

# }essentials{

Erwin Hoffmann

## Systemisches Arbeiten für Kulturmanager

Praxis Kulturmanagement



Springer VS

**Abb. 2.3** Zielformulierung nach SMART. (Eigene Darstellung)

S	specific	—	exakt beschrieben
M	measurable	—	messbar
A	attainable	—	erreichbar
R	realistic	—	realistisch
T	timebound	—	an Zeitvorgaben gebunden

einem andauernden Ablauf von Zielplanung, Zielkaskadierung, Zielvereinbarung und Zielerreichungscontrolling (siehe unten). Für die Zielformulierung selbst ist die SMART-Formel hilfreich. Danach sollten Ziele, wie in Abb. 2.3 dargestellt, formuliert werden (Abb. 2.3).

Im betrieblichen Alltag oder auch bei Projekten immer wieder Ziele aufzustellen, zu formulieren und vor allem auch zu kommunizieren ist in der Tat sehr schwer. Hat beispielsweise ein Kulturbetrieb vor, in den nächsten Jahren seine Besucherzahlen zu steigern, ist das noch kein Ziel, sondern lediglich eine Absicht. Eine konkrete Zielformulierung muss den Zielinhalt (Besucherzahlen), das Zielausmaß (Steigerung um 10 %) und einen zeitlichen sowie sachlichen Geltungsbereich (in der kommenden Spielzeit; Zielgruppe: 20- bis 40-Jährige) enthalten.

- ▶ In der kommenden Spielzeit sollen sich die Besucherzahlen bei der Zielgruppe der 20- bis 40-Jährigen um 10 % erhöht haben werden.
- ▶ Im nächsten Jahr soll sich die interkulturelle Arbeit durch drei zusätzliche laufende multikulturelle Veranstaltungen verstärkt haben werden.
- ▶ Die Zufriedenheit aller Besucher soll sich in den nächsten zwei Jahren um 20 Punkte verbessert haben.

Ganz besonders wichtig – und leider zu wenig beachtet – ist die Erörterung, ob die kulturellen/künstlerischen Ziele, die man mit einem bestimmten kulturellen Angebot erreichen wollte, tatsächlich auch erreicht wurden. Es geht hier vor allem um Fragen der Qualität und des „künstlerischen Controllings“. Ist zum Beispiel eine Kunstausstellung, bei der der Künstler einen gesellschaftskritischen Anspruch und damit eine publikumsbildende Zielsetzung hat, schon dann erfolgreich, wenn die Ausstellung reibungslos durchgeführt werden konnte? Oder wenn viele Gäste bei der Vernissage anwesend waren? Oder wenn nach der Ausstellung im Gästebuch mehrere Male geschrieben steht, dass dies eine „sehr schöne Ausstellung“ war? Interessant – im Sinne einer künstlerischen Erfolgsmessung – könnten die

Antworten auf folgende Fragen sein: Wie viele Gäste waren auch während des Ausstellungsbetriebes (täglich) anwesend? Inwiefern konnten die Besucher über die ausgestellte Kunst diskutieren? Gab es entsprechende begleitende Veranstaltungen – und wie war dort die Besucherzahl? Wie viele Kunstwerke wurden verkauft? Wie oft ist in der Presse berichtet worden? Welche Breitenwirkung hatten die Presseorgane? In welcher Weise wurde über die Kunst berichtet?

Der Grad der Zielerreichung bestimmt dann aber auch den Grad der Qualität des kulturellen Schaffens:

- ▶ Folgt man der Definition der Internationale Standard Organisation (ISO), dann ist Qualität im kulturellen Bereich die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines kulturellen/künstlerischen Produktes oder einer kulturellen/künstlerischen Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter Unternehmensziele des Kulturbetriebes bezieht.

Das kulturelle Schaffen unterwirft sich hinsichtlich seiner Qualität demnach dem Unternehmenszweck und den Zielen einer Kultureinrichtung. Diese Ziele bestehen aber ggf. aus einem Kompromiss zwischen künstlerischen Zielen und den Vorstellungen der Stakeholder.

### **2.4.2 Der Einfluss der Stakeholder auf Ziele und auf die Qualität des Kulturschaffens**

Die Grundfrage ist, welche Ziele Kultureinrichtungen verfolgen, und inwieweit die Stakeholder über die Partizipation an der Zielsetzung oder durch andere Handlungen Einfluss auf die kulturelle/künstlerische Qualität nehmen. Denk- und erlebbare Beispiele solcher Beeinflussung, die direkt das kulturelle Produkt und seine Qualität betreffen, gibt es viele:

- die Beeinträchtigung des Gesamtbildes einer Museumseröffnung durch die vom Sponsor durchgesetzte übergroße Werbemaßnahme
- die Vorgabe des Trägers eines öffentlich-rechtlichen Kulturbetriebs, dass vorwiegend Kunst gefördert werden soll, „die es schwer hat“
- die Beendigung eines Festivals durch die Intervention eines „sich gestört fühlenden“ Nachbarn
- die Beeinträchtigung der Qualität eines Theaterbesuchs wegen des unhöflichen Verhaltens des Theaterpersonals

- die inhaltliche Veränderung eines Kunsturses aufgrund von Teilnehmerbefragungen
- die Änderung eines Ausstellungskonzepts wegen der negativen Berichterstattung in den Medien

Die Frage, was die Qualität von Kunst und Kultur ausmacht, kann daher auch systemtheoretisch beantwortet werden: Es kommt auf den Standpunkt im System der Abhängigkeiten und auf den Grad der jeweils durchgesetzten Zielen (verschiedener Beteiligter) an. Zur Verdeutlichung soll hier das Beispiel eines Kulturfestivals dienen, das durch ein kommunales soziokulturelles Zentrum unter Beteiligung verschiedener Sparten veranstaltet wird:

- Der Kulturmanager – als Leiter des Kulturbetriebs – wird seine eigene Vorstellung von einem gelungenen Festival haben. Wird der Betrieb angemessen durch die verschiedenen Teilprojekte repräsentiert? Ist es ein tolles, medienwirksames Event? Stimmen die Zahlen?
- Die Fachbereichsleiter – als Spartenverantwortliche – werden darüber nachdenken, ob ihr eigener Fachbereich angemessen vertreten ist (im Vergleich zu den jeweils anderen Sparten).
- Die Sponsoren werden sich fragen, ob denn tatsächlich das Publikum erscheint, das auch ihre eigene Kundschaft repräsentiert. Sonst werden sich möglicherweise die Werbung und der eingeplante kleine Messestand nicht lohnen.
- Mitglieder des Fördervereins werden sich fragen, ob sie die Kultur erwarten können, für die das soziokulturelle Zentrum steht (und weswegen sie ja Förderer geworden sind).
- Kunden könnten sich fragen, ob denn auch zu ihnen passende, zum Beispiel familiengerechte, Angebote vorhanden sind.

Die (nachträgliche) Beeinflussung von vorhandenen Zielvorstellungen durch die jeweiligen Stakeholder geschieht entweder ganz bewusst und in Absprache mit dem Entscheider der betroffenen Kultureinrichtung (z. B. im Rahmen von Verhandlungen mit potenziellen Sponsoren) oder aber unbewusst (z. B., wenn man sich als Ausstellungsmacher selbst über die übertriebene Wirkung des Werbeplakats eines Sponsors nicht im Klaren ist). Diese Beeinflussung lässt sich auch unter dem Gesichtspunkt der Theorie kommunikativen Handelns betrachten: Nach einer bekannten Kommunikationsregel können wir in der Gegenwart anderer nicht nur nicht kommunizieren, sondern in der Regel manipulieren wir auch, wenn wir kommunizieren (und werden natürlich auch von anderen manipuliert). Eine kommunikative Beziehung mit den Stakeholdern wird also zwangsläufig

---

dazu führen, dass der jeweilige Gesprächspartner sein Gegenüber im persönlichen Gespräch – bewusst oder unbewusst – manipuliert. Bei den Motiven für eine Beeinflussung des Gegenübers kommt es auf die Interessenlage und die Ziele des Manipulators an. Welche Ziele verfolgt der Stakeholder und welche Ziele verfolgt das eigene Unternehmen? Für den Kulturmanager wird sich die Frage stellen, ob eine Harmonisierung der Zielsetzungen des eigenen Unternehmens und denen der Stakeholder angestrebt wird, oder ob ausgewählte Ziele und Interessen dominieren sollen. Damit soll nicht gesagt sein, dass der Kulturmanager möglichst versuchen sollte, zu jeder Zeit „everybodies darling“ zu sein. Auch soll es nicht um die „Verwässerung“ kultureller Ziele und künstlerischer Qualitätskriterien gehen. Der Kulturmanager wird sich aber immer wieder entscheiden müssen, welche Beeinflussung er zulässt und welche nicht, bzw. welche Stakeholder er an seiner eigenen Planung beteiligt. Die Frage also, welche Beziehungen wie gepflegt werden müssen, hängt von den Kosten und vom Nutzen dieser Beziehung für die Kultureinrichtung ab.

Die Systemtheorie hat sich als integrative Theorie auch für soziale Systeme in den letzten 40 Jahren durchgesetzt und weiterentwickelt. Ihre Bedeutung für den Kulturbereich zeigt sich vor allem bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren und vor allem der Gefahren und Chancen managerialen Handelns in Kultureinrichtungen. Denn: im Beziehungsgeflecht verschiedener Systeme steigern sich Autonomie und Interdependenz wechselseitig. Autonomie bewährt sich in Interdependenz, und Interdependenz setzt gleichzeitig Autonomie voraus. Auch die Kunst und die Kultur sind dabei keine absolut autarken Systeme. Die selbstreferenzielle Schließung ist nicht ohne heteroreferenzielle Öffnung möglich, denn auch das System Kunst entwickelt sich, in dem es sich fortlaufend an System-/Umwelt-Relationen orientiert. Der systemische Ansatz ist also ein Ansatz der Wechselwirkungen. Kein Subsystem kann analysiert werden, ohne nicht die Wechselwirkung zu betrachten, welche es mit anderen Subsystemen oder dem gesamten System eingeht. Die Systeme entscheiden dabei darüber, inwieweit sie die Ereignisse eines anderen Systems sinnvoll verarbeiten können.

Die systemische Sichtweise ist nicht nur wichtig, um abzuschätzen, ob die eigenen Ziele erreicht und Projekte und Strategien erfolgreich durchgeführt werden können. Die Erfassung unterschiedlicher Sichtweisen von Betroffenen (z. B. der Stakeholder) verstärkt auch in hohem Maße die Akzeptanz und damit die Konsensbereitschaft der Betroffenen bei abschließenden Entscheidungen über Maßnahmen.

- ▶ Bei dauerhafter Anwendung hilft der systemische Ansatz – und der mit ihm im Zusammenhang stehende Ansatz des Konstruktivismus – auch, Empathie für die jeweiligen Ziele und Bedürfnisse der anderen zu entwickeln. Eine grundsätzliche wertschätzende und humanistische Einstellung kann hierbei sehr hilfreich sein.