

Understanding Arts Organisations

Prof. Dr. Martin Tröndle

WÜRTH Chair of Cultural Production

Fall Semester 2017

Abgabetermin: 31. Januar 2018

Vertrauen im Kulturbetrieb

Eine ethnografische Feldstudie zur Funktionsweise
des Städel Kunstmuseums

Eingereicht von:

Katerina Nasonkina

Matrikelnummer: 17203170

Studiengang: Master in Communications & Cultural Management

e.nasonkina@zeppelin-university.net

1. Einleitung

Ohne Schauspieler gäbe es kein Theater, ohne Musiker kein Orchester, das scheint offensichtlich. Jenseits des Sichtbaren befindet sich der „Betrieb“ und seine Mitarbeiter. Die Personen auf der Bühne und die Gemälde an den Wänden erhalten die Aufmerksamkeit des Publikums, doch diejenigen hinter den Kulissen leisten einen wesentlichen Beitrag, damit Konzerte, Theateraufführungen und Ausstellungen erfahrbar werden. Der ›Kulturbetrieb‹, und seine Mitarbeiter, also die der „Kulturorganisation“ sollen daher im Zentrum dieser Arbeit stehen. Überraschend empfinden die Mitarbeiter des Kulturbetriebs die eigene künstlerische Arbeit selten als organisiert (vgl. Baecker, 2009, S. 38). Wenn eine kleine Kulturorganisation „unorganisiert“ erscheinen kann, wird es kaum vorstellbar, dass sich Organisationen bei zunehmender Organisationsgröße dem wachsenden Bedarf für Organisieren entziehen können. Daher erscheint es wichtig zu verstehen, welche Formen der Mitarbeiterorganisation die Produktion ästhetischer Ereignisse ermöglichen.

Was versteht man unter „Organisation“?

Sucht man nach einer Antwort auf diese Frage, stößt man zunächst darauf, dass der Begriff der Organisation sich nicht eindeutig definieren lässt. Die Begriffslegung ist abhängig von der jeweils zugrunde gelegten organisations-theoretischen Herangehensweise.

Der instrumentale Ansatz von Frederick Taylor und der Bürokratieansatz von Max Weber sind in der jungen Geschichte von dem Konzept der Organisation zur klassischen Organisationstheorie geworden. Ein eher technischer Organisationsbegriff – wie zum Beispiel eine Organisation als Mechanismus um verschiedene Ziele zu erreichen - basiert auf einem mechanistischen Weltbild (Steinmann & Schreyögg, 2005; Stähle & Conrad, 1999) von Theoretikern Mitte des 19. Jahrhunderts. In der klassischen Betriebswirtschaftslehre strebt eine Organisation die Optimierung eigener Prozesse und die Standardisierung ihrer Resultate an. Aus dieser Sicht wird der Erfolg ökonomisch gemessen und jede Entscheidung rational getroffen. Keinen Raum haben in dem klassischen Produktionsprozess Emotionen, auf deren Ansprache Kunst und damit eine Kulturorganisation zielen, gleichfalls wird auch nicht über die Mitarbeiter gesprochen.

Die Logik der Ökonomie allerdings liegt nicht im Fokus einer Kulturorganisation (Baecker, 2009). Sie verfolgt als Ziel, ihren „künstlerischen, kulturellen oder pädagogischen Auftrag“ zu erfüllen (Tröndle, 2006, S. 22). Es werden nicht nur berechenbare Entscheidungen getroffen, wie zum Beispiel wie viele Besucher benötigt werden, damit die Ausstellung den Break-Even-Punkt erreicht, sondern auch Entscheidungen qualitativer, ästhetischer Art. „Die Entscheidung für oder gegen das Engagement eines Künstlers verlangt eine Entscheidung, die mit der ästhetisch-emotionalen Differenz operiert“ (Tröndle, 2006, S. 52). Um es einfach zu sagen, gibt es wesentliche Unterschiede zwischen der Produktion von einer Ausstellung und von einem Nagel. Trotz der Unterschiede in der Produktionsweise wird oft einer Kulturorganisation nicht anders als eine gewinnorientierte Organisation behandelt; deswegen begegnet man den Begriffen „Management“ und „Kulturmanagers“ in der Kunstwelt oft mit Skepsis (Höhne, 2009; Klein, 2011). Des Weiteren, laut Klein (2009) ist „diese Herangehensweisen war sicherlich geeignet, die Probleme des ausgehenden 19. und des beginnenden 20. Jahrhundert zu lösen, nicht aber die einer sich immer rascher wandelnden Gesellschaft“ (S. 32).

Wenn betriebswirtschaftliche Instrumentarien nicht auf alle Entscheidungen eines Kulturbetriebs übertragbar sind, stellt sich die Frage, wie man dann an den Begriff der Organisation bzw. Kulturorganisation herangehen kann, damit die Theorie auch der Praxis entspricht.

Eine mögliche organisationstheoretische Annäherung, die sich besser für das Verstehen die Funktionsweise einer Kulturorganisation¹ eignet, bietet sich durch die systemtheoretische Perspektive (vgl. Tröndle, 2006, S. 37; 2018). Laut dem Vater der Systemtheorie, dem deutschen Soziologen Niklas Luhmann, besteht die moderne Gesellschaft aus sozialen Systemen. Dabei unter organisierten sozialen Systemen hat er „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“ (1988, S. 166). Festgehalten werden muss, dass sein Beobachtungsstandpunkt innerhalb der Organisation liegt – Luhmann beschäftigt sich damit, wie eine Organisation sich selbst von innen beschreibt (Nassehi, 2005). In Unterschied zu statischen theoretischen Modellen, betrachtet Luhmann Organisationen in Dynamik und versteht Entscheidungen als ihr Schlüsselement. Wobei zu beachten ist, dass unter „Entscheidung“ ein soziales Ereignis, „Kommunikation“, zu verstehen ist (1988, S. 166). Anders

¹ „Kulturorganisation“, „Kulturbetrieb“, „Kultureinrichtung“ werden weiter als Synonyme verwendet.

gesagt, geht es um eine Organisation sobald es in einem sozialen System zur Kommunikation von Entscheidungen kommt und die Entscheidungsereignisse sich dabei sinnhaft aufeinander beziehen (vgl. Luhmann, 1988, S. 171). In Einklang mit Luhmann haben auch mehrere Wissenschaftler dieses Organisationskonzept weiterentwickelt und auf die Kulturorganisation angewendet.

In seinem soziologischen Beitrag über *Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich* (2009), beschäftigt sich Baecker weiter mit dem Tätigkeitsfeld des Kulturmanagers und unterstreicht, dass „betriebswirtschaftliche Ideen der Kosten- und Nutzenkontrolle“ in dem Feld nicht ausreichend sind (S. 36). Er versteht Kulturmanagement als autopoetische, aufeinander anschließende Kommunikation über Arbeit, Werte, Wahrnehmungen und Entscheidungen. Dabei wird jede dieser Kommunikationen als Zumutung verstanden, sodass der Kulturmanager diese gegeneinander abwägen und durch Verweis aufeinander auffangen muss (S. 31).

Einen anderen Fokus in Bezug auf die Kulturorganisation nimmt Tröndle, der in seinem Buch *Entscheiden im Kulturbetrieb* (2006) schreibt, dass „die Organisation nur durch Entscheidungen zu dem geworden ist, was sie ist und dass es ebenso Entscheidungen sind, durch die sie sich erhält“ (S. 28). Aus seiner Sicht, werden mehr oder weniger alle Entscheidungen während des Gründungsakts getroffen und danach in dem entstandenen Organisationsbild reproduziert (vgl. Tröndle, 2006, S. 36). Bei allen weiteren Entscheidungen wird immer getestet, ob die Entscheidung, wie zum Beispiel, einen oder den anderen Künstler auszustellen, zu der Logik der bestimmten Organisation passt, mit ihrem System rasoniert und ihr weiterhilft, sich von anderen zu unterscheiden. Dieses Entscheidungskriterium nennt man „systemspezifische Rationalität“ (Tröndle, 2018, S. 10). Hierbei wird die Organisation nicht von außen gesteuert; vielmehr organisiert sie sich selbst (vgl. Tröndle, 2006, S. 34).

Klein betrachtet auch Organisationen in Dynamik und legt einen hohen Wert auf die Organisationskultur im Kulturbetrieb. In seinem Buch *Der exzellente Kulturbetrieb* (2011) fordert Klein:

„An die Stelle der bürokratischen muss deshalb die „lernende Organisation“ treten, die entwicklungsfähig ist und sensibel auf Umweltentwicklungen reagieren kann. Dies gilt nicht nur für Organisationen der Wirtschaft, sondern in ganz besonderem Maße für Kultureinrichtungen“ (S. 64).

Tatsächlich, obwohl eine Organisation als System nur durch ihre Abgrenzung von der Umwelt definiert werden kann (Luhmann, 2012), muss eine Organisation als ein dynamisches System in

einem sich in ständiger Entwicklung befindlichen Umfeld stets (re-)agieren, und dabei bereit sein, mit Bezug auf die vorigen Entscheidungen neue Information einzunehmen und zu lernen (Tröndle, 2018, S. 9).

Wie halten aber Kulturorganisationen die Konfrontation mit der „unkontrollierbaren Komplexität“ der Umwelt aus (Luhmann, 2014, S. 30)? Die Welt aus der Sicht eines Systems erscheint komplex, schreibt Baecker (1999) „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, S. 28). Laut Luhmann, besteht die Komplexität darin, dass man nicht in die Zukunft blicken kann und die Zahl in der Umwelt enthaltener Möglichkeit unendlich ist (Luhmann, 2014). Das ist ein Problem, das nicht allein Kulturorganisationen lösen müssen. Durch die Herausforderung, sich an die Umwelt anzupassen, steigt auch die innerliche Komplexität der Organisation. Wie schafft die Kulturorganisation damit umzugehen, dabei handlungsfähig zu bleiben und Kommunikationswege zwischen den Mitarbeitern weiter zu verbessern? Was wird dann zum Treibstoff, der sie am Laufenden hält?

Da die Menschen in einer Kulturorganisation, die hinter der Produktion ästhetischer Ereignisse stehen (vgl. Klein, 2011, S. 64), eine entscheidende Bedeutung beikommt und eine Organisation von der systemtheoretischen Perspektive aus deren Kommunikationen besteht, scheint es nicht vielversprechend, sich nur theoretisch der Frage anzunähern und sie von außerhalb einer Organisation, ohne die Kommunikation selbst zu betrachten, zu beantworten.

Am Beispiel des “Burning Man Festivals” versucht Katherine K. Chen (2009), die Kluft zwischen Theorie und Empirie zu überbrücken und zeigt in ihrer Studie, wie eine ausbalancierte Kombination aus kollektivistischen und bürokratischen Praktiken zur „enabling organisation“ führt, die auch individuelle Ansprüche von deren Mitglieder berücksichtigt (2009, S. 21).

Auch Deveraux (2009), und später Tröndle & Stahl (2018) weisen auf die Notwendigkeit der empirischen Forschung und kritischer Auseinandersetzung mit realen Organisationen für die Bereicherung der Theorie und Entwicklung der relevanteren Instrumente für Kulturmanager hin. Obwohl die Organisationstheorie von diesem Ansatz profitieren würde, gab es nur wenige Versuche, Kultureinrichtungen auf diese Weise zu erforschen.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden in Anlehnung an Luhmann ein Kunstmuseum feldforschend untersucht, um in Rahmen einer ethnografischen Organisationssoziologie danach zu fragen, was ein Museum als Kulturorganisation ausmacht.

Was ist ein Museum?

Zunächst sollte man sich mit der Frage „Was ist genau ein Museum?“ auseinandersetzen. Laut Eckart Köhne, dem Präsidenten des Deutschen Museumbunds, sind „Museen in Deutschland fest in der Gesellschaft verankert und sehr vertrauenswürdige Einrichtungen“². Die Museen sind eine wichtige Kultursäule der Gesellschaft und werden deswegen auch wie manche Theater, Opernhäuser, etc. vom Staat gefördert. Ihr eher konservatorischer Auftrag sowie ihre vom Staat abgesicherte Existenz tragen zur eher konservativen Orientierung der Museen bei (Klein, 2011, S. 105). In der Tat, sind viele Museen traditionsreiche Kultureinrichtungen, die von alten bürokratischen Ordnungen und Strukturen geprägt sind (vgl. Klein, 2011, S. 12).

Die öffentliche Kulturfinanzierungsmittel allerdings sinken, der Bedarf nach den privaten Geldern steigt, Mitarbeiter fühlen sich unzufrieden und unmotiviert. Damit sind nur wenige Probleme aufgelistet, die heutzutage ein Museum lösen muss. Es besteht Bedarf nach einer Anpassung an die wechselnden Umweltbedingungen.

Der alltäglichen Selbstverständlichkeit des Begriffs gegenüber steht in der Fachdiskussion schon längst die Betonung seiner Ambivalenz, Vielgestaltigkeit und Unbestimmtheit (vgl. Baur, 2010, S. 15). Das Museum lässt sich schwer definieren: aus der phänomenologischen Sicht, „das Museum gibt es nicht, es gibt nur Museen“ (Baur, 2010, S. 16).

Nähert man sich der Frage aus der historiographischen Perspektive, stößt man auf die institutionelle Genealogie von antiken Tempelsammlungen bis zu bürgerlichen Gründungen von Museen in Europa mit Beginn des 19. Jahrhunderts, die für die Entwicklung der heutigen Institution prägend wurden (vgl. Baur, 2010). Deutlich wird, dass die begriffliche Bestimmung der Institution „Museum“ stets Zeitströmungen widerspiegelt und mit den gesellschaftlichen Entwicklungen einhergeht. Was ist ein Museum heute?

² Jakob, J. (2017, 13. April). „Museen müssen ihre Arbeit hinterfragen.“ Vorschau mit Eckart Köhne auf die Jahrestagung des DMB. Abgerufen am 01. Januar 2018 von https://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v__d/ni__3199/index.html

Die veraltete Vorstellung von einem Museum als ein Gebäude mit Sammlungen von künstlerischen Gegenständen ist längst nicht mehr geeignet die Herausforderungen der Gegenwart, vor allem aber auch der Zukunft zu lösen. Gleichfalls gehen die Aufgaben des heutigen Museums über die seit Jahrzehnten vom ICOM (The International Council of Museums) bestimmten „Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln“³ weiter hinaus und sind nicht mehr nur auf die Sammlung konzentriert. Unter anderem muss ein modernes Museum von heute zum Beispiel mit anderen Museen und Einrichtungen kooperieren, Touristen anlocken und sich vermarkten können.

Im Hinblick auf die erwähnten finanziellen Schwierigkeiten und die steigende Konkurrenz rückt der Besucher, den die klassische Definitionen übersehen, immer mehr in den Vordergrund. Ein Kunstmuseum beispielsweise kann es sich nicht mehr leisten wegen des eigenen „elitären Nimbus“ die Besucher, die weniger in Fragen der Kunst ausgebildet sind, zu ignorieren. Durch das breite Spektrum der Vermittlungsinitiativen, die Produktion spannender Wechselausstellungen und durch die Entwicklung einer starken Marke erhoffen sich Museen, neue Zielgruppen erschließen zu können und Besucher dauerhaft zu binden. „A museum is *for somebody* rather than *about something*“, betont der langjährige Leiter des Bostoner Children-Museums (zitiert nach Klein, 2011, S. 106). Diese Herangehensweise fordert Museen, relevanter, demokratischer zu werden, die Diversität der Gesellschaft abzubilden und mehr als ein Ort des Dialogs und der Debatte als ein Ort der Stille zu erscheinen (Baur, 2010, S. 40 f.).

Das Museum neu zu denken kann auch nicht ohne Einfluss auf dessen interne Organisationsweise bleiben. Noch wenig wird aber darüber geredet, wie Museen intern für diese Aufgaben aufgestellt sein müssen, wie Mitarbeiter koordiniert werden müssen, obwohl die Mitarbeiter (wie schon in der Einleitung betont wurde) einen unmittelbaren Einfluss auf die ästhetischen und emotionalen Eindrücke der Besucher haben.

Deswegen habe ich für die vorliegende ethnografische Untersuchung ein traditionsreiches Kunstmuseum gewählt, das besonders besucherorientiert ist, innovativ agiert und generell das

³ Nach den weltweit anerkannten Ethischen Richtlinien für Museen von ICOM (2010) wird ein Museum definiert als: „Eine gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.“

Konzept des Museums weiterdenkt. Die Ergebnisse werden anschließend nach der methodischen Einführung vorgestellt.

2. Methodisches Vorgehen

Um zu verstehen, wie eine Kulturorganisation mit der innerlichen Komplexität umgeht und dabei handlungsfähig bleibt, sollte man unter anderem die Kommunikationswege innerhalb der Organisation betrachten. Dieser Denkweise folgend wurde zur Beantwortung der Forschungsfragen die ethnographische Feldforschung gewählt. Diese empirische multimethodische Forschungsstrategie bedient sich verschiedener Methoden der qualitativen Forschung und besteht wesentlich aus einem konstanten Wechsel zwischen interner und externer Perspektive, um dabei ein detailliertes und plastisches Bild des Gegenstands zu schaffen (Breidenstein et al., 2013).

Der Vorteil dieses Einsatzes ist, dass sich die Möglichkeit ergibt, laut Hirschauer (2001), das „Schweigende“ zu verbalisieren. In anderen Worten: „etwas zu entdecken, das man vorher nicht gewusst hat – genauer: eine Fragestellung zu entwickeln, von der man vorher noch nicht wusste, dass dies eine wichtige Frage ist“ (Bachmann, 2009, S. 267).

Nach dem Prinzip des „theoretical sampling“ wurde für ein Kunstmuseum entschieden, das sich als ein aussichtsreiches Beispiel für die Untersuchung des wesentlichen Phänomens eignet. Deswegen sind die erworbenen Erkenntnisse nicht unbedingt generalisierbar und repräsentativ, trotzdem bereichern sie die Theorie.

Für die Datenerhebung kamen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Zunächst wurden mittels umfassender Medienrecherche Informationen über das gewählte Museum zusammengetragen; unter anderem kamen Filmmaterial, Zeitungsartikel (z.B. Pflaumbaum, 2015; Gropp, 2016) und die Internet-Homepage des Kunstmuseums⁴ zum Einsatz. Parallel dazu wurde auch eine Literaturrecherche im Bereich Kulturmanagement und Organisationstheorie durchgeführt.

In einem weiteren Schritt wurde eine ethnographische Feldforschung in dem ausgewählten Museum durchgeführt, bei welcher unterschiedliche Erhebungsstrategien zum Einsatz kamen. Im Zentrum dieser Forschung stand die teilnehmende Beobachtung. Ein solcher Forschungseinsatz

⁴ Städel Museum (2018). Städel Museum [Homepage]. Verfügbar unter <http://www.staedelmuseum.de/de>.

gründet sich auf der Überzeugung, dass nur die andauernde Präsenz vor Ort einen direkten Einblick in verschiedene Wissensformen der Teilnehmer ermöglicht (vgl. Breidenstein et al., 2013, S. 7; Kühl, 2002, S. 323).

Trotz der Kürze der Beobachtungsraum, ist es gelungen, innerhalb von einer Woche Eindrücke über verschiedene Facetten der Arbeit im Museum zu sammeln. Zu Beginn der Feldforschungsphase habe ich an einer Montagsumhängung im Museum teilgenommen, um Anfangseindrücke zu sammeln. Um die Beobachtungen bestzuhalten, habe ich während meiner Beobachtungszeit in der Organisation ein Tagebuch geführt, in dem freie Feldnotizen gemacht, die danach in dichte Beschreibungen verarbeitet wurden. Die ethnografische Feldforschung wurde auch von Interviews begleitet. Innerhalb von einer Arbeitswoche wurden 7 halbstrukturierte Interviews mit Organisationsmitgliedern unterschiedlicher Abteilungen durchgeführt, die mit Tonaufnahmen oder Handnotizen fixiert wurden. Um in der kurzen Zeit ein ganzheitliches Bild über die Kommunikationswege in der Organisation zu bekommen, wurde entschieden, sich nicht nur auf eine Abteilung zu konzentrieren, sondern sich durch das gesamte Haus zu bewegen, um mit mehreren Mitarbeitern in Kontakt zu kommen. Dabei hat auch die Interieurgestaltung, die Lage der Büros eine besondere Beachtung bekommen. Denn, begriffen „als Materialisierungen von Kommunikation“, „sind sie einerseits Ausdruck der sozialen Organisierung ihrer Herstellung und sagen andererseits etwas über den Kontext kommunikativer Handlungen aus, in denen sie auftauchen und verwendet werden“ (Froschauer, 2009, S. 326). Des Weiteren habe ich an einem wöchentlichen abteilungsübergreifenden Treffen, „Jour Fixe“, teilgenommen. Darüber hinaus habe ich mich regelmäßig informell mit den Mitarbeitern in der Mensa getroffen und mehrere Besuche ins Museum gemacht, um auch Erkenntnisse über die Besucherzusammensetzung und Atmosphäre im Haus zu gewinnen.

Im Folgenden werden die Eckdaten zu der untersuchten Kulturorganisation und die Ergebnisse der Fallstudie dargestellt.

3. Profil des Hauses

Vorweg eine kurze Vorstellung der Organisation. Erforscht wurde das Städel Museum, das sich in Frankfurt befindet und als erstes deutsche Kunstinstitut durch die Initiative eines Bürgers gegründet wurde.

Der Frankfurter Kaufmann und Bankier Johann Friedrich Städel übergab 1815 seine ganze Sammlung, sein Haus und sein Vermögen einer Stiftung. Sie sollte Sorge tragen, dass die Werke künftig für die Öffentlichkeit, für die Bürger zu sehen sein würden. In seinem Testament verfügte er,

„[...] daß dieses von mir gestiftete Städel'sche Kunstinstitut der hiesigen Stadt zu einer wahren Zierde gereichen und zugleich deren Bürgerschaft nützlich werden möge (Städel & Städel'sches Kunstinstitut, 1817)“⁵.

So ist das Städel Museum in der Form einer Anstaltsträgerstiftung⁶ entstanden (Klein, 2011, S. 241).

Über die 200-jährige Geschichte des Museums ist die eigene Sammlung des Städel, anfangs ca. 500 Gemälde, immer weitergewachsen, sodass sie heute 3.100 Gemälde, 660 Skulpturen, über 100.000 Zeichnungen und Druckgrafiken sowie 4.600 Fotografien umfasst. Heute präsentiert das Städel Kunstwerke aus 700 Jahren Kunstgeschichte – vom frühen 14. Jahrhundert über die Renaissance, den Barock und die klassische Moderne bis in die unmittelbare Gegenwart, und ist dadurch sehr breit aufgestellt (Städel Museum, o. J. b). Mit der Zeit ist auch die Zahl der Mitarbeiter auf 117 (in 2016) gestiegen.

Seit der Gründungszeit ist der Auftrag des Museums gegenüber der Gesellschaft bis heute gleichgeblieben – den Menschen die Kunst näherzubringen. Deswegen bilden die Ausstellungs- und Vermittlungsarbeit den Schwerpunkt des Städel Museums.

Pro Jahr werden mehrere kleine und große Ausstellungen präsentiert (9 in 2016). Die zielgruppenspezifische Kunstvermittlung erfolgt durch mehrere Formate: durch regelmäßige Führungen und Veranstaltungen, Publikationen des Museums, durch den Zugang zur Bibliothek und des Wissenszentrum sowie durch die digitalen Angebote des Museums - von Online-Digitalisat zu Ausstellungen und digitalen Sammlungen bis hin zu Online-Kursen in Kunstgeschichte (vgl. Städel Museum, o. J. c).

Der Auftrag des Städel Museums geht aber über die Erfüllung der klassischen Museumsaufgaben hinaus. Im Gegensatz zu anderen Museen, steht das Städel “beispielhaft für

⁵ Siehe hierzu die Kopie des Testamentes, bereitgestellt von dem Museum (Anhang 1)

⁶ Anstaltsträgerstiftung – Stiftung, die ihr Vermögen, das vornehmlich aus Anlagevermögen besteht, zur Verwirklichung des Stiftungszwecks einsetzt. Enzyklo.de <http://www.enzyklo.de/Begriff/Anstaltsträgerstiftung>

ein breites bürgerschaftliches Engagement, das ganz wesentlich zur Erhaltung und Entwicklung dieser Kulturinstitution beiträgt“ (vgl. Städel Museum, o. J. a).

Seit 1899 unterstützt das Museums der von Leopold Sonnemann gegründete Städtelsche Museums-Verein als kollektiver Fördererverband, der inzwischen über 6.000 Mitglieder zählt. Dessen Mitglieder bekommen exklusive Möglichkeiten mit Kunst weiter in Kontakt zu treten (vgl. Städtelscher Museums-Verein e.V., o. J.)

Ohne das bürgerliche Engagement wäre das Projekt der Museumserweiterung für Gegenwartskunst im Jahr 2012 nicht möglich gewesen. „Das rund 52 Millionen teure Projekt wurde durch die beispiellose Unterstützung von Unternehmen, Stiftungen und zahlreichen Bürgerinnen und Bürgern zu 50 Prozent (rund 26 Millionen Euro) aus privaten Mitteln und zur anderen Hälfte aus öffentlichen Geldern finanziert“ (Apovnik, 2012). Seit Vollendung des Erweiterungsbaus 2012 wurde die Ausstellungsfläche von 4.000 m² auf 7.500 m² nahezu verdoppelt⁷ (vgl. Schneider und Schumacher, 2012).

Auch das allgemeine Finanzierungsmodell besteht zum großen Teil aus privaten Spenden. Durch Eintritts- und sonstige Dienstleistungserlöse (ca. 33%), private (ca. 30%) und öffentliche (ca. 15%) Zuwendungen (Drittmittel) sowie sonstige Erträge (Vermögenverwaltung, Auflösung von Sonderposten, etc.) wurde das Gesamtbudget des Hauses, laut dem Jahresbericht (2016) auf ca. 20 Millionen Euro in 2016 aufgestockt.

Außerdem sind die Marketing- und Kommunikationsstrategien des Städel Museums sehr innovativ für die Kulturbranche. Für die Spendenkampagne „Frankfurt baut das neue Städel – Bauen Sie mit“ für die Museumserweiterung, wofür der bekannte „gelbe Stiefel“ das Symbol war, hat das Museum den Deutschen Fundraising Preis verliehen bekommen (vgl. Athié & Westermann, 2013).

Vor allem unter der Leitung von Max Hollein, dem Direktor zwischen 2006 und 2016, hat das Museum eine Vorreiterrolle auf dem globalen Feld der digitalen Vermittlung von Kunst und Kultur gespielt. Seit etwa einem Jahr ist Philipp Demandt die Nachfolge von Max Hollein angetreten, der zum 1. Juni 2016 als neuer Direktor an die Fine Arts Museums of San Francisco (FAMSF) gewechselt ist (vgl. Gropp, 2016).

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Städel ein erfolgreiches, immer sich weiterentwickelndes Kunstmuseum, mit für im deutschen Umfeld innovativen Modellen der

⁷ zum Vergleich die Ausstellungsfläche von Louvre ist 60.000 m²

Finanzierung und Engagement ist. In diesem Licht erscheint es sehr interessant, einen Blick hinter die Kulissen des Museums zu werfen, um zu sehen was für eine Organisation sich dahinter versteckt.

4. Ergebnisse

In dem ersten Schritt soll untersucht werden, was für Kommunikationskanäle in der Organisation vorhanden sind und wer Entscheidungen trifft. Zunächst wurde der Blick auf die formale Organisationsstruktur geworfen.

Das Städel Museum: Organisationsstruktur

Das von dem Museum bereitgestellte Organigramm zeigt eine zweistufige Hierarchie⁸. Die vertikale Strukturierung des Organigramms verweist auf eine Aufbauorganisation, die vor allem die Hierarchien bestimmt. Anders ausgedrückt, das Organigramm, das im Städel Museum verwendet wird, bildet ab wer was entscheidet und wer wofür verantwortlich ist.

Im Kontrast zu anderen dem Direktor unterstehenden Abteilungen ist die Assistenz visuell abgetrennt und wird auf dem gleichen Niveau mit ihm in der Darstellung platziert.

Unter den restlichen Abteilungsleitern – die scheinen ein tiefgehendes Wurzelsystem zu imitieren – untersteht dem stellvertretenden Direktor ein Block an Einheiten, die sich den Finanzen oder dem Support widmen. Die anderen Abteilungsleiter berichten direkt dem Direktor, haben aber selbst oft einen ihnen nachgeordneten Bereich.

Des weiteren, der Abbildung entsprechend, befinden sich die kuratorischen Abteilungen (z. B. Kunst der Moderne und italienische, französische und spanische Gemälde), **die hinter den** Ausstellungen (“Produkten”) stehen, und die funktionalen Abteilungen, wie Marketing oder Fundraising, auf der gleichen Hierarchieebene. Dabei wird die Darstellung zugleich divisional und funktional strukturiert.

Zu beachten ist, dass die Darstellung der organisatorischen Struktur knapp auf eine DIN A4 Seite passt. Außer der zentralen Rolle des Direktors, scheint die “formale” Struktur viel über Diversität der Abteilungen und innerliche Komplexität der Organisation zu sagen und wenig über die tatsächlichen Kommunikationswege und Zusammenhänge zwischen den Abteilungen.

⁸ Siehe hierzu Anhang 2

In der Beobachtungszeit⁹ wurde festgestellt, dass die realen Entscheidungs- und Kommunikationswege von der “formalen” Organisationsstruktur abweichen.

Die “informelle“, beobachtete Organisationsstruktur des Städel Museum hat wesentliche Merkmale einer “lernenden Organisation“, und zwar von Kleins (2011) Beschreibung einer solchen Organisation: „An die Stelle struktureller Verordnungen (von oben nach unten) treten mündliche Kommunikationen und hierarchiefreie Vernetzung der einzelnen Mitarbeiter bzw. Arbeitseinheiten“ (S. 165). Dies bestätigen auch die von den Mitarbeitern des Städel Museums gesammelte Eindrücke von der eigenen Organisation.

Zunächst, in Bezug auf die Organisationsstruktur, wurde in mehreren Interviews¹⁰ von “flachen Strukturen” und “niedrigen Hierarchien” im Städel gesprochen.

Aus der Perspektive eines Außenstehenden könnte man die charismatische Figur des Direktors als einen Hauptentscheidungsträger identifizieren. In der Wirklichkeit als der Vertreter des Hauses trifft er vor allem die strategischen Entscheidungen. Bezüglich der von den Mitarbeitern geleiteten Projekte innerhalb des Museums, bemerken einige Gesprächspartner, dass zwar der Direktor “das letzte Wort habe“ (letztendlich ist er für das Image des Museums persönlich verantwortlich); jedoch wird den Mitarbeitern viel Entscheidungsfreiheit gelassen. Der Direktor trifft Entscheidungen nicht autoritär, sondern meistens werden die von ihm getroffenen Entscheidungen kontrolliert, mit ihm abgesprochen und von ihm freigegeben.

Wie ein Kurator berichtete, hat der ehemalige Direktor Hollein ein halbes Jahr vor der Eröffnung der letzten Ausstellung gefragt, „was für eine Ausstellung sie danach machen wollen“ (24/10). Der Direktor wird konsultiert und äußert seine eigene Meinung, überlässt die künstlerische Entscheidung jedoch den Kuratoren. Beispielsweise die Wandfarbe für eine Ausstellung ist „reine intuitive Sache, Geschmackssache“; der Kurator trifft darüber eine persönliche Entscheidung. Trotzdem, „weil die Wandfarbe nicht unwesentlich die Wahrnehmung der Ausstellung beeinflusst, kommt der Direktor auch mal vorbei“ (24/10). Damit wird auch seine Meinung in Betracht gezogen. Insgesamt moderiert der Museumsleiter eher künstlerische Prozesse.

⁹ Die Beobachtungen und Interviews für die vorliegende Studie erfolgten hauptsächlich in den folgenden Abteilungen: kuratorische Abteilungen, Fundraising, Sponsoring, Bildung & Vermittlung, Sonderausstellungsbüro, Marketing, Assistenz, Veranstaltungsmanagement, die unmittelbar dem Direktor untergeordnet sind und mit der Ausstellungsproduktion zu tun haben.

¹⁰ Um die Anonymität der Mitarbeiter des Museums zu wahren, wurde auf die Namen verzichtet.

Obwohl die Kuratoren über die Themen der Ausstellungen entscheiden und damit Projekte initiieren, lässt es sich nicht sagen, dass sie die Oberhand im Haus hätten. Zweifellos haben die Kuratoren das größte kunsthistorische Wissen im Haus und ein gewisses Image in der Kunstwelt.

Viele Projekte allerdings finden unabhängig oder relativ unabhängig von den Kuratoren statt. Beispielsweise, wird parallel zu der Ausstellungs- und Katalogvorbereitung ein Digitalorial¹¹ in der Abteilung Bildung und Vermittlung kreiert. Die Mitarbeiter produzieren in Absprache mit den Kuratoren der Abteilung in Zusammenarbeit mit dem Marketing eigene Inhalte und ein eigenes Narrativ zu der Ausstellung für die Onlinebenutzer. Dabei dient die Abteilung Bildung und Vermittlung mit dem kunsthistorischen und pädagogischen Hintergrund und dem Dokortitel der Abteilungsleiterin in Kunstgeschichte als alternativer Projektinitiator (24/10).

Des Weiteren, bezeichnen selbst die Kuratoren die Abstimmungsprozesse in eigenen Projekten als ein „Ping-Pong-Spiel bis man das Gefühl hat, dass mit dem Konzept möglichst viele Seiten zufrieden sind“. Eigene Machtambitionen lassen sich hier nicht ausleben. Im Gegenteil, die Kuratoren profitieren von dem Expertiseaustausch zwischen den verschiedenen Abteilungen. Beispielsweise hat der Ausstellungsdienst bei der Liehgabenachfrage für die Ausstellung das beste Gesamtwissen – von welchem Museum man was erwarten kann – und gibt bei den abteilungsübergreifenden Ausstellungsleihgabemeetings die Tipps weiter. Ein Kurator in einem Interview bestätigt:

“Für alle Bereiche hier hat man Glück, dass es extrem kompetente Kollegen gibt, die genau wissen wie ihr Job geht. Es macht auch Spaß in so viele Bereiche reinzugucken, die nichts mit der klassischen kunsthistorischen Ausbildung zu tun haben” (24/10).

Nicht die Machtbeziehungen, sondern hierarchiefreie Kommunikationswege zwischen den an einem Projekt Beteiligten scheinen die Mitarbeiter besser zu motivieren.

Insgesamt wurde das Museum oft in Gesprächen als “arbeitsteiliges Haus”, “Netzwerk” oder “Zahnradmechanismus”, in dem die Abteilungen ineinander greifen, bezeichnet. Die schon erwähnte Projektarbeit dominiert den Alltag im Stadel. Die Entscheidungen werden gemeinsam in engem Austausch in kleinen Teams erarbeitet. Ein Gesprächspartner antwortete auf die Frage,

¹¹ Das multimediale, digitale Vermittlungstool, das anhand innovativen Darstellung, Erzählung und Vermittlung von Kunst auf den Besuch der Ausstellung vorbereitet.

wer im Städel eine Entscheidung trifft: „Es ist automatisch gegeben, dass es Entscheidungsprozess gibt, an denen ganz viele beteiligt sind (27/10).

Jedem Projekt entsprechend entsteht eine neue Konstellation der beteiligten Abteilungen oder Mitarbeiter, wobei die Projekte sich unterscheiden und reichen von stabilen Produktionsabläufen einer Ausstellung bis hin zu einmaligen Projekten wie dem Erweiterungsbau oder der Produktion eines Onlinekurses. Beim Städel stößt man im Gegensatz zu der traditionellen Vorstellung von einem Museum darauf, das hier das „Museum nichts Statisches ist“ (23/10).

Zwar müssen bei jeder Ausstellungsvorbereitung klare Abläufe eingehalten werden: der ganze Schriftverkehr muss bürokratisch aufbewahrt werden; erst muss ein Ausstellungskonzept geschrieben werden und Leihverträge, wissenschaftliche Anschreiben müssen für jedes Bild erstellt werden. Nichtsdestotrotz verweisen diese Prozesse nicht auf die bürokratische Natur des Hauses. Die Entscheidungen werden gemeinsam erarbeitet und nur so fixiert.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Praxis der Organisationsstruktur des Städel nicht der klassischen betriebswirtschaftlichen Vorstellung einer dauerhaft fixierten Aufbauorganisation entspricht, sondern vielmehr reflektiert die Organisation die Idee einer „dynamischen Ordnung von Prozessen, die eine je nach Problemsituation wechselnde Einordnung jeweils geeigneter Personen in sich selbst organisierende und lenkende Systeme erfordert“ (Ulrich, 2001, S. 379).

Diese Beobachtungen dienen auch als Nachweis dafür, dass systemtheoretisches Verstehen von einer Organisation als einem dynamischen System sich besser als Beschreibung der realen und nicht normativen Organisationsstruktur des Städel Museums eignet.

Genau diese flexible Organisationsstruktur, die sich in Widerspruch zur Hierarchie setzt und innovatives und künstlerisches Denken ermöglicht, bringt auch Herausforderungen mit sich.

Schaut man die Anordnung der Büroräume an, fragt man sich wie die oben beschriebene Organisationsstruktur funktionieren kann. Zunächst ist seit dem Einzug in das neue Museumsgebäude im Jahr 1878 die Zahl der neuen Abteilungen und damit auch die der Mitarbeiter in den letzten Jahren unproportional zu den Büroräumlichkeiten gewachsen (vor Max Hollein gab es laut der Assistentin des Direktors nur eine Kollegin für Marketing und Presse, die Abteilungen Sponsoring und Fundraising waren noch nicht existent in dem Maß wie heute). Aufgrund dieser Tatsache haben die besuchten Abteilungen eine traditionelle Lage im Museum. Diese Lage erfüllt öfters nicht die Anforderungen der abteilungsübergreifenden Kommunikation und der engen Zusammenarbeit, die im Museum heutzutage gefördert wird.

Die besuchten Abteilungen sind rund um die Ausstellungsräumlichkeiten sporadisch angeordnet. Obwohl es einen Haupteingang für die Büroräumlichkeiten gibt, befinden sich nur die Assistenz und das Büro des Direktors in der unmittelbaren Nähe. Dabei haben die meisten Kuratoren einen eigenen Eingang, während sich solche Abteilungen wie zum Beispiel Sponsoring, Fundraising und Veranstaltungsmanagement im Liebighaus¹² befinden – einem Gebäude ein paar Meter weiter den Schaumankai entlang. Oft teilt sich die ganze Abteilung nur einem Raum. Die räumlich voneinander abgetrennte „Enklaven“ mögen ein enges Zusammenleben innerhalb der Abteilungen fördern, tragen aber eher der Autonomie und Anonymität bei. Dazu wurde während der Beobachtung die Knappheit der neutralen Räumlichkeiten festgestellt. Für den wöchentlichen Jour Fixe wird beispielsweise ein alleinstehender Raum zugewiesen, der nur einen einzelnen Eingang direkt aus dem Ausstellungsraum hat.

Außerdem besteht aus der Beobachterperspektive der Alltag in der Mehrheit der beobachteten Abteilungen aus klassischen Büroaufgaben (Emailkorrespondenz, Telefonate). Selbst von einem Mitarbeiter wurde die Arbeit als „unspektakulär“, nicht für die Augen zugänglich, bezeichnet.

Auf Grundlage der Beobachtungen stellt sich die folgende Frage: Wenn die Raumorganisation im Museum zu einer abteilungsübergreifenden Kommunikation wenig beiträgt; was ermöglicht dann die Zusammenarbeit, die hinter der Produktion der ästhetischen Ereignisse im Museum steht, wenn es nicht formale vertikale Strukturen sind? Was wird der Gefahr der Verwässerung von Verantwortlichkeitsbereichen entgegengestellt? Was hält so ein komplexes System zusammen?

Nach der Antwort wird mit Hilfe von Beobachtungen der Organisationskultur gesucht.

Das Städel Museum: Organisationskultur

Neben der Tatsache, dass die meisten Mitarbeiter eine kunsthistorische Ausbildung haben, lässt sich eine Leidenschaft für bildende Kunst und eine starke Identifikation mit der eigenen Arbeit in der Einrichtung der Büros erkennen.

Abteilungsübergreifend hängen Ausstellungsposter an den Wänden; bei den Kuratoren findet man nostalgische Stücke einer Tapete oder eine antike Säule, Artefakte ehemaliger Ausstellungen; beim Sponsoring hängen an einer Notiztafel Zettel mit Witzen über Kunst; die Regale sind voll von Ausstellungskatalogen des Museums. Die Büroräume sehen lange belebt aus und beinhalten

¹² Skulpturenmuseum. Seit 2006 liegt die Leitung des Liebighauses sowie der Schirn Kunsthalle Frankfurt beim Direktor des Städel Museums.

viele visuelle Spuren der aktuellen Arbeit, wie zum Beispiel die Tischdekorationen von dem letzten Event beim Veranstaltungsmanagement oder die Tafel mit der Planung von einem Digitalorial in der Abteilung Bildung und Vermittlung¹³.

Obwohl es keinen vorgegebenen Dresscode gibt, ist auch im Kleidungsstil der Mitarbeiter Konformität zu erkennen. Zwar sind die Leute einfach aber schick angezogen, unter Frauen wird viel schwarz getragen. Ein interessanter Aspekt ist die Sprache, die je nach Abteilung Unterschiede aufweist: bei Bildung und Vermittlung ist jedes dritte Wort aus dem Digitalbereich (front end, usability, etc.), Marketing und Kuratoren haben so etwas wie ein eigenes Vokabular, und bei dem Ausstellungsdienst geht es um „Hunde“ (Transport-Rollbretter), „Steinböcke“ (Hubwagen) oder den „David“¹⁴. Regelmäßige „Jour Fixe“ beispielsweise zwischen Veranstaltungsmanagement, Marketing und Presse oder abteilungsübergreifende wöchentliche Meetings nivellieren diese Unterschiede.

Nicht nur der ähnliche Hintergrund und die Kunstaffinität schaffen einen starken Zusammenhalt. Tiefe Identifikation mit dem Haus ist zu beobachten. Ein wichtiges identitätsstiftendes Element ist die demokratisierende Bestrebung als Entwicklungsrichtung des Städel Museums, „ganz im Sinne Johann Friedrich Städel, der sich mit seinem Vermächtnis ein Museum für alle, in der Mitte der Gesellschaft, gewünscht hatte, das mit aktuellen Entwicklungen mitgeht – ein Museum in Bewegung“ (Baumann, 2017).

Zwar kann man auf der offiziellen Website kein explizites Mission-Statement finden, aber die Vision von Herrn Städel – ganz einfach als „Kunst für alle“ umformuliert – wirkt als der Referenzpunkt bei allen Entscheidungen. Die digitale Strategie des Museums beispielsweise verspricht mittels technologischer Entwicklungen seinen Stiftergedanken konsequent fortzuführen. Das gilt als Nachweis für die entscheidende Rolle des Gründungsaktes für die weiterfolgenden Entscheidungen, die Tröndle vorbringt (2006, s. 36).

Nicht nur langfristige, sondern auch das Alltagshandeln wird von der Gründungsgeschichte des Museums gesteuert: das Vertrauen, das das Städel früheren Generationen entgegengebracht hat, und sein starker Bürgersinn werden von den Mitarbeitern verinnerlicht. Wie auch ein Kurator über seine Kollegen bemerkt hat, „So ein hoher Grad an Motivation ist nicht in allen Museen so

¹³ Siehe hierzu Anhang 3

¹⁴ Siehe hierzu Anhang 4

vorhanden. Hier haben sich die Leute gefunden, die einfach Lust haben, alle an einem Strang zu ziehen, gemeinschaftliche Projekte zu begreifen“.

Insgesamt herrscht in der Organisation ein sehr offenes, informelles Klima, das von Vertrauenskultur geprägt wird. Sobald man einige Zeit in der ihr verbracht hat, ist es kaum zu übersehen, dass im Städel Museum ein besonders herzliches Betriebsklima herrscht. Jeder scheint zu jedem eine nahe Beziehung zu haben. Auch die Mitarbeiter bemerken in den Interviews, dass man schnell in einen freundlichen und freundschaftlichen Austausch kommt, der auch notwendig für bestimmte Abstimmungsprozesse ist oder in den Situationen hilfreich ist, wenn man mit Wünschen an andere Abteilung herantritt, die starkem Zeitdruck bei ihrem Projekt unterliegen.

Obwohl es Anstöße auch von der Institutionsseite gibt, um dieses Klima zu verstärken, wie z. B. Betriebsausflüge, Sonderführungen für die Mitarbeiter morgens am Tag einer Ausstellung, ist es merkwürdig, dass die Mensa der echte Generator dieses Klima im Städel ist. Mehrere Mitarbeiter, mit denen ich gesprochen habe, sind für mehrere Wochen für die Mittagszeit ausgebucht, da beim Mittagessen sich die Möglichkeit bietet auf ungezwungene und angenehme Weise auf dem Laufenden gehalten zu werden. Der Übergang von einem privaten zu einem beruflichen Gespräch in diesem Kontext ist sehr fließend. Die Mittagseinladungen sind auch ein Instrument, um neue Kontakte zu knüpfen und Vertrauen zu bilden:

„Hier ist es sehr üblich, dass man die neuen Mitarbeiter einlädt, um sie kennenzulernen. Das heißt, dass man sich mit ganz vielen Kollegen eine Stunde lang zusammensetzt, und dann lernt man sich auch wirklich sehr gut kennen: sowohl ihre Tätigkeit, als auch wie sie an Städel gekommen sind, was für eine Person sie sind. Und dann ist es einfacher diese Person anzurufen: ‚Hallo, ich habe kurz eine Frage‘“. (25/10).

Die entstehenden freundlichen Beziehungen ermöglichen die Projektarbeit und verstärken im Prozess gegenseitiges Vertrauen noch weiter.

Diese Offenheit spiegelt sich auch in der Einrichtung vom Intranet im Museum wider: jeder könnte Dokumente aller Abteilungen sehen, nur die Änderungsrechte sind begrenzt.

In diesem Kontext steigt auch die Rolle der Assistentinnen des Direktors, die zwischen ihm und den anderen Abteilungen oft vermitteln, für die Termine bei ihm sorgen und dadurch im Haus am besten vernetzt sind. Das Beispiel einer der Assistentinnen, die schon seit 20 Jahren im Museum arbeitet und ein Netzwerk von Assistentinnen aus verschiedenen Organisationen in

Frankfurt gründete, veranschaulicht wie interne und externe Beziehungen und das über die Jahre gebildete Vertrauensverhältnis zu einer wichtigen Ressource in der Organisation werden.

Ein informelles, vertrauensvolles Klima, laut einer Mitarbeiterin aus der Sponsoring-Abteilung, sei ein Merkmal des Städel Museums und ein Grund stolz zu sein:

Wir sind auch mit Leuten von anderen Kulturinstitutionen, Kulturstiftungen im Austausch. Was mir auch schon extern gesagt wurde ist, dass es den Leuten als außenstehenden auffällt, wie hier das Arbeitsklima ist. Teilweise mit ein bisschen Wehmut sagen sie: „Da ist es aber bei euch schön!“ (25/10).

Insgesamt lässt sich in diesem Abschnitt die Vermutung stärken, dass der „Kit“, der das komplexe System vom Städelmuseum zusammenhält, im globalen Sinne *das Vertrauen* ist. Es verkürzt Kommunikationswege und ermöglicht damit Zusammenarbeit in einem komplexen System.

Theorie des Vertrauens und die Vertrauenskultur im Städel Museum

In der theoretischen Perspektive ist die „betriebliche Vertrauenskultur“ noch kein fest definierter Begriff, obwohl er oft in der Literatur im Bezug zu Management oder Unternehmensberatung verwendet wird (vgl. Klinke, Grundert, & Nagler, 2011, S. 7). Alltägliches Vertrauen kann man als ein Gefühl verstehen, das auf die Zukunft gerichtet (also mit Risiken verbunden) wird und auf den vergangenen Erfahrungen basiert.

Vertrauen kann auch im systemtheoretischen Sinne von Niklas Luhmann verstanden werden. Luhmann (2014) konzipiert Vertrauen als „ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“. Diese Komplexität kommt „durch die Freiheit des anderen Menschen in die Welt“ (2014, S. 38). Laut Luhmann, kann ein System, das in einer komplexen Umwelt handelt, im folgenden Maßen von Vertrauen profitieren.

Zunächst ist es trotz aller rationalen Planung besonders bei der Produktion der ästhetischen Ereignisse oft unmöglich ein „richtiges“ Handeln, das zum Erfolg leiten würde, vorherzusehen — die Zukunft ist immer mit Unsicherheit verbunden. Vertrauen reduziert nicht nur in dem Fall die Komplexität der Handlungsmöglichkeiten und ermöglicht Handeln, sondern wirkt auch als Vorschuss auf den Erfolg und erhöht Chancen darauf (vgl. Luhmann, 2014, S. 30 f.). Vertrauen kann innovatives Handeln aktivieren und Zeit in einem System einsparen (S. 117).

Des weiteren ermöglicht Vertrauen bessere Zusammenarbeit dadurch, dass es den Bedarf an Kontrolle reduziert und damit auch Motivation und Verantwortungsgefühl der Vertrauensperson

steigert. Auch der Austausch von Kompetenzen und Wissen innerhalb eines Systems “beruht auf einer Vertrauensbasis, die sich erst mit der Zeit, das heißt mit sich immer wiederholenden geglückten Transfers verfestigt” (Tröndle, 2006, S. 203). Vertrauen findet nicht zuletzt durch Kommunikation statt und Kommunikation wiederum intensiviert Beziehungen, also entsteht ein Vertrauenskreislauf.

Zusammenfassend kann man sagen: „das System setzt innere Sicherheit an die Stelle äußerer Sicherheit und steigert dadurch seine Unsicherheitstoleranz in externen Beziehungen” (S. 32).

Schließlich schafft es ein ausgeprägtes Vertrauensklima einer Organisation bei zunehmender Unternehmensgröße und Umweltkomplexität handlungs- und lernfähig zu bleiben und sich dabei selbst zu organisieren und auf bürokratische Kontrollmechanismen zu verzichten.

Beschriebene Effekte konnte ich auch bei den beschriebenen Beispiele von Entscheidungs- und Expertiseaustauschprozessen im Städel Museum beobachten, was weiter darauf verweist, dass Vertrauen ein wichtiger Aspekt von ihnen ist.

Bekräftigt wird meine These, dass Vertrauen ein Schlüsselement des Städel Museums ist, beim Blick auf weitere Beispiele meiner Beobachtung. Das Museum ähnelt einer Bank indem ihm teure und wertvolle Kunstwerke anvertraut sind. Einerseits ist ein Museum ein Garant der Unversehrtheit der Werke, andererseits befinden sich die Werke im konstanten Wechsel zwischen den Museen, in Restaurierung oder werden für die Ausstellung vorbereitet, was unvermeidlich mit Risiken verbunden ist, die man nur durch Fachleute und durch das Vertrauen in ihre Arbeit eingehen kann. Der folgende Fall, den ich während der Umhängung beobachten konnte, veranschaulicht dies:

„Eine sehr spannende Situation entsteht, wenn der Leiter des Ausstellungsdienstes vorbeikommt und feststellt, dass die existierende Befestigung von einem Bild an der Wand nicht gesichert werden kann [wahrscheinlich wird das Bild zum ersten Mal im Städel ausgestellt]. Das Bild hat keinen Rahmen und die neuen Löcher müssen vom hinten, direkt in der Holzbasis des Bildes gemacht werden. Bohren ihm Bild ist mit vielen Risiken verbunden und nur der Gedanke von einem Fehler macht den Kuratorinnen viel Stress. Einer Frau aus dem Umhängeteam wird die “OP“ anvertraut. Mit kalter Berechnung sucht sie nach dem dünnsten und kürzesten Bohrer, während die Kuratorinnen versuchen nett zu bleiben, aber immer unruhiger werden. Man fühlt sich nicht mehr wie in einem Ausstellungsraum, sondern wie in einem Operationssaal. Als ob sie Verwandte des Bildes überlegen noch selbst zu bohren, einfach anwesend zu sein oder lieber komplett den Raum zu verlassen, um die „Profis“ nicht zu stören. [Ich finde die unterschiedlichen Wahrnehmungen eines Kunstwerkes in der Situation sehr interessant: ein fast abstrakter

Gegenstand der Betrachtung, den man nicht berühren und nur konservieren darf, gegenüber komplett physikalischen und materiellen Kunstobjekten, die man schaffen, ändern und bewegen kann]. Im Endeffekt wurde das Bild zum Glück ohne Probleme zur Ausstellung vorbereitet“ (aus dem Tagebuch).

Das Vertrauen ist aber nicht nur das Merkmal des inneren Lebens des Städel. Es wird weiter nach außen getragen, sodass das Städel als eine vertrauenswürdige Organisation positioniert wird. Die Vorteile, die das Vertrauen bietet, lassen sich in verschiedenen Aspekten der Arbeit im Städel beobachten. Vertrauen ist von einer großen Bedeutung für eine Zusammenarbeit mit anderen Museen und Institutionen, für die Sicherung von privaten Mitteln zur Finanzierung und nicht zuletzt für dauerhafte Bindung der Besucher an das Museum.

Ohne gegenseitiges Vertrauen wäre die Zusammenarbeit mit anderen Museen und Leihgebern nicht möglich. Trotz den existierenden Formalitäten und offiziellen Anschreiben, spielen oft die Freundschaften zwischen Kollegen oder die Vernetzungen, also gegenseitige vertraute Beziehung, bei den Entscheidungen ob das Museum das ein oder das andere Bild für eine Ausstellung bekommt eine nicht unwesentliche Rolle, so die Kuratoren. Es lässt sich vermuten, dass Vertrauen es dem Städel ermöglicht, auch solche Sonderprojekte wie zum Beispiel die dauerhafte Leihgabe der Werke aus der Sammlung der Deutschen Bank oder reguläre Schenkungen von den privaten Leihgebern zu bekommen.

Besonders über die Rolle des Vertrauens im Museum haben die Mitarbeiter der Sponsoring- und Fundraising-Abteilung berichtet. Der Standort Frankfurt als Wirtschaftsmetropole und auch als Stadt, in der noch viele alte Familien einen gewissen Esprit hochhalten, ist sehr dabei sehr wichtig. Nicht nur Unternehmen sondern auch einzelne Bürger engagieren sich sehr gerne für den kleine Standort. Zurecht schrieb der ehemalige Städeldirektor Ludwig Justi in seinen Lebenserinnerungen über seine Frankfurter Zeit 1904/05: “Das ‘Staedeleum’ war mehr als die Museen in anderen Städten den Frankfurtern vertraut“ (zitiert nach Mongi-Vollmer, 2011, S. 15).

Wir merken immer, dass private Förderer oder überhaupt Besucher sich sehr mit dem Museum identifizieren und darauf stolz sind“. Die besondere Rolle der Museums-Reputation fand in einem in der Sponsoring-Abteilung geführtem Gespräch Erwähnung:

«Private Förderer haben oft ein spezifisches Interesse zum Beispiel: Einkäufe, Vermittlung oder die Forschung. Manche sagen: „ich möchte ganz gerne ein bestimmtes Projekt unterstützen. Was auch interessant ist und was ich nicht erwartet habe als ich hier ins Haus kam, ist, dass es Unterstützer gibt, die großes Vertrauen in unser Museum haben und sagen:

“Ich finde einfach toll was ihr macht! Macht einfach weiter, ich unterstütze euch und ihr könnt sehen wie ihr dieses Geld einsetzt. Haltet mich auf dem Laufenden, aber setzt das Geld da ein, wo ihr es gerade braucht: entweder für die Fassade, oder Forschung, etc.» Vorher habe ich eigentlich gedacht, dass man immer ein spezielles Projekt haben muss, um Unterstützer zu finden. Hier habe ich erfahren, dass das nicht immer der Fall ist. Die Unterstützer sehen, dass wir uns hier immer weiter entwickeln möchten und vertrauen uns, dass wir das Geld da einsetzen werden, wo es am meisten gebraucht wird. Nicht in endlichen Projekten, sondern in diese Kontinuität und diese Langfristigkeit hinein zu denken und zu fördern ist sehr wertvoll. Fantastisch, dass man solche Unterstützer hat!» (25/10).

Dieses Beispiel zeigt, wie Vertrauen und Identifikation mit dem Haus den Bedarf an Kontrolle senkt und Handlungsfreiheit ermöglicht.

Solche Beziehungen werden von den beiden Abteilungen sehr gepflegt und gesucht. Beispielsweise werden für die Mitglieder eines Gremiums im Städel Verein, die mit den Mitgliederbeträgen die Einkäufe von Gegenwartskunst unterstützen und die Sammlung weiterentwickeln, Veranstaltungen, Einkaufsreisen, Besuche von Künstlern in Ateliers und Einkaufssitzungen organisiert. Die Idee dahinter, betonen die Mitarbeiterinnen, ist, dass man sehr viele von den inneren Prozessen durch den Blick hinter die Kulisse bekommt. „Wir merken auch, dass es sehr geschätzt wird. Das ist auch die Basis für das Vertrauensverhältnis, das wiederum überhaupt nur ermöglicht, weil man der Institution und den handelnden Personen Forschungsvertrauen entgegenbringt, dass man sagt: „Sie werden mein Geld sinnvoll einsetzen“. Ganz zentral ist, dass es Kontinuität in unserer Ansprache gibt. Wir bleiben immer am Ball gegenüber den Förderern und sind einfach stets ein verlässlicher Ansprechpartner“.

Obwohl es im Hintergrund immer um vertrauliche und persönliche Beziehungen zwischen bestimmten Ansprechpartnern bei solcher Kommunikation geht, ist die Institution immer übergeordnet, eine Verbindung zu dem Museum ist immer präsent. Die Leiterin der Abteilung hat auch dabei den Direktorenwechsel kommentiert:

“Die Verbindung an das Haus und an die Geschichte die wir hier haben, ist einfach sehr stark. Letztendlich wir sind die “Testimonials” hier. Der Direktor ist ein „Testimonial“ dieser Institution und der nächste Direktor übernimmt es dann auch. Und so fließt auch das Vertrauen und wird dann weiter aufgebaut zur nächsten Person. Das funktioniert, denke ich, weil wir 200 Jahre der Geschichte fortgeschrieben haben” (25/10).

Nicht zuletzt wird die besondere Verbundenheit mit dem Ort, mit der Stadt durch die Lage des Museums geprägt: der heutige Standort des Museums am so genannten Museumsufer in

Frankfurt-Sachsenhausen ist von prunkvollen Gebäuden aus der Gründerzeit umgeben. Die Museumsfassade aus Sandstein blickt auf die Reihe von Wolkenkratzer auf der anderen Seite des Mains. Eine Fußgängerbrücke, der Holbeinsteg, verbindet den Eingang des Städel mit dem Bahnhofsviertel, das direkt im Herzen der Finanzmetropole liegt¹⁵. Symbolisch hat auch das Büro der Sponsoring-Abteilung den gleichen Fensterausblick.

Nicht zuletzt ist das Städel für die Besucher eine Institution, in die man Vertrauen hat. Trotz des frechen Marketings des Museums, so einer der Kuratoren, werden auf fast konservative Art und Weise “grundsolide” Ausstellungen und wichtige Forschungsbeiträge in Form von Katalogen vorbereitet. Das Museum ist elegant, “kein Disneyland”, und lässt die Kunstwerke für sich selber wirken. Damit spricht das Städel Museum ein breites Publikum an und bindet über die Zeit die Besucher an das Museum.

“Viele Leute gehen in die Ausstellung ins Städel obwohl sie gar nicht wissen worum es in der Ausstellung geht. Sie wissen einfach, wenn man hierhin kommt, bekommt man in der Regel eine qualitätsvolle Ausstellung, zu einem interessanten Thema und lernt etwas dabei. Hier kann man sich auf ein Abenteuer einlassen, auf ein Thema, das man gar nicht mag oder kennt und kann mit den Kunstwerken vertraut werden. Man weiß aber, wenn das Städel etwas gemacht hat, enttäuscht wird man nicht. Einem wird nichts Schlechtes vorgelegt. Ein Niveau worauf sich der Besucher verlassen kann. Daran arbeiten wir immer. Das Museum auch als Marke”.

Diese Unterstützung und das Vertrauen seitens der Besucher und die Anschlussfähigkeit des Museums zu seiner Umwelt erlauben beispielsweise bei eigenen Projekten einen weiten Planungshorizont. Ausstellungen werden 5 Jahre im Voraus geplant, obwohl man die Zukunft nicht vorhersehen kann.

Diese Beispiele zeigen, dass das Museum auch mit den anderen Systemen in der Umwelt vertraute Beziehungen anstrebt und die Grenzen seines Systems weiterschiebt. Das erlaubt, die Risiken der Umwelt zu senken, die Rolle des Museums zeitgemäß zu definieren und gibt dem Museum den Mut, innovative digitale Projekte oder lange finanzielle Investments zu wagen. Luhmann fasste es so zusammen: „wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg. Er handelt so, als ob er der Zukunft sicher wäre“ (2014, S. 9).

¹⁵ Siehe hierzu Anhang 5

5. Reflexion

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, empirisch die Funktionsweise einer Kulturorganisation zu untersuchen und dabei einen Beitrag zur Forschung im Bereich des Kulturmanagements zu leisten. Ausgangspunkt für die vorliegende Studie war die Frage, wie es dem untersuchten Museum gelingt, auf die Herausforderungen seiner komplexen Umwelt zu antworten und trotz der gewachsenen Organisationsgröße kommunikationsfähig zu bleiben.

Zunächst wurden die formale Organisationsstruktur und die informale Organisationskultur untersucht. In Beobachtungen und mehreren Gesprächen wurde deutlich, dass die Organisation nicht von hierarchischen Strukturen, die auf dem Organigramm angedeutet sind, geprägt ist, sondern in der Praxis eher aus autonomen und höchstprofessionellen Einheiten besteht, die ein Netzwerk zusammenbilden. Die Arbeit in dem Museum besteht aus Projekten, in denen Entscheidungen zusammen erarbeitet werden und Expertise zwischen den Abteilungen stets ausgetauscht wird. So wird der Rahmen für ein künstlerisches Denken geschaffen. Der systemtheoretische Ansatz, der eine Organisation als dynamisches System versteht, hat sich dabei als vielversprechend für die Analyse einer Kulturorganisation erwiesen, die stets in Bewegung ist.

Aus den Beobachtungen der Kommunikationsprozesse und Kommunikationswegen in der Organisation war unklar, welche Mechanismen die Koordination der Abteilungen in einem solchen System ermöglichen und welcher "Kitt" bei geringer Kontrolle und fixierten Strukturen die Organisation zusammenhält.

Im nächsten Schritt wurde die Organisationskultur untersucht. Eine sehr offene Kultur und freundliche, oft informale Beziehungen sind stark im Städel Museum ausgeprägt. Auch mir als Beobachter gegenüber herrschte im Städel Museum eine sehr offene Kultur. Während der ganzen Beobachtungszeit habe ich mich sehr angenommen gefühlt. Dazu kann beigetragen haben, dass der Zugang zum Feld und die Einbindung des Beobachters in den organisatorischen Kontext durch die Assistenz des Hauses erleichtert wurde, die dieser Forschungsarbeit sehr offen gegenüberstand. Durch die im Laufe der Zeit entstandenen Beziehungen konnte ich auch selber den Zugang in weitere Bereiche der Organisation gewinnen.

Aus meiner Methodenwahl ergeben sich jedoch folgende Limitationen: noch mehr als die anderen qualitative Methoden ist die teilnehmende Beobachtung als Forschungspraxis stark von der Persönlichkeit des Beobachters und dem von ihm ausgewählten Blickwinkel beeinflusst. Ich muss auch zugeben, dass die Beobachtungszeit für eine so große Organisation objektiv zu kurz

war. Dennoch hat sie mir erlaubt, einige wichtige Muster in der Arbeit des Museums zu beobachten.

Nicht nur die Affinität zur Kunst, sondern auch die von den Mitarbeitern verinnerlichte Vision des Städel, Kunst für alle erfahrbar zu machen, festigt die Identifikation mit dem Haus und bringt eine gemeinsame Orientierung. Inoffizielle Rituale wie Mittagesseneinladungen verstärken unmittelbare Verbindungen zwischen den Mitarbeitern und tragen zu der beobachteten Vertrauenskultur in der Organisation bei.

Die Darstellung der Ergebnisse zeigen, dass man insbesondere das Vertrauen als Eckstein der Organisationskultur und als wichtigen Katalysator der Organisationsentwicklung an vielen Stellen beobachten kann. Im Sinne von Niklas Luhmann, Befürworter der Systemtheorie, reduziert verstandenes Vertrauen vor allem die Komplexität eines Systems. Vertrauen ist in der Organisation nicht nur ein integratives Element. Die innere Funktionsweise spiegelt sich auch in den externen Wahrnehmungen des Museums wider. Vertraute, oft sehr persönliche Beziehungen findet man auch in der Kommunikation mit externen Organisationen, Förderern und Besuchern. Auch insgesamt hat das Städel Museum eine starke Reputation als ein vertrauenswürdiger Partner. Im Fall des Städel Museums, werden mittels Vertrauen die interne und externe Komplexität reduziert, wodurch die Organisation lernfähiger und handlungsfähiger wird, was besonders für die nachhaltige Entwicklung der Organisation wichtig ist.

Nicht zuletzt sind diese Ergebnisse besonders interessant im Kontext von Museen als Kulturorganisationen. Museen als sehr traditionelle Organisationen, oft vom Staat unterstützt, stehen heutzutage vor mehreren Herausforderungen. Um in der modernen Gesellschaft konkurrenzfähig und aktuell zu bleiben, muss sich ein Museum heutzutage neu erfinden und besucherorientierter werden. Das Städel Museum stellt ein Beispiel dar, wie man mittels einer ausgeprägten Vertrauenskultur eigene Mitarbeiter motivieren, im künstlerischen Bereich Tradition mit Innovation kombinieren und damit eine Vorreiterrolle gewinnen kann.

Vertrauen scheint ein besonderer Katalysator der Arbeit des Städel Museums zu sein, dennoch ist die Wichtigkeit dieses Phänomens auch für andere Kulturorganisationen nicht zu übersehen und ist somit durchaus ein Thema für weitere Forschungsarbeiten.

Literaturverzeichnis

Apovnik, D. (2012, 25 Januar). Finanzierung der Städel-Erweiterung und Altbausanierung abgeschlossen. *Städel blog*. Verfügbar unter <http://blog.staedelmuseum.de/finanzierung-der-stadel-erweiterung-und-altbausanierung-abgeschlossen/>.

Athié, S., Westermann, K. (2013, 3 Mai). Städel gewinnt den Deutschen Fundraising Preis. *Städel Blog*. Verfügbar unter <http://blog.staedelmuseum.de/beste-kampagne---das-stadel-gewinnt-den-deutschen-fundraising-preis/>.

Bachmann, G. (2009). Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, Stefan / Strodtholz, Petra / Taffertshofer, Andreas (Hrsg.) *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 248-271). Wiesbaden: VS.

Baecker, D. (2009). Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich, in: Bekmeier-Feuerhahn u.a. (Hg.) (2009): *Forschen im Kulturmanagement: Jahrbuch für Kulturmanagement* (S. 31-63). Bielefeld.

Baumann, J. (2017, 9 Mai). Eine Vision wird Wirklichkeit. *Städel Blog*. Verfügbar unter <http://blog.staedelmuseum.de/museum-als-avantgarde-eine-vision-wird-wirklichkeit/>

Baur, J. (2010). Was ist ein Museum? Vier Umkreisungen eines widerspenstigen Gegenstands, in Joachim Baur (Hg.) (2010): *Museumsanalyse. Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes* (S. 15-48). Bielefeld.

Breidenstein, G., Hirschauer, S., Kalthoff, H., Nieswand, B. (2013). *Ethnografie: Die Praxis der Feldforschung*. UVK Verlagsgesellschaft, München.

Chen, K. K. (2009). *Enabling creative chaos. The organization behind the Burning Man Event*. Chicago Press, Chicago.

DeVereaux, C. (2009). Practice versus a discourse of practice in cultural management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 65-72.

Froschauer, U. (2009). Artefaktanalyse. In: Kühl, Stefan / Strodtholz, Petra / Taffertshofer, Andreas (Hrsg.) *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 326-347). Wiesbaden: VS.

Gropp, R. (2016, 24 Juni). 'Philipp Demandt wird neuer Direktor'. *FAZ*. Abgerufen von <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kunst/philipp-demandt-wird-neuer-direktor-des-staedel-museums-14305967.html>

Hirschauer, S. (2001). Ethnografisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen. Zu einer Methodologie der Beschreibung. *Zeitschrift für Soziologie*, 30 (2001), 6, 429-451.

Höhne, S. (2009). *Kunst- und Kulturmanagement: Eine Einführung*. Stuttgart: UTB.

ICOM – Internationaler Museumsrat (Hg.) (2010): *Ethische Richtlinien für Museen von ICOM*. Deutschsprachige Fassung hrsg. Von ICOM Schweiz, ICOM Deutschland und ICOM Österreich. Überarb. 2. Aufl. Der deutschen Version. Unter Mitarbeit von Edmund Miedler (Redation). Verfügbar unter http://www.icomdeutschland.de/client/media/364/icom_ethische_Richtlinien_d_2010.pdf.

Klein, A. (2009). *Leadership im Kulturbetrieb*. Wiesbaden.

Klein, A. (2011). *Der Exzellente Kulturbetrieb*. 3. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Klinke, S., Gundert, H., Nagler, B. (2011). *Konzepte von Vertrauen und Kultur in Unternehmen. Theoretische und empirische Konstrukte*. Artec-paper Nr. 174, Bremen: artec.

Kühl, S. (2002). *Methoden der Organisationsforschung: ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Kühl, S. (2010). *Zweckrationalität. Wie man aus Zweck, Hierarchie und Mitgliedschaft ein simples Organisationsmodell baut* (Working Paper, 6/2010). Online verfügbar unter http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Zweckrationalitaet-Working-Paper-150610.pdf.

Luhmann, N. (1988). Organisation. In: Küppers, Willi; Günther Ortman (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 165-186). Opladen: WDV,

Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 5. Auflage. Konstanz: UVK (UTB).

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3, 322-341.

Mongi-Vollmer, E. (2011). *700 Jahre Kunst auf die Hand: ein Kurzführer durch das Städel Museum*. Köln: Wienand.

Nassehi, A. (2005). Organisations as Decision Machines: Niklas Luhmann's Theory of Organized Social Systems. *Sociological Review*, 53: 178-191.

Pflaumbaum, N. (Regisseur) (2015). *Kunst für alle - 200 Jahre Städel Museum Frankfurt [Dokumentation]*. Deutschland: Arte.

schneider+schumacher (2012). *Erweiterung des Städel Museums*. Verfügbar unter <http://www.schneider-schumacher.de/projekte/project-details/7-erweiterung-des-staedel-museums.project>

Städel, J. F., & Städelches Kunstinstitut. (1817). Stiftungs-Brief des Städelchen Kunstinstituts: Enthalten in dem Testament des J. F. Städel, vom 15ten März 1815. Frankfurt a. M.: J. F. Wenner.

Städel Museum (o. J. a). Allgemeine Informationen Städel Museum. Verfügbar unter <http://newsroom.staedelmuseum.de/de/content/allgemeine-informationen-staedel-museum>

Städel Museum (o. J. b). Das Städel Museum. Verfügbar unter <http://www.staedelmuseum.de/de/das-staedel-museum> [08.04.2013].

Städel Museum (o. J. c). Digitale Angebote. Verfügbar unter <http://www.staedelmuseum.de/de/digitale-angebote>.

Städel Museum. (2016). *Jahresbericht 2016*. Verfügbar unter <http://newsroom.staedelmuseum.de/de/content/jahresbericht-2016>.

Städelscher Museums-Verein e.V. (o. J.). Der Verein – Über uns. Verfügbar unter <https://www.staedelverein.de/verein/ueber-uns.html>.

Stähle, W. H., & Conrad, P. (1999). *Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München : Vahlen, 1999.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. Wiesbaden, Germany: Gabler.

Tröndle, M. (2006). *Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement*, 1. Aufl., Bern: Ott Verlag.

Tröndle, M. & Stahl, J. (2018). *Toward a practical theory of managing the arts*. In: DeVereaux, Constance (Eds.): *Sense and Sensibilities in Cultural Management. State of the Field*. Oxon: Routledge.

Ulrich, H. (2001). *Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich*. Hrsg. v. der Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre St. Gallen, Schweiz, Studienausgabe, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Weick, K. E. (1995). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Anlagen

Stiftungs = Brief

des

Städelschen Kunst = Instituts

enthalten

in dem Testament

des

Herrn Johann Friedrich Städel,

hierigen Handelsmanns und gewesenen Mitglieds des kgl. Bürger = Collegs,

vom 15ten März 1815.

Frankfurt am Mayn 1817,

gedruckt bey Johann Friedrich Wenner.

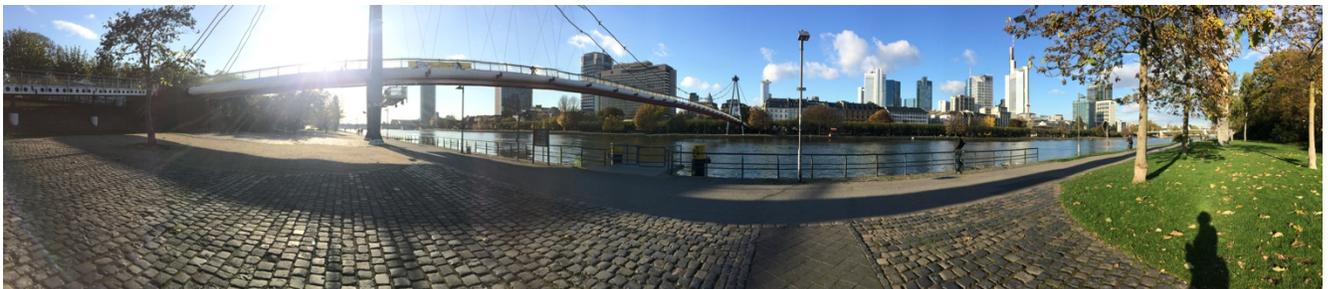
Anhang 1. Stiftungsbrief



Anhang 3. Büros der Mitarbeiter des Museums



Anhang 4. „David“. Während der Montagsumhängung



Anhang 5. Blick auf die Stadt Frankfurt von dem Museum

Declaration of Authorship

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass die vorliegende Seminararbeit bei Prof. Dr. Martin Tröndle selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt wurde. Die Übernahme wörtlicher Zitate sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren wurde an den entsprechenden Stellen der Arbeit kenntlich gemacht.

Friedrichshafen, den 31.01.2018