

---

# Kulturmanagement und Kulturwissenschaft

**Herausgegeben von**

A. Klein, Ludwigsburg, Deutschland

---

Timo Becker

# Management mit Kultur

Die wachsende Rolle von Kunst  
und Kultur in der Management-  
ausbildung

Timo Becker  
St. Ingbert, Deutschland

Dissertation, PH Ludwigsburg, 2011

ISBN 978-3-531-19808-8

ISBN 978-3-531-19809-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-531-19809-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-vs.de](http://www.springer-vs.de)

# Danksagung

Mein ausdrücklicher Dank gilt Prof. Dr. Armin Klein für die Betreuung dieser Dissertation. Sein konstruktiver Rat und seine nicht selbstverständliche ständige Bereitschaft zur Unterstützung waren mehr als eine große Hilfe.

Ebenfalls zu großem Dank verpflichtet bin ich der Zweitgutachterin Prof. Dr. Andrea Hausmann, deren Rückmeldung und Perspektive einen besonderen Stellenwert einnehmen.

Ausserordentlich bedanken muss ich mich bei Herrn Diplom-Verwaltungsbetriebswirt Jochen Gehm, für seine Unterstützung und seine unendliche Geduld bei der Finalisierung dieser Arbeit.

Für ihren Rat und immer hilfreiche Rückmeldung bedanke ich mich bei Herrn Klaus Gasteiger M.A. und Herrn Simon Frank M.A.

All denen aus meiner Familie und meinem Freundeskreis, die ich an dieser Stelle nicht genannt habe, die es aber verdient hätten, danke ich für Zuspruch und die nötige Ablenkung.

Besonders bedanken möchte ich mich abschließend bei meinen Eltern, Eugenie und Robert Becker.

Timo Becker, St. Ingbert im August 2012

# Geleitwort

„Wer Kultur sagt, sagt auch Verwaltung, ob er will oder nicht“, seufzte der Philosoph Theodor W. Adorno schon zu Beginn der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts. Da sich seither die Grenzen administrativen Handelns gerade im Bereich von Kunst und Kultur immer deutlicher zeigten, wurde zu Beginn der neunziger Jahre das Hochschulfach „Kulturmanagement“ in Deutschland kreiert. In den angelsächsischen Ländern schon seit Jahrzehnten in der akademischen Ausbildung verankert, wurde hierzulande Neuland betreten. Eine der Kernfragen bei der Etablierung des Faches war, was Kunst und Kultur vom Management lernen konnten. Wie etwa ließen sich Prinzipien der strategischen Planung, des Marketing, der Finanzierung, des Projektmanagements usw. auf die doch ganz anders als Wirtschaftsbetriebe arbeitenden Kultureinrichtungen übertragen, ohne dass die Produktion von Kunst und Kultur dabei Schaden nähmen?

Nach mehr als zwanzig Jahren Lehre und Forschung und einer mittlerweile kaum noch überschaubaren Fülle einschlägiger kulturmanagerialer Fachliteratur lässt sich mit Fug und Recht feststellen, dass die Kulturbetriebe sehr viel vom Managementhandeln gelernt haben und viele Prinzipien und Instrumente adaptiert wurden. Die Zeit war durchaus reif, nun einmal die Fragestellung umzudrehen: Kann vielleicht auch das Management von kulturellem und künstlerischem Handeln und Schaffen lernen? Spätestens nach Henry Mintzbergs provokativem Buch *Managers not MBAs* wurde die Krise überdeutlich, in der eine Managerausbildung steckte, die sich weitgehend an Betriebswirtschaft und ökonomischem Handeln orientierte.

Für andere Managementtheoretiker, wie etwa Peter Drucker, war es stets eine Grundlage seines Denkens, dass die Managementlehre eine „Geisteswissenschaft“ sei. Sein Credo: „Im Mittelpunkt des Managements steht der Mensch. Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen [...] Da seine Funktion darin besteht, Menschen in eine gemeinsame Unternehmung zu integrieren, ist das Management tief in der Kultur verwurzelt [...] Damit wird das Management zu einer jener Disziplinen, die traditionell als Geisteswissenschaften bezeichnet werden.“ Es war und ist also durchaus naheliegend, einmal kritisch aus dieser Perspektive auf die Managementlehre und -ausbildung zu blicken.

Damit der Manager langfristig orientiert strategisch planen und handeln kann, bedarf er einer gewissen Sicherheit. Er muss von plausiblen Annahmen ausgehen und sein eigenes Tun daran orientieren: heute Potenziale schaffen, um

auch in Zukunft möglichst erfolgreich zu sein. Doch die permanent zunehmende Komplexität unserer Umwelt erschüttert zunehmend die Möglichkeit sicherer Annahmen; die Verlockung ist daher groß, sich seine eigenen Sicherheiten zu konstruieren – und sei es durch eine immer weiter gesteigerte Differenziertheit wahrscheinlichkeitstheoretischer Modelle.

Die Denk- und Produktionsweise eines Künstlers, einer Künstlerin ist genau gegenläufig: Er und sie wollen permanent unsere Gewissheiten erschüttern. Eines der berühmtesten Bilder des belgischen Malers René Magritte's heißt: „Der Verrat der Bilder (Dies ist keine Pfeife)“ mit der Abbildung - einer Pfeife! Der Betrachter fühlt sich auf den Arm genommen: er sieht doch eine Pfeife! Magritte schrieb dazu: „Ein Bild ist nicht zu verwechseln mit einer Sache, die man berühren kann. Können Sie meine Pfeife stopfen? Natürlich nicht! Sie ist nur eine Darstellung. Hätte ich auf mein Bild geschrieben, dies ist eine Pfeife, so hätte ich gelogen. Das Abbild einer Marmeladenschnitte ist ganz gewiss nichts Essbares.“ Und wie oft wird im Managementhandeln das Bild mit einer Sache verwechselt?

Um noch einmal Adorno aus seinem Buch *Minima Moralia* zu zitieren: „Aufgabe von Kunst heute ist es, Chaos in die Ordnung zu bringen“. Genau das ist es, was das Management von Kunst und Kultur lernen kann: die Welt als ein (soziales) Konstrukt zu begreifen, „Sicherheit“ als etwas höchst Unsicheres zu verstehen und Fertigkeiten im Umgang mit „Chaos“ zu erwerben. Hören lernen, sehen lernen, „ästhetisches“ Wahrnehmen – an Stelle von scheinstabiler Sicherheit.

Prof. Dr. Armin Klein, Ludwigsburg im Juni 2012

# Inhalt

<b>1 Einleitung</b>	<b>13</b>
1.1 Ausgangspunkt, Ziele und Hypothese	15
1.2 Aufbau der Arbeit	23
<b>2 Management und Organisation</b>	<b>29</b>
2.1 Sichtweisen und Ansätze	29
2.2 Organisation als zentrales Aufgabenfeld des Managements	32
2.3 Klassische Organisationstheorien	37
2.4 Weitere Organisationstheorien im 20. Jahrhundert	40
<b>3 Kritische Betrachtung der Managementlehre</b>	<b>47</b>
3.1 Grundsätzliche Einordnung	47
3.2 Rationale Entscheidungen und Unsicherheit	52
3.3 Alternative Sichtweisen	58
3.4 Organisationskultur	69
3.5 Bilder von Organisation - Organisationsmetaphern	73
3.5.1 Erweiterte Perspektiven	73
3.5.2 Maschinenmetaphern	74
3.5.3 Vielfalt von Metaphern	76
3.5.4 Risiken von Metaphern	78
3.5.5 Neue Wahrnehmung	80
3.5.6 Organisationsstrukturen	83
3.5.7 Multiperspektivität	84

---

<b>4 Kritische Betrachtung der Managementausbildung</b>	<b>91</b>
4.1 Kritik an der Managementausbildung	91
4.1.1 Kritikfelder	91
4.1.2 Aktualität und Realitätsbezug	92
4.1.3 Effizienz und Rationalität	93
4.1.4 Anspruch auf die Ausbildung von Führungskräften	96
4.1.5 Wissenschaftsverständnis und Simplifizierung	97
4.1.6 Lern- und Denkstile	103
4.1.7 Menschenbild	107
4.1.8 Zusammenfassung	108
4.2 Anforderungen an eine ideale Managementausbildung	109
4.2.1 Anforderungsebenen	109
4.2.2 Sichtweisen und Grundhaltungen	110
4.2.3 Kritisches Denken	114
4.2.4 Der Mensch als Ausgangspunkt	116
4.2.5 Methodische Ansätze	120
4.3 Organisationsrealität und Managementausbildung	127
<b>5 Empirische Untersuchung über den Stand der Managementausbildung</b>	<b>133</b>
5.1 Strukturen von Ausbildungsprogrammen	133
5.2 Genese von Ausbildungsprogrammen	142



---

<b>6 Die Rolle von Kunst und Kultur</b>	<b>153</b>
6.1 Kultur	153
6.2 Kunst und Ästhetik	163
6.3 Konzepte zur Integration von Kunst und Kultur	174
6.3.1 Nutzen der Kunst	174
6.3.2 Die Ästhetik der Organisation	175
6.3.3 Die Kunst als Rollenmodell für das Management	177
6.3.4 Kunst und Kultur im Rahmen der Managementausbildung	182
<b>7 Konzept einer idealtypischen Managementausbildung</b>	<b>187</b>
7.1 Gedankenexperiment	187
7.2 Haltung und Einstellung	189
7.3 Inhalte	191
7.4 Methoden	191
7.5 Struktur	192
<b>8 Fazit</b>	<b>201</b>
8.1 Kritiken	201
8.2 Verbesserungsvorschläge	203
8.3 Bezug zu Kunst und Kultur	206
8.4 Konsequenz	208
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>211</b>