

Bodo Kirchhoff beschreibt in seinem Roman „Erinnerungen an meinen Porsche“ ein Bankhaus, in dessen einer Etage die Investmentbanker ihren Sitz haben, während darüber die Kulturstiftung derselben Bank untergebracht ist. Die obere pflegt die darunter liegende Abteilung als die „Schweineabteilung“ zu bezeichnen, während die untere die darüber liegende als „Kosmetikabteilung“ tituliert (Kirchhoff 2009, S. 28–30).

Ist das Verhältnis von wirtschaftlichem Denken und kulturellen Sphären damit adäquat beschrieben und der zumindest scheinbar bestehende Widerspruch zwischen Geld und Geist tatsächlich unüberbrückbar? Dieses Spannungsfeld soll im folgenden Abschnitt reflektiert werden.

2.1 Die Fragestellung des Kulturmanagements

Kulturbetriebe leben als künstlerische und wirtschaftliche Einrichtungen in einem ständigen Zielkonflikt zwischen Kunst und Geld. Als Spielstätte der Kunst und Produktionsstätte für Kunst sind z. B. die Theater Wirtschaftsunternehmen, die Kunst produzieren. Der Zielkonflikt bezieht sich auf die Überschneidung zweier Wertesysteme, des ökonomischen und des künstlerischen, d. h. nicht ökonomischen. Durch den Anschluss an die Geld- und Güterströme der Wirtschaft unterliegen auch die Kulturbetriebe dem formalen ökonomischen Prinzip wirtschaftlicher Mittelverwendung (Maximal-/Minimalprinzip). Im Gegensatz zu rein marktwirtschaftlich orientierten Betrieben gilt für Kultureinrichtungen (Non-Profit-Organisationen) als Primärziel die künstlerische Leistung, der künstlerische Erfolg. Der wirtschaftliche Erfolg wird gleichermaßen angestrebt. Allerdings sind beide Erfolgsziele nicht immer deckungsgleich. Die Balance zwischen beiden Zielen erweist sich insbesondere in finanziellen Krisenzeiten als schwierig.

Aus diesem Beispiel lässt sich die Notwendigkeit der Institutionalisierung von Kulturmanagement in zumindest dreifacher Hinsicht begründen:

- Die Notwendigkeit von Kulturmanagement ergibt sich einerseits aus dem Gebot einer Professionalisierung und Ökonomisierung der Kulturarbeit vor dem Hintergrund begrenzter oder sich verringernder staatlich-öffentlicher Finanzierungsmöglichkeiten.
- Die Notwendigkeit von Kulturmanagement entsteht andererseits aus den steigenden Qualifikationsanforderungen an Bildung und Kultur und damit höheren Anforderungen an das dafür zuständige Personal
- und schließlich ist Kulturmanagement als Kulturvermittlung erforderlich, um zu gewährleisten, dass auch schwierige kulturelle Angebote (Experimente) ein Publikum finden.

Aufgrund der Komplexität in der Organisation kultureller Produktion und Kommunikation muss eine Theorie des Kulturmanagements interdisziplinär konzipiert werden, d. h. kultur- und wirtschaftswissenschaftliche sowie verwaltungsrechtliche Aspekte gleichermaßen berücksichtigen.

Mit der Verknüpfung von Kulturmanagement und Kultur-/Sozialwissenschaften ist beabsichtigt, die gesellschaftlichen Dimensionen und Wirkungen kulturellen Handelns ins Zentrum der Zielstellungen von Managementaktivitäten zu rücken.

Aus kultur-/sozialwissenschaftlicher Perspektive meint Kultur bzw. kulturelles Handeln „sowohl eine spezifische Zugangsweise und Aktivität des Menschen auf sich selbst, seine Mitmenschen und seine Umwelt hin (einschließlich der von ihm geschaffenen) als auch die Produkte dieser Aktivität – wobei jene dieser erneut zum Gegenstand werden können ... Von der Auffälligkeit der sog. ‚Hohen Kulturleistungen‘ bis zur auffälligen Unauffälligkeit der Ubiquität kultureller Akzente in allen menschlichen Lebensbereichen spannt sich der große Bedeutungshorizont all dessen, was mit ‚Kultur‘ oder ‚kulturell‘ bezeichnet wird“ (Soeffner 1990, S. 2 f.).

Kultur ist ... weder bloße Instanz oder unveränderlich vorgegebene Symbolwelt noch frei schwebende, ästhetisch reflexive Einstellung, sondern jener Bedeutungsrahmen, in dem Ereignisse, Dinge, Handlungen, Motive, Institutionen und gesellschaftliche Prozesse dem Verstehen zugänglich, verständlich beschreibbar und darstellbar werden. (Soeffner 1990, S. 33)

Daraus folgt, dass alles wirtschaftliche Handeln kulturell verfasst ist. Das, was wir heute die Wirtschaftspraxis nennen, „ist aus unserer kulturgeschichtlichen Entwicklung hervorgegangen und kann eigentlich auch nur so begriffen werden. Die Praktiken, die innerhalb der Wirtschaft üblich sind, sind ein Ergebnis unseres

kulturgeschichtlichen Werdegangs mit z. T. selbst innerhalb eines Kulturkreises erheblichen regionalen Unterschieden“ (Bendixen 1993b, S. 74).

Wenn wir Kultur also als die dem Menschen gemäße Existenzweise, Kultur mithin gleichsam als die Natur des Menschen verstehen, dann erhalten wir einen besonderen Zugang zur Praxis des Wirtschaftens. „Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft oder Gruppe sich mit Dingen des materiellen Bedarfs versorgt, wie sie also wirtschaftet, ist in der Wertestruktur der Kultur chiffriert“ (Bendixen 1993b, S. 82). Es gibt wohl kaum eine einzige reale Wirtschaftshandlung, die nicht in die Wertestruktur der Kultur eingebettet ist. Diese Sichtweise hat Konsequenzen für die Beschäftigung mit dem Begriff und der Praxis von Management im Allgemeinen und von Kulturmanagement im Besonderen. „Praktiken des Management sind ... als von allgemeinen sowie vom speziellen Handlungsfeld Wirtschaft inspirierten Kulturwerten beeinflusst zu deuten“ (Bendixen 1993b, S. 82).

„Wirtschaften“ wird – traditionell – definiert als Abbau des Spannungsverhältnisses zwischen knappen Mitteln einerseits und Bedürfnissen andererseits. Die Forderung nach „Wirtschaftlichkeit“, mit der auch Kulturbetriebe in zunehmendem Maße konfrontiert werden, wird zumeist nur formal-juristisch formuliert. Praktisch liefert eine „derartige Rechtsnorm, wie sie etwa im Haushaltsrecht definiert ist, keine Anhaltspunkte für eine operationale Handlungsmaxime. Es fehlt an einem praktikablen Wertmaßstab zur Beurteilung dessen, was wirtschaftliches Handeln ausmacht“ (Budäus 1994, S. 41).

Die Forderung nach wirtschaftlichem Handeln bzw. nach Wirtschaftlichkeit bedarf insofern einer Differenzierung, als sich „der Begriff der Wirtschaftlichkeit – ebenso wie im privatwirtschaftlichen Bereich – zunächst lediglich auf eine formale Relation von Output- und Inputgrößen bzw. Soll- zu Ist-Größen eines Leistungsprozesses bezieht. Die inhaltliche Konkretisierung von Wirtschaftlichkeit, d. h. welche Input- bzw. Outputgrößen mit welchen Wertansätzen erfasst und zugrunde gelegt werden sollen, ergibt sich erst aus der Zielsetzung der zu beurteilenden Leistungsprozesse. Aus unterschiedlichen Zielsetzungen resultieren zwangsläufig unterschiedliche ‚Wirtschaftlichkeiten‘“ (Budäus 1994, S. 41 f.).

Den Zielen von Kulturbetrieben kommt somit bei der Bewertung und Gestaltung von Leistungsprozessen entscheidende Bedeutung zu. Ohne die Einbeziehung einer Zielanalyse und Berücksichtigung der „Handlungsrestriktionen“, die in öffentlichen Kulturbetrieben ein anderes Ausmaß annehmen als in privatwirtschaftlichen Erwerbsbetrieben, ist eine Wirtschaftlichkeitsanalyse bzw. die Forderung nach Wirtschaftlichkeit unsinnig und auch faktisch nicht möglich.

Die Forderung nach Implementierung von Managementkonzepten in öffentliche Kulturbetriebe basiert auf der Vorstellung, dass dort, „wo Problemisomorphie von privaten Unternehmen und öffentlichen Organisationen gegeben ist, auch

gleiche Steuerungsinstrumente, Verfahren und Strukturen zur Anwendung kommen“ (Budäus 1994, S. 46). Sofern diese Konzepte problembezogen Verwendung finden, ist dies sicherlich wünschenswert. Als unzulässig erweist sich eine solche Vorgehensweise dann, wenn Probleme von öffentlichen Kulturbetrieben „losgelöst von deren praktischer Relevanz so definiert und strukturiert werden, dass verfügbare Methoden, Instrumente, Strukturen und Qualifikationsmuster aus dem privatwirtschaftlichen Unternehmenssektor zur Anwendung empfohlen werden können“ (Budäus 1994, S. 46). Insbesondere aus diesem Missverständnis entwickelte sich die zuweilen fast ideologische Kritik, die Kulturmanagement als „McDonaldisierung“ oder „Disneylandisierung“ der Kultur bewertet und den Verlust inhaltlicher Substanz aufgrund des Diktats des Mainstreams befürchtet, weshalb sich den „Quatsch des Kulturmarketings“ grundsätzlich ablehnt (Schmidt-Ott 2009, S. 67).

Wie eine problembezogene Implementierung und Anwendung moderner, der Betriebswirtschaftslehre entlehnter Konzepte des Managements im Hinblick auf öffentliche Kulturbetriebe begründet und realisiert werden kann, haben Allmann (1998), Beutling (1993) und Müller-Hagedorn (1993) überzeugend dargestellt. So stellen Allmann (1998) und Beutling (1993) fest, dass sich z. B. die öffentlichen Theater zur Ausschöpfung aller Potenziale der Wirtschaftlichkeit auch der Erkenntnisse moderner Unternehmensführung wie des Controlling oder des Marketing bedienen müssen.

Beim Controlling „also der betriebswirtschaftlichen Steuerung von Theaterbetrieben, geht es nicht darum, das Theater zu ‚kontrollieren‘ und im Sinne ökonomischer Zielsetzung zu ‚instrumentalisieren‘, sondern es ganz einfach bei seinen Steuerungsaufgaben zu unterstützen – und zwar wohlgernekt im Interesse der Kunst!“ (Beutling 1993, S. 15 f.).

Gleichwohl weist Beutling an anderer Stelle im Kontext der Verhältnisbestimmung von „Kunst und Geld“ bzw. der „Doppelrolle des Theaters in der Marktwirtschaft“ darauf hin, dass „Kunst und Geld ... ein ewiger Konflikt (sei), der so alt ist, wie das Theater selbst und der seine wechselhafte Geschichte geprägt hat und bis heute mitbestimmt“ (Beutling 1993, S. 16 f.). Das grundlegende Dilemma sei hier „der Grad der Anpassung der künstlerischen Leistungen an den allgemeinen Marktprozess, d. h. an die Angebots- und Nachfragebeziehungen und damit die schwierige Doppelfunktion, die Theater als Vermittler von Kunst mittels Geld in der Gesellschaft spielen“ (Beutling 1993, S. 18). Umstritten sei zurzeit in zunehmendem Maße „das unaufhaltsame Ansteigen des Finanzbedarfs der öffentlichen Theater bei sinkender Produktivität, zumindest im ökonomischen Sinne“ (Beutling 1993, S. 18). In gleicher Weise argumentiert Müller-Hagedorn dort, wo er die „Bedeutung marketingorientierten Handelns für kulturelle Institutionen“ (Müller-Hagedorn 1993, S. 25) thematisiert. Auf dem Hintergrund seiner Definition von

Marketing „Marketing will erklären, wie Austauschprozesse zwischen Organisationen oder zwischen Organisationen und privaten Haushalten zustande kommen und Hinweise zur Ausgestaltung dieser Austauschbeziehungen ableiten“ (Müller-Hagedorn 1993, S. 17), begründet Müller-Hagedorn die Forderung nach problembezogener Anwendung moderner Management-Konzeptionen in Kulturbetrieben im Allgemeinen sowie von Marketingstrategien im Besonderen wie folgt: „Um die finanzielle Situation aus eigener Kraft zu verbessern, können die Betriebe versuchen, ihre Kostenstrukturen zu verbessern und/oder die Einnahmen zu erhöhen. Die Kostenseite ist sicherlich von großer Bedeutung. Die Einnahmen erhöhen sich, wenn die Umsätze steigen, d. h. entweder müssten die Preise erhöht werden oder die Besucherzahlen steigen ... Die Auseinandersetzung mit Marketingstrategien und deren instrumenteller Umsetzung wird hier als eine Möglichkeit vorgestellt, die Situation des Kulturbetriebes bzw. seine Austauschprozesse entsprechend anzupassen.

Die Erforschung des Kunden- bzw. Besucherverhaltens, die einen wesentlichen Teil marketingtheoretischer Überlegungen darstellt, dient dazu, den Markt in seiner Struktur und seiner Entwicklung zu erkennen, um Informationen für die Gestaltung der Beziehungen zu erhalten“ (Müller-Hagedorn 1993, S. 27).

Als Resümee der Auseinandersetzung mit „kritischen Positionen gegenüber Marketing“ (Müller-Hagedorn 1993, S. 27) konstatiert Müller-Hagedorn: „Insgesamt erscheint also keines der Argumente stichhaltig genug, um das Marketing-Konzept zu verwerfen. Vielmehr weisen eine Reihe von Einwänden darauf hin, dass eine Auseinandersetzung mit der Marketingtheorie und ihrer praktischen Umsetzung angezeigt ist, um die zweifellos vorhandenen Potentiale zu entwickeln und die in der konzeptionellen Neuartigkeit gründenden Schwächen abzubauen“ (Müller-Hagedorn 1993, S. 31).

Insgesamt kann den hier zitierten Autoren bescheinigt werden, dass sowohl ihre konzeptionellen Modelle (Schreyögg 1993; Budäus 1994) als auch die vorgelegten Beispiele der Kombination von Modell und anwendungsbezogener Operationalisierung (Allmann 1998; Beutling 1993; Müller-Hagedorn 1993) den wissenschaftlichen Diskurs über Kulturmanagement in paradigmatischer Weise beeinflusst haben bzw. beeinflussen werden.

Dies scheint dringend geboten, zumal der Begriff „Kulturmanagement“ in den letzten Jahren vor allem durch die Veröffentlichung von zumeist rezeptologischen Handbüchern eine inflationäre Bedeutung erhalten hat, die den wissenschaftlichen Diskurs über Kulturmanagement zunehmend erschwert.

Kulturmanagement bezieht sich nicht auf den Gesamtbereich der Kultur, wie er z. B. von der Kulturosoziologie (Soeffner 1990) theoretisch konzipiert worden ist, sondern auf einen engeren Sektor von Kultur, auf „Institutionen, Initiativen und

Projekte, in denen Kunst entsteht, Kunstergebnisse gefeiert oder ritualisiert werden, kunstnahe Unterhaltung feilgeboten oder ästhetische Praxis angeregt wird“ (Bendixen 1993b, S. 76).

Für ein von der Ökonomie herkommendes Verständnis von Kulturmanagement werden u. a. folgende Gesichtspunkte herangezogen: „Wo ... in größerem Umfang materielle Ressourcen also Finanzkräfte, Arbeitskräfte, Maschinen und zu entgeltende geistige Potentiale, namentlich die der Künstler (kulturell sinnvoll) einzusetzen und zu lenken sind, haben wir es – wohl unbestritten – mit einem Metier zu tun, das Managementfähigkeiten verlangt“ (Bendixen 1993b, S. 86).

In diesem Zusammenhang stellt das von Schreyögg (Schreyögg 1993) vorgestellte Konzept „Normensysteme der Managementpraxis“ einen wichtigen Beitrag für eine Theorie des Kulturmanagements dar. Aufgrund des hohen Abstraktionsgrades der Managementlehre sieht Schreyögg keine Probleme, sie auch auf Kulturbetriebe anzuwenden.

Konstitutiv für die betriebswirtschaftliche Managementlehre ist die Unterscheidung von Management als Institution und Management als komplexes Aufgabenbündel zur Steuerung des Systems, d. h. der institutionelle und funktionale Ansatz von Management.

„Mit Management als ‚Institution‘ meint man alle Positionen einer Organisation, die mit Anweisungsbefugnis betraut sind, also alle die Stellen, die sich die Führungsaufgabe teilen. Manager sind demnach alle Organisationsmitglieder, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen, angefangen vom Gruppenleiter bis zum Vorstand“ (Schreyögg 1993, S. 24 f.). „Der Funktionsansatz knüpft dagegen an diejenigen Handlungen an, die der Steuerung des Leistungsprozesses einer Organisation dienen; solche ‚Steuerungshandlungen‘ können ganz unterschiedlicher Art sein, z. B. planende, organisierende oder kontrollierende Tätigkeiten“ (Schreyögg 1993, S. 25).

Beim funktionalen Management geht es um einen „Kranz von Aufgaben, die erfüllt werden müssen, wenn die Organisation ihre Ziele erreichen will“ (Schreyögg 1993, S. 25). „Das funktionale Managementkonzept sieht das Management ... als eine Art Querschnittsfunktion, die den Einsatz der Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen steuert“ (Schreyögg 1993, S. 26). Managementfunktionen fallen somit in jedem Bereich eines Betriebes an.

Art, Anzahl und Umfang der Sachfunktionen sind abhängig vom jeweiligen Betriebstyp. Ein Kulturbetrieb hat andere Sachfunktionsbereiche als z. B. ein Industriebetrieb oder ein städtischer Regiebetrieb im öffentlichen Verkehrswesen. Die Kulturbetriebe unterscheiden sich darüber hinaus in ihren Sachfunktionsbereichen, je nachdem, ob es sich um ein Theater, ein Museum, eine Galerie etc. handelt.

Im Unterschied dazu sind – so Schreyögg – „die Managementfunktionen (weitgehend) betriebstypunabhängig, d. h. sie gelten generell als zu erfüllende Erfordernisse für die Steuerung einer Leistungsorganisation“ (Schreyögg 1993, S. 27).

Daraus zieht Schreyögg die Konsequenz, dass der „funktionale Managementbegriff“ auch das Kulturmanagement umfasse, es somit einer „besonderen Kulturmanagementlehre“ nicht bedürfe, wohl aber einer „Kulturbetriebslehre“, die „die Besonderheiten der dort virulenten Sachfunktionen behandelt“ (Schreyögg 1993, S. 27).

Zusammenfassend kann man daher präzisieren: Kulturmanagement ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in Kulturorganisationen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich ihrer Natur nach als immer wiederkehrende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leitungsposition zu lösen sind und zwar unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und gleichgültig auch, in welchem Betriebstyp sie anfallen. Obwohl die Situationen erheblich unterschiedlich, die Probleme gänzlich different, die zu erstellenden Leistungen usw. völlig anderer Art sein können, gibt es trotzdem einen generellen Katalog von Systemsteuerungsaufgaben. Sie werden in der Regel von speziell dazu bestellten Personen erfüllt, den Führungskräften, die das Management im institutionellen Sinne bilden. (Schreyögg 1993, S. 27)

Um die funktionale Komplexität des Managements verstehbar zu machen, sind von der Managementlehre der Betriebswirtschaft „Basis-Funktionen“ konzeptualisiert worden, die – so Schreyögg – „auch von einer Kulturmanagementlehre übernommen werden (können):

- Planung
- Organisation
- Personaleinsatz
- Führung
- Kontrolle“ (Schreyögg 1993, S. 27 f.).

Für den „Managementprozess“ bedeutet dies, dass es keine „lineare Abfolge“ der skizzierten Managementfunktionen gibt, weil die „Interdependenzen“ zwischen den Funktionen zu stark ausgeprägt sind, und zwar sowohl in „sachlicher“ als auch in „zeitlicher“ Hinsicht: „Die Aufgaben überlappen sich zu stark und lassen sich im praktischen Arbeitsprozess nicht in dem Maße isolieren und zeitlich strecken, dass eine sequentielle Abarbeitung im Sinne eines linearen Prozesses möglich würde“ (Schreyögg 1993, S. 29). In jedem Managementprozess sind somit „mehrere Funktionen gleichzeitig“ zu bedenken, eine „A priori-Dominanz der Planungsfunktion“ kann z. B. nicht anerkannt werden.

Aus der Praxis des Managements liegen „empirische Beschreibungen“ vor, nach denen Manager sowohl „Initiatoren“ und „Impulsgeber“ als auch „Reagierer“ und „Anpasser“ sind (Schreyögg 1993, S. 30).

Die Verhältnisbestimmung von Reaktion und Aktion als Aufgabe des (Kultur-)Managers lässt sich durch drei Komponenten charakterisieren:

- „Handlungszwänge (demands); das sind alle Aktivitäten, die zu den fest umrissenen Pflichten eines Stelleninhabers gehören (Berichterstattung, Budgeterstellung, Gegenzeichnung von Briefen usw.).
- Restriktionen (constraints); das sind Begrenzungen, die der Manager in seiner Tätigkeit erfährt. Sie können von innen oder von außen kommen. Begrenzungen der gemeinten Art stellen z. B. dar: Budgetlimits, Satzungen, Betriebsvereinbarungen, eingesetzte Technologien usw.
- Eigengestaltung (choices); damit soll der Aktivitätsraum umrissen sein, der frei gestaltet werden kann. Erst hier kann der Manager seiner Arbeit und seinem Umfeld einen eigensinnigen Stempel aufprägen (z. B. Führungsverhalten, Arbeitsstil, Konfliktlösung)“ (Schreyögg 1993, S. 30).

Die Zusammensetzung und Verknüpfung der einzelnen Komponenten variiert in der Praxis „erheblich von Ebene zu Ebene und von Organisation zu Organisation“ (Schreyögg 1993, S. 30).

Als „Kernkompetenzen“ oder „Schlüsselkompetenzen“ zur Erfüllung der skizzierten Managementaufgaben und -funktionen werden vorgeschlagen:

- „Technische Kompetenz; d. h. Sachkenntnis und die Fähigkeit, theoretisches Wissen und Methoden auf den konkreten Einzelfall anzuwenden.
- Soziale Kompetenz; d. h. die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten, sowohl als Mitglied als auch als Leiter einer Gruppe. Dazu gehört nicht nur grundsätzliche Kooperationsbereitschaft, sondern auch die Fähigkeit, das Handeln anderer Menschen zu verstehen und sich in sie hineinzuversetzen“ (Schreyögg 1993, S. 31). Letzteres meint – im soziologischen Sinne – die Fähigkeit der Empathie.
- Und schließlich wird vom (Kultur-)Manager „Konzeptionelle Kompetenz“ erwartet, „d. h. die Fähigkeit, Probleme und Chancen im Zusammenhang zu erkennen ... Konzeptionelle Kompetenz verlangt aber auch ... die Fähigkeit, ein Problem aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können oder allgemeiner in verschiedenen Kategorien zu denken. Darüber hinaus – und das ist für einen Manager fast noch wichtiger – verlangt konzeptionelle Kompetenz das Vermögen, trotz unterschiedlicher Sichtweisen einen koordinierten Handlungsvollzug innerhalb und zwischen den Abteilungen sicherzustellen“ (Schreyögg 1993, S. 31 f.).

Kulturmanagement stellt – so Schreyögg – einen Sonderfall der allgemeinen Managementlehre dar; gleichzeitig schränkt er aber ein, dass eine „Kulturmanagementlehre ... gewiss sorgfältig zu prüfen (hätte), welche Instrumente transferiert werden können und welche sich dafür weniger eignen“ (Schreyögg 1993, S. 32).

Kritisch zu fragen ist, ob mit der Beschränkung auf die der Betriebswirtschaft entlehnte Managementlehre „ein systematisch durchdachtes und auf den Kulturbetrieb angepasstes Management“ (Schreyögg 1993, S. 33) vorgelegt werden kann.

Die Logik des Wirtschaftsmanagements basiert bekanntlich darauf mit einem sehr reduzierenden und vereinfachenden Medium, dem Medium des Geldes, Umwelt zu beobachten. Die Umwelt erscheint unter diesem Blickwinkel in der Form von Märkten. Aus der Beobachtung von Umwelt in der Sprache (Beschreibung) des Geldes ist zu lernen, dass man flexibel und innovativ handeln muss, sei es, dass man neue Produkte auf dem Markt anbieten, sei es, dass die Organisation den Anforderungen der Umwelt gemäß verändert werden muss. In diesem Sinne kann von managerialem Denken in der Wirtschaft gesprochen werden.

Für ein reflexives Kulturmanagement sind vor allem die konzeptionellen Überlegungen der modernen Organisations- und Verwaltungssoziologie (Pankoke 1994) zu strategischem Denken von zentraler Bedeutung. Strategisches Denken stellt eine Herausforderung in dem Sinne dar, dass man nicht nur – z. B. durch Veränderung des Angebotes – auf sich verändernde Umwelten z. B. der „Erlebnisgesellschaft“ reagiert, sondern mit dem Anspruch auftritt, in diese turbulente Umwelt Entwicklungsperspektiven einzubringen und diese Perspektiven, d. h. kulturellen Impulse, Investitionen und Innovationen, einer Bewertung (Evaluation) hinsichtlich ihrer Wirkungen in der (Kultur-)Gesellschaft zu unterziehen.

Modernes Wirtschafts- und Kulturmanagement wird sich an Paradigmen des ganzheitlichen, vernetzten und nach der Methode von Versuch und Irrtum sich voran tastendem Handeln orientieren müssen (Bendixen 1993a, S. 17). Nach diesem Verständnis sind Manager „rationale Systemlenker und konstruktive Unruhehister. Sie versuchen auf der einen Seite, Prozesse beherrschbar zu machen und sie zielorientiert zu formen. Auf der anderen Seite aber streben sie nach Innovationen nicht zuletzt deshalb, weil die durch Rationalität erzeugten Stetigkeiten und Gleichförmigkeiten einen Grad an Routine erreichen können, der unflexibel macht und ästhetisch gesehen eine Monotonie hervorbringt, von der sich der Markt abwenden könnte wie von einem abgeleierte Schlager“ (Bendixen 1993c, S. 112).

Das heißt: Managementpraxis ist auch in Wirtschaftsunternehmen eine Gestaltungskunst und erschöpft sich nicht in Funktionen und Tätigkeiten, die der Steuerung und Rationalisierung des Betriebes dienen. Neben zweckrationalem Handeln ist also gleichgewichtig innovatives Handeln gefragt. „Die Durchsetzung einer Innovation am Markt ist ein vielschichtiger Prozess, der u. a. auch auf die von

(Alltags-)kulturellen Wertorientierungen der Gesellschaft gesetzten Grenzen stößt. Dies zwingt jeden wirtschaftenden Innovator zu einer Kulturwahrnehmung und macht ihn in vielen Fällen zu einem Agenten der Kulturveränderung. Auch derjenige, der in seinen Produkten nur vordergründigen Geschmack, ästhetische Moden oder unreflektierte Lebensgewohnheiten aufgreift und in angepassten Produkten spiegelt, festigt damit eine ausgewählte Wertestruktur“ (Bendixen 1993b, S. 79 f.). Ästhetische Wahrnehmung spielt also nicht nur im Kultur-, sondern auch im Wirtschaftsmanagement eine wichtige Rolle. Neben dieser Sichtweise beinhaltet Kulturmanagement eine weitere Dimension, die sich aus der besonderen Anwendung der Managementkultur auf kulturelle Einrichtungen und Projekte bestimmen lässt.

In dem Begriff „Kulturmanagement“ kommt es zu einer Begegnung zweier Bereiche der Kulturpraxis: „Der Kulturbereich des Wirtschaftens trifft auf jenen Teil des öffentlichen, teils privaten Bereich des Kulturlebens, der der Unterhaltung, dem feierlichen Ritual, dem ästhetischen Genuss, der spielerischen Erbauung oder der Gestaltungslust dient“ (Bendixen 1993b, S. 75). Kulturmanagement erweist sich damit als spannungsgeladener Begriff. Die in der Praxis beobachtbaren Spannungen zwischen den beiden im „Begriff Kulturmanagement einbezogenen Feldern von Kulturpraxis und den jeweils darin geltenden Werten und wirkenden Mentalitäten, nämlich der Kultur und der Mentalität des von der Wirtschaft her konzipierten Managements und der Kultur des sozialen Alltags bis hin zu den Institutionen der Kunst“ (Bendixen 1993b, S. 87) sind als tendenzielle Unvereinbarkeiten zwischen diesen beiden Feldern zu deuten.

Aus diesem Dilemma folgt für die Praxis des Kulturmanagements die Forderung, eine den Bedingungen und Bedürfnissen der Kultur kompatible Form des Managements zu entwickeln, die sich in „manchen Hinsichten von den Praktiken und Mentalitäten des Wirtschaftsmanagements entfernt“ (Bendixen 1993b, S. 87 f.). Die Aufgaben- und Zielstrukturen für kulturelle Einrichtungen weisen einen erheblich „höheren Grad an Komplexität auf als in der Wirtschaft. Im Unterschied zu dieser lassen sie sich nämlich nicht auf die Maßstäbe Geld und auf monetäre Zielgrößen, etwa Gewinn, reduzieren“ (Bendixen 1993c, S. 113 f.). Wenn wir sowohl modernes Wirtschafts- als auch Kulturmanagement als eine Tätigkeit definieren, „die im Spannungsfeld zwischen systemstabilisierenden und innovierenden ... Kräften angesiedelt ist“, dann werden sie auch den Herausforderungen „relativ instabiler, überkomplexer und in ihren Zukunftsperspektiven eher ungewisser Umgebungsbedingungen unserer gesellschaftlichen Existenz“ (Bendixen 1993c, S. 127) Rechnung tragen können. Dies bedeutet, die Vorstellung von der prinzipiellen Planbarkeit der Welt aufzugeben und sich auf diese Entwicklungen einzustellen. Einem reflexiven, innovativen Kulturmanagement bieten „die relative Offenheit und Unstrukturiertheit (besser vielleicht: Komplexität) der Handlungs-

Einführung in das Kulturmanagement

Themen – Kooperationen – Gesellschaftliche Bezüge

Hoppe, B.M.; Heinze, Th.

2016, XI, 266 S. 11 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-09656-4