

„Wie denkt Kulturmanagement“?

Deutschland versteht sich als „Kulturstaat“, auch wenn das „Kulturstaatsgebot“ nicht explizit in der Verfassung festgelegt ist.¹ Damit stellt sich die Frage, welches die optimalen Rahmenbedingungen und Verfahren sind, unter denen Kunst und Kultur in diesem Land verwirklicht werden können.

In diesem Zusammenhang tauchte erstmals vor knapp zwanzig Jahren, also Mitte der achtziger Jahre, der Begriff „Kulturmanagement“ im deutschen Sprachraum auf². In den fünfziger Jahren sprach man, in der alten Bundesrepublik, von „Kulturpflege“, seit Mitte der siebziger Jahre dominierten Begriff und Konzept von „Kulturarbeit“. Im Angelsächsischen dagegen war der Begriff schon längst als „Arts Management“ etabliert.

Ich verkneife mir nun die sehr naheliegende und reizvolle ausführliche Erörterung der beiden Bedeutungsfelder von >arts< und >Kultur< bzw. >culture<, die gerade im Dialog mit unseren amerikanischen Kollegen immer wieder für Irritation sorgen. Gerade hier an diesem Ort Weimar wäre eine solche Diskussion sicherlich besonders interessant, trug doch gerade die deutsche Klassik, nicht zuletzt Goethe - wunderbar nachzulesen etwa im *Wilhelm Meister* - ganz wesentlich dazu bei, dass der Begriff „Kultur“ im Deutschen so eine gänzlich andere Ausprägung erfuhr als etwa in England, aber auch in Frankreich, wie wir spätestens seit der bahnbrechenden Untersuchung von Norbert Elias³ wissen

Nein, heute soll die Betonung ausnahmsweise zunächst einmal nicht auf „Kultur“ liegen, sondern es geht um den zweiten Teil des hier in Rede stehenden Begriffes, also den des „Managements“ und zwar in Verbindung mit „Kultur“. Der Vollständigkeit halber sei gesagt, dass diese sich neu entwickelnde Disziplin im Französischen „gestion culturelle“ genannt wird, wobei >gestion< sowohl die „Geschäftsführung“ bzw. „Verwaltung“ wie auch die „Betriebswirtschaftslehre“ meinen kann.⁴

Damit sind schon einige derjenigen Reizworte gefallen, die den Begriff „Kulturmanagement“ für Viele so suspekt machen: „Betriebswirtschaftslehre“, „Geschäftsführung“, „Management“ – wie soll, wie kann dies alles mit „Kultur“, ja gar mit „Kunst“ zusammenhängen? „Nach deutschen Begriffen“, schreibt der Philosoph Theodor W. Adorno, möchte Kultur „das Höhere und Reinere sein, das, was nicht angetastet, nicht nach irgendwelchen taktischen oder

technischen Erwägungen zurechtgestutzt ward (...) Kultur sei die Manifestation reinen Menschenwesens, ohne Rücksicht auf Funktionszusammenhänge in der Gesellschaft.“⁵

Auf der einen Seite also das „interesselose Wohlgefallen“, auf der anderen Seite das Diktat der Ökonomie, des schnöden Mammons? Zieht also mit dem „Kulturmanagement, so die *eine* Befürchtung Vieler im Kulturbetrieb, nun das nackte betriebswirtschaftliche Denken auch in den letzten Bereich unseres gesellschaftlichen Lebens ein und unterwirft diesen den betriebswirtschaftlichen Zwängen?

Oder aber, so der zweite nicht selten zu hörende Vorbehalt: Ist Kulturmanagement recht besehen eigentlich doch nichts weiter als „neuer Wein in alten Schläuchen“, ein nur modischer Begriff für etwas, was es so schon längst gab? Wenn dem so wäre, dann wäre zunächst zu fragen, was denn dann diese „alten Schläuche“ gewesen wären. Ich werde hierauf gleich eingehen.

Zunächst möchte ich allerdings darauf hinweisen, dass die eben angerissene Fragestellung über die scheinbar nicht oder nur sehr schwer zu vereinbarende Kombination von „Kultur“ und „Management“, bereits ausgesprochen verengt ist, konzentriert sie sich doch weitgehend auf *einen* Sektor der Kulturgestaltung: nämlich den der *öffentlich* getragenen bzw. geförderten Kultur. Die öffentliche Kulturförderung beträgt in Deutschland seit den letzten Jahren rund 8 Mrd. Euro – Tendenz leider sinkend.

Diese verengte Perspektive auf den öffentlichen Sektor blendet allerdings völlig aus, dass es einen sehr großen Bereich der Kulturproduktion und -distribution gibt, der ganz selbstverständlich schon seit Jahrzehnten nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten organisiert ist und geführt wird: nämlich den privatwirtschaftlich-kommerzielle Kulturbetrieb. Hierzu zählen keineswegs nur die in Deutschland in den Feuilletons noch immer so herablassend kritisierten Musicals, sondern vor allem die Buchproduktion und das Verlagswesen, die Tonträgerindustrie, die Filmwirtschaft, der große Bereich des Kunstmarktes mit Galerien und Auktionshäusern usw.

In allen diesen Bereichen werden ganz selbstverständlich und in der Regel höchst effizient Methoden und Instrumente des Managements angewandt, weil nur mit deren Hilfe die dort angesiedelten Betriebe ihre Existenz sichern können.

Die Verbindung von „Kultur“ und „Management“ wird also vorwiegend in *einem* Sektor problematisiert: in dem der öffentlich getragenen bzw. geförderten Kultur. Und hier spielt - wir kommen doch nicht ganz daran vorbei – der Kulturbegriff wieder eine große Rolle, produziert doch der kommerziell orientierte Kulturbetrieb aus der Sicht so Mancher gar keine „richtige“ Kultur. Die für Viele auch heute noch gültigen entsprechenden Stichworte gaben Max Horkheimer und Theodor W. Adorno bereits in den vierziger Jahren des 20. Jahrhunderts im einschlägigen Kapitel zur *Kulturindustrie* in ihrer *Dialektik der Aufklärung*.

„Schon heute“, schrieben sie 1944 vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in den USA, „werden von der Kulturindustrie die Kunstwerke, wie politische Losungen, entsprechend aufgemacht, zu reduzierten Preisen einem widerstrebenden Publikum eingeflößt, ihr Genuss wird dem Volke zugänglich wie Parks. Aber die Auflösung ihres genuinen Warencharakters bedeutet nicht, dass sie im Leben einer freien Gesellschaft aufgehoben wären, sondern dass nun auch der letzte Schutz gegen ihre Erniedrigung zu Kulturgütern gefallen ist.“⁶ Kulturindustrie, so das philosophische Verdikt, ist und bleibt in ihren Augen der „Amüsierbetrieb.“⁷

Wir wollen diese Diskussion hier nicht weiter führen, sondern wir kehren zurück zu den oben angesprochenen „alten Schläuchen“. Sprechen wir also über den Sektor der öffentlich getragenen bzw. geförderten Kunst und Kultur – für Viele immer noch der Hort der reinen, unentfremdeten und nicht ökonomischen Zwängen unterworfenen Kunst- und Kulturproduktion. Ist also „Kulturmanagement“, so die Frage, nicht nur ein modischer Begriff für etwas, dass es so schon immer gab? Was aber ist dieses „schon immer“?

Der bereits zitierte Adorno seufzte schon in den sechziger Jahren: „Wer Kultur sagt, sagt auch Verwaltung, ob er will oder nicht.“ Denn die öffentlich getragene Kultur agierte und agiert ja keineswegs im luftleeren Raum, sondern auch sie war und ist (wenn auch zumindest vordergründig nicht *ökonomischen*), so doch anderen, nämlich massiven *administrativen* bzw. *bürokratischen* Zwängen unterworfen.

„Bürokratische Organisationen“ sind im Kulturbetrieb – zumindest in Deutschland – nach wie vor die Regel. Das *Ministerium des Staatsministers für die Kultur und die Medien* auf Bundesebene, die *Ministerien für Wissenschaft und Kunst* auf Landesebene, die traditionellen *Kulturämter* auf gemeindlicher Ebene, aber auch die diesen Einrichtungen sog.

„Nachgeordneten Behörden“ wie Landesmuseen, Staatstheater, Bibliotheken und Archive oder die als Regiebetriebe geführten Theater, Museen, Orchester, Volkshochschulen usw. – sie alle folgen den Gesetzen bürokratischer Ordnung.

Das hieraus resultierende Spannungsverhältnis hat Adorno in seinem auch heute noch lesenswerten Aufsatz von 1960, *Kultur und Verwaltung*, gültig auf den Begriff gebracht, wenn er schreibt: „*Kultur* ist der perennierende Einspruch des Besonderen gegen die Allgemeinheit.“ *Verwaltung* dagegen, schreibt Adorno, „repräsentiert notwendig, ohne subjektive Schuld und ohne individuellen Willen, das *Allgemeine* gegen jenes *Besondere*.“ Und er folgert durchaus treffend: „Das Gefühl des Windschiefen, Unvereinbaren im Verhältnis von Kultur und Verwaltung heftet sich daran.“⁸

Obwohl das Phänomen der „Bürokratie“ in Deutschland allgegenwärtig erscheint und viele Bürger stöhnen und ächzen lässt, ist es erstaunlicher Weise erst jüngerer Datums. In seiner *Geschichte der Bürokratie in Deutschland* ist Bernd Wunder der Entstehung dieses Begriffes genauer nachgegangen. Er berichtet, wie der Aufklärer Melchior Grimm, der für den Freihandel eintrat, im Sommer 1764 in seiner *Literarischen Korrespondenz* über die Reglementierungssucht der französischen Regierung klagte. Grimm erinnerte an einen Ausspruch Vincent de Gournays, der diese Krankheit der Schreibstuben und Kanzleien ‚bureaumanie‘ genannt und manchmal sogar von einer vierten oder fünften Regierungsform gesprochen hatte, die er deshalb ‚bureaucratie‘ nannte. Seit der Errichtung des napoleonischen Herrschaftssystems und insbesondere im Vormärz in Frankreich wie in Deutschland erreichte sie eine ungeheure Verbreitung.⁹

Auch wenn es angesichts sowohl der historischen als auch der aktuellen Kritik an bürokratischen Strukturen absurd vorkommen mag, so ist doch darauf hinzuweisen, dass die moderne Bürokratie (wie auch die Kameralistik) quasi ein Kind der Aufklärung ist. Sie ist dies zum einen in ihrem Bestreben, soziales Zusammenleben möglichst „rational“, also vernünftig, zu organisieren, zum anderen aber auch in ihrem Bemühen, diese Art der Herrschaft möglichst „gerecht“ zu gestalten. Effizienz einerseits und Gerechtigkeitsstreben andererseits - darauf hat Max Weber in seinem Werk *Wirtschaft und Gesellschaft* hingewiesen - sind also die Grundpfeiler der modernen Bürokratie. Man stimmt ihr zu, weil sie rational, vernünftig begründet ist.

Sowohl ihre hohe Effizienz wie auch ihre allgemeine Anerkennung erreicht die Herrschaftsform der Bürokratie paradoxerweise gerade auf Grund ihrer grundlegenden Unpersönlichkeit. „Die Bürokratie in ihrer Vollentwicklung steht in einem spezifischen Sinn auch unter dem Prinzip des ‘sine ira et studio’“, schreibt Max Weber. „Ihre spezifische Eigenart entwickelt sie um so vollkommener, je mehr sie sich ‘entmenschlicht’“¹⁰ Die Effizienz bürokratischer Organisation beruht dabei vor allem auf ihrer „Maschinenartigkeit“.

Vor allem die amerikanische Organisationstheorie hat deutlich gemacht, dass eine ganz wesentliche Leistung von Organisationen überhaupt, vor allem aber von bürokratischen Organisationen, in der *Absorption von Ungewissheit* besteht und damit in der Produktion von Verhaltensicherheit für die Individuen besteht. Ungewissheit im individuellen wie sozialen Bereich entsteht vor allem dann, wenn im Prinzip viele verschiedene Handlungsmöglichkeiten offen stehen.

Ist die Entscheidung dagegen einmal gefallen, hat man den Kopf wieder frei für die nächsten Entscheidungen, d.h. durch die Ausschaltung der Unsicherheit - eben das Fällen einer Entscheidung – hat man Zeit und Raum gefunden für neue Anschlussentscheidungen. Wie „sicher“ diese Sicherheit allerdings ist, darüber wird zu diskutieren sein.

Allerdings wurden und werden diese Vorteile mit unübersehbaren Nachteilen erkaufte. So klagte bereits einhundert Jahre vor Max Webers scharfsinnigen Analysen der Vater der kommunalen Selbstverwaltung, Freiherr vom Stein, sehr weitsichtig in einem Brief aus dem Jahre 1821, „dass wir fernerhin von *besoldeten Buchgelehrten, interessenlosen, ohne Eigentum seyenden Buralisten* regiert werden (...) Diese 4 Worte enthalten den Geist unserer und ähnlicher geistlosen Regierungsmaschinen;

- *besoldet*, also Streben nach Erhalt und Vermehrung der Besoldeten;
- *buchgelehrt*, also lebend in der Buchstabenwelt, und nicht in der wirklichen;
- *interessenlos*, denn sie stehen mit keiner der den Staat ausmachenden Bürgerklasse in Verbindung; sie sind eine Kaste für sich, die Schreibkaste;
- *eigentumslos*, also alle Bewegungen des Eigentums treffen sie nicht; es regne oder scheine die Sonne, die Abgaben steigen oder fallen, man zerstöre alte hergebrachte Rechte, oder lasse sie bestehen, (...) alles das kümmert sie nicht. Sie erheben ihren Gehalt aus der Staatskasse und schreiben, schreiben, schreiben im stillen mit

wohlverschlossenen Thüren versehenen Bureau, unbekannt, ungerühmt und ziehen ihre Kinder wieder zu gleich brauchbaren Schreibmaschinen an“.¹¹

Der Rationalisierungsprozess hat - so die berühmte Kritik Max Webers zweihundert Jahre später - aus den Bürokratien jene „stahlharten Gehäuse“ werden lassen, die ein Eigenleben führen, die wuchern und sich verfestigen, die vom Mittel der Daseinsbewältigung zu selbständigen Zwecken werden.

Ohne jede Polemik sei an dieser Stelle noch einmal darauf verwiesen, dass in Deutschland bürokratische Organisationen und ihre Abläufe und Gesetze im Kulturbetrieb nach wie vor die Regel sind – und jeder, für den „Management“ in Verbindung mit Kultur ein Schreckenswort sein mag, sollte zumindest reflektieren, unter welchen Bedingungen Kunst und Kultur unter Bedingungen der Bürokratie bislang organisiert sind!

Diese Von Max Weber beschriebene und seither immer weiter perfektionierte rationale Gestaltung großer Organisationen in Form der Bürokratie funktionierte allerdings nur unter zwei grundlegenden Prämissen.

- (1) Erstens müssen sowohl das *Ziel* bzw. die *Ziele* bürokratischer Organisationen mehr oder weniger klar und weitgehend *stabil* sein. Im öffentlichen Kulturbetrieb spricht man entsprechend von einem kulturpolitischen „Auftrag“, um die jeweilige Zielsetzung zu konkretisieren. Um also die von Max Weber so genannte bürokratische „Maschine“ sinnvoller Weise konstruieren zu können, muss man möglichst genau wissen, welche präzisen Aufgaben sie zu erfüllen hat.
- (2) Zweitens muss die Umwelt, in der diese Bürokratie agierte, mehr oder weniger stabil sein bzw. darf sie sich nur so langsam verändern, dass die „Maschine“ bzw. ihre Gestalter genügend Zeit haben, darauf mit eigenen Veränderungen reagieren. Wurde zum Beispiel – wie vor rund 25 Jahren - der Umweltschutz zu einer drängenden öffentlichen Aufgabe, reagierte man zunächst auf kommunaler Ebene, dann auf Ebene der Bundesländer und schließlich auf der Bundesebene mit der Einrichtung entsprechender Ämter bzw. Ministerien, also bürokratischer Organisationen.

Beide oben genannten Voraussetzungen, die die bürokratische Organisation als ein wirksames und robustes Instrument zur gesellschaftlichen Problemlösung - in unserem Falle also der optimalen Ermöglichung von Kunst und Kultur - erscheinen ließen, haben sich in den letzten Jahrzehnten allerdings sehr stark verändert. Die gesellschaftliche Umwelt wurde und wird immer differenzierter und komplexer und sie verändert sich – nicht zuletzt auf Grund rasanter technologischer Entwicklungen – immer schneller. Wir leben, so die Organisationstheorie – in einer „turbulenten Umwelt“, in der nach dem berühmten Beispiel der Chaostheorie ein Schmetterlingsschlag unter bestimmten Bedingungen einen Wirbelsturm verursachen kann.

Diese Entwicklung brachte der amerikanische Organisationstheoretiker Henry Mintzberg¹² schon vor über zwanzig Jahren etwas zugespitzt und sarkastisch auf den Punkt.

- (1) Zunächst gab es *einen* Entscheider und *ein* Ziel – das war die Entstehungszeit und Erfolgsgeschichte der großen bürokratischen, aber auch industriellen Organisationen nach dem Vorbild der bürokratischen Organisation – wie etwa in der Stahlindustrie¹³; dann hatten wir es zu tun mit
- (2) *einem* Entscheider und *vielen* Zielen – d.h. die bürokratischen Organisationen wurden zunehmend gezwungen, ihren Zielkatalog zu erweitern, um überleben zu können; dann gab es
- (3) *viele* Entscheider und *viele* Ziele – dieser Prozess wurde beeinflusst einerseits durch die Demokratisierung von Bürokratien bzw. die Mitbestimmung in industriellen Organisationen, andererseits durch den wachsenden Einfluss der sog. „Stakeholder“ und schließlich stehen gegenwärtig viele Organisationen vor dem Problem, dass es
- (4) *viele* Entscheider und (zumindest scheinbar) *kein* Ziel mehr gibt.

Lassen Sie es mich an einem Beispiel aus dem Kulturbetrieb sagen. Über viele Jahrzehnte waren die Ziele eines Museums nach internationaler Übereinkunft – niedergelegt etwa in den Statuten von *ICOM* - klar und eindeutig bestimmt: (1) Sammeln, (2) Bewahren, (3) Erforschen und (4) Präsentieren. Damit waren einerseits die Aufgaben bestimmt, andererseits aber auch die möglichen Konkurrenten benannt, mit denen es Museen zu tun hatten.

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Spektrum der Museumsaufgaben und seiner Ziele enorm erweitert: die Museen sollen zusätzliche eigene Einnahmen generieren, sie sollen mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen kooperieren, sie sollen ins Stadtmarketing integriert werden und Touristenströme anlocken, sie sollen Orte des „Events“ sein, neue Zielgruppen erschließen und besucherorientiert arbeiten, die Standortqualität erhöhen und das Stadtimage verbessern und was sonst noch alles.¹⁴

Den „Entscheidern“ in der Organisation Museum (und im Theater, der Volkshochschule, in der Stadtbibliothek ist es wenig anders) fällt es unter diesen Bedingungen zunehmend schwerer, die *Ziele* – die ausgesprochenen wie vor allem die unausgesprochenen – überhaupt zu erkennen und sie dann auch noch in einen sinnvollen, bearbeitbaren Zusammenhang zu bringen.

Und als sei diese Aufgabe nicht schwer genug, ändern sich häufig die Zielvorgaben in immer kürzer werdenden Zeitabständen. Weil die öffentlichen Haushalte immer enger werden, fallen im laufenden Haushaltsjahr zugesagte Zuwendungen unter Sparvermerke, können frei werdende Stellen nicht wieder neu besetzt werden usw. Und wenn dann noch unvorhersehbare Katastrophen wie ein Brand schnelles Handeln erforderlich machen, gerät die bürokratische Organisation an die Grenze ihrer Belastbarkeit.

Folgt man dieser – sicherlich etwas zugespitzten, gleichwohl realitätsnahen – Beschreibung, so wird deutlich, dass die bürokratische Organisationsform zunehmend an ihre Grenzen stößt: sie kann nicht schnell genug auf die immer komplexere und differenzierte Umwelt reagieren, die sich noch dazu immer schneller verändert. Die bürokratische Organisation kann also nicht schnell genug „lernen“, um dem Wandel gerecht zu werden. Sie reagiert mit Instrumenten und Mitteln der Vergangenheit auf Probleme und Herausforderungen der Gegenwart und vor allem der immer rascher näher kommenden Zukunft. Sie ist also – in unserem Falle - immer weniger in der Lage, Kunst und Kultur zu ermöglichen.

Also stellen wir erneut die Frage: Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, dass sich Kunst und Kultur möglichst optimal entfalten können, dass der „Kulturstaat Deutschland“ nicht nur eine normative Orientierung, sondern eine gesellschaftliche Wirklichkeit werden kann?

Vor dem Hintergrund dieser Frage wird in Deutschland seit Beginn der neunziger Jahre an der Entwicklung einer Kulturmanagementlehre gearbeitet, die versucht, einerseits Erfahrungen, Methoden und Instrumente aus anderen *gesellschaftlichen* Bereichen, aber auch aus anderen *Ländern* - vor allem den angelsächsischen - für den spezifischen Sektor von Kunst und Kultur, also im Dienste der Kultur, zu erschließen und nutzbar zu machen.

Ein frühes Grundlagenwerk brachte dies auf die prägnante Formel: Kulturmanagement ist „die Kunst, Kultur zu ermöglichen.“¹⁵ Kulturmanagement „macht“ also weder Kunst noch Kultur, sondern es dient der Ermöglichung, hat dienende somit Funktion.

Ein ganz wesentlicher Imperativ bei dieser Transferleistung aus anderen Bereichen bzw. Ländern lautet: „Kopieren statt kopieren“. Weder ist es sinnvoll, unbesehen Strategien und Instrumente beispielsweise aus der Betriebswirtschaft für den Kultursektor zu übernehmen oder unhinterfragt Techniken und Praktiken aus anderen Ländern, etwa den angelsächsischen, auf Deutschland zu übertragen. Vielmehr geht es im Kulturmanagement gerade darum, die spezifischen Besonderheiten und Sensibilitäten von Kunst und Kultur, aber auch die jeweiligen Rahmenbedingungen und Traditionen in Deutschland, nicht nur zu berücksichtigen, sondern gerade in den Mittelpunkt der Überlegungen zu rücken.

Wie reagiert nun das „Kulturmanagement“ seinerseits auf die genannten Herausforderungen, wie versucht es, Kunst und Kultur möglichst optimal zu realisieren? Zunächst einmal wird - ganz abstrakt gesprochen - zur Kenntnis genommen, dass die beiden Prämissen des bürokratischen Modells nicht mehr wie noch vor einigen Jahrzehnten zutreffen. Einerseits haben wir es nun einmal mit nicht immer klaren und nicht selten sich rasch verändernden Zielen zu tun und müssen dies bei unseren Überlegungen und unserem Handeln in den Mittelpunkt stellen.

Und zweitens verändert sich die Umwelt immer rascher und nehmen immer mehr „Entscheider“, d.h. Shareholder Einfluss auf die Kulturorganisation. Dementsprechend müssen wir gleichsam andere „Maschinen“ bauen – an die Stelle der bürokratischen Organisationen möglichst flexible, „lernende Organisation“¹⁶ setzen, wie Chris Argyris und Donald Schön sie 1978 erstmals beschrieben haben. Ich werde gleich noch einmal darauf zurückkommen.

In einem ersten Schritt lässt sich Management ganz allgemein definieren als ein „Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich ihrer Natur nach als immer wiederkehrende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leistungsposition zu lösen sind, und zwar unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und gleichgültig auch in welchem Unternehmen sie anfallen.“¹⁷

Durch diese Definition wird deutlich, dass „Management“ also keineswegs etwas ist, das nur in der Wirtschaft vorkommt, sondern ebenso bei der Organisation und Führung eines Sportvereins, einer Umweltschutzorganisation, einer kirchlichen Organisation – oder eben auch in einer Bibliothek notwendig ist. Mit dieser vorläufigen und allgemeinen Definition ist auch die bürokratische Ordnung abgedeckt. Also muss es beim Management um mehr gehen.

Die Probleme sollen durch ein entsprechendes Management nicht nur „irgendwie“ gelöst werden bzw. die notwendigen Steuerungshandlungen „überhaupt“ erbracht werden, sondern es treten zwei wichtige Kriterien hinzu. Erstens sollen diese Steuerungshandlungen möglichst *effizient* geleistet werden und sie sollen zweitens unter dem Gesichtspunkt erfolgen, dass die Organisation auch in Zukunft noch arbeiten und ihre Ziele verfolgen kann, d.h. sie sollen möglichst *strategisch* orientiert erfüllt werden – beides Kriterien, die die bürokratische Organisation so nicht kennt.

(1) *Effizienz* meint zunächst ökonomisch betrachtet, dass mit einem möglichst geringen Aufwand bzw. Mitteleinsatz ein möglichst großer Effekt erreicht werden soll. Dieses Denken prägt das Alltagshandeln eines jeden Einzelnen – keiner möchte sich unnötig anstrengen und Kräfte vergeuden, um ein gesetztes Ziel zu erreichen. Effizienzdenken prägt aber auch das Handeln von Kollektiven und hat zunächst überhaupt nichts mit „Gewinnorientierung“ oder „Profitmaximierung“, sehr viel aber mit der „Wirtschaftlichkeit“ des Krafteinsatzes zu tun. Angesichts absehbar immer knapper werdender öffentlicher Zuwendungen ist der möglichst wirtschaftliche Einsatz dieser Ressourcen ein Gebot der Stunde.

„Effizienz“ hat aber noch einen ganz anderen Aspekt, auf den schon Ende der dreißiger Jahre der amerikanische Organisationstheoretiker Chester Barnard hingewiesen hat: nämlich das Zusammenspiel von individueller Bedürfnisbefriedigung der

Organisationsmitglieder einerseits und der Erfüllung des Organisationsziel andererseits - eine Frage, die sich die Bürokratietheorie noch nicht einmal gestellt hat.

Eine Organisation wäre unter diesem Gesichtspunkt *effizient* genau in dem Maße, wie es ihr im Urteil der kooperierenden Individuen gelingt, die individuellen Kooperationsmotive tatsächlich zu erfüllen. Sie ist *effektiv* in dem Maße, wie der gemeinsame Organisationszweck erreicht wird.

Umgekehrt heißt dies: Wenn eine Kooperation ineffizient ist, kann sie nicht effektiv sein und geht unter, weil die Kooperation in ihr zerbricht.¹⁸ Sie tut dies nur dann nicht, wenn ihre eigentlich stets gefährdete Existenz durch ein Gesetz mehr oder weniger - wie etwa im Archivwesen oder im Denkmalschutz - abgesichert ist. Dann kann sie bis ans Ende aller Tage ungestört vor sich hinwerkeln. Ist diese Bedingung allerdings nicht gegeben, so gilt es, durch ein entsprechendes Management das stets labile Gleichgewicht zwischen kollektiver und individueller Zielerreichung auszubalancieren, insbesondere in Organisationen, die auf ein hohes Maß an Freiwilligkeit aufbauen.

- (2) Das bisher Gesagte betrifft in erster Linie die gegenwärtige Existenz und Arbeit einer Organisation bzw. eines Kulturbetriebs. Ist diese Existenz nicht wie eben gesagt von außen gesichert, so wird ihre *zukünftige* Existenz immer prekär sein. Sie muss also einerseits möglichst flexibel auf immer schneller werdende Veränderungen reagieren und andererseits alles Interesse daran haben, die Zukunft aktiv so mitzugestalten, dass sie selbst möglichst optimal positioniert ist.

Dies kann sie nur leisten, wenn sie weiß, was möglicher Weise auf sie zukommen könnte und sie eine Vorstellung davon hat, wie sie auf diese Herausforderungen reagieren bzw. sie möglicher Weise sogar gestalten kann. Der Schauspieler Curt Goetz hat diese notwendige Doppelbegabung einmal schnoddrig-treffend auf den Begriff gebracht: „Man muss die Dinge so nehmen wie sie kommen. Aber man sollte dafür sorgen, dass sie so kommen, wie man sie nehmen möchte.“

Ein strategisch orientiertes Kulturmanagement wird also heute schon die Potentiale von morgen entdecken um die eigene Organisation entsprechend zu entwickeln.

Fassen wir das bisher Gesagte zusammen, so können wir Kulturmanagement nun genauer definieren als alle Steuerungsmaßnahmen zur Erstellung und Sicherung von Leistungen in arbeitsteiligen Kulturbetrieben, die sich in einer komplexen und immer rascher verändernden Umwelt abspielen und die auf die Austauschbeziehungen zwischen Kulturanbietern und Kulturnutzern ausgerichtet sind.¹⁹

Wie „denkt“ nun Management, insbesondere ein „strategisches“ Kulturmanagement? Lassen Sie mich diesen Prozess in aller Kürze skizzieren .

- (1) Ausgangspunkt aller Überlegungen ist zunächst die klare strategische *Grundausrichtung* der Kultureinrichtung, d.h. die möglichst exakte Beschreibung ihres kulturellen, künstlerischen oder kulturpolitischen „Auftrags“. Im Amerikanischen spricht man in diesem Zusammenhang vom sog. „Mission Statement“, das Antworten gibt auf die Fragen: Was tun wir? Was wollen, was sollen wir? Wem dienen wir? Mit wem kooperieren wir?, kurz: „The reason why we exist“.

Und dieser Begriff ist auch sehr zutreffend, denn viele Kultureinrichtungen erfüllen ja tatsächlich eine „Mission“, weshalb ihre Existenz durch die öffentliche Hand weitgehend gesichert wird. Das Mission Statement ist einem Kompass vergleichbar, der der Kultureinrichtung die grundlegende Richtung angibt.

- (2) Eine Kultureinrichtung erfüllt ihren Auftrag allerdings nie *unbedingt*, sondern immer unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen. Diese verändern sich, wie mehrfach erwähnt, immer schneller. Um trotzdem handlungsfähig zu bleiben und Kunst und Kultur möglichst optimal realisieren zu können, bedarf es einer permanenten *Analyse* eben dieser Rahmenbedingungen, wie etwa der Umweltbedingungen (demographische Entwicklung, technologische Entwicklung, wirtschaftliche Entwicklung usw.), der Konkurrenzanalyse, der Potentialanalyse, der Nachfrageforschung usw.

Hierfür stellt das Kulturmanagement die entsprechenden Instrumente bereit.²⁰ Auch wenn keiner von uns die Zukunft mit Sicherheit vorhersagen kann, so bewegen wir uns doch keineswegs ausschließlich im Bereich der Unsicherheit.

- (3) Vor dem Hintergrund dieser umfassenden - und naturgemäß niemals abgeschlossenen! – Analyse der relevanten Rahmenbedingungen – erfolgt dann eine *Spezifizierung der kulturellen Zielsetzung* im einzelnen: Was genau soll inhaltlich erreicht werden? Und welche möglichen Zielgruppen sollen erreicht werden? Und in welchem Zeitraum soll dies geschehen?
- (4) Kennt man die Ziele, die man erreichen möchte, und weiß um die Rahmenbedingungen, die die Zielerreichung begünstigen oder behindern, so kommt es im nächsten Schritt darauf an, geeignete *Strategien* zur Umsetzung zu entwickeln. Da man Ziele in den seltensten Fällen direkt erreichen kann, müssen entsprechende Wege (und ggf. Umwege) gefunden werden.
- (5) Erst wenn diese Strategien plausibel entwickelt sind, werden die entsprechenden *Instrumente* und *Managementtechniken* gesucht und möglichst effizient, d.h. wirtschaftlich, eingesetzt.
- (6) Damit die Organisation überprüfen kann, ob sie die gesetzten Ziele tatsächlich erreicht hat, sollte sie zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt – etwa zum Ende des Kalenderjahres oder der Theaterspielzeit – eine möglichst selbstkritische Kontrolle durchführen: Wurden die Ziele inhaltlich erreicht? Wurden die anvisierten Zielgruppen erreicht? Unter welchem finanziellen und sonstigen Ressourcenaufwand geschah dies?

Unglücklicherweise wird der englische Begriff >Controlling< im Deutschen nicht selten mit „kontrollieren“ übersetzt und dadurch mit der abschließenden Kontrolle gleichgesetzt. Controlling heißt im Englischen aber vielmehr >steuern<, d.h. es geht darum, von der grundlegenden Kompassrichtung des Mission Statements ausgehend die entsprechenden Teilschritte im o.a. Sinne zu steuern und immer wieder die notwendige Feinjustierung durchzuführen.

Bürokratische Organisationen tun sich - aus Gründen die bereits angesprochen wurden - allerdings ausgesprochen schwer, so vorzugehen. Martin Steinhoff hat dies schon vor Jahren unter dem bezeichnenden Titel *Vom Aussterben der Dinosaurier* einmal plastisch so gesagt: „Wer ein Opernhaus betritt, betritt die Räumlichkeiten einer Behörde. Diese Behörde ist seit Jahren und Jahrzehnten als Behörde geführt worden, d.h. sie ist der Logik der Geschichte von

Behörden gefolgt. Diese Logik heißt: immer etwas mehr im nächsten Jahr zu bekommen, als man bereits im letzten Jahr hatte. Das ist nicht die Logik der Künstler an der Oper, das ist die Logik dieser Institutionen.“ Und weiter: „Ein großer Teil der Probleme aller Opernhäuser hat etwas zu tun mit der Behördenhaftigkeit ihrer staatlichen und städtischen Führung.“²¹

Was hier für die Opernhäuser gesagt wird, kann für andere Kulturbükratien ebenso gelten:: sie sind höchst unflexibel, sie werden immer schwerer zu steuern und sie „lernen“ nur sehr schwerfällig - wenn überhaupt. Deshalb komme ich abschließend noch einmal zurück auf das Konzept der „lernenden Organisation“, das von *Chris Argyris* und *Donald A. Schön* seit Ende der siebziger Jahre entwickelt wurde. Ihr grundlegend neuer und revolutionärer Gedanke ist, dass Organisationen auf zweierlei Arten „lernen“ können.

Im sog. „Single-loop-learning“, also dem „Einschleifen-Lernen“ werden nur Ausführungsfehler korrigiert und Irrtumsberichtigungen durchgeführt. Dabei wird beispielsweise festgestellt, dass man die falschen Mittel gewählt hat, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es gibt Antwort auf die Frage: „Tun wir die Dinge richtig“? Beispielsweise: Haben wir jederzeit einen exakten Überblick über unsere Kosten? Haben wir eine vernünftige Terminplanung? Machen wir die richtige Werbung und Öffentlichkeitsarbeit? Setzen wir unser Personal optimal ein? Haben wir mit unseren Sponsoringbemühungen Erfolg?

Dies vollzieht sich allerdings in einem konstanten Rahmen von bestimmten Leistungswerten und -normen, ist also *Anpassungsverhalten innerhalb eines stabilen Systems*. Das wäre bei manchen Organisationen, die tagein tagaus immer wieder die selben Fehler machen, schon eine Menge – aber das ist noch längst nicht alles, was Not tut.

Um Kunst und Kultur in einer sich immer rascher wandelnden Umwelt möglichst optimal realisieren zu können, brauchen wir das viel spannendere und vor allem produktivere „Double-Loop-Learning“, das sog. „Doppelschleifen-Lernen“. Hier bezieht sich die Fehlerkorrektur nicht länger nur auf die Ziel-Mittel-Relation, sondern sie greift aus auf die zugrunde liegenden Ziele und Prämissen, Normen und Wertvorstellungen der Organisation im Sinne von: „Tun wir die richtigen Dinge“?

Argyris und Schön verstehen daher unter „Doppelschleifen-Lernen“ ein „Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und

Annahmen führt.“²² Dadurch stellt sich die Kulturorganisation mehr oder weniger permanent selbst in Frage, um für die Ermöglichung von Kunst und Kultur effizienter mit der Umwelt interagieren zu können – ein zugebener Maßen ausgesprochen anspruchsvolles Programm.

Wir haben uns (vor allem im ausgehenden neunzehnten Jahrhundert) bedauerlicher Weise angewöhnt, den Begriff der Organisation auf seinen instrumentellen Charakter zu verkürzen: >Organisation< also im Sinne der Aufbau- bzw. Ablauforganisation als ein Instrument, um möglichst effizient ganz bestimmte Ziele bzw. Zwecke zu erreichen.

Johann Wolfgang von Goethe hatte indes noch eine sehr viel sensiblere und in die Zukunft weisende Vorstellung von Organisation, wenn er im Gespräch mit Eckermann am 20.12.1829 sagt: „Das Außerordentliche, was solche Menschen [hochbegabte, vor allem Dichter] leisten, setzt eine sehr zarte *Organisation* voraus, damit sie seltener Empfindungen fähig sein und die Stimme der Himmlischen vernehmen mögen.“ Hier ist noch jene so wichtige Erinnerung an das „Organische“ aufbewahrt, dass dem so sensiblen Organismus der Organisation zugrunde liegt und auf dem auch das Konzept der „lernenden Organisation“ basiert.

Gleichwohl war Goethe Realist genug, um gleich im nächsten Satz zu erkennen: „Nun ist eine solche Organisation im Konflikt mit der Welt und den Elementen leicht gestört und verletzt, und wer nicht, wie Voltaire, mit großer Sensibilität eine außerordentliche Zähigkeit verbindet, ist leicht einer fortgesetzten Kränklichkeit unterworfen.“

Aber wäre das nicht eine schöne Stellenbeschreibung bzw. Leistungsanforderung für einen Kulturmanager, „große Sensibilität“ mit „einer außerordentlichen Zähigkeit“ zu verbinden – gerade zum Wohle von Kunst und Kultur?

¹ Die vom letzten Bundestag eingesetzte Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* hat in ihrem Abschlussbericht angeregt, dieses Kulturstaatsgebot ins Grundgesetz aufzunehmen; vgl. hierzu Deutscher Bundestag. 15. Wahlperiode: Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“: Kultur als Staatsziel, Berlin 1.6.2005 (*Drucksache 15/5560*)

² 1987 gebrauchte Joachim Türke in einem Beitrag für die *Kulturpolitischen Mitteilungen* den Begriff und entwickelt angesichts eines enorm expandierenden Kulturbetriebs „Anmerkungen und Vorschläge zu einem aktuellen, aber bislang verdrängten Problem“. Er schlug deshalb vor, „eine spezielle Ausbildungsmöglichkeit“ zu schaffen, „um dem Mangel an qualifizierten Führungspersönlichkeiten in der Kulturszene abzuwehren (...) Dessen Aufgabe bestünde in erster Linie in der Ausbildung qualifizierten Nachwuchses für die Arbeit in künstlerischen Organisationen, in Kunstverwaltungen und für Positionen in den Bereichen Musiktheater, Sprechtheater, Konzert, Hörfunk, Fernsehen, Film, Schallplattenproduktionen, Festspiele, Museen, Galerien, Kunsthallen. In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Stellen in Kulturverwaltungen und Kultureinrichtungen

geschaffen worden (...) In diese Stellen sind aber häufig Beamte oder Angestellte aus der gehobenen Laufbahn aufgerückt. Es wäre nicht verkehrt, würde man statt dessen Fachleute berufen, die von der Ausbildung her die Voraussetzungen für den höheren Dienst mitbringen und die außerdem inhaltlich auf solche Aufgaben vorbereitet sind.“ In diesem Kontext verwendet er explizit den Begriff „Kulturmanagement“.

³ Elias, Norbert: Über den Prozess der Zivilisation, Frankfurt 1969

⁴ Langenscheidts Handwörterbuch Französisch-Deutsch / Deutsch-französisch, Berlin u.a. 2000, S. S. 354

⁵ Adorno, Theodor W. : Kultur und Verwaltung. In: *MERKUR*, 144,1960 S.101

⁶ Horkheimer, Max und Theodor W. Adorno: Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Neuausgabe 1969 Frankfurt S. 169

⁷ Horkheimer / Adorno (1969) S. 144

⁸ Adorno (1960) S. 106

⁹ Wunder, Bernd: Geschichte der Bürokratie in Deutschland. Frankfurt 1986 S. 7

¹⁰ Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, Grundrisse der verstehenden Soziologie, Tübingen 1980⁵ S. 563

¹¹ Freiherr vom Stein, zit. nach Kieser, Alfred: Max Webers Analyse der Bürokratie. In: ders. (Hrsg.): Organisations-theorien, Stuttgart / Berlin / Köln S. 38

¹² Mintzberg, Henry: Power in and around organizations, Englewood Cliffs 1983

¹³ Dieser Prozess ist in literarischer Form sehr plastisch beschrieben in dem Schlüsselroman des ehemaligen Pressereferenten der Firma Krupp, Max Reger *Union der festen Hand*, erstmals erschienen 1931, Berlin

¹⁴ vgl. hierzu Kotler, Philipp and Neill Kotler: Museum Strategy and Marketing, San Francisco 1998

¹⁵ Handbuch Kulturmanagement, Stuttgart 1992ff (Loseblattsammlung im Raabe-Verlag)

¹⁶ Argyris, Chris and Donald A. Schön: Organizational Learning I: A Theory of Action Perspective, Reading, Mass. 1978; dies.: Organizational Learning II; deutsch als: Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999

¹⁷ Steinmann, Horst und Georg Schreyögg : Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden 1991 S. 7

¹⁸ Steinmann / Schreyögg (1991) S. 46

¹⁹ vgl. Heinrichs, Werner und Armin Klein: Kulturmanagement von A-Z, München 2001 S. 193

²⁰ vgl. hierzu ausführlich Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis; ders.: Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München 2005; ders.: Projektmanagement für Kulturmanager, Wiesbaden 2004

²¹ Steinhoff, Martin: Vom Aussterben der Dinosaurier. Zur Zukunft des Musiktheaters. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 59,IV,1992 S. 24

²² Argyris / Schön (1999) S. 36