

Zeppelin Universität  
Humboldt Forschungsprojekt  
Prof. Dr. Martin Tröndle  
WÜRTH Chair of Cultural Production  
Fall Semester 2014  
Abgabetermin: 31. Januar 2015

# ÜBER SINN UND UNSINN IN KULTURBETRIEBEN

Eingereicht von:

Julian Stahl

Matrikelnummer: 11200523

Studiengang: Corporate Management & Economics

7. Fachsemester

j.stahl@zeppelin-university.net

If you want to make sense of a complex world, you've got to have an internal system that is equally complex.

*Karl Weick*

## **Abstract**

In der vorliegenden Arbeit wird die Vermutung aufgestellt, dass sich Kulturbetriebe aufgrund vieler potentieller Anspruchsgruppen in einer komplexen Umwelt bewegen. Wollen sie für diese komplexe Umwelt anschlussfähig sein und sich einer Vielzahl an möglichen Reizen aus der Umwelt öffnen, spricht vieles für eine hohe interne Ausdifferenzierung, um die Umweltkomplexität besser abbilden zu können. Im Umkehrschluss erhöht sich die interne organisationale Komplexität. Es steigt mit zunehmender Ausdifferenzierung damit die Gefahr der Lähmung und Handlungsunfähigkeit der Organisation. Es stellt sich also die Frage, wie es Kulturorganisationen schaffen können mit beiden Herausforderungen umzugehen. Dazu wird die Vermutung aufgestellt, dass das Konzept des Sensemaking hier eine moderierende Rolle einnehmen kann. Diese theoretische Perspektive wird im Anschluss mit Hilfe von zwei Feldforschungsphasen auf ihre Relevanz hin untersucht.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
2. Theoretische Perspektiven.....	2
2.1. Organisation als System .....	2
2.2. Beobachter .....	3
2.3. Komplexität.....	4
2.4. Sinnggebung in Organisationen .....	5
2.4.1. Prozess der Sinnggebung .....	6
2.5. Zusammenfassung .....	9
3. Methodisches Vorgehen.....	9
3.1. Teilnehmende Beobachtung.....	9
3.2. Auswertung .....	10
4. Ergebnisse .....	11
4.1. Komplexität .....	12
4.2. Prozess der Sinnggebung .....	13
4.3. Organisational differenzierte Sinnkonstruktionen.....	15
4.4. Zwischenbetrachtung .....	17
4.5. Anzeichen geteilter Sinnggebung .....	18
5. Diskussion und Ausblick .....	19
Literatur .....	22

## 1. Einleitung

Noch immer stellt die Betriebswirtschaftslehre das Hauptinstrumentarium des Kulturmanagements zu Verfügung. Die noch junge Tradition des Feldes mit ihrer Entwicklung aus wirtschaftswissenschaftlichen Fächern (vgl. Zembylas, 2004: 14) und die immer noch intensiv geführte Diskussion über den Rückgang öffentlicher Finanzierungsmittel, führen dazu, dass „das breite Diskussionsfeld Kulturmanagement auf das ökonomische Kalkül verengt wird“ (Tröndle, 2006: 16). Als „Leitdisziplin“ (Höhne, 2009: 66) werden von der Betriebswirtschaftslehre monetäre Größen und Instrumente abgeleitet. Auch in den Lehrbüchern des Kulturmanagements überwiegen Überlegungen zu monetären, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen, (vgl. Bendixen, 2011; Heinrichs, 2006; Höhne, 2009; Klein, 2007), oder es findet eine Spezialisierung auf einzelne Funktionen des Kulturbetriebs statt: so zum Beispiel auf Marketing (vgl. Colbert, 2007), Stakeholder Management und Personalmanagement (vgl. Chong, 2010), oder mikroökonomische Betrachtungen (vgl. Frey, 2003). In aktuellen Publikationen, die Fragen des Managements oder der Organisation von Kulturbetrieben untersuchen, lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte erkennen: Fundraising (Camarero, Garrido, & Vicente, 2011; Stockenstrand & Ander, 2014), das managementorientierte Treffen von strategischen Entscheidungen (vgl. Cray & Inglis, 2011; Pompe, Tamburri, & Munn, 2011) und Innovationen in Kulturbetrieben (vgl. Bakhshi, Freeman, & Desai, 2010; Benghozi & Lyubareva, 2014).

Auch wenn der Ruf nach einer stärker integrierenden Sichtweise des Kulturmanagements hörbar ist (vgl. DeVereaux, 2009; Heidelberg, 2010), gibt es bisher kaum Betrachtungen von Kulturbetrieben, die abseits funktionaler Differenzierung nach solchen Blickwinkeln suchen, die das Verständnis von Strukturen, Handeln und Organisation an sich erweitern. Beispielhaft dafür stehen die sehr definitionsgenaue *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin* (Zembylas, 2004), die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit Entscheidungen in *Entscheiden im Kulturbetrieb* (Tröndle, 2006) oder der soziologische Beitrag über *Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich* (Baecker, 2010).

Funktionelle, technische und monetäre Kosten/Nutzen-Relationen abzuwägen und zu optimieren, ist in Kulturorganisationen keineswegs sinnlos, aber wahrscheinlich reichen sie nicht aus, um der Organisation Kulturbetrieb in einer Beschreibung näher zu kommen, in der es darum gehen soll, wie Menschen handeln, denken und fühlen, während Sie in einem Theater, einem Konzerthaus oder einem Museum arbeiten (vgl. Baecker, 2010: 33). Die Vermutung liegt nahe, dass nicht nur Kulturbetriebe den Blick auf Überlegungen der Betriebswirtschaftslehre zu sehr

verengen sollten, sondern auch andere privatwirtschaftliche Unternehmen. Friedmund Malik würde ersteren Standpunkt als konstruktivistisch-technomorph und primär wirtschaftlich beschreiben (vgl. Malik, 1996: 37). Das Management solcher Unternehmen sei auf Optimierung und das Ziel der Gewinnmaximierung ausgerichtet (vgl. ebd. 49). Für Kulturbetriebe in einem Geflecht aus künstlerischer Identität, öffentlicher Förderung, kulturpolitischem Rechtfertigungsdruck und Zuschauer- und Kritikergunst, erscheint diese Definition von Zielen nicht ausreichend. Mit der Produktion künstlerisch-ästhetischer Ereignisse (vgl. Tröndle, 2011: 10) stehen Kulturmanager vor zusätzlichen Herausforderungen. Diese Arbeit macht sich auf die Suche nach einer alternativen Möglichkeit der Betrachtung von Kulturbetrieben und der in ihr arbeitenden Menschen.

## **2. Theoretische Perspektiven**

Zu Beginn dieses Abschnitts sollen die theoretischen Prämissen genauer definiert werden, anhand derer Kulturorganisationen in dieser Arbeit betrachtet werden. Dabei wird ein Begriff von Organisation eingeführt, der diese als dynamisches soziales System versteht, das sich von seiner Umwelt abgrenzt. Ohne einen Beobachter, der diese Differenz aufwerfen kann, wird das nicht funktionieren, weshalb auch ein Blick auf den Beobachter geworfen wird. Anhand dieser Abgrenzung der Organisation von ihrer Umwelt lässt sich eine Vermutung drüber aufstellen, welche Herausforderungen Kulturbetriebe zu bewältigen haben. Als Vorschlag zur Annäherung an eine Bewältigung dieser Herausforderungen wird anschließend das Konzept des Sensemaking in Organisationen von Karl Weick vorgestellt, das in seiner Anwendung auf Kulturbetriebe eine zusätzliche Sichtweise ermöglicht.

### **2.1. Organisation als System**

Wie schon angedeutet scheint sich ein Blick auf Kulturorganisationen zu lohnen, der diese als dynamisches System in Abgrenzung zu einer Umwelt betrachtet. Die Betriebswirtschaftslehre betrachtet Organisationen oftmals unter Aspekten der von einer Leitung bewusst geschaffenen Ordnung aus Strukturen und Prozessen und unter Gesichtspunkten der Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Thommen & Achleitner, 2009: 847). In der neueren Systemtheorie hingegen werden Organisationen als geschlossene soziale Systeme verstanden. Diese sozialen Systeme sind kommunikativ konstruiert, indem sie sich in der Kommunikation immer wieder neu erfinden (vgl. Baecker, 1999: 129 f.). Hierbei wird die Organisation nicht von Außen gesteuert,

sondern organisiert sich selbst. Dieses wird dadurch erreicht, dass die Organisation immer und immer wieder darüber kommuniziert, welche Elemente zum System gehören und welche nicht (vgl. Tröndle, 2006: 28). Dabei lässt sich in Bezug auf Organisationen von doppelt geschlossenen Systemen sprechen, denn Organisationen kommunizieren nicht nur darüber, was dazu und was nicht dazu gehört, sondern auch darüber, unter welchen Prämissen entschieden wird, was dazu gehört und was nicht. Erst dadurch organisiert sich die Organisation selbst (vgl. Tröndle, 2006: 34).

## **2.2. Beobachter**

Eine besondere Rolle bei den bisherigen und noch kommenden Betrachtungen spielt der Beobachter:

„Alles was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt. Der Beobachter spricht durch seine Äußerungen zu einem anderen Beobachter, der er selbst sein könnte, alles, was den einen Beobachter kennzeichnet, kennzeichnet auch den anderen. Der Beobachter ist ein menschliches Wesen, d.h. ein lebendes System, und alles was lebende System kennzeichnet, kennzeichnet auch ihn.“ (Maturana, 2002: 25)

Unterscheidungen werden also grundsätzlich von einem Beobachter getroffen und kommuniziert. Dabei entsteht in den Köpfen der Beobachter eines gleichen Ereignisses nicht ein gemeinsames Bild, sondern jeder Beobachter errechnet sich sein eigenes Bild.

Zurück zur Organisation: im Anschluss an die doppelte Schließung beobachtet sich die Organisation als soziales System gewissermaßen selbst. Kommuniziert also die Organisation über sich selbst, beobachtet sie sich in Bezug auf ihr Verhältnis zu all dem, was nicht zu ihr gehört. Sie beschreibt sich in der Differenz zu ihrer Umwelt. Heinz von Foerster schreibt in *Über das Konstruieren von Wirklichkeiten*: „Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“ (1993: 26). Damit beschreibt er die erwähnte individuell unterschiedliche Errechnung einer Beschreibung der von uns als solche wahrgenommenen Realität (vgl. auch Tröndle, 2006 f.). Wenn also die Organisation von ihrer Umwelt spricht, ist von folgenden zwei Annahme auszugehen: erstens gibt es wahrscheinlich eine Vielzahl von Umwelten, die Mitglieder der Organisation wahrnehmen und zweitens schafft es die Organisation sich kommunikativ darauf zu einigen, was sie - allgemein akzeptiert - als ihre Umwelt wahrnimmt. Immer im Abgleich zur internen Entscheidung darüber, was zur Organisation gehört und was nicht.

### 2.3. Komplexität

Kaum eine Kulturorganisation in der nicht über die Komplexität und Fülle der Aufgaben gesprochen wird, die es zu bewältigen gilt. Was aber ist Komplexität eigentlich? Wo kommt sie her und lässt sie sich tatsächlich beherrschen oder nur ein Weg finden, bestmöglich mit ihr umzugehen?

Mit Bezug zum vorherigen Abschnitt ist es erst einmal wichtig festzuhalten, dass es Komplexität an sich nicht gibt. Komplexität gibt es immer nur relativ zum betrachteten System und damit aus Sicht eines Beobachters, der aber Teil dieses Systems sein kann (vgl. Baecker, 1999: 172 f.). Dirk Baecker spricht von der Komplexität eines Systems, „wenn es eine grosse Anzahl von Elementen aufweist, die in einer grossen Zahl von Beziehungen zueinander stehen können, die verschiedenartig sind und deren Zahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen unterworfen sind“ (1999: 28).

Wie gestaltet sich im Anschluss daran die Umwelt von Kulturorganisationen? Im Angesicht dessen, dass eine Kulturorganisation es mit einer Vielzahl von Elementen zu tun hat, die sie als ihre Umwelt wahrnimmt, die das Beobachtersystem Organisation von sich unterscheidet, liegt die Vermutung nahe, dass es sich um eine komplexe Umwelt handelt. Im Spannungsfeld zwischen künstlerischem Anspruch, politischer Rechtfertigung, wirtschaftlichen Restriktionen und der Notwendigkeit technischer Umsetzung entstehen eine Vielzahl von Beziehungen, die zeitlich verschieden verknüpft sind und sich in der Art der Beziehungen unterscheiden. Die dann in der Organisation teilweise aufkommenden Gefühle der Überforderung, Verwirrung und Ungewissheit, sind ebenfalls Anzeichen für die wahrgenommen Komplexität der Umwelt (vgl. Baecker, 1999: 173).

Wie aber schafft es die Kulturorganisation mit der Komplexität ihrer Umwelt umzugehen, ohne sich dabei zu überfordern? Dabei spielt eine entscheidende Rolle, wie aus der wahrgenommen Umwelt interne Prozesse entstehen. Die Organisation kann nur solche Informationen aus der Umwelt wahrnehmen, die in der Organisation Anknüpfungspunkte finden. Informationen lassen sich in diesem Fall im Sinne von Gregory Bateson definieren „als Unterschiede, die einen Unterschied machen“ (1996: 582). In anderen Worten ist für die Organisation nur das relevant, was sie intern als relevant erachtet. Nur solche Elemente ihrer Umwelt sind in der Organisation abbildbar, die intern einen Unterschied machen. Um also aus der komplexen Umwelt einer Kulturorganisation möglichst viele Elemente erfassen zu können, sollte sich die Organisation vermutlich ausdifferenzieren, um vielen Veränderungen intern eine Relevanz zu geben (vgl. auch Tröndle, 2006: 49). Denn für alle Veränderungen, die in der Organisation keinen Anknüpfungspunkt finden, bleibt die Organisation blind.



Schafft es die Organisation sich durch zunehmende Ausdifferenzierung mit vielen potentiellen Informationen der Umwelt auseinander zusetzen, steht sie allerdings schnell vor einem neuen Problem: Durch die interne Ausdifferenzierung steigt ihre interne Komplexität (vgl. Baecker, 1999: 176). Es steigt die Anzahl an Elementen innerhalb der Organisation und damit die Möglichkeit neuer vielfältiger Verbindungen. Irgendwie muss es der Organisation also auch gelingen, die intern aufkommende Komplexität soweit zu reduzieren, dass sie nicht überfordert wird und trotz der Vielzahl möglicher Verbindungen zwischen ihren einzelnen Elemente handlungsfähig bleibt.

Es ergeben sich zusammen gefasst also zwei Herausforderungen für Kulturorganisationen (mit dem Hinweis darauf, dass Kulturorganisationen damit nicht alleine sind): Erstens können sie mit einer höheren Ausdifferenzierung einen größeren Teil ihrer komplexen Umwelt aufnehmen, sollten also den Wert ihrer Ausdifferenzierung nicht unterschätzen. Auf der anderen Seite führt eben diese Ausdifferenzierung zu einer zunehmenden Komplexität der Organisation selbst. Somit muss die Organisation einen Weg finden, diese Komplexität soweit zu reduzieren, dass sie mit ihr umgehen kann, intern anschlussfähig und damit handlungsfähig bleibt.

Zur Annäherung an diese beiden Herausforderungen wird im Folgenden versucht, mit Karl Weicks Theorie des Sensemaking in Organisationen eine Perspektive zu eröffnen, die eine moderierende Funktion zwischen den zwei Seiten einnehmen könnte.

## **2.4. Sinngebung in Organisationen**

Ein Sprung zu Karl Weick.<sup>1</sup> Denn auch er beschäftigt sich mit eben dieser Herausforderung in Organisationen. In der Prozess des Organisierens nimmt er Bezug auf William Ashbys *Law of Requisite Variety* (vgl. Ashby, 1965: 206 f.; Weick, 2002: 269), „which states, that the variety within the system must be at least as great as the environmental variety against which it is attempting to regulate itself. Put more succinctly, only variety can regulate variety“ (Buckley, 1998: 88). Damit beschreibt also auch er die schon erwähnte Möglichkeit, die in der Ausdifferenzierung eines Systems darin liegt, mit einem größeren Teil ihrer Umwelt arbeiten zu können. Karl Weick nimmt an, dass die Chance der Ausdifferenzierung für Organisationen darin liegt, „daß im Durchschnitt die kompliziertesten Organisationen besser überleben, weil sie ihre Handlungen und Vorstellungen im Nachhinein besser auf eine Linie bringen und eine

---

<sup>1</sup> In dieser einführenden Annäherung an die Betrachtung von Kulturorganisationen aus der Perspektive des Sensemaking wurden die richtungweisende Konzeption von Karl Weick gewählt, da diese Ausgangspunkt vieler folgender Publikationen wurde und immer noch als „centripetal force that binds (if it does not cohere fully) much of this research“ gesehen wird (Brown, Colville, & Pye, 2015: 267).

eindeutige Handlungsorientierung bezüglich eines größeren Teils der Umwelt gewinnen, als dies für jenes Individuum zutrifft, das auf eine verarmte, flache Auffassung seines Handelns und seiner Umgebung zurückblickt“ (2002: 276). Gleichzeitig warnt er an dieser Stelle auch davor, dass die größere interne Mehrdeutigkeit lähmend wirken kann und potentiell schwieriger zu handhaben sei.

Im vorangegangenen Zitat beschreibt Karl Weick nicht nur den Vorteil interner Ausdifferenzierung, sondern auch die Möglichkeit von Organisationen ihre Handlungen und Vorstellungen im Nachhinein besser auf eine Linie zu bringen. Das bringt uns zu der Leistung die Weick der Sinngebung - dem Sensemaking - in Organisationen zuspricht. An anderer Stelle schlägt er die Brücke zwischen Ausdifferenzierung und Sinngebung: „organizations with access to more varied images will engage in sensemaking that is more adaptive than will organizations with more limited vocabularies“ (1995: 4).

Es sieht also so aus, dass im Prozess des Sensemaking sowohl die Möglichkeit besteht bei interner Ausdifferenzierung mehr Reizen aus der Umwelt intern Anschluss zu geben, indem diese als sinnvoll erachtet werden und weiter verarbeitet werden, als auch die Möglichkeit in der Organisation die Mehrdeutigkeiten der verschiedenen Sinngebungen „auf eine Linie“ zu bringen und Handlungsorientierung zu gewinnen. Deshalb lohnt ein näherer Blick auf den Prozess der Sinngebung.

#### **2.4.1. Prozess der Sinngebung**

Für Karl Weick und Kathleen Sutcliffe ist der Prozess der Sinngebung einer der entscheidenden Aspekte zur Herausbildung von Organisationen. Dieser Prozess ist kommunikativ in Sprache und Interaktion. Sinngebung lässt sich dabei verdichten in zwei prägnante Fragen: „what’s the story?“ und „what should I do?“ (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005: 410). Innerhalb eines kontinuierlichen Stroms von Reizen wird während des Prozesses der Sinngebung die Frage danach gestellt, wie etwas zu einem Ereignis für Mitglieder innerhalb der Organisation wird und was dieses Ereignis dort für eine Bedeutung hat. Die beiden Autoren unterscheiden acht Aspekte des Prozesses der Sinngebung:

1. *Sensemaking Organizes Flux.* Die Organisation befindet sich innerhalb einer sie umgebenden Umwelt eines unorganisierten, chaotischen Erlebnisstroms. Die sich daraus ergebenden möglichen Inputs sind unverarbeitet und unvorhersehbar. (vgl. ebd. 411)
2. *Sensemaking Starts with Noticing and Bracketing.* Immer dann, wenn etwas von routinierten Abläufen abweicht, wird dieses Ereignis individuell

wahrgenommen und interpretiert. Bei der impliziten Auswahl wahrgenommener Ereignisse spielen mentale Modelle und Einflüsse sowie situative Faktoren eine wichtige Rolle (bspw. Arbeits-, Lebenserfahrung oder das momentane Arbeitsumfeld). Schon hier findet eine Reduktion der eigentlichen Komplexität der Umweltreize statt (vgl. ebd.).

3. *Sensemaking ist about Labeling.* Anschließend wird das wahrgenommene Ereignis verallgemeinert, indem es in Kategorien eingeordnet und als Teil dieser Kategorie kommuniziert wird. Diese Kategorien sind sozial definiert und werden breiter geteilt. Dadurch wird eine Interpretation vorgeschlagen, die anschlussfähig sein kann und koordinierend wirkt. Das Ereignis wird aus dem Strom heraus stabilisiert und kann geteilt werden (vgl. ebd.).
4. *Sensemaking ist Retrospective.* Folgend der Frage: „wie kann ich wissen, was ich denke, bis ich sehe, was ich sage“, können Ereignisse nur retrospektiv benannt und interpretiert werden, die im Augenblick der Artikulation schon wieder weiter fortgeschritten sind (vgl. ebd. 412).
5. *Sensemaking ist about Presumption.* Während das Ereignis interpretiert wird, wird das konkrete Ereignis mit abstrakten Erfahrungen verknüpft. Dabei wird so gehandelt, als ob etwas schon der Fall sei und weitere Handlungen nach sich zieht. Durch die Erfahrung wird das Ereignis so interpretiert als sei es, wie es ist. Was sich wiederum erst dadurch bestätigt oder auch als falsch erweist, indem in der Folge aufbauend auf dieser Annahme gehandelt wird (vgl. ebd.).
6. *Sensemaking is Social and Systemic.* Die Sinnggebung, beziehungsweise Interpretation von Ereignissen ist immer durch eine Vielzahl sozialer Faktoren bedingt. Durch vorherige Interaktion und geteilte Vorstellungen innerhalb und außerhalb der Organisation wird die Wahrnehmung und Interpretation der Ereignisse und damit der Sinnggebungsprozess maßgeblich beeinflusst (vgl. ebd.).
7. *Sensemaking is about Action.* Nach der Frage, was als Ereignis für die Organisation relevant wird, stellt sich die Frage: was folgt darauf? Sprache und Handlung können dabei als simultaner und gleichwertiger Prozess betrachtet werden. Ereignisse werden interpretiert, darauf folgen Handlungen, die wiederum das Ereignis in einem neuen Licht erscheinen lassen und neue Interpretationen notwendig machen (vgl. ebd.).
8. *Sensemaking is about Organizing through Communication.* Naheliegend aber nicht weniger von Bedeutung: Durch die Artikulation werden die individuell interpretierten Ereignisse explizit in Worte gefasst und ermöglichen den Anschluss innerhalb der Organisation. Dadurch, dass Ereignisse artikuliert werden, werden sie geordnet, gewinnen Relevanz und die Komplexität wird

reduziert. Wenn die so artikulierten Ereignisse in der Organisation weiter aufgegriffen werden, machen sie nicht nur individuell Sinn, sondern werden innerhalb der Organisation geteilt und verarbeitet. Erst so bildet sich die Organisation tatsächlich heraus (vgl. ebd. 413).

Aus diesem Prozess ergeben sich mehrere Implikationen für das Verständnis von der Rolle der Sinnggebung in Organisationen. Da der Prozess im Individuellen beginnt, liegt der Schluss nahe, dass bei einer stärkeren Ausdifferenzierung der Organisation eine größere Anzahl an Reizen aus dem Strom der Umwelt aufgegriffen und interpretiert werden können. Wenn es also, wie bei Kulturorganisationen angenommen, für die Organisation einen Vorteil verspricht, anschlussfähig für eine komplexe Umwelt zu sein, bestätigt diese Sicht, dass eine interne Abbildung dieser Komplexität dazu führt, dass ein größerer Teil der Umwelt verarbeitet werden kann. Aber auch der Frage, wie intern eine Reduktion dieser Komplexität erfolgen kann und damit trotz vielfältiger Interpretationen und Sinnkonstruktionen koordiniertes Handeln möglich wird, kann sich mit Hilfe des Sinnggebungsprozesses genähert werden. So schlägt Weick selbst vor: „One answer to this question lies in a social form that generates vivid, unique, intersubjective understandings that can be picked up and enlarged by people who did not participate in the original construction“ (1995: 75).

Gefördert und ermöglicht wird die Entstehung geteilter Sinnkonstruktionen durch das Mitdenken alternativer Sinnkonstruktionen, da hierdurch die eigens artikulierten Interpretationen angepasst und daraufhin vorbereitet wird, dass andere Individuen ihre Interpretation daran anknüpfen können (vgl. Weick et al., 2005: 413). Außerdem betonen Weick und Sutcliffe das Gewicht von Plausibilität gegenüber der Genauigkeit von Interpretationen. Entgegen der Annahme vieler Managementtheorien, dass die Genauigkeit von Vorhersagen und Erklärungen die Effektivität der Organisation erhöht, sei vielmehr die situative Plausibilität von Interpretationen und die dadurch erhöhte Anschlussfähigkeit relevant. Interpretationen, die von größeren Teilen der Organisation geteilt werden, erhöhen anschließende koordinierte Handlungen (vgl. 2005: 415). Dass dabei Genauigkeit verloren geht - Komplexität also reduziert wird - hindert nicht, sondern erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass daran angeschlossen werden kann.

Aufbauend auf die Vielzahl von Sinnkonstruktionen, die eine ausdifferenzierte Organisation ermöglicht, werden in einem Selektionsprozess bestimmte Sinnkonstruktionen geteilt, die verknüpft mit anderen und vorher gegangenen Ereignissen dazu führen können, dass die Komplexität soweit reduziert wird, dass die Organisation mit den so selektierten Themen arbeiten kann. Somit lässt sich die Vermutung stützen, dass der Prozess der Sinnggebung die am Ende von Abschnitt 2.3. eingeführte

moderierende Funktion zwischen Ausdifferenzierung und Reduktion erfüllen kann. Ob sich die im Folgenden zusammengefassten theoretischen Perspektiven auch tatsächlich eignen, um Kulturorganisationen zu betrachten, soll anhand exemplarischer Fälle, die im Rahmen von zwei Feldstudien beobachtet wurden, analysiert werden.

## **2.5. Zusammenfassung**

Kulturorganisationen bewegen sich in einer für sie relevanten komplexen Umwelt. Um für diese anschlussfähig zu sein, findet eine hohe interne Ausdifferenzierung statt. Dadurch entsteht die Herausforderung einerseits die Ausdifferenzierung zu stärken, dabei aber dem Problem zu entgehen, dass durch die ansteigende interne Komplexität die Handlungsfähigkeit sinken kann. Durch die Betrachtung von Sinnkonstruktionen in der Organisation, kann untersucht werden, inwiefern sowohl individuelle Sinnggebung gestärkt als auch die Teilung von Sinnkonstruktionen gefördert werden kann, da für den Prozess der Sinnggebung eine moderierende Funktion zwischen beiden Herausforderungen angenommen werden kann.

## **3. Methodisches Vorgehen**

Die theoretischen Vermutungen sollen anhand einer ethnografischen Feldstudie auf ihre Anwendbarkeit im Feld hin untersucht werden. Dabei wird in exemplarischen Fallanalysen nach Mustern gesucht, die mit den theoretischen Blickwinkeln verglichen werden. Anschließend an die Analyse der Ergebnisse werden die gewonnen Erkenntnisse sowie damit einhergehende Fragen diskutiert.

### **3.1. Teilnehmende Beobachtung**

In der vorliegenden Arbeit wird versucht Sinnkonstruktionen und damit soziale Realitäten in Kulturorganisationen zu beobachten. Da es sich dabei um situative, Kontext gebundene und Beobachter abhängige Kommunikationen handelt, bringt die Beobachtung einige Schwierigkeiten mit sich. Zur Untersuchung im organisationalen Kontext wurde deshalb eine ethnographische Feldstudie gewählt. Diese hat den Vorteil, dass sich die Möglichkeit ergibt, soziale Realitäten durch die eigene Erfahrung und Beschreibung zu erfahren: „Will man etwas über andere Menschen herausfinden, geht man einfach zu ihnen hin, bleibt dort eine Weile, macht mit, was diese Menschen dort normalerweise treiben, und lernt sie so durch eigene Erfahrung besser kennen“ (Kühl, 2002: 323).

Die teilnehmende Beobachtung hat im Zusammenhang dieser Arbeit den Vorteil, dass sie relativ offen ist und sich während der Beobachtung entwickelt. Da es sich um einen Einstieg in die Betrachtung von Kulturorganisationen unter den genannten Aspekten handelt, erlaubt die teilnehmende Beobachtung nicht nur die gesammelten Daten mit den theoretischen Perspektiven zu beobachten, sondern durch die Beobachtung auch weitere Anknüpfungspunkte zu entwickeln und anschließende Fragen aufzuwerfen (vgl. Ang, 2014: 153).

Durch die relativ kurze Zeit von jeweils einer Woche für die beiden Phasen im Feld, kommt der Frage nach der Art der Beobachtung eine besondere Bedeutung zu. Denn eine tatsächliche Teilnahme an der Arbeit in der Organisation kann so nur bedingt stattfinden. Eine reine Beobachtung ohne Eingriff in die beobachtete Situation hat allerdings auch nicht stattgefunden, denn der Beobachter hat in Gesprächen und Diskussionen ins Geschehen eingegriffen und wurde Teil des beobachteten Kontexts. Es bleibt also für die Auswertung der gesammelten Daten die Rolle des Beobachters in der Situation als Teil der Situation zu beachten.

Den Zugang zum Feld und die Einbindung des Beobachters in den organisationalen Kontext wurde durch die praktische Erfahrung und Kenntnisse des Beobachters im betrachteten Feld von Kulturorganisationen und den Zugang zum Feld durch die jeweilige Intendanz der beiden Konzerthäuser erleichtert. Denn als eine wesentliche Voraussetzung für ethnographische Feldstudien benennt John van Maanen: „To write an ethnography requires at a minimum some understanding of the language, concepts, categories, practices, rules, beliefs, and so forth, used by members of the written-about group“ (1988: 13).

Eine Anmerkung zum Vorgehen ist von besonderer Wichtigkeit: Die Beobachtung geht in dieser Arbeit bewusst mit vorher festgelegten Hypothesen ins Feld. Da es Ziel der Arbeit ist, diese theoretischen Vermutungen auf ihre Relevanz im Feld hin zu untersuchen, ist der Blick des Beobachters dadurch während der teilnehmenden Beobachtung bereits auf bestimmte Aspekte gelenkt. Entstehende Grenzen der Beobachtungen werden in Kauf genommen.

### **3.2. Auswertung**

Zur Auswertung wird mit der Hilfe von Fallanalysen versucht aus dem Exemplarischen auf allgemeinere Strukturen zu schließen. Aus zwei Gründen wurde diese Methode der Auswertung gewählt: Erstens lassen sich so anhand von partikularen Situationen in ihrer Interpretation konkrete Vergleiche zu den vorab erarbeiteten theoretischen Blickwinkeln bilden. Und zweitens ließen sich aufgrund der Kürze der Zeit im Feld nur relativ kleine Ausschnitte aus der dortigen Realität beobachten. Es scheint deshalb die

Analyse des einzelnen Falls geeignet, um aus dem Exemplarischen auf allgemeinere Strukturen zu schließen. Bei Fällen kann es sich dabei um beschriebene Aktivitäten, Situationen, Ereignisse, Interviews oder Dokumente handeln, die Erkenntnisse und neue Perspektiven über die Strukturen und Dynamiken des Felds zu lassen. Dabei „konstituieren sich Fälle - wie Themen - an der Schnittstelle zwischen jenen Sinneinheiten, die bereits in den Daten enthalten sind (Situationen, Ereignisse Handlungen, Personen, Gruppen, Biografien, etc.) und dem analytischen Erkenntnisinteresse, daraus Generalisierungen für die eigene Studie abzuleiten“ (Breidenstein, Hirschauer, Kalthoff, & Nieswand, 2013: 139).

Über die Relevanz des Falles - der Auswahl kommt wie zu erwarten eine besondere Rolle zu - entscheidet dabei weniger, wie repräsentativ der Fall für das Feld ist, sondern wie valide und generalisierbar die Schlussfolgerungen sein können, die sich daraus ableiten (vgl. Mitchell, 1983: 190). Auf die Relevanz des ausgewählten Falls wird jeweils bei der Beschreibung und Interpretation in Abschnitt 4. eingegangen.

Mit der Erhebung von Daten durch eine (mit Einschränkungen) teilnehmende Beobachtung und der Analyse von exemplarischen Einzelfällen soll ein Vergleich zu den theoretischen Überlegungen möglich werden und damit die Relevanz der neuen Perspektiven auf Kulturorganisationen aufgezeigt werden.

#### **4. Ergebnisse**

Im Rahmen dieser Arbeit wurden zwei Phasen teilnehmender Beobachtung durchgeführt. Jeweils eine Woche wurden im Konzerthaus Berlin und Konzerthaus Dortmund Daten erhoben. Diese werden im Folgenden ausgewertet und untersucht.

Anknüpfend an Abschnitt 2 soll es darum gehen, die aufgestellten theoretischen Blickwinkel auf ihre Relevanz hin zu untersuchen. Dazu muss erstens festgestellt werden, ob sich die beobachteten Kulturorganisationen tatsächlich in einer für sie relevanten komplexen Umwelt bewegen. Zweitens muss untersucht werden, ob a) der beschriebene Sinngabungsprozess stattfindet, b) dieser organisational differenziert stattfindet und c) ob es Anzeichen für einen Prozess geteilter Sinngabung in den Organisationen gibt, die die Kommunikation auf weniger vielfältige Sinnkonstruktionen beschränken und damit handlungsfähig halten.

In beiden Konzerthäusern herrschte eine dem Beobachter gegenüber sehr offene Stimmung. Dazu kann beigetragen haben, dass die jeweiligen Leitungen der

Konzerthäuser dieser Forschungsarbeit sehr offen gegenüber standen und deshalb den Zugangs in sensible Bereiche der Organisation ermöglicht haben.

Vorweg eine kurze Vorstellung beider Organisationen. Das Konzerthaus Berlin ist deutlich größer. Nicht nur bietet es mit drei Hauptsälen und zwei kleineren Sälen im Foyer gegenüber einem Konzertsaal in Dortmund mehr Veranstaltungen Platz, auch die dahinter stehende Organisation ist in Berlin größer. In der Spielzeit 2012/2013 waren in Dortmund 146 Arbeitnehmer beschäftigt, davon allerdings 117 als Teilzeitkräfte beziehungsweise Aushilfen (Dortmund, 2014). Ein Großteil davon ist Teil des Besucherservices, der in Berlin ausgelagert ist. Das Konzerthaus Berlin hatte im Jahr 2012 im Durchschnitt 193,5 Beschäftigte (Berlin, 2012). Die Organisation ist also in Berlin deutlich größer, was sich sowohl mit der Mehrzahl der Veranstaltungen und vor allem dadurch erklärt, dass das Konzerthausorchester Berlin Teil des landeseigenen Betriebs Konzerthaus Berlin ist. Die Gesellschafter der Konzerthaus Dortmund GmbH sind die Stadt Dortmund (99,88 %) und die Westfalenhalle Dortmund GmbH (0,12 %). Beide Häuser werden von einem vergleichsweise jungen Team geleitet und sind hinsichtlich ihrer Auslastungszahlen und Programme in den vergangenen Jahren in der öffentlichen Wahrnehmung als sehr erfolgreich betrachtet worden. Die beiden Häuser wurden für diese Arbeit erstens ausgewählt, da aufgrund der Zusammensetzung der jeweiligen Leitung vermutet werden konnte, dass ein stärkeres Bewusstsein für Organisationsstrukturen gegeben ist und zweitens ein notwendiger sehr offener Zugang zum Feld gewährleistet werden konnte.

Die im Zuge der Analyse der Daten ausgewählten und vorgestellten Fälle wurden nach Kriterien ausgesucht, die für eine Generalisierbarkeit des Falles sprechen. Besonders die Relevanz und Typizität der Fälle stand bei der Auswahl im Vordergrund. So steigt die Relevanz des Falles durch die eigene Betonung der Wichtigkeit des Falles durch Figuren im Feld oder durch die Teilnahme von Schlüsselfiguren. Eine hohe Typizität von Fällen zeigt sich durch eine wiederholte Beobachtung im Feld (vgl. Breidenstein et al., 2013: 141).

#### **4.1. Komplexität**

Sowohl der Intendant des Konzerthauses Berlin Prof. Dr. Sebastian Nordmann als auch der Geschäftsführer Dr. Raphael von Hoensbroech betonen in Gesprächen, dass die Definition von Erfolg in Kulturorganisationen wie dem Konzerthaus weder eindeutig noch einfach sei. So beschreibt Prof. Sebastian Nordmann, dass künstlerische Ziele, Besucherzahlen, die Zufriedenheit der Künstler und Besucher, sowie finanzielle Ziele ganz unterschiedliche Dimensionen des Erfolgs seien. Diese stehen zwar miteinander



in Verbindung, aber nicht immer konfliktfrei nebeneinander. Und auch Dr. Raphael von Hoensbroech betont, dass seine finanzielle Sicht der Dinge nicht immer im Einklang stehen müsse mit weiteren Zielen des Hauses. Das mag nahe liegen, beschreibt aber in hohem Maße die relevante und komplexe Umwelt, in der sich das Konzerthaus bewegt. Denn aufgrund dieser unterschiedlichen Richtungen, gewinnen vielerlei Elemente für die Arbeit des Hauses an Bedeutung: der künstlerisch qualitative Anspruch der Künstler; Besucher, die eigene Wünsche und Vorstellungen haben, Feuilletons der Medien oder politische Interessen des Landes Berlins als Träger hinsichtlich finanzieller Aspekte und Auslastungszahlen. Diese sind miteinander verknüpft, finden in der Organisation Anschluss und produzieren dadurch neue Umwelten, die wiederum miteinander in Beziehung stehen. Denn indem beispielsweise die Marketingabteilung versucht ihren Teil zur Erfüllung der Ziele zu erbringen, oder die technischen Abteilungen ihren Teil zur Umsetzung der künstlerischen Ideen erfüllen, und deshalb mit Marketingagenturen oder technischen Zulieferern in Kontakt treten, entstehen neue Elemente der relevanten Umwelt. Es entsteht also schnell ein System, das „eine grosse Anzahl von Elementen aufweist, die in einer grossen Zahl von Beziehungen zueinander stehen können, die verschiedenartig sind und deren Zahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen unterworfen sind“ (Baecker, 1999: 28). Interessant ist dabei, dass die Elemente der Umwelt jeweils erst dann für die Organisation Teil der Umwelt werden, wenn sie in der Organisation als relevantes Element ausgemacht werden. „Ein Unterschied, der einen Unterschied macht“ (Bateson, 1996: 582). Sie sind nicht schon aus sich heraus Teil einer komplexen Umwelt. Bei den beschriebenen Beobachtungen ist davon auszugehen, dass sie nicht allein für das Konzerthaus Berlin beobachtbar sind und eine Generalisierung auf weitere Kulturorganisationen zulässig ist.

#### **4.2. Prozess der Sinngebung**

Im zweiten Schritt soll untersucht werden, inwiefern der beschriebene Prozess der Sinngebung sich in den beobachteten Organisationen wiederfindet und sich damit die Vermutung stärken lässt, dass sich Kulturorganisationen mit Hilfe von Weicks Prozess der Sinngebung untersuchen lassen.

Als Beispiel hierfür wurde der typische Fall einer sogenannten Dramaturgenrunde im Konzerthaus Berlin gewählt. Dabei besprechen die Dramaturgen des Konzerthauses und die Referentin des Intendanten wöchentlich aktuelle Themen und die Planung zukünftiger Programme.

Im beobachteten Fall wurde die Planung eines Festivals besprochen, das in einer der kommenden Spielzeiten stattfinden soll.<sup>2</sup> Dabei wurden Details dazu besprochen, mit welchen Mitteln eine Atmosphäre auf dem Gendarmenmarkt vor dem Konzerthaus während des Festivals gestaltet werden kann, die zum thematischen Schwerpunkt des Festivals passt. Für die Runde liegt das erst einmal außerhalb der alltäglichen Routinen. Aus der großen Vielfalt an möglichen Themen, wurde also genau dieses aus dem Strom möglicher Ereignisse ausgewählt. (Es hätte ebenso gut über einen anderen Aspekt der Programmplanung, über die Atmosphäre im Haus oder über viele weitere Punkte gesprochen werden können.)

Anschließend findet bei jedem einzelnen der Teilnehmer der Sitzung eine persönlich Einordnung des Themas statt. Dabei spielt einerseits der aktuelle Kontext eine wichtige Rolle: in der Dramaturgenrunde geht es in erster Linie nicht darum, welche beispielsweise rechtlichen Verordnungen zu beachten sind. Andererseits spielen die ganz persönlichen Erfahrungen, Hintergründe und Gedanken dazu eine Rolle. Vielleicht hat einer der Teilnehmer einen persönlichen oder beruflichen Hintergrund zum thematischen Schwerpunkt, oder gerade auf dem Weg zum Konzerthaus eine Werbung gesehen, die ihn dazu bringt, eine ganz bestimmte Verknüpfung zum Ereignis zu ziehen (vgl. Abschnitt 2.4.1. Punkte 1 & 2).

Das alles geschieht mehr oder weniger unbewusst, im nächsten Schritt wird das Ereignis „Gestalten einer Atmosphäre auf dem Gendarmenmarkt“ mit der individuellen Verknüpfung zu anderen Aspekten in soziale Kategorien einsortiert und kann artikuliert werden. Dadurch, dass fast alle Teilnehmer der Runde als Dramaturgen des Konzerthauses Berlin über das Thema sprechen, wissen sie, in welchen sozial definierten Kategorien die Teilnehmer in der Situation über das Thema sprechen können. So kann in der Kommunikation über das Ereignis mit den Teilnehmern der Runde mit diesen Kategorien gerechnet werden. Die Kategorien definieren sich beispielweise durch erlernte Verhaltensweisen, Abkürzungen oder Hintergrundwissen über die Organisation. Und erst jetzt findet die jeweilige Artikulation der individuellen Sinnggebung des Ereignisses statt. Es wird darüber diskutiert, wie die einzelnen darüber denken, wie eine passende Atmosphäre gestaltet werden kann (vgl. Abschnitt 2.4.1. Punkte 3 & 4).

Bis hierher hat schon eine deutliche Reduzierung der Komplexität möglicher Anknüpfungspunkte zum Thema stattgefunden. Und dennoch gibt es bisher immer noch mehrere nebeneinander stehende Sinnkonstruktionen zum selben Ereignis. Jeder

---

<sup>2</sup> Da die konkrete inhaltliche Ausrichtung im Rahmen dieser Auswertung nicht von Bedeutung ist und für die Organisation wettbewerbsrelevante Fragen betrifft, wurde eine Verallgemeinerung ohne den konkreten Inhalt des Themas vorgenommen.

der Teilnehmer der Runde hat ein ganz eigenes Bild davon im Kopf, wie er sich den Gendarmenmarkt bei dem Ereignis vorstellt.

Allen gemein ist, dass sie so darüber sprechen, als ob die Ideen schon umgesetzt wären. Durch die Erfahrung der Einzelnen kann über die Ideen so gesprochen werden, als ob diese schon umgesetzt wären. Ob diese auch tatsächlich so umsetzbar sind, ob also so gehandelt werden kann, wie angenommen wird, wird sich erst zeigen, wenn es zur Umsetzung kommt (vgl. Abschnitt 2.4.1. Punkt 5)

Und auch die verbleibenden drei Aspekte des Sinngebungsprozesses lassen sich bei dem betrachteten Fall erkennen. Die Interpretationen der einzelnen Teilnehmer sind sozial beeinflusst. Interaktionen inner- und außerhalb der Organisation wirken auf die jeweiligen Ideen ein. Der eine hat eventuell schon vorab über das Thema mit einer Person aus der Technikabteilung gesprochen, der andere vielleicht mit seiner Familie am morgendlichen Frühstückstisch.

Die einzelnen Interpretationen bleiben aber nicht einfach nebeneinander im Raum stehen. Es wird darüber diskutiert, welche Prozesse als nächstes folgen müssen und welche Aktionen die weitere Planung erfordert. Es müssen Absprachen getroffen werden, Detailfragen geklärt, und viele weitere Schritte in Richtung Umsetzung gegangen werden.

Letztlich wird das Ereignis „Gestalten einer Atmosphäre auf dem Gendarmenmarkt“ erst dadurch für die Organisation aus dem Strom möglicher Ereignisse stabilisiert und relevant, indem ein Austausch in der Dramaturgenrunde darüber stattfindet und Anschlusspunkte in der Organisation für die weitere Verarbeitung gefunden werden.

Durch das beispielhafte Darstellen des Prozesses der Sinngebung in einer für das beobachtete Feld typischen Situation wurde versucht die Relevanz des zu Beginn von Abschnitt 4 genannten zweiten Aspekts zu verdeutlichen: der Prozess von Sinngebungen lässt sich im Feld beobachten. Daran direkt anknüpfend soll nun untersucht werden, ob sich auch die Vermutung für das untersuchte Feld bestätigen lässt, dass organisational differenzierte Sinngebungen beobachtet werden können.

### **4.3. Organisational differenzierte Sinnkonstruktionen**

Im Rahmen der Woche im Feld am Konzerthaus Dortmund wurde jeweils ein Teil der Zeit direkt am Arbeitsprozess einer Abteilung teilgenommen (Zur Differenzierung der „teilnehmenden Beobachtung“ siehe Abschnitt 3.). Dabei lässt sich deutlich feststellen, welche unterschiedliche Blickwinkel die einzelnen Abteilungen auf die Arbeit im Konzerthaus haben. In Gesprächen und während der Arbeit der einzelnen Abteilungen

lässt sich beobachten, dass die Interpretationen der zu bearbeitenden Ereignisse einen jeweils abteilungsspezifischen Fokus haben.

So lassen sich für die Abteilung Besucherservice und Gebäudemanagement eine Vielzahl von Äußerungen und Anweisungen beim Einweisen der Saaldiener für eine Veranstaltung oder in der Beschreibung der Aufgaben auf einen Punkt bringen: Es geht in der Arbeit darum Besuchern und Künstlern ein besonderes Erlebnis im Konzerthaus zu bieten, auch abseits des künstlerischen Aspekts des Abends. Foyer und Backstagebereiche sollen in einwandfreiem Zustand sein, das Auftreten des Konzerthauses freundlich und der persönliche Charakter des Konzerthauses Dortmund vermittelt werden.

Im Bereich der Gebäudeleittechnik bestimmen hingegen vor allem Themen der Sicherheit und der störungsfreie Ablauf aller technischen Funktionen des Hauses abseits der Bühne die Arbeit und Kommunikation.

Dem gegenüber denkt die Saal- und Bühnentechnik über die perfekte Ermöglichung des auf der Bühne stattfindenden künstlerischen Programms nach und interpretiert die Ereignisse im Haus hinsichtlich der Ermöglichung künstlerisch höchster Qualität.

In der Beobachtung dieser drei Abteilungen eines Hauses lässt sich an einem Konzertabend gut beobachten, wie das eigentlich gleiche Ereignis - das große Orchesterkonzert auf der Bühne des Konzerthauses - ganz unterschiedliche Blickwinkel und Interpretationen hervorruft. Dabei müssen sich diese erst einmal weder ähneln noch aneinander anknüpfen.

Diesen Aspekt soll ein weiterer Fall veranschaulichen. Prof. Dr. Sebastian Nordmann hat anhand eines einzigen Begriffs die organisational ganz individuelle Interpretation gleicher Ereignisse beschrieben. „Interaktion“ war ein Schlüsselbegriff bei der Konzeption eines neuen Konzertformats. Dabei ließ sich in den ersten Planungen feststellen, dass die Abteilung Marketing, die Geschäftsführung und der Dirigent des Formats dem Begriff einen jeweils spezifischen Sinn gaben. Während das Marketing in diesem Kontext mit Interaktion die Arbeit in sozialen Medien verstand, betrachtete der Dirigent Interaktion eher als die verbale Kommunikation während des Konzerts zwischen dem Publikum und ihm. Die Geschäftsführung als dritte Partei verband mit dem Wort „Interaktion“ wiederum Aspekte der Wertschöpfung. Es lässt sich also beobachten, dass allein ein einziges Wort ganz unterschiedliche Interpretationen, individuell und abteilungsübergreifend geteilt, hervor rufen kann. Spezifische Sinnkonstruktionen werden gebildet.

So naheliegend die einzelnen Beobachtungen in diesen zwei Beispielen auch sein mögen, sind sie nicht zu unterschätzen, da sie immer und andauernd in Organisationen stattfinden. Auch in diesem Abschnitt lässt sich somit die Vermutung stärken, dass es in den Organisationen zu differenzierten Sinnkonstruktionen kommt. Da es sich bei beiden beobachteten Fällen um immer wieder kehrende Ereignisse und für Konzerthäuser typische Fälle handelt, kann die Vermutung gestützt werden, dass es sich auch hierbei um Perspektiven handelt, die sich generalisieren lassen und auf weitere Kulturorganisationen anwenden lassen.

#### **4.4. Zwischenbetrachtung**

An dieser Stelle eine kurze Betrachtung der vorangegangenen Analyse der im Feld gewonnenen Daten und ihrer Entsprechung hinsichtlich des theoretischen Ansatzes in dieser Arbeit.

Ausgehend von der Vermutung, dass sich Kulturorganisationen als Organisationssysteme in einer komplexen Umwelt bewegen, sprechen die Beobachtungen in den Konzerthäusern dafür, dass sie dieses auch tatsächlich tun. Die Organisationen handeln in einer Umwelt, in der sich viele verschiedenartige Elemente finden, die in unterschiedlichsten Beziehungen zueinander stehen und verschiedenartige Beziehungen zur Organisation haben.

Die komplexe Umwelt konstituiert sich dadurch, dass die Elemente innerhalb der Organisation Anschluss finden, also relevant sind. In der Organisation entspricht dieser Vielzahl von Anknüpfungspunkten die Konstruktion einer Vielzahl jeweiliger Sinnkonstruktionen. Die Beobachtungen zeigen, dass innerhalb von Kulturorganisationen immer und immer wieder Sinn konstruiert wird. Es werden Ereignisse heraus gegriffen, interpretiert und artikuliert, wodurch sie für die Organisation relevant werden. Bezugnehmend auf William Ashbys *Law of Requisite Variety* kann weiterhin vermutet werden, dass die auf der besonderen Ausdifferenzierung von Kulturorganisationen beruhende Komplexität innerhalb der Organisation entscheidend für den Umgang mit der für die Organisation relevanten komplexen Umwelt ist. Das wiederum führt zu der beobachteten Vielzahl an Sinnkonstruktionen, die nebeneinander in der Organisation entstehen.

Wie aber wird innerhalb der Organisation mit der so entstehenden Komplexität unterschiedlicher Sinnkonstruktionen umgegangen? Findet eine notwendige Reduktion dadurch statt, dass bestimmte Sinnkonstruktionen in der Organisation geteilt werden, damit die Kommunikation der Organisation anschlussfähig und die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt? Dieser Frage wird im nächsten Abschnitt nachgegangen.

#### 4.5. Anzeichen geteilter Sinngebung

Die Beobachtungen im Feld lassen die Vermutung stützen, dass Sinnkonstruktionen geteilt werden und sie dadurch die interne Anschlussfähigkeit erhalten und erhöhen. Drei unterschiedlich Fälle sollen dieses verdeutlichen:

Bei der ersten Beobachtung wird wieder Bezug auf die schon erwähnte Dramaturgenrunde genommen. Theoretisch angeknüpft wird an Weicks und Sutcliffes achten Punkt im Prozess der Sinngebung. Dabei erläutern sie die besondere Leistung des reduzierenden, weil ordnenden Charakters der Kommunikation innerhalb der Organisation über bestimmte Sinnkonstruktionen (Weick et al., 2005: 413). Währenddessen kann es dazu kommen, dass schon bei der eigenen Sinnkonstruktion mitgedacht wird, welchen Sinn andere Mitglieder der Organisation diesem Ereignis geben könnten. Es wird eine direkte Voraussetzung dafür geschaffen, dass die eigene Sinnkonstruktion innerhalb der Organisation nicht untergeht, sondern später geteilt werden kann. In der Dramaturgenrunde ließ sich an einem Punkt beobachten, dass die Referentin des Intendanten eine Idee der Marketingabteilung mit einbrachte. Sie führte kurz aus, wie das Marketing darüber nachdenken könnte, welche Atmosphäre sich aus Sicht des Marketings gut eignen würde. Ab diesem Punkt wurde in der Runde nicht nur über die eigenen Ideen gesprochen, sondern die Rolle des Marketings ging mit in die Interpretationen ein. Das kann wiederum dazu führen, dass die am Ende gemeinsam in der Dramaturgenrunde geteilte Sinnkonstruktion bezüglich des Ereignisses in der Kommunikation mit dem Marketing anschlussfähiger und eine gemeinsam geteilte Sinnkonstruktion wahrscheinlicher wird.<sup>3</sup>

Der zweite Fall betrifft eine besondere Kommunikationsstruktur am Konzerthaus Berlin, die bewusst zum Austausch verschiedener Sinnkonstruktionen geschaffen wurde (ohne diese dabei explizit so zu benennen). Der Geschäftsführer Dr. Raphael von Hoensbroech berichtete dabei von Erfahrungen der Einführung der so genannten Pizza-Runde. Dabei handelt es sich um eine rein informelle Runde, zu der alle Mitarbeiter des Konzerthauses eingeladen sind. Gerade zu Beginn fanden dabei oftmals überraschende Begegnungen zwischen einzelnen Mitarbeitern statt, die sich gar nicht bewusst waren, welche Aufgaben andere Mitarbeiter am Konzerthaus bearbeiten und welchen Blickwinkel diese damit auf die Organisation Konzerthaus Berlin haben. Zwar werden in diesen Runden wahrscheinlich nicht direkt Sinnkonstruktionen geteilt, also unterschiedliche Sinngebungen von gleichen Ereignissen aneinander angeglichen bis

---

<sup>3</sup> Über mögliche Konflikte an dieser Stelle siehe Abschnitt 5

diese geteilt werden, aber es findet ein Realisations- und Sensibilisierungsprozess dafür statt, dass es in der Organisation unterschiedliche Sinnkonstruktionen gibt. Das wiederum lässt die Wahrscheinlichkeit dafür steigen, dass bei eigenen Sinngebungsprozessen in Zukunft mögliche Sinnkonstruktionen anderer mitgedacht werden, was die Teilung von Sinnkonstruktionen fördert.

Der dritte Fall beschreibt den Umgang mit der Weiterentwicklung von Ideen, die nicht nur einzelne Abteilungen betreffen, am Konzerthaus Dortmund. Intendant Benedikt Stampa erläuterte im Gespräch den Prozess. Entstehen Fragen zu Themen, Ideen oder Probleme, abseits der alltäglichen Routinen, werden diese zur Bearbeitung in die Runde der betroffenen Abteilungen gegeben, ohne dass die Intendanz vorweg eine bestimmte Interpretation artikuliert. Es wird den einzelnen Abteilungen die Möglichkeit gegeben eigene Sinnkonstruktionen zu entwickeln. Anschließend werden die Ideen in einer gemeinsamen Runde besprochen und von der Intendanz in eine einheitliche Richtung kanalisiert. Durch diese Vereinheitlichung werden die unterschiedlichen Sinnkonstruktionen reduziert und es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass im Anschluss die einzelnen Abteilungen die Sinnkonstruktion teilen und daran anknüpfend weiter arbeiten. Die Handlungsfähigkeit der Organisation wird erhöht, indem der enorm aufwendige Umgang mit der Komplexität jeweils unterschiedlicher Sinnkonstruktionen gemindert wird.

Alle drei Beispiele verdeutlichen, dass Organisationen nicht nur einen organisational differenzierten Prozess der Sinngebung zu bewältigen haben, um offen für eine komplexe Umwelt zu sein, sondern immer auch damit beschäftigt sind, die intern entstehende Komplexität zu reduzieren. Sie teilen Sinnkonstruktionen und sensibilisieren sich im beobachteten Feld dafür, die Sinnkonstruktionen anderen mitzudenken. Es lässt sich also auch der letzte der drei Pfeiler zur Überprüfung der Relevanz des eingeschlagenen Weges festigen. Die moderierende Funktion des Sinngebungsprozesses in der Herausforderung zwischen Offenheit und Reduktion innerhalb von Kulturorganisation, lässt sich bei beiden Organisationen beobachten. Ein Blick auf Kulturorganisationen aus diesen theoretischen Blickwinkeln scheint also gerechtfertigt, um sich den Handlungen von Menschen in Kulturorganisationen und den jeweiligen Voraussetzungen des Handelns aus dieser Perspektive zu nähern.

## **5. Diskussion und Ausblick**

Diese Arbeit sucht als Ausgangspunkt einer organisationstheoretischen Betrachtung von Kulturorganisationen nach neuen Perspektiven, die den Blick über das

Handwerkszeug der Betriebswirtschaftslehre hinaus öffnen. Es ergibt sich im Idealfall eine Fülle von Anschlussfragen, die eine weitere Annäherung an Kulturorganisationen aus dieser Richtung ermöglichen. Deshalb folgen auf eine kritische Betrachtung der Methodik und Ergebnisse einige mögliche Fragen anschließender Forschungsvorhaben.

Methodisch hat sich die Durchführung teilnehmender Beobachtungen in den zwei Konzerthäusern als vielversprechende Erfahrung sozialer Realitäten bestätigt. So konnte durch das Eintauchen in die Organisation, durch die Teilnahme an Interaktion und durch Beobachtung des Handelns der Organisationsmitglieder in ihrem alltäglichen Umfeld, ein stärkerer Einblick in den Prozess der Sinngewinnung gewonnen werden, als dieses allein durch Interviews oder Fragebögen möglich gewesen wäre. Zum Erfolg der Methode hat in hohem Maße beigetragen, dass sich die Konzerthäuser der Forschung gegenüber sehr offen gezeigt haben. Gegenüber dem Beobachter kam im Feld zu keinem Zeitpunkt das Gefühl auf, es würden Abläufe oder Themen bewusst nicht gezeigt. Kritisch bleibt alleine die Dauer des Aufenthalts. Eine Woche ist sehr kurz und wie eingangs erwähnt, ist eine tatsächliche Teilnahme so nur eingeschränkt möglich. Da die Arbeit allerdings vorwiegend die Relevanz der theoretischen Überlegungen prüfen sollte, konnten trotz der kurzen Zeit bestätigende Beobachtungen durchgeführt werden. Dafür war der Aufenthalt in zwei verschiedenen Organisationen vorteilhaft. Dennoch sollte bei zukünftigen Arbeiten eine weitere Auseinandersetzung mit dem Forschungsdesign als Frage der Passung zwischen Forschungsfrage und Methode und eine eventuelle Vertiefung der gewonnenen Erkenntnisse durch zusätzliche methodische Herangehensweisen in Betracht gezogen werden (vgl. Edmondson & McManus, 2007).

Inhaltlich hat die Hypothesen geleitete Herangehensweise dazu geführt, dass insbesondere gezeigt werden konnte, dass die Annäherung aus dieser Richtung relevant erscheint. Es ergeben sich allerdings Diskussionspunkte, die eine weitere Betrachtung benötigen.

Die aufkommenden Fragen lassen sich in zwei Blöcke einteilen und dadurch in den aktuellen Forschungsdiskurs einordnen. Einerseits stellt sich die Frage, wie genau Sinnkonstruktionen individuell entstehen und zweitens, wie diese individuellen Sinnkonstruktionen dann geteilt werden, der Sinngewinnungsprozess sich also von der Mikro- auf die Makroebene verschiebt. Als Leitfaden der weiteren Betrachtung kann hier die aktuelle Arbeit *Making Sense of Sensemaking* von Brown, Colville und Pye heran gezogen werden, die eine Übersicht über Fragen des Sensemaking bietet (2015).

Da Sinngewinnung erst einmal immer individuell geschieht, lassen sich die Voraussetzungen und das Entstehen von Sinnkonstruktionen genauer betrachten.



Welchen Einfluss haben beispielsweise Identitäten (vgl. ebd. 268) und Emotionen (vgl. ebd. 270) auf diesen Prozess, aber auch die Frage, an welchen Stellen genau neue Ereignisse ausgewählt und interpretiert werden, bleibt offen (vgl. Gray, Purdy, & Ansari, 2015).

Beide Konzerthäuser werden von relativ jungen Leitungsteams geführt, die Wert auf den Austausch zwischen den Abteilungen und die Meinung der einzelnen Organisationsmitglieder legen. Aus diesem Grund basieren die Beobachtungen der Arbeit auf einer relativ hohen Sensibilität für einen gegenseitigen Meinungs austausch. Deswegen muss darauf hingewiesen werden, dass nicht in allen Fällen eine Abteilung schon in ihrer eigenen Arbeit konfliktfrei die Sichtweisen einer anderen Abteilung mitdenkt. Hier gilt es zu untersuchen, wie individuelle Sinnkonstruktionen auf Mikro- und Makroebene geteilt werden. Welche Rolle spielt hierbei die Plausibilität der artikulierten Geschichten (vgl. Weick et al., 2005: 418), welchen Einfluss hat Macht innerhalb der Organisation (vgl. Brown et al., 2015: 269) oder wie finden Veränderung der vorhandenen Sinnkonstruktionen statt (vgl. Gray et al., 2015: 123)?

Aus den konkreten Beobachtungen, sowie der theoretischen Verknüpfung von organisationaler Differenzierung und gleichzeitiger Reduktion interner Komplexität ergeben sich weitere für die Praxis relevante Diskussionspunkte. Wie beispielweise nehmen Konflikte zwischen verschiedenen Interpretationen gleicher Ereignisse Einfluss auf den weiteren Prozess? Wenn Emotionen und Identitäten maßgeblich für den individuellen Eingrenzungs- und Interpretationsprozess sind, scheint dazu die Auswahl des Personals eine besondere Bedeutung einzunehmen. Und mit einem stärker auf die Makroebene fokussierten Blick: wie können Strukturen gefunden und geschaffen werden, die a) individuelle Sinnkonstruktionen fördern, um die Wahrnehmung einer komplexen Umwelt zu steigern aber b) die Anschlussfähigkeit der Konstruktionen fördern, um handlungsfähig zu bleiben? Weiterhin aus einer Leitungsperspektive gedacht: welche Rolle kann dabei das Management in der Steuerung solcher Prozesse einnehmen? Und nicht zuletzt, da in dieser Arbeit Kulturorganisationen betrachtet werden: Birgt der tägliche Umgang mit Kunst bisher noch nicht beachtete, besondere Herausforderungen?

## Literatur

- Ang, Siah Hwee. (2014). *Research Design for Business & Management*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Ashby, William Ross. (1965). *An introduction to cybernetics*. London: Champman & Hall.
- Baecker, Dirk. (1999). *Organisation als System: Aufsätze*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk. (2010). *Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbetrieb*. In: B.-F. e. al. (Hrg.), *Jahrbuch für Kulturmanagement 2010* (S. 31-63). Bielefeld: Transcript.
- Bakhshi, Hasan, Freeman, Alan, & Desai, Radhika. (2010). *Not Rocket Science: A Roadmap for Arts and Cultural R&D*. Unter: <http://www.missionmodelsmoney.org.uk/resource/not-rocket-science-2010> (Stand: 28. Januar 2015)
- Bateson, Gregory. (1996). *Ökologie des Geistes: anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bendixen, Peter. (2011). *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Benghozi, Pierre-Jean, & Lyubareva, Inna. (2014). *When Organizations in the Cultural Industries Seek New Business Models: A Case Study of the French Online Press*. In: *International Journal of Arts Management*, 16(3), S. 75-76.
- Berlin, Senatsverwaltung für Finanzen. (2012). *Haushaltsplan von Berlin für Haushaltsjahre 2012/2013*. Berlin: Senatsverwaltung für Finanzen Berlin.
- Breidenstein, Georg, Hirschauer, Stefan, Kalthoff, Herbert, & Nieswand, Boris. (2013). *Ethnografie: die Praxis der Feldforschung*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges. UVK/Lucius.
- Brown, Andrew D., Colville, Ian, & Pye, Annie. (2015). *Making Sense of Sensemaking*. In: *Organization Studies*, 36(2), S. 265-277.
- Buckley, Walter Frederick. (1998). *Society - a complex adaptive system: essays in social theory*. Amsterdam: Gordon and Breach.

- Camarero, Carmen, Garrido, M<sup>a</sup>José, & Vicente, Eva. (2011). *How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums*. In: Journal of Cultural Economics, 35(4), S. 247-266.
- Chong, Derrick. (2010). *Arts Management*. London: Routledge.
- Colbert, François. (2007). *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: Presses HEC.
- Cray, David, & Inglis, Loretta. (2011). *Strategic Decision Making in Arts Organizations*. In: The Journal of Arts Management, Law, and Society, 41(2), S. 84-102.
- DeVereaux, Constance. (2009). *Cultural Management and the Discourse of Practice*. In: B.-F. e. al. (Hrg.), Jahrbuch für Kulturmanagement 2009 (S. 155-167). Bielefeld: Transcript.
- Dortmund, Stadtkämmerei. (2014). *Beteiligungsbericht 2013/2014*. Dortmund: Stadtkämmerei Dortmund.
- Edmondson, Amy C., & McManus, Stacy E. (2007). *Methodological Fit in Management Field Research*. In: Academy of Management Review, 32(4), S. 1155-1179.
- Frey, Bruno S. (2003). *Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy*. Heidelberg: Springer.
- Gray, Barbara, Purdy, Jill M., & Ansari, Shahzad. (2015). *From Interactions to Institutions: Microprocesses of Framing and Mechanisms for the Structuring of Institutional Fields*. Academy of Management Review, 40(1), S. 115-143.
- Heidelberg, Brea M. (2010). *The Need for Arts Researchers in Arts Organizations*. In: The Journal of Arts Management, Law, and Society, 40(3), S. 235-237.
- Heinrichs, Werner. (2006). *Der Kulturbetrieb: Bildende Kunst - Musik - Literatur - Theater - Film*. Bielefeld: transcript.
- Höhne, Steffen. (2009). *Kunst- und Kulturmanagement: eine Einführung*. Stuttgart: UTB Fink.
- Klein, Armin. (2007). *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, Stefan. (2002). *Methoden der Organisationsforschung: ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

- Malik, Fredmund. (1996). *Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*. Bern, Stuttgart: Haupt Verlag
- Maturana, Humberto R. (2002). *Biologie der Realität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mitchell, J. Clyde. (1983). *Case and situation analysis*. In: *Sociological Review*, 31(2), S. 187-211.
- Pompe, Jeffrey, Tamburri, Lawrence, & Munn, Johnathan. (2011). *Factors that influence programming decisions of US symphony orchestras*. In: *Journal of Cultural Economics*, 35(3), S. 167-184.
- Stockenstrand, Anna-Karin, & Ander, Owe. (2014). *Arts Funding and Its Effects on Strategy, Management and Learning*. In: *International Journal of Arts Management*, 17(1), S. 43-53.
- Thommen, Jean-Paul, & Achleitner, Ann-Kristin. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Tröndle, Martin. (2006). *Entscheiden im Kulturbetrieb: integriertes Kunst- und Kulturmanagement*. Bern: hep Ott Verlag.
- Tröndle, Martin. (2011). *Das Konzert: neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form*. Bielefeld: transcript.
- Van Maanen, John. (1988). *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: Chicago University Press.
- Von Foerster, Heinz. (1993). *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, Karl E. (2002). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M., & Obstfeld, David. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. In: *Organization Science*, 16(4), S. 409-421.
- Zembylas, Tasos. (2004). *Kulturbetriebslehre: Grundlagen einer Inter-Disziplin*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.