

Das Magazin von  
Kulturmanagement Network

Nr. 128 | Dezember 2017



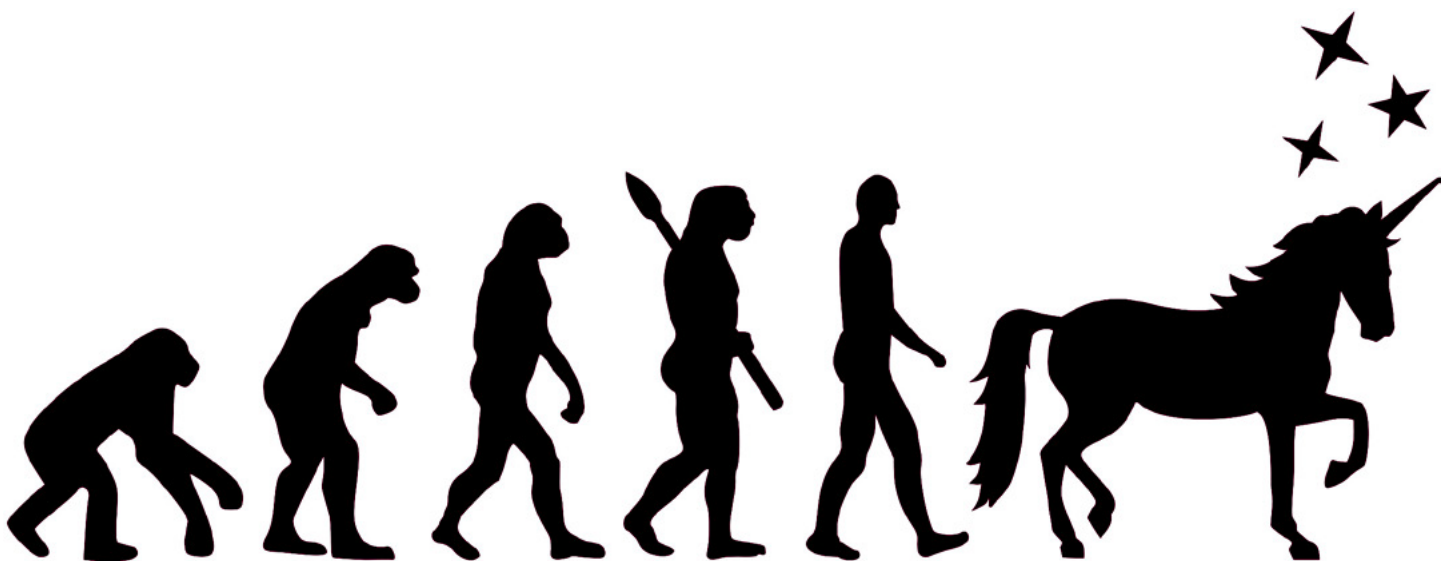
Kultur weiter denken

Cultural

Leadership

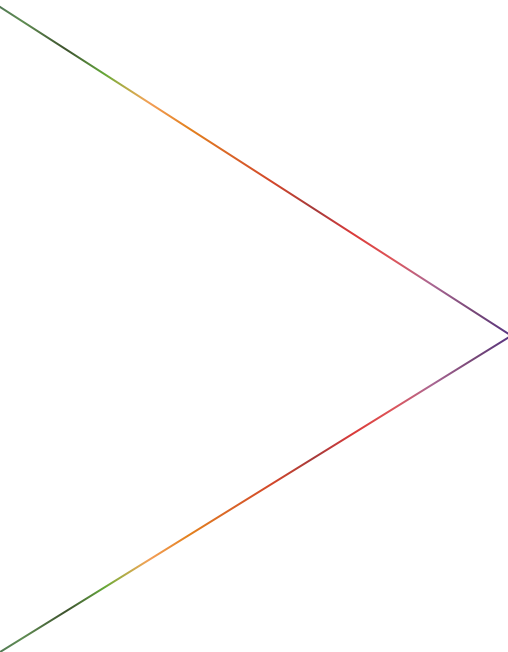
Es geht nicht nur um einen weiteren  
Hype. Es geht um Grundsätzliches,  
das sich im Kulturbetrieb ändern muss.

**Schwerpunkt ab Seite 14**



# Für die Kultur weiter denken!

Muss der Kulturbetrieb ein ewiges Jammertal bleiben? Stöhnen, Wehklagen, Lamentieren über die prekäre, festgefahrene Situation. Wie steht es bei den KulturakteurInnen um die Bereitschaft, wirklich etwas zu verändern? Eher mau, müssen wir immer wieder feststellen. Nur halbherzig tritt man an die Grenzen des vertrauten Weges. Und wie ist das bei Ihnen? Ganz ehrlich! Sehen Sie, und genau deshalb fordern wir weiterhin: Überwinden Sie sich, treten Sie über die Schwelle und brechen Sie alte Strukturen auf. Geben Sie sich nicht mit dem Status quo zufrieden, stoßen Sie Veränderungen an, gestalten Sie Ihre Arbeitswelt aktiv mit! Werden Sie für die Kultur noch politischer, strategischer, wirtschaftlicher und unternehmerischer. Und wir leisten unseren Beitrag dazu, werden uns radikal ändern und fangen schon einmal beim Magazin an, mit neuem Design, mit noch mehr Wissen, Impulsen, Diskussionen. Unser Versprechen: Wir bleiben stur und werden mit Ihnen zusammen KULTUR WEITER DENKEN! Mischen Sie sich mit uns ein, tragen Sie Ihre Erfahrungen, Ihr Wissen zu einer lebendigen Debatte für den einen Kulturbetrieb mit Zukunft bei! Wir freuen uns über jeden Beitrag, der Ihnen unter den Nägeln brennt. Nun wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und neue Einblicke. Wir freuen uns darauf, Ihre Eindrücke, Kritik und Meinung zur neuen Ausgabe zu erfahren: [v.schuster@kulturmanagement.net](mailto:v.schuster@kulturmanagement.net)



## Kultur weiter denken

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Veronika Schuster**  
(Chefredakteurin)

### Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 06** Unsere Fragen an: Anja Schaluschke,  
Direktorin des Museums für Kommunikation, Berlin
- 08** Lesetipps: Martin Lücke
- 45** Meine Arbeitswelt: Birgit Schneider-Bönninger,  
Kulturamtsleiterin Stuttgart
- 70** Impressum

### Schwerpunkt: Cultural Leadership

- 14** Cultural Leadership als Zukunftsaufgabe – Martin Zierold
- 19** Agilität für die Zukunft der Kultur – Kai Thomsen
- 25** Die lernfähige Kulturorganisation – Sebastian Baier
- 32** Eckpfeiler eines bedeutsamen Konzepts – Andrea Hausmann
- 38** Von Cultural Leadership zu Cultural Diplomacy – Hendrik Müller

---

### ... weiter denken

- 09** Kultur theoretisch und praktisch... Interview mit Jens Bortloff
- 46** Kultur wissenschaftlich... Vom Projekt zum Raum –  
von Gernot Wolfram
- 52** Kultur unternehmerisch ... Beitrag Björn Johannsen
- 58** Kultur wissenschaftlich... Zur integrativen Leistung von Kultur –  
von Nicole Schwarz
- 64** Kultur next: Jugendliche Erstbesucher in Kunstmuseen –  
von Anna-Lena Reulein



Vom Projekt zum Raum **46**



Meine Arbeitswelt **45**

Be sure. **testo**

Anzeige

**Exklusiver  
Fachbeitrag**

Jetzt gratis downloaden  
auf [www.testo.de/  
museum](http://www.testo.de/museum)

# Minimalistisches Design. Maximale Kontrolle.

Mit dem WLAN-Datenloggersystem testo 160 haben Sie Umgebungsbedingungen unauffällig, umfassend und von überall im Griff.

- Sensoren für Temperatur, Feuchte, Lux, UV, CO<sub>2</sub>-Konzentration und Luftdruck
- Kleine Bauweise, individuell gestaltbare Gehäuseabdeckung
- Individuelle Alarmfunktionen (E-Mail, SMS)

[www.testo.de/museum](http://www.testo.de/museum)

## KONFERENZBERICHT

**Das Museum der Zukunft braucht außergewöhnliche Mitarbeiter**

Der Titel der Tagung „Museumsarbeit lernen“ nimmt ihre Kernerkenntnis bereits vorweg: Nicht nur Berufsanfänger müssen Museumsarbeit lernen. Auch die Museen selbst haben einen hohen Bedarf an neuem Wissen. Aber woher weiß man, was man noch nicht weiß und wer es wissen könnte?

**von Kristin Oswald**

[http://bit.ly/review\\_museonforscht2017](http://bit.ly/review_museonforscht2017)

## REIHE „INTERNE KOMMUNIKATION“

**Meet me up, Scotty! Wie Meetings zu sinnvollen Arbeitsinstrumenten werden**

Es gibt Menschen, die verbringen fast 90% ihrer Arbeitszeit in Meetings. Wir zeigen Ihnen einfache Regeln, Methoden und kreative Formen für Arbeitstreffen, um diese zielgerichtet, lösungsorientiert und informativ zu gestalten.

**von Dirk Schütz**

[http://bit.ly/Meetingformen\\_Kultur](http://bit.ly/Meetingformen_Kultur)

## NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



## STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **3.000 Stellen** jährlich.

**NEU AB RELAUNCH:**

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

**[stellenmarkt.kulturmanagement.net](http://stellenmarkt.kulturmanagement.net)**

## REIHE „RECRUITING“

**Wie kann ein Kulturbetrieb ermitteln, wie viele Mitarbeiter er braucht?**

Um sicherzustellen, dass eine Kultureinrichtung seine Aufgaben reibungslos umsetzen kann, muss der konkrete Personalbedarf regelmäßig ermittelt werden. Aber wie geht man so einen komplexen Prozess an?

**von Eckart Achauer**

[http://bit.ly/Personalbedarf\\_Kultur](http://bit.ly/Personalbedarf_Kultur)

## ARTS MANAGEMENT QUARTERLY

**Issue 127 „Culture and Urban Development“ published**

The impact of the arts sector on urban development is very heterogeneous. To implement its effects into according road maps, the patterns and demands of local cultural infrastructures first have to be specified. Such basic work is the perfect starting point for arts professionals to become part of urban planning processes.

**[http://bit.ly/AM\\_Quarterly127](http://bit.ly/AM_Quarterly127)**



Foto: Lotte Ostermann

UNSERE FRAGEN AN...

# Anja Schaluschke

*Seit August 2017 ist die ehemalige Geschäftsführerin des Deutschen Museumsbundes Direktorin des Berliner Museums für Kommunikation. Bereits seit 1998 war sie für große deutsche Museen in den Bereichen Presse und Öffentlichkeitsarbeit tätig. Wir stellen einige Fragen an ihre neue Position und wie sie ihre zukünftige Arbeit sieht.*

**AUF WELCHE DER HERAUSFORDERUNGEN HABEN SIE SICH BEI  
DIESER STELLE BESONDERS GEFREUT?**

Wieder konkret in einem Museum mit einer Sammlung arbeiten zu können.

**SIE AGIEREN IN EINEM SEHR ENG BESETZTEN KULTURANGEBOT.  
WIE MÖCHTEN SIE DAS MUSEUM FÜR KOMMUNIKATION IN DIESEM  
FELD „POSITIONIEREN“? WAS WIRD SIE DABEI UNTERSTÜTZEN?**

Fragen der Kommunikation, Digitalisierung und Medienkompetenz sind derzeit im Fokus der öffentlichen Diskussion und bieten uns vielfältige Anknüpfungspunkte für attraktive und relevante Angebote. In der Umsetzung können wir auf eine vielfältige Sammlung, ein engagiertes, qualifiziertes Team und ein tolles Haus bauen.

**KONNTEN SIE SCHON FÜR SICH EINE ERSTE VISION  
ENTWICKELN, WO SIE DAS MUSEUM FÜR KOMMUNIKATION GERNE  
IN ZUKUNFT SEHEN MÖCHTEN?**

Wir tragen die „Kommunikation“ im Namen und so möchte ich das Museum entwickeln: Als offenes, kommunikatives Haus, das mit seinem vielfältigen Publikum auf unterschiedliche Weise interagiert, digital wie analog.



# Tanzend aus der Krise

## **Das große Tanzlexikon**

*hrsg. von Monika Woitas und Annette Hartmann,  
Laaber Verlag 2016*

Tanz ist eine Kunstform, die auch für Kulturmanager im Fokus steht. Mit Tanz kann man sich wissenschaftlich beschäftigen, oder aber aktiv ausüben.

Doch den Tanz gibt es gar nicht, zu vielfältig ist diese Kunstform sowohl historisch als auch geografisch. Wer sich also mit dem Phänomen Tanz intensiv auseinandersetzen möchte, dem kann ich „Das große Tanzlexikon“ empfehlen. Mehrere Hundert Artikel laden auch Laien zum Schmökern ein. Hier erfährt man auf engstem Raum alles zum Ballett, zu Tänzen in Asien oder Afrika, zu Choreografen und Komponisten etc. Und immer wieder stößt man auf Unerwartetes, bleibt hängen oder wird weitergeleitet zu anderen spannenden Texten.

## **Zerbricht der Westen? Über die gegenwärtige Krise in Europa und Amerika**

*Heinrich August Winkler,  
C. H. Beck Verlag 2017*

Achtung Spoiler: Der Historiker Heinrich August Winkler gibt letztlich keine Antwort auf die Frage seines Titels, ob der Westen zerbricht. Aber das muss er auch nicht, sollen doch Bücher nicht immer nur vorgefertigte Antworten liefern, sondern einfach zum Denken anregen. Und dies ist in der jetzigen,

tiefbewegten Zeit mit Brexit, Trump und gescheiterten Jamaika-Sondierungen mehr als nötig. Die Krise unseres liberalen westlichen Systems, das uns Wohlstand und Frieden gesichert hat, geht uns alle an, und alle müssen intensiv darüber nachdenken, wie es in Zukunft weitergehen soll. Um die Antwort auf Winklers Frage selbst zu beantworten: Nein, der Westen zerbricht nicht!

## **Der nasse Fisch**

*Arne Jysch, Volker Kutscher,  
Carlsen Verlag 2017*

Volker Kutscher ist der derzeit wohl angesagteste deutsche Krimiautor. Mit seiner in Berlin in den 1930er Jahren spielenden Gereon Rath-Reihe hat er bislang nicht nur zig Bücher verkauft, seine Romane sind auch

Grundlage der gerade angelaufenen Serie Babylon Berlin. Da passt es doch gut, dass Arne Jysch Kutschers Erstling „Der nasse Fisch“ zu einem Comic in Schwarz-Weiß-Ästhetik verarbeitet hat. Jysch hält sich nah am Original, wandelt die Geschichte nur in Details ab, um eine stringenter Erzählung in Bildersprache zu schaffen. Nach einem langen Arbeitstag sind Comics dieser Art eine wundervolle Abwechslung, um den Tag zu beschließen.



**Prof. Dr. Martin Lücke** lehrt Musikmanagement und Kulturmanagement am Campus Berlin der Hochschule Macromedia und leitet die hochschulweiten Competence Center Musikmanagement und Kulturmanagement.

**Das Berufsbild KulturmangerIn bleibt vage. Die vielen Ausrichtungen der Studiengänge dienen hier kaum als Orientierung für den Arbeitsmarkt Kultur. Welche Ausbildungen aber werden benötigt, welches Wissen und welche Kompetenzen? Wir unterhalten uns mit Dr. Jens Bortloff über diesen Bedarf an deutschen Museen.**

# Ein klarer Fokus nötig

Das Gespräch führte Veronika Schuster

## **Sehr geehrter Herr Dr. Bortloff, worin liegen aktuell die größten Herausforderungen für die Verwaltung an deutschen Museen?**

Zum einen bleiben die größten Herausforderungen seit vielen Jahren gleich, nämlich mit sehr beschränkten Finanzmitteln und zu wenig Personal die stets wachsenden Aufgaben zu erfüllen. Zum andern gibt es immer wieder auch akute Herausforderungen, wie z. B. die Begleitung der Digitalisierung, Urheberrechtsfragen oder die jetzt ganz aktuelle Vorbereitung auf die EU-Datenschutzgrundverordnung. Generell sehe ich eine zunehmende Tendenz zur „Verrechtlichung“ der Kulturarbeit. Dabei ist mir als Jurist freilich bewusst, dass für Kulturinstitutionen das Recht genauso gilt, wie für Unternehmen. Das ist eine Tatsache, die übrigens von nicht wenigen Beschäftigten in Kulturinstitutionen nicht als solche erkannt wird. Noch zu oft heißt es tatsächlich: „Wir machen doch Kultur, wieso sind wir dann ans Recht gebunden?“ Das ist ein großes Missverständnis, auch für Kunst und Kultur gelten die rechtlichen Vorgaben. Zum Dritten kann man durchaus feststellen, dass die Gewinnung von qualifiziertem Personal tendenziell schwieriger wird. Vor allem im technischen Bereich ist der Arbeitsmarkt leergefegt und der öffentliche Dienst kann bei seinem niedrigen Vergütungsniveau hier nicht mithalten.

## **Inwieweit haben sich dabei die Aufgabenfelder der Verwaltungen in den letzten Jahren verändert?**

Standen in den vergangenen Jahren eher ökonomische Fragen im Mittelpunkt, wie Budgetsteuerung und Kosten- und Leistungsrechnung, so gibt es jetzt, wie schon erwähnt, eine Tendenz zu eher juristischen Fragen.

Dies scheint Ergebnis mehrerer Strömungen zu sein: Erstens hat der Compliance-Gedanke, also das Bemühen rechtliche Verpflichtungen vollständig zu erfüllen, überall zugenommen, auch im Kultursektor. Zweitens ist der Gesetzgeber sehr aktiv und versucht, immer mehr Lebensbereiche noch detaillierter zu regeln, um eine vermeintliche Einzelfallgerechtigkeit zu gewährleisten. Schließlich sind aber auch Lebenssachverhalte zu regeln, die es so früher nicht gab, denkt man z.B. an die Digitalisierung oder die Provenienzforschung. Hinzu kommt: Waren früher die Museen etwa beim internen Rechnungswesen mehr mit sich selbst beschäftigt, so ist der Kontakt der Museen nach außen, etwa durch die Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit oder auch der Museumspädagogik, auf vielfältige Art größer geworden. Das ist eine erfreuliche Entwicklung, führt aber auch vermehrt zu rechtlichen Fragen.

***In einem Interview in unserem Magazin stellte Oliver Scheytt fest, dass „es auch grundlegende Hard Skills und Management-Kenntnisse braucht, um in der Verwaltung einer Kultureinrichtung tätig zu sein.“ Welches Know-how, welche Kompetenzen benötigen Museen konkret, um diese Aufgaben best möglich zu bewerkstelligen?***

Diese wären meines Erachtens vor allem gute Grundkenntnisse des wirtschaftlichen Handelns und immer mehr – ich muss mich hier leider wiederholen – juristisches Know-how, denn Management ist immer auch Risikomanagement. Weil der Erfolg von Kultureinrichtungen zum größten Teil vom dortigen Personal abhängt, ist für das Museumsmanagement die Personalführung das A und O. Die Lücke zwischen fehlendem Personal sowie der Vielzahl und dem Wachsen der Aufgaben wird meist durch eine besonders hohe Motivation der MitarbeiterInnen ausgeglichen. Das kann im Extremfall aber durchaus kontraproduktiv sein. Hier ist Zweierlei wichtig: Einerseits zu wissen, was personalrechtlich möglich ist und was nicht, und die Möglichkeiten für Anerkennung zu nutzen, z.B. eine Vorweggewährung einer Erfahrungsstufe. Andererseits ist eine Personalführung nötig, die es schafft, die Interessen des Personals und die des Museums in Übereinstimmung zu bringen. Hier ist Einfühlungsvermögen und diplomatisches Geschick genauso gefragt wie Durchsetzungskraft. Schließlich sind im Management ausgeprägte Fähigkeiten zum analytischen, strukturellen Denken, zum Erfassen des Wesentlichen und am Ende zur Organisation und Durchsetzung unabdingbar. Es gilt, die Bedürfnisse der einzelnen Fachbereiche des Museums zu erkennen und praxisgerechte Regelungen zu finden oder interne Prozesse zu definieren.

***Denken Sie, dass für diese Komplexität der Aufgaben ausreichend ausgebildet wird?***

Eine Ausbildung für alle diese Aspekte erfolgt meines Wissens nirgendwo. Das Kulturmanagement beleuchtet naturgemäß nicht ganz ausreichend die juristischen Aspekte. Die Ausbildung von Juristen befasst sich nicht mit dem Kulturmanagement. Und einige der oben genannten Fähigkeiten lernt man auch nur in der Praxis, insbesondere bei der Personalführung und dem Organisationsmanagement. Tatsächlich haben dadurch einige Museen momentan Probleme, die Spitzenpositionen in der Verwaltung zu besetzen. Gut wären hier gezielte und strukturiertere Fortbildungen von PraktikerInnen für PraktikerInnen.

***Welche Art Ausbildung benötigen die Tätigkeitsfelder in der Verwaltung ganz speziell von Museen?***

Ich würde das so ausdrücken: Die Verwaltung braucht zunächst sehr gut ausgebildete Menschen, die auf ihrem Fachgebiet überzeugen. Daneben müssen diese Menschen bereit sein, ihre hohe Professionalität für kulturelle Zwecke einzusetzen. Das ist gar nicht so selbstverständlich, denn die Arbeit im Museum unterscheidet sich in manchen Aspekten doch erheblich von der in einem Unternehmen. Zum einen muss man im öffentlichen Dienst meist eine geringere Vergütung akzeptieren. Zum anderen aber hat man es in der Kultur oft mit fachlichen Bereichen und ihren Menschen zu tun, die es in dieser Weise und dieser Unterschiedlichkeit in einem Unternehmen selten gibt. Wer in der Verwaltung tätig ist, sollte dafür offen sein und einen Geist der Zusammenarbeit pflegen. Ein weiterer Unterschied ist, dass sich nicht alles, wie in einem Unternehmen, rigoros am Markt ausrichtet, sondern noch andere Parameter bestimmend sind. Man muss also bereit sein, sich auf ein Museum einzulassen. Den Spezialisten fürs Museum gibt es da sicher nicht. An Tätigkeitsfeldern gibt es dagegen einige: Je nachdem was man als „Verwaltung“ definiert, gibt es Bedarf an hochqualifizierten Menschen im Rechnungswesen, in der Personalverwaltung, im Gebäudemanagement, im IT- und Medienmanagement oder in der Öffentlichkeitsarbeit.

***Welcher Nachwuchs aus welchen Fächern ist dabei für Sie und Ihr Haus Adressat für eine Tätigkeit in der Verwaltung?***

Für Spitzenpositionen in größeren Einrichtungen sind es Volljuristen oder Diplom-Betriebswirte, wobei nicht nur von mir, sondern auch aus anderer Perspektive eine Präferenz für eine Juristin oder einen Juristen besteht. Im übrigen ist die Ausbildung zum Diplom-Verwaltungswirt bzw. Bachelor of

Arts (Öffentliche Verwaltung) so breit, dass stets ein Einsatz im Kernbereich der Verwaltung denkbar ist. Für die anderen Bereiche ist jeweils eine spezielle Fachkraft erforderlich.

**Bei einem Interview in unserem Magazin mit der ehemaligen Vorsitzenden des Fachverbands für Kulturmanagement, Birgit Mandel, stellte diese u.a. fest, dass „anfangs ein eher negatives Bild des Kulturmanagers als Ökonomisierer und Rationalisierer vorherrschte“. Teilen Sie diese Einschätzung?**

Ja, dieses Bild herrschte vor, auch weil von Kulturmanagern anfangs oft mehr auf die Zahlen geschaut wurde, als auf Qualität. Quantität ist einfacher zu beurteilen als Qualität. Die Frage beispielsweise, wann ein Museum erfolgreich ist, ist so komplex, dass sie für rein in ökonomischen Kategorien denkende Menschen nicht lösbar ist.

**Das Fach Kulturmanagement startete ja durchaus mit dem Vorhaben die Administration von Kultureinrichtungen zu professionalisieren. Ihren bisherigen Antworten entnehme ich aber eher, dass das Fach für Ihr Personal eher keine „Bezugsquelle“ ist?**

Wir selbst haben in unserer Einrichtung keinen Kulturmanager eingestellt. Der Bedarf wird, glaube ich, auch nicht derart formuliert: Wir brauchen einen Kulturmanager. Es geht eher von der zu besetzenden Stelle und deren Bedarf aus. Die Aufgabe der Stelle ist hier relevant und dementsprechend werden die Qualifikationen gesucht, etwa bei koordinierenden Stellen wie in der Museumspädagogik und Öffentlichkeitsarbeit. Wenn ein Kulturmanager diese hat, wird er auch eingeladen. Für die klassische Verwaltung ist dieses Berufsbild tatsächlich weniger relevant.

**Es gibt mittlerweile Dutzende Studiengänge für Kulturmanagement und eine Vielzahl an Forschungsprojekten. Nehmen Sie die Arbeit in der Kulturmanagement-Forschung wahr?**

Nein, nicht ausreichend. Diese spielt sich nach meiner Wahrnehmung im Wesentlichen zu sehr außerhalb der Praxis ab, was ich bedaure. Hierzu trägt auch die Unübersichtlichkeit der Ausbildungen im Kulturmanagement bei.

**Würde bei Ihnen ein klarer und deutlicherer Fokus der Kulturmanagement-Ausbildung auf rechtliche und manageriale Aspekte, wie etwa „Kulturrecht“, mehr Aufmerksamkeit finden?**

Ja, unbedingt. Wir benötigen mehr Know-how, das wir in der Verwaltung verwerten können.

***Denken Sie, dass es einen Austauschbedarf gibt zwischen der Praxis im Kulturbetrieb und der für diese angedachten Kulturmanagement-Forschung?***

Den Bedarf sehe ich in der Tat. Zum gegenseitigen Nutzen. PraktikerInnen nehmen gerne Anregungen aus der Kulturmanagement-Forschung auf, wenn sie praktisch verwertbar sind. Umgekehrt würde auch die Forschung von deren Praxiserfahrungen profitieren.

***Gibt es aktuell bei Ihrer Arbeit ein „Problemfeld“ bei dem Sie auf der Suche nach Lösungsansätzen sind? Sie einen Bedarf an wissenschaftlicher Forschung sehen?***

Viele Verwaltungsleitungen interessiert, wie die zunehmende Projektarbeit, deren Finanzierung oft von Zuwendungsgebern nach einem aufwendigen Bewerbungsverfahren gewährt wird, sich auf eine verantwortungsvolle Erfüllung der Aufgaben einer Kultureinrichtung wie dem Museum auswirkt. Die zunehmend als negativ wahrzunehmenden Erfahrungen spiegeln sich im negativen Begriff der „Projektitis“ wider. Hier wäre es sinnvoll, eine wissenschaftlich fundierte Beurteilung zu haben. Dazu bin ich aktuell mit der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin im Gespräch.



**Dr. Jens Bortloff** ist Kaufmännischer Leiter und stellvertretender Museumsdirektor des Technoseums in Mannheim. Zudem ist er Vorstandsmitglied des Deutschen Museumsbundes und dort Sprecher des Arbeitskreises Verwaltungslleitung.



# Cultural Leadership als Zukunftsaufgabe

**Vom 17.-20. Januar 2018 widmet sich die 11. Jahrestagung des Fachverbands Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg dem Thema „Cultural Leadership und Innovation“. In einem Austausch von Perspektiven aus nationaler und internationaler Forschung, Lehre und Kulturmanagement-Praxis soll dabei das Konzept „Cultural Leadership“ gerade für den deutschsprachigen Raum systematischer erschlossen und fruchtbar gemacht werden.**

*Ein Beitrag von Martin Zierold*

Vor allem in den internationalen Diskursen von Kulturmanagement, Kulturpolitik, Kulturwissenschaften und Kultursociologie erhält seit einigen Jahren der Begriff „Cultural Leadership“ besondere Aufmerksamkeit. Mit ihm verbindet sich nicht zuletzt die Hoffnung, dass Cultural Leadership eine Grundlage für Innovation in Organisationen darstellt und gar einen Beitrag zur positiven Transformation von Gesellschaften leisten kann. Doch was ist eigentlich mit Cultural Leadership gemeint?

## Zwei Lesarten von Cultural Leadership

Grundsätzlich lassen sich zwei Lesarten des Begriffs „Cultural Leadership“ unterscheiden. Cultural Leadership wird vielfach erstens als Bezeichnung für Führung von bzw. in Kulturorganisationen verwendet – „cultural“ bezieht sich dann auf das kulturelle Tätigkeitsfeld und kann sich auf die klassischen Institutionen der Hochkultur oder aber auch auf Projekte in der freien Szene, Startups der Kreativwirtschaft u.ä. beziehen. Cultural Leadership ist in diesem Sinne eine nach innen gerichtete Aufgabe des „Führens“ kultureller Organisation und steht akademisch in der Tradition der Führungsforschung etwa der Management Studies und der Organisationssoziologie. Cultural Leadership kann zweitens als Begriff verstanden werden, der auf eine „kulturelle Führungsrolle“ von Personen oder Organisationen referiert.

Diese Lesart operiert mit einem weiteren Kulturbegriff; eine solche kulturelle Führungsrolle weist über die Grenzen einer spezifischen Organisation hinaus und kann auch von Akteuren eingenommen werden, die nicht im kulturellen Feld im engeren Sinn verortet sind. In dieser Lesart befindet sich der Begriff in Nachbarschaft zu Fragen nicht nur der Corporate Social (und Cultural) Responsibility, sondern auch der Kulturpolitik im Kontext etwa von Diskussionen über „Cultural Diplomacy“ und „Soft Power“.

## Leadership in Kulturorganisationen und -projekten

Die Geschichte des Fachs Kulturmanagement ist unter anderem eine Geschichte der (häufig verspäteten) Übersetzung von Konzepten der Betriebswirtschaftslehre und der Management Studies auf das Feld von Kunst und Kultur. So überrascht es nicht, dass auch das Thema „Leadership“ bzw. „Führung“ gerade im deutschsprachigen Diskurs nach wie vor stark von klassischen Ansätzen geprägt ist. In Anlehnung an den Überblick über die Geschichte der Leadership-Forschung von Bolden et al. (2011) (und eine Systematisierung von Sue Kay aufgreifend) lassen sich dabei drei Perspektiven der Leadership-Forschung, -Lehre und auch -Praxis unterscheiden:

**1.** Historisch am ältesten sind personenzentrierte Ansätze, die danach fragen, welche Eigenschaften notwendig sind, um ein erfolgreicher „Leader“ zu sein. Wenngleich im Deutschen das Wort „Führer“ aus offensichtlichen Gründen vermieden wird, ist doch das personenzentrierte Paradigma sowohl in den Curricula der Lehre als auch in der Praxis bis heute sehr einflussreich: Studiengänge versuchen, im Zuge von Workshops und Projekten zur „Persönlichkeitsentwicklung“ und anderen Lehr-/Lernformen Studierende auf Führungsaufgaben vorzubereiten – und die Kulturpolitik installiert Intendanten, die nach wie vor mit teilweise monarchisch anmutenden Hoheiten und streng hierarchischen Machtstrukturen versehen sind.

**2.** Jüngere Forschung betont gegenüber dem Fokus auf der Person des „Leaders“ die Beziehung zwischen Führenden und Geführten. Durch diese relationale Perspektive verschiebt sich die Aufmerksamkeit von Persönlichkeitsmerkmalen oder Kompetenzen des Führungspersonals auf Fragen, die die Einbettung von Führung in die Organisationsstruktur und -kultur in den Blick nehmen. Zwar bleiben die Rollen in der Organisation klar verteilt, jedoch wird deutlich, dass Führung nur gelingen kann, wenn diese auch in der Organisation wirksam ist. Die Gelingensfaktoren sind aus dieser Perspektive nicht allein in den Eigenschaften des Führungspersonals zu suchen.

**3.** Jüngste Forschung zu „Leadership“ geht einen Schritt weiter und befasst sich mit Ansätzen wie „distributed leadership“ (vgl. für einen Überblick Bolden 2011). Solche Ansätze scheinen jedoch in der deutschsprachigen Forschung und Lehre zu Kulturmanagement bisher kaum Aufmerksamkeit zu erhalten – am ehesten wird noch auf verwandte Konzepte wie „post-heroisches Management“ rekurriert, wie es etwa der Soziologie Dirk Baecker skizziert hat (vgl. Baecker 2014). Im Kontext von „distributed leadership“ wird Führung als ein Prozess verstanden, der in Organisationen nicht an einzelne Personen mit festen Rollenzuweisungen geknüpft sein muss.

Führung wird als ein Prozess verstanden, der in Organisationen nicht an einzelne Personen mit festen Rollenzuweisungen geknüpft sein muss.

Führung vollzieht sich aus dieser Perspektive auch in Kontexten, in denen nicht vorab Hierarchien definiert sind, sondern Verantwortung für den Projekterfolg oder für die Führung in der Organisation auf unterschiedliche Personen und Aufgabenfelder verteilt sein und sich auch im Prozess stetig neu justieren kann – Beispiele liefern etwa Ansätze sogenannter agiler Organisationen. „Leadership“ wird damit zu einer Aufgabe von allen Organisationsmitgliedern, die jeweils Anteil an dem Prozess der Führung haben können – was nicht mit „demokratischer Führung“ zu verwechseln ist. Die Tagung versucht, die Forschung, Lehre und Praxis zu Führung in Kulturorganisationen und -projekten anzuregen, sich stärker als bisher mit neuen Perspektiven auseinanderzusetzen und diese als Inspirationsquelle zu nutzen. Auf der Tagung werden Keynotes von Amelie Deuflhard (Kampnagel Hamburg), Andreas Reckwitz (Viadrina Universität Frankfurt/O.) und Steven Walter (PODIUM Esslingen) sowie zahlreiche weitere Beiträge aus Forschung und Kulturmanagement-Praxis sich dem Thema „Cultural Leadership“ in dieser Lesart annehmen. Als Partner für die Konferenz konnten zudem in Zusammenarbeit mit dem Goethe-Institut die kaospilots aus Dänemark gewonnen werden, die seit 25 Jahren Programme für Cultural Leadership für Personen und Organisationen aus unterschiedlichsten Kontexten anbieten.

## Cultural Leadership für Gesellschaften und internationale Kooperationen

In der zweiten Lesart verweist der Begriff „Cultural Leadership“ auf das Ziel, Personen, Organisationen oder Netzwerke in die Lage zu versetzen,

eine im weiten Sinne kulturgestaltende Führungsrolle für die Gesellschaft oder auch die internationale politische und gesellschaftliche Zusammenarbeit einzunehmen. Ein solches Verständnis findet sich u.a. im britischen Diskurs um „Cultural Leadership“ für den „Cultural Sector“ oder auch in Projekten auf EU-Ebene im Rahmen der Cultural Diplomacy.

Den deutschsprachigen Diskurs stärker in Austausch mit internationalen Perspektiven bringen und mehr Gelegenheiten für einen Dialog zwischen Forschung & Lehre und Kulturmanagement-Praxis schaffen.

Auch in diesem Kontext stellt sich zunächst die Frage nach angemessenen Lesarten von „Leadership“: Unter welchen Voraussetzungen können Personen, Organisationen oder Netzwerke eine solche „Führungsrolle“ übernehmen und wie ist dann „Führung“ zu verstehen? Auf der Tagung werden diese Fragen u.a. auf einem Panel mit der Überschrift „Decolonizing Cultural Management: Propositions from the Global South“ und einem Workshop mit Alumni des „Global Cultural Leadership Programme“ der Cultural Diplomacy Platform der EU diskutiert. Kulturpolitische Implikationen des Konzepts „Cultural Leadership“ werden außerdem auf einem Panel diskutiert, das in Kooperation mit der Kulturpolitischen Gesellschaft durchgeführt wird.

## Cultural Leadership & Innovation als Tagungspraxis

Bei jeder Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Leadership gilt: „practice what you preach“. So verfolgt die Tagung neben den inhaltlichen Interessen am Thema auch drei strukturelle Ziele: Erstens sollen in der

### 11. JAHRESTAGUNG DES FACHVERBANDS KULTURMANAGEMENT

17.-20. Januar 2018, Hamburg, Hochschule für Musik und Theater

Programm, Anmeldung und weitere Informationen:  
<http://culture-conference-2018.de/>

Form der Tagung selbst Cultural Leadership und Innovation derart ernst genommen werden, dass Formate integriert werden, die alternative Angebote für Interaktion, und für das gemeinsame Bearbeiten von Problemen und Fragestellungen schaffen.

Zweitens liegt uns eine doppelte Öffnung des Tagungsdiskurses am Herzen: Wir möchten mit der Jahrestagung an erste erfolgreiche Bemühungen anknüpfen, den deutschsprachigen Diskurs stärker in Austausch mit internationalen Perspektiven zu bringen und mehr Gelegenheiten für einen Dialog zwischen Forschung & Lehre einerseits und Kulturmanagement-Praxis andererseits schaffen. Schließlich wird in Hamburg eine weitere Innovation erprobt: Studierende des Instituts für Kultur- und Medienmanagement (KMM) der Hochschule für Musik und Theater werden im Anschluss an die Jahrestagung des Fachverbands die 1. Europäische Studierendenkonferenz für Studierende des Kulturmanagements ausrichten. Für diese Initiative gilt den Studierenden abschließend besonderer Dank, die damit beeindruckend unter Beweis stellen, dass sie für die Aufgaben des Cultural Leaderships der Zukunft schon heute gut gerüstet scheinen.

#### LITERATUR

**Baecker, Dirk.** „Postheroische Führung (Essentials)“. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.

**Bolden, Richard, Jonathan Gosling, and Beverley Hawkins.** „Exploring Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspectives. Oxford“: Oxford University Press, 2011.

**Bolden, Richard.** „Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research“. In: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 251–269 (2011).



**Prof. Dr. Martin Zierold** hat die Zajadacz-Stiftungsprofessur für Innovation durch Digitalisierung am Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM) der Hochschule für Musik und Theater Hamburg inne. Dort befasst er sich mit Fragen der Organisationsentwicklung angesichts der gesellschaftlichen Transformationsprozesse der Gegenwart. Mehr Informationen: [www.martinzierold.de](http://www.martinzierold.de), Kontakt: [zierold@kmm-hamburg.de](mailto:zierold@kmm-hamburg.de)

# Agilität für die Zukunft der Kultur

Ein Beitrag von Kai Thomsen

Die Schriftstellerin und Dramatikerin Sibylle Berg schrieb am 7. Oktober 2017 anlässlich der Besetzung der Berliner Volksbühne auf Spiegel Online unter dem Titel „Was wollt ihr eigentlich?“ ein verstecktes Plädoyer dafür, Kulturbetriebe wesentlich stärker an den Bedürfnissen der NutzerInnen auszurichten: Im „guten Fall würde man die Menschen, die ins Theater gehen, befragen, was sie sich denn wünschen. Im guten Fall würden Bürger an Spielplanentscheidungen teilhaben. Im guten Fall gäbe es, bevor eine Theaterleitung neu besetzt, ein Museum neu gebaut, ein Humboldt-Forum neu gedacht wird, Gespräche mit den Menschen, die mit diesem Kulturangebot bedacht werden sollen.“<sup>1</sup> Der Artikel ist für OrganisationsberaterInnen ein Impuls, diesen Gedanken weiterzudenken. Berg beschreibt den „guten Fall“. Was wäre dann aber „der beste Fall“?

## Ein Gedankenspiel

Statt einer künstlerischen Leitung oder einer Intendanz oder einer Geschäftsführung, die die Verantwortung für die gesamte visionäre Ausrichtung der Kultureinrichtung trägt, findet eine radikale Orientierung an den Mitgliedern der Organisation, an den BesucherInnen und Stakeholdern statt. Um die kreativsten und besten Konzepte und Ideen, den besten Spielplan, das beste Programm usw. für das Haus zu entwickeln, ist die Organisation so strukturiert, dass das bewusste und unbewusste Wissen aller ihrer Mitglieder jeden Tag eben diese Ergebnisse produziert. Und dies angesichts der neuen VUKA-Welt<sup>2</sup> in einem atemberaubendem Tempo – agil, flexibel, kommunikationsstark nach innen und außen, und selbstbewusst.

<sup>1</sup> Berg, Sybille: Was wollt ihr eigentlich? Erschienen am 07.10.2017, Spiegel Online

<sup>2</sup> VUKA ist ein derzeit inflationär auftauchender Begriff, der versucht die neue Komplexität der heutigen Zeit in einen Begriff zusammenzufassen. So sei die Welt volatil, unsicher, komplex und ambivalent.

<sup>3</sup> LALOUX, 2015

<sup>4</sup> Vgl. SCHMIDT, 2012

<sup>5</sup> Vgl. FASCHINBAUER, 2014

Es gibt keine Vorgesetzten und kein mittleres Management. Die gesamte Entscheidungsfindung, die Programmatik, die das Haus ausmacht, Strategien und Missionen, die Vision, die Art und Weise Projekte zu führen, alles dies basiert auf selbst moderierten Prozessen. Design Thinking war gestern – die Planungsworkshops finden direkt mit NutzerInnen statt. Wirtschaftspläne, Budgets, Gehaltsstrukturen, Personalpolitik – alles steht dem gesamten Haus transparent offen, um die Mitarbeitenden mündig zu machen im Sinne einer echten Mitarbeit auf Augenhöhe. Es herrscht eine Kultur des Vertrauens, der Wertschätzung, eine Kultur der Vorannahme von guten Gründen. Alle Mitarbeitenden haben neben ihrer Fachlichkeit ausgewiesene Kompetenzen in Konfliktfähigkeit, Gesprächsführung, gewaltfreier Kommunikation und im systemischen Denken.

Alle Mitarbeitenden identifizieren sich in einem Höchstmaß und sehen einen echten Sinn.

Alle Mitarbeitenden identifizieren sich in einem Höchstmaß und sehen einen echten Sinn. Führung und Leadership besteht hier vor allem aus Moderation und Bereitstellung und Organisation von Ressourcen und Prozesswegen in einem dienenden Verständnis für die Organisation und das Team. Wer meint, ein solches Modell sei utopisch, dem sei das Buch „Reinventing Organisations“ aus dem Jahr 2015 empfohlen<sup>3</sup>. Frederic Laloux ergründet anhand vieler prägnanter und sehr unterschiedlicher Beispiele (von Schule bis hin zum Produktionsbetrieb) das Konzept der „integralen, evolutionären“ Organisation.

## Die Organisation neu denken

Laloux ist selbst kein Utopist, er war Associate Partner bei McKinsey & Company und hat als gefragter Berater und Coach nicht selten postmoderne Organisationen scheitern sehen. Glaubt man der Organisationsforschung, so verändert sich die Arbeitswelt mit den Bedürfnissen ihrer Mitglieder und ihrer NutzerInnen. Menschen wollen mehr Sinn erleben und als Top-Performer eher in evolutionären Organisationen arbeiten. Das bisherige Bild von Intendanten, Kulturmanagern, Direktoren, künstlerischen Leitungen hat in einem solchen Modell ausgedient, denn ohne die Skills, die man braucht um in einer integralen Organisation zu arbeiten, hätten sie auf dem Markt der Zukunft keine Chance.

Wenn man dieses Modell in der Kulturbranche kommuniziert, erntet man allerhöchstens ein mitleidiges Kopfschütteln. Man braucht, so scheint es, die schillernde Persönlichkeit, die an der Spitze wie ein Leuchtturm die Landschaft erstrahlen lässt. Und das um fast jeden Preis. Wer kennt nicht die Geschichten, in denen Leadershiprunden, Partizipations-Workshopergebnisse, Coachingprozesse, zarte Versuche von Kulturwandel in der Organisation, Leitbildprozesse, Demokratisierungsversuche usw. mit einer einzigen E-Mail, einer Entscheidung, einem Handstreich, einem Wutanfall zunichte gemacht wurden oder bei Team-Mitgliedern im Burn Out endeten.

Gut subventioniert, herrscht hier scheinbar zumindest auf organisationaler Ebene kein Innovations- oder Demokratisierungsdruck.

In der Wirtschaft würde es sich an dieser Stelle rächen, denn in Zeiten von Fachkräftemangel und Innovationsdruck sind Unternehmen nicht gut beraten, eine derartige Kultur beizubehalten. Die Fachkräfte würden sich eine neue Betätigung suchen. Aber im Kulturbetrieb scheint es anders. Gut subventioniert, herrscht hier scheinbar zumindest auf organisationaler Ebene kein Innovations- oder Demokratisierungsdruck. Führt man dieses Gedankenspiel zu Ende, kommt man zum Schluss, dass in Kulturorganisationen überhaupt keine innovativen Leadershipmodelle und Organisationsmodelle greifen. Damit wäre die Beitragsmöglichkeit eines Organisationsentwicklers zu Ende.

Wenn jedoch eine Kulturinstitution wirklich den Mut aufbrächte und den Auftrag gäbe, einen Kulturwandel innerhalb der Organisation im Sinne Laloux anzustoßen, welche Aspekte könnte man hier erwarten?

**1. Sinnstiftung für die ganze Organisation:** An notwendiger Sinnstiftung in der VUKA-Welt haben Kulturorganisationen keinen Mangel. Oftmals ist der Sinn so stark, dass andere negativen Effekte, wie mangelhaft empfundene Vergütung, Projekt- und Zeitverträge, unsichere Posten etc. überdeckt werden. Die Sinnstiftung ist allerdings nicht selten selbstreferenziell und es werden immer nur die eigenen Glaubenssätze bestärkt. In evolutionären Organisationen wird beim Handeln der Fokus noch stärker auf alle Mitarbeitenden, auf BesucherInnen, auf Stakeholder usw. ausgerichtet.

**2. Aktiver Umgang mit den Widersprüchlichkeiten des Systems:** Im Rahmen von Tetralemma-Arbeit wird der Handlungsraum für die Akteure erweitert. Aus dem „entweder eine Intendanten-Struktur von oben nach unten“ oder „eine evolutionäre Struktur auf einer Ebene“ ist es viel wahrscheinlicher, Elemente als „good tools“ in der Kulturorganisation zu implementieren, die aus dem evolutionären Bereich stammen und sich langsam an diese Methoden heranzutasten. Dies ist ein sensibler Prozess, der die Akzeptanz und Annahme aller internen Stakeholder und Aufsichtsgremien erfordert. Es muss durch das Kulturmanagement die Chance maximiert werden, dass ziieldienliche Interventionen in diesem Sinne in das System der Organisation dringen. Widersprüchlichkeiten in Prozessen, in der Struktur oder in Kommunikationen muss aktiv begegnet werden.

Es muss durch das Kulturmanagement die Chance maximiert werden, dass ziieldienliche Interventionen in diesem Sinne in das System der Organisation dringen.

**3. „Wenn es draußen regnet, zieh dir einen Regenmantel an oder nimm dir einen Schirm.“ – Utilisierung von Restriktionen statt**

**Organisationsdepression:** Zuwendungen und Zuschüsse werden reglementiert, die Politik macht ihren Einfluss geltend, die Drittmittelakquise wird schwieriger, die neuen Formate floppen. Nicht selten begegnet man in Kulturorganisationen auf allen Ebenen daraufhin einer sich einschleichenden Organisationsdepression oder auf der anderen Seite einer gewissen Kampfeslust, die jedoch eher zynisch wirkt (inkl. Feindbilder, Abwertungen etc.). All dies mag eine adäquate Antwort darauf sein, jedoch ist dies kaum ziieldienlich für die Organisation. Aus solchen Flow- oder Problem-Trance-Zuständen<sup>4</sup> heraus generiert sich kein Top-Team und keine kreative Höchstleistung. Es werden keine Antworten auf die Überlebensfragen geliefert, die nun erst Recht dringend benötigt werden – innovativ und agil! Hier helfen Werkzeuge aus dem hypnosystemischen Kontext, z.B. die Utilisation von Restriktionen.

**4. Effectuation:** In Zeiten von Ungewissheit und schnell wechselndem Umfeld und Marktbedingungen ist es ratsam, die Organisation so aufzustellen, dass sie unternehmerische Expertise auf allen Ebenen besitzt. Unternehmerisch handeln heißt schlichtweg, so zu handeln, dass man agil in der Ungewissheit bleibt. Wer weiß schon, was morgen beim Publi-

kum ankommt? Wer weiß, ob das Kulturprojekt für das wir jetzt Mittel für das kommende Jahr beantragen, wirklich im kommenden Jahr noch eine Relevanz besitzt? Das Effectuation-Modell<sup>5</sup> bietet hier gute Ansätze, handlungsfähig zu bleiben. So werden Produkte und Konzepte nicht erst monatelang hinter verschlossenen Türen entwickelt, sondern schon im Entstehungsprozess mit vielen Menschen kommuniziert und weiterentwickelt. Zentraler Aspekt ist das „Elegante Scheitern“, was berücksichtigt, dass auch Flops und Misserfolge eben auch immer integraler Bestandteil des administrativen und künstlerischen Schaffens unter unsicheren Bedingungen sind.

Unternehmerisch handeln heißt schlichtweg, so zu handeln, dass man agil in der Ungewissheit bleibt.

**5. Soft skills:** Gerade in der Kulturbranche ist es oft genug versäumt worden, allen Teammitglieder im Hinblick auf Konflikt-, Kommunikations- und Teamfähigkeit Weiterbildungsmöglichkeiten zu geben. Wenn Leadership eine Aufgabe hat, dann ist es die, eine Haltungskultur zu begünstigen, die Wertschätzung, Dialog auf Augen- und Herzhöhe, die Vorwegannahme guter Gründe, Vertrauen, 360-Grad-Feedback und Kritikfähigkeit in den Mittelpunkt der eigenen Haltung stellt. Die Funktion des Kulturmanagements wäre es dann, als systemische/r ExpertIn für organisationale, systemische Prozesse, die Verantwortung für das zirkuläre Ineinandergreifen aller dieser Prozesse, der Beteiligten und der Stakeholder zu übernehmen und beständig und professionell an der Erhöhung der Chancen für eine solche Kultur zu arbeiten. Eine Kultur, in der auch benötigte Elemente aus neuen Organisationsformen Bestand haben und gelebt werden. Dies hätte entsprechende Auswirkungen: Ausweitung der Studieninhalte, steigende Anforderungen an KulturmanagerInnen aber auch alle Beschäftigten in den Organisationen sowie deren unmittelbare Stakeholder. Und es hätte direkte Auswirkungen auf die Auswahl von Personal in allen Ebenen und die Programmatik.

Von innen heraus sollten sich Strukturen in Kulturbetrieben und die Haltung ihrer Mitglieder so verändern, dass sie auch in Zukunft Sinn stiften. Ein solcher Prozess braucht Zeit, Budgets für Fortbildungen (z.B. systemische) und entsprechende Ausbildungsinhalte. Alles dies wäre dann keine Symbolpolitik, aber im Sinne Sibylle Bergs sicherlich sogar mehr

als nur ein „guter Fall“ und hätte auch die Chance auf Nachhaltigkeit. Die Frage „Was wollt ihr eigentlich?“ müsste dann eigentlich lauten: „Worauf wartet ihr eigentlich?“

#### LITERATUR

**Faschingbauer, Michael:** *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.* 2. Auflage. Stuttgart, 2013.

**Laloux, Frederic:** *Reinventing Organizations. Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* München, 2015.

**Leeb, Werner A.; Trenkle, Bernhard; Weckenmann, Martin F.:** *Der Realitätenkellner. Systemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision.* Heidelberg, 2011.

**Schmidt, Gunther:** *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten.* 4. Auflage. Heidelberg, 2012.



**Kai Thomsen** ist Pädagoge, Controller, systemischer Organisationsberater und -entwickler, Coach und Hypnosystemiker. Seit über 20 Jahren ist er Kulturmanager. Er war lange Zeit in der Musikbranche als Manager tätig und leitet die CD-Kaserne Celle. Er ist Mitbegründer des Zentrums für systemisch-interkulturelle Prävention und berät Firmen und Kulturinstitutionen.

# Die lernfähige Kulturorganisation

*Ein Beitrag von Sebastian Baier*

Der vorliegende Beitrag fokussiert sich auf die Lesart des Cultural Leadership-Begriffs als eine bestimmte Form der Führung von bzw. in Organisationen. Der Terminus cultural meint dabei nicht, dass die damit verbundenen Herausforderungen ausschließlich beim Management von Kultureinrichtungen eine Rolle spielen. Vielmehr geht es darum, dass Führung nicht nur als die unmittelbare Steuerung von konkreten Handlungen verstanden werden kann (instrumental leadership), sondern auch die Gestaltung der tieferliegenden Organisationskultur mit einschließt (Trice/Beyer 1991). Diese grundlegenden Orientierungs- und Vorstellungsmuster beeinflussen bspw., wie Mitglieder einer Organisation ihre Umgebung wahrnehmen, Informationen verarbeiten, miteinander kommunizieren, sich auf gemeinsame Positionen einigen und diese für die Gemeinschaft als verbindlich etablieren.

Eine ‚starke‘ Organisationskultur wirkt stabilisierend, indem sie implizit Orientierung gibt und darüber den Bedarf nach expliziten Detailregelungen verringert. Diese Stabilität hat aber eine Schattenseite: Ein starker Wahrnehmungsfilter und eine ausgeprägte Verhaltenskoordination machen Abweichungen vom Gewohnten unwahrscheinlicher. Eine ‚schwache‘ Organisationskultur, die aufgrund ihrer Offenheit für neue Einflüsse die Komplexität prinzipiell erhöht, ermöglicht damit Innovationen und Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen. An dieser Stelle wird die grundsätzliche Herausforderung des Cultural Leaderships deutlich: Die Entspannung des Dilemmas zwischen Planbarkeit und Flexibilität, Koordination und Komplexität, starker und schwacher Organisationskultur.

## Ziel: Die lernfähige Kulturorganisation

Ein in der Praxis zu beobachtender Lösungsansatz ist die Herausbildung heterogener Kulturen innerhalb von Organisationen. Gemäß der Vorstel-

<sup>1</sup> Solche Abweichung vom Gewohnten werden häufig noch weniger akzeptiert, wenn sie aus den Reihen der eigenen Organisation kommen. Daher haben es externe Instanzen (z. B. Berater) teilweise einfacher, unkonventionelle Ideen anzubringen und sie werden daher nicht nur zur Entwicklung von neuen Ideen, sondern auch zur Legitimierung von bspw. durch das Management bereits geplanten Änderungen eingesetzt.

lung von Organisationen als „loosely coupled systems“ (Weick 1976: 1), können sich bspw. einzelne Personen (z. B. die Geschäftsführung) außerhalb der ansonsten starken Organisationskultur zur Entwicklung ‚ungewöhnlicher‘ Ideen bewegen. Eine solche Lösung bringt Schwierigkeiten mit sich, wenn die Änderungsimpulse in die Gesamtorganisation transferiert werden sollen. Zum einen besteht die Problematik der Kompetenz. Die Aufgaben in Kulturbetrieben sind häufig sehr ausdifferenziert, sodass einzelne Innovateure nur schwierig Lösungen für neue Anforderungen entwickeln können. Zum anderen besteht die Problematik der Akzeptanz, wenn die Ideen in Konflikt mit der Wert- und Wissensbasis der starken Organisationskultur stehen und darüber hinaus zunächst nur von Einzelpersonen repräsentiert werden<sup>1</sup>.

Hier soll daher ein anderer Ansatz verfolgt werden: Die Herstellung einer ganzheitlichen Organisationskultur, die prinzipiell wandlungsfähig ist, es aber erlaubt, über konkrete Änderungsimpulse reflektiert entscheiden zu können. Die Kultur einer Organisation ist allerdings nicht durch direkte Eingriffe gestaltbar, sondern kann sich nur durch kollektive Lernprozesse verändern. Ziel des Cultural Leaderships ist demnach die ‚lernfähige Organisation‘.

## Analyse: Merkmale der organisationalen Lernfähigkeit

Nicht jede Organisation, in der sich häufig Dinge ändern und Neues ausprobiert wird, ist im hier gemeinten Sinne lernfähig. Vielmehr als die Beobachtung der Frequenz von Veränderungen, soll die Reflexion über die qualitativen Dimensionen von Wandlungsprozessen ermöglicht werden. Für eine ganzheitliche Organisationskultur ist das erstens die Kompetenz zum kollektivem Lernen an sich. Dafür muss sichtbar werden, ‚wer‘ bei Wandlungsprozessen lernt – einzelne Individuen oder höhere Aggregationsebenen wie die Organisation oder Netzwerke. Wenn dieser Übergang vom Individuum zur Organisation grundsätzlich möglich ist, soll zweitens festgestellt werden, ‚wie‘ gelernt wird – durch Erhöhung oder Senkung der Komplexität. Hierbei rückt die Fähigkeit, die Komplexität in beide Richtungen anpassen und damit das beschriebene Dilemma zwischen starker und schwacher Organisationskultur entspannen zu können, in den Fokus.

Dafür ist zunächst eine Vorstellung darüber nötig, wie Individuums- und Organisationsebene in solchen Lernprozessen miteinander verknüpft sind. Lernen verläuft in mehreren Phasen: Irritation, Kommunikation, Objektiv-

<sup>2</sup> In der Praxis sind Lernprozesse und ihre einzelnen Phasen selbstverständlich nicht immer so einfach identifizierbar. Das liegt u. a. daran, dass sich in komplexen Sozialsystemen immer diverse Lernprozesse überlagern oder zwischen den einzelnen Phasen oszilliert werden kann. Im Rahmen dieser knappen Einführung in das Thema des Organisationslernens erscheint ein lineares Phasenmodell jedoch praktikabel. Generell gilt diese Form der vereinfachten Darstellung für alle in diesem Text verwendeten Theoriekonzepte.

erung, Internalisierung<sup>2</sup>. Die Abgrenzung funktioniert deshalb, weil sich für alle Phasen spezifische Mechanismen aus der Organisationspsychologie und -soziologie identifizieren lassen. Das (Nicht-)Vorhandensein dieser Mechanismen kann dann wiederum als Indikator für die organisationale Lernfähigkeit gewertet werden, denn ohne das Durchlaufen aller Lernphasen, sind kollektive Lernprozesse nur eingeschränkt vorstellbar (Schuerhoff 2006). Organisationen, die eine große Bandbreite dieser Mechanismen für ihre Mitglieder bereit halten, erhöhen die Chancen auf kollektive Lernprozesse. Die folgenden Analyseinstrumente zielen demnach darauf ab, die Fähigkeit zur Bereitstellung verschiedenartiger Mechanismen für jede Lernphase beobachtbar zu machen.

**Irritationsfähigkeit:** Zu Beginn von Lernprozessen stehen komplexe Irritationen, die die gewohnten Interpretations- und Handlungsrouninen von Individuen infrage stellen. Komplex bedeutet, dass die Irritation zwar überraschend, aber dennoch regelmäßig erfolgen und mit dem konkreten Tätigkeitsbereich der Individuen verknüpfbar sein muss, damit der nötige Druck für eine tiefer gehende Auseinandersetzung entsteht. Es lassen sich vier Irritationsmechanismen unterscheiden:

|                                               | <b>WISSENSVERTIEFUNG</b><br>= Hohe Anschlussfähigkeit                                                                  | <b>WISSENSVERBREITERUNG</b><br>= Hohe Neuheit                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Extern</b><br>= außerhalb der Organisation | > Beispiele:<br>– Besuch von Fachtagungen<br>– Tätigkeitsbezogene Weiterbildungen<br>– Studium aktueller Fachliteratur | > Beispiele:<br>– Mitgliedschaft in nicht unmittelbar tätigkeitsbezogenen Organisationen<br>– Verfolgung gesellschaftlicher Trends und Entwicklungen |
| <b>Intern</b><br>= innerhalb der Organisation | > Beispiele:<br>– Abteilungsinterner Austausch abseits der Arbeitsroutinen<br>– Teamarbeit                             | > Beispiele:<br>– Abteilungsübergreifender Austausch abseits der Arbeitsroutinen<br>– Mitarbeiterzeitung<br>– Interne Fortbildungen                  |

**Tabelle 1**  
Irritationsfähigkeit

**Kommunikationsfähigkeit:** In der zweiten Lernphase geht es darum, durch Kommunikation eines bis dahin intra-individuellen Änderungsimpulses, eine Irritation auch bei anderen Organisationsmitgliedern hervorzurufen. Eine solche Externalisierung erfolgt durch Visualisierung.

Zielführend bei der Analyse der Kommunikationsfähigkeit ist es, sich auf ausgewählte Kommunikationssituationen zu konzentrieren. Hier kann die Differenzierung von Visualisierungsmechanismen als Schablone zur Selbstbeobachtung dienen: Welche Visualisierungen werden verwendet? Haben Änderungsimpulse, die auf bestimmte Art visualisiert werden, eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Weiterverfolgung bzw. Ablehnung? Folgende Mechanismen lassen sich unterscheiden:

| DARSTELLUNG DER WISSENSENTSTEHUNG                                                                                                                                                                                                     | REDUKTION AUF ZENTRALE ASPEKTE                                                                                                                                                                         | VERWENDUNG VON METAPHERN UND GESCHICHTEN                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>&gt; Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nennung von Quellen (Tagung, Experten, Literatur, Kollegen)</li> <li>– Beschreibung des Entstehungsprozesses (Gespräch, Ausprobieren, Workshop, Recherche)</li> </ul> | <p>&gt; Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bezug auf wenige Kernpunkte („Im Grunde geht es doch um...“)</li> <li>– Darstellung in Grafiken, Tabellen oder Auflistungen</li> </ul> | <p>&gt; Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rückgriff auf Organisationshistorie („Ganz im Sinne unserer Gründer...“)</li> <li>– Verdeutlichung durch Vergleiche („Das ist genauso, wie wenn...“) und Anekdoten („Das erinnert mich an...“)</li> </ul> |

**Tabelle 2**  
Kommunikationsfähigkeit

**Objektivierungsfähigkeit:** Damit ein Änderungsimpuls über die an der Kommunikation direkt Beteiligten und die konkrete Gesprächssituation hinaus Relevanz erhält, muss eine Abstraktion der Lerninhalte in Form allgemeingültiger Regeln stattfinden. Wenn eine Organisation in der Lage sein soll, durch kollektive Lernprozesse nicht nur Komplexität auf- sondern auch abbauen zu können, muss neben dem Hinzufügen von neuen Regeln, auch das ‚Verlernen‘ vorhandener Vorgaben möglich sein. Komplexität wird hier bei über den Grad der Unbestimmtheit der Organisation reguliert (Luhmann 1996). Es ergeben sich vier Mechanismen:

|                                         | LEGITIMATION<br>= Regelerweiterung                                                                                                                         | DELEGITIMATION<br>= Regelabbau                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bottom-up</b><br>= durch Erfahrungen | <p>&gt; Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– „Ungeschriebene Gesetze“ (Redewendungen, Sprichwörter)</li> </ul>                          | <p>&gt; Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Offenes und verdecktes Unterminieren oder Kritisieren von geltenden Regeln</li> </ul>            |
| <b>Top-down</b><br>= durch Autoritäten  | <p>&gt; Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anweisungen</li> <li>– Expertenmeinungen</li> <li>– Dokumente (z.B. Handbücher)</li> </ul> | <p>&gt; Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Offizielles Aufheben von Regeln</li> <li>– Nicht-Sanktionieren sichtbarer Regelbrüche</li> </ul> |

**Tabelle 3**  
Objektivierungsfähigkeit

**Internalisierungsfähigkeit:** Ein verallgemeinertes Regelwerk hat nur dann eine nachhaltige Wirkung, wenn es in der Organisation ‚gelebt‘ wird. Diese Rückbindung an die Individuumsebene erfolgt durch Internalisierung, die wiederum in Mechanismen der Sozialisation abläuft. So verarbeitete Änderungsimpulse unterscheiden sich darin, ob dadurch das bestehende System aus Regeln, Denkweisen, Deutungshoheiten und Identitäten weiter verengt oder variiert wird. Neben dem Grad der Unbestimmtheit, stellt diese Steuerung von Varietät eine weitere Möglichkeit der Komplexitätsregulierung in Organisationen dar (Ashby 1956). Die entsprechende 4-Felder-Matrix:

|                                               | <b>VARIATION</b><br>= Erhöhte Varietät                                                                                                                                    | <b>INTEGRATION</b><br>= Reduzierte Varietät                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Individuum</b><br>= durch Imitation        | > Beispiele:<br>– Freiraum bei Umsetzung von Vorgaben („Learning by doing“ und „Trial and Error“)<br>– Verteilung von Entscheidungsmacht                                  | > Beispiele:<br>– Führen durch Vorbild<br>– Kontrolle der Einhaltung von Standards<br>– Konzentration von Entscheidungsmacht                                                   |
| <b>Organisation</b><br>= durch Identifikation | > Beispiele:<br>– Öffnen des Regelwerks (widersprechende Einzelregelungen)<br>– Aufweichen von Rollenbeschreibungen<br>– Schaffen divergierender Organisationsidentitäten | > Beispiele:<br>– Schließen des Regelwerk (Einzelregelungen stützen sich gegenseitig)<br>– Verhärten von Rollenbeschreibungen<br>– Vereinheitlichen der Organisationsidentität |

**Tabelle 4**  
Internalisierungsfähigkeit

## Ausblick: Herausforderungen der Gestaltung

Die beschriebenen Instrumente geben Hinweise darauf, ob eine Organisation die grundsätzlichen Fähigkeiten besitzt, kollektive Lernprozesse durchzuführen („wer lernt“) und dabei ihre Komplexität in beide Richtungen zu regulieren („wie wird gelernt“). Die aufgezeigten Mechanismen sind dabei als die idealtypischen Bausteine des Organisationslernens zu verstehen, die jeweils durch ganz verschiedene Formate realisiert werden können. Sie lassen sich nicht nur parallel in unterschiedlichen Lernsituationen anwenden, sondern sind auch kreativ miteinander kombinierbar, wodurch sich Vor- und Nachteile der Idealtypen ausgleichen.

Hiermit eröffnen sich allerdings neue Schwierigkeiten. Eine erste Herausforderung stellt die Gestaltung eines sinnvollen Komplexitätsgrades für Organisationen dar: In welchen Situationen ist die Komplexität zu erhöhen? Wann sollte sie reduziert werden? Die Komplexitätsforschung empfiehlt dabei grundsätzlich den Ausgleich zwischen den Komplexitäten von Organisation und deren Umgebung. Damit können die aufgeworfenen Fragen nur im Hinblick auf spezifische Kontexte und nicht für alle Kulturorganisationen gleich beantwortet werden. Forschung und Praxis des Cultural Leaderships müssen daher handhabbare Analyseinstrumente entwickeln, die die Grade der Unbestimmtheit und Varietät auch für Organisationsumgebungen sichtbar machen. Auf dieser Basis lassen sich dann Angleichungsstrategien entwickeln, die nicht nur auf die eigene Organisation, sondern auch auf eine Beeinflussung der Umweltkomplexität abzielen können (z. B. Netzwerkarbeit, Präferenzbildung bei Kulturnutzern).

Unbestimmtheit und Varietät bilden Gegensätze,  
die in einen Ausgleich gebracht werden müssen.

Eine zweite Herausforderung betrifft die Gestaltung der verwendeten Mechanismen zur Regulierung der Komplexität. Denn: Auch Unbestimmtheit und Varietät bilden Gegensätze, die in einen Ausgleich gebracht werden müssen. Das wird verständlich, wenn die beiden Pole mit greifbareren Erfolgsdimensionen aus der Praxis verknüpft werden. Eine ausgeprägte Varietät – z. B. hohe Angebotsvielfalt, verschiedenartige Expertisen, heterogene Netzwerke – erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationen den Bedürfnissen ihrer Anspruchsgruppen qualitativ hochwertig begegnen können. Solche Organisationen sind sehr effektiv – sie tun die richtigen Dinge. Gleichzeitig ist eine solche strukturelle Komplexität auch mit einem hohen Aufwand der Koordination verbunden und geht damit zu Lasten der Effizienz, da situationsunabhängig ein großer Ressourceneinsatz notwendig ist. Den Gegensatz bietet ein hoher Grad der Unbestimmtheit als Ausdruck der situativen Entscheidungsfähigkeit. Solche Organisationen sind weniger durch vorhandene Strukturen festgelegt, wodurch schneller und mit weniger Koordinationsaufwand effizient gehandelt werden kann – sie tun die Dinge richtig. Gleichzeitig erhöhen fehlende Expertisen und Netzwerke das Risiko von mangelhafter Qualität bei der Leistungserstellung oder der Interpretation externer Anforderungen. Es wird zwar schnell und ressourcensparend, aber weniger effektiv gehandelt.

Auch für das Relaxieren dieses zweiten Dilemmas muss das Cultural Leadership Analyseinstrumente und Ausgleichsstrategien entwickeln, die die spezifischen Sach-, Zeit- und Sozialbedingungen von Kulturorganisationen einbeziehen.

#### LITERATUR

**Ashby, William** (1956): *An Introduction to Cybernetics*. New York: Springer US.

**Luhmann, Niklas** (1996): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

**Schuerhoff, Vera** (2006): *Vom individuellen zum organisationalen Lernen. Eine konstruktivistische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Trice, Harrison/Beyer, Janice** (1991): *Cultural Leadership in Organizations*. In: *Organization Science* 2, 149–169.

**Weick, Karl** (1976): *Education Organizations as Loosely Coupled Systems*. In: *Administrative Science Quarterly* 21, 1–19.



**Sebastian Baier** ist in der Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg in den Bereichen Projektentwicklung und Controlling tätig. Zudem promoviert er an der Universität Passau zu Lernprozessen in und der Wandlungsfähigkeit von Museumsorganisationen. Darüber hinaus lehrt er als Dozent u. a. an der Universität Hamburg zum Museumsmanagement. Kontakt: [baier@kiekeberg-museum.de](mailto:baier@kiekeberg-museum.de)

# Eckpfeiler eines bedeutsamen Konzepts

## Das Verständnis von Cultural Leadership im Kulturbetrieb

*Ein Beitrag von Andrea Hausmann*

Leadership ist ein in der betriebswirtschaftlichen Literatur umfassend untersuchtes personalpolitisches Konzept, das typischerweise den Prozess der Beeinflussung von Geführten („follower“) durch Führende („leader“) zum Erreichen bestimmter „outcomes“ bezeichnet: „To lead people is to inspire, influence and guide“ (Armstrong/Taylor 2017, S. 681). Die Rolle von Führungskräften umfasst dabei im Wesentlichen drei Aspekte: 1. die Festlegung der Aufgaben jedes einzelnen Mitarbeiters und des Teams insgesamt, 2. die Sicherstellung und Überprüfung, dass diese Aufgaben auch tatsächlich im Sinne des übergeordneten Organisationsziels ausgeführt werden sowie 3. die Förderung effektiver, d.h. ziel- und aufgabenorientierter Beziehungen zwischen den Teammitgliedern untereinander sowie zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern. Bei der Wahrnehmung dieser drei Aufgaben sind gute Führungskräfte in der Lage sowohl die Interessen der einzelnen Mitarbeiter bzw. des Teams als auch die Erfordernisse der jeweiligen Aufgaben bzw. die Interessen der Organisation als Ganzes im Blick zu behalten. Sie werden versuchen, immer wieder eine Balance zwischen diesen zum Teil auch unterschiedlichen Interessen herzustellen, um die Organisation insgesamt funktionsfähig zu halten und den übergeordneten Organisationszweck („business mission“) zu erreichen. Wie eine Führungskraft dabei jeweils konkret vorgeht, hängt von verschiedenen Faktoren ab, so z.B. von der konkreten Führungssituation und der Organisationskultur, aber insbesondere auch von ihrer bisherigen Führungserfahrung und ihrer (Führungs-)Persönlichkeit. Gerade mit Blick auf den zuletzt genannten Aspekt wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass eine gute Führungskraft vor allem authentisch ist sowie in ihrem

Führungsverhalten für andere prognostizierbar und konsistent, d.h. in ähnlichen Entscheidungssituationen ist auch das Führungsverhalten ähnlich.

## Cultural Leadership

Leadership findet auch im Kulturbereich zunehmende Beachtung, da die zielorientierte Koordination von Mitarbeitern v.a. bei der jüngeren Generation von Führungskräften mehr und mehr als erfolgskritisch verstanden wird. Ausgangspunkt ist hierbei die Tatsache, dass kreative Organisationen und Projekte in besonderem Maße auf Innovationen angewiesen sind, die durch eine in vielen Kultureinrichtungen noch vorherrschende, überholte Organisations- und Führungskultur (unnötig) behindert werden. Allerdings befindet sich der Stand der Forschung zum Thema noch in den Anfängen. Dies zeigt sich u.a. darin, dass bislang kaum eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Begriff des Cultural Leadership hinsichtlich seiner konkreten Ausgestaltung stattfindet. Es finden sich bislang eher allgemein gehaltene, konzeptionelle Hinweise, die jedoch zumindest erste Ansätze für eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem Thema bieten. In seinem Grundsatzpapier zum Thema beschreibt der British Council Cultural Leadership als „the act of leading the cultural sector“ (British Council o.J.) und weist auf zwei zentrale Aspekte hin, die auch in Deutschland bei der anstehenden theoretischen und praktischen Befassung mit dem Thema ganz vorne auf der Agenda stehen sollten:

**1.** Cultural Leadership beschränkt sich keineswegs auf große Organisationen mit vielen Mitarbeitern und mehreren Hierarchieebenen, sondern ist genauso bedeutsam für die Vielzahl von kleinen Einrichtungen, informellen Kulturprojekten und Netzwerkinitiativen; auch die Art der Trägerschaft und Rechtsform ist nachrangig. Die Größe einer Einrichtung darf damit nicht als „Feigenblatt“ genutzt werden, wenn es darum geht, zu begründen, warum „keine Zeit“ ist, um z.B. die Aufgaben eindeutig festzulegen, Ergebnisse zu besprechen und insgesamt Orientierung zu geben (z.B. im Hinblick auf die übergeordnete Zwecksetzung einer Organisation, die formellen und informellen Strukturen, die allgemeinen Arbeitsweisen in der Organisation oder die individuellen Rahmenbedingungen für eine spezifische Aufgabe). Dabei ist es weitgehend unerheblich, ob diese Mitarbeiter festangestellt sind oder rein projektbezogen unterstützen.

**2.** Leadership findet nicht nur auf der ersten Führungsebene in Kulturbetrieben statt. Wenngleich die Führungskultur in besonderem Maße von

der Museumsleiterin, dem Theaterintendanten oder dem Bibliotheks-  
direktor geprägt wird, so sind auch auf den nachgeordneten Hierarchie-  
ebenen Menschen gefordert, anderen Teammitgliedern bei der Erfüllung  
ihre Aufgaben Unterstützung und Orientierung zu bieten. Der Erfolg bei  
der Vermarktung von Kulturangeboten oder der Einwerbung von Spon-  
sorengeldern ist immer auch davon abhängig, wie gut der bzw. die betref-  
fende Abteilungsleiter/in seine bzw. ihre zuständigen Mitarbeiter führt.

## Besonderheiten für das Leadership im Kulturbetrieb

Grundsätzlich bietet die betriebswirtschaftliche Literatur zahlreiche  
Anhaltspunkte für die Umsetzung von Leadership in Kulturbetrieben.  
Allerdings sind bei der Implementierung des Konzepts die Charakteristika  
des Sektors und der in ihm tätigen Personen zu berücksichtigen. Hierzu  
gehören u.a.

**1. Heterogenität der Kultursparten:** Cultural Leadership in Organisa-  
tionen der Bildenden Kunst bedeutet etwas anderes als Cultural Leader-  
ship in Betrieben der Darstellenden Kunst. Beide Sparten unterscheiden  
sich stark in Fragen von z.B. Hierarchie, Führungsverständnis, Organisa-  
tionskultur und Praktiken der Zusammenarbeit; zwangsläufig spielt auch  
die Art des Leistungsangebots eine Rolle für die konkrete Ausgestaltung  
des Leadership. Darüber hinaus ist z.B. der Museumsbereich tradi-  
tionell offener gegenüber der Einführung von managementorientierten  
Konzepten als etwa der Theaterbereich, sodass die Umsetzung hier ein  
anderes „Klima“ der Unterstützung vorfindet.

**2. Heterogenität der Mitarbeiter:** Kulturbetriebe sind per se Organisa-  
tionen mit hoher Heterogenität in der Belegschaft. Es ist leicht nachvoll-  
ziehbar, dass Mitarbeiter aus stärker managementorientierten Bereichen  
typischerweise anders geführt werden als Künstler. Ein Dirigent der sei-  
nen Musikern volles Mitspracherecht bei der Interpretation eines Werkes  
gibt, wird dieses Werk möglicherweise niemals zur Aufführung bringen.  
Gleichzeitig werden Mitarbeiter aus dem Marketing oder der Vermittlung  
häufig dann ihre besten Leistungen erbringen, wenn ihnen möglichst  
viele Freiheitsgrade eingeräumt werden. Wiederum bevorzugen viele Mit-  
arbeiter aus dem Besucherservice standardisierte Vorgaben im Umgang  
mit dem Besucher, weil ihnen zu viele Freiräume in Entscheidungssitua-  
tionen Unsicherheit bereiten.

**3. Kompetenzen von Führungskräften:** Zweifellos sind Führungskräfte in Kulturbetrieben besonders gut ausgebildet. Nicht nur ist der akademische Ausbildungsgrad in der Kultur überdurchschnittlich hoch, v.a. auch Führungskräfte mit stärker künstlerischem Schwerpunkt sind mit ihrem Metier häufig von Kindesbeinen an vertraut. Gleichzeitig ist es Fakt, dass selbst in den Kulturmanagementstudiengängen bislang noch nachgeordnet Wert auf die Ausbildung im Leadership gelegt wird. Und dies weder mit Blick auf die theoretischen Zusammenhänge (z.B. von Kommunikation und Führungserfolg) noch hinsichtlich der praktischen Einübung von klassischen Führungssituationen anhand realer Fälle (z.B. Feedbackgespräche). Damit kommen nicht wenige Mitarbeiter in eine Führungskräfteposition, ohne mit dem erforderlichen Handwerkszeug hinreichend ausgerüstet zu sein. Nicht immer ist hierbei „learning on the job“ die beste Lösung und die „geborenen“ Leader, denen das Führen von Mitarbeitern ohne Befassung mit den theoretischen Grundlagen und Zusammenhängen aus dem Stand heraus gelingt, dürften auch im Kulturbereich eher die Ausnahme als die Regel sein.

**4. Selbstverantwortung und Motivation:** Wer motiviert wen? Diese Frage wird auch in Kulturbetrieben (zu) häufig aufgeworfen. Aus ihrer Beratungserfahrung weiß die Autorin, dass die Motivation häufig an die Führungskraft geknüpft ist und damit einer Fremdsteuerung zugeführt werden soll: „Wenn mein/e Chef/in nur ....“ Wahlweise einzusetzen sind Formulierungen wie „mehr da wäre“, „mir besser zuhören würde“, „besser kommunizieren würde“, „das Budget erhöhen würde“ etc. Dabei wird häufig übersehen, dass Motivation etwas Intrinsisches ist und viel mit Selbstverantwortung zu tun hat. Dies auch und gerade in der Kultur, die häufig mit knappen Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) auskommen muss. Aber auch unter schwierigen Voraussetzungen liegt die Motivation, Sponsorengelder einzuwerben, ein spannendes Projekt zu realisieren oder den Besucherservice zu verbessern, grundsätzlich in der Selbstverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters. Allerdings müssen Führungskräfte insbesondere auch im Kulturbereich versuchen, trotz knapper Ressourcen solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten können. Das ist die Verantwortung der Führungskraft. Diese liegt also nicht darin, Mitarbeiter zu motivieren, sondern darin, die aufgabenbezogene Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Freiheit der Mitarbeiter zu stärken. Etwa dadurch, dass Aufgaben sinnvoll delegiert und zugeteilt werden (und dann tatsächlich auch ohne weitere Einmischung in der Verantwortung des Mitarbeiters bleiben), dass regelmäßiges

und differenziertes Feedback zur Aufgabenerfüllung gegeben wird und dass eine Organisationskultur geschaffen wird, die Mitarbeitern dabei hilft, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen. Gelingt dies, hat dies positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und werden Mitarbeiter gerne bereit sein, Verantwortung zu übernehmen.

## Zusammenfassung und Implikationen

Es ist aus obigen Ausführungen deutlich geworden, dass nach der intensiven, z.T. ausschließlichen Fokussierung von Themen wie Marketing, Audience Development oder Finanzierung das Personalmanagement im Allgemeinen und Leadership im Besonderen stärker an Bedeutung in Theorie und Praxis des Kulturmanagement gewinnen sollten. Dies impliziert dabei keine Abkehr von der – auch künftig unabdingbaren – Befassung mit der Vermittlung und Vermarktung kultureller Angebote und der Frage, wie Kultur nachhaltig gefördert und finanziert werden kann. Vielmehr soll die Bedeutung effektiv geführter Mitarbeiter für den Erfolg bei diesen und anderen kulturbetriebsbezogenen Aktivitäten künftig stärker mitgedacht werden. Denn nur, wenn Mitarbeiter genau wissen, was ihre Aufgabe ist und die ihres Teams, und wenn die Beziehungen innerhalb des Teams sowie zur Führungskraft belastbar und konsistent sind, können einzelne Abteilungsziele sowie der übergeordnete Organisationszweck erreicht werden.

Als wichtige Implikation für die Praxis ergibt sich hieraus, dass die Bedeutung von Leadership stärker in das Bewusstsein gerückt wird. Und zwar sowohl bei den Führungskräften auf der ersten und zweiten Managementebene als auch bei anderen mit Fragen von Leadership befassten Verantwortlichen, wie z.B. den Mitgliedern in Findungs- und Besetzungskommissionen. In diesem Zusammenhang ist z.B. zu empfehlen, dass nachweisliche Erfahrungen im Leadership (auch über fortlaufende Weiterbildung) bei der Auswahl künftiger Führungskräfte eine deutlich größere Rolle spielen als bisher. In diesem Zusammenhang sei ein Blick über den Tellerrand nach Großbritannien angeraten, wo Cultural Leadership seit über zwanzig Jahren in besonderem Maße von privaten und öffentlichen Geldgebern gefördert wird: „What began at the end of the 1990s, as an attempt to extend conventional leadership training to leaders of cultural institutions, has today become a range of sophisticated, bespoke interventions which respond directly to the specific needs of cultural leaders across the sector. Support for cultural leadership today is as much about providing know-how to new and

emerging cultural leaders, as it is about developing the relationships leaders need to progress in their careers, via the creation of professional networks, mentoring programmes and collaborative projects“ (British Council 2017). Ein solches Weiterbildungsangebot wäre zweifellos auch für den Kultursektor in Deutschland wünschenswert. Am Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg wird in diesem Zusammenhang derzeit geprüft, welche Voraussetzungen, Bestandteile und Partner erforderlich sind, um ein solches Programm nachhaltig einzuführen; die Unterstützung durch übergeordnete Akteure (Ministerien, Verbände etc.) wird dabei unabdingbar sein. Gleichzeitig laufen am Institut die Vorbereitungen für eine mehrteilige empirische Forschungsstudie zum Cultural Leadership, um u.a. mehr über die spezifischen Anforderungen verschiedener Arten von Führungskräften sowie sinnvolle, ressourcenorientierte organisationale Unterstützungsmaßnahmen zu erfahren.

#### LITERATUR

**British Council (o.J.):** Cultural Leadership, verfügbar unter: [http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural\\_Leadership\\_2.pdf](http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf).

**Armstrong, M./Taylor, S. (2017):** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14. Auflage, London: Kogan Page.

**Hausmann, A./Murzik, L. (Hrsg.):** *Erfolgsfaktor Mitarbeiter*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer.

Scholz, C. (2014): *Grundzüge des Personalmanagements*, 2nd ed., Vahlen: München.

**Sprenger, R.K. (2015):** *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*, Frankfurt: Campus.

**Suchy, S. (2004):** *Leading With Passion. Change Management in the 21st-Century Museum*, Lanham: Altamira Press.



**Prof. Dr. Andrea Hausmann** ist Professorin für Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg. Zuvor war sie Professorin und Leiterin des Masterstudiengangs Kulturmanagement und Kulturtourismus an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Ein Forschungsschwerpunkt ihrer Arbeit liegt in der Personalführung. Zudem berät sie Kulturbetriebe bei der Personalgewinnung und -entwicklung.

# Von Cultural Leadership zu Cultural Diplomacy

## Eine identitätsorientierte Annäherung

*Ein Beitrag von Hendrik Müller*

In diesem Beitrag geht es um eine identitätsorientierte Annäherung an den Begriff Cultural Leadership sowie dessen Funktion als Voraussetzung und Ressource für Cultural Diplomacy. Cultural Leadership ist dabei in zwei Lesarten interpretierbar: Erstens als die Führung in und von Organisationen des kulturellen Sektors, zweitens als gesellschaftliche Führungsrolle der Kultur bzw. kultureller Angebote. Cultural Leadership als Praxis und Anspruch ist dabei keineswegs nur der Hochkultur oder großen Organisationen vorbehalten.

Zunächst ist bemerkenswert, dass sich in der Literatur die Definition von Cultural Leadership weitgehend noch auf die erstgenannte Innenperspektive bezieht: „The default understanding is still about leading successful arts and cultural organisations.“ (Leicester 2014: 18). „Cultural Leadership is the act of leading the cultural sector.“ (The British Council o. J.). Häufig ist auch in der Praxis ein angebotsorientierter Ansatz auszumachen, ein „Produzentenparadigma“ (Mandel 2012: 19), das seine Wurzeln in Distinktionsbedürfnissen zur Zeit der Klassik sowie dem romantischen Künstler-narrativ findet und heute in der Praxis auf zahlreiche Probleme stößt (vgl. Schmidt 2016: 89).

Notwendige Bedingung für die zweite Lesart, nämlich die gesellschaftliche Führungs- und Gestaltungsrolle von Kultur, bzw. ihr Potenzial hierfür, ist jedoch in erster Linie die Rezeption bzw. genauer: der Rezeptionsprozess. Daher ist es unvermeidlich, auch Außenperspektiven zu berücksichtigen und zwar aus praktischer wie auch aus theoretischer Sicht. Denn den Angeboten gemeinsam ist der Dienstleistungscharakter.

Er zeichnet sich wesentlich dadurch aus, dass die Nutzenden sich selbst und eigene Ressourcen in den Leistungsprozess einbringen müssen (vgl. Meffert/Bruhn 2007: 36 ff.). Ergänzend müssen die physischen und medialen Leistungskontexte und Leistungsversprechen für den Rezeptionsprozess berücksichtigt werden.

## Kulturangebote als Beziehungsangebote

Kulturangebote konkurrieren also um gleich mehrere knappe Ressourcen ihrer Nutzer. Dabei spielen, wie eine Vielzahl Untersuchungen zeigen, Geld oder der Preis eine nebeneordnete Rolle. Wesentlich kritischer sind die ebenfalls begrenzten Ressourcen Zeit und Aufmerksamkeit. Aspekte der Bildung, Sozialisation und Lebensführung haben die wichtigsten Einflüsse auf Affinitäten zu kulturellen Angeboten und deren Nutzungsintensität (vgl. Kirchberg 1998, Seaman 2006: 421 f., Falk 2009, Gembris 2009: 69, Mandel/Renz 2016: 593, Renz 2016). Dies lenkt den Blick darauf, dass Menschen Kulturangebote in den meisten Fällen nicht nur nutzen, um beispielsweise eine Sinfonie oder eine Rockband live zu erleben, sich an Gemälden zu erfreuen, sich von einem Film unterhalten zu lassen oder eine neue Tanzchoreografie zu bestaunen. Viel aufschlussreicher ist es daher, die dahinterliegenden Motive zu betrachten. Menschen streben nach Beziehungen, nach Eingebundensein, nach Authentizität. Sie nutzen kulturelle Angebote zur Definition und Stärkung ihrer personalen und sozialen Identität, welche eher langfristig überdauernde Strukturen darstellen. Identität ist ein Prozess, der sich aus Interaktionen mit persönlich bedeutsamen Lebenswelten, den dort entstehenden Resonanzen und deren Verarbeitung konstruiert (vgl. Tajfel 1978, Frey/Haußer 1987, Keupp 2008).

Den Dienstleistungen Kulturschaffender immanent ist folglich insbesondere ein Beziehungsangebot. Die Rezipierenden sind mit dem hermeneutischen Deutungsprozess künstlerischer oder kultureller Angebote untrennbar verbunden. Als „Prosumenten“ (Toffler 1980: 11, vgl. Hellmann 2010: 18) sind sie diejenigen, die künstlerische Werke quasi erst vollenden (vgl. Duchamp 1957) und über die Annahme des Beziehungsangebots entscheiden. Denn es geht um Erfahrungen, reflektierte ästhetische Erfahrungen (vgl. Dewey 1934, Spychiger 2015: 112). Dies sind höchst aktive Wahrnehmungsprozesse, so wie wir es in unserer Sprache wörtlich ausdrücken: man macht eine Erfahrung oder eine Beobachtung. Diese beruhen wiederum auf individuellen und kollektiven Vor- oder

Fremderfahrungen, der eigenen „Geschichtlichkeit des Verstehens“ (Gadamer 1986: 270). Es sind freie Prozesse, denn Interpretationsmöglichkeiten künstlerischer Produkte sind vielfältig. Dabei könnte es missverständlich sogar bis „zur Umkehrung des [...] Intendierten“ (Rösing 1975: 181) kommen. Um es mit dem Semiotiker Umberto Eco zu sagen: „In der Dialektik zwischen Form und Offenheit (auf der Ebene der Botschaft) und zwischen Treue und Eigeninitiative (auf der Ebene des Empfängers) steht die Interpretationstätigkeit [...]“ (2002: 166). Wir müssen diese im Zuge des Rezeptionsprozesses aktiv entstehenden Resonanzen berücksichtigen, um Cultural Leadership in seiner zweiten Lesart, der Gestaltungs- und Führungsrolle der Kultur für die Gesellschaft, zu verstehen.

### Ein identitätsorientierter, integrativer Cultural Leadership-Begriff

In Verbindung mit der ersten Lesart, der Führung von und in Kulturorganisationen, ist somit eine identitätsorientierte, integrative Auslegung des Cultural Leadership-Begriffs möglich: Auf der einen Seite steht der Anspruch, Dialoge und Beziehungen zu initiieren, zu führen und relevante Zeichensysteme für die Gesellschaft zu produzieren. Es ist ein relationaler Anspruch, eine Aushandlung zwischen Anbietenden, Angeboten und Rezipierenden. Um diesem gerecht zu werden, bedarf es auf der anderen Seite neben Fachkompetenzen einer Managementethik, die von Partizipation, Wertschätzung und Transparenz geprägt ist, um die Kulturangebote als Dienstleistungen in den Mittelpunkt zu stellen. Denn Wertesysteme, Nutzerverhalten und Umwelten verändern sich im Zeitablauf. Sie müssen wahrgenommen werden, man muss allen Anspruchsgruppen zuhören. Wichtigste Treiber dieser Veränderungen im Kulturbereich sind meines Erachtens 1. die Ästhetisierung des Alltags, 2. die Digitalisierung und 3. die Entgrenzung der Lebensstile. Sie beeinflussen den gesamten Rezeptionsprozess kultureller Angebote und eröffnen gleichzeitig völlig neue Angebots- und Ausdrucksformen. Diese wiederum ermöglichen neue ästhetische Erfahrungen und können zudem neue Kulturnutzende erreichen und gewinnen.

Der moderne Identitätsbegriff als Prozess stellt Interaktionen in den Mittelpunkt und inkludiert auch die zeitliche Komponente. Eine klare Identität der Angebote schafft auf beiden Seiten Orientierung und Vertrauen für den Aufbau von Beziehungen. Sie ist „für Dienstleistungen noch entscheidender [...] als für Sachleistungen“ (Burmann/Maloney 2007: 4).

In Verbindung mit einer konsequenten Markenorientierung ist sie eine bedeutende Ressource für qualitative und quantitative Markterfolge, was empirische Untersuchungen wiederholt bestätigten (vgl. Urde 1994/1999, Engh 2007, Baumgarth 2009, Lee et al. 2017, Müller 2017). Die so entstehenden Kulturmarkenwerte im Sinne des identitätsorientierten Cultural Leadership-Begriffs sind weitaus nicht allein monetär zu messen oder zu kapitalisieren. Vielmehr zeigen sie sich in der Kombination aus der Bereitschaft der Kulturnutzenden, weitere Aufwendungen in Form von Zeit, Aufmerksamkeit oder Mobilität einzugehen, mit den Einflüssen und Diskursen, die sie über den Rezeptionsprozess hinaus anregen.

Anhand der vorgenannten Überlegungen können die Lesarten von Cultural Leadership wie folgt, ohne Vollständigkeitsanspruch, in einem identitätsorientierten Verständnis integriert und zur Diskussion gestellt werden (Tabelle).

|                                                                           | CULTURAL                                                                                                                                   | LEADERSHIP                                                                                                                                                                      | <i>Konzeptioneller Rahmen<br/>eines identitätsorientierten,<br/>integrierten Cultural<br/>Leadership-Begriffs</i> |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innenperspektiven<br>(Definitionsräume,<br>Aussagendimensionen,<br>Werte) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programmatik</li> <li>– Formen und Inhalte</li> <li>– Bezüge wahrnehmen und herstellen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Partizipation</li> <li>– Wertschätzung</li> <li>– Transparenz</li> <li>– Mission und Strategie</li> <li>– Exzellenzanspruch</li> </ul> |                                                                                                                   |
| Außenperspektiven<br>(Wahrnehmungs-<br>dimensionen)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeit und Aufmerksamkeit aufwenden</li> <li>– Erfahrungen machen</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Langfristige Relevanz der Zeichensysteme</li> <li>– Diskurse anstoßen und führen</li> </ul>                                            |                                                                                                                   |

## Von Cultural Leadership zu Cultural Diplomacy

Nun möchte ich die These aufstellen, dass erst eine gelungene Integration von Innen- und Außenperspektiven Voraussetzung für effektive Cultural Diplomacy-Aktivitäten ist. „[...] Cultural Diplomacy is about building trust and building bridges [...]“ (Molinier 2012). Vertrauen und Brücken sind Korridore, die Austausche ermöglichen und befördern, sie sind aber keine Einbahnstraßen. Bei Cultural Diplomacy geht es Begegnungen, um das einander Verstehen mithilfe kulturellen Austauschs, er ist kein Primärzweck. „[...] in cultural activities [...] a nation's idea of itself is best repre-

sented.“ (Harrison/US-Außenministerium 2005: 4). Es werden vielmehr übergeordnete Ziele verfolgt, wie ein besseres Miteinander in der globalisierten Wirtschaft oder ein Bewusstsein für die Einhaltung der Menschenrechte durch das Herausstellen von Gemeinsamkeiten. Kultureller Austausch kann dabei als Katalysator dienen. Es ist ein Werben um Beziehungen durch Beziehungen. Cultural Diplomacy ist daher auf die Beziehungen gestaltende Rolle eines identitätsorientierten Cultural Leadership-Verständnisses angewiesen. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang als Kommunikationsmodell. Cultural Diplomacy-Betreibende als Sendende konstruieren ihre Identitätssprozesse in der Aushandlung zwischen Innenperspektiven und Außenperspektiven. Die Wahrnehmung, Interpretation und mögliche Differenzierung dieser Relation über Außenperspektiven der Empfangenden und deren angestoßenen Reflexionen haben wiederum Einflüsse auf deren Innenperspektiven. Die Begegnung durch Cultural Diplomacy ist ein mehrfach hermeneutischer Prozess.



*Cultural Diplomacy-  
Modell als identitäts-  
orientierter  
Kommunikationsprozess*

Nach dieser Abstraktion ein fiktives, sehr einfach konstruiertes Beispiel: Um in einer internationalen Zusammenarbeit wirtschaftliche Ergebnisse zu verbessern, sollen die Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern sowie die Kommunikation untereinander gefördert werden. Als ein Baustein dieser Bestrebungen wird für einen bevorstehenden Austausch ein Streichquartett-Konzert konzipiert. Dies wird hälftig mit Musikerinnen und Musikern besetzt, um Gleichberechtigung zu symbolisieren. Es werden darüber hinaus Werke mit Kompositionen aus beiden Kulturräumen ausgewählt, die eine besonders intensive Kommunikation zwischen den Musizierenden erfordern. Die empfangende Seite interpretiert diese Symbole im Kontext eigener Werte. Eventuell entstehende Dissonanzen fordern Aufmerksamkeit, werden möglicherweise reflektiert, führen zu einer Erfahrung und somit leistet das kulturelle Angebot einen Beitrag, die intendierten Ziele zu verfolgen. Möglich wurde dies nur durch die identitätsorientierte Konzeption des Angebotes, das die kunstexternen Werte verkörperte. Ein beliebiger Beitrag hätte hingegen dieses Potenzial nicht besessen. Abschließend bitte ich um Nachsicht zum nachfolgenden, etwas längeren

Literaturverzeichnis. Doch so wie der Beitrag die Bedeutung von Beziehungen und Resonanzen unterstreicht, so ist es mir ein Anliegen, auch einen Teil der psychologischen, soziologischen und ästhetischen sowie kommunikations-, kultur- und wirtschaftswissenschaftlichen Bezüge der skizzierten Überlegungen aufzuzeigen. Ihr Zusammenspiel eröffnet ein facettenreiches Bild und bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für die weitere Diskussion in Wissenschaft und Praxis.

#### LITERATUR

- Baumgarth C.** (2009): Brand Orientation of Museums: Model and Empirical Results, in: *International Journal of Arts Management*, Vol. 11, Nr. 3, pp. 30 – 45.
- Burmman C., Maloney P.** (2007): Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken: <http://www.lim.uni-bremen.de/files/burmman/publikationen/LiM-AP-24-Dienstleistungsmarken.pdf>, letzter Abruf am 05.10.2017.
- Dewey J.** (1934): *Art as experience*, New York: Perigee Books.
- Duchamp M.** (1957): *The Creative Act*, in: *Session on the Creative Act*, Houston, Texas: Convention of the American Federation of Arts.
- Eco U.** (2002): *Einführung in die Semiotik*, 9. Aufl., München: UTB.
- Engh M.** (2007): *Popstars als Marke*, Wiesbaden: DUV.
- Esch F.** (2010): *Moderne Markenführung*, 6. Aufl., München: Vahlen.
- Falk J. H.** (2009): *Identity and the museum visitor experience*, London: Routledge.
- Frey H.-P., Haußer K.** (Hrsg.) (1987): *Identität. Entwicklungen psychologischer sozialwissenschaftlicher Forschung*, Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Gadamer, H.-G.** (1986): *Hermeneutik I. Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*, Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Gembris H.** (2009): Entwicklungsperspektiven zwischen Publikumsschwund und Publikumsentwicklung, in: Tröndle M. (Hrsg.): *Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form*, pp. 61 – 82, Bielefeld: transcript.
- Harrison P. et al./US Secretary of State** (2005): *Cultural Diplomacy. The Linchpin of Public Diplomacy*, <https://www.state.gov/documents/organization/54374.pdf>, letzter Abruf am 28.10.2017.
- Hellmann K.-U.** (2010): *Prosumer Revisited. Zur Aktualität einer Debatte*, in: Blättel-Mink B., Hellmann K.-U. (Hrsg.): *Prosumer Revisited*, Wiesbaden: Springer.
- Keupp H.** (2008): *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*, 4. Aufl., Hamburg: Rowohlt.
- Kirchberg V.** (1998): *Entrance Fees as a Subjective Barrier to Visiting Museums*, in: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, Nr. 1, pp. 1 – 13.
- Lee W. J., O'Cass A., Sok P.** (2017): *Unpacking brand management superiority: Examining the interplay of brand management capability, brand orientation and formalisation*, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 51, Nr. 1, pp. 177 – 199.
- Leicester G.** (2014): *Real cultural leadership: leading the culture in a time of cultural crisis*, in: Kay S., Venner K. (Hrsg.): *A cultural leadership reader*, pp. 16 – 22, Creative Choices.

- Mandel B.** (2012): Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung, in: *Jahrbuch Kulturmanagement* 2012, Vol.1, pp. 15 – 27, Bielefeld: transcript.
- Mandel B., Renz T.** (2016): Neue Ansätze der Kulturnutzerforschung, in: Glogner-Pilz P., Föhl P. (Hrsg.): *Handbuch Kulturpublikum*, pp. 587 – 610, Wiesbaden: Springer.
- Meffert H., Bruhn M.** (2007): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*, Wiesbaden: Gabler.
- Molinier C.** (2012): *Cultural Diplomacy: Building Trust and Building Bridges* – official statement at The International Symposium on Cultural Diplomacy: <http://www.cd-n.org/index.php?cultural-diplomacy-building-trust-and-building-bridges>, zuletzt abgerufen am 29.05.2017.
- Müller H.** (2017): *Identität und Gelingen. Personale, soziale und ökonomische Perspektiven für Berufsmusiker in Ausbildung und Praxis*. Baden-Baden: Nomos.
- Renz T.** (2016): *Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development*. Bielefeld: transcript.
- Rösing H.** (1975): Zur Interpretation emotionaler Erscheinungen in der Musik, in: Dahlhaus C. (Hrsg.): *Beiträge zur musikalischen Hermeneutik*, Regensburg: Bosse.
- Schmidt T.** (2016): *Theater, Krise und Reform: Eine Kritik des deutschen Theatersystems*, Wiesbaden: Springer VS.
- Seaman B. A.** (2006): Empirical Studies of demand for the performing arts, in: Ginsburgh V. A., Throsby D. (Hrsg.): *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Vol. 1, pp. 415 – 472., Amsterdam: Elsevier.
- Spychiger M.** (2015): *Theorie-Praxis Bezug im Mentoring. Beispiele und pädagogische Interaktionen in Praxisgesprächen*, in: Villiger C. (Hrsg.): *Zwischen Theorie und Praxis. Ansprüche und Möglichkeiten in der Lehrer(innen)bildung*, pp. 109 – 130, Münster: Waxmann.
- Tajfel H.** (1978): *Differentiation between social groups*, London: Academic Press.
- The British Council** (o. J.): [http://creativeeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural\\_Leadership\\_2.pdf](http://creativeeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf), zuletzt abgerufen am 27.05.2017.
- Toffler A.** (1980): *The Third Wave*, New York: William Morrow.
- Urde M.** (1994): Brand Orientation – A Strategy for Survival, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, Nr. 3, pp. 18 – 32.
- Urde M.** (1999): Brand orientation: A mindset for building brand into strategic resources, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 117 – 133.



**Dr. Hendrik Müller** studierte klassische Gitarre, Musikpädagogik und Wirtschaftswissenschaften. Nach beruflichen Stationen in der gehobenen Kultur-, Tourismus- und Entertainmentwirtschaft leitet er seit 2016 Marketing & Vertrieb der Klangkörper des Bayerischen Rundfunks.



Foto: Achim Zweggarth



## Ran an die Zielgruppen!

Wie sieht die Kulturstadt von morgen aus? Als Kulturamtsleiterin in der Landeshauptstadt Stuttgart habe ich den Fokus auf Zukunftsfragen gelegt. Das Kulturamt hat sich in ein visionäres Zukunftslabor verwandelt, das im Dialog mit der Stadtgesellschaft kulturelle Zukünfte erforscht und Innovationen entwickelt: analog und digital, diskursiv und kollaborativ, real und utopisch. Ich wünsche mir eine mündige und mutige Kulturstadt, die sich immer wieder neu erfindet und zum Katalysator für mehr Potenzialentfaltung in der Kommune wird. »

**Für unsere neue Serie „Meine Arbeitswelt“ startet Dr. Birgit Schneider-Bönninger, Leiterin des Kulturamts Stuttgart, mit einem wunderbar konkreten Einblick in ihre Arbeit für das Zukunftslabor Kultur. Das Foto zeigt sie bei einer Kulturumfrage unter Fußballfans im Stuttgarter Stadion.**

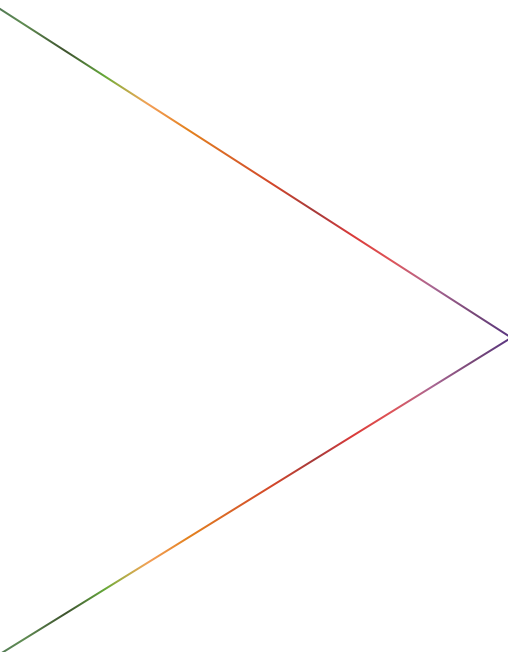
---

# Vom Projekt zum Raum

---

## Über einen fälligen Perspektivenwechsel im Kulturmanagement

*Ein Beitrag von Gernot Wolfram*



Als im Oktober 2016 in einem kleinen Ladenlokal in der Berliner Rosa-Luxemburg-Straße das „Damaskus in Exile“-Projekt<sup>1</sup> des Goethe Instituts startete, war das ein Novum. Zum einen politisch, da das Goethe Institut quasi ein Auslandsinstitut im Inland eröffnete. Zum anderen strukturell, denn hier stand plötzlich ein symbolischer Raum und seine Bindungskräfte im Mittelpunkt, und nicht der allgegenwärtige Fokus auf die Geflüchteten.

Aufgrund des Krieges in Syrien war das Goethe Institut in Damaskus 2012 geschlossen worden. Nun wurde es kurzerhand für zweieinhalb Wochen in dem siebzig Quadratmeter großen Ladenlokal in der Nähe der Volksbühne reaktiviert. Es war also die Wiederkehr von etwas Nicht-Mehr-Existierendem an einem anderen Ort. Etwas Irreales, das zugleich eine klare, rational-widerständige Haltung zeigte und Menschen verschiedenster Herkunft zu binden verstand.

Ein Vorbei-Schauen im besten Sinne, das sich der Dramaturgie der Von-Anfang-bis-Ende-Teilnahme entzog.

Fast jeden Tag wurden Konzerte, Lesungen, Vorträge und Workshops veranstaltet, aber dies war nicht der springende Punkt. Vielmehr bildeten die unvorhergesehenen Gespräche, der künstlerische Dialog, das Austauschen von Erinnerungen deutscher, syrischer und internationaler Kulturschaffender, die vor dem Krieg in Damaskus im Institut aufgetreten waren, das heimliche Zentrum der Veranstaltungen. Endlich gab es für viele Interessierte einen Ort, der kurzzeitig wie ein Marktplatz funktionierte. Man konnte vorbeikommen, kurz oder lang verweilen, draußen stehen

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.goethe.de/en/uun/ver/dix.html>

<sup>2</sup> Vgl. auch exemplarisch die Raumkomponenten in folgenden Projektansätzen: [www.homenotshelter.com/](http://www.homenotshelter.com/); [www.schlesische27.de/s27/](http://www.schlesische27.de/s27/); [www.kampnagel.de/de/home/](http://www.kampnagel.de/de/home/)

<sup>3</sup> Vgl. exemplarisch zu dieser Debatte: Thomas Oberender, *Kunst vergeht, Kunst besteht. Nachtkritik.* (2015): [www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11882:zehn-thesen-zur-entwicklung-von-kultur-und-kulturfoerderung-von-berliner-festspiele-intendant-thomas-oberender&catid=101&Itemid=84](http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=11882:zehn-thesen-zur-entwicklung-von-kultur-und-kulturfoerderung-von-berliner-festspiele-intendant-thomas-oberender&catid=101&Itemid=84)

bleibend oder drinnen zuhört. Ein Vorbei-Schauen im besten Sinne, das sich der Dramaturgie der Von-Anfang-bis-Ende-Teilnahme entzog.

Hier war ein Stück vergangenes Damaskus, ein Stück gegenwärtiges Berlin und etwas topografisch gänzlich Neues vorzufinden. Der Ort war ein Beispiel für Michel Foucaults „Heterotopien“, jene irisierenden Räume, die gleichermaßen real wie utopisch sind.

## Vom Projekt zum Raum

Ein Jahr später lässt sich erkennen, dass mit diesem Projekt, stellvertretend für viele andere ähnliche Projekte<sup>2</sup>, ein brauchbarer Hinweis gegeben wurde auf einen Perspektivenwechsel in der zeitgenössischen Kulturarbeit. Statt in immer neuen Projekten mit Zielen, Maßnahmen und Evaluationsberichten häufig sich ähnelnde Themen und Ansätze variantenreich durchzuspielen, wurde hier eine kommunikative Anlaufstelle geschaffen. Der Raum stand im Mittelpunkt. Die Gravitationskräfte seiner Kommunikationsangebote. Die 70 m<sup>2</sup> des Ladenlokals, in dem sich die Gäste häufig dicht drängen mussten, um überhaupt Platz zu finden. Keine vorformulierten Projektlogiken dominierten, sondern Öffnungsmaßnahmen und Begegnungen. Schaffung von Zeit, von Raum für den Zufall und das Nicht-Intendierte. Es wundert daher nicht, dass viele Besucher am Ende die Frage stellten: „Warum schließt ihr diesen Raum wieder? Jetzt beginnen wir doch gerade erst, damit etwas anzufangen.“

Das berührt die vor allen in der freien Kunstszenen anzutreffende Klage über die häufig wenig nachhaltige Projektförderung und das Fehlen von sinnvollen Alternativen in der Kulturpolitik<sup>3</sup>. Momentan zeigt sich in vielen Städten und Kommunen, dass es hier ein Umdenken gibt und dass



Foto: Goethe-Institut

Filmdiskussion im Projektraum Damaskus im Exil

<sup>4</sup> Vgl. nochmals das Projekt Home not shelter. [www.homenotshelter.com/](http://www.homenotshelter.com/)

<sup>5</sup> Mannheim, Karl (1928): Das Problem der Generationen. In: Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie 7 (1928), S. 157–185, 309–330.

<sup>6</sup> Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2016): Transformation konkret. Vom Schlagwort zur lebendigen Praxis innerhalb von Kulturentwicklungsplanungen und Ermächtigungsprozessen, in: Sievers, Norbert; Föhl, Patrick S.; Knoblich, Tobias (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16. Schwerpunkt: Transformative Kulturpolitik, Bielefeld 2016, S. 381–390.

<sup>7</sup> Vgl. integrierte-fluechtlingsansiedlung.de

das Bewusstsein für den Wert flexibler, nicht vorgeprägter Räume steigt. Räume, die als Grundlage für spontane Kooperationen und Kollaborationen dienen. Selbst etablierte Theater und Museen interessieren sich mehr und mehr für solche externen kulturellen Labore. Orte für Projekte, Experimente, temporäre Nutzung einerseits, konzipiert für längerfristige Diskurse wie etwa die Aushandlung von Diversität im öffentlichen Raum andererseits. Diskurse der Stadtplanung haben das bereits als Gesellschaftsthema breit aufgegriffen<sup>4</sup>. Freilich müssen auch solche Orte kuratiert, betreut und budgetiert werden. Sie sind weder anarchisch noch folgen sie einer klassischen Programmstruktur. Genau dieses Dazwischen macht sie aber für Besucher so spannend, da ihr ungefährer Charakter daran erinnert, dass erst durch den Beitrag des Rezipienten aus Kunst etwas Lebendiges und Dialogisches wird.

## Ankerorte und Zeitinseln

Eine diverser werdende Gesellschaft benötigt geeignete Plätze für neue Aushandlungsprozesse über die Rolle von Kunst und Kultur. Sie braucht sensible Orte, die das ermöglichen. Die bekannte Beobachtung, dass in viele Kultureinrichtungen ein relativ homogenes Publikum kommt, hat immer auch etwas mit Lage, Geschichte, Vorprägung und Struktur der Spielstätten zu tun. Gerade in Zeiten des digitalen Wandels steigt das Bedürfnis nach realen Begegnungen und barrierefreien Räumen. Wir sind gewohnt, digitale Zonen mit einem Mausklick zu betreten. Ist es doch, gerade für jüngere Menschen, im gleichen Maße einfach, kulturelle Orte erst einmal „auszuprobieren“, sich also nicht gleich in eine umfassende Rezeption stürzen zu müssen, wie es der Kauf eines Eintrittstickets für eine spezifische Veranstaltung nahe legt. Zweifellos, es gibt bereits einen lebendigen Diskurs zur kulturellen Vielfalt im Kulturmanagement.



Foto: Goethe-Institut



Goethe-Institut Damaskus im Exil – vom 20.10.–5.11.16 entstand in Berlin ein temporärer Raum für Kulturaustausch mit syrischen und internationalen KünstlerInnen (links). Goethe-Institut Damaskus in Syrien 2007 (rechts).

Wird dabei jedoch immer automatisch auch die Forderung nach mehr diversen Kulturorten mit möglichst freier Zugänglichkeit gestellt?

Keine vorformulierten Projektlogiken dominierten,  
sondern Öffnungsmaßnahmen und Begegnungen.

Der Soziologe Karl Mannheim hat einmal von den „heimatlos gewordenen Fragestellungen“<sup>5</sup> gesprochen. Eine solche Heimatlosigkeit droht dem Gespräch über das Verhältnis von Aufenthalt, Kontinuität und Präsenz von Kultur im öffentlichen Raum, wenn es nicht zur Bereitstellung neuer Orte und Räume kommt, in denen eben – anders als in Museen, Bibliotheken, Theatern und Kinos – noch nicht vorformuliert ist, was darin geschehen soll. Kulturstätten können „Ankereinrichtungen“<sup>6</sup> sein, wie sie von Patrick S. Föhl beschrieben werden. Orte, die Halt geben, Vertiefungen schaffen statt Durchlauferhitzer für neue Projekte und temporäre Aktionen zu sein. Es geht hier jedoch nicht um ein Entweder-Oder. Projekte können wertvolle künstlerische Innovationen vorantreiben und experimentelle Stichwortgeber sein. Es geht vielmehr um eine Gewichtung und ein genaueres Verständnis der Symbolkraft von Orten, die Menschen ins Nach- und Vordenken bringen. Das Frankfurter Flüchtlingsprojekt „Homies“<sup>7</sup> weist hier schon in eine zukünftige Richtung, indem es anpassbare Grundbauten für Wohnen, Arbeiten und kulturelle Interaktion schafft. Wann wird es die ersten genuinen „Homies“ für die Kulturszene geben?

### 3 Thesen

Welche unmittelbaren und praktischen Resultate können sich aus diesen Überlegungen für das Kulturmanagement ergeben?

Ich möchte das in drei Thesen fassen. Die erste These lautet: „Die Entwicklung von neuen Projekten darf die Entwicklung neuer partizipativer Räume nicht außer acht lassen.“ Befragungen in vielen Städten zeigen, dass es in den Kulturszenen ein Bedürfnis nach Kontinuität, nach Erkundung und Zwischennutzung von Räumen und eine Sehnsucht nach Zeit gibt, Ideen in einem Rahmen zu entwickeln, der nicht sofort wieder verschwindet. Projekte, die naturgemäß temporär sind, können Orte kreieren, die über den Tag hinausweisen. Wie etwa der Spiegelpavillon am Hafen von Marseille, der im Zug der Projekte im Kulturhauptstadtjahr 2013

<sup>8</sup> Vgl. [www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/\\_\\_\\_d/ni\\_\\_\\_3053/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/___d/ni___3053/index.html)

<sup>9</sup> Vgl. Mameli, Flavia Alice; Lichtenstein, Andra (2016): *Es geht um alle*. In: *Garten & Landschaft. Zeitschrift für Landschaftsarchitektur*. 02/2016, S. 10ff

errichtet wurde und seitdem ein lebendiger Treffpunkt für Menschen in der Stadt geworden ist. Oder die „Route 44“ des Neuköllner Vereins Kultur bewegt e.V., ein Netz verschiedener Touren durch den Berliner Stadtteil, die von jugendlichen Migrantinnen konzipiert und geführt werden. Ihre Perspektiven auf bestimmte Wege des Stadtteils offenbaren den Ort als diverses kulturelles Spannungsfeld und nicht als reinen Problembezirk.

Die zweite These lautet: „Stadtentwicklung und Kulturentwicklung müssen einander noch stärker ergänzen und miteinander im Dialog stehen.“ Von den aktuellen digitalen Smart-City-Diskussionen kann man lernen, dass Vernetzung die Voraussetzung für das Gelingen des Neuentwerfens von Stadtleben ist. Welche Rolle wird aber Kultur in den sogenannten Smart Cities der Zukunft spielen? Welche Akteure werden sichtbar sein und welche werden (weiter) marginalisiert? Kann Kunst intervenieren dort, wo die Technik überhand nimmt? Werden KünstlerInnen dazu beitragen, dass die Städte von morgen bunter, diverser, ästhetischer werden oder wird kulturelle Teilhabe noch weiter privatisiert und individualisiert? Frühere Beiträge in diesem Magazin zeigen bereits vielfältige Ansätze im Kulturmanagement<sup>8</sup>. Gleichwohl steht die Frage nach dem Verhältnis von Digitalität, künstlerischer Sichtbarkeit (Interventionskraft) und breiter kultureller Teilhabe im virtuellen wie realen Raum noch am Anfang. Die Nähe zu Stadtplanung und Smart-City-Entwicklungen zu suchen, wird unabdingbar sein. Andra Lichtenstein und Flavia Alice Mameli sprechen hier von einer spezifischen „Raumkultur“<sup>9</sup>, welche es erst noch zu schaffen gilt.

Orte, die Halt geben, Vertiefungen schaffen statt Durchlauferhitzer für neue Projekte und temporäre Aktionen zu sein.

Die dritte These ist eine gesellschaftspolitische: „Das Öffnen von Räumen bedeutet auch, neue Öffentlichkeiten zu schaffen.“ Die politischen Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, dass man kaum noch von einer Öffentlichkeit im Singular sprechen kann, sondern von vielen fragmentarisierten Teilöffentlichkeiten. Das betrifft im Besonderen auch die Kulturszenen. Es gibt eine Vielzahl von speziellen Angeboten etwa für Opernliebhaber, Konzerte, Kritiken, Fachzeitschriften, Blogs und Facebook-Gruppen ebenso wie für Jazzfreunde, Literaturinteressierte, Filmfans, Tanzbegeisterte oder Museumsbesucher. Wo treffen sich aber

diese Teilöffentlichkeiten des kulturellen Lebens? Noch vor ein paar Jahren innerhalb der Feuilletons, des Fernsehens oder bei großen kulturpolitischen Debatten wie denen der 70er und 80er Jahre des 20. Jahrhunderts. Diese Zeiten scheinen jedoch vorbei zu sein. Dabei wäre es heute wichtiger denn je, flexible Orte des öffentlichen Diskurses zu haben, die wirklich divers besucht werden und zugleich gemeinsame kulturelle Werte verhandeln. Diversität benötigt aber Freiheit, zum Beispiel auch die Freiheit, einen Raum zu einer Zeit zu verlassen, die man selbst festsetzt. Zu erkennen, dass man nicht per se ausgeschlossen ist aufgrund spezifischer Merkmale. Und es müssen Bedingungen für Gespräche herrschen, die nicht jene dominieren lassen, die qua Sprache und Bildung ohnehin das öffentliche Leben bestimmen.

Die Abende vor der Tür, wie im Innenraum des leider wieder verschwundenen „Damaskus-in-Exile“-Instituts, waren ein Vorgeschmack auf das, was möglich wäre. Hier trafen sich nicht Geflüchtete und Einheimische, sondern Kulturinteressierte aus verschiedensten Teilen und Schichten der Stadt, die durch die Idee dieses Raumes zusammengebracht wurden. Solche Orte zu erfinden, könnte eine Zukunftsaufgabe des Kulturmanagements sein.



**Prof. Dr. Gernot Wolfram** lehrt als Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macromedia Hochschule Berlin. Er ist zudem der wissenschaftliche Leiter des Forschungsprojekts „The Moving Network“ zum Empowerment von Geflüchteten im Raum der Kulturellen Bildung. Kontakt: [g.wolfram@macromedia.de](mailto:g.wolfram@macromedia.de)



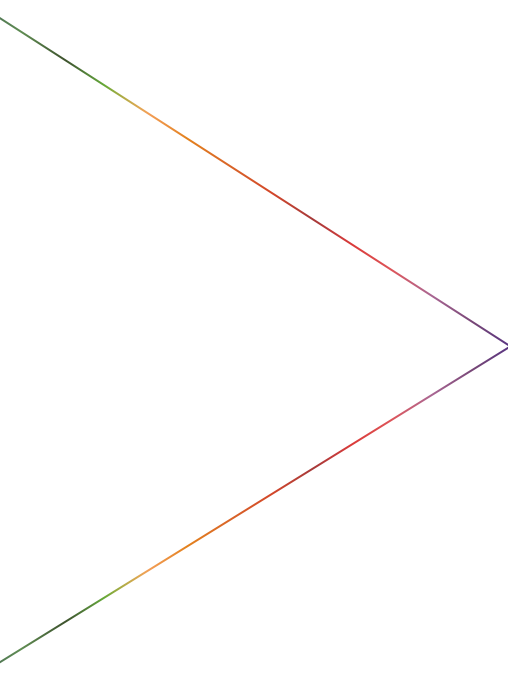
---

# Immer besonders? Immer neu?

---

***In welcher Ausprägung sind Differenzierung  
und Innovationen möglich und notwendig im  
öffentlich-getragenen Kultursektor?***

*Ein Beitrag von Björn Johannsen*



Einzigartig. Einmalig. Anders. So könnte die Reihe der Adjektive fortgeführt werden, geht es um Differenzierung. Und um die mit ihr verwandte Innovation. Beide Begriffe werden heute immer wieder bemüht, um Aufmerksamkeit zu erlangen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und schlussendlich Erfolgchancen zu erhöhen. Grundsätzlich diskutiert werden sollte jedoch der imperative Charakter, der dem Streben nach dem Einzigartigen, dem Besonderen und dem Neuen innewohnt. Auch Kultureinrichtungen müssten die Frage stellen, ob Differenzierung in ihren Ausprägungen notwendig und sinnvoll ist? Und wann? Und wo?

Ein kurzer Blick hinter die Kulissen  
der klassischen Strategielehre

Folgt man der klassischen Auslegung, so spielt Differenzierung die herausragende Rolle in der Strategieentwicklung. Auf einem Markt, der sich in den 1960er Jahren von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt entwickelt hat, der Konsument somit aus einer Vielzahl von Angeboten wählen konnte, ging es im Zuge eines professionalisierten Marketing darum, diesen für die eigenen Produkte zu begeistern und zum Kauf zu bewegen. Der Ökonom Michael Porter beschrieb rund zwei Jahrzehnte später, Unternehmen stünden für die erfolgreiche Positionierung auf dem Gesamt- oder Nischenmarkt grundsätzlich zwei „Generische Strategietypen“ zur Verfügung (Abb. 1):

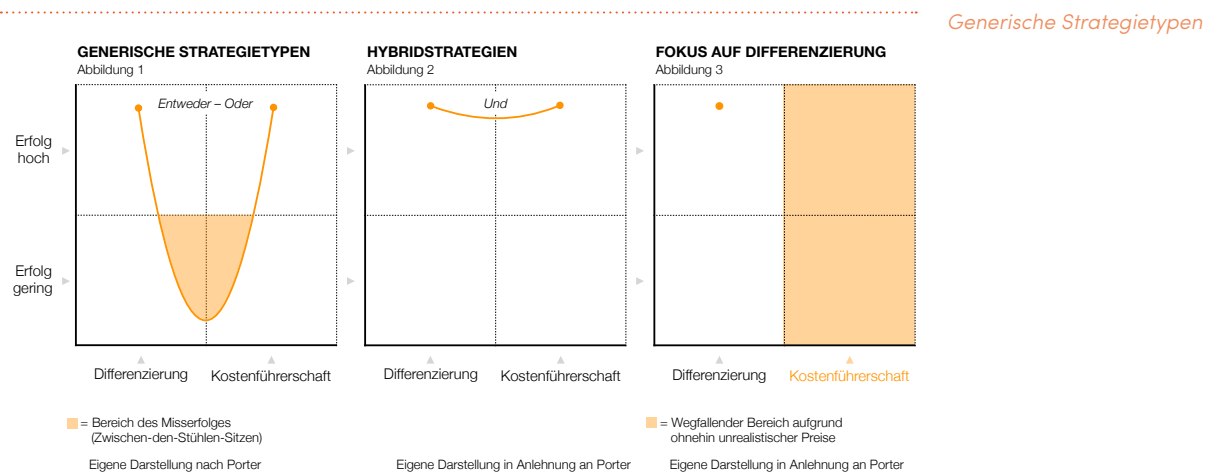
### 1. Kostenführerschaft: Viele zahlen weniger

Durch Kostenreduktion, beispielsweise durch Erfahrungswerte, Massenproduktion und -abnahme, wird das Produkt mit niedrigeren Preisen auf dem Markt angeboten.

### 2. Differenzierung: Wenige zahlen mehr

Für das Besondere und Einzigartige, das sich unter anderem in der Qualität, dem Service, dem Image oder dem Produkt äußern kann, nimmt der Konsument einen höheren Preis in Kauf.

Eine Positionierung zwischen den beiden Strategietypen bezeichnet Porter als „Zwischen-den-Stühlen-sitzen“ – für ihn ein Synonym für Misserfolg (2013: 73).



Die Realität zeichnet jedoch mitunter ein anderes Bild, indem es Unternehmen auf der einen Seite gelingt, beide Typen in Form sogenannter Hybridstrategien zu vereinen: Sukzessiv erobern einige zunächst kostenförend mittels geringerer Preise den Markt, um später differenzierend höhere Preise zu fordern. Andere wiederum setzen beide Wege simultan um, indem sie in manchen Bereichen des Unternehmens Kosten reduzieren, in anderen Bereichen höhere Preise aufgrund eines Differenzierungsmerkmals durchsetzen (Abb. 2). Das Möbelbaus IKEA beispielsweise reduziert Kosten dadurch, dass die Kunden ihre Waren selbst aus der Lagerhalle holen, nach Hause transportieren und dort montieren. Auch wirkt die geringe Personalbeschäftigung kostensenkend. Differenzierend tritt IKEA durch sein einmaliges Gesamtkonzept auf.

Jedoch führen Kritiker der Unterscheidung zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung an, dass der Preis die Rolle eines Differenzierungsmerkmals einnimmt, wenn geringere Kosten in Form günstigerer Preise an den Konsumenten abgegeben werden.

## Ein Experiment

Der Fluss von Zuwendungen durch die öffentliche Hand stellt kulturelle Leistungen unter den Schutz sogenannter meritokratischer Güter. Diese sind der Gesellschaft zwar von Wert, jedoch ist die Nachfrage nach ihnen begrenzt. Zuwendungen ermöglichen, die preisliche Barriere nach unten zu setzen und so die Nachfrage zu stimulieren. Der öffentlich-getragene Kultursektor ist folglich definiert durch unrealistische Preise.

Kaum ein Kulturbesucher wird bei der Wahl zwischen zwei Inszenierungen die für ihn weniger interessante, jedoch günstigere auswählen.

In den seltensten Fällen fungieren Preise als Entscheidungsargument, geht es um die Wahl zwischen zwei kulturellen Angeboten. Letzten Endes sind andere Motive ausschlaggebend wie das Interesse an bestimmten Inhalten, Personen oder zeitliche Aspekte, da eine Aufführung oder Ausstellung nur in bestimmten Zeiträumen stattfindet. Anders formuliert: Kaum ein Kulturbesucher wird bei der Wahl zwischen zwei Inszenierungen die für ihn weniger interessante, jedoch günstigere auswählen. Es bleibt demnach nur die Differenzierung (Abb. 3). Doch ist diese im Dienstleistungssektor, zu dem auch der Kultursektor gehört, schwer zu realisieren, wie der Marketingexperte Philip Kotler schreibt (2011: 703).

## Differenzierung in Zeiten der Reizüberflutung

Im Grunde tritt die Differenzierung in zwei Ausprägungen in Erscheinung. Einerseits dient sie unter kommunikativen Gesichtspunkten dem Heraustreten aus der Masse: Sie will die Reizüberflutung überwinden und steuert dadurch das ihre zur Erhöhung eben jener bei. Andererseits verweist sie durch aufmerksamkeitserschöpfende Kommunikation auf einen Inhalt, der oft durch Besonderes, Einzigartiges und

Neues ebenso nach Aufmerksamkeit verlangt. Es gilt, den Konsumenten mittels dieser zwei Ausprägungen für sich zu gewinnen.

An dieser Stelle verdeutlicht sich das Problem der Differenzierung, wenn sie dafür Sorge zu tragen hat, lediglich Einzigartigkeit und Besonderheit aus Gründen der Aufmerksamkeitsökonomie zur Schau zu stellen. Differenzierung dergestalt ist selten nachhaltig. Und so kommt es, dass – einmal in das Spiel eingestiegen – auf das Besondere das nächste Besondere zu folgen hat; da eine lediglich gute Veranstaltung nicht mehr ausreichend zu sein scheint. Es muss das Mehr sein.

Scheinbar muss es ein Mehr sein, um Aufmerksamkeit zu erhalten. Das Spiel läuft also weiter.

Lange Zeit war es in Hamburg nicht möglich, Werke bestimmter Größenordnung aufzuführen. Mit Gustav Mahlers „Sinfonie der Tausend“ in der Elbphilharmonie wurde im April 2017 der Gegenbeweis angetreten. Doch scheinbar reichte nicht aus, dass umfangreich besetzte Konzerte in dem neuen Saal nunmehr zu realisieren sind: Neben rund 350 Musikern musste eine aufwendige Lichtinstallation die Musik optisch untermalen. Sind Orchester, Chor und Solisten, ist die Musik Mahlers nicht mehr ausreichend? Ist bereits der lang ersehnte Konzertsaal, die mit ihm einhergehenden Möglichkeiten nach kurzer Zeit nicht mehr ausreichend neu? Scheinbar muss es ein Mehr sein, um Aufmerksamkeit zu erhalten. Das Spiel läuft also weiter.

## Innovationen als Spielart der Differenzierung

Es mag verständlich wirken, dass das Besondere im Kultursektor von Interesse ist. Eben: Ein Orchester ist ein Orchester und Mahlers Sinfonien sind Mahlers Sinfonien. Wird Differenzierung auf das Zutun des – mitunter kritisch zu hinterfragendem und nicht immer nachhaltigem – Besonderen reduziert, das sich wiederum in einem Hinzufügen von Neuem zeigt, bewahrheitet sich, dass dort Innovationen die Dienstleistung ergänzen müssen, wo ein anderer Differenzierungsweg als der über den Preis gewählt werden soll oder muss.

Doch meist handelt es sich nicht um tatsächliche Innovationen, obwohl

der Ruf nach ihnen zu hören ist. Fünf Aspekte gilt es in diesem Zusammenhang zu betonen, um einen gelasseneren Umgang mit Differenzierung und Innovation zu pflegen:

1. Der Begriff „Innovation“ wird vorschnell genutzt trotz des Wissens, dass wirklich Neues heutzutage kaum mehr existiert.
2. Das hinter der Innovation stehende Faszinosum ist in den seltensten Fällen ein solches. Ein wacher, kritischer Blick auf das Neue und dessen Einsatz ist vonnöten.
3. Es ist erforderlich, das Neue kontextual zu betrachten: Was in der einen Einrichtung, in dem einen Sektor als neu gilt, gehört in anderen zum Standard.
4. Dem Neuen kann wiederum nur mit Neuem begegnet werden. Doch dient dieser Anspruch nicht immer dem kulturellen und künstlerischen Kern.
5. Bei ihrem Versuch, besonders und einzigartig zu sein, gleichen sich viele beim Befolgen des Imperativs wiederum nur an. Verfehlt wird, was eigentlich angestrebt wurde: Das wirklich Differenzierende.

## Rückbesinnung

Alle hier kritisch aufgezeigten Gedankengänge sollen nicht bedeuten, sich keine Überlegungen zur Differenzierung zu machen. Sie ist ohne Frage wichtig. Gleichwohl lautet die Empfehlung, sie in Maßen, wohldosiert und klug anzuwenden. Kulturverantwortliche sollten kommunizieren, dass das Gute bereits genügen kann und den Kulturinteressierten darin schulen, dieses Gute zu erkennen. Die Empfehlung, das Eigentliche als ausreichend zu empfinden, richtet sich somit auch an Besucher von Kultureinrichtungen.

Darüber hinaus sollten Kultureinrichtungen sich Folgendes vergegenwärtigen: In vielerlei Hinsicht besitzen sie Differenzierungsmerkmale. Museen zeigen Originale, in Opern- und Konzerthäusern, die keine Originale ihr Eigen nennen können, nehmen Klangkörper, Dirigent, Programm und Zeitpunkt die Rolle der Originale ein. Und da die kulturelle Nachfrage oft eine regionale Nachfrage ist, unterscheiden sich Kultureinrichtungen bereits unter geografischer Betrachtung.

Es kann ein erweiterter Blick auf Differenzierung und Innovation, auf das Besondere und das Neue entstehen, der im besten Fall ein realistischerer auf das eigene Sein und Tun ist.

#### LITERATUR

**Kotler, Philip, Gary Armstrong, und Veronica Wong.**

*Grundlagen des Marketing.* München: Pearson, 2011.

**Porter, Michael E.** *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.* Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2013.



**Björn Johannsen** ist Orchesterschlagzeuger (Diplom) und Kulturmanager (Master of Arts), war Strategieverantwortlicher der Musikhochschule Lübeck (bis 2016) sowie Gründer und Geschäftsführer der Kulturberatung „Fishberg“.

Mehr Informationen: [www.fishberg.de](http://www.fishberg.de)



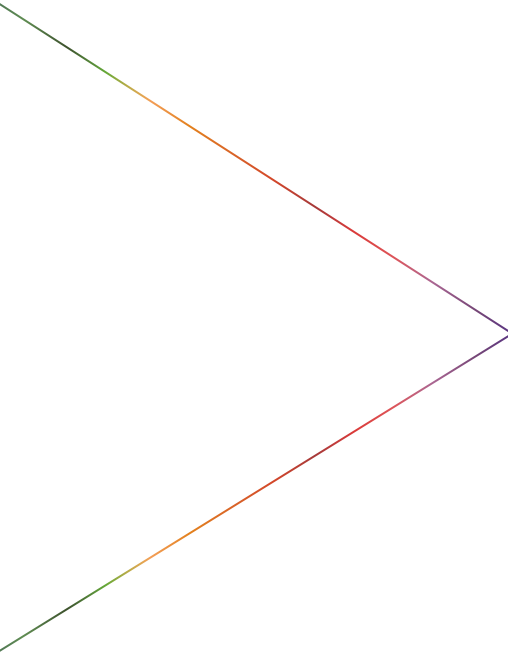
---

# Kunst als Brückenbauer zwischen Kulturen

---

**Über die Forschungsarbeit zur integrativen  
Leistung von Kunst und Kultur im Bereich  
Kulturmanagement der htw saar.**

*Ein Beitrag von Nicole Schwarz*



Neben der Lehre stellt auch die Forschung einen wesentlichen Bestandteil im noch jungen Master Kulturmanagement der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (htw saar) dar. Aktuell widmen wir<sup>1</sup> uns dabei u. a. dem Thema, inwiefern durch künstlerisch-kulturelle Teilhabe<sup>2</sup> die Integration geflüchteter Menschen unterstützt werden kann. Übergeordnetes Ziel bei diesem Forschungsprojekt ist die Ableitung von Empfehlungen für die Entwicklung unterstützender, nachhaltig wirkender Integrationsmaßnahmen für geflüchtete Menschen und die aufnehmende Gesellschaft mittels künstlerisch-kultureller Teilhabeprojekte (kkT-Projekte). Ausgehend von der Annahme, dass sich durch die Charakterisierung aller beteiligten Gruppen gezieltere Maßnahmen entwickeln lassen, die nachhaltig und effektiv wirken können, sollen mittels quantitativer und qualitativer Befragungen unter der deutschen Bevölkerung und geflüchteten Menschen deren Bedürfnisse, Erwartungen, Ängste, Hemmschwellen etc. und Ausprägungen von Werten wie Toleranz, Offenheit, Engagement etc. herausgearbeitet werden. Des Weiteren werden in qualitativen Interviews mit Kulturinstituten/-schaffenden Erfahrungen zu leistbaren, geeigneten und zwischen den Gruppen brückenbildenden Maßnahmen sowie die hierzu notwendigen finanziellen/personellen Rahmenbedingungen eruiert. Die Ergebnisse der Studien sollen dazu beitragen, den Integrationsprozess der Geflüchteten nachhaltig zu fördern und das allgemeine Zusammenleben innerhalb unserer facettenreichen Gesellschaft zu verbessern.

- <sup>1</sup> Zur Arbeitsgruppe „Kultur und Integration“ gehören Nicole Schwarz, Hellen Gross, Stefanie Cramer von Clausbruch, Katharina Hary und Carolin Ackermann.
- <sup>2</sup> Künstlerisch-kulturelle Teilhabeprojekte können z.B. Musikdarbietungen, Theateraufführungen, Filme, Lesungen, Kunstprojekte, Museumsausstellungen usw. sein, an/in denen:  
 (1) Geflüchtete oder Geflüchtete und Einheimische gemeinsam aktiv oder passiv beteiligt sind.  
 (2) Themen Geflüchteter (z.B. Vertreibung, Flucht, Ängste...) behandelt werden.  
 (3) die deutsche bzw. fremde Kulturen dargestellt werden.
- <sup>3</sup> Leroux, K., Bernadska, A. (2014), *Impact of the Arts on Individual Contributions to US Civil Society*, *Journal of Civil Society*, 10 (2), 144–164.

## Integration als Schlüsselaufgabe unserer Zeit

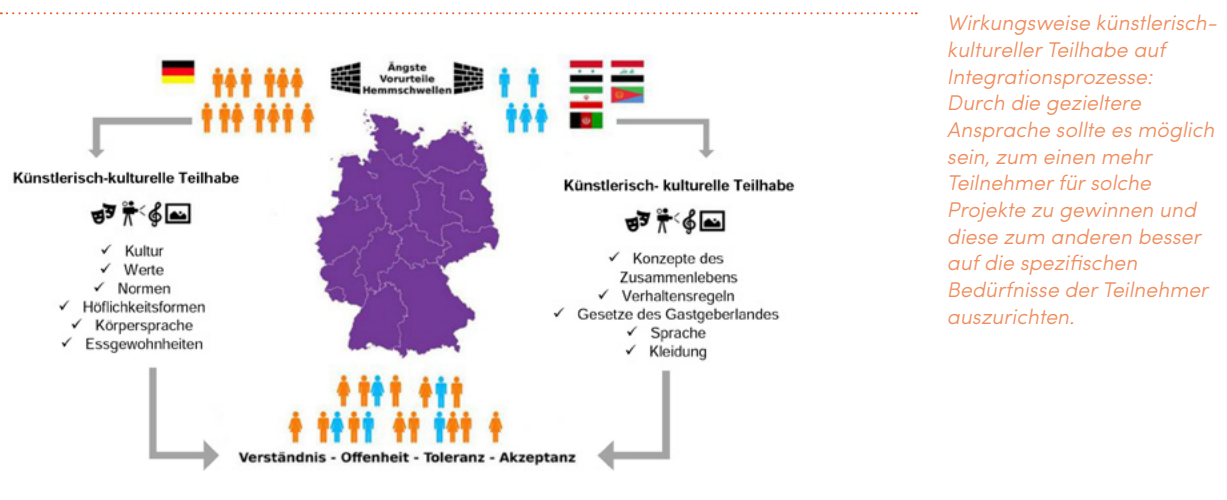
Gerade seit der hohen Flüchtlingswelle im Jahr 2015 gilt die Integration geflüchteter Menschen sowohl in Deutschland als auch in vielen anderen europäischen Ländern als Schlüsselaufgabe unserer Zeit. Wie wichtig die damit verbundene Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts ist, wurde gerade nach der Bundestagswahl und dem enormen Anstieg der AfD-Wähler besonders deutlich. Der gesellschaftliche Zusammenhalt als Ausdruck eines intakten und solidarischen Gemeinwesens trägt dazu bei, eine Gesellschaft lebenswert und zukunftsfähig zu machen. Aktuell mit Projekten für diesen gesellschaftlichen Zusammenhalt in unserer immer bunter werdenden Gesellschaft zu sensibilisieren, ist ein Anliegen, das an der htw saar höchste Priorität genießt.

## Forschungsidee

Kulturelle Bildung und kulturelle Teilhabe (sowohl konsumierend als auch partizipierend) können eine maßgebliche Rolle dabei spielen, dass wir als heterogene, ethnisch vielfältige Gesellschaft enger zusammenwachsen, da Menschen hierbei zur spielerischen Auseinandersetzung mit anderen Kulturen und deren Einflüssen angeregt werden. Kulturelle Bildung und insbesondere die Teilhabe können die interkulturelle Kompetenz deutlich stärken und dazu beitragen, dass sowohl die Bevölkerung mit als auch ohne Migrationshintergrund einen Zugang zum zunächst Fremden findet. Zudem können durch künstlerisch-kulturelle Teilhabe generell bestehende Ängste, Vorurteile und Hemmschwellen abgebaut und Werte wie Verständnis, Offenheit, Toleranz und Akzeptanz gleichzeitig gestärkt werden<sup>3</sup>. Basierend auf diesen Erkenntnissen entstand im letzten Jahr das Forschungsprojekt zur integrativen Leistung von Kultur, dessen Idee in Abb. 1 grafisch dargestellt ist.

Es wurden bereits viele Studien zum integrativen Beitrag von kkT-Projekten durchgeführt, die zeigen, dass z.B. gemeinsames Theaterspielen oder Singen ein ähnliches Gemeinschaftsgefühl erzeugen kann wie gemeinsamer Sport. Der Einbezug der aktuellen Flüchtlingsbewegung in solche Studien erfolgte bislang nur selten und bei den kkT-Projekten, die vielzählig in den letzten beiden Jahren angeboten wurden, wurden in der Regel im Vorfeld weder eine vorherige Zielgruppenanalyse durchgeführt noch nachhaltige Strategiekonzepte entwickelt. Aus diesen Gründen entstand die Idee, mithilfe von qualitativen und quantitativen Analysen der aktuellen

Einstellungen bzw. Erfahrungen innerhalb der einheimischen Bevölkerung und Geflüchteten sowie den Erfahrungen von Kulturschaffenden/-institutionen eine möglichst umfassende Charakterisierung aller sozialen Gruppen zu erhalten und aufbauend auf den verschiedenen Bedürfnissen Empfehlungen für kkT-Projekte zu entwickeln.



## Vorgehensweise

Als Basis dieser Charakterisierung diente eine Mischung aus quantitativem und qualitativem Forschungsdesign. Für die qualitative Analyse wurden bereits 46 Mitarbeiter bzw. Leiter von Kulturorganisationen interviewt und dabei eruiert, ob und welche Erfahrungen mit kkT-Projekten und deren Wirkungsweisen bereits gemacht wurden und welche finanziellen und personellen Mittel zur Umsetzung hierfür notwendig sind. Bei der ebenfalls gerade abgeschlossenen quantitativen Befragung unter der deutschen Bevölkerung (n=722) wurde abgefragt, welche Ängste, Bedürfnisse, Vorurteile etc. sowie welche Wertvorstellungen hinsichtlich Integration im Allgemeinen und Geflüchteten bestehen und ob, und wenn ja, welche Erfahrungen mit Geflüchteten bzw. mit kkT-Projekten sie bereits gemacht haben. Dabei wurden gleichzeitig auch Konstrukte wie Empathie, Altruismus, Toleranz, Ausländerfeindlichkeit, Hilfsbereitschaft, Engagement etc., die für die Integrationsbereitschaft der Bevölkerung und damit wiederum für den gesellschaftlichen Zusammenhalt maßgeblich sind, abgefragt. Aus den erhaltenen Daten sollen nun u.a. unterschiedliche Gruppen im Hinblick auf ihre Einstellungen

zu den oben genannten Themen extrahiert werden. Im nächsten Erhebungsschritt sollen zudem in diesem Winter Interviews mit Geflüchteten durchgeführt werden, die Einstellungen, Erfahrungen, Wünsche etc. zur Integration sowie mit Kontakten zu Einheimischen und kkT-Projekten offenlegen sollen, um auch die Bedürfnisse dieser Zielgruppe analysieren zu können.

## Vorläufige Ergebnisse

Aus den Interviews den Kulturverantwortlichen bzw. Mitarbeitern von Kulturinstitutionen können bereits vorläufige Aussagen kkT-Projekte betreffend abgeleitet werden. So hat sich beispielsweise herauskristallisiert, dass die meisten der Projekte auf eine jüngere Zielgruppe ausgelegt sind, die Finanzierung hierbei hauptsächlich durch staatliche Fördermittel und Sponsoren erfolgt und die meist genannten Hürden in den bürokratischen Verfahren und der langsamen Anerkennung der Geflüchteten begründet sind. Eine spezielle Ausbildung der Mitarbeiter der ausführenden Kulturinstitutionen ist nicht zwingend notwendig, die Findung und Bindung teilnehmender Geflüchteter gestaltet sich schwierig und findet weitgehend durch Mund-Propaganda sowie Kooperationen mit Flüchtlingsheimen, -initiativen und Städten statt. Nach erfolgreicher Durchführung solcher Projekte konnten die Interviewpartner ein durchweg positives Feedback seitens der Teilnehmer, die Bildung von Freundschaften und Gemeinschaften ebenso wie die Vermittlung von Werten (v.a. Respekt, Offenheit, individuelle Stärke) bestätigen. Außerdem hat sich gezeigt, dass die Themen der Geflüchteten die künstlerische Ausgestaltung der Projekte maßgeblich beeinflussen und die größten Probleme die Sprache und kulturelle Unterschiede, wie beispielsweise die gesellschaftliche Stellung der Frau, darstellen.

Die unter der einheimischen Bevölkerung durchgeführte quantitative Befragung wurde gerade abgeschlossen. Erste vorläufige Ergebnisse zeigen dabei bereits sehr unterschiedliche Einstellungen der Befragten, die bereits Kontakte zu Geflüchteten bzw. Erfahrungen mit kkT-Projekten haben, im Vergleich zu jenen ohne diese Kontakte und Erfahrungen. Dies zeigt sich z.B. in Bezug auf Fremdenfeindlichkeit sowie auf Ängste im Hinblick auf die Konkurrenz auf dem Arbeits- bzw. Wohnungsmarkt oder auch die durch den Zuzug der Geflüchteten positiven Auswirkungen (wie Bereicherung des Arbeitsmarktes, der Esskultur, der Kulturlandschaft, Förderung der interkulturellen Öffnung etc.). Außerdem ist zu erkennen,

dass diejenigen Befragten, die bereits an kkT-Projekten teilgenommen haben, auch bezüglich Werten wie Empathie, Offenheit, Verständnis und Altruismus signifikant höhere Ausprägungen bei den entsprechenden Korrelationswerten aufweisen. Dies unterstützt bereits die Erkenntnisse der intergroup contact theory, dass das Knüpfen von Kontakten zwischen Einheimischen und Geflüchteten und gegenseitiges Kennenlernen tatsächlich von hoher Bedeutung hinsichtlich Offenheit und gegenseitigem Verständnis sind und damit als Schlüsselaufgabe unserer Zeit bezeichnet werden können. Kulturinstitutionen mit ihrem immanenten Bildungsauftrag können hier über kkT-Projekte eine sehr geeignete Plattform bieten, um diesen wichtigen Kontakt herzustellen.

## Ausblick

Die weitere intensive Charakterisierung der deutschen Bevölkerung wird zudem die Möglichkeit bieten, die Bedürfnisse, Ängste etc. der jeweiligen Cluster zu verstehen und dadurch gezielt darauf einzugehen. Weiterhin sind nun parallel zu den Auswertungen der bisherigen qualitativen und quantitativen Erhebungen sowohl die Durchführung als auch die Analyse der Interviews von Geflüchteten geplant. Aus der Zusammenführung aller gewonnenen Ergebnisse sollen dann Empfehlungen hinsichtlich zielgruppenorientierten und nachhaltigen Maßnahmen für Kulturinstitutionen abgeleitet werden, mit denen gezielt Brücken zwischen geflüchteten Menschen und Einheimischen gebaut werden können.

### INFORMATIONEN ZUM STUDIENGANG

Der Masterstudiengang Kulturmanagement stellt ein Angebot für Studierende dar, die bereits einen ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss in einem wirtschaftswissenschaftlichen oder künstlerisch orientierten Studiengang erworben haben. Besonders attraktives interdisziplinäres Studium, durch einzigartige Kooperation dreier Hochschulen unterschiedlicher Disziplinen, der HBK Saar, der HfM Saar und Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der htw saar.

#### Weitere Informationen zum Studium:

[www.htwsaar.de/htw/wiwi/studium/studienangebot/kulturmanagement-master](http://www.htwsaar.de/htw/wiwi/studium/studienangebot/kulturmanagement-master)

#### und zu den Bewerbungsmodalitäten unter:

[https://www.htwsaar.de/htw/studium/studienangebot/master/KM\\_MA](https://www.htwsaar.de/htw/studium/studienangebot/master/KM_MA)

Wir sind sehr zuversichtlich, dadurch einen Beitrag zum Zusammenwachsen unserer Gesellschaft leisten zu können und unsere Studierenden damit zugleich für ihre gesellschaftliche Verantwortung in einer späteren Managementposition zu sensibilisieren.



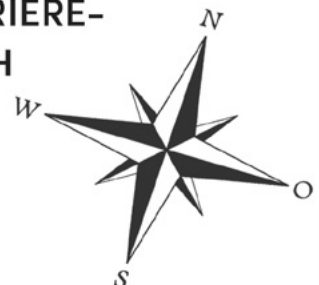
**Prof. Dr. Nicole Schwarz** ist Professorin für Marketing und Leiterin des Masterstudiengangs Kulturmanagement an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kulturmarketing, Interkulturelles und strategisches Marketing, Kultur und Integration, Kulturnutzerforschung.

---

Anzeige

## **CAREER FAST FORWARD ORIENTIERUNG FÜR DIE KARRIERE- PLANUNG IM KULTURBEREICH**

Treffpunkt Kulturmanagement  
am 20.12.2017 um 9 Uhr  
*wie immer online, wie immer kostenlos*



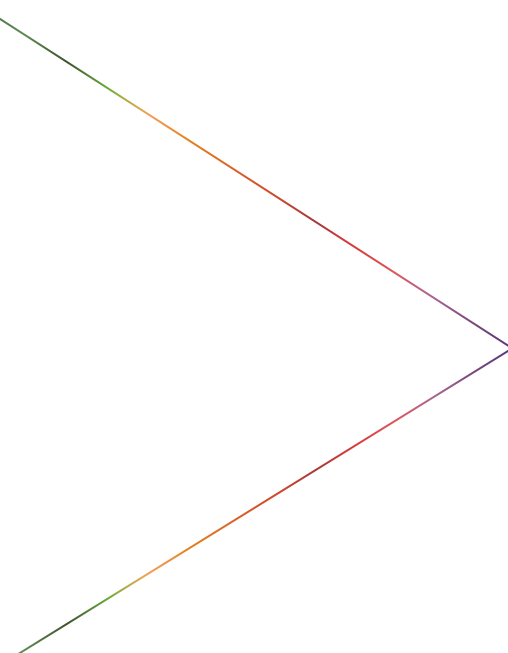
---

# Jugendliche Erstbesucher in Kunstmuseen

---

**Das KM Magazin widmet sich ab sofort den Themen des wissenschaftlichen Nachwuchses, ob via Abschlussarbeiten, Dissertationen oder Studienvorhaben. Den Beginn macht eine Bachelorarbeit, die durch ein sehr großes Engagement besticht, und die sich einer Zielgruppe nähert, um die der Kulturbetrieb allzu oft hilflos herumkreist.**

*Ein Beitrag von Anna-Lena Reulein*



Die aktuell entstandene Bachelorarbeit mit dem Titel „Jugendliche Erstbesucher in der Staatsgalerie Stuttgart: eine begleitende Studie“ untersucht die prägnantesten Aspekte eines Erstbesuchs für Jugendlichen sowie dessen Auswirkungen auf weitere Museumsbesuche.

## Schlüsselmoment: Erstbesuch im Museum

Das Museum als „Bildungsstätte“, als „Musentempel“, als moderner „Unterhaltungs-“ oder „Entdeckungsraum“ – die Auffassung über die Institution ist ebenso different wie die Unterschiede des Publikums. „32 Prozent der Gesamtbevölkerung geben 2005 an sich allgemein für Museen zu interessieren.“ Das Interesse der 14- bis 24-jährigen ist mit 13 Prozent um einiges niedriger (vgl. Keuchel, Larue, 2012: 26). Wieso ist das allgemeine Interesse am Museum, insbesondere das der Jugendlichen, so gering? Jugendliche werden vor allem durch die Schule und das Elternhaus an das Museum herangeführt. Was geschieht bei diesen ersten Kontakten mit der Museumswelt? Und wieso bleibt die Zahl der interessierten Jugendlichen, trotz oftmals begleitender Heranführung, so niedrig?

Vor dem Hintergrund dieser Fragen wird ein Schritt zurückgegangen und sich auf den Erstbesuch von Jugendlichen in einem Museum bezogen. Als exemplarisches Beispiel eines deutschen Kunstmuseums wird die Studie in der Staatsgalerie Stuttgart durchgeführt. Wie nehmen Jugendliche einen ersten Besuch in der Staatsgalerie wahr? Wie wirken die museale Umgebung, die Vermittlung und die Werke auf sie? Und wie reflektieren sie diesen Besuch in Hinsicht auf ihr weiteres Interesse am Museum? Kurz gesagt: Wie erleben Jugendliche einen Erstbesuch in der Staatsgalerie?

„Vor allem im alten Teil des Gebäudes, wenn es dann so dunkel war und so heftig, war es (die Werke) schwer zu verstehen und für das Auge auch schwer anzuschauen. Es war dann sehr tragisch.“

*Jugendliche, 16 Jahre*

Um eine Grundlage für diese Untersuchung zu bilden, werden die wichtigsten Begriffe hier kurz definiert: Jugendliche gelten als Personen im Alter zwischen 12 und 19 Jahren. Unter einem Erstbesucher ist ein ehemaliger Nichtbesucher eines spezifischen Museums gemeint, der nun zum ersten Mal dieses Museum besucht.

## Zur Methode der Studie

Die Studie wurde als begleitende, qualitative Besucherforschung aufgesetzt. Mit „begleitend“ ist hier gemeint, dass sich der Forscher den Probanden während des gesamten Besuchs anschließt, um ein möglichst vollständiges Bild des Besuchsablaufs zu erhalten. Die Erhebung wurde anhand von 5-minütigen qualitativen Interviews mit jeweils neun Fragen, einer teilnehmenden Beobachtung sowie einer Gruppendiskussion direkt in den Räumlichkeiten der Staatsgalerie durchgeführt. Dabei gliederte sich die Durchführung in zwei Teile: Im ersten Teil wurden Daten anhand einer Schülergruppe, die einen Ausflug in das Museum machte und an einem Vermittlungsprogramm teilnahm, erhoben. Es meldeten sich drei Jungen und vier Mädchen aus der Klassenstufe 11 und 12 eines technischen Gymnasiums mit medientechnischem Schwerpunkt.

Im zweiten Teil wurde die Studie mit einzelnen jugendlichen Besuchern durchgeführt, die nicht im Rahmen einer Führung oder Schulausflug das Museum besuchten. Es fanden sich zwei Jungen und zwei Mädchen, die die

oben genannten Kriterien erfüllten. Mit diesen Probanden wurden qualitative Interviews vor und nach dem Museumsbesuch durchgeführt. Wie sich im Nachhinein herausstellte nahm keiner der vier Probanden an einem Vermittlungsprogramm teil.

Bei der anschließenden Datenauswertung standen die Erfassung der Kommunikationsinhalte sowie die Selektion nach dem für die Forschungsfrage relevantem Inhalt im Vordergrund. Die Daten wurden in einer zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sowie anschließend durch ein induktives Kategoriensystem ausgewertet.

## Ergebnisse

Auf Basis der dadurch gewonnenen Ergebnisse kann, neben weiteren offenen Fragestellungen, die Forschungsfrage geklärt werden: Wie erleben Jugendliche ihren Erstbesuch in der Staatsgalerie? Der Besuch in der Staatsgalerie wurde von allen Probanden sehr intensiv wahrgenommen. Die sinnlichen Erfahrungen des Besuchs wurden jedoch über einige spezifische Faktoren sowohl negativ als auch positiv beeinflusst. Dabei kann festgehalten werden, dass die räumliche Umgebung, das soziale Umfeld sowie die Heranführung an die Kunst das Erleben des Erstbesuchs elementar beeinflussen.

„Die Führung hat mir so gut gefallen, weil eben das Ganze nicht nur so oberflächlich war, das wir nur daneben standen, sondern dass wir auch daran teilhaben durften.“

*Jugendliche, 17 Jahre*

Die Atmosphäre der inneren Räumlichkeiten beeinflusst die Jugendlichen vor allem in Bezug auf ihr Wohlbefinden im Museum. Es werden aber auch erste Eindrücke und Einstellungen über das Erscheinungsbild des Museums von außen sowie den Eingangsbereich geprägt. Alle nehmen die Stimmung auf sehr sensible Art und Weise wahr, sie schaffen Verknüpfungen zur Kunst und ziehen darüber Bezüge zu weiteren Museumsaufenthalten. Das soziale Umfeld, in welchem sich die Probanden im Museum aufhalten, ist ebenfalls entscheidend für das Gesamterlebnis des Besuchs. Probanden, die sich in einer Gruppe durch das Museum bewegen, tauschen sich gegenseitig aus, führen Dialoge und geben an, sich allgemein wohl gefühlt zu haben. Den einzelnen jugendlichen Probanden, welche sich alleine durch das Museum bewegt haben, fehlt dieser soziale Halt während des Besuchs. Es kommt

der Wunsch nach einem Dialog mit den Museumsaufsichten auf und es wird wesentlich öfters angegeben sich unwohl, sogar beobachtet gefühlt zu haben. Es wird davon ausgegangen, dass dadurch das Besuchserlebnis dieser Teilnehmer äußerst beeinflusst wurde.

In Hinsicht auf das Gesamterlebnis sollte allerdings der Kunstvermittlung am meisten Beachtung geschenkt werden. Sie ist dafür verantwortlich, wie die Jugendlichen zum ersten Mal in Kontakt mit den Werken des Museums treten, wie Jugendliche sie interpretieren und auffassen und welche Einstellung sie während des Besuchs zur Kunst und zum Museum entwickeln. Eine zielgruppengerechte Museumspädagogik sowie eine Instanz der Vermittlung, welche den Jugendlichen auf Augenhöhe begegnet, eine spannende, unterhaltsame Hinführung zum Gegenstand schaffen kann und die Hemmschwelle zur Thematik durch eine angenehme Stimmung nimmt, sind hauptsächlich verantwortlich für ein positives Erleben. Dies wurde vor allem durch den direkten Vergleich der Teilnehmer, wovon einige an einer Führung teilnahmen und andere nicht, deutlich.

„Also wenn ich alleine drin gewesen wäre, dann wäre ich mir wahrscheinlich schon verloren vorgekommen, aber in der Gruppe finde ich das voll okay.“

*Jugendliche, 17 Jahre*

Im Anschluss an die Frage nach dem Erleben eines Erstbesuchs in der Staatsgalerie stellte sich die Frage nach der Wirkung des Besuchs in Hinblick auf weitere museale Besuche. Durch den Erstbesuch in der Staatsgalerie konnten Interesse und Begeisterung geweckt werden: Probanden geben an, inspiriert worden zu sein, es wurde Neugierde geweckt und teilweise wurden neue Welten eröffnet. Das Erleben des Besuchs kann Jugendliche durch einige Faktoren erheblich beeinflussen, die Wichtigkeit der Wirkung des Erstbesuchs in einem Museum ist daher nicht zu unterschätzen. In Bezug auf weitere Museumsbesuche bedeutet das aus der Sicht der Jugendlichen Folgendes: Der Großteil der Probanden geht nicht davon aus, dass er in nächster Zeit nochmals in die Staatsgalerie gehen wird, die meisten der Probanden sind allerdings offen für weitere Besuche in anderen, vor allem Kunstmuseen. Es wird deutlich, dass das positiv Erlebte nur teilweise auf weitere Museumsbesuche bezogen wird.

## Positive Rezeptionen nutzen

Abschließend kann gesagt werden, dass ein positives Erleben eines Erstbesuchs in der Staatsgalerie, Jugendliche wesentlich in ihrer Wahrnehmung und Einstellung gegenüber der Kunst sowie gegenüber der Instanz Museum beeinflussen kann. In einem ersten Kontakt mit der Staatsgalerie können viele Schwellen bezüglich der Einstellung zum Museum gesenkt, jedoch nicht vollkommen genommen werden. Ein Anstoß soll in diesem Sinne der Museumspädagogik gelten. Durch sie kann der Aufenthalt jedes Besuchers wesentlich positiv bestimmt werden. Den Erfahrungen der Studie nach ist hierbei am allerwichtigsten, dass spezifisch auf die Zielgruppe eingegangen wird, die Teilnehmer miteinbezogen werden und sie das Museum tatsächlich aus einer spannenden Sicht „erleben“ können.

„Ich weiß nicht, ob ich jetzt zwingend noch mal herkommen müsste, weil ich hab es ja jetzt schon größtenteils gesehen und ich interessiere mich auch für die Kunst, aber jetzt nicht so intensiv, dass ich nochmals jedes einzelne Bild so unter die Lupe nehmen müsste.“

*Jugendliche, 16 Jahre*

Dabei kann es von Vorteil sein, wenn der Museumspädagoge, vor allem bei Jugendlichen, ein entsprechendes Alter hat, sodass die Besucher das Gefühl vermittelt bekommen, diesem auf einer Ebene begegnen zu können. Es soll auch dazu ermutigt werden, das traditionelle Führungsprogramm öfters durch praktische Teile zu ergänzen, da Jugendliche meistens nur diese Art der Vermittlung kennen. Mit weiteren Vermittlungsmethoden wie zum Beispiel Workshops sowie dem Arbeiten mit neuen Medien könnte das Erlebnis Museumsbesuch wesentlich stärker geprägt werden, da den meisten Jugendlichen diese Vermittlung noch fremd ist.

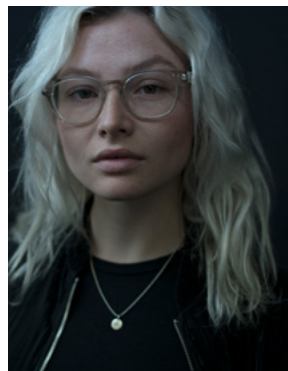
Weitere Anstöße sollen in Bezug auf die Grenzen gemacht werden, auf die in dieser Studie gestoßen wurden. Zum einen soll betont werden, dass man nicht sicher sein kann, ob die Aussagen der Probanden sowie deren Verhalten, vollkommen der Wahrheit entsprechen. Wären die Ergebnisse bei einer anderen Schülergruppe different ausgefallen? Wie würde das Ergebnis ausfallen, wenn ein direkter Vergleich zu weiteren Schülergruppen gezogen würde, die an anderen Programmen der Kunstvermittlung teilnehmen oder eine Führung mit einer anderen Vermittlungsperson

etwa hinsichtlich Alter oder auch Sprache durchführen würden? Auch stellt sich die Frage, wie sich die Jugendlichen tatsächlich nach dieser musealen Erfahrung verhalten. Gehen diejenigen, die angegeben haben begeistert gewesen zu sein, von jetzt an auch selbstständig in Museen? Motivieren sie Freunde oder Familie, sie dabei zu begleiten? Und in wieweit prägt sie das Erlebnis des Erstbesuchs in der Staatsgalerie in anderen Lebensbereichen? Zuletzt soll der Anstoß gegeben werden, weiter in der Besucherforschung tätig zu sein und der Menge an offenen Fragen nachzugehen.

„Es wird mir auf jeden Fall im Kopf bleiben. Weil ich sehe so was nicht jeden Tag. Das ist einfach so. Das ist mal etwas Neues gewesen und man merkt sich so was einfach.“

*Jugendlicher, 17 Jahre*

Durch die positive Rezeption des Besuchs der Jugendlichen bleibt nun zu hoffen, dass jeder Besucher die Staatsgalerie auf eine so sensible und emotionale Art erleben darf. Dass jeder in Museen einen Ort entdecken kann, an welchem Wissen über Wahrnehmung transportiert wird, und ein individuelles Besuchserlebnis mit Begeisterung verbunden ist.



**Anna-Lena Reulein** studiert Kultur- und Medienbildung an der Pädagogischen Hochschule in Ludwigsburg (BA), Nebentätigkeiten hat sie u.a. in der Staatsgalerie Stuttgart als Mitarbeiterin Integriertes Management, bei der Galerie Kernweine GmbH als Mitarbeiterin für Kommunikation und Ausstellungscoordination



**KM Kulturmanagement Network GmbH**

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: [office@kulturmanagement.net](mailto:office@kulturmanagement.net)

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

**Herausgeber: Dirk Schütz**

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: [v.schuster@kulturmanagement.net](mailto:v.schuster@kulturmanagement.net)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

**Layout:** Maja Krzanowski

**Satz:** Veronika Schuster

**Coverbild:** fotolia, Mickeing

**Weitere Informationen**

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

[twitter.com/kmnweimar](https://twitter.com/kmnweimar)

[twitter.com/km\\_stellenmarkt](https://twitter.com/km_stellenmarkt)

[facebook.com/Kulturmanagement.Network](https://facebook.com/Kulturmanagement.Network)

**ISSN 1610-2371**