

# Inhalt

---

## **Einführung** | 7

### **I. Die Kulturorganisation als Unternehmung** | 27

1. Die Wirtschaft der Ökonomen. Ein befremdeter Blick aus der Perspektive künstlerischen Fortschritts | 27
2. Wettbewerb als geschichtliche Kraft. Wie die Innovation in Theorien des Wirtschaftens kommt | 31
3. Die wirtschaftende Organisation. Antriebe innovatorischen Verhaltens zwischen Opportunismus und Trägheit | 34
4. Der Kulturbetrieb als Organisation und Institution. Bewegung durch Werte und die Mythen der Geschäftigkeit | 57
5. Das Wirtschaften der Kulturorganisation. Kampf ums Überleben und Ökonomien der Freundschaft | 76
6. Dimensionen strategischen Handelns der Kulturorganisation | 101

### **II. Innovation** | 105

1. Wurzeln der Innovationstheorie | 110
2. Das Subjekt der Innovation | 115
3. Was ist Innovation? | 122
4. Innovation in der Kulturwirtschaft | 143
5. Innovation in der Kunst | 157
6. Innovation in der Kulturorganisation | 173

### **III. Drei Fallstudien** | 209

1. Die Management-Wende: Konzerthaus und Konzerthausorchester Berlin | 212
2. Die technologische Wende: Berliner Philharmoniker und Philharmonie Berlin | 250
3. Wendung zum Menschen: Die Philharmonie Luxemburg | 287

#### **IV. Die Kunst des Überlebens | 311**

1. Vielen ist der Tisch bereitet.  
Die Fallstudien im Licht der Theorie | 311
2. Ist es Innovation? Was ökonomische Konzepte  
in unseren Kulturorganisationen erklären | 326
3. Innovation in der Kunst durch Erneuerung ihrer Sozialformen | 338
4. Zukunft durch Innovation? Ein Ausblick | 346

#### **Abstract – Zusammenfassung | 359**

#### **Danksagung | 365**

#### **Literatur | 367**

## Einführung

---

Als Tatsache betrachtet, mag das seit Hegel vielfach beschworene Ende der Kunst nicht auszumachen sein. Je nach Standpunkt bleibt es eine »Meditationsform der Kunst am äußersten Ende ihrer Bestimmung« (Agamben), eine Anerkennung von Geschichtlichkeit am Ende der Kunstgeschichte (Danto). Es bleibt ein Schlüsselbegriff einer »kulturschöpferischen Existenzdebatte« (Friedrich), eine rhetorische Tradition moderner Kunst-Apologik (de Man), ein Mittel, dem Reden über Kunst Höhe zu geben, vielleicht auch nur ein »Gerücht« (Geulen).<sup>1</sup>

Wie immer man sie dabei deutet – die Rede vom Ende der Kunst hat ihren heilsgeschichtlichen Schrecken verloren, den sie zuletzt noch bei Adorno hatte.<sup>2</sup> Aber auch wenn sich das Publikum an den Verlust an Fallhöhe gewöhnt hat, das Ende droht weiter. Jetzt sind es die Institutionen der Kunst, die mit der Möglichkeit systematischen Verschwindens rechnen. So hat im Jahr 2012 ein Buch mit dem notfallmedizinischen Titel »Der Kulturinfarkt« eine schnell auflodernde Debatte über die Zukunft staatlich geförderter Kulturorganisationen ausgelöst. Die vier Autoren – Fachleute aus den Bereichen Förderung, Beratung, Verwaltung und Management – schwanken darin zwischen Rettungsversuchen vor dem »Infarkt«, vor dem »Koma«, vor dem »Tod«, und einem latent aggressiven Impuls, der alten, alteuropäischen, »wirklichkeitsfern« gewordenen Kultur und

- 
- 1 Giorgio Agamben (1994): *L'uomo senza contenuto*, p. 81; Arthur C. Danto (2000): *Das Fortleben der Kunst [After the End of Art]*, pp. 31f. und 24; Heinz Friedrich (1985): *Ende der Kunst – Zukunft der Kunst*, p. 7; Paul de Man (1989): *Blindness and Insight. Essays in the Rhetoric of Contemporary Criticism*, p. 161; Eva Geulen (2002): *Das Ende der Kunst. Lesarten eines Gerüchts nach Hegel*, p. 19.
  - 2 Zwar ist für Adorno das Ende der Kunst in den 150 Jahren seit Hegel nicht eingetreten. Die Kunst kann aber auch nicht bleiben, was sie war (vgl. *Ästhetische Theorie* 1970: 503). Im »Bewußtsein der Nöte von Kunst« und im Angesicht ihres »Gestus des Verstummens und Verschwindens« arbeitet Adorno daher an vielen Stellen mit dem Pathos der Endlichkeit. Letztlich darf Kunst im Zusammenhang von Adornos Eschatologie ihr Ende gar nicht zulassen, denn »indem sie sich abschaffte [...], leistete sie erst recht der sprachlosen Herrschaft Vorschub und wiche der Barbarei.« (1970: 309f.)

ihrer Förderung ein Ende zu machen und die Zukunft dem Markt anzuvertrauen.<sup>3</sup> Während dieser Text geschrieben wurde, kursierten Aufrufe und Unterschriftenlisten zur Erhaltung des Kölner Opernhauses und der Rundfunksinfonieorchester in Stuttgart und Baden-Baden, und dem SWR-Orchester wurde in der Tat ein Ende gesetzt. Kaum weniger dramatisch sieht die Enquete-Kommission Kultur des Deutschen Bundestags nach vierjähriger Arbeit im Dezember 2007 die Kulturlandschaft Deutschlands »von Unterspülungen bedroht«. »In den vergangenen Jahren«, so stellt das Vorwort des Lageberichts fest, »sind viele Theater, Orchester, Bibliotheken und Musikschulen den Sparzwängen geopfert worden – zu viele« (Deutscher Bundestag 2007: 5). Vor dem Horizont, dass es noch weitaus mehr »Opfer« geben könnte, dem Opferzwang argumentativ und politisch vielleicht aber beizukommen sei, ist die enzyklopädische Anstrengung dieser Kommission zu verstehen.

Während die Knappheit der Ressourcen als Bedingung jeglichen Wirtschaftens gilt<sup>4</sup> und zunächst eine Aufforderung zu effektivem Management darstellt, trifft die Geldknappheit der öffentlichen Haushalte die Kultur als freiwillige Leistung mehr als das Gesundheitswesen, die Sozialhilfe, den Straßenbau, mehr auch als die Bildung. So hat sich die Zahl der Kulturorchester in Deutschland von 1992 bis 2010 um 20,8 Prozent verringert, die Zahl der Planstellen ging um 18,4 Prozent zurück.<sup>5</sup> Vor allem in den 1990er-Jahren wurden viele Orchester in den neuen Bundesländern geschlossen. Das dichte Angebot an Einrichtungen traditioneller Hochkultur, das die DDR erhalten, in einigen Fällen neu aufgebaut hatte,<sup>6</sup> wurde unter den finanziellen und politischen Bedingungen der Nachwendzeit nicht aufrecht erhalten, so dass sich der Rückgang der Zahl der Orchester im Osten deutlicher als Strukturwandel beschreiben lässt. In der Zukunft drohen Antagonismen zwischen der Kosten- und der Einnahmenstruktur zu einem Zusammenbruch der verbliebenen Organisationen zu führen. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass ihre Personalkosten ungefähr parallel zur Entwicklung in der Volkswirtschaft steigen, die Produktivität ihrer Beschäftigten aber stagniert.

- 
- 3 Dieter Haselbach/Armin Klein/Pius Knüsel/Stephan Opitz (2012): Der Kulturinfarkt. Zur Frage der »Wirklichkeitsferne« und der »Weltfremdheit« siehe p. 77f.
  - 4 Max Weber (1921): *Wirtschaft und Gesellschaft*, p. 199. Aus *Sicht der Wirtschaftswissenschaften*: Lionel Robbins (1932): *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, etwa p. 16: »Economics is the science which studies human behaviour as a relationship between ends and scarce means which have alternative uses.«
  - 5 Deutsches Musikinformationszentrum 2010e.
  - 6 Wie Allmendinger und Hackman (1996) in ihrer Studie über Anpassungsleistungen ostdeutscher Sinfonieorchester zeigen, wurde zwischen dem Anfang der SED-Herrschaft und ihrem Ende die Zahl der professionellen Orchester in der DDR von 48 auf 76 erhöht. So kam am Ende auf jeweils 220.000 Einwohner ein Sinfonieorchester.

Bei nominal ungefähr gleichbleibenden Einnahmen machen die Personalkosten dieser arbeitsintensiven Betriebe einen immer größeren Anteil der Haushalte aus, für die künstlerische Produktion bleibt immer weniger übrig.<sup>7</sup>

Das Gefühl, in einer Endzeit traditioneller Kulturorganisationen zu leben, entsteht jedoch nicht aus Einsichten in deren Finanzstruktur, sondern aus einer sozial-biologischen Erfahrung. Das Publikum der Sinfonieorchester, Konzerthäuser, Musiktheater ergraut und vergreist. Ihm sieht man das Ende schon an. Teils repräsentative Studien aus den zehn Jahren nach 2001 ermitteln für das Publikum klassischer Konzerte und Opernaufführungen ein Durchschnittsalter zwischen 55 und 60 Jahren.<sup>8</sup> Dabei lässt sich nach Thomas Hamann (2009) feststellen, dass das Durchschnittsalter dieses Publikums binnen 20 Jahren um gut elf Jahre gestiegen sei, drei Mal so schnell wie das Durchschnittsalter der Gesamtbevölkerung, das im gleichen Zeitraum um 3,4 Jahre zugenommen hat.

Die Alterungsbilanz ist eine Folge der Veränderungen des kulturellen Nutzerverhaltens. Je jünger eine Altersgruppe ist, desto geringer fällt das Interesse an Kunstmusik aus (Gembris 2009: 68; Köcher 2008). Es wächst also weniger Publikum nach, als für den Ausgleich des Alterssaldos und für die Erhaltung des Besucherpotenzials notwendig wäre. Noch eine der jüngsten Studien bestätigt, dass ein Zuwachs bei den jüngeren und mittleren Altersgruppen nicht nur ausbleibt: »Die Besucherentwicklung bei Klassische-Musik-Konzerten im Zeitvergleich ist sogar weiterhin leicht rückläufig« (Keuchel 2011a: 37). Das Konzerthaus Berlin rechnete nach einer internen Publikumsanalyse im Jahr 2007 damit,

---

7 Das Phänomen wird unter dem Namen »Baumolsche Krankheit« oder »Baumol's cost disease« häufig angeführt. Vgl. William J. Baumol/William G. Bowen (1966): *Performing arts: The economic dilemma*. Unumstritten ist die These nicht. So weisen Throsby und Withers (1979: 291) darauf hin, dass auf der Nachfragerseite steigende Einkommen sowie eine Zunahme von Freizeit die Wirkung wachsender Kosten für die Kulturanbieter mildern können. Eine ausführliche Kritik findet sich in DiMaggio 1987: 202f. sowie Caves 2000: 221ff. und 253ff. Nach Throsby (2001: 119) lassen sich auf längere Sicht kaum Belege dafür finden, dass die darstellenden Künste einer stärkeren Inflation unterlägen als andere Sektoren der Wirtschaft. Zum Personalkostenanteil siehe Mertens 2011, p. 14: In Theatern und Orchestern liegt er bei 85-90%. In einem deutschen Landeshaushalt liegen die Personalkosten dagegen im Durchschnitt bei ca. 33%, in den Kommunen bei ca. 45%, in der Verwaltung des Bundes bei 10%. Da die Tarifierhöhungen des öffentlichen Dienstes in der Regel für die Beschäftigten der Theater, Opern und Orchester übernommen werden, belasten die damit verbundenen Mehrausgaben die Kulturbetriebe überproportional.

8 Vgl. den zusammenfassenden Beitrag von Heiner Gembris (2009): *Entwicklungsperspektiven zwischen Publikumsschwund und Publikumsentwicklung*.

dass sein Abonnentenstamm mit jedem Jahr fünf Prozent verliert, weil sich Abonnenten zu gebrechlich für den Konzertbesuch fühlen oder gestorben sind.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem vielfach gedachten »Ende der Kunst« und der augenfälligen Endlichkeit ihrer Organisationen? Martin Tröndle spricht davon, das »klassische Musikereignis« – Oper, Konzerte sinfonische- und Kammermusik – habe »auf breiter Front« an »Relevanz« verloren, als ästhetische wie als soziale Institution.<sup>9</sup> Was Relevanz bedeutet, bliebe genauer zu bestimmen. Tatsache ist, dass sich die Anhänger der traditionellen Organisationen der Kunst mit zunehmendem Alter aus gesellschaftlichen Macht- und politischen Entscheidungspositionen verabschieden. Es ist zwar nicht so, dass nur die Nutzer traditioneller Kulturangebote für den Fortbestand – im Jargon der Politik: den »Erhalt« – der Orchester, Konzerthäuser, Musiktheater stimmten. Es gibt Belege für die Annahme, dass der Anteil der Gesamtbevölkerung, der sich für einen »unbedingten Erhalt« ausspricht, höher ist als der Anteil derjenigen, die mindestens ein Mal im Jahr eine Veranstaltung besuchen.<sup>10</sup> Aber in einer Demokratie wird über die Verwendung von Ressourcen im Mehrheitsverfahren entschieden, und eine dauerhaft abnehmende Unterstützerbasis führt – bei allen Besonderheiten, die sich aus den Bedingungen einer repräsentativen Demokratie ergeben<sup>11</sup> – zu Nachteilen für die Mittelgewinnung.

Schwieriger ist es, den »Relevanzverlust« klassischer Konzertereignisse mit Blick auf deren ästhetisch-institutionelle Dimension zu belegen. In jedem Fall wird darüber in der Öffentlichkeit gesprochen. Eine »Unlust am Artifizialen«, »Überdruß« sowie »Argwohn gegen eine Kunst, die eine Welt für sich bildet« glaubte Carl Dahlhaus bereits im Jahr 1974 in der emanzipatorischen Bewegung der 68-er wahrzunehmen.<sup>12</sup> Der Sänger Thomas Hampson hat im Jahr 2011 in einem Interview erklärt, für sein Metier, im vorliegenden Statement das Kunst-

---

9 Martin Tröndle (2009): Von der Ausführungs- zur Aufführungskultur, p. 9.

10 Vgl. Susanne Keuchel (2011b): Gut gerüstet für die Zukunft? (p.11). Allerdings fällt die Unterstützung für traditionelle Organisationen der Kunst umso schwächer aus, je jünger die Altersgruppe ist. Nach Keuchel (2011a): »Ist die Krise überwunden?« liegt »der Anteil der Befürworter des unbedingten Erhalts mit 30 Prozent bei den 50-Jährigen und älteren nahezu dreimal so hoch wie der unter den unter 25-Jährigen (11%). Sehr hoch, fast doppelt so hoch wie in der Bevölkerung allgemein, ist dagegen der Anteil derjenigen, die konkret für den bedingungslosen Erhalt von Orchestern und Musiktheatern eintreten, unter der Bevölkerung, die mindestens einmal innerhalb der vergangenen zwölf Monate ein E-Musik-Konzert besucht hat.« (p. 26)

11 Vgl. Susanne Krebs/Werner Pommerehne (1995): Politico-Economic Interactions of German Public Performing Arts Institutions, p. 21f. sowie Bruno Frey (2000): Arts & Economics, p. 14f.

12 Carl Dahlhaus (1974): Autonomie und Bildungsfunktion, p. 21f.

lied, gebe es zwar zahlreiche talentierte junge Sänger, aber »durchaus einen Mangel an jungem Publikum«. Hampson führt das darauf zurück, dass den Zeitgenossen der Zugang schwinde. Zugang bedeutet für ihn noch gar nicht besondere Fachkenntnis, sondern viel elementarer, »dass wir in der Literatur und insbesondere im Gedicht unsere eigene Weltsicht, unseren eigenen Bildungsprozess, ja unser eigenes Ich wiederfinden.« Für den Sänger spricht aus der Komplexität der Gattung Lied die Komplexität »des Menschen«. Diese darzustellen, zu verkörpern, ist seine Kunst. Aber das Sprechen des Liedes trifft auf taube Ohren. »Wir verstehen die Künste nicht mehr als Tagebuch oder Lehrbuch des Daseins«, sagt Hampson.<sup>13</sup> Damit beklagt er das Verschwinden von etwas, das Hans-Georg Gadamer mit Blick auf Hegel die »Selbstbegegnung des Menschen in den Werken der Kunst« genannt hat.<sup>14</sup> »Das Kunstwerk«, so Gadamer, wird bis ins 20. Jahrhundert hinein »als die Vollendung der symbolischen Repräsentation des Lebens verstanden, zu der ein jedes Erlebnis gleichsam schon unterwegs ist« (1986: 76). Man fragt sich, warum Hampson das Problem nur in den Texten sieht und die Musik schont, wenn er vom Zugang zum Kunstlied spricht. Die so häufig zitierte Annahme, Musik sei »eine Sprache, die jeder versteht«, unterläge jedenfalls der gleichen Erosion des Sinns wie das Gedicht als Ausdruck der »Komplexität des Menschen«. Das Problem ist nicht, dass mancher »die Musik« nicht »versteht«. Was sollte das auch heißen? Vielmehr hat die etwa bei Herder und Rousseau so eindringlich formulierte Grundlage einer gemeinsamen Sprache für eine umfassende Menschheit ihre Verbindlichkeit verloren, und mit ihr die Vorstellung »des Menschen« als eines sich emanzipierenden empirischen Subjekts der Geschichte, die sich noch bei Adorno und beim frühen Habermas<sup>15</sup> findet. Im Übrigen fällt die Nähe der Idee von »Relevanz« zu Fragen des Wertes und der Wertschöpfung auf, zu dem, was Pierre Bourdieu »capital symbolique« nennt<sup>16</sup>, wohl auch zu Walter Benjamins »Kultwert«.<sup>17</sup>

---

13 Michael Stallknecht (2011): Ich kann niemanden überreden, die Winterreise super zu finden. Interview mit Thomas Hampson. Hampsons Wort von der »Komplexität des Menschen« im Lied steht Hegels emblematischer Bestimmung der lyrischen Dichtung nahe. In dieser wird sich der Mensch »in seiner subjektiven Innerlichkeit selber zum Kunstwerk« (Vorlesungen über die Ästhetik (1971 [1717-1738]) Bd. III, p. 427).

14 Hans-Georg Gadamer (1986): Wahrheit und Methode, p. 64.

15 Vgl. etwa Stefan Müller-Doohm (2012): Zukunftsprognose als Zeitdiagnose. Habermas' Weg von der Geschichtstheorie zur Evolutionstheorie bis zum Konzept lebensweltlicher Pathologien, pp. 160 und 166.

16 Pierre Bourdieu (1992): Les règles de l'art, p. 234ff.

17 Walter Benjamin (1963): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, p. 18ff.

Bei Bourdieu ist die Bedeutung künstlerischer Äußerungsformen in der Gesellschaft endlich, und der Einfluss ihrer Agenten bemisst sich nach der Menge an symbolischem Kapital, das ihnen nach dem jeweiligen Stand der kulturell ausgetragenen gesellschaftlichen Auseinandersetzung zukommt.<sup>18</sup> Die von vielen Produzenten und Organisatoren der Kunst beklagte »Kommerzialisierung« des organisationalen Feldes bezeichnet einen Bedeutungsverlust künstlerischer Argumente gegenüber wirtschaftlichen, also einen Verlust an symbolischem Kapital, während auf der Seite des ökonomischen Kapitals mehr erwartet wird. Dieser Autoritätsgewinn des Ökonomischen auf Kosten des Symbolischen bedeutet nach Bourdieu einen Zuwachs an Heteronomie im Feld der Kultur.<sup>19</sup> Dagegen soll jene Kunst, über deren Ende seit Hegel nachgedacht worden ist, das, was noch heute im deutschen Sprachraum emphatisch »Kunst« bedeutet und zu dessen Verwirklichung Theater, Opern, Konzerthäuser und Sinfonieorchester geschaffen wurden, sich auszeichnen durch Autonomie.<sup>20</sup>

Kulturschaffende, die in der Tradition teleologischer oder emanzipatorischer Geschichtsmodelle der Kunst aufgewachsen sind, häufig in der Tradition der Moderne des 20. Jahrhunderts, neigen dazu, in der aktuellen Lage den Niedergang zu sehen. So kommt der Gedanke, Theater, Opernhäuser und Konzertsäle für schließbar zu halten, weil sie »in dieser Gesellschaft nichts mehr bedeuten«, für Klaus Zehelein, den Vorsitzenden des Deutschen Bühnenvereins und früheren Intendanten der Staatsoper Stuttgart, kulturpolitisch »aus der Hölle«.<sup>21</sup> Würde man so heilsorientiert und fundamental auch in anderen gesellschaftlichen Systemen argumentieren? Eher gehört in einem Wirtschaftsunternehmen, das keine Kunden findet, im Fall von Schulen, denen die Schüler, im Fall von Krankenhäusern, denen die Patienten ausgehen, der Gedanke an Schließung zur nüchternen Abwägung der Optionen. Der Eindruck, die Kräfte der Verderbnis seien am Werk, der Niedergang sei unausweichlich, ist unter Kultur-Verantwortlichen verbreitet, wenngleich aus politischer Umsicht solche Einschätzungen eher privat geäußert werden. Dann hört man von heute über 50-Jährigen in leitenden

---

18 In »Langage et pouvoir symbolique« (1991) schreibt Bourdieu: »Le poids des différents agents dépend de leur capital symbolique, c'est-à-dire de la reconnaissance, institutionnalisée ou non, qu'ils reçoivent d'un groupe [...]« (p. 107)

19 Vgl. Bourdieu (1992): »[...] des entreprises de production culturelle les plus hétéronomes (que [...] on appelle justement «commerciales»).« (p.410)

20 Wie Peter Bürger in seiner »Theorie der Avantgarde« zeigt, ist »Autonomie« kein deskriptiver, sondern ein relativ zu bestimmender Begriff (1974: 63ff.). In unserer Studie wird »Autonomie« vor allem als historisch entwickeltes Konzept in Abgrenzung zu Vorstellungen verwendet, wie sie aus den Systemen der Wirtschaft und der Politik an das Verhalten unserer Kulturinstitutionen gerichtet werden.

21 Claus Spahn (2003): Signale aus der Hölle. Interview mit Klaus Zehelein.

Positionen Äußerungen wie *für mich wird es noch reichen, aber die jüngeren ...* Die Jüngeren, so wird angenommen, werden es schwer haben, ein ganzes Erwerbsleben in öffentlich unterhaltenen Organisationen der Kunst zu bestreiten.

Freilich sprechen wir von einer Wahrnehmung der Endlichkeit traditioneller Organisationen der Kunst, nicht von deren Ende als Tatsache. Es gibt kein Ende in Echtzeit, sagt Baudrillard, »das Ende wird immer zeitlich verschoben, in einer symbolischen Handlung erlebt.«<sup>22</sup> Und so weit sind wir nicht. Diesseits aller Projektionen lässt sich eine Branche beschreiben, die sich in einem Schrumpfungsprozess befindet, vielleicht in einer Anpassungskrise an sich verändernde demografische, soziale, politische Bedingungen, an neue Technologien, an sich wandelnde Wahrnehmungsgewohnheiten, an zeitgenössische Erwartungen medialer Selbstrepräsentation, an Auslagerungsprozesse der Sinnproduktion.<sup>23</sup> Nichts davon unterscheidet die Sphäre der Kunst von anderen gesellschaftlichen Bereichen, die dem Lauf der Zeit unterworfen sind. Ergebnisse aktueller empirischer Untersuchungen deuten sogar darauf hin, dass in Deutschland »der Trend des Publikumsrückgangs trotz anderslautender Prognosen bei Musiktheatern und Klassische-Musik-Konzerten zunächst gestoppt werden konnte« (Keuchel 2011a: 35). Damit wird zwar in der Hauptsache das Besucherreservoir unter älteren Nutzern besser ausgeschöpft,<sup>24</sup> in einer gemeinsamen Marketing-Aktion machen es sich Orchester in London zur Aufgabe, Wiederholungsbesucher zu Stammkunden zu entwickeln (Kerner 2011: 39). Aber wer immer diese Besucher seien – hier gibt es etwas zu gewinnen.

Unternehmerisch gesagt, bieten sich unseren Kulturorganisationen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten unter Bedingungen prognostischer Unsicherheit und sich beschleunigt wandelnder Marktverhältnisse. In einer Sache exzellent zu sein, die zunehmend irrelevant erscheint, stellt eine strategische Aufgabe. Sind aber Organisatoren und Produzenten von Kulturveranstaltungen, sind Intendanten von Theater, Opern, Konzerthäusern Unternehmer? Sind ihre Organisationen – im Alltag oft »Institutionen« genannt – Unternehmen? Hier stellt sich der im Schlagwort der »Kommerzialisierung« enthaltene Gegensatz zwischen den Systemen der Kunst und der Wirtschaft wieder ein, wie auch jener zwischen Autonomie und Heteronomie innerhalb des Feldes künstlerischen Wirtschaftens. Die

---

22 Jean Baudrillard (1994): *Die Illusion des Endes*, p. 140.

23 Vgl. Zygmunt Bauman (1998): *Globalization: The Human Consequences*: »The centres of meaning and value production are today extraterritorial and emancipated from local constraints – this does not apply, though, to the human condition which such values and meanings are to inform and make sense of.« (p. 3)

24 Im Detail stellt Keuchel fest: »Das Gros des Konzertpublikums besucht jährlich nur ein Livekonzert. [...] Im Klassikbereich liegt der Anteil der Bevölkerung, die mehr als drei Mal im Jahr ein Konzert aufsucht, bei drei Prozent.« (2011a: 35)

Entgegensetzung von »Kunst« und »Kommerz«, wie sie um den Anfang des 19. Jahrhunderts begründet und strukturbildend für das Feld künstlerischer Produktion wurde, prägt das Selbstverständnis von Kunst und Kunstschaffenden bis heute.<sup>25</sup> Zwar ließe sich im Rollenverständnis auf das Modell des Impresario, wörtlich also des (Kultur-) Unternehmers, zurückgreifen, wie es in der italienischen Opernkultur des beginnenden 17. Jahrhunderts entstand. Doch das Wort steht heute für einen zwielichtig am Geld orientierten Bereich des Wirtschaftens mit Kunst und hat keinen guten Klang. Weniger der Intendant als der Agent steht heute in der Nachfolge des Impresario.

Angesichts der prekären Lage, gewiss aber auch der Entwicklungspotenziale staatlich unterhaltener Kulturorganisationen, lässt sich fragen, ob das »anti-ökonomische« (Bourdieu 1992: 235) und »kritische«<sup>26</sup> Berufsethos vieler ihrer Leiter sowie die konservative Verfasstheit der Organisationen eine günstige Voraussetzung für ein erfolgreiches Bestehen sind. Sind sie sogar ein Problem, heute, wo die sozialen und ideellen Grundlagen traditionell definierter Kunst ins Historische zu gleiten scheinen? Was als professionell gilt, hängt jedenfalls von wandelbaren Kriterien ab. Die Anhänger der Modernität im Kulturmanagement fordern Anstrengungen zu einer »Professionalisierung«, vergleichbar mit jener, die in den letzten Jahrzehnten in Großbritannien als »new public management« propagiert wurde und deren Schwerpunkt auf Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Rechen-

---

25 Für die zahllosen Belege dieser zum Allgemeinplatz gewordenen Position stellvertretend die Passage aus August Wilhelm Schlegels Vorlesungen über schöne Literatur und Kunst (1801-1804): »Vielmehr liegt es im Wesen der schönen Künste, nicht nützlich sein zu wollen. Das Schöne ist auf gewisse Weise der Gegensatz des Nützlichen: es ist dasjenige, dem das Nützlichsein erlassen ist.« (Schlegel 1963: 13) Noch Adorno und Horkheimer gehen im Kulturindustrie-Kapitel ihrer »Dialektik der Aufklärung« davon aus, das Kunstwerk habe »die Befreiung vom Prinzip der Nützlichkeit« zu leisten (1969: 167). Niklas Luhmann erklärt weitere 30 Jahre später, die Kunst wende sich »nicht nur gegen das, was so ist, wie es ist, sondern auch noch gegen Versuche, in diese Welt Zwecke einzubringen« (Die Kunst der Gesellschaft, 1997, p. 237). Die strukturbildende Funktion dieser Antinomie hat Pierre Bourdieu am Beispiel des Literaturbetriebs im Frankreich des späteren 19. Jahrhunderts beschrieben. Eine Begriffsbestimmung findet sich in »Les règles de l'art« im Abschnitt »Deux logiques économiques« (Bourdieu 1992: 235).

26 Vgl. Adorno, Ästhetische Theorie: »Der kritische Begriff von Gesellschaft, der den authentischen Kunstwerken ohne ihr Zutun inhäriert, ist unvereinbar mit dem, was die Gesellschaft sich selbst dünken muß, um so fortzufahren, wie sie ist.« (1970: 30) Zum Thema auch Thierry de Duve (2006): Die kritische Funktion der Kunst und das Projekt der Emanzipation, p. 21 ff.

schaftslegung und unternehmerischem Denken liegt.<sup>27</sup> So beklagt Gerald Mertens, Geschäftsführer der Deutschen Orchestervereinigung DOV, viele Orchester hätten »im Managementbereich noch erheblichen Nachholbedarf« und professionelles Orchestermarketing scheine »vielerorts noch ein Fremdwort zu sein«. Mertens fordert, es solle »selbstverständlich werden, dass Modelle, die sich in der [...] freien Wirtschaft erfolgreich bewährt haben, auch im Orchester- und Kunstbereich entsprechende Anwendung finden«.<sup>28</sup> Maurice Lausberg, geschäftsführender Gesellschafter einer im Kulturbereich tätigen Beratungsfirma, bemängelt, für Besucherforschung und »strategisches Direktmarketing« fehle in vielen Häusern das Verständnis, auch den Bereich des Fundraising betrieben nur wenige professionell.<sup>29</sup>

Es gibt Anzeichen dafür, dass Anstrengungen im Sinn der geforderten Modernisierung von vielen Kulturorganisationen unternommen werden. Orchester und Musiktheater haben neue Angebote entwickelt und entwickeln sie weiter. In der Produktkategorie der Bildungsangebote, im Bereich von Musikvermittlung und Konzertpädagogik, haben die Orchester in Deutschland nach einer Erhebung des Zentrums für Kulturforschung zwischen 2005 und 2009 die Menge der angebotenen Veranstaltungen um rund 150 Prozent gegenüber dem vorhergehenden Fünf-Jahres-Zeitraum gesteigert. Gegenüber dem Zeitraum 1995-1999 beträgt die Steigerungsrate 450 Prozent. Nach einer Statistik der Deutschen Orchestervereinigung nahm die Zahl der von Kulturorchestern angebotenen musikpädagogischen Veranstaltungen zwischen den Spielzeiten 2003/04 und 2009/10 um 91,3 Prozent zu (Deutsches Musikinformationszentrum 2011). Gut drei Viertel der Mehrspartenhäuser und mehr als ein Drittel der Orchester planen einen weiteren Ausbau ihres kulturellen Bildungsangebots.<sup>30</sup> Wie substanziell aktuelle

---

27 Vgl. Nobuko Kawashima (1999): *Privatizing Museum Services in UK Local Authorities*, p. 158.

28 Gerald Mertens (2004): *Aufbruch, Umbruch oder Abbruch? Die deutschen Berufsorchester auf ihrem Weg ins 21. Jahrhundert*, p. 12f.

29 Ulrich Ruhnke (2011): *Professionalisierung ist notwendig*. Gespräch mit Maurice Lausberg.

30 Susanne Keuchel (2011): *Klangkörper oder Vermittlungskünstler*, p. 14. Generell sind Statistiken aus dem Kulturbereich mit Vorsicht zu interpretieren. Die zu Grunde liegenden Populationen sind häufig uneinheitlich definiert und in manchen Fällen selbst in ein und derselben Statistik im zeitlichen Verlauf nicht zu vergleichen. Erhebungsmethoden etwa für Besucherzahl und Auslastung hängen von Entscheidungen der Orchester und Häuser ab und können selbst innerhalb der einzelnen Statistiken differieren. Auf europäischer Ebene siehe auch KEA European Affairs (2006): *The Economy of Culture in Europe*, p. 4.

Veränderungen in traditionelle Praktiken eingreifen oder ob das Neue dem Traditionellen nur hinzugesellt wird, wäre noch zu klären.

»Sind Theater- und Orchesterbetriebe vielleicht besonders innovationsresistent oder gar -feindlich?«, fragt Gerald Mertens in seiner Analyse professioneller Defizite (2004: 13). Die Frage ist rhetorisch gestellt. Als Erben und Hüter historischer Kulturgüter und -Techniken, wohl auch in Kunstwerken manifestierter historischer Anthropologien, haben Opern und Orchester alt hergekommene Prägungen, die dazu führen, dass sie neuen Produkten, neuen Wirtschaftsweisen, neuen Zielen mit Zurückhaltung begegnen. Der nun bald 100 Jahre währende Widerstand gegen Neuerungen in der Kompositionstechnik oder, romantisch gesagt, der Tonsprache, mag ein Hinweis darauf sein, dass es eine Öffentlichkeit gibt, die Innovationsresistenz von ihren Institutionen der Kunst sogar erwartet. Oft sind es die Abonnenten und nicht die Intendanten, die in jeder Spielzeit eine Aufführung von Beethovens Schicksalssymphonie erzwingen. Insofern erfüllten die Theater- und Musikbetriebe mit ihrem Konservatismus einen gesellschaftlichen Auftrag. Sie bilden einen Traditionsraum im Sinn Anthony Giddens', mit eigenem Ethos, eigenen Ritualen, eigenen Autoritäten, abgeschirmt durch den Staat von den Zumutungen der Modernität.<sup>31</sup> Dass die Techniken in Angelegenheiten einer Modernisierung und Professionalisierung von außen herangetragen werden – aus der »freien Wirtschaft« –, sagt Mertens selbst. Mit den Techniken der Wirtschaft sind Maßstäbe und Werte verbunden, die ebenso in das Feld künstlerischer Produktion hineingetragen werden wie eine neue Sprache, neue Verkaufsargumente, neue Distributionskanäle, neue Erfolgskriterien. Modernisierung bringt immer auch eine Pädagogik mit sich, und wie jede Pädagogik setzt auch die Pädagogik der Modernisierung Asymmetrie voraus, ein Gefälle zwischen den Protagonisten von Modernität und denen, die lernen sollen, wie man es macht. Das eben bedeutet Heteronomie: Dass sich die Spielregeln ändern, dass sich der Ort der Kontrolle verschiebt. Mit ihnen werden sich auch Inhalt und Gegenstand dieser Organisationen wandeln. Dass die Kunst vielleicht nicht endet, in jedem Fall aber nicht bleiben kann, was sie einmal war,<sup>32</sup> gilt also aus vielerlei Gründen. Dies verhüten zu wollen, wäre für Innovationsresistenz doch ein plausibles Motiv.

---

31 Anthony Giddens (1996): *Leben in einer posttraditionalen Gesellschaft*, p. 113f.

32 Um noch einmal Adornos Wort aus der *Ästhetischen Theorie* (1970) aufzugreifen: »Sogar wenn sie [die Kunst] bliebe, was sie einmal war und nicht bleiben kann, so würde sie in der heraufkommenden Gesellschaft und kraft ihrer veränderten Funktion darin zu einem gänzlich Verschiedenen« (p. 503). Freilich sieht Adorno die Kunst und ihre Künstler in der Hauptsache als Subjekte der Veränderung, nicht als Adressaten einer gesellschaftlich durchgesetzten Pädagogik.

Nun ist Anpassung immer mit einem Moment von Zwang verbunden – Zwang in den Gestalten etwa von Wettbewerb, oder von Legitimitäts- und Konformitätserwartungen. In unserer Perspektive, derjenigen auf Innovation, kommen Zwänge hinzu, die im Inneren von Organisationen aus selbst gesteckten Leistungs- und Erfolgserwartungen erwachsen. Das ist in staatlich unterhaltenen Organisationen der Kunst nicht anders als in Wirtschaftsunternehmen, wenn sich im Einzelnen auch Kriterien unterscheiden. Auch »Innovationsresistenz« ist keineswegs auf Kulturorganisationen beschränkt. Als *inertia*, Trägheit, wird sie in Theorien der Innovation, evolutionärer Ökonomie und des strategischen Managements diskutiert. Resistenz erscheint dabei, so wie Anpassung auch, als Funktion der Selbsterhaltung. Strategische Veränderung und strategische Konformität bilden – bei gegensätzlicher psychologischer Motivation – systematisch gleichwertige Handlungsalternativen.<sup>33</sup> So steht das verändernde Moment der Innovation unausweichlich in Spannung zur bewahrenden, *inerten*, trägen Tendenz mehr oder weniger ausdrücklich formulierter Identitäten und organisationaler Handlungsroutinen,<sup>34</sup> in Spannung zur Selbstreplikation oder Auto-poiesis der als System verstandenen Organisation. *Dis-integration is needed for ongoing innovation*, formuliert Bart Nooteboom in seinem Versuch einer Theorie, die Innovation, Fragen organisationellen Lernens und organisationaler Identität handlungstheoretisch verbindet<sup>35</sup> – in unserem Wort vom »Aufbruch« sind beide Aspekte enthalten. Immer bewegt sich innovatorisches Verhalten im Spannungsfeld von Stabilität und Veränderung, Fixiertheit und Fluss, oder, wie es in den Wirtschaftswissenschaften verbreitet heißt, *exploitation* und *exploration*.<sup>36</sup> Fast immer wirkt es für eine Organisation zunächst attraktiver, so zu bleiben, wie sie ist.

---

33 Dan Chiaburu sieht in »Chief executives' self-regulation and strategic orientation« (2010) strategischen Wandel durch die Hoffnung auf Belohnung motiviert, strategische Konformität dagegen durch die Furcht vor Bestrafung.

34 Larry Greiner befasst sich mit dem Thema in »Evolution and revolution as organizations grow« (1972): »The passage of time also contributes to the institutionalization of managerial attitudes. As a result, employee behavior becomes not only more predictable but also more difficult to change when attitudes are outdated. [...] Companies therefore experience the irony of seeing a major solution in one time period become a major problem at a latter date.« (p. 40)

35 Bart Nooteboom (2000): *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, p. 64.

36 Klassisch heißt es bei James March in »Exploration and exploitation in organizational learning« (1991): »Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation. Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, im-

Die Rahmenbedingungen für die staatlich unterhaltenen Kulturorganisationen erscheinen zumindest in den deutschsprachigen Ländern klar: Die finanziellen Ressourcen, die Unterstützerbasis, die Nachfrage unter den Jüngeren und der politische Rückhalt schwinden, vielleicht schwindet auch eine nicht leicht zu belegende gesellschaftliche »Relevanz« oder, mit Bourdieu gesprochen, das symbolische Kapital. Setzen sich die Trends fort, verlieren die Organisationen die Grundlagen ihrer Existenz. Ungewiss ist dagegen, was daraus folgt. Aber diese Ungewissheit ist unvermeidlich; je weiter man in die Zukunft zu blicken versucht, desto verschwommener wird in der Regel das Bild. Es ist die klassische Entscheidungssituation des strategischen Managements: Belässt man alles beim Alten, riskiert man, eines Tages von Konkurrenten oder von der technischen Entwicklung abgehängt zu werden. Unternimmt man etwas, erweisen sich die Annahmen vielleicht als Irrtum, es kommt anders, als man dachte, und das Unternehmen scheitert. Wartet man hingegen zu, beobachtet die Entwicklung, diskutiert die Optionen, so bindet man Kräfte, die anderswo produktiver eingesetzt wären und verpasst unter Umständen den Moment, in dem man noch erfolgreich hätte handeln können.

In dieser Situation interessiert sich dieses Buch für die Kulturorganisationen in Hinsicht auf ihre Veränderung: Auf die Veränderung, die innerhalb der Organisationen absichtsvoll generiert wird mit dem Ziel, die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern und die Chance auf ein Fortbestehen erhöhen. Das mit diesem Konzept Gemeinte wird hier »Innovation« genannt. Es ist spezifischer als die Idee der Anpassung, technischer als der Begriff des strategischen Wandels, und stärker prozessorientiert als der Blick auf die bloße Neuheit, wie sie auf den Märkten beworben wird. Innovation bedeutet in unserer Perspektive die Erzeugung, Aneignung, am Ende möglichst Erfolg bringende Verwertung wertschöpfender Neuheit. Sie bedeutet weiterhin die neuartige oder erweiterte Nutzung bereits bestehender Produkte, Dienstleistungen oder Märkte, die Entwicklung neuer Produktions- und Distributionsmethoden, neuer Managementsysteme sowie neuer Austauschverhältnisse mit der Öffentlichkeit oder mit Interessengruppen in der gesellschaftlichen Umwelt. In diesem Sinn bezeichnet »Innovation« Handlungen und Produkte, Prozesse und Ergebnisse gleichermaßen.<sup>37</sup>

---

plementation, execution.« (p. 71) Weiter: »The essence of exploitation is the refinement and extension of existing competences, technologies and paradigms. Its returns are positive, proximate and predictable. The essence of exploration is experimentation with new alternatives. Its returns are uncertain, distant, and often negative.« (p.85)

37 Die Definition folgt in wesentlichen Punkten derjenigen, die Mary M. Crossan und Marina Apaydin 2010 unter dem Titel »A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation« aus ihrer Meta-Analyse von knapp 11.000 wissenschaftlichen Artikeln zum Thema Innovation entwickelt haben (p. 1155).

Gegenstand der Betrachtung ist die einzelne Organisation. Begriffen wird sie in ihrer organisationalen und institutionellen Umwelt, in ihrer Abhängigkeit von- und Interaktion mit Systemen der Politik, der Wirtschaft, der Bildung. Aus dem Interesse am absichtsvoll Generierten der Innovation, betrachtet dieses Buch innovatorische Prozesse auf der Ebene des Managements. Das Management wird verstanden als diejenige intentional handelnde Instanz, in der sich die Verarbeitung von externer und interner Information, Entscheidungen zur Ressourcengewinnung und -verwendung sowie Zielformulierungen und strategische Weichenstellungen bündeln.<sup>38</sup> Ohne den Einsatz des Managements wird es keine erfolgreiche Innovation geben. Ohne Innovation ist es wenig wahrscheinlich, dass eine Organisation, die im Wettbewerb um Ressourcen und Publikum steht, dauerhaften Erfolg hat.<sup>39</sup>

Gewinn erhofft sich dieser Blick auf die staatlich unterhaltenen Organisationen der Kultur aus der engen Beziehung von Innovation und Heteronomie, aus der Anregung durch das, was dem Betrieb oder zum Betrieb zunächst nicht passt. Sicher: Neuerungen, auch systematisch gesuchte Neuerung, hat es innerhalb des Feldes künstlerischer Produktion in der hier eigentlich reflektierten Zeit bürgerlichen Musiklebens von Hegel bis zur Gegenwart immer gegeben. Auf der Produktseite, in der Komposition, ist das evident; dass ein Werk originell sein müsse, um als authentisch akzeptiert zu werden, gilt nicht erst seit Carl Dahlhaus als ästhetische Prämisse des 18. und noch mehr des 19. Jahrhunderts.<sup>40</sup> Das Auftauchen immer wieder neuer Fortschrittsparteien und Musiken der Zukunft bezeugt, welche künstlerische und gesellschaftliche Bedeutung das Thema besaß, entsprechend ist auch Musikgeschichte in Europa bis ins späte 20. Jahrhundert als Fortschrittsgeschichte geschrieben worden. Auch auf der Seite der Produktion spielte Neuerung im 19. Jahrhundert eine fundamentale Rolle: im Instrumentenbau, in den Spieltechniken, bei der Organisation effizient funktionierender Orchester. Mögen auch die Voraussetzungen von Innovation im Instrumentenbau durch die Entwicklung neuer Materialien und Verarbeitungstechniken sowie durch Apparate der Klanganalyse und -reproduktion<sup>41</sup> geschaf-

---

38 Vgl. Crossan/Apaydin (2010): »Managerial levers link individual or group determinants with organizational factors and provide the necessary (usually missed) connection between leadership intentions and organizational results.« (p. 1171)

39 Vgl. Richard Nelson (1991): Why do firms differ, and how does it matter, p. 68.

40 Vgl. Carl Dahlhaus (1977): Grundlagen der Musikgeschichte, p. 24.

41 Zum Verhältnis von Klavierbau und Komposition Robert Winter (1988): »Striking it Rich: The Significance of Striking Points in the Evolution of Romantic Piano«. Weiter: John Durham Peters (2002): »Helmholtz und Edison. Zur Endlichkeit der Stimme.« Zur technischen Vorgeschichte: Brigitte Felderer (2002): »Stimm-Maschinen. Zur Konstruktion und Sichtbarmachung menschlicher Sprache im 18. Jahrhundert«.

fen worden sein, also in den Systemen Wissenschaft und Technik, so absorbierte sie das System der »autonomen« Kunst doch selbstverständlich. Heute sind es genau die Bereiche der Kompositionen sowie der Instrumente und der mit ihnen bewerkstelligten kunsthandwerklichen Musikproduktion, die, je nach Interesse, das Veraltete, das nicht mehr Finanzierbare oder das zu Bewahrende des Sektors ausmachen. Die letzte Neuerung mit nennenswerter Breitenwirkung ist die Einführung der historisierenden oder historisch informierten Aufführungspraxis gewesen. Es ist, als hätte sich die Neuerungsfähigkeit der organisierten Produktion von Kunstmusik damit erschöpft, als würden die Errungenschaften der Vergangenheit zum Problem für ein erfolgreiches Weiterbestehen.

Fast alle Innovationen, die dem organisationalen Feld heute empfohlen oder nahe gebracht werden, kommen aus Systemen, die nun als fremd empfunden werden. Am wenigsten fremd wirken wohl noch die kulturellen Bildungsprogramme, die neuen musikalischen Sozialformen in den Bereichen Konzertpädagogik und Musikvermittlung. Der Terminus »Bildungsprogramme« weist darauf hin, dass die Idee einem anderen, wenngleich über den gemeinsamen Ahnen der ästhetischen Erziehung verwandten System, dem der Bildung, entstammt. Indem der alte Universalismus, der auf ästhetischem Gebiet die Waffen gestreckt hat, im Pädagogischen weiterlebt, sind viele kulturelle Bildungsprogramme heute sogar klassischer als die klassische Musik.<sup>42</sup> »Fremd« bleibt das Prinzip einstweilen in einem organisationalen Sinn, so lange in den Hierarchien die operative Verantwortung für die Programme kultureller Bildung nicht oberhalb der Projektleiterebene angesiedelt ist. Inhaltlich zeigt sich das vorläufig Fremde der Bildungsprogramme im Schwerpunkt ihres Interesses fern vom künstlerischen Werk und nah an sozialer und kreativer Erfahrung. Vom Konzept des *audience development*, das sich mit vielen dieser Programme verbindet, bis zur Entwicklung und Erschließung neuer Märkte ist es dann nur ein kleiner Schritt.

Der größte Teil dessen, was heute als Innovation zur Verbesserung der Wettbewerbssituation von Sinfonieorchestern, Konzert- und Opernhäusern empfohlen wird, entstammt Praktiken und Theorien aus der Wirtschaft und den Wirtschaftswissenschaften. Aus diesem Bereich kommt auch die ganz überwiegende Zahl an Studien und Theorien zum Thema Innovation.<sup>43</sup> Joseph Schumpeter, der beginnend in den 1910-er Jahren das Denken der Ökonomik mit seinen Konzepten von Unternehmertum und Innovation dynamisierte, verstand die Innovation als schöpferischen Prozess, der durch neue Produkte, neue Herstellungsme-

---

42 Eine positiv konnotierte Beschreibung des kulturellen Universalismus als spezifisch europäische Interpretationsleistung hat Niklas Luhmann in »Die Kunst der Gesellschaft« vorgeschlagen (1997: 341). Nach Kants »Kritik der Urteilskraft« ist im Übrigen die Beurteilung von Schönheit selbst universal, das ästhetische Urteilen ein Ausdruck des Gemeinsinns (KdU, erster Abschnitt § 22, p. 81 der Ausgabe von 1990).

43 Vgl. Crossan/Apaydin 2010: 1154ff.

thoden und neue Märkte den Kapitalismus in Bewegung hält,<sup>44</sup> und auch wenn sich die Innovationstheorien differenziert und fortentwickelt haben, so bleiben sie doch am Beispiel industrieller Innovation in wettbewerbsintensiven Branchen orientiert. Praktisch ist in den ökonomischen Ansätzen die Veränderbarkeit auf arbeitsteilig definierte Parameter und Wirkzusammenhänge bezogen, auf die Finanzstruktur etwa, auf Ressourcengewinnung, Marktdurchdringung, Generierung eines nach Zielgruppen differenzierten Publikums, Markenwert, institutionelle Legitimität, um einige zu nennen. Eine gemeinsame Perspektive erhalten diese Aktionsfelder in der Strategie. Als klassisches organisatorisches Subjekt solchen strategischen Handelns darf die Unternehmung gelten. Im Wettbewerb stehende, um Wettbewerbsvorteile methodisch sich bemühende Unternehmungen bilden die Avantgarde der Innovation. Wer dort vorausfährt, darf mit doppeltem Sinn den »Vorsprung durch Technik« in der Werbung rühmen.

In dieser Perspektive verhalten sich Innovation und Innovationstheorien zum Feld künstlerischer Produktion, in dem traditionell das Urteil der Fachleute und Eingeweihten mehr zählt als das des Marktes, als heteronom und heterodox. Fremd und von der Logik des Geldes bestimmt erscheinen Innovationen selbst da, wo sie von Kulturorganisationen angelsächsischer Länder übernommen werden. Vor gut 30 Jahren haben David Throsby und Glenn Withers in »The Economics of the Performing Arts« die Entwicklung eines effektiveren Managements, eines ergebnisorientierten Marketings, differenzierter Preisstrukturen und eine Diversifikation der Finanzstruktur für Veranstalter in Großbritannien, Australien und den USA vorausgesagt (1979: 292). Der beiläufigen Unabweisbarkeit, mit der sie das taten, ist man unter den Bedingungen des deutschsprachigen Kulturbetriebs, in dem der Ausschluss des »Kommerziellen« die traditionelle Definition von Kunst mit bestimmt, bis in jüngste Zeit nur selten begegnet.

Die traditionell strukturbildende und handlungsleitende Entgegensetzung der »Kunst« und des »Kommerziellen« zu überspielen oder für obsolet zu erklären, hat diese Studie kein Interesse. Die ideellen Grundlagen, wenn man will: die ideologischen Routinen des Handelns und der historisch wandelbare, sozial konstruierte Sinn des Gegenstands, das, was in der Perspektive dieses Buches unter dem Namen »Kunst« verhandelt wird, bilden einen bestimmenden Faktor der organisationalen Entwicklung – so, wie sie umgekehrt von organisationalen und gesellschaftlichen Entwicklungen verändert werden können. Das Widerstrebende im Blick zu behalten und Ambivalenzen anzuerkennen, wird dem Bemühen um ein Verstehen des gegenwärtigen Wandels nicht schaden. Die wertende Funktion der alten Gegensätze macht sich dieses Buch allerdings auch nicht zu eigen – das, was sich mit der traditionellen Topologie des kulturellen Feldes verbindet, mit dem Hoch und Niedrig, Aufgestiegen und Abgesunken, *inside* und

---

44 Vgl. Joseph Schumpeter (1942): *Capitalism, Socialism, and Democracy*, p. 82.

Außen vor, *avant* und Zurückgeblieben, auch wenn diese Unterscheidungen in anderen Sprechzusammenhängen etwas bedeuten.

Nicht nur das Selbstverständnis unserer Institutionen der Kunst und die Praktiken der Organisationen verändern sich. Auch die Grundlagen des Urteilens über diese Veränderungen sind in Bewegung. Die Wandlungsprozesse betreffen die Praktiken ebenso wie ihre Interpretation. Deswegen bildet in dieser Studie das traditionelle Denken vom Kunstwerk her weiter eine Orientierung. Gleichzeitig wird den Chancen nachgegangen, die aus der spezifischen Rationalität ökonomischen Denkens – Ökonomik verstanden als Sozialwissenschaft – erwachsen. Wenn hier ökonomische Vorstellungen von Innovation auf Organisationen der Kultur bezogen werden, dann also nicht, um Kultur möglichst geldförmig zu machen. Viel mehr geht es um die Frage nach strategisch generierten Neuerungen in der Kulturorganisation, die dazu beitragen können, deren Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und die Wahrscheinlichkeit ihres Überlebens zu erhöhen. Ökonomisch ist der Zugang in zweierlei Hinsicht: Er ist es in Hinsicht auf den Fluss von Ressourcen zwischen Gesellschaft und Organisation, auf die Sinnproduktion und die Werturteile der Verbraucher, auf deren Wahlverhalten, auf Wertschöpfung aus Sicht der Kulturorganisationen und aus der Sicht ihrer Publika. Und ökonomisch ist der Zugang in Hinsicht auf die Instrumente, mit denen Kulturorganisationen ihre Wettbewerbsposition verändern. Zumutungen einer Pädagogik der Modernisierung gibt es dabei gewiss. Möglicherweise handelt es sich bei den ökonomisch informierten Veränderungen um Momente eines Säkularisierungsprozesses der Kunst und ihrer Institutionen, der mit einem betrauernswürdigen Verlust von Bedeutung und Sinn einhergeht. Ob und inwieweit es solche Verluste gibt, ist Teil des Fragehorizonts. Neben möglichen Zumutungen aber sollen die Chancen hervorgehoben werden, die darin liegen, unabhängig vom Fortleben kunstreligiöser Sehnsüchte die instrumentell veränderbaren Funktionsweisen von Organisationen der Kunst zu beschreiben, zu untersuchen, zu interpretieren, Optionen zu generieren und zu realisieren.<sup>45</sup>

Entscheidende Faktoren für Innovation sind der Wettbewerb und das methodisch zielorientierte Verhalten. Der erste Teil dieses Buches wird zu klären versuchen, wie weit die Arbeit staatlich unterhaltener Kulturorganisationen aus Prinzipien wirtschaftlichen Handelns begründet werden kann. Ziel dieses ersten

---

45 Das Handlungsmodell entspricht zunächst den Vorstellungen neoklassischer Ökonomie, wie sie etwa Richard Nelson und Sidney Winter in »An Evolutionary Theory of Economic Change« (1982) beschreiben: »In orthodox theory, firms are viewed as operating according to a set of decision rules that determine what they do as a function of external (market) and internal (such as available capital stock) conditions. [...] The rules reflect maximizing behavior on the part of the firms.« (p. 12) Dass die Grenzen dieses Modells letztlich zu eng sind, wird zu diskutieren sein.

Teils ist es, Grundzüge einer Theorie der Kulturorganisation als wirtschaftende Unternehmung und als Institution zu entwickeln. Eine solche Organisation arbeitet instrumentell an der Verfolgung selbst formulierter Ziele und an der Maximierung eigener Erfolgskriterien. Zugleich ist sie gesellschaftlich ausgehandelten, historisch verwurzelten und in steter Veränderung begriffenen Aufgaben verpflichtet, die über ihre operativen Interessen hinausreichen. In dieser doppelten, teilweise widersprüchlichen Identität ließe sich die Kulturorganisation als Subjekt innovatorischen Verhaltens verstehen.

Im dann folgenden zweiten Teil werden die Grundanliegen ökonomischer Theorien der Innovation erörtert und Ansatzpunkte für eine Anwendung auf die Arbeit unserer Kulturorganisationen entwickelt. Nur wenn sich die Erneuerung von Produkten, Verfahrensweisen, Geschäftsmodellen strukturell mit den Aufträgen und mit der Arbeit staatlich unterhaltener Kulturorganisationen verbinden lässt, kann man sinnvoll von Innovation in Kulturorganisationen sprechen. Vielleicht aber gibt es eine kategorische Grenze zwischen ökonomisch begründeter Innovation und Neuerung im Bereich der Kunst, vielleicht existiert eine nicht zu vermittelnde Differenz zwischen der Kulturorganisation als Unternehmung und der Kulturorganisation als Institution der Kunst, vielleicht wird solch eine kategorische Grenze durch aktuelle Veränderungen des Kunstbegriffs aufgelöst – das wird zu diskutieren sein. Ob von Innovation in Kulturorganisationen in einem theoretisch begründeten Sinn gesprochen werden kann, ob sich aus der ökonomischen Theorie Innovationskonzepte ableiten lassen, die es erlauben, aktuelle Wandlungsprozesse im Kulturbetrieb zu beschreiben, zu erklären und weiterzudenken, das ist zunächst eine offene Frage. In jedem Fall verspricht sich dieses Buch vom Transfer ökonomisch fundierter Innovationskonzepte Einsichten und Anhaltspunkte für eine Theorie der Innovation in staatlich unterhaltenen Organisationen der Kunst

Einzelne Aspekte gegenwärtiger Wandlungsprozesse sind in den vergangenen Jahren aus der Perspektive des Kulturmanagements beschrieben worden, unter den Stichworten etwa der Vermittlung, des *audience development*, des Marketings, der Markenentwicklung. Eine Theorie der Innovation in Organisationen der Kunst aber existiert bis heute nicht. Wo Innovation von staatlichen und überstaatlichen Organisationen beobachtet und gemessen wird, liegt der Bereich der Künste allenfalls am Rand.<sup>46</sup> Aber auch die ökonomische Innovations-

---

46 Strukturell verwandte Anliegen verfolgt Peter Tschmucks »Kreativität und Innovation in der Musikindustrie« aus dem Jahr 2003. Tschmuck sucht Erklärungen in der Frage, »wie das Neue in der Musikindustrie entsteht« (p. 11). Dabei beschäftigt er sich mit Organisationen und Medien der Verbreitung populärer Musik; die Verbindung organisationaler und institutioneller Fragen im Sinne einer »Kulturbetriebslehre« bildet einen Horizont seiner Arbeit. Außerhalb des von Tschmuck untersuchten Feldes liegen

forschung bewegt sich, und sich bewegt sich in Bereiche jenseits technologisch orientierter Industrien. Ausgehend von Interessen an den gewissermaßen post-industriellen Bereichen der Wirtschaft ist in den letzten Jahren die Theorie der Innovation im Bereich der Dienstleistungen, der Kulturwirtschaft und der Erlebniswirtschaft entwickelt worden. Von dort eine Brücke zu Kulturorganisationen und staatlich unterhaltenen Organisationen der Kunst zu schlagen, werden wir versuchen.

Anschaung gewinnen die Überlegungen am Beispiel der beiden großen Konzerthäuser Berlins – der Berliner Philharmonie und des Konzerthauses am Gendarmenmarkt – und der Philharmonie Luxemburg sowie der ihnen zugehörigen Orchester, der Berliner Philharmoniker, des Konzerthausorchesters Berlin (bis 2008: Berliner Sinfonieorchester) und des Orchestre Philharmonique du Luxembourg. Alle drei Organisationen stehen im Wettbewerb um Publikum, um Ressourcen, um gesellschaftlichen und politischen Rückhalt. Das Beispiel Berlin ist gewählt, weil sich die Stadt gegenüber anderen Städten, zumindest in Deutschland, durch den besonderen Reichtum an Kulturorganisationen, durch die Schärfe der Konkurrenzsituation, durch die intensive kulturpolitische Debatte und die Wahrnehmung durch eine nationale und internationale Öffentlichkeit auszeichnet. Die Stadt bietet die seltene Möglichkeit, ähnliche Kulturorganisationen ersten Ranges innerhalb ein und desselben Marktes zu vergleichen. Darüber hinaus ist Berlin nicht nur ein Markt, sondern für ein nationales und internationales Publikum auch eine Bühne, auf der ein Beispiel für die Anstrengungen von Kulturorganisationen gegeben wird, auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Wie die Berliner Häuser ist auch die Philharmonie Luxemburg ein Konzerthaus von europäischem Rang. Besonderes Interesse gewinnt ein Vergleich aus der Tatsache, dass es sich bei ihr um eine Neugründung handelt, das Haus wurde im Sommer 2005 eröffnet. Innovatorisches Verhalten setzt sich auch hier mit der Geschichte der Institution »Konzerthaus« auseinander. Historisch gewachsenen Erwartungen und Strukturen ist es aber weniger verpflichtet. So hat das Luxemburger Haus in seinem Verhalten und seiner Programmatik vom Anfang an ein Beispiel für die Einlösung innovativer Ansprüche zu geben versucht.

---

staatlich unterhaltene Organisationen der Musik mit ihren konstitutiven Konflikten um die institutionelle Frage der Kunst. Die von Michael Theede im Jahr 2007 veröffentlichte Doktorarbeit, »Management und Marketing von Konzerthäusern«, trägt einen »innovativen Faktor« im Untertitel und setzt sich das Ziel, »innovative Konzepte [...] ausfindig zu machen« (p. 19). »Innovation« und »innovativer Faktor« werden jedoch umgangssprachlich verwendet und nicht definiert. Implizit wird bei Theede »Innovation« mit Marketing, mit der methodischen Ansprache neuer Publika (p. 324) und auch mit Neuer Musik (pp. 170ff., 258ff.) gleichgesetzt.

Unser Beobachtungszeitraum erstreckt sich über sechs Jahre. Er beginnt mit der Spielzeit 2006/2007 und reicht bis zum Ende des Jahres 2012.<sup>47</sup> Zusätzlich zur Beobachtung der Aktivitäten von außen, in den Medien und in der öffentlichen Selbstdarstellung der Organisationen wurden am Anfang und am Ende dieser Zeit in Teilen vorstrukturierte Tiefeninterviews mit den verantwortlichen Managern der Häuser geführt. Diese Gespräche erstreckten sich teilweise über mehrere Stunden und mehrere Sitzungen. Die Gesprächspartner thematisieren ihre Einschätzung der Handlungsbedingungen, der Risiken und der Chancen ihrer Organisationen, Horizonte und Grenzen einer möglichen Erneuerung, Fragen der Kunst, ihrer Produktion und ihrer Vermittlung sowie interne Lern-, Kommunikations-, Konfliktlösungs- und Entscheidungsprozesse im Zusammenhang mit Innovation. Auf diesen Grundlagen werden in dieser Studie Wandlungsprozesse, konkrete Neuerungen und innovatorisches Verhalten im zeitlichen Verlauf beobachtet und beschrieben. In einem präzise umrissenen Bereich entsteht dabei ein Stück Zeitgeschichte unseres Kulturlebens. Diese weiß um den Horizont traditioneller Kultur- und Kunstgeschichten, folgt selbst jedoch einem Modell, das mit den Kontingenzen des Einzelfalls rechnet, etwa in der Art der Evolutionären Ökonomie, die Innovation nicht teleologisch, geschichtlich zielgerichtet, sondern als Erhöhung der Varianz möglicher Lösungen versteht. Innovation erscheint also nicht als Moment einer Fortschrittsgeschichte der Kunst und ihrer Organisationen, sondern in jenem Sinn, in dem Friedrich August Hayek vom Fortschritt spricht, als von einem grundsätzlich offenen und unvorhersagbaren Prozess von Anpassung und Lernen.<sup>48</sup> Es ist ein Prozess, in dem sich nicht nur die Problemstellungen und Lösungsansätze, sondern auch unsere Möglichkeiten, Bedürfnisse, Werte und Interpretationen fortwährend verändern.

---

47 Die Recherchen des Jahres 2006 gingen im gleichen Jahr in einem *research report* mit dem Titel »Innovation in Berlin's Concert Organisations« ein, der als wissenschaftliche Abschlussarbeit zur Erlangung eines Master of Business Administration (MBA) an der Graduate School of Business der University of Cape Town diente. Die nun vorliegende, im Jahr 2013 eingereichte Dissertation baut auf den Recherchen und Erkenntnissen des Jahres 2006 auf. Zugleich stellt sie eine neu konzipierte Studie mit vertieften theoretischen Fundamenten und einer sachlich und im zeitlichen Verlauf breiteren empirischen Grundlage dar.

48 Friedrich August Hayek (1960): *The Common Sense of Progress*, p. 40f.