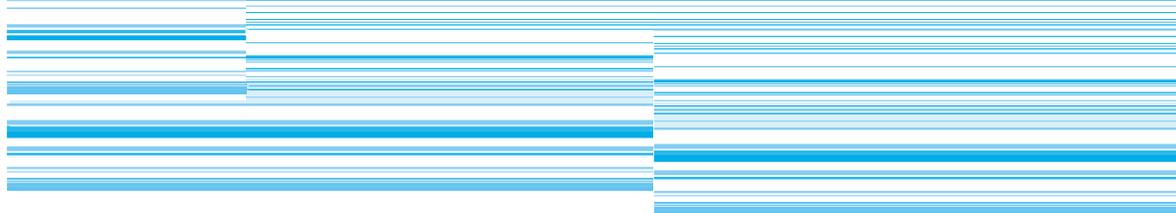
Welche organisationsspezifischen Handlungsfelder müssen in Ihrer Kulturorganisation konzeptionalisiert werden, um alle organisatorischen Aspekte zu fassen? Skizzieren Sie die Handlungsfelder und übertragen Sie sie in einen Profilkreis.

Verbinden Sie die skalierten und gewichteten Handlungsfelder zum Profilmuster. Nun ist wiederum zu fragen, ob sich die einzelnen Handlungsfelder in ihrer Ausrichtung unterstützen oder behindern, wie zum Beispiel:

- Entspricht die steile Organisationskonfiguration den Anforderungen oder müsste sie zu flexiblen, flach hierarchischen Netzwerken umgebaut werden?
- Erlaubt die Organisationskultur eine Temporalisierung der Struktur? Ist sie genügend innovationsorientiert, um diesen Umbau zu akzeptieren? Ist sie stark genug, um als einheitsstiftendes Moment zu wirken?
- Entspricht die Kommunikationsstruktur der internen Organisationsdifferenzierung? Werden Hierarchieebenen «übergangen»? Ergeben sich daraus Konfliktzonen und Spannungen, da Mitarbeiter mehr wissen und entscheiden als ihre Vorgesetzten? Erfordert dies eine neue Ausrichtung in einem der Handlungsfelder? Erfordert dies ein verändertes Führungsverständnis?
- Entspricht die Potenzialanforderung der externen Differenzierung der Kulturorganisation? Wird die Ressourcengestaltung durch die interne und externe Differenzierung aktiv unterstützt?

Zusammenfassend soll gefragt werden:

- Tragen die spezifischen Ausrichtungen in den Handlungsfeldern der Organisationsorientierung optimal zur Erfüllung des Auftrags der Kulturorganisation bei, unterstützen oder behindern sie die künstlerischen und vermittelnden Ziele? Und:
- Welches Gewicht haben organisationstheoretische Themen in Ihrer Kulturorganisation? Wie wird mit solchen Themen umgegangen? Welche Handlungsfelder werden nicht gesehen? Was vergibt sich die Organisation bei einer Ausblendung der Handlungsfelder?



acht

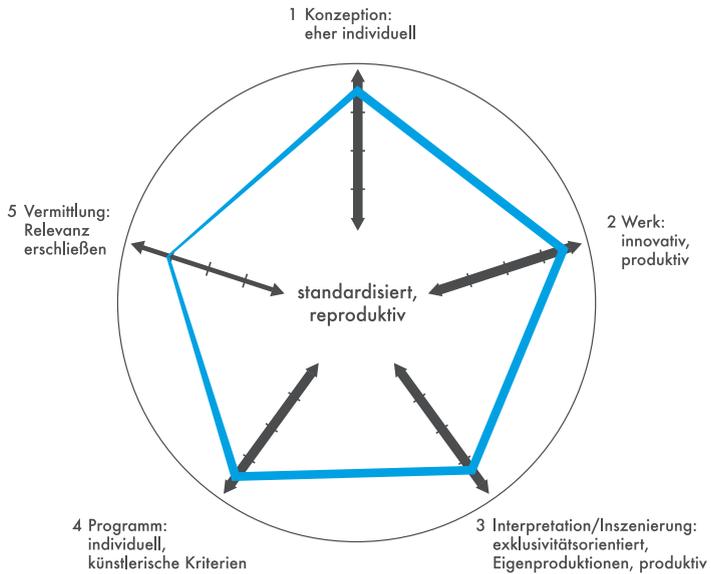
ENTSCHEIDEN & HANDELN

Nach der detaillierten Analyse der einzelnen Handlungsfelder (Kap. 4 bis 7) sollen die verschiedenen Ausrichtungen in einer Gesamtschau zusammengefügt werden (Kap. 8.1). Aus dieser integrierenden Sicht erfolgt die Zieldiskussion, sie mündet in konkrete Zielformulierungen (Kap. 8.2). In Kapitel 8.3 wird auf die Umsetzung der Ziele eingegangen, und Kapitel 8.4 fragt nach der spezifischen Verantwortung der Entscheider im Kulturmanagement. Kapitel 9 fasst das Vorgehen praxisorientiert zusammen.

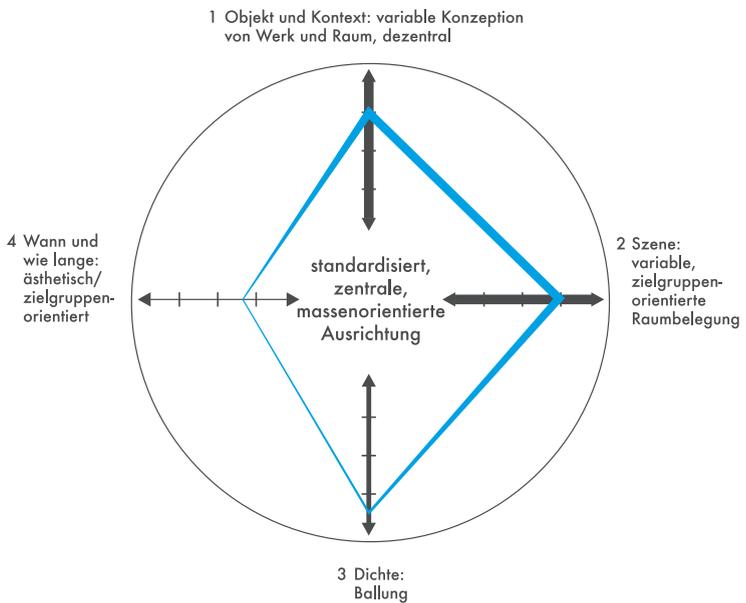
8.1 Gesamtschau

Im Rahmen der vorangegangenen Analyse wurden die für das Fallbeispiel relevanten Handlungsfelder konstituiert und die diesbezüglichen Parameter definiert. Die skalierten Positionierungen des Fallbeispiels in den einzelnen Handlungsfeldern wurden in den Profilkreisen zusammengefasst (siehe Kap. 4.6, 5.5, 6.7 und 7.6). In der Übersicht ergibt sich für das Fallbeispiel folgende Darstellung:

Profilkreis der Produktorientierung



Profilkreis der Präsentationsorientierung



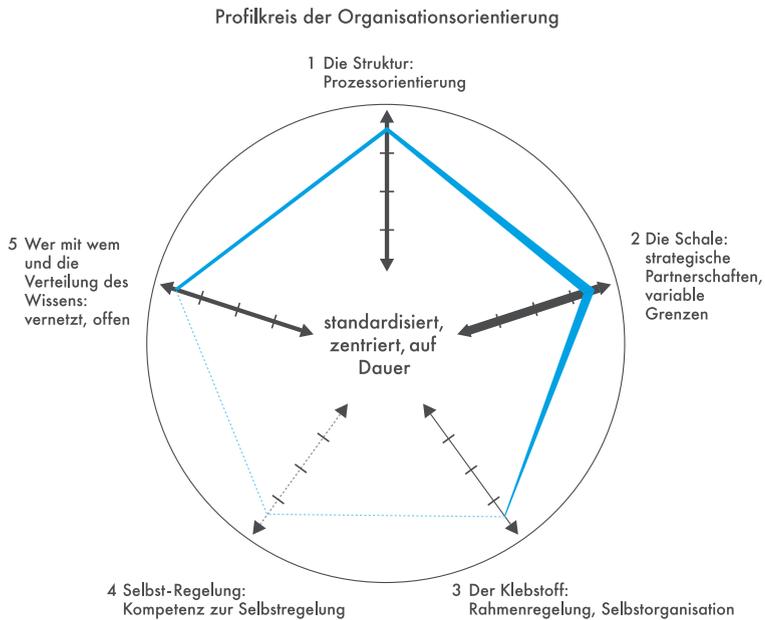
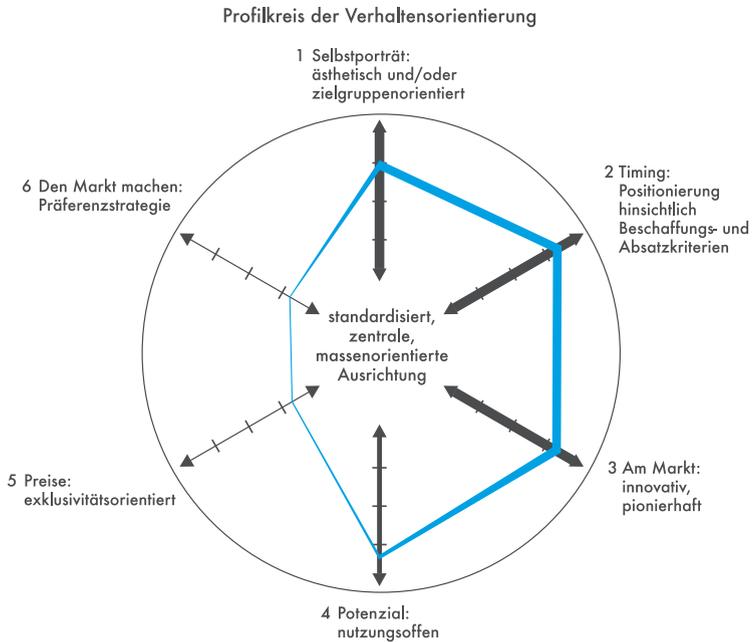
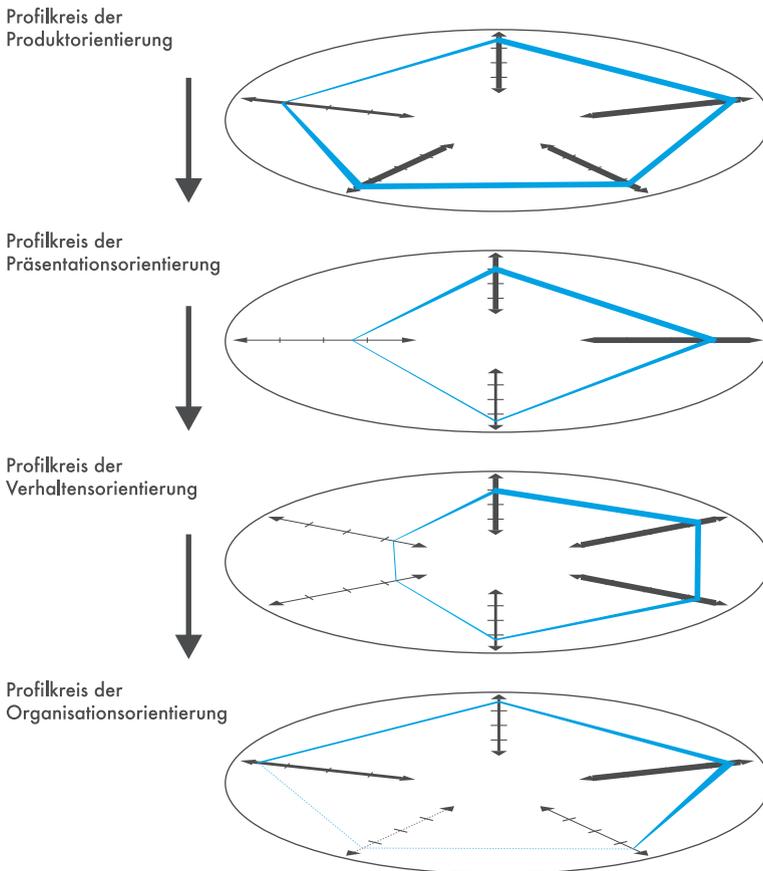


Abb. 40: Überblick über die Profilkreise

Im Anschluss an die vorangegangene analytische Betrachtung der einzelnen Handlungsfelder sollen diese im Folgenden harmonisiert werden, um zu einer stimmigen und Synergien auslösenden Gesamtheit zu gelangen (vgl. Bleicher 1999:588ff.). Ziel der Harmonisierung ist es, eine möglichst ähnliche Gerichtetheit herzustellen, die sich grafisch in der Selbstähnlichkeit der Profil-Muster erkennen lässt. Dabei wird wieder das Rekursionsprinzip angewendet. Die Deckungsgleichheit der einzelnen Teile soll nun nicht nur im Profilkreis bestehen, sondern ebenfalls eine Ebene «höher», das heißt, die einzelnen Profilkreise sollen miteinander kongruent sein. Dazu werden sie übereinander gelegt:



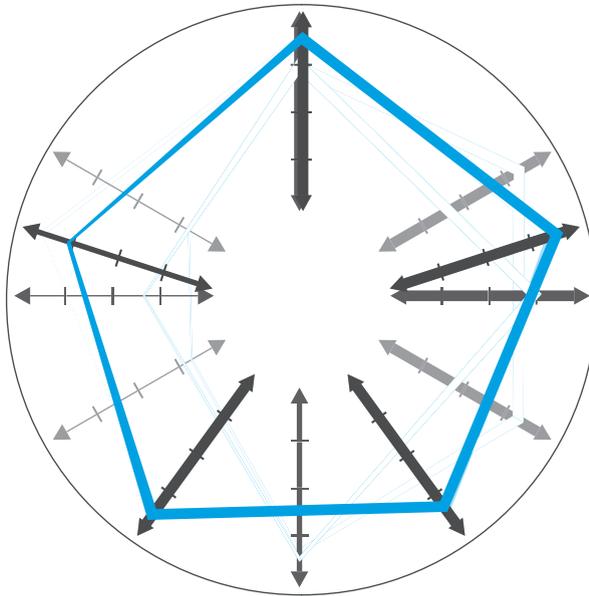


Abb. 41: Integrieren der Profilkreise

Bei der Harmonisierung der Handlungsfelder muss zunächst gefragt werden, ob die Ist-Positionierungen in den Profilkreisen der Produkt- und Präsentationsorientierung dem erwünschten Soll-Zustand, also der künstlerischen und kunstvermittelnden Zielsetzung entsprechen oder ob sie voneinander abweichen. Anschließend soll überprüft werden, ob die Verhaltens- und die Organisationsorientierung die künstlerische und kunstvermittelnde Zielsetzung tragen und konsequent unterstützen:

- Sind die Profile der Produkt- und Präsentationsorientierung kongruent mit denen der Verhaltensorientierung und der Organisationsorientierung? Sind Korrekturen der Verhaltensorientierung und der Organisationsorientierung notwendig, um die künstlerischen und kunstvermittelnden Ziele umzusetzen?
- Sind die Profilkreise in sich stimmig? Sind sie selbstähnlich? Wirken die Gerichtetheiten der Handlungsfelder selbstverstärkend auf einander ein oder behindern sie sich gegenseitig?

- Wie sind die Handlungsfelder gewichtet? Was wird nicht gesehen?
- Wie sind die Profilkreise gewichtet? Was dominiert in der Kulturorganisation und was geht unter?

Wirken die Positionierungen in den Handlungsfeldern synergetisch aufeinander, dann ergeben sich ähnliche Profil-Muster. Unterstützen sie die künstlerische Intention, die Mission der Kulturorganisation, dann sollte jede «tiefer liegende» Ebene die «höher liegende» (siehe Abb. 41) durch eine ähnliche Gerichtetheit tragen. Ebenfalls soll gefragt werden: Wird Unwichtiges zu wichtig genommen? Müssen Gewichtungen verschoben werden? Was sollte in Zukunft verstärkt thematisiert werden?

Soll-Positionierung

Passen die Ausrichtungen der Handlungsfelder zueinander, ergeben die einzelnen Profilkreise ein konsistentes Bild. Liegen Inkonsistenzen in der Gerichtetheit oder in den Gewichtungen innerhalb eines Profilkreises oder der Profilkreise untereinander vor, müssen diese im Hinblick auf die «höhere Ebene» hin erklärbar sein, das heißt, die Inkonsistenz muss zur Zielerreichung beitragen. Ist keine Erklärung im Hinblick auf die Funkti-

onsweise des Ganzen möglich, gibt dies Anlass zu einer Neuausrichtung des inkompatiblen Handlungsfeldes (vgl. Bleicher 1999:586f.). Die Profilierung des betreffenden Feldes wechselt damit von der Ist- zur Soll-Ebene.³⁰

Im Fallbeispiel ergeben sich sowohl Konsistenzen als auch Inkonsistenzen. Die Produkt- und die Organisationsorientierung weisen eine ähnliche Gerichtetheit auf. Die Produktorientierung bildet ein Muster der werkspezifischen, individuellen Exklusivitätsorientierung, die geprägt ist durch Eigenproduktionen und eine künstlerisch stringente Programmierung (siehe Kap. 4). Sie wird durch eine dezentrale, flexible Netz-Organisationsge-

30] Ohne auf Selbstähnlichkeit oder Fraktale zu rekurrieren, kann für das Vorgehen auch Max Webers berühmter Entwurf eines Idealtypus stehen. Nach Weber wird ein Idealtypus gewonnen «... durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluß einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandenen Einzelscheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankenbilde» (Weber 1982:191). Solch ein Idealtypus kommt selten in der Wirklichkeit vor, er ist eine Art Utopie, aber er macht deutlich, an was die einzelnen Bestandteile gemessen und verglichen werden können, «wie nahe oder wie fern die Wirklichkeit jenem Idealbilde steht» (ebd). Der Idealtypus hilft Alternativen außerhalb der Grenzen des üblichen Denkens zu konzeptionalisieren, damit ermöglicht er der Kulturorganisation als Ganzes Erlebnisthema zu sein, anstatt Erlebnishorizont zu bleiben.

staltung unterstützt, die die individuellen Werkkonzepte, im Rahmen von gelenkten Selbstorganisationsprozessen, optimal ermöglichen soll (siehe Kap. 7). Die Handlungsfelder der Präsentations- und der Verhaltensorientierung dagegen sind uneinheitlich gerichtet. Die Preisgestaltung («Preise») und die Marktbeeinflussung («Den Markt machen») sind eher einem standardisierten als einem exklusivitätsorientierten und individualisierten Verhalten zuzuordnen. Sie sind damit nicht mit der Produktorientierung stimmig. Die Singularität des Angebots weist zwar auf eine Exklusivitätsorientierung, die sich in einer Präferenzstrategie niederschlagen sollte, tatsächlich aber wird eine «Discounter»-Positionierung verfolgt, die konträr zu den singulären und exklusiven Orientierungen in den Handlungsfeldern der Produkt- und Verhaltensorientierung ist. Dieses Marktverhalten kann unglaublich auf potenzielle Rezipienten wirken, da eine «Unstimmigkeit» zwischen dem exklusiven Angebot und dem Niedrigpreis-Verhalten besteht (siehe Kap. 6.7).

Die Passung und die sich daraus ergebende Konsistenz kann sich auf viele weitere Parameter der Kulturorganisation beziehen. Passt beispielsweise das Image, das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt (Kasse, Einlasspersonal etc.) zum beabsichtigten Profil des Hauses? Vergewärtigt man sich beispielsweise die beiden Schauspielhäuser *Volksbühne* und *Deutsches Theater* in Berlin, so unterscheiden sich die Kleidung der Angestellten (T-Shirt im Gegensatz zu schwarzem Anzug), der Habitus, der «Stallgeruch» deutlich voneinander.

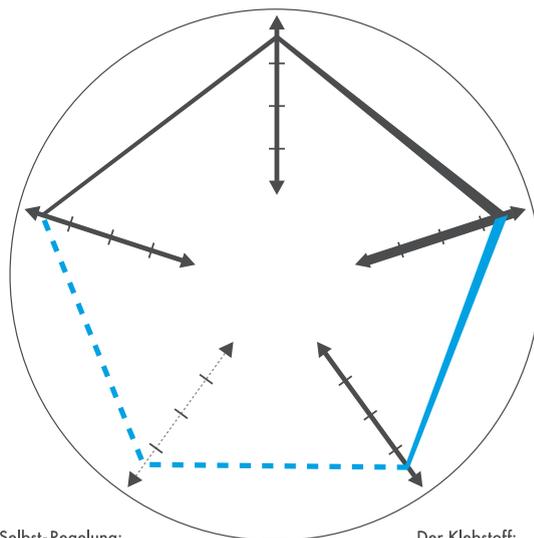
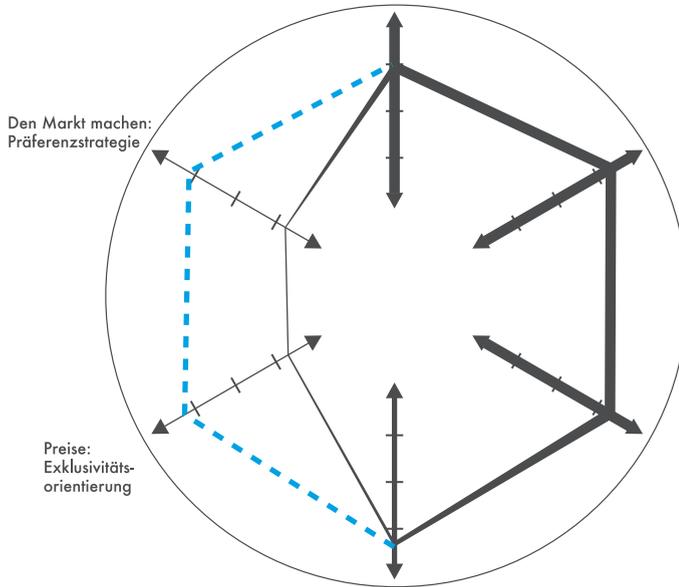
Es lässt sich fragen: Passen unsere Umgangsformen, unser Auftreten, die Stimmung im Haus zu dem, wofür wir stehen? Was wird hier transportiert? Wie könnte das Handlungsfeld benannt und skaliert werden? Welche Methode eignet sich für eine Erhebung? Ist das Bild, das wir von uns haben, mit dem Bild stimmig, das die Öffentlichkeit von uns hat? Das heißt auch zu fragen: Wie betriebsblind sind wir schon? Was schattet unsere eigene Organisationskultur ab?

Ein überzeugendes Beispiel für eine ganzheitlich ausgerichtete Kulturorganisation ist das *Wittenberger Haus der Geschichte für die DDR-Alltagskultur*, getragen vom PFLUG e.V. Vieles von dem, was den Arbeits- und Lebensalltag ausmachte, wird in original DDR-Wohnräumen der 50er bis 80er Jahre gezeigt. In einer Selbstbeschreibung heißt es: «Neben erzähl-

ten Geschichten von Menschen gehören ihre privaten Fotos und Dokumente sowie die entsprechenden Objekte der Sachkultur. Arbeit, Wohnen, Kleidung, Freizeit sind nur einige Schwerpunkte, nach denen der Bestand erfasst und dokumentiert wird» (www.pflug-ev.de). Zu sehen sind in Einrichtungsarrangements Möbel, Alltagsgegenstände, Kleidungsstücke, Fotos, Briefe, Spielzeug, Esswaren u.v.m. Begleitet von den Erzählungen der Museumsführer wird der DDR-Alltag lebendig. Ausstellungsräume, Inhalte, Architektur, die Atmosphäre im Haus, Eintrittspreise, Selbstdarstellungsmedien etc. und nicht zuletzt der Umgang und die Erzählungen der Angestellten geben ein überzeugendes, stimmiges Bild ab und ziehen den Besucher in den Bann der DDR-Alltagsgeschichte.

Soll-Profil

Veränderungen in der Gerichtetheit eines Handlungsfeldes, die wegen aufgedeckter Inkonsistenzen nötig werden, oder aber Veränderungen, die sich durch die Abweichung der konkreten Ist-Position von der gewünschten Soll-Position ergeben, sollen in den Profilkreisen (Soll-Profil) dargestellt werden. Die angestrebte strategische Neuausrichtung in einem Handlungsfeld wird in der *Soll-Skalierung* durch die gestrichelte Linie festgehalten. Auch können nun bisher nicht gesehene Handlungsfelder, die neu in die Kulturorganisation aufgenommen werden sollen, in Abstimmung zu den anderen Handlungsfeldern entwickelt werden. Im Profilkreis der Organisationsgestaltung ergibt sich mit dem neuen Handlungsfeld «Selbst-Regelung» ein neues Profilmuster, mit dem ein neues Handlungs- und Aufgabenfeld in der Kulturorganisation geschaffen wird (siehe Kap. 7.6). Im Profilkreis der Verhaltensorientierung des Fallbeispiels sieht die angestrebte strategische Neuausrichtung zur Behebung der aufgedeckten Inkonsistenz des Marktverhaltens folgendermaßen aus:



Selbst-Regelung:
Controlling als Kompetenz
zur Selbstregelung, als Dienstleistung

Der Klebstoff:
Integration durch
Rahmenregelungen und
Selbstorganisation

Abb. 42: Soll-Profilierung

Entwicklungsprofil

Bei der Bewegung der Ist-Positionen zu den gewollten Soll-Positionen, also bei Veränderungen der strategischen Ausrichtung einzelner Handlungsfelder, sollte gefragt werden, ob sich *Rahmenbedingungen* in absehbarer Zeit verändern, ob sich diese Veränderungen eher förderlich oder hinderlich auf die Erreichung der gewünschten Positionierung auswirken und mit welchen Maßnahmen eine Harmonisierung der Handlungsfelder erreicht werden kann (Bleicher 1999:586). Weiter ist zu fragen, wie sich eine veränderte Positionierung auswirkt, mit welchen verstärkenden, dämpfenden etc. *Nebenwirkungen* zu rechnen ist und ob die angestrebte Positionierung überhaupt umsetzbar ist – unter den herrschenden zeitlichen, finanziellen und personellen Bedingungen sowie kulturpolitischen Vorgaben.

Um Entwicklungschancen und mögliche Risiken rechtzeitig abschätzen zu können, ist es notwendig, ein «Entwicklungsprofil» zu erstellen. Das Entwicklungsprofil besteht aus externen und internen Faktoren, die eine positive Weiterentwicklung fördern oder behindern können (König/Volmer 2000:233). Externe Faktoren, die berücksichtigt werden sollen, können beispielsweise gesellschaftliche Veränderungen, politische Veränderungen, externe Konkurrenten, technologische Entwicklungen sein. Von ähnlicher Bedeutung wie der Blick nach außen ist aber auch der Blick nach innen auf die betriebsinternen Potenziale (Heinrichs 1996:4ff.). Schließlich hängt die Realisierung einer adäquaten und zukunftsgerichteten Idee nicht zuletzt auch davon ab, ob die Kulturorganisation diese Realisierung überhaupt leisten kann. Welche Ressourcenpotenziale, welches Know-how, welche Kooperationspartner sind dazu vorhanden, und welche internen Konkurrenten könnten die Idee gefährden?

Aus diesen Überlegungen zu Neupositionierungen ehemaliger Ist- zu Soll-Profilen lassen sich Ziele zur strategischen Ausrichtung in den jeweiligen Handlungsfeldern ableiten. Diese stellen schriftlich formulierte Erwartungen dar, an denen zukünftige Entscheidungen ausgerichtet werden sollen, um zu einer Harmonisierung in allen Handlungsfeldern zu gelangen. Neben diesen strategischen können auch operative Ziele formuliert werden, die direkt in einzelne Maßnahmen zur gewünschten Re-Positionierung münden (siehe folgendes Kapitel).

Vom Handlungsfeld zum Arbeitsprofil

Aus der Ausrichtung und Gewichtung eines Handlungsfeldes kann die Rahmenzielsetzung für die jeweiligen Mitarbeiter abgeleitet werden. Über die Positionierung des Handlungsfeldes und dessen Zusammenspiel mit anderen dafür relevanten Handlungsfeldern lassen sich recht genaue Ziel- und Arbeitsbeschreibungen für alle Bereiche der Kulturorganisation erstellen. Sie sollen dann in Mitarbeitergesprächen Grundlage für die einzelnen Zielvereinbarungsprozesse sein («MbO», Kap. 7.3). Auch für neu konstituierte Handlungsfelder wie beispielsweise das der «Selbst-Regelung» kann nun eine detaillierte Anforderungs- und Tätigkeitsbeschreibung erarbeitet werden (vgl. Kap 7.6).

Soll ein Handlungsfeld neu gewichtet werden, wie beispielsweise das Handlungsfeld «Vermittlung» (Kap. 4.5) des *FestivalX*, kann auch hier wieder das Rekursionsprinzip zur Anwendung kommen. Ohne auf die Skaleninvarianz von Fraktalen abheben zu müssen (Kap. 3), kann man die beiden bis dato noch etwas undifferenzierten Pole «keine Intention zur Vermittlung» und «starke Intention zur Vermittlung» des Handlungsfeldes weiter ausdifferenzieren. Dazu wird das Handlungsfeld als Profilkreis *Vermittlung* mit mehreren Handlungsfeldern dargestellt.

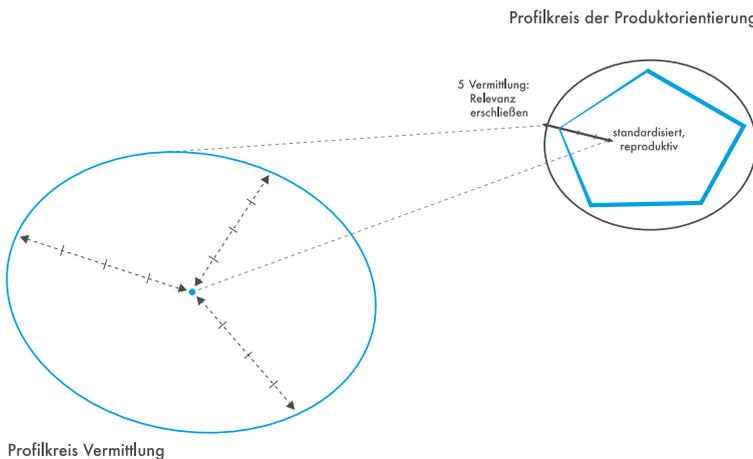


Abb. 43: «Zoom» auf den neuen Profilkreis Vermittlung

Die vorherigen Pole «keine Intention zur Vermittlung» und «starke Intention zur Vermittlung» bilden nun den Innen- beziehungsweise den Außenkreis. Man zoomt quasi wie mit einer Kamera auf das Handlungsfeld, um das Tätigkeitsgeflecht der Kulturorga-nisation feiner auflösen zu können und sieht nun eine System- bzw. Integrationsebene «tiefer» in die Zusammenhänge der Kulturorga-nisation hinein. Für das Fallbeispiel sind folgende Fragen zu diskutieren: Was bedeutet Vermittlung für uns? Soll beispielsweise eine verstärkte Auseinandersetzung mit den Lebensweisen der Bevölkerungsgruppen, die angesprochen werden sollen, stattfinden? Soll das Angebot verstärkt auf gesellschaftliche Fragen eingehen? Soll man politischer werden? Soll die Konzeption eine breitere Bevölkerung ansprechen? Sollen verstärkt «Audience Development»-Programme initiiert werden? Sollen verstärkt Schulprojekte initiiert werden? Welchen Einfluss hat dies auf andere Handlungsfelder? etc.

Es gilt also zu fragen: Welche Tätigkeiten sind für uns in diesem Profilkreis relevant? Welche Handlungsfelder konstituieren unseren Profilkreis Vermittlung? Wie können sie konzeptionalisiert werden? Alsdann ist zu fragen: Wie müssen sie in ihrer Gesamtheit ausgerichtet sein, um die Ist-Position zu unterstützen, und was muss getan werden, um die gewünschte Gewichtung zu erreichen?

Wird das Handlungsfeld *Vermittlung* auf diese Weise unter die Lupe genommen und diskutiert, erwachsen daraus klare Vorstellungen über seine zukünftige Ausgestaltung. Die Entscheidungsleitlinien für das zukünftige Agieren im Handlungsfeld *Vermittlung* werden festgelegt. Das bis anhin wenig konturierte Handlungsfeld gewinnt ein deutliches Profil, mit dem die Gesamtausrichtung der Kulturorga-nisation unterstützt wird.

Was zu beachten ist

Allgemein kann gesagt werden, dass insbesondere die künstlerischen und kunstvermittelnden Ziele der Kulturorga-nisation sich nicht bloß aufs «Überleben» und die Bestanderhaltung verlegen, sondern eine spezifische Differenz zur Gesellschaft und ähnlichen Kulturorga-nisationen ausma-

chen sollten. Denn nur durch eine klare Grenzziehung zwischen der Kulturorganisation und anderen Kulturorganisationen können ihre Leistungen Aufmerksamkeit wecken. Aus dieser spezifischen Differenz entsteht ein klares Profil, ein «Auftrag», welcher der Kulturorganisation Relevanz verleiht.

Eine spezifische Differenz in der Kulturlandschaft auszumachen, heißt nicht der «Beste», der «Angepassteste» oder ähnliches zu sein, sondern für ein Angebot mit einem bestimmten Profil zu stehen. Dirk Baecker geht davon aus, dass falls eine Kulturorganisation ihre spezifische Differenz zur Gesellschaft verliert, sie «mehr oder weniger lautlos» verschwindet und andere Organisationen, die sich «ähnlichen Aufgaben mit leicht variierten Programmen widmen», entstehen (ebd. 1999:259). Gerhard Schulze unterstreicht: «Der Gegensatz, in dem sich öffentliche Erlebnisanbieter im Vergleich zu privaten sehen, ist trotz unterschiedlicher Ziele und Überlebensbedingungen geringer, als es den Anschein hat. Gewiß entscheidet sich das Überleben privater Erlebnisanbieter nach ökonomischen Gesichtspunkten, während öffentliche Erlebnisanbieter, wie noch auszuführen sein wird, sich sogar den Luxus der Mißwirtschaft leisten können Um den Publikumserfolg jedoch kommen beide Kategorien von Erlebnisanbietern nicht herum» (ebd. 1997:438f.). Nicht das «Gewinnkriterium», sondern die entgegengebrachte «Aufmerksamkeit», die an einer spezifischen Differenz, einem markanten Profil entsteht, entscheidet in der nicht gewinnorientierten Kulturorganisation über Erfolg beziehungsweise den Misserfolg. An erster Stelle steht also das Profil des Hauses, geprägt durch seine Produkte (Aufführungen, Ausstellungen etc.) und deren Präsentation. Auf den Punkt gebracht lässt sich sagen: Ein Programm, das allen passt, ist nicht passungsfähig.

Systeme sind nur in einer Umwelt möglich. Es gibt kein System ohne Umwelt, wie es auch keine Kulturorganisation ohne Gesellschaft geben kann. Bei der Zielformulierung muss daher der System-Umwelt-Bezug, der auch als *externer Fit* (engl. to fit = passen) benannt werden kann, berücksichtigt werden (in der Systemtheorie spricht man auch von Anschlussfähigkeit eines Systems zu anderen). Bei der Zielformulierung sollte darauf geachtet werden, dass die Differenz zwischen System und Umwelt deutlich markiert, aber gleichzeitig die Anschlussfähigkeit, die Wahrscheinlichkeit

eines externen Fits zu den relevanten Umsystemen erhöht wird. Denn die Kulturorganisation muss mit ihrem Profil Anschlussfähigkeit bei den Anspruchsgruppen (Umsystemen) herstellen können, um als relevant erkannt zu werden. Peter Drucker formuliert hierzu nachdrücklich: «Non-profit institutions exist for the sake of their mission. They exist to make a difference in society and in the life of the individual. They exist for the sake of their mission, and this must never be forgotten» (ebd. 1990:45). Die Kulturorganisation sollte bei der Formulierung ihrer Ziele den Eigenlogiken der relevanten Umsysteme wie Publikum, Medien und vor allem Kulturpolitik Rechnung tragen, um die Wahrscheinlichkeit des externen Fits zu erhöhen.

Zusätzlich zu dem System-Umwelt-Bezug, also der Anschlussfähigkeit der Kulturorganisation an bestimmte Umwelten, muss auf den internen Fit geachtet werden. Der *interne Fit* beschreibt, inwiefern die einzelnen Handlungsfelder der Kulturorganisation zu einem integrierten Ganzen ausgerichtet sind. Die Ziele müssen die Anschlussfähigkeit nach außen (System-Umwelt-Bezug) sicherstellen und die Integration der Organisation (Steuerbarkeit) gewährleisten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ziele der Kulturorganisation system- und umweltspezifisch verfasst sein müssen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kulturorganisation steigt, wenn eine interne, integrative und externe, umweltspezifische Passung hergestellt werden kann. Dabei sollte die interne Passung die externe unterstützen. Passung oder Anschlussfähigkeit bedeutet dann nicht etwa, «angepasste» oder normierte Kunst zu fördern, sondern der Kunst Gehör zu verschaffen und die Kulturorganisationen danach auszurichten.

Im Rückblick

Das «Integrierte Kunst- und Kulturmanagement» gibt mit dem Konzept der Handlungsfelder ein einfach handzuhabendes Werkzeug ab, mit dem ein ganzheitliches Denken praktisch umgesetzt werden kann. Wie ausgearbeitet, sind Beobachtungen nur durch Unterscheidungen möglich. Beobachten lässt sich im Moment der Beobachtung nur, was sich auf der

Innenseite der Unterscheidung befindet, aber nicht, was sich auf ihrer Außenseite befindet. Und: Man kann die Unterscheidung, die man verwendet, im Moment der Verwendung nicht mitbeobachten. Man muss sie zugrundelegen, sonst könnte man nicht beobachten. Sie ist der «blinde Fleck» einer jeden Beobachtung.

Das Konzept der Handlungsfelder stellt heraus, welche Unterscheidung beim Unterscheiden angewendet wird. Man beobachtet dann die «Form» der Unterscheidung, nämlich beide Seiten zusammen, fragt sich nach dem Motiv und den eigenen Beweggründen zur Unterscheidung selbst. Das Anwenden des Instrumentariums erfordert eine kritische Reflexion der eigenen Selbstverständlichkeiten und ermöglicht dadurch Lernfähigkeit.

Mit dem Instrument lässt sich beobachten, was in der Kulturorganisation wie thematisiert und was nicht thematisiert wird, und somit auch nicht entschieden werden kann. Es zeigt die Gewichtung der eigenen Ausrichtung, ob die bestehenden Handlungsstrategien stimmig sind, und wo sich die Kulturorganisation selbst behindert.

Der Weg zur zukunftsfähigen Kulturorganisation besteht damit nicht primär darin, Probleme lösen zu wollen, sondern Probleme zu sehen. So entstehen neue Möglichkeiten, Alternativen außerhalb des Bisherigen zu entscheiden, und damit entsteht Zukunftsfähigkeit. Das Konzept macht auf Probleme aufmerksam, die so noch nicht gesehen wurden. Zusammenfassend soll bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Kulturorganisation gefragt werden:

- Was fehlt? Was wird nicht gesehen und kann somit auch nicht entschieden werden? (Welche Handlungsfelder fehlen?)
- Was wird überbewertet? Was wurde bisher unterbewertet? (Welche Gewichtung der einzelnen Handlungsfelder wird vorgenommen?)
- Was passt nicht zusammen? (Welche Ausrichtungen der Handlungsfelder sind nicht stimmig?)
- Warum ist uns das noch nicht früher aufgefallen? (Fragen zum eigenen Selbstverständnis)

Das Konzept «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» ermöglicht es den Entscheidern nicht nur, eine strukturierte Analyse des Problems durchzuführen, sondern es zeigt ihnen immer auch, was nicht gesehen

wird – wo eigentlich die Probleme liegen. Es zeigt den Bearbeitern, was zu wichtig genommen wird und welche wichtigen Entscheidungen nicht entschieden werden. Darin, in seiner disziplinen- und problemübergreifenden Mehrdimensionalität und in der Einfachheit der Anwendung liegt der Vorteil des Konzepts gegenüber anderen. Es ist zudem gleichsam lern- und zielorientiert. Allerdings müssen die Anwender das Modell mit Leben füllen, denn es handelt sich um ein Konzept, das zu seiner optimalen Verwendung immer eine spezifische Anpassung an die jeweilige Kulturorganisation voraussetzt. Dies betrifft nicht nur die Auswahl geeigneter Skalierungen, vielmehr können die situativen Anforderungen auch eine Modifikation oder Ausweitung der vier Profilkreise erforderlich machen.

Ist zum Beispiel die Rechtsform der Kulturorganisation wählbar, kann auch diese als Handlungsfeld konzeptionalisiert werden. Franz-Xaver Ohnesorg (1993:247of.) favorisiert beispielsweise aufgrund der zu treffenden vielschichtigen betriebswirtschaftlichen und künstlerischen Entscheidungen eine Rechtsform, in der «unternehmerisches Entscheiden» statt «hoheitliches Verwaltungshandeln» möglich ist. Die Rechtsformentscheidung bewegt sich hier dann im Spannungsfeld zwischen den Extrempolen «hoheitlichem Verwaltungshandeln» und «unternehmerischem Entscheiden». Gleichzeitig kann gefragt werden, was die Entscheidung dafür, das Handlungsfeld zwischen «unternehmerisches Entscheiden» und «hoheitliches Verwaltungshandeln» zu konzeptionalisieren, unsichtbar macht. Woran ist dem Entscheider gelegen? Welche anderen Handlungsfelder zieht dieses Handlungsfeld nach sich? Wie müssten sie ausgerichtet sein, um synergetisch zu wirken? Welche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen?

8.2 Das Ziel als Entscheidung

Die Vorstellung, dass die Zielbildung eine der Entscheidung vorgelagerte Phase darstellt, gilt schon seit einiger Zeit als widerlegt (vgl. Bamberg/Coenberg 1980:378). Trotzdem empfehlen viele Autoren folgendes oder ein ähnliches Schema im Entscheidungsprozess: 1. Ziele festlegen; 2. Si-

tuation analysieren; 3. Alternativen analysieren; 4. Die beste Alternative auswählen und realisieren. Brauchlin und Heene (1995:72) kommentieren: «Der Hauptvorteil derartiger Vorschläge besteht in ihrer Einfachheit und Plausibilität. Ihr Nachteil liegt in ihrer Übervereinfachung.»

Entschieden wird im Hinblick auf ein Ziel. Aber Ziele sind Festlegungen durch Entscheidungen, das wird oft vergessen. Das Kulturmarketing geht beispielsweise davon aus, dass die Mission oder das Leitbild schon da ist oder nur «gefunden» werden muss, um Zielklarheit zu haben. Solch eine Determiniertheit liegt in Kulturorganisationen bei näherem Hinsehen selten vor, meist besteht eine Zielunklarheit gegenüber langfristigen oder strategischen Zielen. Anstatt «das Problem lösen zu wollen» und ein Ziel festzulegen, wurde das Ziel im Konzept «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» zunächst ausgeblendet, denn: Was zur Zielerreichung zu tun ist, kann erst herausgefunden werden, wenn ein ausreichendes Systemverständnis vorhanden ist. Nachdem nun die einzelnen Handlungsfelder der Kulturorganisation am Fallbeispiel *Festival XY* detailliert analysiert und auf ihre gegenseitigen Abhängigkeiten überprüft wurden, ist gegenüber der anfänglichen, beabsichtigten Zielunklarheit eine hinreichende Einsicht gewachsen, die eine Entscheidung über die Zielbildung angemessen werden lässt.

Ziele sind Zustände in der Zukunft, die durch bestimmte Handlungen erreicht werden sollen, sich also nicht von selbst einstellen. Sie sind Entscheidungen über *Einzuschließendes* (das, was als erstrebenswert angesehen wird: Anstrebungsziel) und *Auszuschließendes* (das, was vermieden werden soll: Vermeidungsziel) (Horak/Matul/Scheuch 1999:154). *Ziele sollen organisationale Erwartungen sein, an denen zukünftige Entscheidungen ausgerichtet werden sollen.*

Zielbildung: konkretisiere die Utopie

Damit die Kulturorganisation ihr Profil von den Ist-Profilen zu den gewünschten Soll-Profilen verändern kann, müssen Ziele formuliert werden, mit denen die Veränderungen herbeigeführt werden sollen. Die gewünsch-

te Soll-Profilierung muss auf verschiedene Zielebenen – der normativen, strategischen und operativen – projiziert werden.

Die normativen und strategischen Ziele bilden die Grundlage für zukünftige operative Entscheidungen. An den normativen und strategischen Zielen soll das gesamte Tun der Organisationsmitglieder ausgerichtet sein. Um eine koordinierende und integrierende Wirkung zu haben, müssen sie für *alle* Bereiche der Organisation gelten. Für nicht gewinnorientierte Kulturorganisationen ist somit selbstverständlich, dass die bloße Übernahme des Gewinnkriteriums für sie keine Zielqualität haben kann.

Das normative Kulturmanagement beschäftigt sich mit den Prinzipien, Normen und Regeln der Kulturorganisation, die darauf ausgerichtet sind, ihr Entwicklungsfähigkeit zu ermöglichen. Auf der normativen Ebene soll daher die generelle Aufgabe der Kulturorganisation in der Gesellschaft definiert werden. Das normative Management hat eine legitimierende Funktion, es wirkt begründend für alle zukünftigen Entscheidungen der Kulturorganisation. Die Entwicklungsrichtung der Kulturorganisation zeigt sich in ihrer Vision, also der Mission oder ihrem Leitbild als Ausdruck normativer Ziele. Diese sollen eine Attraktorwirkung haben und sie müssen die bisherigen Gleichgewichte in der Organisation stören können, um Entwicklung auszulösen (Jarmai/Zauner 1997:244). Sie offenbaren die Utopien oder Wünsche, die die Kulturorganisation langfristig anstrebt.

Vision

Mission und Leitbild werden von der Vision der Kulturorganisation geprägt. Die Vision entspringt dem Selbstverständnis der Organisation und entwickelt eine Vorstellung darüber, was die jeweilige Kulturorganisation in Zukunft sein soll, «... nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken» (Boston Consulting Group 1988:7). Die Visionsfindung und ihre Umsetzung bewegt sich somit im Spannungsfeld der Ist-Profile und der gewollten Soll-Profile. Die Vision ist geprägt durch die Themengeschichte sowie die Kultur der Organisation und muss, um wirksam zu sein, an diese anknüpfen, aber gleichzeitig genügend Veränderungspotenzial haben, um einen Wandel zu ermöglichen.

Knut Bleicher betont daher den evolutionären Charakter der Visionsfindung und spricht von «evolutionär lernender Anpassung» (1999:103). Visionen kann man nicht machen, sie müssen sich in einem geeigneten Klima entwickeln. Visionen sollen Impulsgeber sein und eine Kompass- und Leuchtturmfunktion innehaben, die auf die Mitarbeiter Faszination für einen zukünftigen Zustand ausübt. Visionen zeigen eine mögliche, andere Zukunft auf, die angestrebt werden soll. Sie tragen damit zur Präferenzbildung in der Kulturorganisation bei. Damit die Vision Wirksamkeit entfalten kann, muss bei den Mitarbeitern ein Dringlichkeitssinn für eine Veränderung geweckt werden. Denn eine veränderungsorientierte Vision bringt zu ihrer Erreichung immer eine Lösung vom Status quo mit sich (siehe ausführlich Kapitel 8.4).

Die Vision der Kulturorganisation sollte immer wieder auf verschiedenen Kanälen für die unterschiedlichen Empfänger kommuniziert werden; falls möglich sollte sie für jeden einzelnen Mitarbeiter «übersetzt» werden. Sie sollte an konkreten alltäglichen Beispielen verdeutlicht werden und sie muss von der Leitungsebene vor allem überzeugend vorgelebt werden. Solch eine gelebte Vision mit Umsetzung in allen Bereichen der Organisation ist an der *Volksbühne* und an der *Schaubühne* in Berlin zu finden. Die Häuser transportieren über ihre Spielplanpolitik eine ausgeprägte Gesellschaftskritik. Die Vision, was politisch engagiertes, zeitgenössisches Theater für eine Gesellschaft heute sein kann und leisten soll, wird fortwährend über die neuen Stücke aktualisiert. Durch die ständige Thematisierung (in Aufführungen, Manifesten, Aktionen, Diskussionen etc.) wird die angestrebte Utopie ins Gedächtnis gerufen, verdeutlicht und für die Mitarbeiter wie das Publikum verlebendigt. Die Idee des Hauses wird also immer wieder durch verschiedenste Veranstaltungen, Projekte, Texte etc. ins Themengedächtnis gerufen, aktuelle Ereignisse werden hierzu in Bezug gesetzt.

Die Leitentscheidung: Mission und Leitbild

Zur Unterstützung des Wandels von den Ist- zu den gewollten Soll-Profilen kann eine (Re-)Formulierung der Mission beziehungsweise des Leitbildes erfolgen. Mission und Leitbild können eine Attraktorfunktion ausüben, da

sie nicht operativ steuernd, sondern auf die Organisation von Selbstorganisation wirken (Osterhold 2000:23). Knut Bleicher (1999:159) bezeichnet die Mission als generelle Zielausrichtung, die eine *Grundorientierung* für alle organisatorischen Entscheidungen liefert. Sie dient ebenso wie das zumeist ausführlichere Leitbild der Sinnvermittlung. Beiden ist eine Ordnungs- und Orientierungsfunktion inne. Mission, Statement und Leitbild sind auf Dauer angelegt, sie sollten frühestens alle drei bis fünf Jahre modifiziert oder neu formuliert werden.

Die Mission, auch «Mission Statement» genannt, verdeutlicht den Organisationszweck in aller Kürze («the reason why we exist») und gibt auf die Fragen «Wer sind wir? Was tun wir? Wem nützen wir? Wo wirken wir?» (Heinrichs/Klein 2001:278) Antwort. Sie richtet sich auf die Nutzenstiftung für Bezugsgruppen aus. Für die Formulierung von Mission und Leitbild können folgende Fragen Anhaltspunkte bilden:

- Welche Bedürfnisse wollen wir mit unseren Leistungen befriedigen? (beispielsweise die Zielsetzung des künstlerischen Personals am Haus, kulturpolitische Erwartungen, Erwartungen von Mitarbeitern, Erwartungen der verschiedenen Publikumsgruppen, die Erwartung der Leitung an die Kulturorganisation und ihre Mitglieder etc.)
- Welches ist die grundsätzliche Haltung gegenüber unseren Anspruchsgruppen?
- Welche grundlegenden Anforderungen sollen unsere Leistungen erfüllen (Qualität, Preis, Innovationsgrad, Breiten-, Spitzen- oder Nischenorientierung etc.)?
- Welche geografische Reichweite soll unser Kulturbetrieb haben?
- Welches sind die Grundsätze im Umgang miteinander?
- Was sind unsere künstlerischen Handlungsprinzipien?
- Was sind unsere wirtschaftlichen Handlungsprinzipien?
- Was sind unsere gesellschaftlichen Handlungsprinzipien?
- Was ist das Besondere unserer Kulturorganisation? Was leistet sie für die Gesellschaft? Wodurch legitimiert sie ihre Zuwendungen? Warum ist sie für Privatpersonen oder Unternehmen unterstützenswert?

Diese Fragen zum eigenen Selbstverständnis können gegebenenfalls auch als Handlungsfelder konzeptionalisiert werden. Die Antworten auf diese Fragen sollen ausführlich in das Leitbild einfließen.

Bei der Mission hingegen liegt die Schwierigkeit darin, eine Essenz der Antworten in maximal drei kurze, verständliche Sätze zu fassen (siehe ausführlich Klein 2001:97ff.). Mission und Leitbild sollten von möglichst vielen Organisationsmitgliedern getragen werden, ansonsten werden sie ignoriert und haben keinerlei veränderndes Potenzial. Ein «Mission Statement» kann nicht befohlen werden. Peter Drucker fasst für das Management nicht gewinnorientierter Organisationen zusammen: «So, you need three things: opportunities; competence; and commitment. Every mission statement, believe me, has to reflect all three or it will fall down on what is its ultimate goal, its ultimate purpose and final test. It will not mobilize the human resources of the organization for getting the right things done» (1990:8).

Kulturorganisationen sind im Gegensatz zu kommerziell ausgerichteten Unternehmungen «Sinnorganisationen», die eine gesellschaftliche Aufgabe, einen öffentlichen oder selbstgesetzten Auftrag haben. Darin besteht ihre Zuwendungslegitimierung. Da es meist große Schwierigkeiten bereitet, ein überzeugendes «Mission Statement» zu formulieren, das tatsächlich den verschiedenen Bezugsgruppen gerecht wird und eine künstlerische Vision verfolgt, setzen manche Kulturorganisationen lieber ausführliche Texte wie zum Beispiel zur Geschichte des Hauses (bspw. *Akademie der Künste*, www.adk.de; *Berliner Ensemble*, www.berliner-ensemble.de oder *Deutsches Historisches Museum*, www.dhm.de), ästhetisch-theoretische Erörterungen etc. auf ihre Internetseite, als sich der mühsamen Erarbeitung eines «Mission Statements» zu stellen. Allerdings vergibt man sich einiges, wenn man sich mit dem Verweis auf die glanzvolle Vergangenheit und die eigene Arbeit das Mission Statement erspart; der kathartische Effekt bei seiner Erarbeitung ist nicht zu unterschätzen. In drei Sätzen «für-wen-man-was-warum-tut» festzuhalten, nötigt die Organisation, sich konzentriert mit der Sinnfrage außerhalb der Alltagsroutine auseinander zu setzen. So gestärkt wird es leichter sein, Anspruchsgruppen gegenüberzutreten und sein Tun jenseits des «Theater muss sein!» zu legitimieren.

Das Leitbild

Im Gegensatz zur Mission dient das Leitbild der internen Orientierung in der Kulturorganisation. Es soll Identifikation stiften sowie eine allgemeine Orientierung vorgeben und hat damit eine *organisationsinterne* Steuerungs- und Ordnungsfunktion: «Aufgabe der Formulierung der Organisationspolitik bzw. des strategischen Leitbildes ist dabei, die Vision der Einrichtung ... auszudrücken, damit alle Mitarbeiter an einem Strick und gemeinsam in die gleiche Richtung ziehen» (Klein 2001:110). Das Leitbild soll als Primärentscheidung zum organisationalen Fixpunkt werden, an dem sich das Alltagshandeln der Organisationsmitglieder ausrichtet. Es kann deshalb auch als Leitentscheidung bezeichnet werden. Die Soll-Profilierung findet im Leitbild ihren Ausdruck und dient als Orientierungshilfe für nächste Entscheidungen.

Um als Leitentscheidung in der gesamten Kulturorganisation wirksam zu sein und so ihrer Funktion zur Integration nachzukommen, muss sie Bestandteil des Themenvorrats der Organisation werden. Dazu ist es nötig, dass ihre Formulierung von organisationalem Sinn getragen wird, das heißt, sie darf nicht oktroyiert werden. Die Erarbeitung des Leitbildes kann deshalb nicht durch eine Person alleine, sondern nur durch die Gemeinschaft der Organisationsmitglieder erfolgen, also indem verschiedene Wirklichkeitsinterpretationen einander gegenübergestellt werden (vgl. Probst 1993:462). Das heißt, es muss eine offene und intensive Diskussion darüber geben, welche handlungsleitenden Grundsätze für die Kulturorganisation definiert werden, denen sich möglichst viele Organisationsmitglieder verpflichtet fühlen können. Dazu sind Personen aus unterschiedlichen Abteilungen, Berufs- und Altersgruppen einzubinden.

Als beispielhaft soll der Leitbildfindungsprozess an der *Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* vorgestellt werden.

Ein Leitbild für die Hochschule

«Leitbild» – das klingt trotz aller begrifflicher Korrektheit nach Leitwolf, nach Uniformierung, nach Hochglanz-Selbstdarstellung, nach publizistischen Worthülsen. Wo das Wort auftaucht, stellt sich sogleich Misstrauen ein: dass da etwas verordnet werden soll, was die Beteiligten auch noch selbst über sich verhängen. ... Denn genau das wollen wir nicht: die Kette der politisch verordneten Selbstbewertungen, Selbsteinschätzungen, Selbstverordnungen vorausseilend fortsetzen. Das «Selbst» in solchen politischen Konstruktionen verschleiert ja oft nur das Delegierte an dem Vorgang: Man soll «selbst» etwas ausführen, was eigentlich andere wollen. Hier muss unsere Kritik ansetzen und produktiv werden: Politische, ministerielle Instanzen müssen wohl die Strukturen bestimmen, die Inhalte aber, die Ziele, das Selbst-

verständnis haben wir zu definieren (bis hin zur ›Grundordnung‹). Wenn wir das nicht tun, tun es andere für uns. So gesehen ist die ›Leitbild-Diskussion‹ als Inhalts- und Autonomie-Diskussion eine Notwendigkeit ...

In der Diskussion einer Fachgruppe tauchte der Begriff ›Leitmotive‹ als Ersatzbegriff für ›Leitbild‹ auf – wäre das nicht anschaulich und einer Musikhochschule angemessen? Leitmotive unserer Arbeit: Damit wäre das Handlungsbegründende wie das Wiederkehrend-Strukturierende umfasst. Den Rahmen für eine offene und öffentliche, kritische und bestandsaufnehmende, traditionsverpflichtete wie innovative ›Leitmotiv-Diskussion‹ hat die Kommission durch ›Pole‹ abgesteckt, durch Begriffspaare, die latente oder offene Kontroversen umfassen, aber nicht (unbedingt) zur Polarisierung führen müssen: Praxis – Theorie, Kunst – Wissenschaft, Forschung – Lehre, Freiheit – Anwendungsorientierung, Tradition – Zukunft, Lehrkörper – Verwaltung, Inhalte – Organisation, Fachspezifik – Interdisziplinarität. Zwischen diesen Polen sind die Diskussionsaspekte zu konkretisieren und zu entfalten, ...

(Quelle: <http://www.mh-stuttgart.de/hochschule/leitbild/>)

Hier wird deutlich, wie schwierig der Prozess der Leitbilderarbeitung ist und welche spezifischen Sinnkonstruktionen dabei zu Tage kommen. Auch in der Leitbilddiskussion kann das verwendete vorgestellte Verfahren der Polarisierung angewendet werden. Für eine künstlerische Hochschule werden hier die Pole: Praxis – Theorie, Kunst – Wissenschaft, Forschung – Lehre, Freiheit – Anwendungsorientierung, Tradition – Zukunft, Lehrkörper – Verwaltung, Inhalte – Organisation, Fachspezifik – Interdisziplinarität genannt. Auch hier kann wieder gefragt werden: Welche Unterscheidungen werden wirksam? Und: Was wird nicht gesehen?

Wie für die Vision, gilt auch für das «Mission Statement» und das Leitbild, dass es nicht ausreicht, den Text formuliert und schriftlich fixiert zu haben. Um ein Leitbild mit Leben zu füllen, muss es fortlaufend in neuen Sinnzusammenhängen interpretiert werden. Die Bekanntmachung eines Leitbildes darf kein einmaliges Projekt sein oder eines, das sich nur einem Informationsmedium verschreibt. Das Leitbild soll immer wieder thematisiert und aktualisiert, also ins Themengedächtnis gerufen werden. *Das Leitbild wirkt nur als Referenzpunkt, wenn mit ihm tatsächlich zukünftige Entscheidungen über Ein- und Auszuschließendes getroffen werden.* Es sollte so formuliert werden, dass es durch seine Orientierungsfunktion für die jeweiligen Handlungsfelder der Kulturorganisation einen Handlungsrahmen vorgibt. Das Leitbild wirkt dann als Attraktor, der Verhaltensspielräume öffnet und diese gleichzeitig auf ein Ziel hin ausrichtet. Es wirkt ordnend durch seine Anziehungskraft, ohne im Detail regeln zu müssen. Beispielhaft für solch ein Leitbild steht hier das des *Jüdischen Museums Berlin* (www.jmberlin.de).

Das Anliegen des Jüdischen Museums Berlin

Die Zielsetzung

Unser Anliegen ist es, die Geschichte und Kultur der Juden in Deutschland und aus dem deutschsprachigen Raum darzustellen. Das Museum möchte der heutigen wie der zukünftigen Bevölkerung Deutschlands zwei Jahrtausende deutsch-jüdischer Erfahrung nahe bringen, den gesellschaftlichen Wert eines harmonischen Miteinanders verschiedener ethnischer, kultureller, religiöser und sprachlicher Gruppierungen hervorheben und an den hohen Preis gemahnen, den alle Beteiligten für Intoleranz zahlen.

Werte und Prinzipien

In allem, was wir tun, lassen wir uns von folgenden Werten und Prinzipien leiten:

Leben – nicht nur Tod:

Das Museum ist keine Holocaustgedenkstätte. Vielmehr gewähren wir vielfältige Perspektiven auf die deutsch-jüdische Geschichte, indem wir einerseits die alltäglichen und außergewöhnlichen Lebensgeschichten durch sämtliche Generationen hindurch verfolgen und andererseits die dunkle Seite dieser Geschichte darlegen und erklären.

Besucherorientierung:

Das Museum orientiert sich in erster Linie an den Bedürfnissen der Besucher. Wir schaffen eine einladende und geborgene Atmosphäre. Wir kommunizieren unmittelbar und verständlich mit allen Besuchern. Sämtliche Abteilungen des Museums tragen dazu bei, den Besuch in unserem Haus zu einer herausragenden Erfahrung zu machen.

Originalität und Kreativität:

Unser Ziel ist es, dass unser Haus zu den bedeutendsten Museen dieser Welt gezählt wird. Es ist ein Ort der Innovation, der unser Anliegen mit kühnen und außergewöhnlichen Ideen voranbringt.

Erzählender Ansatz:

Das Museum präsentiert deutsch-jüdische Geschichte in Form historischer Geschichten. Diese Geschichten sollen unsere Besucher fordern, verblüffen, bereichern und für Toleranz aufgeschlossen machen. Im Rückblick auf die deutsch-jüdische Geschichte konzentrieren wir uns nicht nur auf Berlin, sondern auf die Juden aus dem deutschsprachigen Raum. Bei aktuellen Themen weiten wir unseren Blick zu einer globalen, weltumspannenden Sichtweise.

Wissenschaftliches Niveau:

Alle Aktivitäten des Museums basieren auf dem höchsten wissenschaftlichen Niveau, sodass das Haus beanspruchen kann, als zuverlässige Autorität für die Darstellung deutsch-jüdischer Geschichte zu gelten. Das Museum betreibt grundlegende Forschung mit dem Ziel, die daraus resultierenden Geschichten und Informationen einem größtmöglichen Publikum zur Verfügung zu stellen.

Integrierte Kultureinrichtung:

Das Museum ist eine integrierte Kultureinrichtung, in der alle Abteilungen gemeinsam daran arbeiten, das gesteckte Ziel zu erreichen. Es ist eine Kultureinrichtung, die über traditionelle Museumsangebote hinaus zu einem vielgestaltigen Zentrum heranwachsen soll, das seine Themen mit einer großen Bandbreite angemessener Medien präsentiert.

Kernpublikum

Unser Kernpublikum umfasst:

- Generationsübergreifende Besuchergruppen (Kinder in Begleitung der Eltern oder anderer Aufsichtspersonen)
- Besucher ohne besondere Vorkenntnisse
- die gesamte deutsche Bevölkerung einschließlich aller Einwanderungsgruppen
- Touristen
- insbesondere junge Besucher und Schulgruppen.

Einige Angebote wie zum Beispiel das Archiv, die Bibliothek, Forschungseinrichtungen, bestimmte Ausstellungen und kulturelle Veranstaltungen richten sich darüber hinaus an spezielle Zielgruppen, wie etwa:

- Wissenschaftler
- Akademiker
- interessierte Laien
- andere Fachgruppen.

Strategische Ziele

Normative Ziele führen bei den Organisationsmitgliedern und den verschiedenen Anspruchsgruppen zu einer Bewusstseins-schärfung hinsichtlich bestimmter Aspekte der Kulturorganisation. Die Idee, die Utopie oder der Sinn des eigenen Tuns stehen hier im Vordergrund. Konkreter und fassbarer hingegen sind die strategischen Ziele, die langfristig zum Auf- oder Ausbau eigener Potenziale beitragen sollen, um zukünftige Erfolge zu ermöglichen (Heinrichs 1996:2). Sie sind von großer Reichweite und betreffen meist die gesamte Organisation. Die Formulierung von strategischen Zielen ist notwendig, da von ihnen alle Anschlussentscheidungen abhängig sind, also die Beziehung der Kulturorganisation nach außen (der System-Umwelt-Bezug) und seine interne Steuerung (die systeminterne Integration). Ohne die Festlegung strategischer Ziele nimmt man der Kulturorganisation die Möglichkeit, Entwicklungen langfristig zu gestalten. Über die Ausrichtung der Handlungsfelder würde dann ad hoc («aus dem Bauch») entschieden. Sie würden nicht gestaltet und untereinander ausgerichtet, sondern mehr oder weniger dem Zufall überlassen (vgl. Heinrichs 1993:145f.).

Da die normativen und auch die strategischen Zielsetzungen grundsätzliche, richtungsweisende Entscheidungen darstellen, empfiehlt es sich sehr, diese Entscheidungen auf einer politischen Ebene zu treffen oder zumindest eine enge Rückkoppelung zur politischen Ebene zu suchen; denn normative und strategische Zielsetzungen sind immer auch kulturpolitische Entscheidungen (Heinrichs 1996:2). Ein strategisches Ziel kann beispielsweise sein, die Organisationsgrenzen zu flexibilisieren (siehe Kapitel 7.2). Hierzu soll langfristig ein Netzwerk strategischer Partnerschaften aufgebaut werden, um das eigene Ressourcenpotenzial zu erweitern. Es gilt also nun gegebenenfalls die (kulturpolitische) Strategie mit den Zuwendungsgebern abzusprechen, sich zu überlegen, welche eigenen Ressourcen sinnvoll durch die der Partner zu welchem Profil ergänzt werden sollen, und welche Partner dazu in Frage kämen. Die einzelnen Arbeitsschritte zur Erreichung des strategischen Ziels der Neu-Positionierung im Handlungsfeld zur externen Differenzierung («die Schale») lassen sich in die zu bearbeitenden operativen Ziele gliedern. Beispielhaft für solch ein strategisches Ziel zur Neuordnung der Ressourcen durch ein strategisches Netz-

werk ist die 2004 gegründete Stiftung *Oper in Berlin*, die die Ressourcen der drei Opernhäuser neu koordiniert und zentrale Dienstleistungen bündelt (www.oper-in-berlin.de).

Aus dem normativen Ziel (in Form des Leitbildes oder der Mission) und den Soll-Positionierungen in den Handlungsfeldern lässt sich eine strategische Zielmenge ableiten. Sie gibt die Vorlage für die operativen Ziele, die zur Zielerreichung notwendig sind.

Die Bewegung von den Ist- zu den gewollten Soll-Profilen wird auf der normativen, strategischen und operativen Ebene in der Kulturorganisation angestrebt. Die Ziele unterscheiden sich in ihrem Zeitbezug und Konkretisierungsgrad, sie alle sind jedoch darauf ausgerichtet, das gewünschte Soll-Profil der Kulturorganisation zu erreichen. Grafisch lassen sich die Ziele in ihrem Konkretisierungsgrad und ihrem Zeitbezug folgendermaßen darstellen:

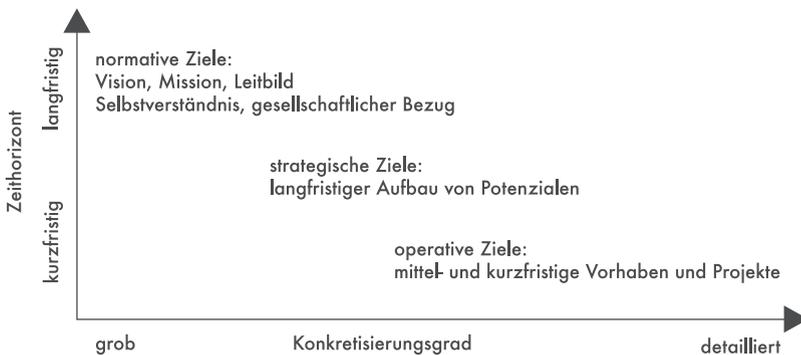


Abb. 44: Ziele

Operative Ziele

Die operativen Ziele werden aus den strategischen abgeleitet und tragen mittel- und kurzfristig zu deren Realisierung bei. Sie stellen die konkreten Maßnahmen oder Projekte dar, welche die Inkongruenzen in den Handlungsfeldern beseitigen und zu einer Harmonisierung beitragen sollen. Um zu veranschaulichen, was auf operativer Ebene getan werden muss, um zum angestrebten strategischen Soll-Profil der Kulturorganisation vorzustoßen,

sollten die einzelnen Ziele möglichst präzise, klar und kurz formuliert werden, damit jeder Beteiligte, jedes Team weiß, welche Leistungen erwartet werden. Zudem sollte ein zeitlicher und ein finanzieller Rahmen vorgegeben werden, innerhalb dessen das operative Ziel erreicht werden soll. Beim Aufbau eines strategischen Netzwerkes könnten operative Ziele sein: eine genaue Analyse des eigenen Potenzials in Bezug auf das zu erreichende künstlerische Profil, die Recherche nach möglichen Partnern und der Kontaktaufbau, das Planen eines ersten gemeinsamen Projektes etc.

Führung durch Zielsetzung, auch bekannt als «Management by Objectives» (MbO), ist auf der Ebene der operativen Zielfestlegung ein für Kulturorganisationen geeignetes Arbeitsinstrument. MbO kann die Selbstorganisation in einem System nutzen und fördern (siehe Kapitel 7.3). Im Prozess des MbO werden aus den strategischen Zielen die operativen Unterziele abgeleitet. Die Zielformulierung erfolgt von oben nach unten und umgekehrt im «Gegenstromverfahren», das heißt, statt einer «Zielvorgabe» wird eine «Zielvereinbarung» angestrebt. Es wird dabei davon ausgegangen, dass gemeinsam formulierte Ziele zu größerer Zielidentifikation der Mitarbeiter führen. Wie die Ziele erreicht werden, wird dem Mitarbeiter oder dem Team überlassen, anstatt einer Detailregelung steht eine Rahmenregelung im Vordergrund. Rainer Stroebe versteht «Management by Objectives» (MbO) denn auch als Gegenbewegung zur Bürokratie. MbO erstrebe eine ergebnisorientierte Zielerreichung: «Maßgebend ist nicht, «was» jemand tut, sondern «wie» effizient jemand arbeitet und vor allem «wozu» er etwas tut. Erfolg drückt sich nicht in der Menge der geleisteten Arbeit, sondern in Zielerreichung aus» (ebd. 1996:12). Auch hier ist nicht Messbarkeit der vereinbarten Indikatoren notwendig, sondern es genügt Operationalisierbarkeit oder Skalierbarkeit. Bei einer gemeinsamen Zieldefinition genügt meist schon der Prozess der Vereinbarung, da hier beiden Parteien klar wird, was erwartet und was geleistet werden kann. Die Zielvereinbarung dient gleichzeitig der Selbstkontrolle der Ausführenden.

Zielfindung

Im Gegensatz zu Zielen der gewinnorientierten Organisationen sind die Ziele von nicht gewinnorientierten Kulturorganisationen schwer messbar

(Lenders 1995:84ff.). Außerdem bestehen sie aus einer Vielzahl von Zielen, die zur Erfüllung der Mission oder des öffentlichen Auftrages angestrebt werden müssen (Horak/Matul/Scheuch 1999:154). Extern gehören dazu die Ansprüche unterschiedlicher Interessengruppen (Trägerinstitution, Publikumssegmente, Kritiker, Geldgeber etc.) und intern die verschiedener Berufsgruppen (hervorgerufen durch die Arbeitsteilung in der Organisation). Es gibt somit nicht ein Ziel, sondern immer mehrere Ziele. Das zumeist künstlerische Ziel (die Umsetzung konkreter Projekte) muss deshalb durch eine strategisch ausgerichtete *Zielmenge* ergänzt werden.³¹

Die spezifischen Wirkungsergebnisse der unterschiedlichen Arbeitsbereiche der Kulturorganisation, wie zum Beispiel inhaltlichen Intentionen folgen, inhaltliche Ziele erreichen, Subventionen, Mitgliedsbeiträge (Spenden weiterhin erhalten oder ausbauen), sparsamer Umgang mit Geld als Selbstzweck (geringer Verwaltungsaufwand) etc., müssen dazu in den unterschiedlichen Referenzsystemen als Ziel beschreibbar gemacht werden. Die Ziele sind in unterschiedlichem Ausmaß erreichbar. Nicht die Messbarkeit in absoluten Zahlen ist hierbei ausschlaggebend, sondern die Operationalisierbarkeit: also wie sich die Zielerreichung feststellen lässt, wie zum Beispiel durch die vorgestellte Skalierbarkeit, ohne dass die absolute Größe bekannt wäre. Trotz einer gewissen Unschärfe bei qualitativen Parametern ist Skalierbarkeit immer möglich (vgl. Steinberg 1992).

Die Entwicklung von Zielen ist ein wichtiger Bestandteil der strategischen und operativen Führung. Ohne Definition von operationalisierten Zielen ist keine sinnvolle Führung in einem Kulturbetrieb möglich. Ohne Ziele kann es keine koordinierten Entscheidungen geben. Entscheider entscheiden dann nur zögerlich oder überhaupt nicht. Ohne Ziele kann es weder Kontrolle noch Selbstkontrolle geben, denn woran soll man sich und andere messen (Stroebe 1996:25)?

31] Die Zielbeziehungen untereinander können unterschiedlicher Art sein. Trägt die Verfolgung des einen Ziels zur Verwirklichung der anderen Ziele bei, besteht eine Harmoniebeziehung unter den Zielen. Kann ein Ziel nur auf Kosten eines anderen erreicht werden, ergibt sich eine Antinomie der Ziele. Wenn sich die Ziele weder fördern noch stören, besteht eine neutrale Beziehung (Ulrich 2001a:240). Bei der Festlegung der Zielmenge müssen Zielantinomien beseitigt werden und es sollten nur solche Ziele verfolgt werden, die gleichzeitig realisierbar sind.

Muddling Through

Angesichts der Schwierigkeiten der Zielfestlegung und der Feststellbarkeit der Zielerreichung in nicht gewinnorientierten Kulturorganisationen wird über langfristige Zielsetzungen oftmals gar

nicht entschieden. Im Vordergrund steht ein bestimmtes Kunstverständnis und seine Umsetzung durch Projekte. Wenn die generellen Ziele fehlen oder nicht explizit formuliert werden, fehlt der Kulturorganisation ein wichtiges Steuerungsinstrument. Denn damit wird nicht nur der bewusste Aufbau von Potenzialen (und deren Gestaltung) für die Zukunft vernachlässigt, sondern auch die interne Koordination der Organisation auf ein Ziel hin, das für alle Bereiche gilt. Man beschränkt sich auf die operative Realisierung von Projekten innerhalb eines finanziellen Rahmens, während strategische Ziele kaum thematisiert werden (Horak/Matul/Scheuch 1999:153). Ohne solch eine strategische Ausrichtung können operative Handlungen nicht auf ein übergeordnetes Ziel abgestimmt werden und sind deshalb in vielen Fällen nicht effektiv. Mit dem Konzept der Handlungsfelder steht ein Instrument zur Entscheidungsfindung – also zur Zielfestlegung – bereit, das die Gestaltung und Ausrichtung aller zum Erfolg beitragenden Parameter einbeziehen kann.

Die Nicht-Gestaltung resp. Nicht-Festlegung der strategischen Ziele ist in nicht gewinnorientierten Kulturorganisationen weit verbreitet. Systemtheoretisch geht man davon aus, dass alles, was ist, systemkonstituierend ist, also zum Systemerhalt beiträgt.

Denn die Verhaltensweise wurde selektiert und im Folgenden stabilisiert, sie muss also der spezifischen Systemrationalität in Kulturorganisationen entsprechen, das heißt, «sinnvoll» sein. Damit stellt sich die Frage: Inwiefern dient die Zielunklarheit der nicht gewinnorientierten Kulturorganisation?

Kunst braucht, um überhaupt entstehen zu können, auf der Ebene der Werkentstehung und Werkinterpretation eine gewisse Zielunklarheit, die systeminterne Kontingenz fördert. Eine deterministische, zergliedernde Herangehensweise würde den künstlerischen Prozess stören oder gar zerstören. Man muss versuchen und verwerfen können, man muss die Freiheit haben zu probieren und das, was durch Versuch und Irrtum gefunden wurde, zu stabilisieren. Kurz: Man verfährt nach den Kriterien Variation, Selektion und Stabilisation. Für diesen nicht geordneten Zustand, in dem Neues, also neue Ordnungsbildungen entstehen können, besteht der Begriff des «kreativen Chaos». Eine gewisse Zielunklarheit ist hier also unerlässlich. Der Kulturmanager muss sogar dafür Sorge tragen, dass in der

Kulturorganisation genügend Freiraum für «kreatives Chaos» herrscht, in dem Neues und Ungewohntes entstehen kann. Akribische Zielsetzungen stünden dem entgegen.

Ein weiterer Grund, warum im öffentlichen Kulturbereich Zielformulierungen nicht vorgenommen werden, liegt in der Strategie, die Autonomie des Kunstsystems durch eine Abwehrhaltung zu bewahren. Die angeführten Argumente für die Nicht-Messbarkeit, die Schwierigkeit einer Zieldefinition, einer Ökonomisierung der Kultur etc. dienen dazu, eine Zielunklarheit bewusst zu etablieren, die die Kulturorganisationen gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen durch die Autonomieforderung resistent machen soll. Sie sind letzten Endes auch immer ein Versicherungsschein der Kulturschaffenden gegenüber der Politik, um deren Einmischung vorzubeugen. Managementfehler oder unkluge künstlerische Dispositionen werden so der Diskussion mit dem Verweis auf die Kunstfreiheit entzogen. Dass die Kulturkritik der Frankfurter Schule so erfolgreich und nachhaltig im deutschsprachigen Raum war, liegt auch daran, dass sie den kulturpolitischen und künstlerischen Akteuren reichhaltige Munition für ihre Argumentationen zugunsten einer Autonomiesteigerung lieferte.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Eine Zielunklarheit auf der künstlerischen Ebene ist durchaus systemfördernd. Die gegenüber der Politik und Verwaltung ins Feld geführte Nicht-Messbarkeit dient ebenfalls dem Systemerhalt und der Autonomie der Kulturorganisationen. Die Zielunklarheit auf der Ebene der Organisation allerdings muss auf fehlende Professionalität und einen einseitig ausgeprägten Themenvorrat zurückgeführt werden. Es ist semi-professionell, angesichts der vielfältigen und schwierig zu fassenden Ziele, auf eine Zielbeschreibung zu verzichten. Zweifellos ist es schwierig, qualitative Ziele zu formulieren. Diese Schwierigkeiten sind aber eine notwendige und unvermeidliche Voraussetzung für eine professionelle Führung eines Kulturbetriebes. Eine Zielunklarheit bei der Führung und Gestaltung eines Hauses ist kontraproduktiv, da man der Kulturorganisation dadurch eine langfristige, zielgerichtete Entwicklung vorenthält. Es liegt in der Verantwortung der Leitung einer nicht gewinnorientierten Kulturorganisation, auch nicht zahlenmäßige Ziele hinreichend zu beschreiben (vgl. Horak/Matul/Scheuch 1999:177). Den Entscheidungen der Leitung haftet ansonsten immer etwas Willkürliches an. Es

sollte im Interesse der Leitung sein, die Mitarbeiter wie auch andere Anspruchsgruppen wissen zu lassen, was von ihnen erwartet wird und woran man selbst gemessen werden will – gerade auch im Hinblick auf zukünftige Zuwendungsverhandlungen und Leistungsvereinbarungen. Kulturorganisationen, die im Verteilungskampf der Mittelzuteilung klar machen können, was sie warum in den nächsten Jahren wie machen werden und dies in Zielbündeln operationalisiert darstellen können, werden gegenüber ihren Konkurrenten an Glaubwürdigkeit gewinnen.

8.3 Invention und Innovation

Sind Entscheidungen gefallen und damit Ziele gesetzt worden, müssen sie umgesetzt werden, um wirksam zu sein – eine Invention ist noch keine Innovation. Das klingt banal, doch zwischen der Zielfestlegung und der praktischen Umsetzung liegt die Wahrscheinlichkeit, dass die entschiedene Neuerung abgelehnt wird, denn Stabilisierung ist oft die bevorzugte Strategie zum Erhalt der Kulturorganisationen und nicht Flexibilisierung.

Systeme sind von sich aus «faul», sie streben danach, am Status quo festzuhalten, recht unabhängig von den Konsequenzen. Diese Strategie ist aus systemtheoretischer Perspektive einsichtig, denn schließlich ist das Bestehende evolutionär auf seine Passung geprüft und somit bewährt. Man kann ohne Risiko – zumindest kurzfristig – so weitermachen wie bisher. Traditionen geben Sicherheit dadurch, dass man sie gerade nicht immer wieder neu auf ihre evolutionäre Brauchbarkeit testen muss (vgl. Trembl 2000:564). Solch ein «konservativer Opportunismus» ist allerdings nur bei stabilen Umwelten erfolgreich, denn das tradierte Wissen ist ausschließlich auf seinen bisherigen Anpassungserfolg getestet und keine Erfolgsgarantie für morgen.

Eine Krise ist Ausdruck eines mangelnden internen oder externen Fits. Das bestehende Verhaltensrepertoire reicht nicht mehr aus, um genügend Anschlussfähigkeit zu den relevanten Umwelten herzustellen. Daher sollte in Krisenzeiten vermehrt auf Variation denn auf Tradition gesetzt werden.

Denn nur neue Verhaltensweisen können neue Anschlüsse bereitstellen. Der Mut allerdings, in der Krise zu experimentieren, wird nur selten aufgebracht, viel eher wird eine konservative Orientierung vorgezogen. Gewöhnlich scheut man das Neue, denn mit dem Neuen stellt sich erneut die Selektionsfrage, also, ob die Neuerung tatsächlich zu einer besseren Anschlussfähigkeit beiträgt.

Zusätzlich zu diesen allgemeinen existieren weitere kulturbetriebsspezifische Veränderungsresistenzen, die sich negativ auf die Akzeptanz von Entscheidungen auswirken können. Zu nennen sind:

- Lange Zeit war es für Kulturbetriebe selbstverständlich, großzügige Zuwendungen der öffentlichen Hand zu erhalten. Dadurch engte sich der Themenvorrat auf eine einseitige künstlerische Prägung ein und verunmöglichte dadurch den Anschluss anderer Themen. Viele Mitarbeiter in öffentlichen Kulturbetrieben sahen und sehen Themen des Kulturmanagements als nicht relevant an, da der Betrieb auch ohne diese funktionierte (Lenders 1995:141).
- Veränderungen werden erschwert, da sowohl den Mitarbeitern als auch der Leitung oftmals das notwendige kulturmanageriale Know-how fehlt, um überhaupt etwas verändern zu können (Fuchs/Heinze 1994:143). Werner Heinrichs hält fest: «Sowohl in Stellenausschreibungen als auch in den internen und externen Bewertungen ist immer allein die spartenspezifische Kompetenz für die inhaltliche Arbeit das entscheidende Kriterium» (ebd. 1997:166). Bei Neueinstellungen ist oftmals ein gemeinsam geteiltes Kunst- und Kulturverständnis ausschlaggebend für eine Anstellung als die Professionalität des Kandidaten. Die Sinnaufrechterhaltung in der Kulturorganisation wird ihrer Professionalisierung vorgezogen. Oftmals mangelt es an einfachen Dingen, wie mit einem Computer arbeiten zu können, sich in einer Datenbank zurechtzufinden, Kenntnisse über Projektmanagement zu haben etc.
- Es besteht nahezu keine Notwendigkeit, sich über das eigene Tun zu rechtfertigen. Es wurde (und wird immer noch) darauf verwiesen, dass künstlerische und kunstvermittelnde Zielsetzungen nicht messbar und damit letztendlich auch das Managementhandeln in der nichtgewinnorientierten Kulturorganisation nicht beurteilbar seien

(vgl. Lenders 1995:91f.). Managementdefizite werden nicht thematisiert und das Thema selbst aus der Organisation ausgeschlossen.

- Die Sinnorientierung in Kulturorganisationen richtet sich zum Teil vehement gegen jedes betriebswirtschaftliche Denken. Management als Steuerungshandeln wird oftmals per se abgelehnt. Dazu Armin Klein: «Es gibt in vielen Kulturbetrieben eine unheilvolle Mischung aus Unkenntnis von managerialen und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen und ein Nachwirken der Kritik der Kulturindustrie. Man kennt die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge nicht und ist unter Berufung auf Adorno/Horkheimer (Dialektik der Aufklärung) auch noch stolz darauf ...» (ebd. 2000:35).
- Veränderungen werden von Kulturpolitikern und von Leitungspersonen vermieden, da die Kulturausprägung und die Sinnorientierung in nicht gewinnorientierten Kulturbetrieben außerordentlich stark ist und mit heftigem Widerstand gegen grundsätzliche Reformvorhaben gerechnet werden muss (Lenders 1995:141). Die Verantwortlichen (Kulturpolitiker oder Institutionsleiter) haben oftmals keine präzisen strategischen Leitlinien oder Visionen (Scherer 2002:11), so wird «Durchwursteln» zum dominierenden Verhalten (Budäus 2002:334). Der Preis, der für solch ein ad hoc-Management zu zahlen ist, ist ihre Professionalisierung und damit auch der gezielte Aufbau zukünftiger Potentiale.
- Der weitaus größte Teil der Budgets öffentlicher Kulturbetriebe wird von den öffentlichen Haushalten gedeckt. Das Managementhandeln vieler Kulturbetriebe richtet sich daher auf eine möglichst maximale finanzielle Ausstattung, um mit dieser den Status quo aufrechtzuerhalten, also um das eigene Überleben zu sichern (Lenders 1995:121). Dabei genügte lange Zeit ein einigermaßen gutes Image der Kultureinrichtung in Kombination mit vielleicht ein oder zwei identitätsstiftenden Events (Jarmai/Zauner 1997:244).
- Insbesondere in öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieben scheinen Veränderungen schwierig. Es gibt selten Anreize dafür, das Haus besucherorientierter oder wettbewerbsfähiger zu machen. Es besteht kein Handlungszwang, da keine direkte Konkurrenzsituation besteht, und es muss nur bedingt persönliche Verantwortung übernom-

men werden. Amt und Besoldung richten sich weder nach Leistung noch nach Innovation (vgl. Tschacher/Tröndle 2005:?).

- Erschwert werden Reformvorhaben zudem durch den informellen Charakter der Kulturorganisationen. Nehmen Leitungspersonen ihre Entscheidungskompetenz wahr und üben formale Macht aus, haben sie oftmals mit informellen Sanktionen zu rechnen. Das führt dazu, dass sie prekäre Angelegenheiten nicht entscheiden oder Entscheidungsprozesse von ihnen sehr lange vorbereitet werden müssen, was ebenfalls von Entscheidungen abhält (Eckardstein/Simsa 1999:398).

Die Akzeptanz des Wandels

Der Erfolg der Ausrichtung und Aktivierung von Handlungsfeldern wird maßgeblich durch die organisationale Sinnkonstruktion entschieden. Er hängt wesentlich von der Lernbereitschaft und dem Selbstverständnis der Organisation ab, denn nur diejenigen Neuerungen werden angenommen, die dem eigenen Selbstverständnis entsprechen. Neuerungen müssen «passen», ansonsten haben sie keine Chance (Willke 2000:107). Ein Veränderungsvorhaben hat umso geringere Aussicht auf Erfolg, je stärker es im Gegensatz zur Organisationskultur und dem Themenvorrat der Organisation steht (Doppler/Lauterburg 1994:77f.). Bei Veränderung der organisationsinternen Strukturen und Prozesse stellt sich deshalb immer die «Sinnfrage». Stößt das Entschiedene nicht auf Sinn, wird es ausgeschlossen oder es passiert den systeminternen Selektionsmechanismus gar nicht. Die Akzeptanzwiderstände machen dann einen enormen, auf Dauer nicht leistbaren Betreuungsaufwand notwendig, die intendierten Neuerungen werden verfälscht oder scheitern ganz (Bleicher 1991:787).

Entscheidungen sind nur dann wirksam, wenn sie in der Kulturorganisation entwickelt werden. Kulturorganisationsberater beispielsweise, die an der Wirksamkeit ihrer Entscheidungen Interesse haben, müssen im Entscheidungsprozess die Entscheidung «sich aus der Organisation herausentwickeln» lassen. Der Berater hilft der Kulturorganisation und ihren Mitgliedern, ihre Entscheidung zu treffen, und macht die Entscheidung

zur Entscheidung der Organisation. Nur wenn es die ihre ist, wird sie Wirksamkeit entfalten, ansonsten wird sie am Sinnhorizont der Kulturorganisation zerrieben; das Entschiedene wird als «nicht umsetzbar», oder «realitätsfern» abgetan.

Dudo von Eckardstein und Ruth Simsa geben zwei Kriterien für die Wahrscheinlichkeit der Annahme von Entscheidungen in Organisationen an: die inhaltliche Qualität der Entscheidung (Q) (ob die Entscheidung sachlich und fachlich angemessen ist) und die Akzeptanz der Entscheidung (A) (ob die Entscheidung beim Adressaten, System oder relevanten Umsystem auf Sinn stößt, sprich Widerhall im entsprechenden System findet). Die Effizienz der Entscheidungen (EE) geben sie mit der Formel $EE = Q \times A$ an und folgern daraus: «Wenn also einer der beiden Faktoren gegen null geht, kann keine erfolgreiche Entscheidung erwartet werden. Mangelnde Akzeptanz kann nicht vollständig durch höhere Qualität kompensiert werden und umgekehrt» (Eckardstein/Simsa 1999:393). Peter Schwarz (1996:285) geht sogar davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit von Ablehnung oder Annahme von Entscheidungen zu 80% von «sozio-emotionalen» Faktoren und nur zu 20% von inhaltlichen Faktoren abhängt. Dem sozio-emotionalen Faktor ist also viel Aufmerksamkeit zuzuwenden, soll die Entscheidung auch wirksam werden: «Immer dann, wenn eine Problemlösung für die Betroffenen etwas Neues bringt, sind sozio-emotionale Widerstände einzukalkulieren. In keinem Fall darf mit einer zwangsläufigen, rein zweckrational bestimmten Innovationsbereitschaft der Betroffenen gerechnet werden! Auch einfache Probleme bedürfen deshalb einer – wenn teilweise auch marginalen – Sozialpromotion» (Schwarz 1996:287).

Akzeptanz zugunsten einer Entscheidung kommt zustande, wenn die Betroffenen die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit der Entscheidung einsehen. Akzeptanz kann erreicht werden, indem die inhaltlichen Aspekte der Entscheidung erklärt werden, eine Einstellungsänderung gegenüber der Neuerung hervorgerufen wird und die Mitglieder von der Notwendigkeit oder Dringlichkeit der Lösung überzeugt werden können. Um eine größtmögliche Akzeptanz zu erreichen, sollten die Betroffenen oder zumindest repräsentative Vertreter so früh als möglich an der Entscheidungsfindung mitarbeiten. Schwarz (1996:282) gibt für solch ein partizipatives Vorgehen drei Gründe an:

- «Die Betroffenen sollen ihre Interessen, Meinungen, Einstellungen in den Prozess einbringen, damit diese berücksichtigt werden können. ...
- Die Betroffenen haben vielfach zu den Lösungen auch fachliches Wissen, Ideen und Vorschläge beizutragen, wodurch bessere Ergebnisse erzielt werden und die sachliche Effizienz erhöht wird. ...
- Einstellungs- und Verhaltensänderungen brauchen Zeit. Je eher die Betroffenen mit dem Problem konfrontiert werden, je häufiger sie sich mit Lösungsalternativen auseinandersetzen müssen, desto schneller kommen diese Änderungsprozesse in Gang. Das Akzeptanzverhalten kann so im Fortgang der Problembearbeitung «heranreifen».»

Ein partizipativer Entscheidungsprozess bewahrt ebenfalls vor einer einfachen Lösung, die das schon Bekannte favorisiert. Auch wird so verhindert, dass die Gesprächspartner präferiert werden, mit denen man sowieso einer Meinung ist. Opponenten des Veränderungsprozesses sollen so in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und deren Sichtweisen und Einwände zum Zug kommen. Dies verlangt jedoch Zeit für den Entscheidungsprozess. Gerade in Krisen werden einsame Entschlüsse gefasst, die dann hierarchisch durchgesetzt werden sollen, um möglichst schnell zu einer Lösung zu kommen. Dadurch sinkt das inhaltliche Anspruchsniveau an die Entscheidung, ihre Akzeptanz und die des Entscheiders wird fragwürdig (vgl. Bleicher 1999:652f.).

Zentral für die Bedeutung der Akzeptanz getroffener Entscheidungen ist in Veränderungsprozessen auch die Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern. Häufig ist den Beteiligten, die in den Veränderungsprozess eingebunden sind, gar nicht bewusst, wie groß ihr Informationsvorsprung gegenüber den anderen Mitarbeitern ist. Um Ängste abzubauen, Gerüchten und sich daraus entwickelnden Widerständen in der Kulturorgani-sation vorzubeugen, sollte daher regelmäßig und adressatenadäquat informiert werden.

Verwindung

Ist die Geschwindigkeit der Umweltveränderung höher, als die des Lernens und Anpassens von Systemen führt dies unweigerlich zu deren Niedergang

(vgl. Ebeling 1990:58). Gleiches gilt für Kulturorganisationen in der Gesellschaft. Verlieren sie ihre Anschlussfähigkeit, werden sie – über kurz oder lang – verschwinden, der Prozess wird zwar durch staatliche Zuwendungen verlangsamt, jedoch nicht aufgehoben (vgl. Tröndle 2003a). Kulturorganisationen, die also an der Rekonstruktion vergangener Bedingungen arbeiten, arbeiten an ihrem Untergang. Denn es geht nicht um die Rekonstruktion vergangener Bedingungen, sondern um die Konstruktion von Anschlussfähigkeit an zukünftige Ereignisse (Tremel 2000:568).

Allerdings sind zu viele Neuerungen genauso tödlich wie ein Zuviel der alten Verhältnisse, beides führt zu Anpassungsproblemen. Eine Kulturorganisation als soziales System gibt den Mitgliedern ein Gefühl der Identität, womit sie dann auf eine bestimmte Weise entscheiden und handeln und so zur Kontinuität der Organisation beitragen. Chronische Flexibilität, wie andauernde grundlegende Neuerungen, zerstört diese notwendige Identität (Weick 1995:306f.). Auch muss das Alte überwiegen, da es das gesammelte Anpassungswissen gespeichert hat. Es bietet sich daher eine stetige «Politik der kleinen Schritte» an, in der kontinuierliche, aber wohl dosierte Veränderungen angestrebt werden, um gefährliche Erstarrungen zu vermeiden.

Auch Werner Kirsch warnt eindrücklich davor, Veränderungsvorhaben auf einmal umsetzen zu wollen, im Sinne eines «Total System Approach». Sie sind nur langsam und stufenweise, in einem «evolutionären Prozess» etablierbar (ebd. 1993:4107). Führungskräfte sind selten begeistert, wenn Mitarbeiter beginnen, die Unternehmung zu verändern und umgekehrt, denn Organisationen zielen auf Stabilität und Ordnung. Die Neuerung zielt dann auf die Überwindung des Alten durch das Neue, was hier bedeutet, dass alles, was verändert wird, falsch war oder es zumindest nun ist. Anstatt daher der orthodoxen Betriebswirtschaftslehre zu folgen, was bedeutet, das Novum per se hochzuhalten und die Innovation über alles zu stellen, scheint es angemessener, bisherige Prozesse und Zustände zu legitimieren und dadurch den Weg zu deren Veränderung zu öffnen. Man befreit sich selbst vom Zwang, ständig Neues hervorbringen zu müssen und *verwindet* das Alte mit dem Neuen. Dadurch nimmt man dem Neuen sein Pathos und mildert so die Angst vor ihm (vgl. Bauer 1999:59).

Im Spannungsfeld von Vergangenheitserfahrungen und zukünftigen Anforderungen wird insbesondere die Leitung vor schwierige Veränderungsprozesse gestellt. Sie erfordern nicht nur das Erlernen von neuem Verhalten, sondern auch das zumeist schwierigere Verlernen von bisherigen Handlungsweisen. Organisationen sind in ihrer Anpassungsfähigkeit leicht überfordert, die Folge davon ist, dass man sich auf die gewohnten Sicherheit versprechenden Verhaltensweisen zurückzieht. Es ist daher ratsam, Veränderungs- und Beharrungszyklen wechseln zu lassen (Bleicher 1991:790).

Es lässt sich sagen: Sollen Entscheidungen wirksam sein, Ziele erfolgreich umgesetzt werden, muss das Veränderungspotenzial (Menge und Ausmaß der Veränderungen) und die Veränderungsgeschwindigkeit der organisationalen Lerngeschwindigkeit angepasst sein. Aufgabe des Kulturmanagers muss deshalb sein, das Entscheidene zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit schrittweise in die Organisation zu implementieren. Jeder implementierte Teil muss erst im Systemgedächtnis segmentieren, um für nächste Entscheidungen Anschlussfähigkeit und Einbaufähigkeit herstellen zu können.

8.4 Ethik und Ästhetik

Das oberste Ziel des Kulturmanagers ist die Ermöglichung von Kunst und Kultur; darin besteht zumindest in der deutschsprachigen kulturmanagerialen Literatur Einigkeit (Heinrichs 1993:190; Rauhe 1994:5f.; Sitter/Keller 2004:83 u.v.a.). An der Ermöglichung von Kunst und Kultur müsste sich also verantwortungsvolles Handeln im Kunst- und Kulturmanagement messen lassen. Das bedeutet auch, dass pädagogische, politische, ökonomische und andere Ziele (Kunst als Standortfaktor, zum Imagetransfer, als Erziehungsinstrument, als eine Form der Sozialarbeit etc.) höchstens zweitrangig sind, es sogar sein müssen. Denn gerade weil diese erste Entscheidung einer Abgrenzung des Entscheidungsfeldes zugunsten von Kunst und Kultur – und gegen Ökonomie, Politik und Religion oder anderes – gefallen ist, bleibt ein Rest an zu Entscheidendem: nämlich die spezifischen Entscheidungen in den Kulturorganisationen. Wäre die erste Entscheidung

anders ausgefallen, zum Beispiel zugunsten des Gewinnstrebens, gäbe es für Kulturmanager nichts mehr zu entscheiden – *market takes over* –, die Sache ließe sich berechnen. Das heißt aber auch, dass mit dieser ersten Entscheidung zugunsten der «Ermöglichung von Kultur» nichts gewonnen ist, außer dass man nun weiß, worüber entschieden werden soll. Bei näherem Hinsehen zeigt sich damit, dass das Pathos der Aussage ihren blinden Fleck verdeckt.

Ethik als Attraktor gesellschaftlichen Handelns

Natürlich wird beim Thema Verantwortung und Entscheidung die Diskussion über Ethik und Moral genauso wirksam wie in allen anderen gesellschaftlichen Teilbereichen auch. Überall, wo Menschen aufeinander treffen, stellt sich die Frage der Koordination des Handelns. Ethik ist der kulturell-anthropologische Diskurs (griech. *ethos* «Gewohnheit», «Herkommen», «Sitte») darüber, wie die einzelnen Akteure dazu verpflichtet werden können, auf Teile ihrer Handlungsfreiheit zugunsten der Gemeinschaft zu verzichten (Honecker 1993:249). Der ethische Diskurs wirkt als Attraktor und zwingt die Moral, den gesellschaftlichen Regelkatalog, sich in immer ähnlichen Bahnen auszubilden.³²

In einer ethik- oder moralfreien Gesellschaft ist alles möglich: Zwei Akteure stehen sich in einer Situation doppelter Kontingenz gegenüber –, beide haben alle Handlungsmöglichkeiten; viele Akteure stehen sich in einer vielfach kontingenten Situation gegenüber, die Sache wird gefährlich oder gar chaotisch. Jeder ist für den anderen unberechenbar, damit lässt sich jedoch kein Staat, ja noch nicht mal eine Sippe machen. Damit sich Gesellschaft bilden kann, muss Ungewissheit in Gewissheit oder doch zumindest in relative Verhaltenssicherheit umgewandelt werden können. Nur dann kann aus absoluter Kontingenz relative Kontingenz werden.

Der Diskurs der Ethik wirkt regelbildend für menschliches Zusammenleben und verringert dadurch Kontingenz. Er schlägt sich in gruppenspe-

³² Zu Selbstorganisationsprozessen in sozialen Systemen führt Günter Küppers aus: «Sucht man nach einer treibenden Kraft für soziale Selbstorganisationsprozesse, so bietet sich der soziale Umgang mit Unsicherheit an. Für soziale Phänomene ist der Umgang mit Unsicherheit konstitutiv. Nur wenn es Ego gelingt, «richtige» Erwartungen über die Erwartung von Alter Ego zu bilden, und dies umgekehrt auch für Alter Ego gilt, können sich aus sozialen Handlungen soziale Prozesse auf Zeit etablieren. ... Jeder handelt in Erwartung der Handlungen anderer. Aus sozialen Handlungen werden soziale Prozesse, wenn sich erfolgreiche Erwartungen stabilisieren und Erwartungsmuster bilden. Die Kommunikation über die Erwartungsmuster erzeugt Regeln, die, wenn sie sich wesentlich langsamer verändern als der Ablauf der Handlungen, diese «steuern» können» (ebd. 1996:136f.).

zifischen Moralvorstellungen, in Regeln des Zusammenlebens nieder, die das Überleben der Sozietät gewährleisten sollen (Wuketis 1999:52). Wie alle Regeln schließen auch die der Moral Möglichkeiten aus, um die Voraussagbarkeit menschlichen Verhaltens zu erhöhen.³³ Freiheit, empfunden als Kontingenz fremden Handelns und als Komplexität des eigenen, ist gleichzeitig der Grund und die Bedingung der Moral. Prägnant und brillant gefasst – ohne metaphysische Fragestellungen der Bedingung eines ethischen Urteils bemühen zu müssen – ist das Problem der Kontingenzreduktion in der *Goldenen Regel* (Matthäus 7,12): «Alles was ihr wollt, dass euch die anderen tun sollen, das tut ihr ihnen auch». Circa eineinhalbtausend Jahre später aktualisierte Immanuel Kant die formale Bedingung einer guten Entscheidung im Kategorischen Imperativ und formulierte: «Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde» (Kritik der praktischen Vernunft, 1788).

Schon bei diesem kleinen Exkurs wird sichtbar, dass die Themen Ethik und Moral zu allgemein sind, als dass sie beim Thema «Entscheidung und Verantwortung im Kulturmanagement» einen ideellen Landgewinn in Aussicht stellen könnten. Hilft hier unter Umständen nochmals die systemtheoretische Sichtweise weiter? Die Systemtheorie hat bisher noch wenig auf dem Feld der Moral anzubieten.³⁴ Lassen sich aus ihr trotzdem Grundsätze

für das Handeln im Kulturmanagement ableiten, die einem in Entscheidungssituationen die Richtung weisen können – ohne den Ballast des ethischen Diskurses mitschleppen zu müssen?

33] Siehe hierzu auch eine der seltenen Stellen, an denen sich Niklas Luhmann zu den Normen «richtigen» Handelns äußert: «Kehren wir zum Thema der Normen richtigen Handelns zurück, die in einem sozialen System offizielle Geltung besitzen, so wird deutlich, dass nicht ihr immanenter Sinn und ihre Richtigkeit, sondern ihre Funktion uns beschäftigen muss. Normen dienen nicht nur der Vorzeichnung richtigen Handelns. Sie bilden zugleich – was etwas ganz anderes ist – die Struktur eines sozialen Systems faktischen Verhaltens. Sie lösen bestimmte Probleme der Stabilisierung von Verhaltenserwartungen, die auftreten, sobald Handlungen verschiedener Menschen ein soziales System bilden. In dieser strukturgebenden Bedeutung haben Normen eine Funktion für den Bestand des einzelnen Handlungssystems» (ebd. 1999b:12f.).

34] Siehe zu Systemtheorie und Ethik auch Erich Jantsch, der eine «evolutionäre Ethik» fordert (1992:359), sowie Dieter Neumann u.a. (1999), die solch eine evolutionäre Ethik konzeptionalisieren.

Zum Wesen der Entscheidung

Kulturmanager entscheiden über Künstler, Kunstwerke, Kunstprojekte etc. Sie wählen bestimmte Werke, Aufführungen, Ausstellungen und dergleichen aus, die dadurch realisiert und einem Publikum präsentiert werden. Kulturmanager ermöglichen somit Kunst. Gleichzeitig verunmöglich-

chen sie auch Kunst, nämlich die, für die sie sich nicht einsetzen können oder wollen. Kulturmanager tragen damit eine besondere Verantwortung gegenüber dem Werk, dem Künstler und dem Publikum. Dabei geht es ihnen nicht anders als allen anderen, die entscheiden müssen: Egal wie man entscheidet, es bleibt die Verantwortung für die getroffene Entscheidung. Denn mit der Entscheidung geht auch immer die Unsicherheit einher, ob es die «richtige» Entscheidung war, die man getroffen hat. Deshalb bereitet es oft tagelanges Kopfzerbrechen, bis die «richtige» Entscheidung gefunden ist. Nicht von ungefähr kommt der Begriff Entscheidung vom griechischen *krisis*, was eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation bezeichnet. Interessanterweise meint das chinesische Wort für «Krise» zum einen Gefahr, zum anderen aber auch Gelegenheit. Egal, ob man die Entscheidungssituation als Krise oder Gelegenheit empfindet, man steht vor einer Entscheidung und muss sie nun treffen.

Aus systemtheoretischer und damit prozessorientierter Perspektive ist eine Entscheidung eine Unterscheidung zwischen «vorher» und «nachher» (Luhmann 2000:45). Vor der Entscheidung hat man noch alle Möglichkeiten. Nachdem jedoch eine Option durch das Nadelöhr der Entscheidung gezogen wurde, befindet man sich in jener Wirklichkeit, für die man sich entschieden hat: «Ihre Selektion begleitet die Entscheidung wie ihr Schatten – so wie der Held der antiken Tragödie, indem er handelt, sein Schicksal mitbewegt; ...» (ebd.: 199). Die Entscheidung nimmt einen in den Tatsachen gefangen, die man erst durch Entscheidungen schuf. Aber auch die abgelehnten Möglichkeiten binden, weil sie nicht mehr korrigiert, nicht mehr durch weitere Entscheidungen modifiziert werden können. Heinz von Foerster kommt so zu seinem viel zitierten kybernetischen Imperativ: «Act always so as to increase the number of choices» (ebd. 2003:227).

Der kybernetische Imperativ liegt nahe am ökologischen Prinzip der Nachhaltigkeit, das von Hans Carl von Carlowitz schon im Jahr 1713 für die Forstwirtschaft formuliert wurde (<http://de.wikipedia.org>, Stichwort «Carlowitz»). Systemtheoretisch interpretiert bedeutet Nachhaltigkeit, dass das System seine Umwelt so behandelt, dass es langfristig seine Ressourcen daraus beziehen kann. Es gibt kein System ohne Umwelt, ein System ist immer in eine Umwelt eingebettet. Das Prinzip der Nachhaltigkeit ist daher ein «vorausschauender Egoismus», mit dem Wissen darum, dass das System nur in

einer intakten Umwelt lebensfähig ist. Nachhaltigkeit in der Ökologie beinhaltet zum Einen eine Begrenzung auf der Nutzungsseite und zum Anderen aktive Maßnahmen zur Regeneration. Auf das Kulturmanagement übertragen bedeutet das zum Einen, dass nur Dinge beschlossen werden sollten, die unter dem Gesichtspunkt der Folgekosten keine unüberwindlichen «Sachzwänge» schaffen; man erhält sich Möglichkeiten. Zum Anderen bedeutet Nachhaltigkeit im Kulturmanagement Ressourcenorientierung, wie beispielsweise eine aktive Gewinnung des Publikums (vgl. Klein 2005:14). Anstelle der Kulturpolitik der 1980er Jahre «Kultur für alle» (Hoffmann 1981) und der der 1990er Jahre mit dem Motto «Kultur für Alles» sollten Entscheidungen, die zukunftsfähig sein sollen, weniger kulturpolitisch-kämpferisch ausgerichtet sein, als vielmehr einen nachhaltigen und ressourcenorientierten Ansatz verfolgen.

Hieraus lassen sich die beiden ersten Prinzipien für gutes Entscheiden im Kulturmanagement ableiten: Erstens, entscheide so, dass die Anzahl der Handlungsmöglichkeiten erhöht wird. Zweitens, beachte das Prinzip der Nachhaltigkeit, handle ressourcenorientiert.

Die Unentscheidbarkeit der Entscheidung

Was jedoch trotz des logischen Kalküls (Foerster) und auch des Aspekts der Nachhaltigkeit (Carlowitz) bleibt, ist, dass die Entscheidung einen Unterschied zwischen «vorher» und «nacher» machen wird und dieser Unterschied viel Ungewissheit mit sich bringt. Deshalb zögert man vor Entscheidungen, man will sich seine Optionen bewahren. Man kann eine Entscheidung aussitzen in der Hoffnung, dass die Erwartung, dass nun etwas entschieden würde, sich auflöst, und auf eine andere Entscheidung, an einem anderen Ort mit anderen Zuständigen fokussiert. Den Entscheidungszeitpunkt bis zur Auflösung zu verschieben, funktioniert nicht immer, und man nimmt sich mit dieser Taktik die Möglichkeit, seine Wirklichkeit selbst zu beeinflussen. Um die Entscheidung kommt man nicht herum, auch das Aussitzen ist ja eine Entscheidung, nämlich die, nicht zu entscheiden.

Wer entscheidet, trägt Verantwortung und ist mit der Angst vor der «falschen» Entscheidung konfrontiert, die einem nicht genommen werden kann. Denn das Wesen der Entscheidung ist, dass sie zufällig bleibt. Heinz von Foerster brachte dies auf die Formel: «Nur die Fragen, die prinzipi-

ell unentscheidbar sind, können wir entscheiden» (Foerster 1993b:153). Das heißt, gäbe es perfekt begründbare Entscheidungen in der Kategorie von Objektivität und Wahrheit, läge keine Entscheidung, sondern eine Rechenoperation vor. Wie Günther Ortman (2001:282) herausstellt, führt erst die «Unentscheidbarkeit», also die Uneindeutigkeit der Entscheidungsumstände, zu einer Entscheidung. Fragen, die man tatsächlich entscheiden muss, erfordern von uns unsere Wahlfreiheit zu nutzen und das heißt, Verantwortung zu übernehmen. Freiheit bedeutet die «Qual der Wahl» zu haben. Nichts kann einem über die Unentscheidbarkeit – über die Begründungslücke – hinweghelfen; und damit gilt, wie Werner Heinrichs (1993:139) formuliert: «Insofern ist Entscheiden – gerade im Kulturmanagement – immer auch eine Frage des Entscheidenwollens».

Kommt es zu Unentscheidbarkeiten, werden gerne zwei Kandidaten vor die persönliche Verantwortung geschoben: zum Einen die auf Objektivität sich begründende Wahrheit und zum Anderen die Moral (im täglichen Betrieb wird noch gerne auf Finanzielles verwiesen, aber das lässt sich nun wirklich berechnen). Wahrheit und Moral werden von denjenigen als Notausgänge benutzt, die ihre Freiheit der Wahl verschleiern möchten, um sich dadurch der Verantwortung ihrer Entscheidungen zu entziehen. Die Methode besteht darin, Reflexivität auszuschließen, denn Wahrheit wie Moral begründen Autorität und beseitigen damit die Verantwortung für die Legitimation der eigenen Handlung (Foerster 1993:157). Die Systemtheorie hat jedoch eines klar gemacht: Auf was man auch immer verweist, es bleibt zufällig, andere verweisen auf etwas anderes. Die Objektivität der Wahrheit ist immer die des Beobachters. Die scheinbare Beliebigkeit der Systemtheorie führt damit zu einer besonderen Betonung der eigenen Verantwortung: Nichts mehr kann abgeschoben werden. Und damit einhergehend: Der Neigung, die eigene Wirklichkeitskonstruktion für die wirkliche Wirklichkeit zu halten, wird vorgebeugt.

Wirklichkeit entsteht durch systeminterne Unterscheidungen, durch das selbstreferentielle Produzieren von Sinn. Informationen über «wahr» und «falsch» finden sich nicht in der Welt, sondern werden bei psychischen Systemen im Gehirn und bei sozialen durch Versprachlichung zu Informationen; die Welt enthält keine Information an sich. Das heißt, wir sind persönlich für das verantwortlich, was wir als «wirklich» oder «wahr» an-

sehen. Entscheidungen sind daher nicht per se richtig oder falsch, sondern nur in Bezug zu einer bestimmten Vorstellung von richtig und falsch. Die Wirklichkeitskonstruktion ist dabei selten eine individuelle, als vielmehr ein Sozialisationsprozess, in dem wir lernen, gemeinsame Wirklichkeiten zu konstruieren. Wirklichkeit ist ein Konsens darüber, wie die Dinge zu sehen sind. Arist von Schlippe und Joachim Schweitzer schlagen deshalb vor, anstatt die Kriterien «richtig» und «falsch» anzuwenden, nach der *Angemessenheit* für eine Sicht von Wirklichkeit und der damit einhergehenden Entscheidung zu fragen (ebd. 2000:88).

Hieraus lassen sich – neben den Prinzipien der Nachhaltigkeit und der Erhöhung der Handlungsmöglichkeiten – zwei weitere Prinzipien zur Beachtung in Entscheidungssituationen ableiten. Erstens: Die eigene Wirklichkeit ist nicht absolut. Entscheidungsträger müssen hinterfragen, welche Prämissen, welche Voreingenommenheiten ihre Weltsicht prägen. Zweitens: Der Kontext entscheidet über die Entscheidung. Inwiefern ist also die Entscheidung in Bezug auf den Kontext angemessen?

Kontext: Kunst und Gesellschaft

Um den Verantwortungsbegriff im Kulturmanagement weiter zu schärfen, muss der Gegenstand, auf den sich das Handeln bezieht, nämlich Kunst, miteinbezogen werden. Das Kunstsystem bietet der Gesellschaft Beobachtungsinstrumente an, die andere Funktionssysteme (Wirtschaft, Politik, Recht etc.) nicht bereitstellen. Das Wirtschaftssystem beispielsweise beobachtet Welt entlang der Leitdifferenz Preis-Knappheit, das Rechtssystem entlang der von Recht-Unrecht. Das Kunstsystem beobachtet Welt mit Hilfe ästhetisierter Formen. Es zielt dabei auf ein feines Spiel mit Nuancen sinnlicher Wahrnehmung ab. Es macht auf Unterscheidungen aufmerksam, die nicht mit den Differenzen anderer Systeme «gesehen» werden können. Aus systemtheoretischer Perspektive fällt dem Kunstsystem damit eine wichtige Funktion zu. Indem die Beobachtung von Kunst Differenzen in das Beobachtersystem einführt, die andere Funktionssysteme nicht operieren können, erweitert sich das Beobachtungsvermögen

der an der Kunstkommunikation partizipierenden Beobachtersysteme. Wolfgang Iser formuliert denn auch, dass die Kunst als «... ästhetische Elementarerfahrung ... einem die Augen für die Welt aufzuschlagen vermag» (ebd. 1993:12). Werke bilden nicht Welt ab, sondern eröffnen Welt, indem sie spezifische und intensive Optiken entwickeln. Künstler eröffnen so Sinnhorizonte und geben den Blick frei auf neue Wirklichkeiten, oder wie Martin Heidegger formuliert: «die Kunst ist das Sich-ins-Werk-Setzen der Wahrheit» (1950:34).

Soziale wie psychische Systeme beobachten «Welt» über den Rückgriff auf ihren systemspezifischen Sinn. Sie «sehen» nur, wozu sie Differenzen operieren können. Die Differenzen (Signale) werden systemintern zu Informationen, wenn sie anschlussfähig sind. Über den Einbau neuer Informationen wird das Themengedächtnis des Beobachtersystems aktualisiert, und dadurch können neue, andere (neue) Unterscheidungen erzeugt werden. Zukünftige Differenzen bei der Beobachtung von «Welt» werden aufgrund einer breiter geprägten Operationsbasis getroffen: Durch die Beobachtung von «Kunst» wird «Welt» vielfältiger. Forscher wie Ernst von Glasersfeld, Heinz von Foerster (2000), Paul Watzlawick, Rupert Riedl (2000) oder Gerhard Vollmer (1998) haben gezeigt, dass Wirklichkeit nicht «an sich» existiert, sondern auf Aufbauleistungen beruht, für die Wahrnehmungsmuster, Erwartungen, Fiktionen grundlegend sind (vgl. Iser 1993:14). Wir konstruieren unsere Wirklichkeit, und das ist so selbstverständlich, dass wir vergessen, dass in unserem Gehirn nicht die Welt ist, sondern ein Abbild, das auf einer stabilen Wirklichkeiten errechnenden Konstruktionsleistung beruht. Künstler sind Wahrnehmungsforscher, sie machen hörbar, was so noch nicht gehört wurde und entwickeln Optiken, die uns Neues sehen lassen. Das Werk ist die Einführung von Negationsmöglichkeiten in die Wahrnehmung; positiv formuliert, Kunst eröffnet mögliche andere Wirklichkeiten. Kunst kann somit durchaus «Welt» neu und anders als andere Funktionssysteme beobachten, sie leistet dadurch einen Beitrag zur Erkenntnisfähigkeit der Gesellschaft.

Wissenschaft und Kunst, die beiden Erkenntnisgeneratoren der modernen Gesellschaft, beobachten beide Welt und versuchen sie zu beschreiben, sie sind beide ständig auf der Suche nach neuen Beobachtungen. Dabei unterscheiden sie sich in dem Maße, in dem die Wissenschaft auf Nach-

vollziehbarkeit baut und ihre Ergebnisse von ihr zugleich interpretiert werden. Das Werk hingegen muss nicht nachvollziehbar sein: Wie der Künstler auf sein «Ergebnis» kam, ist für die Beobachtung irrelevant. Das macht ihn von sklavischer Reproduktion frei und erlaubt dem Künstler, unkonventionelle Standpunkte ohne äußere Begründung einnehmen zu können. Das Werk muss als Einzelfall funktionieren, aber dann überzeugen. So wie der Wissenschaftler die «Welt» mit einer möglichst allgemeinen Methode beobachtet und sie in Theorien zu beschreiben versucht, beobachtet der Werkschaffer «Welt» aus einer persönlichen, individuellen Warte. Der Künstler irritiert durch neue Beobachtungen die Gesellschaft. Mit dem Werk führt er vor, wie «Welt» aus seiner Perspektive ausschaut, und bietet das Beobachtete in Form von ästhetisch-emotionalen Kommunikationsformen dem Rezipienten und damit der Gesellschaft zur Selbstbeobachtung an; Max Horkheimer zum Erkenntnischarakter der Kunst: «Ogleich ihr Kriterium allein in ihr selbst liegt, ist Kunst nicht weniger Erkenntnis als die Wissenschaft» (ebd. 1972:?). Der Künstler schafft durch ein feines Spiel mit Nuancen sinnlicher Wahrnehmung Unterscheidungen, die nicht mit den Differenzen anderer Systeme «gesehen» werden können – und macht so Welt vielfältiger. Werke öffnen dem Betrachter Perspektiven: auf sich und auf die Welt. Zukünftige Differenzen bei der Beobachtung von «Welt» werden nun auf Grund einer breiteren Operationsbasis getroffen. Dass durch die Beobachtung von «Kunst» «Welt» vielfältiger wird, ist nicht Metaphorik, sondern aus der erkenntnistheoretischen Perspektive unmittelbar einsichtig. Unter dem Aspekt von Ethik und Ästhetik in kulturmanagerialen Entscheidungsprozessen muss daher gefragt werden: Hilft die Entscheidung, neue Sichtweisen auf die Welt in die Welt zu setzen? Trägt sie zu einer pluralen Beschreibung von Wirklichkeit bei?

Zusammenfassend können Kulturmanager in Entscheidungssituationen auf folgende richtungsweisende Aspekte zugreifen:

- Entscheidungen haben Folgen, sie verunmöglichen andere Entscheidungen. Das Kriterium, dem sich Entscheidungen in der Zeitperspektive stellen müssen, ist das der Nachhaltigkeit. Inwiefern ist die Entscheidung nachhaltig, inwiefern ist sie ressourcenorientiert? Es ist eine sinnvolle Maxime, stets so zu entscheiden, dass der Entscheidungsspiel-

raum des Systems vergrößert wird. Zu bedenken ist demnach, ob die Entscheidung zukünftige Möglichkeiten eröffnet oder verunmöglicht.

- Als Beobachter muss man sich beim Beobachten fragen: Welche Differenzen werden zur Beobachtung von Welt wirksam? Welche Voreingenommenheiten und Annahmen prägen meine/unsere Weltsicht? Was wird beispielsweise von vornherein ausgeklammert? Ebenso muss sich der Beobachter bewusst machen, welche Bewertungen er gegenüber anderen Menschen als auch gegenüber Dingen vornimmt (vgl. Sitter/Keller 2004:85).
- Entscheidungen sind nicht per se richtig oder falsch. Das Kriterium, dem sie inhaltlich genügen müssen, ist das der Angemessenheit in Bezug auf einen Zweck. Erst mit Kenntnis des Zwecks lässt sich darüber streiten, ob die einzelnen Argumente einer Entscheidung angebracht sind oder eben nicht.
- Verantwortungsvolles Kulturmanagement hilft Künstlern, Dinge sichtbar zu machen, und dem Publikum, ästhetische Erfahrungen jenseits der massenindustrialisierten ästhetischen Gleichschaltung zu ermöglichen. Im sokratischen Sinne der Wahrheitsfindung ist der Kulturmanager die Amme, die dem Künstler zur Seite steht, um neue Sichtweisen auf die Welt in die Welt zu setzen. Er trägt dann zu einem Diskurs der Gesellschaft über sich selbst bei und hilft, eine plurale Beschreibung von Wirklichkeit zu Wort kommen zu lassen. Ermöglicht die Entscheidung neue Erkenntnisse über die Welt in den Kategorien Sinn/Sinnlichkeit? Stiftet sie Genuss und Erkenntnis? Ermöglicht die Entscheidung neue Differenzen?

Beachtet man bei Entscheidungen diese systemtheoretischen Entscheidungshilfen und die Goldene Regel des Matthäus, darf man für den Rest der Entscheidung getrost seinem Gefühl und damit Augustinus (354-430) folgen: Liebe und tue, was du für richtig hältst («Dilige, et quod vis fac»). Damit liegt man meistens gar nicht so falsch.

Kontrollfragen

- Wie werden Probleme in Ihrer Kulturorganisation erkannt?
- Wie wurden bisher Probleme beschrieben? Wie werden sie in die Diskussion eingebracht?
- Wie wurden bisher Lösungsmöglichkeiten gesucht?
- Wie werden Entscheidungen begründet?
- Was wurde aus den Problemlösungsprozessen gelernt? Wer lernt daraus?
- Wie wurden bisher Entscheidungen gefällt?
- Wie wurden bisher Lösungen implementiert?
- Woran scheitern Neuerungen?
- Inwiefern werden die Aspekte der Ressourcenorientierung und der Nachhaltigkeit im Entscheidungsprozess thematisiert?
- Inwiefern wird der eigene Beobachterstandpunkt bei Entscheidungen relativiert?

neun

VOR ORT

Im Folgenden wird das Vorgehen des Konzepts «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» zusammengefasst und praxisorientiert dargestellt.

Kommt das vorgestellte Instrumentarium zur Anwendung, beispielsweise bei einem Wechsel der Leitung, wenn die (Kultur-)politik eine Überprüfung des bisherigen Auftrages und seiner Umsetzung fordert, eine Fusion bevorsteht, sich die Konkurrenzsituatuion stark verändert hat oder einfach als Instrument zur Reflexion des eigenen Tuns, so sollten folgende Fragen beachtet werden:

Wer macht mit?

Zunächst muss entschieden werden, wer in den Erarbeitungsprozess miteinbezogen wird. Der Problembearbeitungsprozess kann von einem Einzelnen oder einer Gruppe angegangen werden. Beide Vorgehensweisen haben unterschiedliche Stärken und Schwächen und sind an unterschiedliche Voraussetzungen gebunden. Einzelentscheidungen sind bei Zeitknappheit sinnvoller; Gruppenbearbeitungsprozesse eignen sich hingegen eher, wenn neue Lösungen gesucht werden müssen, vorausgesetzt, es ist die Fähigkeit zu guter Zusammenarbeit gegeben (Eckardstein/Simsa 1999:392). Das Wissen der Gruppenmitglieder kann sich dann ergänzen, und die Gruppe produziert mit hoher Wahrscheinlichkeit reichhaltigere Ergebnisse.

Zudem können die verschiedenen Interessen berücksichtigt werden, was starken Einfluss auf die Akzeptanz der Entscheidung haben wird (Brauchlin/Heene 1995:84). Grundsätzlich kann also nicht ein Vorgehen favorisiert werden, allerdings sollte, sofern die Zeit und der Wille an konstruktiver Mitarbeit vorhanden ist, die Problemlösung möglichst in der Gruppe erarbeitet werden.

Die Gruppe sollte nicht mehr als zwölf Personen umfassen, so dass Diskussionen mit allen Beteiligten gewährleistet bleiben. Merkt man während des Prozesses, dass wichtige Sichtweisen oder Meinungsführer fehlen, sollten sie miteinbezogen werden, um erstens den Suchprozess zu verbreitern und zweitens die Akzeptanz der Entscheidungen und damit die Wahrscheinlichkeit ihrer Wirksamkeit zu erhöhen.

Die Gruppe kann auch durch externe «Berater» (Meinungsführer, Kulturpolitiker etc.) ergänzt werden. Bei der Zusammensetzung der Gruppe ist auf die fachliche Qualifikation und die Erfahrung der Personen, die mitwirken, zu achten. Zudem müssen Meinungskontroversen vorhanden sein. Eine Gruppe, die sich einig ist, die bestimmten Schlüsselmeinungen und etablierten Ideen folgt etc., wird keine neuen Ergebnisse hervorbringen, sondern eng an bisherige Entscheidungen anknüpfen.

Wie verläuft der Prozess?

Als Arbeitsform empfiehlt sich eine Reihe von Workshops, die zum Teil auch außerhalb der Kulturorganisation in einer ruhigen Umgebung stattfinden können. Dieses Sich-Zurück-Ziehen der Gruppe ermöglicht intensive Diskussionen und Reflexionsprozesse, die unter Alltagsbedingungen so nicht möglich wären. Im Idealfall begleitet ein erfahrener und «interessenloser» Moderator den Entwicklungsprozess. Der Reflexions- und Diskussionsprozess zur integrierenden Ausrichtung aller Handlungsfelder der Kulturorganisation sollte sich über drei bis sechs Monate erstrecken; Findung und detaillierte Analysen der Handlungsfelder und ihre Ist-Skalisierung benötigen ihre Zeit. Dauert der Prozess länger, besteht die Gefahr, dass er sich verläuft, ist er kürzer, kommt es zu «Hau-Ruck-Aktionen». Durch die wiederkehrenden Treffen und die Diskussion in der Kulturorganisation wird zudem ein Bewusstsein für den notwendigen Veränderungs-

prozess geschaffen und den Mitgliedern die Möglichkeit gegeben, daran zu partizipieren. Hervorzuheben ist im gesamten Prozess die gemeinsame, interdisziplinäre, abteilungs- oder spartenübergreifende Diskussion. Erst sie macht deutlich, welche unterschiedlichen Vorstellungen und Ansichten über Wichtiges und Unwichtiges und die Gewichtung der einzelnen Handlungsfelder in der Kulturorganisation überhaupt bestehen.

Was ist wichtig?

Ist die Gruppe zusammengestellt, kommt es zum ersten Treffen und damit zu den inhaltlichen Fragen. Es gilt nun im Dialog zu erarbeiten, was eigentlich für die Kulturorganisation relevant ist. Das heißt, welche Handlungsfelder sollen konzeptionalisiert werden? Die Frage, welche Handlungsfelder in das Konzept aufgenommen werden, ist ausschlaggebend für die Angemessenheit der Entscheidung, die zur Problemlösung beitragen soll. Deshalb können nach einem ersten Durchlaufen weitere Handlungsfelder in das Modell aufgenommen werden oder andere, die sich als irrelevant erwiesen haben, ausgeschlossen werden. Bei der Übertragung des Konzepts der Handlungsfelder auf ein konkretes Beispiel müssen die vorgeschlagenen Handlungsfelder und ihr inhaltlicher Bezug auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft werden. Dabei ist zu fragen, ob die vorgestellten Skalen für das Beispiel und seine Problemstellung zweckmäßig sind, oder ob einige der Skalen ersetzt oder ergänzt werden müssten, damit sie dem jeweiligen Kontext entsprechen. Das heißt, das vorgeschlagene Modell muss je nach Kulturorganisation durch weitere Skalen und gegebenenfalls weitere Profilkreise ergänzt werden, die für die eigenen Überlegungen und den jeweiligen Kontext wesentlich sind.

Die Wahl und die Ausrichtung der Skalen ist vom Bezugssystem, das der eigenen Betrachtung zugrunde liegt, abhängig. Unter systemtheoretischem Gesichtspunkt ist diese Abhängigkeit nicht als Beliebigkeit zu deuten. Im Gegenteil, durch eine bewusste Grenzziehung, also durch Ein- und Ausschließen wird erst transparent, was überhaupt in der Organisation entschieden wird (was im Themenvorrat vorkommt) und was «nicht gesehen» wird. Diese Transparenz löst Selbstreflexion aus und stößt Lernprozesse an.

Was gehört zusammen?

Weiter muss gefragt werden: Welche Handlungsfelder gehören zusammen und sollen daher in einem Profilkreis dargestellt werden? Welche beeinflussen sich untereinander mehr als andere (die der Organisationsgestaltung, die der Präsentationsgestaltung etc.)?

Auf welchem Auflösungslevel die Handlungsfelder konzeptionalisiert werden, hängt von der interessenleitenden Fragestellung ab. Allerdings gilt, dass das Auflösungslevel nicht zu feingliedrig sein sollte, da durch das Modell strategische Leitlinien für die Kulturorganisation erarbeitet werden sollen, die eher grob ausgerichtet sind und nicht detaillierte Regelungen vorgeben sollen.

Wie wird skaliert?

Bei der Festlegung der Ist-Skalierung in den jeweiligen Handlungsfeldern können verschiedene Methoden zur Anwendung kommen. Es sollte diejenige Methode gewählt werden, die am ehesten in der Lage ist, den abzufragenden Sachverhalt möglichst hinreichend zu fassen. Die Auswahl der verschiedenen Methoden richtet sich auch hier nach der Fragestellung, respektive dem zu skalierenden Handlungsfeld. In der Praxis wird die Angemessenheit der Untersuchungsmethode selbstverständlich auch von der Relation Aufwand/Ergiebigkeit geprägt. So schlägt Knut Bleicher (1999:582) pragmatisch vor, die Ist-Position der einzelnen Handlungsfelder in Diskussionen mit den Beteiligten (Abteilung, Leitung etc.) zu eruieren, um hierbei die vor unterschiedlichem Erkenntnishintergrund gewachsene Beurteilungskompetenz mehrerer zu einem Konsens zu bringen.

Zusätzlich zu diesem dialogischen Vorgehen können auch Erhebungsmethoden aus der empirischen Sozialforschung angewandt werden (vgl. Flick 2002; Kromrey 2002; Mayring 2002; Atteslander 2000). Da

mit der Skalierung ebenfalls die Sinndeutung sichtbar gemacht werden soll, um Lernprozesse auszulösen, eignen sich hier besonders qualitative Methoden wie die Befragung (Leitfadeninterview), die Beobachtung und die Inhaltsanalyse.³⁵

35] Grundsätzlich können, im Rahmen der so genannten Schreibtischforschung auch bereits schon existierende Daten (Statistiken, Untersuchungen usw.) gesammelt und ausgewertet werden. Diese können Daten des Ticketverkaufs, der Buchhaltung et cetera bis zu vorliegenden Anregungen oder Beschwerden von Mitarbeitern oder Kunden umfassen, siehe ausführlich Heinrichs/Klein (2001:151).

Bei der qualitativen Methode des *Leitfadeninterviews* sollen die Interviewten ausführlich zu Wort kommen. Das Leitfadeninterview soll die «Subjektperspektive», die «Sinndeutungen des Befragten» sichtbar machen (Dieckmann 1996:444). Im Leitfaden werden Schlüsselfragen formuliert, «... die gewissermaßen die Stützpunkte darstellen, von denen aus man sich in alle aufgrund des jeweiligen Kenntnisstandes aussichtsreich scheinenden Richtungen vortastet» (Malik 1996:476). Beim Leitfadeninterview werden offene Fragen gestellt, bei denen die Reihenfolge nicht festgelegt ist. Dennoch sollen möglichst alle relevanten Aspekte und Themen angesprochen werden (Dieckmann 1996:410ff.). Gerade für qualitativ geprägte Handlungsfelder wie zum Beispiel das Handlungsfeld «Konzeption» scheint das Leitfadeninterview in der Praxis eine geeignete Methode zu sein, um die Ist-Skalierung zu eruieren. Erfragt werden können Auftrag der Kulturorganisation, die Grundorientierung, das Selbstverständnis etc., wodurch sich eine klare Ist-Position ergeben kann. Dazu können je nach Handlungsfeld beispielsweise Mitarbeiter, Künstler, Personen des Beirates, des Kuratoriums, oder des Publikums, Meinungsführer, Journalisten, Kritiker et cetera befragt werden.

Die *qualitative Inhaltsanalyse* ist ebenfalls eine geeignete Methode zur Skalierung. Die Inhaltsanalyse befasst sich mit der systematischen Erhebung und Auswertung von Texten, Bildern und Filmen (Dieckmann 1996:481ff.). Es können Programmbücher, Selbstbeschreibungen, Presstexte etc. zur Auswertung hinzugezogen werden.

Als eine weitere Methode im Skalierungsprozess steht auch die *Beobachtung* zur Verfügung. Natürlich ist alles Untersuchen Beobachten. Im Kontext der empirischen Sozialforschung meint Beobachtung jedoch spezifisch, «... die direkte Beobachtung menschlicher Handlungen, sprachliche Äußerungen, nonverbale Reaktionen (Mimik, Gestik, Körpersprache) und anderer sozialer Merkmale (Kleidung, Symbole, Gebräuche usw.) ...» (Dieckmann 1996:456). Die Methode der Beobachtung eignet sich, wenn es beispielsweise um die Frage der Organisationskultur geht. Beobachtet werden könnten hier hinsichtlich ihrer Spezifika Architektur, Technologie, Insignien, Logos, Embleme, Bräuche, Rituale, Zeremonien, Rollen, Spiele und Bündnisse (vgl. Holling/Müller 1993:64); aber auch Geschichten, Sprüche, Witze oder Anekdoten in der Organisation.

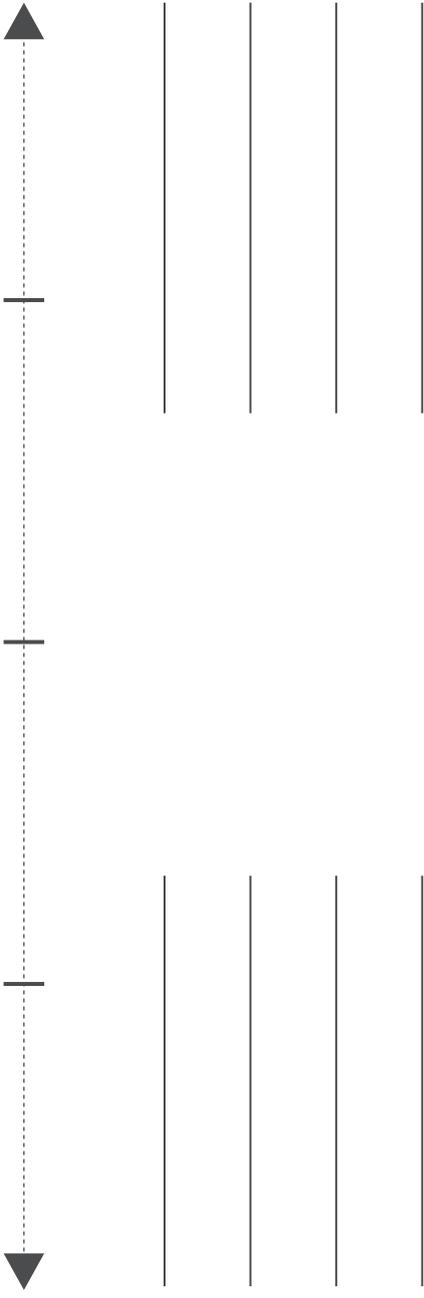
Anwendung des Entscheidungsinstrumentes

Gleich wie man methodisch vorgeht, sollte jedoch unbedingt schriftlich begründet werden:

- warum gerade dieses Handlungsfeld ausgewählt wurde,
- warum man diese Extrempole wählt,
- warum man in dem gewählten Handlungsfeld so skaliert und
- wie und warum das Handlungsfeld in den Profilkreis eingefügt wird.

Nur dann ist es möglich, aus dem Entscheidungsprozess tatsächlich zu lernen. Für das konkrete Vorgehen können die folgenden Abbildungen kopiert und als Arbeitsfolien verwendet werden.

Handlungsfeld



Warum wird das Handlungsfeld gewählt?
Wie heißen die beiden Extrempole?
Warum wird es so skaliert?

Abb. 45: Folie zur Skalierung

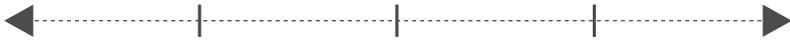






Abb. 46: Folie zur Übersicht der Handlungsfelder

Wie werden die einzelnen Handlungsfelder gewichtet?

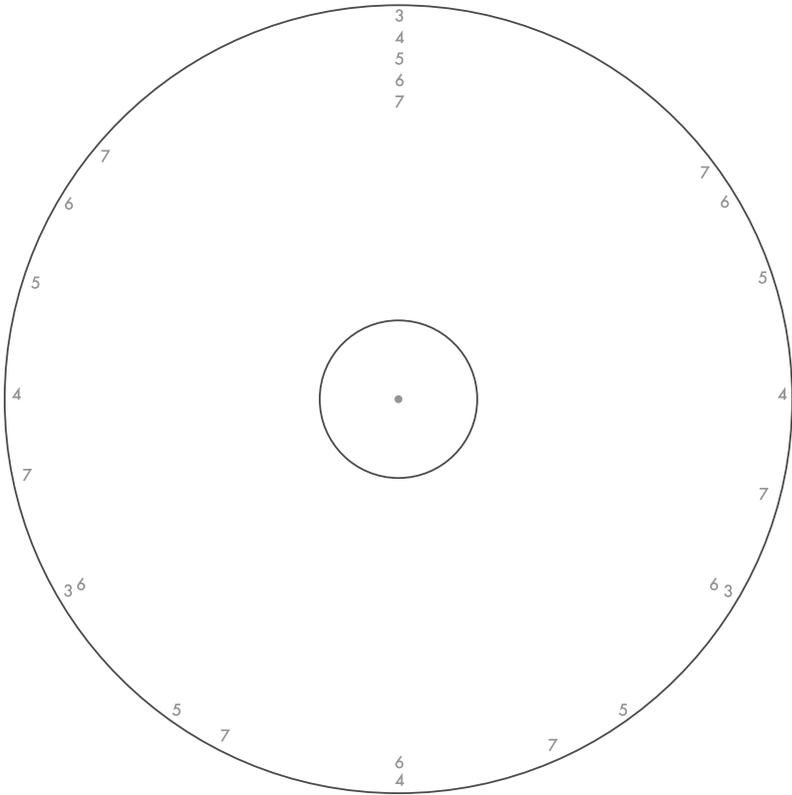
Das ist (uns) sehr wichtig: 

Das ist (uns) wichtig: 

Das interessiert (uns) wenig: 

Das wird nicht gesehen: 

Abb. 47: Darstellung der Gewichtung



Je nachdem, wie viele Handlungsfelder (3-7) der Profilkreis fassen soll, können die Zahlen mit dem Kreismittelpunkt verbunden werden.

Die Handlungsfelder sollten im Uhrzeigersinn angeordnet werden.

Abb. 48: Folie zum Profilkreis

Nachdem die verschiedenen Handlungsfelder erarbeitet und definiert wurden, werden sie in Gruppen zusammengefasst (Abb. 46) und diese in die Profilkreise (Abb. 48) eingepasst. Dabei muss gefragt werden:

- Wie wird der Profilkreis benannt?
- Wie viele Handlungsfelder hat er? Warum hat er diese?
- Wie werden sie angeordnet?
- Wie werden sie gewichtet?
- Passen die Ausrichtungen zueinander? Würden die einzelnen Handlungsfelder sich bei einem selbstähnlichen Profil gegenseitig unterstützen? Finden sich beispielsweise in den Extrempolen des Innenkreises Ähnlichkeiten (Breitenorientierung, Standardisierung etc.)?

Anschließend werden die Ist-Skalierungen verbunden, es entsteht das Profilmuster. Hier ist wieder bei jedem Muster zu fragen, ob sich die einzelnen Gerichtetheiten unterstützen oder ob sie sich behindern (siehe Kap. 4.6, 5.5, 6.7 und 7.6).

- Wirkt das Muster selbstverstärkend? Sind die Gerichtetheiten kongruent? Und falls nein, warum nicht?
- Was fällt auf? Was wurde bisher nicht gesehen?

Aus der Diskussion um Integration und Harmonisierung der einzelnen Profilkreise wie auch der Profilkreise untereinander (siehe Kap. 8.1) leiten sich nun die strategischen wie operativen Ziele ab. Die angestrebten *Soll-Positionierungen* und möglichen Neu-Gewichtungen werden markiert und die Ziele auf normativer, strategischer und operativer Ebene formuliert (siehe Kap. 8.2).

Ergänzt wird das Vorgehen durch einen Zeit- und Handlungsplan, indem die groben Zielsetzungen einen zeitlichen Bezug finden.

Die relative abstrakte Fassung der Handlungsfelder ermöglicht es, dass die einzelnen Akteure, die ansonsten eher mit ihren spezifischen Aufgaben und Tätigkeiten beschäftigt sind, in der Workshopsituation größere Zusammenhänge in der Kulturorganisation zu sehen lernen. Damit erkennen sie das Zusammenspiel des Ganzen und wissen anschließend um ihren

Beitrag. Zukünftige Entscheidungen werden durch den neuen Diskurs, der durch das Instrument angestoßen wurde, untereinander koordiniert, da man nun weiß, auf was zu achten ist und in welchen anderen Handlungsfeldern die eigenen Entscheidungen noch wirksam werden. Das Instrument hilft, neue Themen zielgerichtet in die Kulturorganisation einzubringen. Notwendige Veränderungen sind klar geworden und auch der Weg dorthin lässt sich über die erarbeiteten Ziele beschreiben. Das Wichtigste ist passiert: Die Akteure beobachten nun neue Zusammenhänge und suchen das Nicht-Gesehene; damit beginnt die Kulturorganisation zu lernen. Bewegung in der Organisation wird möglich.

Das Konzept der Handlungsfelder erlaubt durch seine Flexibilität, jedes Handlungsfeld einer Kulturorganisation zu modellieren und in Bezug zum «Ganzen» zu stellen. In der praktischen Anwendung muss die «Gesamtschau» durch eine Vielzahl weiterer Handlungsfelder – die alle erfolgsrelevanten Faktoren konzeptionalisieren sollen – erweitert werden. Je spezifischer und detaillierter dies geschieht, umso erfolgsversprechender und überzeugender wird das Konzept am Ende sein.

Der Nutzen des Modells als analysierende und integrierende Reflexionsfolie zur Entscheidungsfindung hängt von seinen Benutzern ab: Nur wenn es tatsächlich mit den eigenen Handlungsfeldern gefüllt wird, werden interessante neue Handlungsoptionen sichtbar. Dann zeigen sich die Inkongruenzen und die blinden Flecken, aber auch das gelungene Zusammenwirken bisherigen Tuns.

zehn

AUSBLICK

Der erfolgreichen Konstituierung des Fachs Kulturmanagement muss in den nächsten Jahren eine wissenschaftliche Fundierung folgen, will es im Wissenschaftsbetrieb Resonanz erzeugen. Die Akkumulation von Techniken und Werkzeugen anderer Disziplinen wird dazu nicht genügen. Die Systemtheorie bietet eine aussichtsreiche Perspektive, die noch bestehende methodische und theoretische Lücke des Faches zu schließen. Sie bietet durch ihre interdisziplinäre Anschlussfähigkeit und durch ihre Verbreitung in Ästhetik, Kulturwissenschaften, Organisationstheorie, Ökonomie, Psychologie, Soziologie u.v.a. ein immenses Integrations- und Anschlusspotenzial, mit dem das Fach Kulturmanagement seine wissenschaftliche und methodische Fundierung gewinnbringend aufbauen kann. Die Systemtheorie bietet als Methode und als Vokabular ein disziplinenübergreifendes Integrationspotenzial. Sie ermöglicht so die Öffnung der einzelnen Bezugsdisziplinen am Schnittpunkt zum Kulturmanagement und macht sie damit kulturmanagerialem Handeln zugänglich.

Der Nutzen einer Methode liegt darin, neue Sichtweisen zu eröffnen. Das heißt, eine wissenschaftliche Methode, die in unserem Fall den Ansatz zu einem «integrierten Kunst- und Kulturmanagement» eröffnet, ist weder wahr noch unwahr, sondern ein Instrument zur Beobachtung von Sachverhalten, die bisher so nicht darstellbar waren.

Mit Hilfe der Systemtheorie wurde eine integrierende Gesamtschau auf die multidisziplinär geprägten Handlungsfelder einer Kulturorganisation ermöglicht. Das so erarbeitete Entscheidungsinstrument erlaubt eine strategische Ausrichtung aller Handlungsfelder. Es konzeptionalisiert die nicht messbaren Größen und macht den Entscheidungsprozess nachvollziehbar, das heißt, es ermöglicht Lernfähigkeit.

Beim Konzept «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» handelt es sich um einen offenen, formalen Denkraum, dessen inhaltliche Kategorien auf die konkrete Anwendungssituation der jeweiligen Kulturorganisation zugeschnitten werden müssen. Das vorgestellte Konzept ist dabei nicht auf bestimmte Wirklichkeitsausschnitte oder Disziplinen reduziert, sondern ermöglicht ein Denken in Zusammenhängen und auf verschiedensten Abstraktionsebenen. Solch ein angewandtes systemisches Denken eröffnet ein analysierendes und integrierendes Vorgehen, das Ausschnitthaftigkeit vermeidet. Als Methode erlaubt dieses Denken die für das Kulturmanagement notwendige multidisziplinäre und integrierende Sichtweise. Das Konzept «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» ermöglicht es zudem, inhaltsadäquate Strategien zu entwickeln, die eine ganzheitliche Sicht auf das Tätigkeitsfeld der Kulturmanager ermöglicht. Die Offenheit und Einfachheit des Konzepts lassen eine breite Anwendung im Kulturbetrieb zu.

Trotz der aufgezeigten vielfältigen Perspektiven, welche die Systemtheorie dem Fach Kulturmanagement eröffnet, muss betont werden, dass die Systemtheorie wie jedes andere Theoriegebäude ausschließenden Charakter hat. Auch sie muss selektierend vorgehen, um als Theorie zu funktionieren. Diese Einschränkung muss beim Gebrauch mitgedacht werden, denn die Theorie bestimmt, was beobachtet werden kann und was «unter den Tisch» fällt. Das erarbeitete Konzept «Integriertes Kunst- und Kulturmanagement» basiert auf systemtheoretischem Denken. Es nimmt deshalb nicht in Anspruch, «wahr» zu sein, sondern stellt ein Instrumentarium zur Verfügung. Das Kriterium, dem es sich stellen muss, ist das der Zweckmäßigkeit, das heißt, über seinen Nutzen entscheiden die Benutzer.

Die Vorstellung vom Erkenntnisfortschritt der Wissenschaft, durch den wir der Realität näher kommen, ist zunehmend obsolet. Erkenntnis wandelt sich mit der Gesellschaft, die sie erzeugt und benutzt (Küppers

1996:147). Wissenschaftliches Wissen ist nicht wahr, sondern brauchbar, unter anderem dafür, angemessener entscheiden zu können.

Nach all den Ausführungen zum Entscheiden soll noch ein Wort zum Entscheider im Kulturmanagement gesagt sein. In Anlehnung an Claude Debussys Bonmot kann hier gesagt werden: Wer nur von Management etwas versteht, versteht nichts. Ein Mehr an Management bedeutet nicht ein Mehr an Kunst. Dies wird in der momentan so managementgläubigen Zeit oft vergessen. Wer inhaltlich, das heißt durch seine künstlerische und kunstvermittelnde Kompetenz nicht überzeugt, wird im Kulturbetrieb wenig erfolgreich sein.

Kulturmanager tragen Verantwortung, dass künstlerische Sichtweisen auf die Welt in die Welt kommen und darin bewahrt werden. Wollen sie dieser gerecht werden, steht an erster Stelle Kunst und Kultur, dann das Management. Allerdings ist in den letzten Jahren eine Verengung des Kompetenzfeldes eingetreten. Die viel beschworene Professionalität des Kulturbetriebs durch Kulturmanagement darf und kann sich nicht auf Managementtechniken oder Finanzierungsfragen reduzieren. Professionelles Kulturmanagement muss heißen, ganzheitlich, und das heißt, inhaltlich überzeugende, relevante Konzeptionen zu entwickeln, bei denen die Kunst im Vordergrund steht, die sie mit inhaltsadäquaten, intelligenten Strategien in den Bereichen Vermittlung, Präsentation, Organisation, Finanzierung etc. unterstützen. Dazu müssen Kulturmanager die Fähigkeit haben, in unterschiedlichen Kontexten – und diese zusammen – zu denken.

ANHANG

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Skalierung und Gerichtetheit	S. 79
Abb. 2:	Fraktale/Selbstähnlichkeit	S. 81
Abb. 3:	Profilkreis	S. 82
Abb. 4:	Skalierung «Konzeption»	S. 90
Abb. 5:	Skalierung «Werk»	S. 91
Abb. 6:	Skalierung «Interpretation/Inszenierung»	S. 93
Abb. 7:	Skalierung «Programm»	S. 95
Abb. 8:	Skalierung «Vermittlung»	S. 96
Abb. 9:	Übersicht der Produktorientierungen	S. 97
Abb. 10:	Gewichtung	S. 98
Abb. 11:	Gewichtung der Produktorientierungen	S. 99
Abb. 12:	Profilkreis der Produktorientierung	S. 100
Abb. 13:	Skalierung «Objekt und Kontext»	S. 106
Abb. 14:	Skalierung «Szene»	S. 109
Abb. 15:	Skalierung «Dichte»	S. 111
Abb. 16:	Skalierung «Wann und wie lange»	S. 113
Abb. 17:	Übersicht der Präsentationsorientierungen	S. 114
Abb. 18:	Profilkreis der Präsentationsorientierung	S. 115
Abb. 19:	Skalierung «Selbstporträt»	S. 123
Abb. 20:	Skalierung «Timing»	S. 125
Abb. 21:	Skalierung «Am Markt»	S. 127
Abb. 22:	Skalierung «Potenzial»	S. 129
Abb. 23:	Skalierung «Preise»	S. 131
Abb. 24:	Skalierung «Den Markt machen»	S. 133
Abb. 25:	Übersicht der Verhaltensorientierungen	S. 134
Abb. 26:	Profilkreis der Verhaltensorientierung	S. 135
Abb. 27:	Die Steuerungsstruktur der Aufbauorganisation ist deckungsgleich mit der Ablauforganisation	S. 143
Abb. 28:	Prozess-Organisation	S. 148
Abb. 29:	Projekt-Organisation	S. 154
Abb. 30:	Heterarchische Organisation	S. 158
Abb. 31:	Netz-Organisation mit einer Prozessorientierung bei wiederkehrenden Aufgaben	S. 164

Abb. 32:	Skalierung «Struktur»	S. 165
Abb. 33:	Skalierung «Schale»	S. 172
Abb. 34:	Netz-Organisation mit strategischen Partnern und Netzwerken	S. 173
Abb. 35:	Skalierung «Klebstoff»	S. 185
Abb. 36:	Skalierung «Selbst-Regelung»	S. 193
Abb. 37:	Skalierung «Wer mit wem und die Verteilung des Wissens»	S. 204
Abb. 38:	Übersicht der Organisationsorientierungen	S. 205
Abb. 39:	Profilkreis der Organisationsorientierung	S. 206
Abb. 40:	Überblick über die Profilkreise	S. 212, 213
Abb. 41:	Integrieren der Profilkreise	S. 214, 215
Abb. 42:	Soll-Profilierung	S. 219
Abb. 43:	«Zoom» auf den neuen Profilkreis Vermittlung	S. 221
Abb. 44:	Ziele	S. 236
Abb. 45:	Folie zur Skalierung	S. 265
Abb. 46:	Folie zur Übersicht der Handlungsfelder	S. 266
Abb. 47:	Darstellung der Gewichtung	S. 267
Abb. 48:	Folie zum Profilkreis	S. 268

Literaturverzeichnis

- Adorno, Theodor W. (1960): *Kultur und Verwaltung*. In: Merkur 144, hrsg. v. Joachim Moras und Hans Paeschke, S. 101-121.
- Ansoff, Harry I. (1990): *Implanting Strategic Management*. 2nd edition, Prentice Hall: PTR.
- Antal, Ariane Berthoin (1999): *Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen*. In: Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen, hrsg. v. Horst Albach u. a., Berlin: Edition Sigma, S. 31-52.
- Ashby, W. Ross (1974): *Einführung in die Kybernetik*. Aus d. Engl. von Jörg A. Huber, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Atteslander, Peter (2000): *Methoden empirischer Sozialforschung*. 9. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin, New York: Gruyter.
- Augustinus, Aurelius (2004): *Bekenntnisse*. Hrsg. v. Joseph Bernhart, Frankfurt a. M.: Insel.
- Baecker, Dirk (1999). *Organisation als System*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2001): *Wozu Kultur?* 2. erw. Aufl., Berlin: Kadmos.
- Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management*. Aufsätze. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bamberg, Günter/Adolf Gerhard Coenenberg (1980): *Entscheidungstheorie*. In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, hrsg. v. Willi Albers u. a., Stuttgart, New York: Fischer; Tübingen: Mohr; Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Bateson, Gregory (1985): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Übers. v. Günter Holl, 6. Aufl., Frankfurt a. M.
- Bauer, Robert (1999): *Postmoderne, Moderne und Organisationsforschung*. In: Organisation und Postmoderne, Grundfragen – Analysen – Perspektiven, hrsg. v. Georg Schreyögg, Wiesbaden: Gabler, S. 59-69.
- Baumgarten, Alexander Gottlieb (1983): *Theoretische Ästhetik. Die grundlegenden Abschnitte aus der «Aesthetica» (1750/58)*. Hrsg. von Hans Rudolf Schweizer, Hamburg.
- Beer, Stafford (1973): *Kybernetische Führungslehre*. Frankfurt, New York. Campus.
- Bendixen, Peter (2001): *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Bertalanffy, Ludwig von (1951): *General System Theory: A new approach to unity of Science*, Baltimore.
- Bestmann, Uwe (2001): *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. 10. völlig überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.
- Biennale Bern (2001): *Jüdische Musik? Fremdbilder – Eigenbilder*. Programmbuch, hrsg. v. der Freien Akademie der Hochschule für Musik und Theater Bern, Bern.
- Bleicher, Knut (1991): *Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen*. 2. vollständig neu bearb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Bleicher, Knut (1999): *Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme*. 5. rev. und erw. Aufl., Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Bode, Otto F. (2002): *Systemtheoretischer Bezugsrahmen*. In: Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager, hrsg. v. Thomas Heinze, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 159-192.
- Bolwin, Rolf (2003): *Outsourcing – des Rätsels Lösung?* In: Muss Theater sein? Fragen, Antworten, Anstöße. Hrsg. v. Deutschen Bühnenverein, Köln.
- Bonus, Holger (1994): *Die Langsamkeit von Spielregeln*. In: Die Beschleunigungsfälle oder der Triumph der Schildkröte, hrsg. v. Klaus Backhaus und Holger Bonus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1-18.
- Boston Consulting Group (1988): *Vision und Strategie*. München: Econ
- Bourdieu, Pierre (1996): *Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. 8. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brauchlin, Emil/Robert Heene (1995): *Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik: eine Einführung*. 4. vollst. überarb. Aufl., Bern; Stuttgart: Haupt.
- Brunner, E. J./Wolfgang Tschacher (1991): *Selbstorganisation und die Dynamik von Gruppen – die systemische Perspektive in der Sozial- und Organisationspsychologie*. In: Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, Bd. 2, Der Mensch in Ordnung und Chaos, hrsg. v. Uwe Niedersen und Ludwig Pohlmann, S. 53-68, Berlin: Duncker & Humblot.
- Budäus, Dietrich (2002): *Strategisches Management in öffentlichen Verwaltungen – zur Funktion und Leistungsfähigkeit der Balanced Scorecard als strategisches Planungs- und Managementkonzept*. In: Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Andreas Georg Scherer und Jens Michael Alt, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 319-338.

- Compi, Luc (2004): *Ein blinder Fleck bei Niklas Luhmann? Soziale Wirkungen von Emotionen aus der Sicht der fraktalen Affektlogik*, in: Soziologie der Emotion. Zeitschrift für soziologische Theorie, Jh. 10 (2004), Heft 1, hrsg. v. Dirk Baecker, Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 21-49.
- Cornelsen, Claudia (1997): *Das 1x1 der PR. Öffentlichkeitsarbeit leicht gemacht*. Unter Mitarb. von Stephanie Schwin, Freiburg i. Br.: Haufe.
- Derrida, Jacques (2004): *Die différance*. Ausgewählte Texte, hrsg. v. Peter Engelmann, Frankfurt a. M.: Reclam.
- Die Bibel*. Einheitsübersetzung Altes und Neues Testament. Freiburg i. B.: Herder.
- Dieckmann, Andreas (1996): *Empirische Sozialforschung. Grundlage, Methoden, Anwendung*, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Doppler, Klaus/ Christoph Lauterburg (1994): *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Drucker, Peter F. (1990): *Managing the Non-Profit-Organizations: Practices and Principles*. New York: HarperBusiness.
- Ebeling, Werner (1990): *Instabilität, Mutation, Innovation, Erneuerung aus evolutionstheoretischer Sicht*. In: Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, Bd. 1, Selbstorganisation und Determination, hrsg. v. Uwe Niedersen und Ludwig Pohlmann, Berlin: Duncker & Humblot, S. 55-63.
- Eckardstein, Dudo von/Ruth Simsa (1999): *Entscheidungsmanagement in NPOs*. In: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, hrsg. v. Christoph Badelt unter Mitarbeit von Werner Bachstein, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 389-404.
- Eiselen, Tanja/Ralph Sichler (2001): *Reflexive Emotionalität – Konzepte zum professionellen Umgang mit Emotionen im Management*. In: Emotion und Management. Managementforschung 11, hrsg. v. Georg Schreyögg und Jörg Sydow, Wiesbaden: Gabler, S. 47-74.
- Encyclopædia Britannica (2001)*: Britannica Deluxe Edition 2001, CD-ROM. Hrsg. v. Encyclopædia Britannica, INC., Chicago.
- Esch, Christian (2002): *Von der Freiheit eines Wirtschaftsmenschen: Portrait des Homo oeconomicus*. In: Neue Rundschau, hrsg. v. Martin Bauer, Heft 2/2002, Frankfurt a. M.: Fischer.
- Fichte, Gerlind (2000): *Informations- und Kommunikationsstrukturen im Kulturbetrieb*. In: Handbuch KulturManagement, K 8.14, Red.-Beratung Peter Bendixen u. a., Stuttgart: Raabe.

- Fischer, Hans-Rudi (1993): *Die unsichtbare Hand in Organisationen. Ein Beitrag zur systemischen Managementphilosophie*. In: Managerie. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 2, hrsg. v. Peter-W. Gester, Barbara Heitger und Christof Schmitz, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 16-48.
- Fischer, Martin (2000): *Balanced Scorecard: Ein Instrument zur Komplexitätsbewältigung?* In: *Entscheiden in komplexen Systemen*. Hrsg. v. Peter Milling, Berlin: Duncker & Humblot, S. 287-301.
- Flick, Uwe (2002): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Foerster, Heinz v. (2003): *On Constructing a Reality*. In: *Understanding understanding: essays on cybernetics and cognition*. New York, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Foerster, Heinz von (1993a): *Wissen und Gewissen*. Versuch einer Brücke, hrsg. von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Foerster, Heinz von (1993b): *Kybernetik*. Berlin: Merve.
- Foerster, Heinz von (2000): *Das Konstruieren einer Wirklichkeit*. In: *Die erfundene Wirklichkeit*, hrsg. v. Paul Watzlawick u. a., 12. Aufl., München: Piper, S. 39-60.
- Forster, Werner (1993): *Management by Attraction. Aspekte des systemischen Managementverständnisses*. In: *Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Bd. 1, hrsg. v. Christof Schmitz, Peter-W. Gester und Barbara Heitger, 2. korrigierte Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 105-115.
- Fuchs, Peter/Thomas Heinze (1994): *Kultur und ihr Management*. In: *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*, hrsg. v. Hermann Rauhe u. a., Berlin, New York: de Gruyter, S. 141-150.
- Futuyma, Douglas J. (1990): *Evolutionsbiologie*. Aus d. Engl. übers. u. bearb. v. Barbara König, Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.
- Glaserfeld, Ernst von (1991): *Abschied von der Objektivität*. In: *Das Auge des Betrachters, Beiträge zum Konstruktivismus*, hrsg. v. Paul Watzlawick und Peter Krieg, München: Piper, S. 17-31.
- Gmür, Markus/Julia Brandl (2002): *Die Steuerungsfähigkeit wiedererlangen – Die Balanced Scorecard für das Management von Non-Profit-Organisationen*. In: *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*, hrsg. v. Andreas Georg Scherer und Jens Michael Alt, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 27-42.
- Gomez, Peter/Gilbert J. B. Probst (1999): *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen*. 3., unveränd. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

- Gottwald, Richard (1988): *Entscheiden unter Unsicherheit: Informationsdefizite und unklare Präferenzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Grimm, Jacob/Wilhelm Grimm (1862): *Deutsches Wörterbuch*. Leipzig: Hirzel. (Nachdruck, 1984, München: DTV).
- Haefliger, Michael (2002): «*Wir wollen keine Kopiermaschine sein*». *Der Lucerne Festival Intendant über Pläne Publikum und Preise*. In: Musik und Theater, August/September 2002 – Special Edition Lucerne Festival, S. 25.
- Haken, Hermann (1984): *Erfolgsgeheimnisse der Natur: Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken*. Frankfurt a. M.; Berlin; Wien: Ullstein.
- Haken, Hermann (1990): *Über das Verhältnis der Synergetik zur Thermodynamik, Kybernetik und Informationstheorie*. In: Selbstorganisation, Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, Bd. 1, Selbstorganisation und Determination, hrsg. v. Uwe Niedersen und Ludwig Pohlmann, S. 19-24, Berlin: Duncker & Humblot.
- Hartfelder, Dieter (1998): *Unternehmen und Management vor der Sinnfrage – Ursachen, Probleme und Gestaltungsbirweise zu ihrer Bewältigung*. Diss. HSG.
- Hayek, Friedrich A. v. (1994): *Freiburger Studien*. Gesammelte Aufsätze, 2. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck.
- Heidegger, Martin (1950): *Der Ursprung des Kunstwerks*. In: Holzwege, Frankfurt a. M.
- Heidenreich, Achim (1999): *Viola und die Wüste*. «Happy New Ears» in Frankfurt. In: nmz, Neue Musikzeitung, 3/1999, S. 37.
- Heinrichs, Werner (1993): *Einführung in das Kulturmanagement*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Heinrichs, Werner (1996): *Strategisches Kulturmanagement: Frühzeitig Potentiale für den Erfolg von morgen schaffen*. In: Handbuch KulturManagement, C 1.2, Red.-Beratung Peter Bendixen u. a., Stuttgart: Raabe.
- Heinrichs, Werner (1997): *Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung*. München: Beck.
- Heinrichs, Werner/Armin Klein (2001): *Kulturmanagement von A – Z. 600 Begriffe für Studium und Beruf*, 2. Aufl., München: Beck.
- Heinze, Thomas (1994): *Kulturmanagement – Versuch einer Annäherung*. In: Essays zu einer Theorie des Kulturmanagements, hrsg. v. Thomas Heinze, Hagen: Fern-Universität Hagen, S. 7-10.

- Hermesen, Hans (1999): *Emotion/Gefühl*. In: Enzyklopädie Philosophie, hrsg. v. Hans Jörg Sandkühler, Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Hild, Matthias (1999): *Entscheidungslehre*. In: Enzyklopädie Philosophie, hrsg. v. Hans Jörg Sandkühler, Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Hoffmann, Hilmar (1981): *Kultur für Alle. Perspektiven und Modelle*, aktualisierte und erweiterte Ausgabe, Frankfurt a. M.: Fischer.
- Holling, Heinz/Günter F. Müller (1995): *Theorien der Organisationspsychologie*. In: Lehrbuch Organisationspsychologie, hrsg. v. Heinz Schuler, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, S. 49-69: Huber.
- Honecker, Martin (1993): *Ethik*. In: Lexikon der Wirtschaftsethik, hrsg. v. Georges Enderle u. a., Freiburg, Basel, Wien: Herder.
- Horak, Christian/Christian Matul/Fritz Scheuch (1999): *Ziele und Strategien von NPOs*. In: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, hrsg. v. Christoph Badelt unter Mitarbeit von Werner Bachstein, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 153-178.
- Horkheimer, Max (1972): *Neue Kunst und Massenkultur*. In: Kritische Theorie, eine Dokumentation Band 2, hrsg. v. Alfred Schmidt, 2. Aufl., Frankfurt a. M.: Fischer, S. 313-332.
- Hunziker, Lelia/Eva Keller/Brigitte Schaffner/Caroline Schenk (2005): *Kulturmanagement: Trend, Dilemma, Chance!* Diplomarbeit am Studienzentrum Kulturmanagement, Universität Basel, unveröffentlicht.
- Hutter, Michael (1992): *Kulturökonomik*. Studienbrief der FernUniversität Hagen, Hagen.
- Jantsch, Erich (1992): *Die Selbstorganisation des Universums. Vom Urknall zum menschlichen Geist*, erw. Neuaufl., München: dtv.
- Jantsch, Erich (1994): *System, Systemtheorie*. In: Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, hrsg. v. Helmut Seiffert und Gerard Radnitzky, 2. Aufl., München: dtv.
- Jarmai, Heinz/Alfred Zauner (1997): *NPO-Management. Perspektiven für ein eigenständiges Verständnis der Architektur und Führung*. In: Managierie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 4, hrsg. v. Christof Schmitz, Barbara Heitger und Peter-W. Gester, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 235-252.
- Jürgens, Ekkehard (1992): *Projekt Öffentlichkeitsarbeit. Mit Öffentlichkeitsarbeit Bürger und Politiker für Kultur gewinnen*, in: Handbuch KulturManagement, Red.-Beratung Peter Bendixen, D 4.3, Stuttgart: Raabe.

- Jürgens, Ekkehard (2004a): *Managementtechniken im Kulturbetrieb*. In: Kompendium Kulturmanagement, hrsg. v. Armin Klein, München: Vahlen, S. 15-33.
- Jürgens, Ekkehard (2004b): *Öffentlichkeitsarbeit im Kulturbetrieb*. In: Kompendium Kulturmanagement, hrsg. v. Armin Klein, München: Vahlen, S. 421-449.
- Kant, Immanuel (2004): *«Kritik der Urteilkraft»; «Kritik der praktischen Vernunft»*. ungekürzte Sonderausgabe hrsg. v. J. R. Pegot, Wiesbaden: Fourier.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997) (Hrsg.): *Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart.
- Kieser, Alfred (1984): *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirsch, Werner (1993): *Strategische Unternehmensführung*. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1-3, 5. völlig neu gestaltete Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klein, Armin (2000): *Von der Kulturpflege über die Kulturarbeit zum Management*. In: Basler Zeitung, 21. November 2000, S. 35-36.
- Klein, Armin (2001): *Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*, München: Beck.
- Klein, Armin (2004a): *Einführung*. In: Kompendium Kulturmanagement, hrsg. v. Armin Klein, München: Vahlen, S. 1-6.
- Klein, Armin (2004b): *Kulturpolitik*. In: Kompendium Kulturmanagement, hrsg. v. Armin Klein, München: Vahlen, S. 79-86.
- Klein, Armin (2004c): *Projektmanagement*. In: Kompendium Kulturmanagement, hrsg. v. Armin Klein, München: Vahlen, S. 35-57.
- Klein, Armin (2005): *Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement – ein Diskussionsvorschlag*. In: Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2003/2004, hrsg. v. Armin Klein und Thomas Knubben, Baden-Baden, S. 9-30: Nomos.
- Köhler, Armin (1996): *Die Donaueschinger Musiktage. Versuch einer Standortbestimmung*. In: Der Trend zum Event, hrsg. v. Gerhard Eder und Wolfgang Gratzner, Saalfelden, S. 43-46.
- König, Eckard/Gerda Volmer (2000): *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*, 7. überarb. Aufl., Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Krieger, David J. (1998): *Einführung in die allgemeine Systemtheorie*. 2. Aufl., München: UTB.
- Krohn, Wolfgang/Günter Küppers (Hrsg.) (1992): *Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Frankfurt a. M.: Reclam.

- Kromrey, Helmut (2002): *Empirische Sozialforschung*. 10. Aufl., Opladen.
- Kromschröder, Bernhard (2001): *Entscheidungstheorie*. In: Management-Lexikon, hrsg. v. Rolf Bühner, München, Wien: Oldenbourg.
- Krüger, Wilfried (1993): *Projektmanagement*. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1-3, 5. völlig neu gestaltete Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Küppers, Günter (1996): *Selbstorganisation: Selektion durch Schließung*. In: Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, hrsg. v. Günter Küppers, Berlin: Reclam, S. 122-148.
- Lenders, Britta (1995): *Kultur des Managements im Kulturmanagement*. Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas (1991a): *Selbstorganisation und Information im politischen System*. In: Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, Bd. 2, Der Mensch in Ordnung und Chaos, hrsg. v. Uwe Niedersen und Ludvig Pohlmann, Berlin: Duncker & Humblot, S. 11-26.
- Luhmann, Niklas (1991b): *Wie lassen sich latente Strukturen beobachten?* In: Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus, hrsg. v. Paul Watzlawick und Peter Krieg, München: Piper, S. 61-74.
- Luhmann, Niklas (1993): *Die Paradoxie des Entscheidens*. In: Verwaltungsarchiv, Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik, Bd. 84, Heft 3, hrsg. v. Willi Blümel u. a., Köln, Berlin, Bonn, München: Carl Heymann Verlag.
- Luhmann, Niklas (1999a): *Die Kunst der Gesellschaft*. 3. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999b): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. 5. Aufl., Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 20, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Malik, Fredmund (1996): *Strategie des Managements komplexer Systeme*. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 5. erw. und erg. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Malik, Fredmund (2000): *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme*, 2. überarb. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Mandelbrot, Benoît B. (1987): *Die fraktale Geometrie der Natur*. Übers. aus d. Engl. v. Reinhilt Zähle und Ulrich Zähle, Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.

- March, James G. (1990a): *Einführung: eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen*. In: Entscheidung und Organisation, hrsg. v. James G. March, Wiesbaden: Gabler, S. 1-25.
- Maturana, Humberto/Francisco Varela (1987): *Der Baum der Erkenntnis*. München: Scherz.
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Aufl., Weinheim, Basel: Beltz.
- Müller-Stewens, Günter (1993): *Strategische Partnerschaften*. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1-3, 5. völlig neu gestaltete Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Neumann, Dieter/Alfred Tremml (Hrsg.)(1999): *Die Natur der Moral: evolutionäre Ethik und Erziehung*, Stuttgart, Leipzig: Hirzel.
- Oehrens, Eva-Maria (1992): *Information und Kommunikation – damit Kultur unter die Leute kommt. Kurzlebrgang zum kooperativen Umgang mit Medien*. D 4.1, in: Bendixen u. a., Handbuch Kulturmanagement, Red.-Beratung Peter Bendixen u. a., Stuttgart: Raabe.
- Oehrens, Eva-Maria (1993): *Der Rote Faden muß erkennbar sein. Leitfaden zur Entwicklung einer Konzeption für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*. D 1.1, in: Peter Bendixen u. a., Handbuch Kulturmanagement, Red.-Beratung Peter Bendixen u. a., Stuttgart: Raabe.
- Ohnesorg, Franz-Xaver (1993): *Kulturbetrieb*. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1-3, 5. völlig neu gestaltete Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ortmann, Günther (1999): *Organisation und Dekonstruktion*. In: Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven, hrsg. v. Georg Schreyögg, Wiesbaden: Gabler, S. 157-196.
- Ortmann, Günther (2001): *Emotion und Entscheidung*. In: Emotion und Management, Managementforschung 11, hrsg. v. Georg Schreyögg und Jörg Sydow, Wiesbaden: Gabler, S. 277-323.
- Osterhold, Gisela (2000): *Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmung*. Wiesbaden: Falken.
- Osterwold, Matthias (1996): *Freunde guter Musik*, Berlin. In: Der Trend zum Event, hrsg. v. Gerhard Eder und Wolfgang Gratzler, Saalfelden, S. 74-79.
- Pankoke, Eckart (1994): *Organisation und Kultur*. In: Essays zu einer Theorie des Kulturmanagements, hrsg. v. Thomas Heinze, Hagen: Studienbrief der FernUniversität Hagen, S. 127-142.

- Paslack, Rainer (1996a): *Sagenhaftes Chaos: Der Ursprung der Welt im Mythos*. In: Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, hrsg. v. Günter Küppers, Berlin: Reclam, S. 11-27.
- Paslack, Rainer (1996b): *Vom Mythos zum Logos: Chaos und Selbstorganisation bei den Griechen*. In: Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, hrsg. v. Günter Küppers, Berlin: Reclam, S. 28-43.
- Preyer, Gerhard/Jakob Schissler (1996): *Integriertes Management: Was kommt nach der Lean-Production?* Frankfurt a. M.: Edition Blickbuch Wirtschaft, Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Probst, Gilbert (1987): *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin, Hamburg: Parey.
- Probst, Gilbert J. B. (1993): *Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Rattle, Simon/Klaus Spahn (2002): *Wir können den Ton der Hauptstadt prägen*. Ein Gespräch mit Sir Simon Rattle. In: Die Zeit, Nr. 35, 22. August 2002, S. 34-35.
- Rauhe, Herrmann (1994)(Hrsg.): *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Riedl, Rupert (2000): *Strukturen der Komplexität. Eine Morphologie des Erkennens und Erklärens*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Sackmann, Sonja (1999): *Die lernfähige Organisation*. In: Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Hrsg. v. Gerhard Fatzer, 2. Aufl., Köln, S. 227-254: EHP.
- Scherer, Andreas Georg (2002): *Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard*. In: Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, hrsg. v. Andreas Georg Scherer und Jens Michael Alt, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-26.
- Scheurer, Hans (Hrsg.) (2001): *Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Kultureinrichtungen. Ein Praxisleitfaden*, Bielefeld: transcript.
- Schlippe, Arist von/Jochen Schweitzer (2000): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. 7. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmitt-Ott, Thomas (1998): *Orchesterkrise und Orchestermarketing. Untersuchungen zur «turnaround»-spezifischen Relevanz US-amerikanischer Marketingstrategien im deutschen Orchesterbetrieb*. Europäische Hochschulschriften, Bd. 185, Frankfurt a. M., Berlin, Bern: Peter Lang.

- Schmitz, Christof (1993a): *Erfolg und Vielfalt. Zum Nutzen systemischen Denkens und Handelns im Management*. In: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 1, hrsg. v. Christof Schmitz, Peter-W. Gester und Barbara Heitger, 2. korr. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 41-69.
- Schmitz, Christof (1993b): *Prozesse und Fähigkeiten im Unternehmen*. In: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 2, hrsg. v. Peter-W. Gester, Barbara Heitger und Christof Schmitz, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 119-135.
- Schmitz, Christof/Marlies Lenglachner (1997): *«Make it real – compared to what?» Vom Vor und Zurück der Entscheidungen in Veränderungsprozessen*. In: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 4, hrsg. v. Christof Schmitz, Barbara Heitger und Peter-W. Gester, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 93-111.
- Schneider, Hans (1998): *Fraktale – mathematische Modelle der natürlichen Formen*. In: Andreas Böhm – Chaos und Ordnung, Katalog der Museen in Schleswig-Holstein, 39, S. 25-28.
- Schneidewind, Petra (2004): *Controlling im Kulturbetrieb*. In: Kompendium Kulturmanagement, hrsg. v. Armin Klein, München: Vahlen, S. 59-76.
- Scholz, Christian (2000): *Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität*. 2. überarb. Aufl., Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Schranz, Günter (1992): *Organisation*. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu gestaltete Aufl., hrsg. v. Erich Frese, Stuttgart: Schäffer.
- Schreyögg, Georg (1992): *Organisationskultur*. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu gestaltete Aufl., hrsg. v. Erich Frese, Stuttgart: Schäffer.
- Schreyögg, Georg (1995): *Unternehmenssteuerung zwischen Programmierung und Zufall*. In: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 3, hrsg. v. Barbara Heitger, Christof Schmitz und Peter-W. Gester, Heidelberg, S. 231-240: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Schreyögg, Georg/Jochen Koch (1999): *Organisation und Postmoderne – Eine Einführung*. In: Organisation und Postmoderne, Grundfragen – Analysen – Perspektiven, hrsg. v. Georg Schreyögg, Wiesbaden: Gabler, S. 1-28.
- Schulz, Reinhard (2002): *Bläser und Gebläse*. In: nmz, Neue Musikzeitung 2/2002, S. 49.
- Schulze, Gerhard (1997): *Die Erlebnis-Gesellschaft*. Kultursoziologie der Gegenwart, 7. Aufl., Frankfurt a. M.: Campus.

- Schwarz, Peter (1996): *Management in Nonprofit-Organisationen: eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.*, 2. aktual. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Seiffert, Helmut (1994): *System, Systemtheorie*. In: Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, hrsg. v. Helmut Seiffert/Gerard Radnitzky, 2. Aufl., München: dtv.
- Seifter, Harvey/ Peter Economy (2001): *Das virtuose Unternehmen: Aktivieren Sie das Potential Ihrer Mitarbeiter mit der Methode des Orpheus Chamber Orchestra, des einzigen dirigentenlosen Orchesters*. Aus d. Engl. übers. v. Horst M. Langer/Dirk Oetzmann, Frankfurt, New York: Campus.
- Senge, Peter (1990): *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Siebenhaar, Klaus (Hrsg.)(2002): *Karriereziel Kulturmanagement. Studiengänge und Berufsbilder im Profil*, Nürnberg: Bildung und Wissen Verlag.
- Simon, Fritz B. (1997): *Die Organisation der Selbstorganisation. Thesen zum «systemischen Management»*. In: Managerie: Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 4, hrsg. v. Christof Schmitz, Barbara Heitger und Peter-W. Gester, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 112-128.
- Simon, Fritz B. (1999): *Rambo und andere Persönlichkeiten. Einige psychische Mechanismen des Komplexitätsmanagements*. In: Managerie. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 5, hrsg. v. Peter-W. Gester, Christof Schmitz und Barbara Heitger, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 243-251.
- Simon, Fritz B. (2004): *Zur Systemtheorie der Emotion*. In: Soziologie der Emotion. Zeitschrift für soziologische Theorie, Jh. 10 (2004), Heft 1, hrsg. v. Dirk Baecker, Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 111-139.
- Sitter, Beat/Rolf Keller (2004): *Verantwortung im Kulturmanagement – über Ethik zum Berufskodex*. In: spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement. Hrsg. v. Christine Hatz, Rolf Keller, Bruno Seger und Peter Söcheli-Herlach, Bern: Haupt, S. 81-90.
- Spahn, Klaus (2002): *Aus der Grube fahren. Im Revier träumt man von Salzburg*. In: Die Zeit, Nr. 38, 12. September 2002, S. 40.
- Spencer-Brown, George (1972): *Laws of Form*. New York: Dutton.
- Stachle, Wolfgang H. (1999): *Management eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl., überarb. v. Peter Conrad und Jörg Sydow, München: Vahlen.
- Stahl, Heinz K. (1997): *Die (Wieder-)Entdeckung der dauerhaften Kunden-Lieferanten-Beziehung und ihre Einordnung in eine systemische Perspektive*. In: Managerie. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management, Bd. 4, hrsg. v. Christof

- Schmitz, Barbara Heitger und Peter-W. Gester, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, S. 150-175.
- Steger, Thomas (2001): *Was Metaphern über Gefühle sagen – Ein neuer Zugang zu Emotionen auf der Managementebene*. In: *Emotion und Management. Managementforschung* 11, hrsg. v. Georg Schreyögg und Jörg Sydow, Wiesbaden, S. 75-110.
- Steinberg, Thomas (1992): *Die Erfolgskontrolle. Freund oder Feind der Kultur?* In: *Handbuch KulturManagement*, B 3.1, Red.-Beratung Peter Bendixen u. a., Stuttgart: Raabe.
- Steinmann, Horst/Georg Schreyögg (1997): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 4. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Stroebe, Rainer (1996): *Führungsstile. Management by objectives und situatives Führen*. 5. überarb. Aufl., Arbeitshefte Führungspsychologie, Bd. 3, Heidelberg: Sauer.
- Tremel, Alfred (2000): *Zufall, Schlamperei und Sex*. In: *Universitas, Zeitschrift für Interdisziplinäre Wissenschaft*, 55 Jh. Nr. 648, Juni 2000, Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Tremel, Alfred K. (1993): *Ästhetik der Differenz. Schönheit und Kunst aus konstruktivistischer Sicht*. In: *Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften*, Bd. 4, Ästhetik und Selbstorganisation, Hrsg. v. Uwe Nidersen/ Frank Schweitzer, Berlin, S. 35-58.
- Tröndle, Martin (2003a): *Das Konzertwesen: Eine Geschichte der Aufmerksamkeit*. In: *Selbstmanagement im Musikbetrieb: Handbuch für Musikschaffende*. Hrsg. v. Petra Schneidewind und Martin Tröndle, Bielefeld: transcript, S. 16-33.
- Tröndle, Martin (2003b): *Das Publikum*. In: ebd., 34-46.
- Tröndle, Martin (2005a): *Musikvermittlung: Variation oder Invention?* In: *Neue Musik Zeitung*, nmz, 6-7 und 8/2005.
- Tröndle, Martin (2005b): *Das Orchester als Organisation: Exzellenz und Kultur*. In: *Management und Synergetik*, hrsg. v. Timo Meynhardt und Ewald Brunner, Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Tröndle, Martin (2005c): *What difference do you make? Questions of Ethics and social Responsibility for Arts Administrators*. In: «What makes Sense?» *Culture Management and the Question of Values in a Shifting Landscape*. Ed. by ENCATC, Brüssel: ?.
- Tröndle, Martin/Petra Schneidewind (2003a): *Marketing für Musikschaffende*. In: *Selbstmanagement im Musikbetrieb: Handbuch für Musikschaffende*. Hrsg. v. Petra Schneidewind und Martin Tröndle, Bielefeld: transcript, S. 71-103.

- Tröndle, Martin/Petra Schneidewind (2003b): *Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für Musikschaffende*. In: ebd., S. 104-124.
- Tschacher, Wolfgang (1997): *Prozessgestalten: die Anwendung der Selbstorganisationstheorie und der Theorie dynamischer Systeme auf Probleme der Psychologie*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.
- Tschacher, Wolfgang/Martin Tröndle (2005): *Die Funktionslogik des Kunstsystems: Vorbild für betriebliche Organisation?* In: Management und Synergetik, hrsg. v. Timo Meynhardt und Ewald Brunner, Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Ulrich, Hans (2001a): *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre*. In: Hans Ulrich-Werkausgabe, Bd. 1, hrsg. v. der Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre St. Gallen, Schweiz, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Ulrich, Hans (2001b): *Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich*. Hrsg. v. der Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre St. Gallen, Schweiz, Studienausgabe, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Ulrich, Hans/Gilbert J. B. Probst (1991): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*. 3. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Ulrich, Peter (1993): *Unternehmenskultur*. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1-3, 5. völlig neu gestaltete Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Voesgen, Hermann (2005): *«Vermittlungsprobleme». Kulturmanager werden eigentlich gebraucht, aber schlecht bezahlt – ...* In: Kulturvermittlung – zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Hrsg. v. Birgit Mandel, Bielefeld: transcript, S. 172-181.
- Vollmer, Gerhard (1998): *Evolutionäre Erkenntnistheorie. Angeborene Erkenntnisstrukturen im Kontext von Biologie, Psychologie, Linguistik, Philosophie und Wissenschaftstheorie*, 7. unveränderte Aufl. Stuttgart: Hirzel.
- Wagner Bernd (2005): *Die Vermittlung der Vermittlung*. In: Kulturvermittlung – zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Hrsg. v. Birgit Mandel, Bielefeld: transcript, S. 133-142.
- Wagner, Bernd (2004): *Kulturentwicklungsplanung – Kulturelle Planung*. In: Kompendium Kulturmanagement, hrsg. v. Armin Klein, München: Vahlen, S. 125-137.
- Waidelich, Jürgen-Dieter (1991): *Theatermanagement/Theaterorganisation*. Bd.1, Geschichte Grundprobleme und Tendenzen, Hagen: FernUniversität Hagen.

- Watzlawick, Paul/Giorgio Nardone (Hrsg.) (2000): *Kurzzeittherapie und Wirklichkeit. Eine Einführung*, München: Piper.
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. Aufl., Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1982): *Die «Objektivität» sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*. In: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. v. Johannes Winkelmann, 5., erneut durchges. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weick, Karl E. (1977): *Organization Design. Organizations as Self-Designing Systems*. In: ODY. Organization Dynamics 6 (2), S. 31-46.
- Weick, Karl E. (1995): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Welsch, Wolfgang (1993): *Übergänge*. In: Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, Bd. 4, Ästhetik und Selbstorganisation, hrsg. v. Uwe Niedersen und Frank Schweitzer, Berlin: Duncker & Humblot, S. 11-16.
- Wiener, Norbert (1948): *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York.
- Willke, Helmut (1999): *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexen Systemen*, 3. bearb. Aufl., Stuttgart, New York: UTB.
- Willke, Helmut (2000): *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*, 6. überarb. Aufl., Stuttgart, New York: UTB.
- Willke, H. (2001): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*, 3. bearb. Aufl., Stuttgart, New York: UTB.
- Witte, Eberhard (1992): *Entscheidungsprozesse*. In: Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu gestaltete Aufl., hrsg. v. Erich Frese, Stuttgart: Schäffer.
- Wöhe, Günter (2002): *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 21. neubearb. Aufl., München: Vahlen.
- Wolf, Gottfried (1990): *Gestalten von Komplexität durch Netzwerk-Management*. In: Grundprinzipien der Selbstorganisation, hrsg. v. Karl W. Kratky und Friedrich Wallner, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 103-128.
- Wuketis, Franz M. (1999): *Sind wir zur Unmoral verurteilt?* In: Die Natur der Moral: evolutionäre Ethik und Erziehung, hrsg. v. Dieter Neumann u. a., Stuttgart, Leipzig: Hirzel, S. 51-64.
- Wunderer, Rolf (1995): *Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel*. In: Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65. Geburtstag, hrsg. v. Peter Gomez, Wiesbaden: Gabler, S. 295-320.

Zauner, Alfred (1999): *Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in systemtheoretischer Sicht*. In: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, hrsg. v. Christoph Badelt unter Mitarbeit von Werner Bachstein, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.119-138.

Internetadressen

<http://de.wikipedia.org/>
www.nationaltheater-weimar.de
www.adk.de
www.berliner-ensemble.de
www.deutsches-theater.de
www.dhm.de
www.hebbel-theater.de
www.jmberlin.de
www.kbberlin.de
www.kfda.be
www.mh-stuttgart.de
www.neue-musik-ruemlingen.ch
www.oper-in-berlin.de
www.pflug-ev.de
www.rheingau-musik-festival.de
www.ruhrtriennale.de
www.sophiensaale.de
www.staatsoper-berlin.org
www.theaterdiscounter.de
www.volksbuehne-berlin.de
www.young-euro-classic.de

Über den Autor

Dr. Martin Tröndle ist Kulturwissenschaftler, Kulturmanager und ausgebildeter Musiker. Er hat in verschiedenen Kulturorganisationen gearbeitet, lehrt am Studienzentrum Kulturmanagement der Universität Basel und an der Hochschule für Gestaltung und Kunst, Basel.

Kontakt:

www.kunstpartner.com

mt@kunstpartner.com

Mein Dank gilt

Dirk Baecker, Peter Egger, Claudia Graz, Werner Heinrichs, Rolf Keller,
Armin Klein, Bettina Köhler, Ellinor Landmann, Sibylle Omlin,
Kiran Klaus Patel, Patricia Reed, Wolfgang Tschacher, Hermann Voegen,
Tobias Wall & meinen Eltern