

Von der „verwalteten Kultur“ zum „Leadership“ in Kultureinrichtungen

Armin Klein

1. Lob der Bürokratie

Das scheinbar Unausweichliche der Kunst- und Kulturproduktion in Deutschland ließ Theodor W. Adorno schon vor über 50 Jahren seufzen: „Wer Kultur sagt, sagt auch Verwaltung, ob er will oder nicht!“ (Adorno 1960: 106) Die feste Verbindung von Kultur einerseits und öffentlichem Handeln, also Verwaltung, andererseits lässt sich ab dem ersten Drittel des 19. Jahrhunderts nachweisen, hier bezeichnender Weise unter dem Begriff der „Culturpolicey“ (Wagner 2009 :337ff). Mit dem weitgehenden Ende der Adelsherrschaft zu Beginn der Weimarer Republik gingen in Deutschland zahlreiche ehemals höfische Kultureinrichtungen, insbesondere Theater und Museen, in die Hand des Staates über. Auf Landes- und Kommunalebene entstanden Behörden, die sich mit der Administration von Kunst und Kultur befassen, Ministerien sowie nachgeordnete Behörden, auf kommunaler Ebene Kulturämter und -abteilungen. Und die meisten Kultureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft übernahmen (und übernehmen bis heute) die Regeln öffentlicher Verwaltung: als sog. Regie- und Eigenbetriebe, als Anstalten öffentlichen Rechts usw.

Dabei liegt (und lag schon immer) ein Gegensatz in den unterschiedlichen Logiken von Kunst- und Kulturproduktion einerseits, öffentlicher Verwaltung andererseits, ein Gegensatz, den Adorno treffend auf den Punkt bringt, wenn er zusammenfassend schreibt: „Kultur ist der perennierende Einspruch des Besonderen gegen die Allgemeinheit (...) Verwaltung aber repräsentiert notwendig, ohne jede subjektive Schuld und ohne individuellen Willen, das Allgemeine gegen jenes Besondere.“ Und er schließt: „Das Gefühl des Windschiefen, Unvereinbaren im Verhältnis von Kultur und Verwaltung heftet sich daran.“ (Adorno 1960: 106)

Bevor man sich allerdings einer gerade heute so wohlfeilen Kritik an der Bürokratie anschließt (nach dem Motto: „Bürokratie ist die Kunst, das Mögliche unmöglich zu machen“), sollte man sich klar machen, dass sie bei ihrer Einführung im 18. Jahrhundert etwas durchaus Revolutionäres darstellte. An die Stelle

der Willkür der Potentaten, seien es Kaiser, Könige oder Landesfürsten, setzte die bürokratische Ordnung die *rationale*, d.h. „vernünftige“ Ordnung. Modernisierung bedeutete daher mit einem Wort des deutschen Soziologen Max Weber (Weber 1972) die „Rationalisierung aller Lebensbereiche“: Denken und Handeln in der Gesellschaft sollten zunehmend mehr der Berechen- und Begründbarkeit unterliegen. Nicht mehr der „charismatische Führer“ oder die „traditionale Herrschaft“ sollten in Zukunft das Handeln in Staat und Gesellschaft bestimmen, sondern die „gesetzte Ordnung“, also das Gesetz und die Satzung. Gehorsam sollte nicht länger einer Person, sondern der legal gesetzten, sachlichen und persönlichen Ordnung und dem durch sie bestimmten Vorgesetzten kraft formaler Legalität seiner Anordnungen entgegengebracht werden. Bürokratie hat demnach zwei Funktionen: Zum einen ist sie – so Max Weber – das effizienteste Instrument, um komplexe Handlungssituationen in Großorganisationen zu steuern, zum anderen ist sie – weil rational begründet und dadurch legitimiert – in der Lage, den Gehorsam der vielen Mitglieder sicherzustellen, denn potentiell hat jede und jeder die Möglichkeit, ein öffentliches Amt zu erreichen – was weder unter der charismatischen noch der traditionellen Herrschaft möglich war und ist.

Max Weber benennt die Merkmale der bürokratischen Ordnung: (1) die Anstellung durch Arbeitsvertrag, d.h. hauptberuflich entlohnte Beamte und Angestellte (statt von der Gnade eines Fürsten abhängige Bedienstete); (2) fixierte Laufbahnen einschließlich einer Gehaltshierarchie (an Stelle der Entlohnung nach Laune eines Potentaten); (3) Regelgebundenheit der Amtsführung (anstatt Willkür); (4) genau abgegrenzte Kompetenzbereiche, d.h. feste Entscheidungsbefugnisse (anstatt Willkür); (5) Unpersönlichkeit der Amtsführung (anstatt einer Vetternwirtschaft); (6) definierte Qualifikationserfordernisse der Stelleninhaber; (7) Prinzip der Amtshierarchie und schließlich (8) Aktenmäßigkeit der Verwaltung, d.h. alles Relevante muss schriftlich niedergelegt werden und jederzeit einer juristischen Überprüfung standhalten. Zu Recht wehren sich beispielsweise die Bürgerinnen und Bürger dagegen, wenn gegen einen dieser Punkte verstoßen wird: Verwaltungsgerichte werden angerufen, die Presse als vierte Staatsgewalt mobilisiert. Diese unbestrittenen Leistungen der bürokratischen Ordnung sollte man stets vor Augen haben, wenn man schnell mit Kritik an der Bürokratie bei der Hand ist (und sich ebenso die Folgen ihrer Nichtexistenz vor Augen führen, wie leider in manchen Ländern der Welt zu beobachten ist, wo Willkürherrschaft und Korruption regieren).

2. Kritik der Bürokratie

Dies vorausgeschickt, erweist sich die bürokratische Ordnung jedoch zunehmend als problematisch, gegenwärtige und vor allem zukünftige Problemlagen zu meistern. Kritik gibt es jedoch nicht erst seit heute, sondern gehört zu ihren stetigen Wegbegleitern. Sehr weitsichtig klagte bereits einhundert Jahre vor Max Webers Analysen der Begründer der kommunalen Selbstverwaltung in Deutschland, Freiherr vom Stein, in einem kritischen Brief aus dem Jahre 1821,

„dass wir fernerhin von *besoldeten Buchgelehrten, interessenslosen, ohne Eigenthum seyenden Burealisten* 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; – *interessenslos*, denn sie stehen mit keiner der den Staat ausmachenden Bürgerklasse in Verbindung; sie sind eine Kaste für sich, die Schreibkaste; – *eigenthumslos*, also alle Bewegungen des Eigenthums 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“. (Freiherr vom Stein, zit. nach Kieser 1993: 38)

Und auch Max Weber selbst steht der bürokratischen Ordnung höchst kritisch gegenüber, wenn er – mit einigem Pathos – schreibt: „Geronnener Geist ist jene lebende Maschine, welche die bürokratische Organisation mit ihrer Spezialisierung der geschulten Facharbeit, ihrer Abgrenzung der Kompetenzen, ihren Reglements und hierarchisch abgestuften Gehorsamsverhältnissen darstellt. Im Verein mit der toten Maschine ist sie an der Arbeit, das Gehäuse jener Hörigkeit der Zukunft herzustellen, in welche vielleicht dereinst die Menschen sich (...) zu fügen gezwungen sein werden, wenn ihnen eine rein technisch gute und das heißt: eine rationale Beamtenverwaltung und -versorgung der letzte und einzige Wert ist, der über die Art der Leistung ihrer Angelegenheit entscheiden soll.“ (Weber 1972: 825)

Was dieser „geronnene Geist“, jene „tote Maschine“ für den Kulturbetrieb bedeutet, hat der seinerzeitige Geschäftsführende Direktor der Frankfurt Oper, Martin Steinhoff, schon vor zwanzig Jahren drastisch auf den Punkt gebracht:

„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.“ (Steinhoff 1972:74)

Der Grundgedanke der bürokratischen Ordnung war und ist, dass es gelingen kann, mittels der Ratio eine vernünftige Ordnung der Gesellschaft zu errichten und diese in die Realität umzusetzen. Dahinter steht die Prämisse, dass die Welt in aller ihrer Komplexität und ihren Prozessen tatsächlich erfassbar ist und die Umwelt relativ stabil ist. Auch Unvorhergesehenes kann demnach so rechtzeitig erkannt werden, dass die Organisation – sprich die Bürokratie – zeitnah darauf reagieren und entsprechende Problemlösungen entwickeln kann. Die vollendete Bürokratie ist demnach eine soziale Supermaschine, die – immer zum Wohle der Menschen – „alles unter Kontrolle“ hat. Wird „die Frauenfrage“ relevant, kreiert die Administration Gleichstellungsbeauftragte; havariert in Tschernobyl ein Atomreaktor, reagiert die Politik mit der Schaffung einer neuen Behörde und gründet ein Bundesumweltministerium. Und der einzelne Mitarbeiter ist Teil dieser großen Maschine, hat seine Aufgabe und seinen Platz und hat zu funktionieren.

Was für die Verwaltung gilt, soll auch für die industrielle Fertigung gelten. So heißt es etwa in einem 1874 in Zürich erschienen „praktischen Leitfaden“ mit dem Titel: *Die Grundsätze der Industrie-Verwaltung*:

„Ein industrielles Geschäft ist am besten mit einer *Uhr* zu vergleichen, bei der ein Rad ins andere eingreift und die zuletzt dem Eigenthümer auch zeigt, was die Glocke geschlagen. Die Arbeit des Verwalters gleicht ganz derjenigen des Uhrenmachers, der das Räderwerk einzurichten, in Gang zu setzen und zu reguliren hat.“ (Bourcart, Jean Jacques 1874: 34)

Auf dieser Basis erklärt sich auch der Umgang mit Fehlern in der Bürokratie. „Fehler“ können innerhalb des bürokratischen Denkens nur zweierlei bedeuten, und beides hat Folgen: (1) Ein Fehler geschieht deshalb, weil die Realität falsch eingeschätzt, d.h. die „Maschine“ also falsch konstruiert wurde: Irgendein Tatbestand tritt auf, der so nicht vorhergesehen worden war und auf den es deshalb kein bestimmtes Reaktionsschema gibt. Die Konsequenz: Die Maschine muss neu justiert, im schlimmsten Falle umgebaut werden. (2) Der zweite Fall ist menschliches Versagen. Die Maschine ist zwar optimal gebaut, doch der oder die einzelne Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin haben die Maschine falsch bedient: So entsteht ein Fehler, der nach Möglichkeit behoben werden muss. Dies hat keine Konsequenzen für die „Maschine“, wohl aber für diejenigen, die den Fehler gemacht haben, der nun gefunden werden muss, und ggf. entsprechende Sanktionen befürchten müssen. Von daher entspringt die in allen bürokratischen Ordnungen anzutreffende „Kultur der Fehlervermeidung“ (und deshalb auch solche Unternehmenskultur-Bilder wie das berühmte „Beamtenmikado“: „Wer zuerst wackelt, fliegt raus“).

Dieser Modus der Problemlösung funktioniert allerdings nur unter den Bedingungen, dass es (1) klare Ziele und (2) eine stabile Umwelt der Organisation gibt.

Die tatsächliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte verlief jedoch völlig anders; der amerikanische Organisationstheoretiker Henry Mintzberg brachte sie schon vor mehr als fünfundzwanzig Jahren zugespitzt und sarkastisch auf den Punkt.

1. Zunächst gab es *einen* Entscheider und *ein* Ziel – das war die Entstehungsgeschichte und Erfolgsgeschichte der großen bürokratischen, aber auch industriellen Organisationen nach dem Vorbild der bürokratischen Organisation (z.B. Henri Fayol); 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; daraufhin gab es
3. *viele* Entscheider und *viele* Ziel; 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* (klares) Ziel mehr gibt.

Die große Illusion der umfassenden Kontrolle wird also immer brüchiger. Die wichtigen Leistungen der Bürokratie wurden eingangs gewürdigt; angesichts der hochkomplexen Herausforderungen der Gegenwart und vor allem der Zukunft können sie allerdings immer weniger erbracht werden.

Wie die Organisationsforschung gezeigt hat, können Organisationen und Institutionen unter bestimmten Bedingungen pathologische, d.h. krankhafte Erscheinungsformen entwickeln. Der Psychoanalytiker und Organisationsberater Manfred Kets de Vries und der kanadische Organisationssoziologe Danny Miller arbeiteten in ihrem Buch „The Neurotic Organization“ (Kets de Vries / Miller 1984) fünf krankhafte Organisationsmuster heraus.

Abbildung 1: Überblick pathologische Organisationen (vgl. Kets de Vries / Miller 1984: 269ff)

Organisation	Kultur / Handlungsstil	Neurotischer Stil	Leitmotiv der Führungsperson
<i>Dramatisch</i>	Charismatisch	Dramatisch (theatralisch/narzisstisch)	Großartigkeit
<i>Depressiv</i>	Vermeidend	Depressiv (vermeidend/abhängig)	Hilflosigkeit
<i>Paranoid</i>	Wahnhaft	Misstrauisch	Verfolgungswahn
Zwanghaft	Bürokratisch	Zwanghaft	Kontrolle
<i>Schizoid</i>	„Politisch“ / taktisch	Distanziert (schizoid/vermeidend)	Distanz

Der *zwanghaften* Organisationskultur ordneten sie dabei den *bürokratischen* Handlungsstil zu, die folgende Merkmale aufweist:

Abbildung 2: Die zwanghafte Organisationskultur (vgl. Kets de Vries / Miller 1984: 269ff)

Charakteristika	Unbewusstes Leitmotiv der Organisationsspitze	Gefahren
Perfektionismus und Detailbesessenheit; alles muss seine Ordnung haben; die schlimmste Bedrohung geht vom Chaos aus; Beziehungen werden nach Überlegenheit und Unterlegenheit geordnet; Überraschungen sollen um jeden Preis vermieden werden; nichts darf dem Zufall überlassen sein; alles wird vorbedacht und geregelt; offene Emotionen sind völlig unerwünscht.	„Ich möchte nicht von irgendwelchen Zufällen abhängig sein; ich muss mein ganzes Umfeld unter Kontrolle haben!“	Stures Festhalten am einmal beschlossenen Plan; Regel-fetischismus; Tendenz zum geschlossenen System; Initiativen werden abgeblockt, der Kommunikationsfluss ist streng hierarchisch; Innovationen stören, weil sie Unordnung bringen. Die Strategie von gestern wird perfektioniert, die Strategie von morgen gar nicht ventiliert.

„Die schlimmste Bedrohung geht vom Chaos aus“ – dies ist demnach ein Charakteristikum der zwanghaften Ordnung. „Aufgabe von Kunst ist es heute, Chaos in die Ordnung zu bringen“, schreibt dagegen Theodor W. Adorno in seinen „Minima Moralia“. Und in genau diesem Gegensatz liegen die Grenzen der Tauglichkeit der bürokratischen Ordnung für Kunst und Kultur!

3. Systemisches statt mechanistisches Denken

Bürokratisches Denken, das dürfte bislang deutlich geworden sein, ist im Kern *mechanistisches* Denken nach dem „Wenn-dann“-Schema: Wenn ein bestimmtes Problem auftaucht, dann reagiert Bürokratie nach einem bestimmten vorgegebenen Reaktionsschema, das niedergelegt ist in Gesetzen, Satzungen, Anweisungen, Organigrammen, Vorschriften etc. Wenn beispielsweise eine freie Theatergruppe bei einem Kulturamt einen Antrag auf die Förderung eines bestimmten Theaterprojektes stellt, wird der zuständige Kulturamtsleiter oder die Kulturamtsleiterin in aller Regel die entsprechenden Förderrichtlinien zücken und abprüfen, inwieweit die entsprechenden Förderkriterien erfüllt werden. Ist genug Geld vorhanden und werden die Kriterien erfüllt, so erfolgt eine entsprechende Zusage – bzw. wenn dies nicht erfüllt ist, eine Ablehnung.

Bürokratisches Denken, es sei auf Mintzberg verwiesen, funktioniert allerdings gesamtgesellschaftlich immer weniger. Zu komplex sind mittlerweile die Sachverhalte, zu rasch der gesellschaftliche und technologische Wandel, als dass mit einem Denken, das im 18. Jahrhundert entwickelt wurde, die Probleme des 21. noch zu lösen sind. Ein Perspektivenwechsel ist also dringend notwendig (vgl. hierzu ausführlich Klein 2009: 58ff). An die Stelle des *bürokratisch-mechanistischen* Denkens muss daher ein am *Systemisch-Konstruktivistischen* ausgerichtetes treten. Dessen wesentliche Merkmale sind:

- Im systemisch-konstruktivistischen Weltbild gibt es – im Gegensatz zum bürokratischen – keine unerschütterlichen harten Fakten, sondern nur *Beobachtungen* und *Konstrukte*. Die soziale Wirklichkeit ist nicht „da“, sie wird von den jeweils Beteiligten hergestellt. Dementsprechend gibt es nicht *die* eine Wahrheit bzw. Objektivität, sondern es gibt nur *Wirklichkeitskonstruktionen* und dementsprechend viele „Wahrheiten“.
- Ebenso gibt es nicht *die* Wirklichkeit, sondern nur die *Wirklichkeit der Beobachtenden*; d.h. die Wirklichkeit *ist* nicht, sondern sie wird *gesehen*. Dementsprechend hängt alles von den jeweiligen Beobachtungsperspektiven und Unterscheidungen ab. Die „Bilder von der Wirklichkeit“ regulieren den Zugang zu ihr und definieren den jeweiligen „Aus-Schnitt“ aus der unendlichen Fülle der Möglichkeiten, der jeweils nur behandelbar ist.
- Statt starrer Dichotomien (*richtig* / *falsch*, *schuldig* / *unschuldig*) zählt stets die *Kontextabhängigkeit*, die *Nützlichkeit* und die *Anschlussfähigkeit* der Aussagen. Es kommt dementsprechend weniger auf die einzelne Person (den „Führer“) an, denn jede Person ist in sachliche, soziale und zeitliche

Kontexte verortet. Niemand kann alles überblicken und beeinflussen, da jeder notgedrungen über einen „blinden Fleck“ verfügt.

- An die Stelle von Fremdsteuerung treten zunehmend *Selbststeuerung* und *Selbstorganisation*; die Handlungs- und Personenzentrierung („Täter-Opfer“-Schema) wird durch eine Interaktions- und Kommunikationszentrierung überwunden.
- Lineare Kausalketten werden durch vielfältige *Wechselwirkungen* und *Feedbackschleifen* ersetzt; niemand weiß alles und kennt „das Ganze“. Akteure nehmen lediglich Bruchteile und Ausschnitte wahr, und nur deshalb können sie überhaupt handeln. Wer alles bedächte und berücksichtigte, könnte nicht mehr handeln!
- An die Stelle messbarer Unterschiede treten *Unterscheidungen* und *Veränderungen*, denn Beobachtung beruht auf Unterscheidung. Nur durch bewusste Grenzziehung wird Überschaubares vom unbeherrschbar komplexen Umfeld abgesondert und der Analyse zugänglich.
- Linearer Fortschritt wird ersetzt durch *Entwicklung*, *Veränderung*, *Bewahrung* und *Deblockierungen*.
- Wichtiger als formale Logik und Widerspruchsfreiheit sind die *Integration von Widersprüchen* und deren Einbeziehung.
- Rationale Beziehungen und „harte Fakten“ werden ersetzt durch die Integration von harten *und* weichen Faktoren wie Emotionen, Intuitionen und vielfältige Kommunikationsprozesse; statt Hierarchie: Heterarchie; statt Linie: Netz; statt Zentralismus: Polyzentrismus; statt Heteronomie: Autonomie; statt Fremdbestimmung: Selbstorganisation; statt Einfachheit, Eindeutigkeit und Transparenz: *Komplexität*, *Kontingenz* und *Mehrdeutigkeit*; statt Konsens: *Differenz* und *Dissens*.
- Statt der Rollen von Führern und Geführten tauchen nun neue Rollenbilder auf, etwa die der „Impulsgeber“, der „Gärtner“, der „Befähiger“, der „Entwicklungshelfer“ und der „Coachs“.
- Methoden sind weniger Instruktion, Anordnung und Befehl als vielmehr Zuhören, Fragen, Dialog, Diskussion, Reflexion und Lernen des Lernens (Königswieser / Hillebrand 2007: 28; Neuberger 2002 638ff).

Geht man von einem systemischen Ansatz aus, so geht es also weniger um das „Führen“ als vielmehr um das „Steuern“ einer Organisation. Und auch das „Fehlermachen“, das in der bürokratischen Organisation verpönt ist, gewinnt eine neue Dimension. Denn Fehler sind dazu da, dass die Organisation lernt, d.h. die Schaffung einer „lernenden Organisation“ (Argyris / Schöne) gelingt nur mit ei-

ner entsprechenden „Fehlerkultur“: „Macht Fehler, aber macht sie schneller, damit wir schneller lernen“, wie es in einem berühmten Satz aus der amerikanischen Managementliteratur heißt.

4. Steuern statt führen

In der allgemeinen Managementliteratur finden sich drei Arten von Führungstheorien (1) Führung als „*Führereigenschaft*“, (2) Führung als *Beeinflussungsprozess* und (3) Führung als *Managementsystem*. Im Konzept der (1) Führung als Führereigenschaft, der insbesondere in den USA sehr weit verbreitet ist, wird der Person bzw. der Persönlichkeit des Führers überragende Bedeutung zugemessen. Das Gelingen des Führungsprozesses ist in diesem Ansatz von ganz bestimmten Führungseigenschaften einzelner Personen bzw. der individuellen Führungspersönlichkeit abhängig: Der geniale Theaterintendant, der charismatische Museumsdirektor, der begnadete Musikschulleiter usw.

So überzeugend dieses Konzept auf den ersten Blick auch sein und seine Evidenz gerade im Blick auf die Realität vieler Kulturbetriebe entfalten mag, so problematisch ist es. Denn die postulierten Eigenschaften sind in der Regel „angeboren“, d.h. der oder die jeweilige Person „bringt sie mit“ – schlecht für diejenigen Führungspersonen, denen sie nicht in die Wiege gelegt wurden! Und nicht selten produzieren diese Eigenschaften, wie Kets de Vries und Miller ausführlich darlegen, „narzisstische Persönlichkeiten“, die zum Fluch der Organisation werden können! (Vgl. hierzu ausführlich Klein 2009: 75f.)

Das Konzept der (2) Führung als Beeinflussungsprozess vermeidet diese Fixierung auf personale Eigenschaften und begreift Führung als einen Prozess der Beeinflussung; dieser Prozess hängt daher ganz wesentlich auch vom Verhalten der zu Führenden, ihrer Motivation und den Bedingungen der jeweiligen Umwelt ab. Der große Vorteil dieser Sichtweise von Führung als Beeinflussung ist, dass die hierfür geforderten Qualifikationen durchaus erlern- und einübbar sind. In diesem Konzept werden bestimmte Führungsstile entwickelt, die festlegen, wie die Führungskräfte sich gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten. Unterschieden werden können beispielsweise eher aufgabenorientierte oder eher mitarbeiterorientierte Führungsstile (vgl. hierzu ausführlich Klein 2009: 78ff.).

Der dritte Ansatz schließlich hat sich aus dem zuletzt dargestellten heraus entwickelt, betont aber noch sehr viel stärker als dieser die Gestaltung der *Arbeitsbedingungen* innerhalb des Kulturbetriebs. Im Konzept der Führung als Managementsystem wird Führung als eine Funktion von Management verstanden und in das gesamte System der managerialen Leistungserbringung integriert. Hierfür

hat die Management-Theorie eine ganze Reihe von Systemen entwickelt, die sog. „*Management-by-Systems*“; hierzu zählen die Folgenden: Das *Management-by-Delegation*, das *Management-by-Decision-rules*, das *Management-by-Exception*, das *Management by Participation*, das *Management-by-Objectives* (d.h. Führung durch Zielvereinbarung) und das *Management-by-Results* (vgl. hierzu ausführlich Klein 2009: 80ff).

Die letzten drei genannten Managementsysteme haben viele Gemeinsamkeiten und lassen sich zusammenfassen im Konzept des *Management-by-Systems* (d.h. die Führung durch Systemsteuerung). Dieser Ansatz basiert auf folgenden Annahmen: (a) Es existieren Verfahrensordnungen als Durchführungsvorschriften über sich wiederholende Tätigkeiten; diese schreiben vor, welche Arbeiten von welcher Person zu welchem Zeitpunkt zu erledigen sind; (b) allgemein bekannte Methoden geben Auskunft darüber, wie bestimmte Tätigkeiten auszuüben sind; (c) bestimmte Systeme schließlich dienen der Koordination einzelner Verfahrensvorschriften und Methoden innerhalb der Verwaltungsbereiche, indem sie Einzeltätigkeiten zu strukturierten Ganzheiten verbinden. Dieses System dürfte der Idee der lernenden, d.h. sich selbst steuernden Organisation sicherlich am nächsten kommen.

So existieren beispielsweise in einem Museum (a) bestimmte Regeln, was bei der Konzipierung, Planung, Organisation und Durchführung einer Ausstellung an Standards zu beachten ist – unabhängig von der jeweiligen inhaltlichen Ausrichtung der Ausstellung. Darüber hinaus gibt es (b) ein Regelbuch, wie z.B. das Marketing, die Öffentlichkeitsarbeit, die Finanzierung zu handhaben sind. Und schließlich gibt es (c) gewisse allgemeine Vorgaben, wie die einzelnen Ausstellungsprojekte in einen Gesamtzyklus sowie die Dauerausstellung zu integrieren sind. Innerhalb dieser sehr allgemeinen Koordinierungs- und Ausführungsbestimmungen, die quasi die robusten „Leitplanken“ des Handlungsfeldes darstellen, agieren die einzelnen Abteilungen und Mitarbeiter weitestgehend selbst- und eigenständig.

Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht die und der einzelne Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin. Der große Managementtheoretiker Peter Drucker hat dies prägnant so formuliert:

Eine Organisation verfügt „nur über eine einzige wirkliche Ressource: den Menschen. Im Mittelpunkt des Managements steht der Mensch. Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen (...) Da seine Funktion darin besteht, Menschen in eine gemeinsame Unternehmung zu integrieren, ist das Management tief in der Kultur verwurzelt [...] Das Management der Organisation muss jeden einzelnen Angehörigen in die Lage versetzen, sich im Gleichklang mit den sich wandelnden Erfordernissen und Möglichkeiten weiterzuentwickeln [...] Das Funktionieren der Organisation muss auf der Kommunikation und der individuellen Verantwortung beruhen.“ (Drucker 2001: 28)

Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe

Hausmann, A.; Murzik, L. (Hrsg.)

2013, 250 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-01345-5