

Björn Johannsen

STRATEGIE UND KULTUR

Neue Perspektiven für

den öffentlichen Kultursektor

[transcript]

→ Kultur- und Museumsmanagement

Aus:

Björn Johannsen

Strategie und Kultur

Neue Perspektiven für den öffentlichen Kultursektor

Juli 2019, 336 S., kart., Dispersionsbindung, 16 SW-Abbildungen

39,99 € (DE), 978-3-8376-4755-6

E-Book:

PDF: 39,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4755-0

Der Begriff »Strategie« findet vielerorts Anwendung – auch im Alltag von Kultureinrichtungen. Doch was bedeutet Strategie wirklich? Björn Johannsen bietet eine neue Perspektive auf das Themenfeld, indem er aktuelle Tendenzen im Kulturmanagement hinterfragt, sich kritisch mit tradierten Theorien auseinandersetzt und dabei auch philosophische Überlegungen einbringt. Er formuliert die These, dass Strategie eine Fähigkeit ist, löst sie somit aus ihrem wirtschaftlichen Bezug und stellt sie hier besonders dem öffentlich getragenen Kultursektor mit seinen spezifischen Vorzeichen zur Verfügung. Es werden jedoch auch grundsätzliche Anregungen gegeben, wie die Fähigkeit »Strategie« praktisch geschult werden kann. Interviews mit Gerd Uecker, Andreas Hoffmann und Konstanze Ullmer ergänzen die Ausführungen.

Björn Johannsen (Dr. phil.) studierte Orchesterschlagzeug und Kulturmanagement und wurde am Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg promoviert. Er ist Gründer der Kulturberatung Fishberg.

Weiteren Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/978-3-8376-4755-6

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis | 9

Tabellenverzeichnis | 11

Abkürzungsverzeichnis | 13

Widmung und Dank | 15

1 Hinführung und These | 17

1.1 Ausgangslage | 17

1.2 These | 20

1.3 Ziele und Schwerpunkte | 21

1.4 Forschungsstand, Methode und Aufbau | 24

2 Zusammenspiel von Kultur und Strategie | 33

2.1 Aufbau des Kapitels | 33

2.2 Der Kulturbegriff | 34

2.3 Strategie als Fähigkeit | 40

2.3.1 Die aus der Neudefinition von Strategie als Fähigkeit resultierenden Folgen | 43

2.4 Strategie als Hervorbringung der Kultur im weiten Sinne | 48

2.5 Zusammenfassung, Reflexion und weiteres Vorgehen | 51

3 Kulturmanagement und Strategie | 55

3.1 Aufbau des Kapitels | 55

3.2 Kulturmanagement: Herausforderungen und Begrenzungen | 56

3.2.1 Grenzen der Betriebswirtschaft im Kontext des Kulturmanagements | 56

3.2.2 Kulturmarketing und Erlebnisgesellschaft | 59

3.3 Strategie im kulturmanagerialen Kontext | 73

3.3.1 Der Kulturstrategie | 78

3.4 Zusammenfassung, Reflexion und weiteres Vorgehen | 82

- 4 Der künstlerisch-kulturelle Inhalt als Zentrum der Eigengesetzlichkeiten des öffentlich getragenen Kultursektors | 85**
 - 4.1 Aufbau des Kapitels | 85
 - 4.2 Rahmenbedingungen des künstlerisch-kulturellen Inhalts | 87
 - 4.2.1 Perspektive 1: Zuwendungen und Meritorik | 87
 - 4.2.2 Perspektive 2: Rezeption, Partizipation und kulturelle Bildung | 104
 - 4.3 Zusammenfassung, Reflexion und weiteres Vorgehen | 110

- 5 Die militärische und wirtschaftliche Perspektive | 113**
 - 5.1 Aufbau des Kapitels | 113
 - 5.2 Militärische Perspektive | 114
 - 5.3 Wirtschaftliche Perspektive | 124
 - 5.3.1 Wettbewerbsstrategien | 124
 - 5.3.2 Ressourcenstrategien | 133
 - 5.3.3 Der blaue Ozean als Strategie | 138
 - 5.3.4 Konfigurationsstrategie | 143
 - 5.4 Zusammenfassung, Reflexion und weiteres Vorgehen | 147

- 6 Elemente der Strategietheorie | 151**
 - 6.1 Aufbau des Kapitels | 151
 - 6.2 Der dynamische Kern | 152
 - 6.2.1 Komplexität und Kompliziertheit | 152
 - 6.2.2 Systemtheorie und Kybernetik | 154
 - 6.2.3 Emergenz und Zufall | 159
 - 6.3 Der strategische Plan | 162
 - 6.3.1 Unterscheidung zwischen statischen und strategischen Plänen | 162
 - 6.3.2 Unterscheidung zwischen strategischem Plan und Taktik | 166
 - 6.4 Strategischer Rahmen, strategisches Gesamtbild und potenziell Seiendes | 171
 - 6.5 Der Zweck | 176
 - 6.6 Probleme: Start, Maßnahmen und Ziele | 179
 - 6.7 Strategieren | 183
 - 6.8 Zusammenfassung, Reflexion und weiteres Vorgehen | 193

7 Spezifizierung der Strategietheorie im öffentlich getragenen Kultursektor | 195

- 7.1 Aufbau des Kapitels | 195
- 7.2 Der Kulturauftrag als kultureller Zweck | 197
- 7.3 Kulturelles Zielsystem | 203
 - 7.3.1 Aufmerksamkeit und Zeit | 205
 - 7.3.2 Differenzierung | 214
 - 7.3.3 Ästhetik und Qualität | 233
- 7.4 Zusammenfassung, Reflexion und weiteres Vorgehen | 243

8 Theoretisch-praktische Anwendung | 247

- 8.1 Aufbau des Kapitels | 247
- 8.2 Empfehlung mittels acht Theoremen | 248
- 8.3 Praktisches Vorgehen | 251
 - 8.3.1 Erschließung des potenziell Seienden des strategischen Gesamtbildes | 251
 - 8.3.2 Konkrete Entwicklung des strategischen Plans | 254
- 8.4 Allgemeine Reflexion und Ausblick | 257

Anhang | 261

- Interview Gerd Uecker | 261
- Interview Andreas Hoffmann | 275
- Interview Konstanze Ullmer | 293
- Übersicht der untersuchten Definitionen | 304

Quellenverzeichnis | 313

- Literaturquellen | 313
- Magazinquellen | 328
- Internetquellen | 329
- Interviewquellen | 332
- Weitere Quellen | 333

1 Hinführung und These

Deutschland, eine Kulturnation. Eine Nation, die auf ein kulturelles Erbe großen Umfangs zurückblickt. Ein Erbe, das auf einer abstrakten Ebene mit der Wortverbindung *Dichter und Denker* beschrieben wird. Ein Erbe, das im Falle der Theater- und Orchesterlandschaft Deutschlands ganz konkret seine Würdigung erfährt durch die Verleihung des UNESCO-Prädikats *Immaterielles Weltkulturerbe* – ein Blick allein auf die Opernlandschaft zeigt, dass jedes siebte Opernhaus weltweit ein deutsches ist. Wie entstand ein solches Erbe?

1.1 AUSGANGSLAGE

In einem Staccato kann das kulturelle Erbe Deutschlands – das für die heutige Zeit sichtbare Folgen hat – und das Zustandekommen des Erbes wie folgt wiedergegeben werden:

- *17. und 18. Jahrhundert* – Bedingt durch den Absolutismus deutscher Prägung fördern die Herrschenden der rund 300 deutschen Klein- und Stadtstaaten einerseits die unterschiedlichsten Kunstformen als auch andererseits die Hervorbringung entsprechender Einrichtungen; jedoch nicht nur um der hehren Kunst willen, sondern auch, um die Macht, das Ansehen und die Bedeutung des eigenen Hofes gegenüber anderen zu behaupten.
- *19. Jahrhundert* – Aufgrund eines erstarkenden Bürgertums mit einer hohen privaten Bereitschaft zur Gestaltung des gesellschaftlichen Lebens wird das bestehende Kulturangebot durch Neugründungen von Einrichtungen erweitert. Dieses als Ausdruck eines gesteigerten Nationalbewusstseins dient der Abgrenzung gegenüber anderen Nationen und spiegelt das Streben nach einer nationalen Einheit und Identität wider.

- *20. Jahrhundert* – Stifter, Förderer und Mäzene übergeben die zuvor gegründeten Einrichtungen in die Obhut der öffentlichen Hand, der die finanzielle Absicherung im selben Maße auferlegt wird.
- *Nach 1945* – Den Entbehrungen während des Zweiten Weltkriegs ist es geschuldet, dass in den Jahren nach dessen Ende ein großes Bedürfnis nach Kultur entsteht. Kommunen greifen das im 19. Jahrhundert anzutreffende Verständnis einer pluralistischen Kulturförderung auf mit der Folge, dass das kulturelle Angebot in seiner Vielfalt weiter zunimmt. Eine Kulturförderung dergestalt verfolgt neben der Verhinderung des Gebrauchs eines Kulturbegriffs, wie er durch das nationalsozialistische Regime propagiert wurde, auch die zukünftige Verhinderung der Wiederholung seiner Schreckenstaten.
- *1970er Jahre* – Die Tendenz der Zunahme kultureller Angebote wird beibehalten. Im Zuge eines erweiterten Verständnisses von Kultur, einer *Kulturpolitik für alle* und einer *Neuen Kulturpolitik* entstehen weitere Einrichtungen wie die der Soziokultur, um möglichst viele gesellschaftliche Schichten zu erreichen, ohne jedoch Bestehendes zu hinterfragen oder eine Gewährleistung der finanziellen Sicherheit zu prüfen.
- *1980er Jahre* – Zwar wird die Kultur als ein Wirtschaftsfaktor erkannt, dennoch tun sich keine neuen Finanzierungsmöglichkeiten auf, um ein im Laufe der Jahrzehnte stark gewachsenes Kulturangebot zu unterhalten. Im Gegenteil: Unter anderem aufgrund der Wiedervereinigung beider deutscher Staaten kommt es zu monetären Einbrüchen in der öffentlichen Kulturfinanzierung.
- *Seit den 1990er Jahren* – Private Kulturanbieter erfüllen die Bedürfnisse einer medial geprägten, nach Erlebnissen dürstenden sowie kommerziell geprägten Gesellschaft rascher als Einrichtungen der öffentlichen Hand mit ihrem Verharren auf althergebrachten Traditionen und Strukturen.¹

Ungebrochen ist die Kultur auch zu Beginn des neuen Jahrtausends in ihren vielfältigen Facetten von Wert – dem Staat, der Gesellschaft, der Demokratie. Aus diesem Grund finanziert der Staat beziehungsweise investiert die öffentliche Hand nach wie vor aus einem politischen Willen heraus in die Grundversorgung ihrer Bürger mit und durch Kultur. Die öffentliche Hand subventioniert nicht, nein, sie investiert. Diese Unterscheidung ist für das Selbstverständnis von Kultur bedeutsam, ist es doch die Unterscheidung zwischen einer negativen und einer positiven Konnotation, zwischen der Unterstützung eines hilfsbedürftigen Defizitären und der Unterstützung eines förderungswürdigen Wertvollen. Doch

1 Der kulturell-historische Überblick geht zurück auf Heinrichs (1997) und Wagner (2009).

leider gerät die Kultur ins Hintertreffen. Und zwar dort, wo ihre Einrichtungen sich in einem Verteilungskampf befinden. In einem Verteilungskampf um Mittel, einem Verteilungskampf gegen andere Institutionen. In der Folge sind Kultureinrichtungen einem zusehends stärker werdenden wirtschaftlichen Druck ausgesetzt. Zur Begegnung mit diesen und anderen Herausforderungen – um weitere zu nennen: Publikumsrückgang, Fusionen von tradierten Einrichtungen, Spartenschließungen, kritisches Hinterfragen des Gebrauchs von Steuergeldern² – ist eine Grundeinstellung vonnöten, die sich am ehesten mit der eines strategischen Denkens und Handelns beschreiben lässt. Doch in Kultureinrichtungen, die eine Finanzierung durch die öffentliche Hand erfahren, in deren Trägerschaft verortet sind und im Zuge dessen einen kulturpolitischen Auftrag erfüllen, ist nicht selten ein anderer Glaube anzutreffen: Sie wähnen sich in der vorteilhaften Situation, scheinbar losgelöst von jedwedem Marktgeschehen zu agieren – gepaart ist der Glaube mit der Einstellung, Kunst und Kultur stünden erhaben über dem Markt. Diese Argumente wiederum führen zu dem Irrglauben, jenes strategische Denken und Handeln sei nicht notwendig. Doch das Gegenteil ist der Fall. Strategisches Denken ist gerade für Zuwendungen erhaltende Kultureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft von elementarer Wichtigkeit. Eben weil sie einen kulturpolitischen Auftrag zu erfüllen haben und dieser und entsprechende Arbeitsplätze durch des Bürgers Steuergelder finanziert werden. Doch der Finanzier scheint immer weniger Zugang zu den kulturellen Angeboten zu finden. Aus diesem Grund wird seitens der Kultureinrichtung und des Kulturmanagements der Versuch unternommen, den Besucher ins Zentrum der Betrachtung zu rücken und dessen primärem Bedürfnis nach Erlebnis, Spaß und Unterhaltung gerecht zu werden – entsprechend der Titulierung der heutigen Gesellschaft als Erlebnisgesellschaft. Kultureinrichtungen und Kulturmanagement finden sich infolgedessen in einem Spannungsverhältnis wieder, das sich auszeichnet durch das Bewahren von künstlerisch-kulturellen Inhalten auf der einen und dem Ermöglichen von Zugängen zu diesen auf der anderen Seite – verbunden mit der Gefahr der Trivialisierung und Popularisierung. Auch dieses Spannungsverhältnis führt dazu, dass sich das Kulturmanagement in den Kultureinrichtungen Fragen zur Strategie stellen muss.

2 Vgl. Scheytt (2008), S. 46 sowie Schmidt (2017), S. 6, 95.

1.2 THESE

Die Beschreibung der Ausgangslage scheint vorauszusetzen, dass Klarheit zum einen herrsche in der Frage, was Kultur sei; und zum anderen, was Strategie sei. Allerdings ist dies keineswegs der Fall. So liegt die Problematik des mehrdeutigen Kulturbegriffs nicht darin begründet, dass verschiedene Tatsachen mit demselben Begriff besetzt sind. Vielmehr handelt es sich um ein Problem der Spezifikation: Der Kulturbegriff besitzt diverse Dimensionen.³

Ihre Verwirrung über den Strategiebegriff wiederum bringt die Unternehmensberaterin Catherine Fitzgerald zum Ausdruck: „Learning about strategy turned out to be a challenging venture. The books and articles I read were initially more confusing than illuminating.“⁴ Wie kommt es, dass ein Begriff, der so inflationär im Gebrauch ist, bei einer tieferen Auseinandersetzung mit ihm für eine umso größere Verwirrung sorgt? Ein Grund ist die Anzahl an Synonymen, die in der Literatur zu finden ist und Situationen im Alltag, in denen der Begriff ungenau verwendet wird. So ist die Rede von Plan, Methode, Konzept, Programm oder Vorgehen. Wenn Strategie alleinig ein Vorgehen ist, so ist scheinbar jedwedes Kochrezept, jeder Beipackzettel, der die Einnahme eines Medikaments beschreibt, bereits eine Strategie. Ein weiterer Grund für die unklare Verwendung liegt in der Tatsache begründet, dass die Wirtschaft – und dabei insbesondere die der angloamerikanischen Länder – den Begriff *Strategie* forcierten. Dieser fand sich in deren fester Umklammerung wieder, wie sich unter anderem in den mehr als 12.000 Artikeln zum Thema zeigt, die in dem Wirtschaftsmagazin *Harvard Business Review* seit seiner Erstausgabe im Jahr 1922 veröffentlicht wurden.⁵ Der Umstand, dass „jeder Autor hierfür [für den Begriff *Strategie*, *BJ*] seine eigene Definition zur Hand [hat]“⁶, ist ein weiterer Garant für begriffliche Unklarheiten. Strategietheoretiker fordern daher ein neues Verständnis von Strategie. Dieses soll neue Impulse in die Diskussion bringen und mit unkonventionellen Ideen aufwarten. Gerry Johnson und Ann Langley beispielsweise trennen sich von einer klassischen Interpretation des Begriffs *Strategie* und nehmen – der Forderung nachkommend – eine andersartige Sicht auf die Strategie ein. Sie

3 Vgl. Recki (2014), S. 281.

4 Fitzgerald und Berger: *Executive coaching: Practices & perspectives*, Palo Alto, 2002, zit. nach Reisinger, Gattringer und Strehl (2013), S. 10.

5 Vgl. Nagel und Wimmer (2015), S. 27, 47. Der Berater Peters schildert ebenso, dass er in seinem Berufsleben viele der Millionen zum Thema *Strategie* veröffentlichten Artikel gelesen hat, vgl. Peters (1995), S. 307.

6 Scheuss (2012), S. 380.

betonen: „We take a different perspective: strategy is something that people do.“⁷

Letzten Endes sind drei Grundsatzfragen zu beantworten, ehe zu beleuchten sein kann, wie Kultureinrichtungen strategisch agieren können:

1. Was ist Kultur?
2. Was ist Strategie?
3. In welchem Verhältnis stehen Strategie und Kultur zueinander?

Anders als bei Johnson und Langley wird die Beantwortung dieser drei Fragen zeigen, dass Strategie nicht etwas ist, was Menschen tun, sondern dass sie etwas ist, was sie besitzen. Somit lautet die Hauptthese: Strategie ist eine Fähigkeit. Eine Fähigkeit, auf besondere Art und Weise zu denken und zu handeln. In der Geburtsstunde dessen, was als Kultur bezeichnet wird – die Unterscheidung des Urmenschen vom Tier – entsteht jenes Denken und Handeln mit der Folge, dass Strategie als Fähigkeit eine Form von Kultur im weiten Sinne ist.

Mit dieser These wird die landläufige Auslegung, die Disziplinen *Militär* und *Wirtschaft* besäßen die Hoheit auf die Strategie, widerlegt. Beide sind lediglich Ausprägungen der Strategie als Fähigkeit in ihren spezifischen Kontexten. Neben diesen gibt es weitere Disziplinen wie beispielsweise die Politik, das Alltägliche oder jener Bereich, der als Kunst und Kultur betitelt wird mit ebenfalls seinen eigenen Kontexten und Besonderheiten.

1.3 ZIELE UND SCHWERPUNKTE

Die Literatur betont die Notwendigkeit von Strategie. In neu erscheinenden Veröffentlichungen mit mehr oder minder althergebrachtem Inhalt wird das umfangreiche Instrumentarium der Strategie angeboten und es scheint, als wäre das Wie der Strategie – wie entwickelt sie sich? – so zu greifen. Dies ist allerdings nicht der Fall. Das Instrumentarium bietet allenfalls Hilfestellung für das, was wirklich vonnöten ist: Ein erweitertes Denken, das zu erreichen ist, „indem wir auf das achten, was sich als zu Denkendes zeigt, was uns bedenklich wird. Solches meldet sich heute vorrangig darin an, dass wir über es in Unruhe sind“⁸, so Martin Heidegger. Die von Michael E. Porter nicht ausreichend beantwortete Frage

7 Johnson und Langley (2007), S. 3.

8 Heidegger (2015), S. 81.

„Was ist Strategie?“⁹ mag in Unruhe versetzen und wird hier erneut gestellt mit dem Zusatz *Was ist Strategie wirklich?* Das erste große Ziel ist daher die Wegbereitung zur Entwicklung einer allgemeingültigen Strategietheorie mit ihrem Strategiebegriff. Beide sollen Klarheit bringen in die Disziplin der Strategie. Dazu ist notwendig, was Rainer Zimmermann auf den Punkt bringt:

„Wer sich aufmacht, Antworten auf die Fragen zu bekommen, einen allgemeinen Begriff und eine Theorie der Strategie in Angriff zu nehmen, muss das Territorium jenseits von Krieg, Evolution und Ökonomie erkunden und jene Aspekte in den Strategiebegriff einpflegen, die unter dem Druck der Erfolgsmaximierung ausgeblendet wurden.“¹⁰

Durch die Loslösung vom militärischen und wirtschaftlichen Primat zeigt sich Strategie als Fähigkeit somit als etwas, das nicht nur Unternehmen und Armeen einsetzen, sondern jeder auch nicht wirtschaftlich oder militärisch geprägten Organisation, ja, sogar jedem Individuum zur Verfügung steht. Ist im weiteren Verlauf von einer *allgemeingültigen Theorie der Strategie* die Rede, so ist damit genau dies gemeint: Allgemeingültig bedeutet, Strategie aus dem militärischen und wirtschaftlichen Kontext herauszulösen, sie einem übergreifenden Verständnis zuzuführen und sie infolgedessen ebenso anderen Bereichen bereitzustellen.

Trotz der langen Tradition, die die Strategie vorweisen kann; trotz der vielen Bücher und Artikel; trotz aller Instrumente, die im Laufe der letzten Jahrzehnte entwickelt wurden mit dem Ziel, Strategien zu erarbeiten, gehen Forscher davon aus, dass lediglich zehn Prozent aller Strategien umgesetzt würden.¹¹ Kulturverantwortliche und deren Umgang mit Strategie können demnach nicht per se kritisiert werden, immerhin scheint das Schicksal der Strategie bei 90 Prozent der sich mit ihr Beschäftigenden aller Disziplinen dasselbe zu sein: Ein Dasein in der Schublade. Es stellt sich allerdings die Frage, wie etwas nicht Greifbares wie die Strategie zu beurteilen sein soll, um quantifizierte Aussagen dieser Art treffen zu können. Und was getan werden muss, damit Strategie als Fähigkeit sich im Allgemeinen und in öffentlich getragenen Kultureinrichtungen im Besonderen entfalten kann. Daher ist das zweite große Ziel die nähere Beschreibung des kulturellen beziehungsweise kulturmanagerialen Kontextes, in dem Strategie Anwendung finden soll. Hintergrund dieses Gedankens ist, dass die Wirtschaft und das Militär ihren jeweils spezifischen Kontext bereits definiert haben, für

9 Porter (2012), S. 6ff.

10 Zimmermann (2011), S. 12f.

11 Vgl. Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (2012), S. 250 sowie Nagel und Wimmer (2015), S. 77.

das Kulturmanagement jedoch das Problem besteht, das Eigene des Kontextes zwar betont zu haben, dieser allerdings unter nicht geringem Einfluss der etablierten Verständnisse, Instrumente und Methoden des wirtschaftlichen und zum gewissen Teil auch des militärischen Kontextes steht.

Das dritte Ziel ist die Übertragung der Strategietheorie auf die *Kultur im engen Sinne*; auf den öffentlich getragenen Kultursektor mit seinen Einrichtungen der Künste wie Konzerthäuser, Sprech- und Musiktheater oder Kunstmuseen und ihren Inhalten, die den Stand als meritorische Güter innehaben – in Abgrenzung beispielsweise zu Technischen oder Historischen Museen oder Musicaltheater im privatwirtschaftlichen Sektor. Der Fokus wird auf jenen Sektor gelegt, da er Eigengesetzlichkeiten besitzt, die besondere Anforderungen an die Strategie stellen. Die vorgestellten Gedanken sollen Kultureinrichtungen unterstützen, sich emanzipierter und ohne Scheu vor aktuellen Herausforderungen zu positionieren. Dies geschieht beispielsweise, indem eine Sensibilisierung erfolgt für die dargestellten Begrenzungen eines wirtschaftlich geprägten Strategiebegriffs mit seinen mitunter vorzufindenden Widersprüchen; oder indem das Besondere des künstlerisch-kulturellen Inhalts herausgestellt wird; oder indem durch die umfangreiche Diskussion des kulturell-kontextuellen Zielsystems die Zugkraft beschrieben wird, die von Zielen ausgeht – zum Wohle der Einrichtung, der Kunst und Kultur und infolgedessen der Gesellschaft. Da Kulturpolitik immer auch Gesellschaftspolitik ist, wird das Wirken der Kultureinrichtungen in die Gesellschaft beleuchtet – durchaus auch kritisch.

Wird Strategie als Fähigkeit verstanden, so ist dieser Definition immanent, dass Fähigkeiten grundsätzlich in Individuen angelegt sein und Fähigkeiten durch Üben und Lernen ausgebaut werden können. Somit ist schlussendlich das vierte große Ziel die Schulung der Strategie als Fähigkeit. Sie umfasst beispielsweise den Umgang mit Dynamiken ebenso wie mit zeitlichen Entwicklungen. Oder pointierter: Sie lehrt das Denken und Handeln in Komplexitäten. Bedeutsam hierfür ist wiederum das Wissen um die Unterscheidung zwischen komplizierten und komplexen Situationen, da Erstere sich unter anderem auszeichnen durch Linearität, Vorhersagbarkeit, sequenzielle Zeitverläufe und bekannte Variablen, Letztere wiederum durch Nichtlinearität, Nichtvorhersagbarkeit, simultane Zeitverläufe und unbekannte Variablen. Kompliziertheit wird – dies wird im weiteren Verlauf deutlich besprochen – der Domäne des Plans, Komplexität der Domäne der Strategie zugeordnet.

1.4 FORSCHUNGSSTAND, METHODE UND AUFBAU

Das Buch gliedert sich in die folgenden acht Kapitel, in die die Diskussion des Forschungsstandes integriert ist, sodass in diesem Kapitel 1 lediglich ein Einblick erfolgen wird:

- Kapitel 1 Hinführung und These
- Kapitel 2 Kultur und Strategie
- Kapitel 3 Kulturmanagement und Strategie
- Kapitel 4 Der künstlerisch-kulturelle Inhalt als Zentrum der Eigengesetzlichkeiten des öffentlich getragenen Kultursektors
- Kapitel 5 Die militärische und wirtschaftliche Perspektive
- Kapitel 6 Elemente der Strategietheorie
- Kapitel 7 Spezifizierung der Strategietheorie im öffentlich getragenen Kultursektor
- Kapitel 8 Theoretisch-praktische Anwendung

Zu Kapitel 1 Die besondere Herausforderung einer Arbeit, die diverse Begriffe klären muss beziehungsweise die mit verschiedenen Themen operiert, stellt Niklas Luhmann dar: „Die Problematik liegt darin, dass die Begriffe zirkulär sind und ich immer etwas voraussetzen muss, was ich erst später erläutere. Das ist bei jedem Design dieser Art der Fall.“¹² Die Bewerkstelligung der Doppelaufgabe, die beiden großen Themenfelder *Kultur* und *Strategie* zu diskutieren, hat zur Folge, dass sie sich immer wieder durchkreuzen und verweben, statt zunächst das eine, dann das andere vollständig zu erarbeiten; zwar ist wie in einem Webrahmen und seinem Webschiffchen mal der eine, mal der andere Faden an der Oberfläche, doch laufen die anderen Fäden auch ungesehen immer mit. Somit ist das besondere Ziel dieses Kapitels 1, das Vorgehen und den Aufbau derart zu erläutern, dass ein grundsätzlicher Überblick über das Buch ermöglicht wird. Während in dem Kapitel 2 die beiden Themenfelder aus einer hohen Flughöhe betrachtet werden, wird diese im Verlauf der anschließenden zwei Kapitel immer weiter verringert: Das Kapitel 3 widmet sich nicht mehr ausschließlich dem Thema *Kultur*, sondern spezifischer dem Kulturmanagement; das Kapitel 4 widmet sich nicht mehr ausschließlich dem Thema *Kulturmanagement*, sondern spezifischer dem künstlerisch-kulturellen Inhalt des Kulturmanagements als dem Besonderen im entsprechenden Kontext. Nachdem in dem Kapitel 5 der Weg zur Strategietheorie über die militärische und wirtschaftliche Perspektive und in dem

12 Luhmann (2017), S. 78.

Kapitel 6 die Elemente der Strategietheorie vorgestellt wurden, wird in den finalen zwei Kapiteln erneut der Bezug zum Kultursektor und dem Kulturmanagement hergestellt: In Kapitel 7 wird die Übertragung der Elemente der Strategietheorie auf den Kultursektor besprochen und in Kapitel 8 werden konkrete Hinweise gegeben, wie Strategie geschult werden kann. Jedes Kapitel beginnt mit einer Beschreibung des Aufbaus des jeweiligen Kapitels und endet mit einem Unterkapitel *Zusammenfassung, Reflexion und weiteres Vorgehen*. An entscheidenden Stellen fasst ein Zwischenfazit das zuvor Erarbeitete pointiert zusammen.

Zu Kapitel 2 Die Darstellung des Kulturbegriffs in diesem Kapitel erfolgt aus der Perspektive kulturwissenschaftlicher Vertreter wie Werner Heinrichs, Klaus P. Hansen und Emil Angehrn und führt zu der Unterscheidung zwischen einem Kulturbegriff im weiten und im engen Sinne. Darüber hinaus zeigt das Kapitel 2 die Beweisführung auf, dass es sich zum einen bei Strategie um eine Fähigkeit handelt und zum anderen, dass diese Fähigkeit zum Ursprünglichsten der Kultur gehört. Die Entwicklung der These, Strategie als Fähigkeit zu betrachten, wurde stark beeinflusst durch die Sprachphilosophie: Wenn sie Ausdrücke und Sprache versteht als „Code, in dem Gedanken von einer Person zu einer anderen übertragen werden“¹³; wenn es ihr Gegenstand ist, den Zusammenhang vom Denken und Sprechen zu untersuchen; wenn sie davon ausgeht, dass Gedanken nicht im Nachhinein mit Ausdrücken verknüpft werden, sondern Gedanken bereits in diesen vorhanden sind, da ansonsten der sinnvolle Gebrauch von Ausdrücken und Sprache nicht gelänge; dann muss – vor allem, wenn mehrere Personen im Austausch über Strategie sind – die Sensibilisierung für die Begrifflichkeiten Ausgangspunkt allen Argumentierens sein. Insbesondere Ludwig Wittgenstein als Vertreter der transzendentalphilosophischen Sprachphilosophie hatte Einfluss auf die gedankliche Öffnung und das Umdenken, die notwendig sind, um den Strategiebegriff neu betrachten zu können. In seinem 1922 erschienenen *Tractatus logico-philosophicus* erläutert er unter der Kennziffer 4.112 seine Sicht auf die Philosophie. Er versteht sie nicht als „Lehre, sondern [als] eine Tätigkeit“¹⁴. Darüber hinaus liefert seine Abbildtheorie, die nicht nur in dem *Tractatus logico-philosophicus*, sondern auch in den *Philosophischen Untersuchungen* – posthum im Jahr 1953 veröffentlicht – Niederschlag findet, gedankliche Impulse zur Erarbeitung des neuen Verständnisses von Strategie.¹⁵

13 Rödl (2014), S. 645f.

14 Wittgenstein (2016c), S. 38.

15 Vgl. Wittgenstein (2016b), S. 94f.

Zu Kapitel 3 Zu Beginn wird mittels der Untersuchung des Begriffs *Management* das Verhältnis zwischen dem Kulturmanagement und dessen primärer Bezugsdisziplin – der Betriebswirtschaft – betrachtet. Dies ist erforderlich, um zu erläutern, weshalb in der kulturmanagerialen Literatur häufig der Wunsch geäußert wird, sich von dieser zu lösen. Eine so gewonnene Eigenständigkeit der Disziplin *Kulturmanagement* erfordert eine spezifischere Beschreibung des kulturell-künstlerischen Kontextes – eben auch für die Strategie. Die Verwandtschaft zwischen beiden Disziplinen zeigt sich ebenfalls in dem Fokus, der auf das Kulturmarketing gelegt wird: Es wird dargestellt, dass das Kulturmarketing aufgrund der Eigengesetzlichkeiten des öffentlich getragenen Kultursektors eine Reduzierung in seinem Instrumentarium erfährt und sich der Verdacht erhärtet, dass sowohl durch den gesetzten Fokus als auch durch die Reduzierung die gesellschaftliche Tendenz der Entwicklung hin zu einer Erlebnisgesellschaft unterstützt wird. In Verbindung mit dieser Entwicklung werden drei Diskussionen geführt: Gefährdet die Erlebnisgesellschaft Kunst und Kultur? Welche Folgen hat die Erlebnisgesellschaft für das Kulturmanagement? Wer bestimmt über den Wert von Kunst und Kultur? Die Diskussionen sind erforderlich, um ein umfangreicheres Bild der derzeitigen Praxis des Kulturmanagements zu zeichnen. Das Unterkapitel 3.3 widmet sich daher im Anschluss dem Begriff *Strategie* in der aktuellen kulturmanagerialen Diskussion und zeigt, dass die Unklarheiten, die der noch in der Betriebswirtschaft verankerte Begriff besitzt, auf das Kulturmanagement übertragen werden. Die weitere Besprechung von Strategien erfolgt anhand der drei Kulturstrategien der Städte Nürnberg und Bern als auch der Region Niederösterreich. Darüber hinaus wurde für dieses Kapitel insbesondere die Literatur von Birgit Mandel, Peter Bendixen, Horst W. Opaschowski und Gerhard Schulze zurate gezogen.

Zu Kapitel 4 In diesem Kapitel werden die Eigengesetzlichkeiten des öffentlich getragenen Kultursektors erörtert, die – so die hier vertretene Grundüberzeugung – vom Inhalt ausgehen. Dreh- und Angelpunkt – und mit entsprechendem Gewicht versehen – ist auf der einen Seite die Zuwendungen der öffentlichen Hand, die die Eigengesetzlichkeiten des Kultursektors unterstützen, da sie vielfache Auswirkungen auf Preisgestaltung, Marktmechanismen und schlussendlich auch auf die Strategie besitzen; und die dafür Sorge tragen, dass Kritiker auf den Plan treten und den Zuwendungsfluss beanstanden. Auf der anderen Seite ist die Rezeption des künstlerisch-kulturellen Inhalts als meritorisches Gut eine besondere, da es sich bei dieser um eine von der Nachfrage entbundene als auch um eine das Wesen des Inhalts suchende handelt – im erstgenannten Punkt schließt sich der Kreis zu dem zuvor über die Zuwendungen Gesagten. Die Beschreibung des

Begriffs *Kultur* ermöglicht es dabei, auf sie zurückzugreifen und deren Ausprägung als *Kultur im engen Sinne* zu konkretisieren. Die Ausführungen werden durch entsprechende Literatur zu Kulturpolitik, Kulturfinanzierung und Kulturmanagement beschrieben und differenziert beleuchtet, wie beispielsweise durch die Arbeiten von Oliver Scheytt, Klaus von Beyme, Ingrid Gottschalk und Armin Klein. Gerade die Fragen nach dem besonderen Wesen und der Qualität von Kunst, nach der Rolle der Kultureinrichtungen innerhalb der Gesellschaft sowie deren Mithilfe bei der Aneignung von Kulturkompetenz werden erörtert durch die Ausführungen von Autoren wie Hanno Rauterberg, Wolfgang Ullrich, Nicole Zepter, Walter Grasskamp oder Martin Tröndle.

Es ist an dieser Stelle bedeutsam darauf hinzuweisen, dass in allen Ausführungen zum Thema *Inhalt*, wie sie besonders in Kapitel 3 und Kapitel 4 zu finden sind, hier nicht die Meinung vertreten wird, Hochkultur sei wertvoller als Populärkultur. Die Frage Kleins, ob der kommerzielle oder der öffentliche Sektor „die Bilder einer zukünftigen Welt“¹⁶ entwerfen würde, kann nur dahingehend beantwortet werden, als ein Und statt eines Oder der Diskussion dienlicher wäre, da es zu keiner synonymen Verwendung der Begriffe *öffentlicher Sektor* und *Hochkultur* sowie *privatwirtschaftlicher Sektor* und *Populärkultur* kommen sollte. Es geht hier – unabhängig von kulturellen Ausprägungen und Kategorisierungen – um das Eigentliche des Inhalts und dessen Bewahrung. Wie die späteren Ausführungen zeigen werden, ist der klassische Inhalt, der durch Zuwendungen geförderte und geschützte Inhalt, der mitunter schwer vermittelbare und unzugängliche Inhalt – trotz aller Betonung seiner Besonderheit im Kulturmanagement – mitunter ein Inhalt, der aus dem Sichtfeld rückt, je mehr das Erlebnishaftes zunimmt, obgleich Letzteres dazu dienen sollte, ihn ins Sichtfeld zu rücken. Aus diesem Grund widmen sich diese Ausführungen verstärkt jenen Inhalten, die sich nicht ohne Weiteres erschließen lassen und denen es an entgegengebrachtem Interesse zu fehlen scheint – und die sind am ehesten in der Hochkultur zu finden.

Zu Kapitel 5 Auch wenn gesagt wurde, die Disziplinen *Militär* und *Wirtschaft* seien lediglich Ausprägungen von Strategie, beschreibt und diskutiert das Kapitel 5 ausführlich eben jene Disziplinen. Mit dem Ziel, zentrale, als Attribute bezeichnete Wesenszüge der Strategie zu extrahieren, wurden diverse, im Anhang zu findende Definitionen beider Disziplinen analysiert. Denn konform gehend mit der Politikwissenschaftlerin Beatrice Heuser „muss das Wort ‚Strategie‘ selbst unser Ausgangspunkt sein, nicht zuletzt, um zu verstehen, warum dieser

16 Klein (2011a), S. 48.

Begriff so uneinheitlich verwendet wurde und warum er sich im Laufe der Zeit so stark gewandelt hat¹⁷. Carl von Clausewitz als ein wichtiger Vertreter der militärischen Perspektive schreibt mit Blick auf den Begriff *Strategie* in seinem nach dem Tode im Jahr 1832 veröffentlichten Werk *Vom Kriege*, es sei „das erste Geschäft einer jeden Theorie [...] das Aufräumen der durcheinander geworfenen und [...] sehr in einander verworrenen Begriffe und Vorstellungen“¹⁸. Auch wenn der Managementprofessor Henry Mintzberg ausführt, „man braucht nicht das Wort Strategie, um strategisch zu handeln“¹⁹, soll unter hermeneutisch-methodischen Gesichtspunkten ein Aufräumen der Begriffe im Sinne von Clausewitz erfolgen – eben weil die nicht selten anzutreffende unbedachte Anwendung des Begriffes die Wichtigkeit unterstreicht, dass Prägnanz in den Begrifflichkeiten zu einem klareren Umgang mit ihnen führt. Für das Kulturmanagement ist die Darstellung der militärischen und wirtschaftlichen Perspektiven in dieser Detailtiefe vonnöten, da in der kulturmanagerialen Literatur durchaus Bezug auf die Vertreter dieser Perspektiven genommen wird, jedoch in einem nicht ausreichenden Umfang und vor allem nicht in einer für das Kulturmanagement gewinnbringenden kritischen Reflexion.

Anders als bei anderen Autoren werden die zurate gezogenen Schriften nicht chronologisch präsentiert, sondern entlang der Attribute erläutert: Es flossen hierbei die Lehren von Sunzi und Clausewitz ein, ebenso die gesammelten Strategeme des Sinologen Harro von Senger sowie die Auseinandersetzung mit einzelnen Militärstrategen wie sie bei Heuser zu finden sind – oder aus wirtschaftlicher Sicht bei Bolko von Oetinger.

Des Weiteren stellt dieses Kapitel vier wichtige wirtschaftliche Strategieperspektiven vor, zeigt deren Zutun zu jener uneinheitlichen Begriffsentwicklung auf, unterzieht deren Vertreter und Strategiedefinitionen einer kritischen Würdigung und belegt schlussendlich die Existenz der im militärischen identifizierten Attribute auch im wirtschaftlichen Kontext. Die Perspektiven werden vertreten durch folgende Werke und Autoren:

1. Wettbewerbsstrategien – *Wettbewerbsstrategien* sowie *Wettbewerbsvorteile* von Porter
2. Ressourcenstrategien – *Wettlauf um die Zukunft* von Gary Hamel und Coimbatore Krishnarao Prahalad

17 Heuser (2010), S. 18.

18 Clausewitz (2013), S. 55.

19 Gillies (2003), S. 32.

3. Strategie der blauen Ozeane – *Der blaue Ozean als Strategie* von W. Chan Kim und Renée Mauborgne
4. Konfigurationsstrategien – *Strategy Safari* von Mintzberg, Bruce Ahlstrand und Joseph Lampel

Zu Kapitel 6 Mannigfaltigen Begriffen wie jenen der *Strategie* und der *Kultur* gerecht zu werden, muss zu einer Auseinandersetzung mit ebenso mannigfaltigen Disziplinen führen, um Antworten zu finden. Dabei besteht die Gefahr der inhaltlichen Diffusität. Dieser Gefahr wird unter anderem begegnet, indem Theorien und Biografien nicht in Gänze wiedergegeben werden, sondern eine Beschränkung auf das jeweils Essenzielle erfolgt. Zurate gezogen werden über Militär und Wirtschaft hinaus die Philosophie, die Systemtheorie, die Kybernetik, die Teleologie, die Emergenzforschung sowie die Psychologie. Die Arbeiten unter anderem von Luhmann, Heinz von Foerster, William Ross Ashby und Dietrich Dörner fließen in das Kapitel 6 ein, ebenso die in Kapitel 5 beschriebenen Attribute. Es wird zeigen, dass es sich bei der Strategie als Fähigkeit um eine spezifische Art des Nachdenkens über Lösungen in komplexen, da vielschichtigen Situationen handelt; dass potenziell Gedachtes durch entsprechendes Handeln in ein Sein überführt wird; gepaart mit vielfältigen Entscheidungen, die die Identifizierung des eigentlichen Problems, der Maßnahmen und der Lösungen betreffen; diese Lösungen oder Ziele sind jedoch derart fokussiert, dass jedes Mäandern unterbunden ist. Gleichzeitig grenzt das Kapitel weitere Begriffe voneinander ab, sodass Klarheit über sie entsteht im Rahmen einer allgemeingültigen Theorie der Strategie. Eine Gliederung erfährt das Kapitel 6 entlang der Beschreibung der basalen Theorieelemente *dynamischer Kern*, *strategischer Plan*, *strategischer Rahmen* und *strategisches Gesamtbild* als auch entlang der steuernden Theorieelemente *Zweck* sowie *Start, Mittel und Ziele*.

Zu Kapitel 7 Gegenstand dieses Kapitels ist die Beschreibung von Zweck und Zielen im kulturellen Kontext und deren Einfluss auf die basalen Theorieelemente. Der Fokus wird auf diese gelegt, da öffentlich getragene Kultureinrichtungen sich insbesondere durch sie von Einrichtungen anderer Art unterscheiden. Bei der Beschreibung des kulturellen Zielsystems wird ein Schwerpunkt die Differenzierung beziehungsweise die ihr nahestehende Innovation sein – beides sind treibende Kräfte des wirtschaftlich geprägten Strategieverständnisses. Es wird überprüft, welche Notwendigkeit es für diese im Kultursektor gibt. Dazu werden insbesondere die Ausführungen von Klaus Georg Koch kritisch hinterfragt. Die Literatur zur Aufmerksamkeitsökonomie – beispielsweise von Georg Franck oder Kristina Nolte – ergänzen die Betrachtung der Ziele unter Berück-

sichtigung eben jener Aufmerksamkeit. Augenmerk wird dabei besonders gerichtet auf die der Aufmerksamkeit immanenten Zeit. Ihr wird – gerade aus Sicht des Kulturmanagements – hier die Funktion der entscheidenden Währung für Kultureinrichtungen zugesprochen. Indessen öffnet sich eine Tür zur Kunstphilosophie und ihrem Gegenstand, der Ästhetik. Seit Anbeginn fragen die Philosophen nach dem Wesen des Schönen und der Kunst. Je mehr Jahrzehnte und Jahrhunderte ins Land gingen, desto andersartiger wurde der Blick auf das Wahre, Schöne und Gute sowie auf die Intentionen, aus denen Künstler ihre Werke schufen. In kurzen Zügen werden die unterschiedlichen Theorien erläutert, angefangen im Mittelalter bei Thomas von Aquin über die Renaissance und das Verständnis von Ästhetik bei Immanuel Kant bis hin zu moderneren Vertretern wie Theodor W. Adorno, Nelson Goodman oder Arthur D. Danto. Sie alle zeigen Aspekte auf, die in der heutigen Debatte um Kunst und Kultur für deren Einrichtungen als kunstvermittelnde Orte und für deren Besucher von Bedeutung sind. Dementsprechend wird auch das Thema *Qualität* und im Gegenzug die Rolle der Quantität und der Objektivität im Kultursektor beleuchtet.

Zu Kapitel 8 An unterschiedlichen Punkten wird Skepsis bezüglich der in der Literatur vorzufindenden Standardvorgehen und Dogmen geäußert. Nichtsdestoweniger fassen acht Theoreme in dem abschließenden Kapitel 8 die Strategietheorie kompakt zusammen. Diese sollen jedoch nicht als Standardvorgehen verstanden werden als vielmehr als Impulse zur Schulung der Fähigkeit *Strategie*. Neben den acht Theoremen dienen zum einen die Ausführung zum Erforschen des potenziell Seienden im Sinne des strategischen Gesamtbildes, zum anderen die praktischen Hinweise zur Entwicklung eines strategischen Plans ebenfalls der Schulung von Strategie. Nach diesen allgemeingültigen – und somit dem hier verfolgten Anspruch entsprechenden – finalen und zusammenfassenden Beschreibungen werden zu guter Letzt die in Kapitel 4 dargestellten Eigenesetzlichkeiten des öffentlich getragenen Kultursektors in Verbindung gebracht mit dem Spannungsverhältnis des Kulturmanagements und der Zunahme des Erlebnishaften (Kapitel 3) sowie mit den in Kapitel 7 zu findenden Empfehlungen. Es sollen so gedankliche Impulse gesetzt werden zur Schulung der Strategie im kulturellen Kontext.

Flankiert werden die Gedanken und Überlegungen von drei Experteninterviews, die das Bild mit ihrem kritischen Blick auf die Themenschwerpunkte abrunden. Die Interviews wurden 2017 mit jeweils einem Vertreter einer künstlerischen Sparte geführt:

1. Sparte *Musik*

Prof. Gerd Uecker, Intendant der *Semperoper Dresden* in den Jahren 2003 bis 2010

2. Sparte *Bildende Kunst*

Prof. Dr. Andreas Hoffmann, Geschäftsführer des *Bucerius Kunst Forum Hamburg*

3. Sparte *Sprechtheater*

Konstanze Ullmer, Intendantin des *Hamburger Sprechwerk*

Der eine oder andere Gedanke, der vorgestellt wird, mag den Anschein erwecken, einen utopischen Charakter zu besitzen. Jedoch schreibt Rutger Bregman, „Utopien beginnen immer mit kleinen Experimenten, die langsam die Welt verändern“²⁰. Und dies ist das Hauptziel der Überlegungen: Strategie als Fähigkeit zu denken kann die Welt der Strategie verändern. Sie im kulturellen Sektor mit seinen Spezifika angewendet, kann auch diesen auf dem Weg in dessen Zukunft verändern. Dazu soll ermutigt werden.

20 Bregman (2017), S. 54.