

**Prof. Dr. Klaus Siebenhaar**

**Zürich, 18. April 2008**

**„Gescheit, klug und geistvoll“**

**Zu den Herausforderungen eines werteorientierten unternehmerischen Kulturmanagements in der digitalen Erlebnisgesellschaft**

Mit „Freiheit, Kunst und Geld“ hat Rembrandt einmal sein magisches Wertedreieck umschrieben.<sup>1</sup> Um Freiheit, Kunst und Geld kreiste aber nicht allein Leben und Werk des großen holländischen Meisters. Schöpferische Produktion bei größtmöglicher innerer wie äußerer Unabhängigkeit und gesicherter Ressourcenzufuhr kennzeichnet natürlich auch das geistig-disziplinäre wie materiell-operative Feld des Kulturmanagements in Zeiten der „digitalen Erlebnisgesellschaft“.

Künstlerisch-kulturelle Prozesse im Rahmen ihrer organisatorischen wie ordnungspolitischen Vorgaben vollziehen und bewegen sich heute in Grauzonen von Kultur und Ökonomie, Kultur und Medien, Public Value und Markt, Erlebnisrationalität und Authentizität. Die nach 1945 programmatisch getrennten Wertsphären von Kultur und Wirtschaft konvergieren, ja durchdringen sich auf unterschiedlichen Ebenen wechselseitig. Das bedeutet für ein Fach und eine Profession wie Kulturmanagement, dass sie sich nun dauerhaft zwischen allen Stühlen positioniert hat.

Kulturmanagement als Funktion und Institution hat längst den tradierten Antagonismus von Profit- und Non-Profit-Management überwunden, hat sich vom Denkgestus des Ermöglichens befreit und seine fordernde Neugier wie operative Kompetenz auf die über Sein oder Nichtsein entscheidenden Zukunftsfelder hin orientiert: die Sicherung von Aufmerksamkeit, Legitimation, Akzeptanz und Ressourcen für die Institutionen des kulturellen und medialen Gedächtnisses.

„Erkenne die Lage, rechne mit Deinen Beständen“, heißt es bei Gottfried Benn mahnend – und das meint auf unser Thema übertragen: Da der öffentliche Kulturbetrieb von den radikalen, dynamischen

Veränderungen der gesellschaftlichen, medialen und kulturellen Kontexte so nachhaltig tangiert ist, erscheinen konzentrierte Eile und lösungsorientierter Handlungsbedarf geboten.

Drei Aktionsfelder sind in Zukunft für ein wertebasiertes unternehmerisches Kulturmanagement normativ, strategisch und operativ von zentraler Bedeutung, zumal sie sich wechselseitig durchdringen. Ich spreche von „Public Value“ und den damit verbundenen Legitimationsstrategien. Ich spreche von „Audience Development“ als institutionalisierter managerialer Akzeptanzstrategie. Und schließlich drittens stehen Ideenkonkurrenz und Verteilungswettbewerb mit den neuen Medienkulturen auf der Agenda. Getragen werden alle drei Zukunftsherausforderungen von einer Grundhaltung, die wir vornehm als „Entrepreneurship“, prosaischer als die „Entwicklung von Geschäftskompetenz“<sup>2</sup> bezeichnen können.

Ein kurzer Exkurs zur „Geistesgeschichte des Wirtschaftsmenschen“ bringt Klarheit für das Paradigma eines wertorientierten unternehmerischen Kulturmanagements. Werner Sombart hat in seinem nationalökonomischen Standardwerk „Der Bourgeois“ (1913) wegweisend und überzeitlich gültig Wesen und Menschenbild des Unternehmerischen dargelegt. „Unternehmungsgeist“, so Sombart, „können wir den Inbegriff aller seelischen Eigenschaften nennen, die zur erfolgreichen Durchführung einer Unternehmung notwendig sind.“<sup>3</sup>

Bei aller Unterschiedlichkeit der jeweiligen unternehmerischen Aufgabe, ihrer Dimension, ihres situativen gesellschaftlichen Kontextes konstatiert Sombart eine übergreifende Befähigung, die jeden erfolgreichen Unternehmer – unabhängig von Größe und Komplexität seiner Unternehmung – auszeichnet: „Immer aber muss der Unternehmer (...) ein dreifacher sein: Eroberer – Organisator – Händler.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Svetlana Alpers: Rembrandt's Enterprise. The Studio and the Market. London 1988. S. 88 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Dirk Baecker: Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin 1994. S. 129.

<sup>3</sup> Werner Sombart: Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen. München und Leipzig 1923. S. 70.

<sup>4</sup> Ebd.

Unter „Eroberer“ versteht Sombart den ideenreichen, erfinderischen Tatmenschen, der geistige Freiheit in Entdeckungslust und Wagemut umzusetzen weiß und in kraftvoller Entschlossenheit seine Pläne und Ziele verfolgt. Im „Organisator“ versinnbildlicht sich der erfahrene Menschenkundler und strategische Personalentwickler, dem es gelingt, „dass die zur gemeinsamen Wirksamkeit vereinigten Menschen auch zu einem leistungsfähigen Ganzen zusammengefügt werden.“<sup>5</sup> Und schließlich repräsentiert der „Händler“ nicht nur den kunden- und marktorientierten Verkäufer, sondern vor allem den großen Kommunikator, der zu verhandeln, werben und moderieren vermag.

Eroberer, Organisator und Händler vereinigen somit alles an Charaktereigenschaften und Fähigkeiten, die ein kompetentes und kreatives strategisches Management ausmachen. Strukturierung und koordinierte Planung, Organisation, Steuerung und Führung, Kommunikation und Marketing sind die Grundlagen einer jeden Unternehmung. Über den Mehrwert an Erfolg entscheidet die perfekte Synthese aus Eroberer, Organisator und Händler. Hinzu kommen für Sombart zwei grundsätzliche Qualifikationen, die nur bedingt erlernbar sind: Geistesgegenwart und Entschlossenheit.

Ein so verstandenes Unternehmertum ist an keine ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, an Rechtsformen, Strukturen oder etwa kulturpolitische Paradigmen gebunden – es ist als Geist der Unternehmung oder Entrepreneurship eine Haltung, eine Einstellungssache, eine psycho-mentale Disposition, ein Persönlichkeitsfaktor jenseits aller Systeme. Das Unternehmertum als universale Größe reduziert sich nicht auf den reinen Erwerbstrieb, schon gar nicht aufs Zerrbild vom profitgierigen Kapitalisten.

Womit wir entspannt wieder beim Thema wären. Der öffentliche Kulturbetrieb braucht unternehmerisches Denken und Handeln im oben skizzierten Sinne, will er in der bestehenden Breite, Vielfalt und Qualität überleben. Wir haben es spätestens seit Ende der neunziger Jahre mit einer Konvergenz zwischen Non-Profit-Kulturbetrieb und der traditionell kommerziellen Kultur- und

---

<sup>5</sup> Ebd., S. 71.

Freizeitwirtschaft zu tun. Man nähert sich an in Marketingstrategien, in der Erschließung zusätzlicher Einnahmequellen, in der Marktbearbeitung und in einzelnen Angebotssegmenten. Der öffentliche Kulturbereich wird in der Tendenz unternehmerischer, und die Kulturwirtschaft sucht zwecks Imagebildung in Teilen die Rückkopplung an die Kultur.

Unternehmerischer Geist kann sich also schon jetzt produktiv und existenzsichernd in jeder Rechts- und Betriebsform staatlicher bzw. gemeinnütziger Kultureinrichtungen entfalten. Keine Kameralistik, kein noch so korsettierendes Arbeits- und Tarifrecht vermag die schöpferische Unruhe, diesen fordernden Willen des unternehmerischen Menschen auf Dauer aufzuhalten. Die wunderbare Dreifaltigkeit aus Eroberungskraft, Organisationstalent und Händlergeschick artikuliert sich in den Mühen der Ebene beispielsweise als Verwaltungsphantasie, originelle Besucherbindungsstrategien, künstlerisches Qualitätsbewusstsein, systematische Vernetzungsarbeit und – nicht zu vergessen – als Leidenschaft, Identifikation mit der Aufgabe wie Einrichtung nebst der immer notwendigen Beharrlichkeit. Das Schöne an einem so definierten Kulturunternehmertum ist, dass es nichts kostet – außer persönlichem Engagement, Geistesgegenwart und Entschlossenheit.

Die psycho-mentale Grundposition von Unternehmernaturen Sombartscher Prägung sind deckungsgleich mit dem persönlichen Anforderungsprofil eines zukunftgestaltenden und -sichernden Kulturmanagements. Kein Geistes- oder Kulturwissenschaftler könnte poetischer und präziser formulieren:

Gescheit, klug, geistvoll!

Mit „gescheit“ meint Sombart rasche Auffassungsgabe, „große Beweglichkeit und Orientierungsfähigkeit des Geistes“, „Sinn für das Wesentliche“, „scharf im Urteil“ und nachhaltig im Denken. Damit sind zugleich Kernkompetenzen eines Strategen skizziert. Unter „klug“ versteht Sombart „Menschen“- und „Weltkundigkeit“, zentrale Qualifikationsmerkmale professioneller Personalentwicklung sowie Unternehmens- und Personalführung. Und „geistvoll“ heißt „reich an Ideen und Einfällen“, gepaart mit

kombinatorischer Einbildungskraft. So kommen analytisch-strategisches Denken und Handeln mit Führungskompetenz und Kreativität zusammen – individuelle Gaben, die sich in Lebensenergie und Tatkraft unternehmerisch erfüllen.<sup>6</sup>

Wer so beschaffen ist, lässt sich gern irritieren und vermag sich vorzustellen, „dass die Welt anders aussehen kann.“<sup>7</sup> Und diese Welt beginnt bereits „anders auszusehen“.

Das hat Folgen für das Selbstverständnis und den Auftrag des öffentlichen Kulturbetriebs. Erstaunlich fahrlässig wird in vielen Fällen immer noch mit den normativ-strategischen Managementaspekten in großen wie kleinen Kultureinrichtungen verfahren. Während die Gesellschaft einschließlich der politischen Entscheidungsträger längst umgedacht haben und nicht mehr nur rhetorisch Mission, Sinnstiftung durch kulturelle Bildung und eine stärker nachfrageorientierte Programmplanung beispielsweise einklagen, halten die Institutionen des kulturellen Gedächtnisses gern noch trotzig bis ratlos an alten Denkmustern fest. Die zunächst auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk bezogene Forderung, bei zukünftigen digitalen Programmangeboten den „Public Value“ quantitativ und qualitativ zu belegen, ist nur das Vorspiel auch für den subventionierten Kulturbetrieb.

Den „gesellschaftlichen Mehrwert“ nachzuweisen, bedeutet keinen gesellschaftlichen oder politischen Eingriff in die Programmhoheit und -autonomie von öffentlichen Medien- und Kulturbetrieben. Es sollte vielmehr willkommene Gelegenheit sein, endlich zeitgemäß, zukunftsweisend und ganz spezifisch individuell das eigene Profil, den konkreten Anspruch, seine Werte und Prinzipien offensiv und öffentlich nicht allein zu behaupten, sondern zu evaluieren und zu dokumentieren.

Das wäre im Sombartschen Sinne „gescheit“ und „geistvoll“. Die Diskussionen um Programme und Gebührenmilliarden bei ARD und ZDF sind längst keine oberflächlich ökonomischen Subventionsdiskussionen mehr, der Wind hat sich gedreht: Neben dem Geld kommen jetzt Wert-, Bildungs-, Sinnorientierung

---

<sup>6</sup> Vgl. ebd. S. 256 ff.

gleichberechtigt zur Geltung. In diesen neuen gesellschaftlichen, sozialen, kulturellen Kontexten agieren die Kulturinstitute noch viel zu selten selbstbewusst, sie re-agieren oder blockieren eher, und das nicht immer „gescheit“ und „geistvoll“.

Unternehmerischer Geist und Geschäftskompetenz muss sich in der mittel- und langfristigen strategischen Planung auf diese neuen Kontextfaktoren flexibel ausrichten und taktisch offensiv und experimentierfreudig operieren. „Audience Development“ in all seinen vielfältigen Facetten und als Kernbereich eines wertorientierten unternehmerischen Kulturmanagements dient dieser überlebensnotwendigen Legitimations- und Akzeptanzsicherung und damit der Demonstration von „Public Value“.

Das heißt konkret: Künstlerisch-kulturelle Produktion und Vermittlungsauftrag bilden innerhalb der Organisation auf all ihren Ebenen und für das gesamte strategisch-operative Management eine Einheit. Aufmerksamkeit, Service, Erlebnisorientierung, Bindungs- und Verbundenheitsstrategien, Markenbildungs- und -entwicklungsprozesse gehören in diesen Kontext. Das setzt – wiederum im Sombartschen Verständnis – eine „Klugheit“ voraus, die bei der Umsetzung „menschen-“ und „lebenskundig“ verfährt.

Denken wir beispielsweise nur an die Herausforderung der neuen Philosophie der Lebensalter: In dem Maße wie medial bedingt traditionelle Jugendkulturen verschwinden, setzt eine Neu- und Umwertung des Alters ein. Die von der Werbeindustrie kanonisierte Fixierung auf Zielgruppen zwischen 14 und 19 ist längst obsolet. Die alternden westlichen Gesellschaften können mit überkommenen Clustern und Einstellungsmustern weder die reale psychomentale (= gefühlte) Disposition noch die Verhaltensweisen der Generationen jenseits der 50 widerspiegeln oder gar produktiv erfassen. Modeworte wie „Best Ager“ oder „Silver Economy“ kennzeichnen den positiven Wahrnehmungs- und Stimmungswechsel. Darüber hinaus sind „jung“ und „alt“ keine sich antagonistisch mehr gegenüberstehenden Kategorien, sondern sich wechselseitig durchdringende Lebenshaltungen, sozusagen demographische Cross-over-Phänomene. Der Kultur- und Bildungsauftrag im Zusammenhang mit „Audience

---

<sup>7</sup> Dirk Baecker: a.a.O. S. 127.

Development“-Konzepten war also nie komplexer und anspruchsvoller als heute.

Dieser grundsätzliche Vermittlungsauftrag in allen denkbaren kreativen Spielarten erfüllt sich an den Schnittstellen von Kulturmanagement, Beziehungsmarketing und ästhetischer Erziehung (= Education). Unverzichtbar dafür ist die Ausrichtung der *gesamten* Kulturinstitution auf diese Mission – in der Programmpolitik, im Service, in den didaktischen Leistungen, in Ansprache und Kommunikation, und zwar auf die unterschiedlichen Bedürfnislagen und Erwartungshaltungen individualisiert abgestuft.

„Audience Development“ ist auf Kultureinrichtungen bezogen also ein besucherorientiertes Managementkonzept im umfassenden, integralen Sinne, das die normativen, strategischen und operativen Elemente des Managementprozesses impliziert. Vermeintliche deutsche Ersatz-Begriffe wie Kulturvermittlung, Benutzerbindung, Publikumsorientierung, kulturelle Bildung sind in „Audience Development“ als Elemente enthalten, greifen aber in Aufgabenstellung, Implementierungsgehalt und operativer Praxis zu kurz. Der aus der angloamerikanischen Forschungs- und Kulturpraxis stammende Begriff des „Audience Development“ bietet sich vielmehr an „as an umbrella term to encompass all aspects of promotion, publicity, marketing, public relations, communications and educational programs“.<sup>8</sup>

„Audience Development“ ist eine institutionelle Querschnittsaufgabe – „including not only programmatic but also marketing, organizational development and institutional strategies“. Damit ist auch klar, dass keine einzelne Abteilung allein verantwortlich ist, sondern dass es konzertierter, gebündelter Maßnahmen vieler Beteiligter bedarf.

Die Ziele eines umfassend definierten „Audience Development“ liegen also gleichermaßen im Künstlerischen, Managerialen, Wirtschaftlichen und Sozialen begründet. Am Ende geht es um Partizipation möglichst vieler, denn auch „the objective of audience development is to create a love affair between people and

art that will have a lifelong impact on the minds and spirits of those who partake (...). ‚Audience Development‘ is the long-term process of encouraging and assisting an audience member to become increasingly more involved in the life of an arts institution. The goal is to build a loyal and committed audience with an appetite for adventure.“<sup>9</sup>

Das setzt eine lernende, flexible kulturelle Organisation voraus, die bereit und befähigt ist, letztlich alles, was sie denkt, plant, umsetzt aus der Perspektive des Nutzers zu sehen.

Dies erscheint um so wichtiger, wenn es um die für viele dringlichste Herausforderung geht: Wie bestehen die öffentlich-rechtlichen Kultur- und Medienanstalten den Wettbewerb mit den neuen Medien-Kulturen der digitalen und vernetzten Welt. Denn damit verbindet sich auch die Zukunftsfrage: Wo bleiben die jüngeren Zielgruppen der „Generation Google“ und „digitalen Boheme“?

Nicht nur die öffentlich-rechtlichen Kultur- und Rundfunkanstalten wirken ratlos, wenn es um die Gewinnung jugendlicher Zielgruppen (12-29jährige) für einzelne Programmformate oder die Senderbindung und Programmakzeptanz insgesamt geht. Wenn führende Jugend- und Jugendkulturforscher fast erschöpft und defätistisch äußern: „Jugendbewegungen sind heute genauso disparat wie das Fernsehprogramm, das Warenangebot, die Sinnoptionen, die Freizeitgestaltungsmöglichkeiten; wie überhaupt alles, was in unserer Kultur bereitgestellt wird“ (Ronald Hitzler), dann mag es alle Betroffenen trösten, allein das Problem bleibt.

Versuchen wir eine Diagnose:

1.) Jugend und Jugendlichkeit haben sich als Haltung von ihrem traditionellen Lebensabschnitt gelöst und existieren habituell und mental generationenübergreifend. Von den vier traditionellen Lebensabschnitten (Kindheit, Jugend, Erwachsene, Alter) sind „Jugend“ und „Alter“ einer grundlegenden Neu- und Umbewertung unterzogen, während „Kindheit“ schrumpft und der „Erwachsenen“-

---

<sup>8</sup> B.G. Morison, J.G. Dalglish: Waiting in the Wings - A larger Audience For The Arts and How to Develop it, New York 1992, S. 7.

<sup>9</sup> Ebd., S. 66 passim.



Begriff diffus geworden ist. „Jugend“ und „Alter“ dominieren in wechselseitiger Durchdringung.

2.) Die traditionellen Jugendkulturen – Mode und Musik basiert, als Live-Kulturen gruppenmäßig kohärent an speziellen Orten mit physischer Präsenz und in direkter Kommunikation gelebt, als Anti- oder Subkulturen in direkter Opposition zur Erwachsenen-Welt –, diese seit Mitte des 20. Jahrhunderts sich in rascher Folge manifestierenden Jugendkulturen gibt es nicht mehr. Mit HipHop und Techno haben sie vor 15 bis 20 Jahren ihre finalen Ausdrucksformen erreicht. Wenn die Zeit der großen Jugendkulturen vorbei ist, bedeutet das nicht, dass sie verschwunden sind. Im Gegenteil: Sie altern mit ihren ehemaligen „jugendlichen“ Trägerschichten und sind in kontinuierlichen Retrowellen präsent. Daraus ergibt sich ein Durch- und Nebeneinander alter Jugendkulturen (= Patchwork-Kulturen).

3.) Im Zuge der „Erlebnisgesellschaft“ mit ihrer Individualisierung, Innenorientierung und Multi-Optionalität in allen Lebens- und Konsumbereichen und des Eintritts ins „digiloge“ Zeitalter hat sich nicht nur das Konsum-, Rezeptions- und Mediennutzungsverhalten jugendlicher Zielgruppen radikal verändert, sondern auch deren Informations- und Kommunikationsverständnis und ihr soziales Verhalten (elektronisch gestiftete Geselligkeit bei körperlicher Einsamkeit). Die Fusion von „Software und Bewusstsein“ (Hans Ulrich Gumbrecht) stiftet bisweilen bizarre Allgegenwartseffekte, aber zuvörderst lässt sie eine neue Form netzbasierter medialer Jugendkulturen oder jugendlicher Medienkulturen entstehen.

Im Kampf um Aufmerksamkeit, Zeitbudgets und Zuwendung werden gemeinnützige Kultureinrichtungen diese Online-Welt und Social Communities verstehen lernen müssen – nicht nur, um mit ihnen angebotsmäßig und rezeptionsästhetisch konkurrieren zu können, sondern um sie für die eigenen Interessen zu nutzen. Das heißt zum Beispiel: Marketingstrategien im Netz zu entwickeln, den Community-Gedanken für Kommunikation und Bindung der eigenen Ziel- und Anspruchsgruppen zu adaptieren. Wer Jugendliche haben will, muss sie im und übers Netz ansprechen, um sie für sich zu gewinnen. Nirgendwo sind individualisierte Kultur-Marketing-

Kampagnen ohne signifikanten Streuverlust wirkungsvoller zu gestalten als über Web 2.0. Das wäre „gescheit“, „klug“ und „geistvoll“.

Zum Schluss deshalb noch eine Frage praktischer Art: Wer soll das alles planen, steuern, ausrichten? Natürlich eine Generation junger oder neugierig gebliebener Führungskräfte des Kulturmanagements - sozialisiert im Geist Sombarts und angelernt im Stil der holländischen Malerschulen eines Rubens und Rembrandt. Ein Wertverständnis und Ausbildungskonzept, das auf „Freiheit, Kunst und Geld“ gründet, ist dafür keine schlechte Voraussetzung.