

Kulturpolitik & Nachtkultur

Kulturgerechtigkeit
Zukunftsbilder

1

Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturmacher:innen müssen in einen gemeinsamen Kulturentwicklungsprozess zur Professionalisierung und Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen, damit das System besser auf neue Anforderungen im Kontext des gesellschaftlichen Wandels (etwa durch Diversität, Digitalität, Nachhaltigkeit) reagieren kann.

Wir benötigen einen Paradigmenwechsel in der Kultur(förder)politik. Es reicht nicht mehr aus, die Mittel ausschließlich inhaltsorientiert auszugeben. Stattdessen brauchen wir eine Qualifizierung kultureller Infrastrukturen hin zu mehr Transformationskompetenzen.

Es braucht eine konzeptbasierte und strategieorientierte Kulturpolitik, die stärker auf Basis gemeinsam entwickelter Ziele und auf Basis fundierter Daten steuert. Dadurch wird die Neuausrichtung und Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen ermöglicht.

Wir müssen eine transformationsorientierte Governance etablieren und stärken. Die Entscheidungsfindung in der Kulturpolitik sollte unter Einbindung möglichst vieler Stakeholder aus den unterschiedlichsten Teilbereichen der Gesellschaft erfolgen. Das gemeinsame Ziel sollte die Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen im Sinne des Ideals einer „Kultur für alle“ sein.

Den Anfang beginnen

Zu einigen Missverständnissen zwischen Kulturpolitik und Kulturorganisation

Stefan Rosinski und Thomas Wehrs

Von den „Paradoxien der Kulturpolitik“ hatte Gerhard Schulze einst in seinem Buch „Erlebnisgesellschaft“ (Schulze 1996, S. 495) gesprochen. Gemeint war damit ein spannungsreiches Handlungsfeld, das sich durch eine seltsam anmutende Mischung aus Übereinkunft und Chaos stabil hält: Es gäbe zwar einen Konsens, dass Kulturpolitik gut sei – das sage aber nichts darüber aus, ob sie überhaupt wirke. Auf keinen Fall jedenfalls könne sie das Geschehen nach Belieben steuern, denn sie sei lediglich ein Vektor in einem komplexen Zusammenhang verschiedener Beteiligter: Kulturpolitik, Künstler:innen, Publikum und Kulturbetriebe als Dienstleistungsanbietende – alle agieren jeweils mit eigenen Zielen und Interessen. 25

30 Jahre nach Schulzes kulturpolitischer Gemengelage scheint diese nun aus der Justierung zu geraten. Kulturpolitik sieht sich zunehmend einer Zerreißprobe ausgesetzt zwischen den Werten einer veränderten, agilen Arbeitsethik und der öffentlichen Kulturastruktur, welche sich blind und taub zu geben scheint. Symptomatisch macht sich dies am bestehenden Führungssystem fest. Das Intendant:innenmodell im Sinne des Gedankens vom universalen Künstlergenie ist ein zweifelsfrei autoritäres Modell – daran kann unabhängig vom individuellen Wirken künstlerischer Leiter:innen und ihren beigestellten Verwaltungschefs kein Zweifel sein. Derart hierarchische Aufbauorganisationen geraten in Wertekonflikte mit gegenwärtigen gesellschaftlichen Emanzipationsimpulsen, die andere Formen der Arbeitsorganisation re-

flektieren und mehr sind als eine Tagesmode (Laloux 2015).

Verschärfend kommt hinzu, dass die immer engere Output-Taktung im Herstellungs- und Dienstleistungsschaffen der Kulturbetriebe zu einer strukturellen Überforderung der Beteiligten führt – mit den Effekten von innerer Verabschiedung, massiven Stress- und Aggressionssymptomen, Burnout und hoher Fluktuation. Symptomatiken, die in den letzten Jahren zu einer erhöhten gesundheitsmedizinischen Sensibilität in den Betrieben oder der Neugründung von Interessenverbänden wie dem *ensemble-netzwerk* geführt haben, um die Arbeitssituation vor Ort zu verbessern – freilich ohne das Ganze strukturell in den Blick zu nehmen. Im Ergebnis überfordern zu viele Entscheidungsbedarfe die Linien-

hierarchie und die Führungskräfte zum Schaden der Organisationen. Der Druck auf die Rechtsträger wächst, die Lücke zwischen der Praxis der Kulturbetriebe und der einer gesellschaftlichen Erwartung an die Kultur als Unternehmung zu schließen.

Doch wie geht das? Welche Hindernisse gibt es und von welcher Gemengelage ist überhaupt auszugehen? Und schließlich: Welche realistischen Möglichkeiten hat die Kulturpolitik, die Durchsetzung von Transformationen zu initiieren?

Kulturpolitische Rückkopplungseffekte

Seit jeher – also seitdem es öffentliche Kulturredrastruktur gibt – brauchte es einen Minimalkonsens, um die Kulturorganisation nicht im Chaos der Interessen untergehen zu lassen. Die hinreichende Bedingung für den kleinsten gemeinsamen Nenner verdichtet sich in einem Begriff: „Publikumswirksamkeit“ (Schulze 1996, S. 510). Diese Vokabel hat den Charme, genug Raum für jeden zu bieten: für den künstlerischen Erfolg auf Seiten der Künstler:innen, für ein herausragendes Kulturerlebnis für das Publikum, für ausverkaufte Veranstaltungen zugunsten der Kulturbetriebe und für die Kulturinstitutionen mit erfolgreich umgesetztem Kulturauftrag, was schließlich auch der Kulturpolitik und den Rechtsträgern zugutekommt. Der Rechtferigungskonsens – soll heißen: Kultur sei immer gut – beruhigte die Gemüter solange, wie die Arbeitsgemeinschaft von Kulturpolitik,

Künstler:innen, Publikum und Kulturbetriebe sich stillschweigend darauf einigen konnte, was das Publikum, auf welches gewirkt werden soll, im Innersten zusammenhält. Wird aber die sich ausdifferenzierende Gesellschaft der Spätmoderne in ihren Kommunikationsmustern zunehmend polyzentrischer und damit multiperspektivischer, dann ändert sich deren Wertebestand und damit das Wirkungsparadigma: Was heißt ‚Publikum‘, und was ist überhaupt mit kulturellem Wirken gemeint? Kulturpolitik muss sich fragen lassen: Ist der Kulturbetrieb in seiner jetzigen Organisationsstruktur noch adaptionsfähig an eine veränderte gesellschaftliche Wertelandschaft? Und welche Rückkoppelungseffekte aus dem öffentlich geförderten Kunstgeschehen via Kulturbetrieb können und dürfen erwartet werden?

Wie erzielt man Wirkung in einer Welt, in der das Bewusstsein ihrer nicht steuerbaren Emergenz immer stärker zutage tritt? Disruptive, auf Innovation beruhende Geschäftsmodelle und Branchen werden zu Game-Changer:innen, die die Parameter der Arbeitsorganisation strukturell verändern. Das an Effizienz und Leistungskennzahlen, an Hierarchie und autoritären Führungskonzepten ausgerichtete, über hundert Jahre alte tayloristische Modell der industriellen Massenproduktion verliert an Fahrt unter Marktbedingungen, die statt analogem Linearitätsdenken ein digitales Mindset und neben Fertigkeit und Fachwissen die Fähigkeit zur schnellen Ko-Kreativität verlangen (Schmidt 2020).

In einer Gesellschaft, deren Selbstbeschreibungen disparater und mehrdeutiger werden,

geraten die überkommenen Bestandsinstitutionen zunehmend unter Erklärungsdruck. Ihre altvordere Arbeitsethik stößt auf eine wachsende Skepsis, die das künstlerische Ergebnis zu beschädigen droht. Deshalb von einem nötigen Musterwechsel, von Change und Transformation zu sprechen, scheint nahe zu liegen. Doch aufgrund der Selbstreferentialität sozialer Systeme, ihrer Abhängigkeit von der eigenen Struktur, die sich fortlaufend reproduziert, steht hier die denkbar größte Herausforderung ins Haus. Die Aufgabenstellung bedeutet im Grunde einen Identitätswechsel in eine Zukunft, von der niemand weiß, wie man sich in ihr bewähren kann. Transformation erzeugt das Risiko, auch untergehen zu können (Kulturpolitische Mitteilungen 2022).

Die Narrative des Status Quo hingegen stammen aus einer in der Selbstansicht als erfolgreich beurteilten erfolgreichen Vergangenheit. An ihnen richten sich die Organisationsmuster „bewährter“ Institutionen und Einrichtungen immer noch aus. Für eine Nation, deren staatstragendes Narrativ die Kulturnation ist, gilt dies erst recht. Das Schlagwort von der Agilisierung erscheint hier wie eine Schrift an der Wand, die Ungutes verheiße.

Kultur des Agilen

Agilisierung von (Kultur-)Organisationen bedeutet keineswegs, Funktion und Zielstellung im Grundsatz aufzugeben. Wohl aber heißt es, die Fundamente des eigenen Organisationsverständnisses umzubauen. Und dies meint, in enge Resonanz mit den relevanten Umwelten und deren Wertedynamiken zu gehen. Dies

geschieht durch einen Systemumbau, der der Organisation eine erhöhte Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit auf die Entwicklungen in ihrem Umfeld erlaubt. Geschieht dies nicht, könnte der Kultur der Kulturorganisationen eine Entfremdung von der Kultur der Gesellschaft drohen. Agil arbeiten zu wollen, heißt, wirksam sein zu wollen durch ein empirisches, nach vorne offenes und lernendes Vorgehen, das sich nach veränderten Regeln der Zusammenarbeit organisiert.

27

Das Prinzip der Effektivität schiebt sich vor das der Effizienz – inklusive aller quantitativer Plazierungen. Effektivität ist lösungsorientiertes, wirksamkeitsbezogenes Kreativhandeln und reagiert beweglich auf die aktuellen Manöver sozialer Umweltsysteme. Für Effektivität braucht es das selbstorganisierte Handeln einer Schwarmintelligenz, die sich komplex vernetzt (Schmidt 2020, S. 192–204).

In einer vielfältig vernetzten Welt sind neue Kommunikationspraktiken und -strukturen gefragt. Es geht um die Öffnung von Arbeitszusammenhängen, in denen sich alle Beteiligten selbstorganisiert und kollaborativ in die Wert schöpfung einbringen können, ohne durch Top-down-Hierarchien dirigiert zu werden. Solche Ansätze müssen nicht erfunden werden. Stichworte wie New Work, kollegiale Führung, TheoryU, Holokratie oder die lernende Organisation markieren Konzepte, die weltweit an Fahrt aufnehmen und in vielen Formaten praktisch erprobt und weiterentwickelt werden (Oestereich und Schröder 2019). Es gibt eine Vielzahl von Anwendungsbeispielen, an denen sich die Kulturbranche orientieren könnte. Dass dies

bisher kaum oder gar nicht geschieht, mag mit Strukturelementen zusammenhängen, auf die im Folgenden ein Blick geworfen werden soll.

Kulturpolitik als (Kultur-)Politik

Wie geht das kulturpolitische Paradigma der **28** Publikumswirksamkeit und der organisationale Status quo von Kulturinstitutionen zusammen mit einem systemischen Mindset, dessen Realitätskonstruktion sich an in der agilen Organisation dynamisch verhandelten Werten ausrichtet und weniger an der Sehnsucht nach zeitstabilen Gewissheiten? In Hinsicht auf diese Fragestellung ist vor allem Kulturpolitik herausgefordert, denn sie befindet sich seit jeher in einer Scharniersituation von unterschiedlichen Legitimationsperspektiven. Auftrag, Budgets und Strukturen erhält sie in dem System, dem sie zuzuordnen ist: der Politik. Diese kommt durch Geld und Legitativmacht ihrer Aufgabe der Rahmensexsetzung für unterschiedliche gesellschaftliche Funktionssysteme nach, wie Wirtschaft, Recht oder Religion. Politik setzt kollektiv verbindliche Entscheidungen durch, und zwar in Bezug auf Kollektivgüter, „die für die Zukunftsfähigkeit moderner Gesellschaften unabdingbar sind“ (Willke 2014, S. 124–151).

Ein solches Funktionssystem und Kollektivgut der modernen, ausdifferenzierten und arbeitsteiligen Gesellschaft ist auch die Kunst. Ihre Spezialisierung besteht in der formenreichen Erforschung von Kommunikation über Kommunikation – als Werk, Ausstellung, In-

stallation, Aufführung, Performance, Flashmob, Intervention oder immersives Happening. Das macht Kunst zukunftsfähig, da sie damit offenbar ein nachhaltiges Bedürfnis von Gesellschaft nach Selbstreflektion als Kulturleistung stimuliert (Baecker 2000, S. 44–57).

Hierfür braucht es auch eine Vielzahl von Kunstereignissen, das heißt eine entsprechende Infrastruktur. Kulturpolitik hat die politisch mandatierte Organisationsaufgabe einer Ermöglichung von Kunstkultur, den sogenannten Kulturauftrag, unter den Bedingungen gesellschaftlicher Komplexität. Dabei bezieht sie ihre Relevanz aus der gesellschaftlichen Willensbildung, die sie fortlaufend ermittelt (Schulze 1996, S. 497–499).

Kulturpolitik organisiert die Infrastruktur, mit der Kunst gesellschaftlich publiziert und breitere öffentliche Wirkung erzielen kann und somit kommunikativ aufrechterhalten bleibt. Sie macht aus Kunst Kultur, indem sie Kunst mit öffentlichen Geldern in öffentliche Ereignisse transformiert – mit dem Anspruch gesellschaftlicher Relevanz. Andernfalls wäre das Verfahren öffentlicher Kulturförderung aus Steuermitteln in Demokratien nur schwer legitimierbar. Dafür hat Kulturpolitik Organisationen und Institutionen als – in systemtheoretischer Terminologie gesprochen – Medien geschaffen.

Kulturpolitik als Teilfunktion von Politik ist an deren striktem Zwang zur Legitimierung des eigenen Handelns ausgerichtet. Ihre Legitimierung bleibt solang erfolgreich, wie sie mit hoher Evidenz gesellschaftliche Dynamiken in Bezug auf die vielfältige Kunstproduk-

tion spiegelt. Kulturpolitik begleitet fortwährend die Frage: Ist die Förderung dieser Form von Kunstproduktion gesellschaftlich opportun, oder welche andere Form könnte an deren Stelle treten? In dieser Abwägung besteht ihre Funktion. Öffentliche Kulturstruktur – von Kulturpolitik geschaffen – ist einerseits selektive, also identitätsbildende Leistung; andererseits als Struktur jedoch immer auch Sinnentwurf ins Ungewisse.

Je komplexer und ausdifferenzierter Gesellschaft wird, desto schwerer wird die Entscheidungslast für Kulturpolitik: Nach welchen Kriterien können in einer polyzentrischen Netzwerkgesellschaft spezifische Produktionsstrukturen noch priorisiert und etwa als Hochkultur hierarchisiert werden? Aus Hilmar Hoffmanns „Kultur für alle“ ist eine Kultur von allen geworden, die zu einer permanenten Legitimierungsüberforderung von Kulturpolitik führt – vom Rätselraten darüber, wie der Kulturbau von morgen aussehen soll bis hin zur Frage, wie Strukturen und Prozesse der Kulturorganisationen der Zukunft gestaltet sein können, um sich als gesellschaftlich legitimiert und damit als wirksam zu erweisen (Hoffmann und Kramer 1989).

Autoimmunisierungen

Dem Druck, unter den die Kulturpolitik im eigenen Feld der Politik gerät, steht die Autoimmunisierung des Subsystems Kunstkultur entgegen. Ihre dominante Organisationsform als institutionalisierter Kulturbetrieb ist ein fester Panzer, der das tut, was

in modernen, arbeitsteiligen Gesellschaften als sein Arbeitsauftrag gilt: sich nach außen abzugrenzen, um ein umso reicheres Leben nach innen zu entfalten. Die Kulturorganisation vollzieht ihre Prozesse in der ihr eigenen Pfadabhängigkeit, das heißt in der Logik ihrer ursprünglichen identitätsbildenden Kommunikationsmuster. Welche Erwartungen es außerhalb ihres Systems gibt, ist solange irrelevant, wie ihr die infrastrukturellen Mittel zur eigenen

Reproduktion zur Verfügung stehen. Die Kulturorganisation beobachtet ihre gekoppelten Umwelten – Politik, Kulturpolitik und Zivilgesellschaft – vor allem in Hinsicht auf Informationen, die für ihren Bestand, also ihre Kommunikationsidentität bedrohlich sein könnten. Auf Direktiven oder Interventionen von außen reagiert sie nicht oder mit dem Drama der Existenzbedrohung oder scheinheilig. Denn selbstverständlich hat sie verstanden, dass Kunstrechte genau dies bedeutet: sie muss gar nichts, damit sie eben vieles kann (Max-Emanuel Geis 1990).

Und genau hier wird die Schaltstelle zwischen Kulturpolitik und Kulturorganisation als Sachverwalterin von Kunstdokumentation zum Problem. Der steigende Legitimationsdruck der Kulturpolitik, die öffentlichen Fördermittel angesichts eines weiten Feldes global vernetzter Kunstproduktion plausibel zu machen, steht eine sich lediglich nach innen und nicht nach außen differenzierende Blindheit der Kulturbetriebe gegenüber. Diese haben für die kulturpolitischen Belange und Nöte aus systembedingten Gründen keinen Sinn. So spielt Oper weiterhin Oper, Sinfonieorchester Sinfonien und Schauspiel gibt Schau-

spiel, und zwar genau in den Produktionsmustern, die zur organisationalen Identität geworden sind. Und nochmals: Das hat nichts mit Ignoranz zu tun, sondern mit der allen Systemen eigenen, systembedingten Blindheit gegenüber ihren diversen Umwelten, die gleichzeitig nach innen ihre Fachspezialisierung erst ermöglicht.

30 Allerdings: Die Symptome eines Schaltstellen-Konfliktes werden sichtbarer. Auf den Wunsch, für die gesellschaftspolitisch opportune Diversität und Vielfalt wirksamer einzustehen, reagiert die Kulturorganisation im Rahmen ihrer hierarchischen Strukturen nivellierend. Jedoch geht es heute um eine Wertediskussion, die nach der Organisationskultur in der Kulturorganisation fragt. Immer wieder öffentlich gemachte Werteverletzungen durch Amtsmissbräuche im Kulturbetrieb werden vor diesem Hintergrund zu Symptomen einer nicht geführten Grundsatzdiskussion über die betrieblichen Fundamente.

Die DNA bestehender Kulturinfrastruktur ist die einer verwalteten Welt. Damit sichert sie ihren kultursichernden Strukturbestand gegen eine unberechenbare, politisch instabile Umwelt ab. Verwaltete Welt meint eine organisationale Strukturbildung, deren Entscheidungsgrundlagen weitgehend starr und fixiert sind. Die tiefreichende Verrechtlichung von Arbeitsprozessen gerade in den Kulturbetrieben der darstellenden oder musizierenden Künste, der starke Tarifmantel und die Bürokratisierung durch zuwendungsrechtliche Aspekte firmierten und firmieren immer unter dem Schutzaspekt gegen politische Instabilität-

ten. Doch die verwaltete, vermeintlich sichere Welt hat einen Haken: Die an den öffentlichen Dienst angelehnte Tariflogik führt aufgrund des hohen Anteils von Personalaufwendungen am Gesamtbudget einer Kulturinstitution zu progressiven, immer öffentlich zu finanziierenden Zusatzkosten. Dadurch geraten die Häuser unter Druck, ihren großen Förderungsbedarf mit stetig steigenden Publikumszahlen zu rechtfertigen, das heißt: mehr Vorstellungen, folglich mehr Neuproduktionen. Der Produktionsdruck nimmt ebenso zu wie die Erfolgsnotwendigkeit. Die permanente Veröffentlichung von Kunst wird zur Anstrengung und erzeugt industrielle Fertigung.

Das Ergebnis von allem: Der Status quo wird einerseits immer teurer; andererseits erlebt das Kulturpublikum eine quantitative Ausweitung des irgendwie immer Gleichen. Dass die organisationale Kostenstruktur die Möglichkeiten der Kommunen und Länder gleichzeitig einschränkt, durch Projektförderung den gesellschaftlichen Dynamiken gerecht zu werden, führt in schwierige Legitimationsdiskussionen. Als deren einziger Ausweg wird in der Regel nur mehr Geld gesehen. Doch das können bei weitem nicht alle Kommunen leisten. So wird Projektförderung zusehends zum Feld des Bundes, etwa über die Bundeskulturstiftung. Das erinnert an einen Vorschlag des ehemaligen Intendanten der Berliner Festspiele, Thomas Oberender: Der Bund möge eine Art Zentralorgan der Kulturförderung schaffen, mit dem auch stehende Kommunal-einrichtungen, sprich Stadttheater, durch den Bund mit Mitteln versorgt würden – natürlich strikt projektbezogen („Die alten Schemata greifen nicht mehr“, DIE ZEIT Nr. 49/2013).

Kultur der Wirksamkeit und den Anfang beginnen

Doch dieser Übergriff in das föderale Kultursystem muss nicht sein. Der Schlüssel sind die Kulturbetriebe. Ihre Selbstagilisierung würde bedeuten, sich auf den Weg zu einer anderen Form von Organisation zu machen, geprägt durch Kollaboration, Selbstbestimmung und eine Enthierarchisierung von Entscheidungskompetenzen: An die Stelle einer Führungskraft tritt die Führungsarbeit vieler. Nichts steht dafür ein, dass die Infrastruktur damit billiger würde. Ihre Funktion ist es allerdings auch nicht, kostengünstig für Kulturnachschub zu sorgen. Finanziert werden Kulturorganisationen für die Ermöglichung von Kunst als öffentlich sichtbares, gesellschaftlich wirksames Ereignis. Und wer Wirksamkeit erzielen will, muss wirksam arbeiten (Pfläging 2014).

Zum Ende stellt sich die Frage, was es beutet, wirksam zu arbeiten. Mit anderen Worten: Wie kann Kulturpolitik in der hier skizzierten schwierigen Konstellation des augenscheinlich paradoxen Handlungsfeldes angemessen navigieren? Wo also den Anfang von Transformation initieren? Die „Paradoxien der Kulturpolitik“ (Schulze 1996, S. 495) prädestinieren diese für eine Rolle, die mehr ist als moderierend: Sie kann Wandel initiieren, ohne dass eine Kulturförderpolitik vorgeben muss oder vorgeben kann, welche Gestalt dieser Wandel annimmt. Wandel in der Organisation beginnt als Wille, sich einzulassen. In hierarchischen Organisationen ist dies stets der Wille der Eigentümer:innen. Eigentü-

mer:innen der Kulturorganisationen sind die Rechtsträger:innen, die Kommunen und Länder, vertreten durch die Kulturminister:innen, Dezernent:innen und Aufsichtsrät:innen.

Musterwechsel, Transformationen in Organisationen beginnen nicht mit einem Paukenschlag, sondern kleinschrittig und evolutionär. Wer wissen will, wie der Kuchen schmeckt, braucht ein Rezept, um ihn zu backen und dann probieren zu können. So geht es auch in der Organisationsentwicklung: mit konkreten Praktiken, Verfahren und Organisationswerkzeugen. Doch im Unterschied zum Kuchenrezept heißt Agilität ergebnisoffen zu arbeiten. Es gibt kein vorbestimmtes Ziel, mit dessen Realisierung „das Agile“ Gestalt angenommen hätte (Kaltenecker 2017, S. 5–10). Allerdings gibt es eine zu erzielende Wirkung: dass die Organisation das Lernen lernt. Um eine lernende Organisation handelt es sich dann, wenn das selbstorganisierte Kollegium eigene Führungsentscheidungen kritisch beobachten und deren Grundlagen selbstständig weiterentwickeln kann, ohne dass es dazu eine Führungskraft oder externe Impulse bräuchte.

31

Die ersten Schritte der agilen Adaption starten immer mit Fragen: Wozu Agilisierung? Was soll erreicht werden? Der Prozess braucht initial die Klärung der Motivation in der Organisationsspitze. Weiter: Welche Rahmenbedingungen sollen gelten? In welchem definierten Kreis, Team, Bereich der Organisation wird begonnen? Welche Möglichkeiten und Freiräume können der kollegialen Selbstorganisation eingeräumt werden? Der

Prozess geht in die nächste Phase, wenn die Organisationsleitung ein konkretes Angebot an die Mitarbeitenden unterbreitet. Dazu gehört auch der geschützte Lernraum, in dem ein solches Experiment sich entfalten darf.

Nach der Selbstvergewisserung der Organisationsleitung schließt sich die Orientierungsphase für die Mitarbeitenden an: Infor-

32 mation, Motivationsübermittlung, initiale Konkretisierung der Praktiken und Verfahren selbstbestimmter Führung und deren Spielregeln; und schließlich die Gründung eines Selbstorganisationskreises, der die neuen Entscheidungsverfahren eigeninitiativ beobachtet, bewertet und weiterentwickelt. All dies sollte durch externe Moderation begleitet werden. Die ersten Schritte finden stets in definierbaren Verantwortungsbereichen und in Wiederholungsschleife statt: Einsichten gewinnen, Hypothesen bilden, Handlungsoptionen bestimmen, Veränderungen Schritt für Schritt erproben und auswerten. Dieser Prozess empirischen Arbeitens hat kein Ende, denn er ist das Prinzip der lernenden Organisation selbst.

Gelernt wird dort, wo das Gelernte angewendet werden kann: direkt an der Wertschöpfungsquelle – statt in der Chefetage.

Organisationsentwicklung von innen heraus – und nur so geht es – ist Arbeit an einer neuen Haltung. Haltung bedeutet, zu üben und zu lernen und kann nicht verordnet werden – weder von oben noch von unten oder von der Kulturpolitik. Organisationsentwicklung beginnt mit einer Entscheidung derjenigen, die die Verantwortung tragen. Ob als Führungs-kraft in der Organisation oder als Vertreter:in des Rechtsträgers. Transformation bedeutet, Verantwortung für die Verantwortungsüber-gabe zu übernehmen. Und das heißt, mit diesem Prinzip anzutreten gegen die zukunftslo-sen Machtspiele autoritärer Führungssysteme – die freilich kein Privileg der Kulturbranche sind.

Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk. 2000. *Wozu Kultur?* Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Geis, Max-Emanuel. 1990. *Kulturstaat und kulturelle Freiheit*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Hoffmann, Hilmar und Kramer, Dieter. 1989. Grenzen aufklärerischer Kulturpolitik. In: *Kritische Theorie und Kultur*, Hrsg. Rainer Erd et al., 201–215. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Kaltenecker, Siegfried. 2017. *Selbstorganisierte Unternehmen. Management und Coaching in der agilen Welt*. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Oestreich, Bernd und Claudia Schröder. 2019. *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Verlag Vahlen.
- Pfäffing, Niels. 2014. *Organisationen für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht*. München: Redline Verlag.
- Schmidt, Silvester und Janzon, Monika. 2020. *Der Organisations-Shift. Evolution und Transformation Ihres Unternehmens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schulze, Gerhard. 1996. *Die Erlebnisgesellschaft. Kulturoziologie der Gegenwart*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Willke, Helmut. 2014. *Demokratie in Zeiten der Konfusion*. Berlin: Suhrkamp.