



# Herausragende Masterarbeiten

Autor\*in

—  
**Jonas Sebastian Imbery**

**Studiengang**

Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen, M.A.

**Masterarbeitstitel**

**„Rien ne va plus?“ - Kreative und innovative  
Lösungsansätze im Kulturmanagement als Antwort  
auf die Auswirkungen der sozialen  
Kontaktbeschränkungen im Katastrophenfall.**

**R  
P TU**

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC

**Technische Universität Kaiserslautern**

Distance and Independent Studies Center (DISC)

**Master-Fernstudiengang**

**„Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen“**

Masterarbeit

**„Rien ne va plus?“**

**Kreative und innovative Lösungsansätze im Kulturmanagement als Antwort auf die Auswirkungen der sozialen Kontaktbeschränkungen im Katastrophenfall.**

Imbery, Jonas

25.02.2021

## Inhaltsverzeichnis

1	Rien ne va plus – Nichts geht mehr – Kultur ein Glückspiel? .....	1
1.1	Die Krise als Brandbeschleuniger .....	2
1.2	Methodisches Vorgehen, Zielsetzung und Erläuterung der Arbeitsschritte ....	6
2	Auf welchen Ebenen wirkten sich die Beschränkungen aus? .....	8
2.1	Verordnungen und Maßnahmen: ein Stimmungsbild .....	11
2.2	Veränderungen als der ständige Begleiter?.....	14
2.3	Die Anschlussfähigkeit an Umweltbedingungen .....	18
2.4	Kreativität und Innovation der Schlüssel für Veränderungen .....	20
2.5	Die 3 Phasen der Transformation.....	23
2.6	Dimensionen und Arten des Wandels.....	26
2.7	Typologie des Wandels .....	29
2.8	Die Umsetzung der Transformation.....	30
3	Best Practice: Das BRSO und das DOK.fest - München .....	33
3.1	Das DOK.fest – München .....	34
3.2	Das DOK.fest – München 2020.....	34
3.3	Einordnung der Maßnahmen des DOK.fest – München .....	38
3.4	Das BRSO: Fakten und Zahlen.....	40
3.5	Das BRSO 2020 .....	40
3.6	Einordnung der Maßnahmen des BRSO .....	44
4	Fazit, Schlussfolgerungen und Ausblick .....	47
5	Literatur-/Quellenverzeichnis.....	57

Leseführung:

Zur Beantwortung der Fragen ist diese Untersuchung wie folgt aufgebaut: Nach den einleitenden Worten und einem kurzen historischen Rückblick über Krisensituationen, wird in Kapitel 2 zunächst ein Überblick über die allgemeine Situation der Kulturbranche in Zeiten der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 gegeben. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden aktuelle theoretische Überlegungen in Bezug auf Krisensituationen und Veränderungsprozesse skizziert. Diese Erkenntnisse werden angesichts ihres Lösungsbeitrages für die Fragenstellung der vorliegenden Untersuchung diskutiert und thematisch eingeordnet. Die Schwerpunkte, welche in der Folge der Untersuchung eine wesentliche Rolle spielen heißen: systemische Anschlussfähigkeit, Dimensionen, Arten und Elemente von Veränderungen bzw. Transformationen. Diese Elemente dienen als eine Art Prozessmodell für Veränderungen sowie für die mögliche Identifikation dieser Veränderungen. Anhand zweier Fallbeispiel – dem Internationalen Dokumentarfilmfest München (DOK.fest München) und dem Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks (BRSO) – wird die Frage diskutiert, wie Veränderungen in der Praxis angestoßen und umgesetzt wurden, sowie welche Probleme dabei auftraten. Anschließend werden die Lösungen und Maßnahmen dieser Organisationen betrachtet, analysiert, wissenschaftlich eingeordnet und der Forschungsfrage entsprechend bewertet. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden im letzten Kapitel eigene Vorschläge für weitere Forschungsmöglichkeiten und die Möglichkeiten, die sich aus der Corona-Krise ergeben, vorgestellt.

Im Anhang finden sich verschiedene Ergänzungen: eigene transkribierte Interviews mit Daniel Sponsel, dem Geschäftsführer des DOK.fest München, und Nikolaus Pont, dem Manager des BRSO, samt Rückfragen per Mail, die Pressemappe der Spielzeit 20/21 des BRSO und das Konzept des BR zu dem Programm „dive in“, einer Initiative innerhalb des Rettungsprogramm des Bundes „Neustart Kultur“. Auf Grund der geringen Anzahl von Abbildungen wird auf ein Abbildungsverzeichnis verzichtet. Alle im Text erscheinenden Abbildungen wurden vor Ort entsprechend gekennzeichnet und mit Fußnoten versehen. Die verwendeten Begriffe orientieren sich an den Studienbriefen und sind im wissenschaftlichen Kontext üblich, aus diesem Grund wurde auf Begriffsdefinitionen verzichtet. Bezeichnungen, die nicht gebräuchlich sind, werden im Fließtext oder in den Fußnoten erklärt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der folgenden Arbeit die maskuline Form von Berufsbezeichnungen verwendet. Sie steht ausdrücklich stellvertretend für feminine

und anderweitige Geschlechteridentitäten. Diese Bezeichnung soll in keiner Weise diskriminierend wirken.

## **1 Rien ne va plus – Nichts geht mehr – Kultur ein Glückspiel?**

Rien ne va plus – Nichts geht mehr – ist ein Satz aus dem Glückspiel; mit dieser Ansage wird Spielern signalisiert, dass beim Roulette nicht mehr gesetzt werden kann. Der Spieler hat im Anschluss keinerlei Einfluss mehr auf das Ergebnis des Spiels. Die Kugel entscheidet über Gewinn und Verlust. Roulette ist ein Glückspiel und Glückspiel ist per Definition ein Spiel mit dem Zufall.<sup>1</sup> Die Kugel entscheidet zwar über Gewinn und Verlust, doch wird Roulette von einem Menschen, dem Croupier, gesteuert und genau dieser Croupier bestimmt maßgeblich den Lauf der Roulettekugel mit. Der Spieler jedoch investiert in ein unsicheres Ergebnis, hofft aber auf einen erfolgreichen Ausgang, ohne dabei direkten Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen zu können. Der Mathematiker, Philosoph und Glückspieler Pierre Basieux, stellt fest, dass es im Roulette keine allgemeingültigen Lösungswege gibt, um beim Spiel erfolgreich zu sein. Aufgrund dieser Unsicherheit versucht der Roulettespieler aus bestehenden Mitteln das optimale Ergebnis zu erreichen. Für Basieux ist Roulette eine Metapher für die Dualität von Chaos und Ordnung und spannt den Bogen weiter zur Kreativität, welche in heutiger Zeit die intellektuelle Manifestation von Chaos sei und bei wissenschaftlichen Entdeckungen und neuartigen Marketing- oder Managementprinzipien stets fundamentaler Bestandteil des Inventions- oder Innovationsprozesse ist. Chaos ist folglich ein Impuls, welcher die vorhandene Ordnung aufbricht und als Folge kreative und geistige Prozesse anstößt; diese Prozesse wiederum ermöglichen Innovationen und Inventionen. Basieux vertritt weiterhin den Standpunkt, dass zur Lösung der anfallenden Problemstellungen maßgeblich der menschliche Verstand und die wissenschaftliche Erkenntnis benötigt werden, also eine Mischung aus Beobachtung, Erfahrung und Erkenntnis.<sup>2</sup> Die Handlungsmaxime aus Vorhandenem das Optimale herauszuholen, entspricht dem Maximalprinzip der Managementlehre. Die Dualität von Chaos und Ordnung hingegen zeigt Parallelen zum künstlerischen und kreativen Schaffensprozess, der im Vorfeld nur bedingt planbar, dessen Wirkungen nicht vorhersehbar sind und deren Ausgang somit offen ist.<sup>3</sup> Damit ist die Dualität von Ordnung und Chaos ein wesentlicher Einflussfaktor des Kulturmanagements.

Um beim Vergleich mit dem Roulette zu bleiben, traf das „Rien ne va plus“, ausgelöst durch die sozialen Kontaktbeschränkungen, viele Kulturorganisationen unvorbereitet, so als spiele man Roulette, ohne die Regeln zu kennen. Der Croupier ist vergleichbar mit dem Staat, der die Handlungsfähigkeit von Kultur, dem Spieler, einschränkt. Die Kugel

---

<sup>1</sup> vgl. Gebhardt et. al. (2008), S. 3

<sup>2</sup> vgl. Basieux (2013), S. 2 ff.

<sup>3</sup> vgl. Mandel (2008), S. 42

stellt in dieser Metapher die Unsicherheit der Situation dar. Der Unterschied zur Situation von Künstlern und Kulturorganisationen während der Corona-Krise besteht jedoch darin, dass ein Spieler genau weiß, dass diese Situation, ein „Rien ne va plus“, eintritt. Auch wenn die kulturelle und künstlerische Arbeit nicht immer stringent und kausal durchplanbar ist, so ist sie doch kein Glückspiel, und die Basis sämtlicher Planungen, also alles was gedacht, bekannt, gewusst und vorausgesetzt war, wurde innerhalb eines kurzen Momentes durch die sozialen Kontakteinschränkungen für ungültig erklärt. Mit genau dieser Situation fand sich das Kulturmanagement in der Corona-Krise konfrontiert.

Besteht nun ein Unterscheid zum Glückspiel? Sind kulturelle Protagonisten tatsächlich, wie bei einem Roulettespiel, dem Zufall ausgeliefert oder entwickelt sich aus dieser Unsicherheit, dieser Notlage, ein Handlungsmuster, um die Situation kontrollieren zu können? Das oben beschriebene handlungsleitende Prinzip, unter Unsicherheit und schwer einzuschätzenden und diffusen Situationen zu produzieren oder Leistung zu bringen, die in Kombination mit aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und menschlichem Verstand entstanden sind, wird in der folgenden Untersuchung eine wesentliche Rolle spielen. Künstler, Institution der Kulturbranche, Veranstalter und andere betroffene Bereiche waren mit der Tatsache konfrontiert, Spieler an einem Roulette-Tisch zu sein, und somit Kräften ausgesetzt, die sie selbst nicht zu beeinflussen vermochten.

Um den Kontext besser einschätzen zu können, folgen nun ein Überblick und eine kurze zeitliche Einordnung der aktuellen Corona-Krisen-Situation. Diese Ausführung dient als Basis der Untersuchung und hilft im weiteren Verlauf zu klären, inwieweit die entstandene Krisensituation, bedingt durch die sozialen Kontaktbeschränkungen der Covid-19-Pandemie, tatsächlich einem Glückspiel gleicht oder welche Möglichkeiten der Einflussnahme für Kulturorganisationen es dennoch gibt, um im Rahmen der sozialen Kontaktbeschränkungen handlungsfähig zu bleiben, und ihr Produkt dessen ungeachtet dem Publikum präsentieren zu können – wenn auch in einer anderen Art und Weise.

### 1.1 Die Krise als Brandbeschleuniger

Die Covid-19 Pandemie ist der weltweite Ausbruch der Erkrankung durch den Virus Sars-CoV-2, auch Coronavirus genannt. Im März 2020 wurde die Krankheit von der WHO offiziell als Pandemie eingestuft.<sup>4</sup> Im Verlauf der Pandemie gab es weltweit teils erhebliche Einschnitte in das öffentliche, wirtschaftliche und private Leben der Menschen.<sup>5</sup> Die daraus resultierende Corona-Krise ist der Höhepunkt einer ganzen Reihe

---

<sup>4</sup> vgl. World Health Organization (2020)

<sup>5</sup> vgl. Taylor (2020)

von kritischen Situationen der letzten Jahrzehnte, wie z.B. die Europäische Flüchtlingskrise ab 2015, die Eurokrise ab 2010 und die vorangegangene Finanz- und Wirtschaftskrise 2008. Schon diese Wirtschaftskrise im Jahr 2008 hat gezeigt, wie zerbrechlich und unvorhersehbar unsere heutige Welt ist. Wettbewerbsvorteile und langfristige Strategien von Institutionen, Organisationen und Individuen mussten innerhalb kurzer Zeit nicht nur justiert, sondern komplett überarbeitet werden. Die gegenseitigen Abhängigkeiten von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft wurden dadurch sehr deutlich aufgezeigt. Durch die Globalisierung und stetige Vernetzung kontrollieren Unternehmen und Organisationen heute kaum noch ihre gesamte Wertschöpfungskette. Das digitale Zeitalter bringt die Deregulierung der Märkte und neue Technologien auf den Markt, die die Voraussetzungen von Unternehmen völlig verändern.<sup>6</sup>

Ungleich verheerender als die Krise 2008 sind jedoch die Auswirkungen durch die Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie 2020, da global große Teile des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Lebens davon betroffen sind. Diese politischen Maßnahmen wirken in multiplen Bereichen der Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur, Bildung und Organisationen wie ein Brandbeschleuniger und die Folgen werden auf Jahre zu spüren sein. Lange kaschierte Defizite wie z.B. in der Bildungs- und Familienpolitik treten schonungslos zutage und Befürchtungen, dass die Corona-Krise die Bildungsungleichheit verstärkt, sind groß.<sup>7</sup> Die Krise ist daher auch Sinnbild einer kollabierenden Welt, in der lang tradierte Systeme rapiden Veränderungen ausgesetzt sind und nicht mehr funktionieren wie bisher.

Die Covid-19-Pandemie ist ein massiver Einschnitt und Wendepunkt für die gesamte Welt, mit Auswirkungen auf die globale Gesellschaft und Wirtschaft. Die Verordnungen und die Maßnahmen, die erlassen worden sind, um die Auswirkungen des Coronavirus einzudämmen, führten in ihrer Gesamtheit zu einer beispiellosen globalen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Krise. Unternehmen und Organisationen stehen vor der Aufgabe, diese Herausforderung anzunehmen, zu managen, zu moderieren und daraus Handlungsempfehlungen für das eigene Unternehmen abzuleiten. Voraussetzung hierfür ist eine intensive, schnelle und schonungslose Analyse des eigenen Transformationsbedarfs, also dem Bedarf nach Umgestaltung und Umwandlung von Bestehendem in eine neue, existenzsichernde Form.<sup>8</sup> Die gegenwärtige Situation verändert die Bedürfnisse aller Beteiligten, auch der Rezipienten, und somit die Voraussetzungen für erfolgreiches Kulturmanagement. Viele öffentliche Institutionen, private

---

<sup>6</sup> vgl. Faschingbauer (2017), S. 7

<sup>7</sup> vgl. Maaz et. al. (2021), S. S.8 ff. vgl. Schröder / Roßbach (2020)

<sup>8</sup> vgl. Mohr et. al. (2010), S. 8

Organisationen, Unternehmen und Individuen sind gefordert, sich neu zu orientieren, um dem Zustand knapper werdender Ressourcen Rechnung zu tragen. Neue Denkansätze sind gefragt und dienen als Ausgangspunkt für zukunftsweisende innovative Handlungsmuster, Prozesse und somit Anwendungen oder Formate. Das Drehen an einzelnen Stellschrauben wird nicht ausreichen, um die Probleme zu lösen und Neuerungen zu implementieren. Im Vergleich zu den Krisen vorher, ist das Tempo der Veränderungen und des daraus resultierenden Bedarfs, ungleich höher.

Daher ist es überlebenswichtig sich dem Thema ernsthaft und seriös zu widmen, denn die Erkenntnisse bergen ein enormes Überlebens-Potenzial. Wird nur derjenige in Zukunft entsprechende Werkzeuge besitzen, um flexibel auf zukünftige, Krisen und Herausforderungen zu reagieren, der sich dieser Aufgabe stellt? Die Herausgeber des Buches „Herausforderung Transformation“ betonen die Wichtigkeit für genau dieses Zusammenspiels von Innovation und der Bereitschaft zur Transformation als Formel, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.<sup>9</sup> Neben Krisensituationen, Nachhaltigkeit, Migration, technologischen Inventionen und Innovationen, die eine deregulierende und nivellierende Wirkung besitzen, ist der demografische Wandel heute mit der stärkste Treiber für Veränderung. Diese Gemengelage führt zu einem veränderten Verhalten von Rezipienten und muss deshalb zu einer Änderung der Angebote und insbesondere zu flexiblen Managementprozessen und somit variablen Problemlösungen führen.<sup>10</sup>

Welche Mechanismen greifen nun in kritischen Situationen wie der Corona-Krise 2020 im Kulturbetrieb?

Die Frage, wie auf plötzlich eintretende Veränderung der Rahmenbedingungen reagiert werden kann, und mit welchen begleitenden Prozessen Wandel vorangetrieben werden kann, rückt in den Mittelpunkt aller Kulturmanagement bezogenen Überlegungen.

Welche Schwerpunkte gilt es daher näher zu betrachten? Die soziale Interaktion ist eine der wichtigsten Aufgaben des Kulturmanagements, um sich an aktuellen Debatten gesellschaftlicher Konflikte zu beteiligen und somit an der Gesellschaftsgestaltung mitzuwirken;<sup>11</sup> dies jedoch war und ist seit den Beschränkungen bedingt durch Covid-19 kaum in gewohnter Weise möglich. Öffentliche Einrichtungen, Kulturinstitutionen und Selbständige waren und sind gezwungen, ihre Handlungsstrategien zu hinterfragen und ihre Aktionsmuster zu überdenken gerade da operative und strategische Ziele nicht erreicht

---

<sup>9</sup> vgl. Mohr et. al. (2010), S. 2

<sup>10</sup> vgl. Hamel / Breen (2008), S. 23; vgl. Hoppe (2013), S. 177 ff.

<sup>11</sup> vgl. Bendixen (2011), S. 134

werden konnten. Die Ist-Situation, die Daseinsform und Existenzform der Kulturbetriebe hat sich also schlagartig und grundlegend geändert. Der Pianist Igor Levit geht sogar weiter und stellt fest, dass sich die seit Jahrhunderten etablierten hierarchischen, kulturellen Ordnungsstrukturen in Auflösung befinden.<sup>12</sup> Ordnung und Chaos überlagern sich auf verschiedensten Ebenen und Skalen. Erfahrungswerte in der Kulturvermittlung und sich ableitende Handlungsmuster greifen nicht mehr. Nach dem Philosophen Wolfgang Neuser ist Kultur Wissen und damit ein Konstrukt aus funktionalen Zusammenhängen, bestehend aus „Erfahrung, Handlung und Begriff“.<sup>13</sup> Der praktische Bezug, der sich aus diesem Zusammenspiel ableiten lässt, ermöglicht das Erlernen von neuen Handlungsmustern. Doch bieten diese Handlungsmuster auch Sicherheit in Krisenzeiten?

Wie im obigen Abschnitt bereits formuliert, gehen Kultur und die zugehörigen Managementprozessen mit sozialer Interaktion und der Erfüllung einer identitätsstiftenden Aufgabe einher; Kultur begleitet aktuelle Ereignisse sowie stößt sie gesellschaftliche und politische Debatten an.<sup>14</sup> Der Handlungsspielraum, um diese Aufgaben wahrzunehmen, war durch die Kontaktbeschränkungen aber nicht nur diesbezüglich eingeschränkt, sondern man konnte zunächst ebenfalls nicht auf wesentliche Elemente unternehmerischer Entscheidungsprozesse zurückgreifen. Während eine interne Situationsanalyse noch möglich war, bestanden keine belastbaren Faktoren für eine verlässliche externe Markt- und Situationsanalyse.<sup>15</sup>

In diesem Spannungsfeld zwischen Kultur und Ökonomie, Markt und Wettbewerb findet Kulturmanagement statt, und eine der wenigen verlässlichen gemeinsamen Orientierungsgrößen war und ist der Wille, Kultur zu ermöglichen, und der sich daraus ergebende entsprechende Nutzen aus Sicht des Rezipienten. Der Kulturwissenschaftler Armin Klein widmet sich dieser Thematik eingehender, doch in dieser Untersuchung werden diese verschiedenen Arten von Nutzen von Kultur als die treibende Motivation aller Kulturprotagonisten verstanden, trotz der Beschränkungen Kultur mit bestmöglicher Qualität und größtmöglichen Mehrwert auf verschiedenen Ebenen einem Publikum zu präsentieren.<sup>16</sup>

Wenn dem Kulturmanagement dieser Spagat gelingt, ist Kultur, wie von der ehemaligen Berliner Senatorin für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Adrienne Göhler, gefordert, in einer solchen Lage, Werkzeug und Werkraum für Veränderungen des Lebensraumes

---

<sup>12</sup> vgl. Levit / Neuhoff (2020)

<sup>13</sup> vgl. Neuser (2016), S. 102

<sup>14</sup> vgl. Hoppe / Heinze (2016), S. 43

<sup>15</sup> vgl. Bruhn (2015), S. 23 ff.

<sup>16</sup> vgl. Klein (2011), S. 108 f.

und seiner Bedingungen, und gewinnt somit an gesellschaftlicher Relevanz.<sup>17</sup> Die Kultur, als nicht systemrelevant eingestufte Branche, kam früh zum Erliegen und zu einem „Rien ne va plus“! Durch die Beraubung der unternehmerischen Kernaufgabe entstand erst einmal ein Schock-Vakuum der Sprachlosigkeit im Kulturbetrieb.

Aber ging wirklich nichts mehr und wenn doch, wie wurde es bewerkstelligt?

## 1.2 Methodisches Vorgehen, Zielsetzung und Erläuterung der Arbeitsschritte

Um die oben angeführte Frage zu beantworten, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit Veränderungen von Präsentationsformaten und befindet sich somit im umfangreichen Themengebiet des Transformationsmanagements. Dieses integriert Aspekte des strategischen Managements, der Unternehmensführung, des Leadership, der Marketing- und Marktforschung, der Systemtheorie, der Kommunikationswissenschaften, des Konfliktmanagements und der Kultur- und Sozialwissenschaften. Letztere schließt auch soziologische Aspekte des Publikums ein, sowie Aspekte der Führungsarbeit und Führungspsychologie, der als zentraler Baustein von Problemlösungen fungiert und deren praktischen Umsetzung betrachtet.<sup>18</sup> Dieser Aspekt wird lediglich tangiert, ist jedoch für weiterführende Studien ein hochinteressanter Untersuchungsgegenstand, da erfolgreiche Veränderungsinitiativen in der Regel insbesondere von der Organisationsführung ausgehen.<sup>19</sup> Aufgrund des weiten Themengebiets von Veränderungen in Organisationen beschränkt sich die vorliegende Untersuchung auf systemische Zusammenhänge, soziale Kraftfelder und einer Auswahl an typologischen und methodischen Merkmalen von Veränderungen, mit dem Ziel kreative und innovative Lösungsansätze im Kulturmanagement als Antwort auf die Auswirkungen der sozialen Kontaktbeschränkungen im Katastrophenfall zu identifizieren. Der Frage, ob und welche langfristigen oder bleibenden Transformationen von Formaten und der daraus resultierenden veränderten Publikumsansprache sich ergeben, wird nachgegangen. Die Analyse stellt eine erste Sondierung des derzeitigen Status Quo in zwei Kulturinstitutionen dar und versteht sich als Impulsgeber für weiter interdisziplinäre Forschungen. Welche Transformationen von Formaten wurden von den beiden Akteuren der Kultur- und Kreativbranche angestoßen und umgesetzt sowie welche Lösungsansätze besitzen Modellcharakter? Welche Learnings aus Maßnahmen gegenüber dem bisherigen Kernprodukt wurden gezogen und wirken in die Zukunft?

---

<sup>17</sup> vgl. Göhler (2008), S. 76

<sup>18</sup> vgl. Leavitt (1979), S. 313 ff.

<sup>19</sup> vgl. Hamel / Breen (2008), S. 187

Noch sind die Folgen der Beschränkungen und Hilfsmaßnahmen nicht absehbar. Durch die zeitliche Nähe und der enormen Auswirkungen der Corona-Krise auf den Kultur- und Kreativsektor wird diese Studie keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben können und erhebt ebenfalls nicht den Anspruch auf überlegenes Wissen, sondern kann derzeit ausschließlich einen ersten Blick auf Lösungsansätze richten, deren Vertiefung ein Baustein für weitere interdisziplinäre Untersuchungen, zu neuen Denkweisen und zum Beschreiten ungewohnter Wege sein kann. Langfristiges Ziel ist es, in Hinblick für erfolgreiches kulturelles unternehmerisches Handeln, unter besonderer Berücksichtigung der signifikanten Merkmale und der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Gutes Kultur eine Art Leitfaden für Handeln in Krisenzeiten zu konstruieren.

Auch die Problematik, ob innovative Strategien entwickelt werden, die tatsächliche und tragfähige Erweiterungen des Kerngeschäftes zur Folge haben, wird angeschnitten. Die Frage, vor welche Herausforderungen die erlassenen Verordnungen und Maßnahmen Kulturinstitutionen stellen, und wie Institutionen und Protagonisten mit dem erzwungenen Stillstand bzw. „Berufsverbot“ umgehen, sowie welche Reaktion die Beschränkungen zur Folge haben, sind Kern der Untersuchung.

Die nachfolgende qualitative Analyse wurde auf Basis von vorhandener Fachliteratur, mehrfacher teilnehmender Beobachtung von Konzerten des BRSO, der Inhaltsanalyse von Artikeln, Podcast, Interviews, Filmbeiträgen sowie der Auswertung und Analyse zweier unstrukturierter Interviews mit dem Geschäftsführer des Dok.fest München, Daniel Sponsel, und dem Manger des BRSO, Nikolaus Pont, erstellt. Analysiert wurden die Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Spielbetriebes beider Institutionen trotz sozialer Kontaktbeschränkungen. Ziel der Analyse ist die Identifizierung möglicher Lösungsansätze seitens der Kulturinstitutionen in Bezug auf Transformationen ihrer Formate und die Auswirkungen für das jeweilige Publikum, um dieser Krise entgegenzutreten.

Zunächst bedarf es eines Überblicks über die Situation für Kulturorganisationen während der Corona-Krise. Diese Zusammenfassung der Verordnungen und Maßnahmen dienen der Verdeutlichung der unübersichtlichen und fragilen Arbeitsbedingungen für Kulturorganisationen und Kulturschaffende während der Krise, und im weiteren Verlauf als praktischer Referenzpunkt für die darauffolgende Darstellung der systemischen Zusammenhänge von Veränderungen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden Merkmale und Eigenschaften für den Wandel in Organisationen abgeleitet und in den zugehörigen systemischen Zusammenhang gestellt. Aufgrund der Aktualität und der, bei Fertigstellung dieser Arbeit, noch alles im Griff habenden Covid-19-Pandemie, der damit verbundenen anhaltenden dynamischen Situation während der Untersuchungsphase der

vorliegenden Arbeit, war die Erhebung der Daten in besonderer Weise vom Zeitpunkt beeinflusst. Durch diese Dynamik konnten sich Sachverhalte innerhalb kürzester Zeit verändern, dennoch wurde versucht, bis zum Abschluss der Arbeit neue Beschlusslagen und Entwicklungen abzubilden.

## **2 Auf welchen Ebenen wirkten sich die Beschränkungen aus?**

In der Einleitung wurde bereits auf die Verordnungen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie und den damit verbundenen Einschränkungen hingewiesen und dass sich diese auf multiplen gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Ebenen auswirken. Es bildet sich nicht nur ein Craquelé an der Lasur, also der Oberfläche, sondern es zerbrechen ganze Gefäße, weil die vorhandene Struktur dem Druck der neuen Begebenheiten nicht standhalten kann. Wenn diese Krise nun die Ausmaße eines „Rien ne va plus“ hat, können die Scherben dann neu zusammengesetzt werden?

Was kommt nun als neuer Betrachtungsschwerpunkt hinzu? Hier geht es nicht mehr um die Beschränkungen, sondern deren Auswirkung, und diese betreffen alle gesellschaftlichen Bereiche. Exemplarisch und dem Untersuchungsgegenstand entsprechend werden in diesem Abschnitt die Bereiche Politik und Kultur betrachtet; in diesen wird sehr deutlich wie unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen kollidieren und an zahlreichen Stellen der soziale Kitt (Glaser) in der Substanz (Gefäß) zerbricht, da dieses dem Druck der Krise nicht mehr standhält. Unzufriedenheit, Unmut, Verbitterung, Existenzangst und, im Falle der Politik, auch Misstrauen, schafft sich so Raum.

Die Verordnungen und folgenden Hilfsmaßnahmen zur Abfederung wirtschaftlicher Folgen, werden durch eine breite Mehrheit der Bevölkerung mitgetragen, sie wirkten aber auch teils unbedacht und nicht nachvollziehbar und werden mit fortlaufender Dauer kritischer von der Öffentlichkeit wahrgenommen.<sup>20</sup> Aus verschiedenen Bereichen wurde die intransparente und teils undemokratische Art und Weise der Erlassung von Verordnungen getadelt. So beklagte Verfassungsrichterin Juli Zeh bereits Anfang April 2020 diese Herangehensweise und attestierte politischen Entscheidungsträgern, einen undemokratischen Weg eingeschlagen zu haben. Nach Meinung Zehs habe dadurch auch kein interdisziplinärer wissenschaftlicher Diskurs stattfinden können und stattdessen wurde auf die Meinung weniger Experten gesetzt.<sup>21</sup> Im Oktober 2020 bestätigte der Demokratieforscher Wolfgang Merkel diese Beobachtung und warnte vor irreparablen Schäden der deutschen Demokratie, falls es nicht gelänge die Prozesse transparenter zu

---

<sup>20</sup> vgl. infratest dimap (2020); vgl. Tagesschau (2020a)

<sup>21</sup> vgl. Zeh / Heidtmann (2020)

gestalten und entsprechende demokratischen Gremien, wie den Bundestag, einzubinden.<sup>22</sup> Die Risikoforscherin Petra Dickmann bemängelte im Dezember 2020 die immer noch fehlende langfristige Strategie in der Pandemiebekämpfung und kritisierte die mangelhafte Krisenkommunikation der politischen Entscheidungsträger.<sup>23</sup> Wie prekär die Situation im Herbst 2020 war, verdeutlicht die Mahnung von Bundestagspräsident Schäuble. In dieser ersucht er dringend die Rolle des Bundestages als demokratische öffentliche Funktion des Gesetzgebers deutlich zu machen. Pandemiebekämpfung sei nicht ausschließlich eine Angelegenheit der Exekutiven und Judikativen. In dem Gutachten, welches er allen Fraktionen zukommen ließ, äußerte er unter anderem Bedenken darüber, ob die höchst intensiven Grundrechtseingriffe im Rahmen der Bekämpfung der Corona-Pandemie lediglich auf die Generalklausel §28 Abs. 1 S.1 des IfSG<sup>24</sup> begründet werden können. Wichtige Entscheidungen müssen vom Gesetzgeber selbst getroffen werden und nicht von der Verwaltung.<sup>25</sup>

Welche Konflikte sind nun aufgrund der politischen Entscheidungen in der Kultur- und Kreativbranche sichtbar geworden?

Früh wurde auch von kultureller Seite Kritik geäußert. Bereits im April formulierten mehrere Künstler einen Brandbrief an Kulturstaatssekretärin Grütters und kritisierten die im Gegensatz zu anderen Berufssparten bisherige unterlassene Hilfeleistung. Sie machten in dem Schreiben auf die ausweglose Situation der freischaffenden Künstler und privaten Organisationen aufmerksam.<sup>26</sup> Der Konzertveranstalter Marek Lieberberg bemängelte im gleichen Zeitraum die Stigmatisierung von Kulturveranstaltungen und die Suspendierung einer breiten Berufsgruppe, ohne den betroffenen Menschen ein Perspektive aufgezeigt zu haben.<sup>27</sup> Im Oktober 2020 wiederholte er seine Kritik und betonte die Dringlichkeit von Hilfen für Mitarbeiter nicht öffentlich unterstützter künstlerischer Betriebe.<sup>28</sup> Die Auswirkungen der erlassenen Kontaktbeschränkungen zeigten, dass die aus öffentlicher Hand finanzierten Kulturinstitutionen krisensicherer waren als privatwirtschaftliche Organisationen und Akteure. Diese Problematik einer kulturellen

---

<sup>22</sup> vgl. Merkel / Zamperoni (2020)

<sup>23</sup> vgl. Dickmann / Charisius (2020)

<sup>24</sup> vgl. Bundesamt für Justiz (2020) Dieser Absatz des Infektionsschutzgesetzes regelt die Einschränkungen der Grundrechte, wie Freiheit der Person, Versammlungsfreiheit, der Freizügigkeit, um zu verhindern, dass sich übertragbare Krankheiten ausbreiten.

<sup>25</sup> vgl. Deutscher Bundestag (2020)

<sup>26</sup> vgl. Batiashvili et. al. (2020)

<sup>27</sup> vgl. Kulturzeit (2020) M. Lieberberg ist Geschäftsführer von Live-Nation, einem der weltweit größten Konzert- und Kulturveranstalter

<sup>28</sup> vgl. Freund / Lieberberg (2020)

Zweiklassengesellschaft ist, laut dem Cellisten Steven Walter, nicht neu und wird in naher Zukunft den Legitimations- und Reformdruck auf öffentlich finanzierte Kultureinrichtungen um ein Vielfaches verstärken.<sup>29</sup> Die Befürchtung, dass bei zukünftigen Einsparungen hauptsächlich kulturelle und auch soziale Einrichtungen und Projekte betroffen sind, ist groß und realistisch, so haben die Städte Bamberg und München bereits ihren Kulturetat für 2021 auf Grund der Krise gekürzt.<sup>30</sup>

Kritische Stimmen waren auch seitens der Politik zu hören. Insbesondere die wenig plausible und von den politischen Entscheidungsträgern nicht erläuterte politische Differenzierung von Kulturveranstaltungen und Gottesdiensten, die Gleichsetzung von Kultur mit bloßer Unterhaltung und die Schließung von Museen bei gleichzeitiger Beibehaltung der Öffnungszeiten des Einzelhandels, stieß auf großes Unverständnis. Der Hamburger Senator für Kultur und Medien Carsten Borsda befürchtete außerdem, dass die mangelnde Begründung der erforderlichen Verordnungen schweren Schaden anrichten und notwendiges Vertrauen in die Entscheidungen zerstöre.<sup>31</sup>

Die Kultur- und Kreativwirtschaft wurde früh als verzichtbar erklärt, obwohl Statistiken die ökonomische Relevanz der Branche belegen.<sup>32</sup> Verstärkt wurde diese Disparität durch die Kategorisierung in systemrelevante und nicht systemrelevante Tätigkeiten; dies führte zu einer Stigmatisierung und Herabsetzung ganzer Berufsgruppen und Gesellschaftsschichten. Hier muss angemerkt werden, dass es nicht im Sinne der Kultur ist den Wert von Kultur und Kreativität nur auf volkswirtschaftliche Gründe zu stützen. Kultur ist sinnstiftend und besitzt allein aus diesem Grund eine hohe gesellschaftliche Relevanz. Der hier benutzte Begriff von Kultur ist modern gefasst und umfasst alle kreativen Berufe.

Diese Bedeutung unterstreicht eine Stellungnahme der Charité in Berlin, in der Stefan Willich et.al. eine unverzichtbare Bedeutung von Kunst und Kultur für die Bevölkerung hervorheben und auf die gesundheits- und entwicklungsfördernde Funktion von Kultur hinweisen. Sie betonen insbesondere die heilende Wirkung von Musik. Weiter heißt es

---

<sup>29</sup> vgl. Faust et. al. (2020) Steven Walter ist Cellist, gründete 2009 das Podium Festival Esslingen, dass unter seiner Leitung für neue innovative Konzertformaten bekannt wurde. 2021 wird er Intendant des Bonner Beethoven-Festes.

<sup>30</sup> vgl. Ostermeier / Laudenbach (2020); vgl. Hermanski et. al. (2020); vgl. Lutz (2020)

<sup>31</sup> vgl. Brosda (2020)

<sup>32</sup> vgl. Flottau (2020); vgl. BMWI (2020a); vgl. BMWI (2020b) Laut Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWI) waren 2019 in der Kultur und Kreativbranche ca. 1,7 Millionen Erwerbstätige, davon ca. 1,2 Millionen als Kernerwerbstätige beschäftigt und erzielten eine Bruttowertschöpfung von ca. 106 Milliarden Euro deren Jahresumsatz bei ca. 174 Milliarden Euro lag. Zum Vergleich waren in der zivilen Luftfahrtbranche, die sehr früh mit Milliardenhilfen ausgestattet wurde, ca. 81.000 Beschäftigte tätig die einen Jahresumsatz von 32 Milliarden Euro erzielten.

in der Stellungnahme, dass Kunst und Kultur eine identitätsstiftende, der Bildung und dem Wohlbefinden dienende Wirkung besitzen.<sup>33</sup>

Krisen zwingen jeden sich stark mit sich selbst zu befassen und genau zu beobachten was gut läuft und was nicht. Der Realität ins Auge zu sehen ist nicht immer leicht, daraus Maßnahmen für Veränderungen abzuleiten bedarf aber eines großen Leidensdrucks. Diesen Leidensdruck hat die Corona-Krise ausgelöst.

## 2.1 Verordnungen und Maßnahmen: ein Stimmungsbild

Den Überblick über die zahlreichen Verordnungen zu behalten, ist schwer möglich; das liegt unter anderem an der föderalen gesundheitspolitischen Zuständigkeit der Bundesländer, die sich auch auf die Prävention von Krankheiten erstreckt.<sup>34</sup> Die Bundesländer hatten oft sehr unterschiedliche Auffassungen über die Notwendigkeit von Verordnungen und Maßnahmen; aus diesem Grund werden in dieser Untersuchung lediglich einige dieser Verordnungen und Maßnahmen exemplarisch vorgestellt. Bundesweite einheitliche Kriterien wurden erst ab Herbst 2020 beschlossen.

Im Mai 2020 konnten in Nordrhein-Westfalen Theater, Kinos und Konzerthäuser bereits vor Publikum spielen, während man in Bayern von einer Strategie zur Öffnung der Spielstätten weit entfernt war.<sup>35</sup> Das erste Konzert des Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks fand am 2. Juli statt.<sup>36</sup> Im August konnte ein Konzerthaus in Nordrhein-Westfalen bis zu 1.000 Besuchern einlassen, in Bayern durften, unabhängig von der Platzkapazität und Raumgröße, maximal 200 Besucher eingelassen werden, und in Baden-Württemberg konnten bis maximal 500 Besucher eine Kulturveranstaltung besuchen.<sup>37</sup> Im Oktober haben sich die Regeln erneut geändert, in Bayern waren bei einer 7-Tage-Inzidenz<sup>38</sup> von über 100 Infizierten pro 100.000 Einwohner, 50 Personen zugelassen, lag der Inzidenzwert darunter waren es 200.<sup>39</sup> Eine Strategie, Lösungswege oder Perspektive für einen wirtschaftlich sinnvollen Spielbetrieb für Kunst und Kultur war seitens der politischen Entscheidungsträger nicht zu erkennen. Es ist verständlich, dass unter diesen Voraussetzungen eine seriöse Planung nicht machbar ist. Dies wurde umso deutlicher, als im November 2020 erneut deutschlandweite erhebliche Einschränkungen beschlossen wurden und sämtliche Kulturinstitutionen und Veranstaltungen mit direktem

---

<sup>33</sup> vgl. Willich et. al. (2020), S. 3

<sup>34</sup> vgl. Bundesgesundheitsministerium (2016)

<sup>35</sup> vgl. Zekri (2020)

<sup>36</sup> BR (2020a)

<sup>37</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (2020)

<sup>38</sup> vgl. Robert Koch-Institut (2020) - Der Inzidenzwert zeigt die Häufigkeit einer Neuerkrankung an einer Krankheit innerhalb eines definierten Zeitraums und Personenzahl an

<sup>39</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (2020)

Besucherkontakt schließen mussten und es ist im Winter 20/21 noch nicht absehbar, wann diese Verordnungen aufgehoben werden.<sup>40</sup>

Den jeweiligen Verordnungen folgte eine Vielzahl von Unterstützungsmaßnahmen, um die wirtschaftlichen Folgen der sozialen Kontaktbeschränkungen abzufedern. Auch hier waren sie auf Bundesebene und von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich priorisiert, unterschiedlich erfolgreich und umstritten. Im Frühsommer 2020 gab es bereits vereinzelte Unterstützungsangebote, sowohl des Bundes als auch der Länder mit unterschiedlicher Ausrichtung und unterschiedlichem Erfolg.<sup>41</sup> Erst im August 2020 wird das beinahe 1 Milliarden Euro umfassende Maßnahmenpaket „Neustart Kultur“ initiiert. Die Förderung von privat finanzierten Einrichtungen stand dieses Mal im Vordergrund und ausdrücklich wurden verschiedenste Projekte und Disziplinen in die Förderrichtlinien aufgenommen. So wurden innerhalb dieses Programms der Ankauf von Kunstwerken, der Verleih von Kinofilmen, die Tanzszene, Initiative Musik und pandemiebedingte Investitionen sowie innovative digitale Formate und Projekte durch das Programm „dive in“ der Kulturstiftung des Bundes, gefördert. Letzteres ist besonders interessant, da es nicht nur auf neue innovative Projekte beschränkt ist, sondern explizit transformative Entwicklungsmaßnahmen von Kulturformaten und -projekten fördert.<sup>42</sup> Ende Oktober erweiterte die Bundesregierung die Hilfsangebote für Unternehmen, Betriebe, Selbstständige, Vereine und Einrichtungen, die von den am 28. Oktober 2020 beschlossenen Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie besonders betroffen sind.<sup>43</sup>

Auf Landesebene war der Unterschied der Anordnungen, der Förderungen und Unterstützungen und deren Erfolg teilweise erheblich. In Bayern wurden bis September 2020 mit dem Spielstättenprogramm u.a. kulturelle Spielstätten und Soloselbstständige unterstützt.<sup>44</sup> Diese Unterstützungsmaßnahmen des Freistaates Bayern stießen auf heftige Kritik und die Maßnahmen waren, auch wegen erheblicher bürokratischer Hürden, nicht erfolgreich.<sup>45</sup> Wolfgang Heubisch, ehemaliger Kultusminister in Bayern, nannte das Hilfsprogramm einen „Flop“. Hans Meier, langjähriger Minister unter Franz-Joseph Strauß, kritisierte die fehlende Strategie, Haltung und Umgangsweisen der Bayerischen Staatsregierung im Bereich der Kultur.<sup>46</sup> Ende Oktober hatte die bayerische Staatsregierung ein neues Hilfspaket nach dem Vorbild Baden-Württembergs beschlossen.<sup>47</sup>

---

<sup>40</sup> vgl. Tagesschau (2020b)

<sup>41</sup> vgl. Brachmann (2020); vgl. BPA (2020)

<sup>42</sup> vgl. Staatsministerin für Kultur und Medien (2020)

<sup>43</sup> vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020)

<sup>44</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2020a)

<sup>45</sup> vgl. Jungblut (2020)

<sup>46</sup> vgl. Jungblut / Rauch (2020)

<sup>47</sup> vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2020b)

Schwerpunkte des „Masterplan Kultur BW | Kunst trotz Abstand“ aus Baden-Württemberg lagen im Bereich von Öffnungsperspektiven und finanzieller Unterstützung von Kulturschaffenden und Kultureinrichtungen.<sup>48</sup>

Auch wenn einige Maßnahmen durchaus positiv angenommen wurden, blieben sie umstritten. Existentielle Ängste und das Gefühl der generellen Diskriminierung der Kultur durch die Politik führten im Oktober 2020 zu bundesweite Demonstrationen von Künstlern und Kulturschaffenden. Der Philosophieprofessor und ehemalige Bundeskulturstaatsminister Nida-Rümelin begründete die Unzufriedenheit mit dem Fehlen von klaren, nachvollziehbaren und kohärenten Kriterien, nach denen sich die Verordnungen und Maßnahmen je nach Risikolage orientieren, und weist zu Recht darauf hin, dass Verordnungen und Maßnahmen sich unterscheiden können, die Kriterien aber grundsätzlich transparent und eindeutig kommuniziert sein sollten.<sup>49</sup>

Die oben dargestellte kurze Auflistung von Programmen, Maßnahmen, Zahlen und Statistiken haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und können auf Grund des sehr dynamischen Geschehens im Jahr 2020 bei Fertigstellung der Untersuchung überholt sein.<sup>50</sup> Sie dienen jedoch der Verdeutlichung der unsicheren und unübersichtlichen Verhältnisse, in denen sich Kultur- und Kulturmanagement sowie andere Handlungs- und Entscheidungsträger befanden, und zeigt, dass aus dem in der Einleitung bereits erwähnte Prinzip von Chaos und Ordnung ein Wandel in Richtung einer neuen Ordnung angestoßen wird. Dieses Wechselspiel war und ist auf vielen Ebenen Alltag und verdeutlicht einmal mehr, dass Kultur kein starres, vorhersehbares und programmierbares Konstrukt ist. Genau diese Dynamik zu formen, ist Aufgabe des Kulturmanagements, die die Gestaltung eines kreativen und innovativen Handlungszyklus von Entdecken, Erfinden und Realisieren darstellt.<sup>51</sup> Dieses Wechselspiel ist im Wesentlichen ein Kommunikationsprozess und eine der Hauptaufgaben des Kulturmanagements, um gesellschaftliche Konflikte und Brüche offenzulegen, und so an der Gestaltung unserer demokratischen Gesellschaft teilzunehmen.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> vgl. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (2020) -

<sup>49</sup> vgl. Jungblut / Rauch (2020)

<sup>50</sup> Die Webseiten des deutschen Kulturrates (<https://www.kulturrat.de/corona>) und der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (<https://www.kmk.org/themen/kultur/aktuelle-hilfsprogramme-fuer-kulturschaffende.html>) geben einen Überblick der aktuellen Fördermaßnahmen. Deutscher Kulturrat e.V.; Kultusminister Konferenz (2020)

<sup>51</sup> vgl. Bendixen (2011), S. 146

<sup>52</sup> vgl. Hoppe (2013), S. 28

In diesem Abschnitt wurde ein kurzer Abriss über die Verordnungen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie und die Maßnahmen, um diese abzufedern, gegeben. Trotz dieser zahlreichen Hilfsmaßnahmen sind die Auswirkungen auf den Kulturbetrieb, die zugehörigen Organisationen und Individuen durch den Entzug der Existenzgrundlage kaum abzuschätzen. Die Verordnungen zur Eindämmung der Corona Pandemie haben Kultur, ihre Institutionen und Protagonisten in eine existentielle Krise gestürzt. Da liegt nun die Frage nahe: Sind kritische Situationen so selten und unvorhersehbar, dass keine geeigneten Strategien entwickelt und Maßnahmen getroffen werden konnten? Eine Folgerung wäre, dass die Realisierung von kulturellen Projekten tatsächlich von stabilen Umweltbedingungen<sup>53</sup> abhängig ist oder im Umkehrschluss, dass Defizite nicht rechtzeitig wahrgenommen werden, solange einigermaßen stabile Rahmenbedingungen ein „Immerweiter-so“ zulassen, auch wenn der gesellschaftliche Wandel schon längst auf eine Veränderung drängt?

Diese Situationsdarstellung dient als Orientierungsrahmen für die folgende wissenschaftliche Betrachtung von systemischen Verwerfungen, wie Krisen samt deren Konsequenzen für Organisationen, und wie diese darauf reagieren können.

## 2.2 Veränderungen als der ständige Begleiter?

Was bedeutet es nun für das Kulturmanagement und für die vorliegende Untersuchung, dass diese höchst dynamische Krisen-Situation nicht nur einzelne Bereiche, sondern in umfassender Weise gesellschaftliche, wirtschaftliche und persönliche Auswirkungen hat? Da die Komplexität der Veränderungen auch im kulturellen Bereich auf verschiedenen Ebenen wiederzufinden ist, wird im Folgenden der Bogen vom Ganzen ins Detail gespannt. Zunächst wird ein Überblick über systemische Zusammenhänge und Entwicklungen von Veränderungsprozessen gegeben sowie strukturelle Dimensionen von Veränderung dargelegt, und deren Stimulationen sowie verschiedene Typen von Transformationen vorgestellt. Diese Erkenntnisse dienen der Grundlage einer Typologie und Methodik für die Identifizierung und Gestaltung von Transformationsprozessen im Kulturbereich. Anschließend werden aus den gewonnenen Erkenntnissen Rückschlüsse für den Untersuchungsgegenstand und das Feld des Kulturmanagements gezogen.

Die Komplexität und die Dynamik von Krisen stellen uns vor Herausforderungen. Dynamik bedeutet Veränderung und Entwicklung. Es stellt sich die Frage, ob unsere

---

<sup>53</sup> vgl. Krämer (2008), S. 150 Umwelt bedeutet in der vorliegenden Untersuchung das soziale, wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Umfeld eines bestimmten Bezugspunktes wie z.B. eines Individuums, einer Gruppe, einer Organisation oder gesellschaftlichen Systems. Die Umwelt wird in Relation zum Bezugsobjekt bestimmt.

Gesellschaft und somit auch unsere Kultur nicht permanent in Bewegung ist und die Geschwindigkeit, das Tempo dynamisch ist? Nach dem Soziologen und Systemtheoretiker Niklas Luhmann sind Kunst und Kultur sowie deren Beschreibung ein Resultat von Evolution – und Evolution bedeutet Veränderung, welche im Wechselspiel von Kontinuität und Diskontinuität, stabilen und instabilen Formen und der Paradoxie der Wahrscheinlichkeit des Unwahrscheinlichen stehen. Luhmann folgert daraus, dass strukturelle und gesellschaftliche Veränderungen kein simples oder stringentes Fortschreiten bedeutet, sondern von hoher Komplexität geprägt sind, die verlässliche bzw. bekannte Muster aufbrechen. Plötzlich auftretende Veränderungen, insbesondere nach einer längeren Periode von Stabilität, Stagnation oder des inkrementellen Wandels, also kleiner schnell zu revidierender Veränderungsschritte, stellen eine besondere Herausforderung dar. Luhmann empfiehlt den Effekten eines solchen Strukturbruches entgegenzuwirken, indem auf vorhandenes Know-how zurückzugreifen wird. Inwieweit der Rückgriff auf Bekanntes im vorliegenden Untersuchungsgegenstand überhaupt möglich ist, wird in den folgenden Kapiteln betrachtet. Luhmann beschreibt also einen permanenten gesellschaftlichen und kulturellen Wandel, der geprägt ist von Kontinuität und Diskontinuität, in unterschiedlicher Intensität, wobei Stabilität die Klammer der Veränderung darstellt und am Anfang und am Ende eines Wandels steht.<sup>54</sup>

Auch der Philosoph Wolfgang Neuser, der u.a. auf den Gebieten der Wirtschaftsethik und der Erkenntnistheorie forscht, beschreibt die gesellschaftliche und kulturelle Evolution als Wechsel zwischen traditionellen und posttraditionellen Phasen, wobei in posttraditionellen Phasen Denkmuster, Weltbilder, Methoden und Normen heterogen, kontrovers und einem ständigen Wandlungsprozess unterworfen sind. Diese Phase ist gekennzeichnet von dem Willen, stabilisierende Strukturen aufzulösen. Die Stabilisierung und Homogenisierung oben genannter Muster, Strukturen und Normen erfolgt gegen Ende dieser Transformation und Neuser vertritt die Meinung, dass sich unsere Kultur am Ende einer posttraditionellen Phase befindet.<sup>55</sup> Wir agieren demnach ohnehin bereits in einem höchst flexiblen und agilen Zustand, der der im vorherigen Absatz beschriebenen Idee von Kontinuität und Diskontinuität Luhmanns sehr ähnlich ist. Es wundert daher nicht, dass gerade in der heutigen Zeit Managementformen wie Agiles Management oder Changemanagement entstehen, die schon in der Begrifflichkeit erkennen lassen, dass sich die Arbeitswelt im ständigen Wandel befindet.

---

<sup>54</sup> vgl. Luhmann (1995), S. 341 ff. (Kapitel 6)

<sup>55</sup> vgl. Neuser (2016), S. 105

Der Politikwissenschaftler Zbigniew Brzeziński geht detaillierter und praxisorientierter auf den Übergang verschiedener struktureller Phasen im Zusammenhang mit Wandel ein. Er begreift die derzeitige gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Transformation von Strukturen als einen Übergang, genauer als den Wandel der industriellen Phase in die technologische Phase. Er führt weiter aus, dass eine Gesellschaft, kulturell, psychologisch, sozial und wirtschaftlich stark durch die technologischen und elektronischen Errungenschaften geprägt sei – und betont den besonderen Stellenwert von Kommunikation und Computern für die gesellschaftliche Weiterentwicklung.<sup>56</sup>

Der obige Abschnitt beschreibt Veränderungen als einen ständigen Begleiter wissenschaftlicher, gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen. Der Unterschied besteht in der Intensität der Dynamik und diese Dynamik ist ausschlaggebend dafür, ob wir eine Phase als stabil oder instabil, als kontinuierlich oder diskontinuierlich, als chaotisch oder ordentlich wahrnehmen. Die von Luhmann, Neuser und Brzeziński beschriebenen Veränderungen lassen sich sehr gut an der Einführung und Etablierung des Internets beobachten. Diese technologische Entwicklung hat fundamentale Auswirkungen auf unsere Kommunikations- und Informationsmethodik und verändert sowie transformiert die gesellschaftlichen, kulturellen, rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Bedingungen wie kaum ein anderes Medium.<sup>57</sup> Die Etablierung des Internets bedeutet Digitalisierung und diese bedeutet nicht einfach nur ein neues Smartphone, Tablet, Laptop oder eine neue Software, sondern steht für die mobile Vernetzung von verschiedenen Prozessen sowohl in der sozialen Interaktion als auch bei Organisationsprozessen.<sup>58</sup> Die Debatten um den Schutz des geistigen Eigentums stehen exemplarisch für ein verändertes Nutzungsverhalten durch die technologische Entwicklung. Kontinuität und Diskontinuität sind demnach ständige Bestandteile von strukturellen, gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen. Die Fähigkeit diesen Dualismus zu gestalten, gehört demnach in den Werkzeugkasten jedes Kulturmanagers und auch die Kombination von Kommunikation und digitaler Technik und die dazugehörigen Prozesse sind signifikante Charakteristika des heutigen Kulturmanagements.<sup>59</sup>

Das Wechselspiel und die Auswirkungen von Kontinuität und Diskontinuität führen zwangsweise zur Veränderung von Formaten. Besonders deutlich kann dies am Beispiel der „Tagesschau“ erklärt werden. Das Format „Tagesschau“ wandelte sich in der Auseinandersetzung mit der Kinowochenschau und den Nachrichtensendungen des Hörfunks

---

<sup>56</sup> vgl. Brzeziński (1970), S. 10

<sup>57</sup> vgl. Neuser / Wiegerling (2013), S. 124

<sup>58</sup> vgl. Sridhar (2019), S. 18

<sup>59</sup> vgl. Hoppe / Heinze (2016), S. 43

innerhalb weniger Jahre zur wichtigsten und erfolgreichsten Nachrichtensendung in Deutschland. Der gesellschaftliche Wandel nach dem zweiten Weltkrieg, von einer instabilen in Trümmern liegenden Gesellschaft in eine gefestigte demokratische Gesellschaft, ging Hand in Hand mit technologischen Errungenschaften, im vorliegenden Beispiel des Fernsehgeräts und dessen Verbreitung in der Gesellschaft. Das Konzept der reinen Hörfunknachrichten wurde um die Bildberichterstattung erweitert. Mit dieser Neuerung wurde auf die technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung der 1960er Jahre reagiert. Resultat war eine veränderte Mediennutzung, die bis zur Etablierung des Internets stabil war und sich inkrementell entwickelte. Der Wandel, der mit der Etablierung des Mediums Internet ausgelöst wurde und feste Strukturen aufbrach, war dann ebenfalls tiefgreifend und dauerhaft, und auch hier reagierte die Tageschau auf veränderte Konditionen und entwickelte eine entsprechende Online-Präsenz inklusive Smartphone App, die den Anschluss an die veränderten Bedingungen herstellen sollen.<sup>60</sup>

Das Bewusstsein für diese beiden Elemente Kontinuität und Diskontinuität, das technologische Wissen, der Wille und die Möglichkeit zu lernen und zur persönlichen und organisatorischen Weiterentwicklung ist ein Schlüssel, um für derzeitige und zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein, und somit wichtige Voraussetzung für ein reflektiertes und erfolgreiches Kulturmanagement. Am Beispiel der Tageschau und des Internets wird deutlich, wie innerhalb eines relativ kurzen zeitlichen Abschnittes erhebliche und nachhaltige Veränderungen stattfanden, die Auswirkungen auf gesellschaftliche, wirtschaftliche und individuelle Bereiche hatten. Diese veränderten Umweltbedingungen führten zu vielfältigen Umbrüchen; bei diesen Veränderungen, die ebenfalls ihren Ursprung in einer Krise hatten, können iterative Muster und Abhängigkeiten zu heute festgestellt werden. Diese unterstreicht den Standpunkt der Managementtheoretiker Garry Hamel und Bill Breen, dass eine Krise notwendig sei, um grundlegende Veränderungen auszulösen.<sup>61</sup>

Der Umgang und die Akzeptanz mit der Veränderbarkeit von Strukturen ausgelöst durch eine Krise, die durch Ordnung und Chaos zum Wandel zwingt, ist ein elementarer Bestandteil des Kulturmanagements und garantiert die Anschlussfähigkeit des Geschäftsbereiches. Was genau unter Anschlussfähigkeit gemeint ist wird im nachfolgenden Abschnitt näher betrachtet.

---

<sup>60</sup> vgl. Garncarz (2013), S. 21, 50, 131 ff.

<sup>61</sup> vgl. Hamel / Breen (2008), S. 187

### 2.3 Die Anschlussfähigkeit an Umweltbedingungen

Die Corona-Krise verdeutlicht, dass die Geschwindigkeit der Evolution der Umweltveränderungen höher ist als das Lernen und Anpassen der entsprechenden Organisationen bzw. Individuen; auch die Konsequenzen von Erfindungen erschließen sich meist nur langsam. Wie kann nun die Anschlussfähigkeit durch geänderte Umweltbedingungen garantiert werden? Vor obigem Hintergrund ist die Analyse von bestehenden Organisationsstrukturen und Praktiken umso wichtiger und Voraussetzung für die Entwicklung einer zukunftsorientierten, nachhaltigen und krisensicheren Transformationsstrategie. Eine veränderte, für eine Organisation relevante Umwelt, muss die Anpassung der Organisation und deren Ziele an diese veränderten Bedingungen zur Folge haben.<sup>62</sup> Bestimmungsfaktoren für den Wandel in Organisationen sind u.a. die allgemeine Industriestruktur, die generelle Unternehmensumwelt, der organisatorische Lebenszyklus, die Menschen innerhalb der Organisation und die technologische Entwicklung.<sup>63</sup> Die Bestandsaufnahme der Umweltbedingungen einer Organisation oder eines Individuums gehört zur Basisausstattung jeden strategischen Managements. Damit ist sie eine wichtige Voraussetzung, um Lösungsansätze im Kulturmanagement zu erarbeiten und die Art und Weise der Veränderung von kulturellen Formaten zu identifizieren und zu gestalten. Diese Bestandsaufnahme ist somit essentieller Bestandteil der Anschlussfähigkeit und der Versuch einer bloßen Rekonstruktion des ehemaligen Status Quo führt mit höchster Wahrscheinlichkeit zum Zusammenbruch der Organisation, da die Anschlussfähigkeit an aktuelle und zukünftige Bedingungen nicht die Grundlage des Handelns war.<sup>64</sup>

Das Herstellen von Anschlussfähigkeit ist demnach die Handlungsmaxime und das Leitmotiv für strategisches und operatives Management und basiert auf dem Rückgriff auf tradierte, gelernte und verlässliche Strukturen und deren überschaubare Veränderung. Diese bekannte Anwendung von Anschlussfähigkeit war im März 2020 über Nacht nahezu unmöglich geworden und brachte eine Jahrtausende dauernden Kulturgeschichte nahezu zum Stillstand.<sup>65</sup> Covid-19 ist daher ein gravierender und entscheidender Wendepunkt für die Kulturbranche des 21. Jahrhunderts und führt zu einer nie dagewesenen Krise, deren Folgen derzeit noch nicht abschätzbar sind.

---

<sup>62</sup> vgl. Tröndle (2008), S. 137

<sup>63</sup> vgl. Mohr (1997), S. 4 ff.

<sup>64</sup> vgl. Tröndle (2006), S. 241 f.

<sup>65</sup> vgl. Steinfeld (2020) Die Süddeutsche Zeitung titulierte, dass die staatlichen Maßnahmen die Bühnenkunst nach einer 3000-jährigen Geschichte an ihr Ende gebracht hätten.

Was bedeutet nun Krise im vorliegenden Kontext genau? Im vorhergehenden Abschnitt wurde drauf hingewiesen, dass die Umweltbezogenheit einer Organisation oder eines Individuums ein bestimmendes Spezifikum für erfolgreiches unternehmerisches Handeln darstellt. Deshalb sollte das Bestreben der Organisation bzw. des Individuums sein, die unternehmerischen Ziele an die relevanten Rahmenbedingungen anzupassen; das Herstellen dieser Kongruenz wird auch als FIT bezeichnet. Die Strategie besteht darin, zu einer Übereinstimmung zwischen den Möglichkeiten, den Stärken und Schwächen, der Organisation und den Chancen und Risiken der Umwelt zu gelangen. Kurz gesagt: die Risiken minimieren und die Chancen mit Hilfe der eigenen Stärken optimal ausnutzen.<sup>66</sup> Dies setzt eine möglichst große Flexibilität voraus sowie das Wissen und die Fähigkeit unmittelbar auf Veränderungen reagieren zu können. Aus systemtheoretischer Sicht wird eine Krise als fehlender interner oder externer FIT beschrieben. Es besteht demnach keine oder nur eine ungenügende Anschlussfähigkeit an die entsprechenden äußeren Bedingungen.

Entsteht also automatisch die Notwendigkeit, Veränderungen anzustoßen, sobald sich Umweltbedingungen ändern? Betrachtet man die Rahmenbedingungen des klassischen Konzertwesens des 20. Jahrhunderts, so haben sich diese auf Grund von technologischen, gesellschaftlichen, demografischen und soziologischen Entwicklungen rapide verändert. Die Darbietungsform erfuhr aber seit 1900 kaum eine Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, obwohl es gerade im 20. Jahrhundert elementare Entwicklungen von Einflussfaktoren wie Architektur, Akustik, Instrumentenbau, Publikumsverhalten etc. gab. Es kann aber auch nicht an dem Konzertwesen selbst liegen, denn es wurden zwischen dem 16. Jahrhundert und Ende des 19. Jahrhunderts immer wieder schrittweise, evolutionäre, signifikante Anpassungen des Konzertwesens an veränderte Einflussgrößen vorgenommen. Im Gegensatz dazu, so der Kulturwissenschaftler Martin Tröndle, waren andere Kultursparten flexibler. Das Theater entwickelte das Regietheater, um auf die Veränderung und Entwicklung des historischen Materials einzugehen, in der Bildenden Kunst entstand der Beruf des Kurators, der den veränderten Umweltbedingungen für Kunstpräsentationen und deren Vermittlungen gerecht zu werden versucht. Auch bei konzertanten Formaten wie z.B. aus der Unterhaltungsindustrie werden ständig Veränderungen angestoßen und somit den Umweltbedingungen angepasst. So werden technologische Innovationen schnell integriert und zu multimedialen Events weiterentwickelt.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> vgl. Welge et. al. (2017), S. 20, 299

<sup>67</sup> vgl. Tröndle (2008), S. 137

Veränderungen treten also ein, wenn es eine grundsätzliche Bereitschaft für den Wandel gibt. Christopher Worley, Professor für Strategie und Unternehmensführung, betont, dass dadurch Organisationen die wichtige Fähigkeit besitzen zeitnah, effektiv und nachhaltige Veränderungen anzustoßen und Strukturen, Prozesse und Systeme dynamisch so auszurichten, dass diese erfolgreich angepasst und erhalten werden können.<sup>68</sup> Ziele und Strategien, so Worley weiter, welche die Organisation zu anderen Unternehmen abgrenzt, sind ebenso bestimmende Faktoren erfolgreicher Veränderungsprozesse, dabei sollte die Grundstruktur der Organisation stabil genug sein, um der Organisation in Zeiten des Wandels Halt zu geben<sup>69</sup>

Doch vor allem im Kulturbereich sind Ziele oft nicht genau definiert und somit entstehen Sollbruchstellen und Spannungsfelder, die unter Druck oder in einer Krise mit einer linear-kausalen Problemlösung und kausalen Planungsmodellen nur bedingt lösbar sind.<sup>70</sup>

Wie kann nun auf die Unsicherheit, die schnell ändernde Umweltbedingungen hervorbringen reagiert werden?

#### 2.4 Kreativität und Innovation der Schlüssel für Veränderungen

Krisen verstärken Schwachstellen und zeigen den Änderungsbedarf auf, außerdem stärken sie die Bereitschaft von Organisationen sich an veränderte Umweltsituationen anzupassen und somit die Anschlussfähigkeit der Organisation an diese zu sichern. Welche Rolle spielt nun die Innovationsfähigkeit bei all diesen Überlegungen?

Tröndle vertritt den Standpunkt, dass dieser Annäherungsprozess nur gelingen kann, wenn bestehendes Wissen durch zukunftsorientierte Möglichkeiten ergänzt werden. Ein reflektiertes und zukunftsorientiertes Kulturmanagement setzt auf Variabilität insbesondere in Zeiten des Notstands. Nur neue Denk- und Verhaltenskonzepte können neue Anschlüsse bewirken und haben somit Aussicht auf Erfolg.<sup>71</sup> Damit entspricht Tröndle der Einschätzung Heinzes, der zusätzlich die Innovationsfähigkeit von Organisationen als besondere Voraussetzung ins Spiel bringt, um Ziele und Ressourcen erfolgreich aufeinander abzugleichen und an neue Umweltbedingungen anzupassen.<sup>72</sup> Nach Definition der europäischen Union beschreibt Innovation die erfolgreiche Einführung, Aneignung und Verwendung einer Neuerung in Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>73</sup> Eine Innovation kann

---

<sup>68</sup> vgl. Worley (2014), S. 3; vgl. Worley et. al. (1995), S. 9 f.

<sup>69</sup> vgl. Worley (2014), S. 9 ff.

<sup>70</sup> vgl. Faschingbauer (2017), S. 22 ff.

<sup>71</sup> vgl. Tröndle (2008), S. 140

<sup>72</sup> vgl. Heinze et. al. (2009), S. 10 ff.

<sup>73</sup> vgl. Europäische Union (2003)

also zusätzlich auch die Veränderung von Bestehendem in etwas Neues bedeuten, wie im oben aufgeführten Beispiel der Tageschau. Das Resultat der damaligen Neuerung hat bis heute Bestand und kann eindeutig als Innovation angesehen werden.

In der vorliegenden Untersuchung entspricht Innovation weniger der Entwicklung neuer Technologien als vielmehr der Generierung von neuen Formaten, Inhalten, Konzepten oder Methoden, um Arbeitsprozesse, die durch die sozialen Kontaktbeschränkungen beeinträchtigt sind, zu optimieren oder zu erneuern.<sup>74</sup> Ziel dabei ist immer das Publikum weiterhin zu erreichen. Ein neu hervorgebrachtes Angebot, das nicht nur auf ein weiteres Medium repliziert, sondern sich von vorhandenen Formaten unterscheidet, gilt in der Kultur- und Kreativbranche per se als eine Innovation.<sup>75</sup> Neue Technologien werden in der Kultur und Kreativbranche insbesondere dann verwendet, wenn Organisations-, Produktions- und Leistungserstellungsabläufe optimiert werden sollen. Auf der Ebene der Vermarktung und des Vertriebes verorten sich Innovationen ebenfalls durch die Integration von Online Angeboten wie Streamings, Apps und auch auf Social Media, die für ein breites Publikum generiert werden und der Zielgruppenerweiterung dienen.<sup>76</sup> Angebote von Orchestern wie dem BRSO auf Webseiten und Social Media fungieren häufig, das Kernprodukt mit Add-ons zu ergänzen, Hintergrundinformationen zu Solisten, Regisseuren etc. zu bieten oder den Rezipienten einen Einblick hinter die Kulissen, z.B. der Proben-situationen, zu geben. Durch die Corona-Krise fanden Produkte nicht mehr live vor Publikum statt, sondern wurden oft eins zu eins ins Digitale übertragen, ohne die technischen Möglichkeiten des Netzes voll auszuschöpfen. Die Schaubühne Berlin streamte z.B. jeden Abend Aufzeichnungen eigener Inszenierungen, die von bis zu 20.000 Zuschauern verfolgt wurden, wobei eine Mehrzahl der Nutzer in China verortet werden konnte.<sup>77</sup> Durch dieses Angebot, das per Definition nicht als Innovation gilt, konnte die Zuschauerzahl um ein Vielfaches vergrößert und die Zielgruppe überregional erweitert werden. Diese, durch Streaming gewonnene Unabhängigkeit von Raum und Zeit, ist der Versuch den Anschluss an die veränderten Bedingungen herzustellen und das Kernprodukt des Theaters einem Publikum präsentieren zu können. Als Beispiel für eine Innovation hingegen kann das Stadttheater Augsburg genannt werden, welches derzeit eine neue Inszenierungsform, unter Einbeziehung der technischen Möglichkeiten des Internets, entwickelt, die parallel zu bestehenden Präsentationsformaten etabliert werden

---

<sup>74</sup> vgl. Jaaniste (2009), S. 221

<sup>75</sup> vgl. Caves (2002), S. 203 ff. vgl. Koch (2014), S. 150 ff.

<sup>76</sup> vgl. Heinze (2018), S. 101

<sup>77</sup> vgl. Ostermeier / Laudenbach (2020); vgl. Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (2017), S. 63 Regulär fasst die Schaubühne in Saal A 600 Besucher. Bei Zusammenlegung von Saal A,B und C 1375 Besucher

und ein neues digitale Erleben von Theater ermöglichen soll. In diesem Zusammenhang betont die Theaterwissenschaftlerin und Verantwortliche für digitale Entwicklung am Stadttheater Augsburg Tina Lorenz die Wichtigkeit der Entwicklung von langfristigen tragbaren digitalen Konzepten, die die Möglichkeiten des digitalen Raumes ausloten und reflektieren.<sup>78</sup> Die reine Adaption eines Formates auf ein anderes Medium, wie z.B. Internet oder Tonträger, bedeutet demnach noch keine Innovation. Bei der Diskussion in diesem Themenbereich drängt sich ein weiterer Konflikt auf. Die stete Etablierung des Internets bringt ohne Frage fundamentale Veränderungen und Werteverstärkungen für Präsentationsformen auch auf gesellschaftlicher Ebene mit sich.<sup>79</sup> Wie in der Einleitung bereits Erwähnung fand, weist der Pianist Igor Levit explizit auf den Zerfall der jahrzehntelang geltenden Hierarchien in der Musikindustrie innerhalb weniger Wochen hin, der sich durch das für ihn neue Format des selbstbestimmten Internetkonzert vollzog und noch immer vollzieht.<sup>80</sup> Digitalisierung bedeutet jedoch mehr als nur die Auflösung von Hierarchien, denn die korrelierende mobile Vernetzung von Computersystemen bedeutet nicht nur eine radikale Weiterentwicklung von Präsentationsformaten, sondern auch eine grundlegende Umgestaltung von Bildungs-, Arbeits- und Produktionsprozessen.<sup>81</sup> Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass sich aus dem klassischen Musikbereich durchaus kritische Stimmen zu dieser Digitalisierung von Präsentationsformaten äußern. Die Pianisten Hélène Grimaud betont zum Beispiel die Wichtigkeit der direkten physischen Erfahrung eines Konzertes und Nikolaus Pont, Manager des Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks (BRSO) zweifelt an der künstlerischen Qualität dieser Formate im klassischen Konzertbereich.<sup>82</sup> Die Schwierigkeit der technischen Reproduzierbarkeit von Kunst hatte bereits Walter Benjamin verschärft dargelegt. Nach Benjamin verliert das Kunstwerk durch die technische Reproduktion seine Aura, die jedem Kunstwerk innewohnt und in Abhängigkeit des Kunstwerkes zu einer definierten Umgebung, Funktion und Tradition steht. Bei den Reproduktionen von Konzerten fällt das gegenwärtige Erlebnis aus und eben dieses Erlebnis eines solchen Konzertbesuches ist wegen der Aura eine andere Erfahrung als das Sehen und Hören von gestreamten Konzerten.<sup>83</sup> Eine Digitalisierung von Präsentationsformaten und -räumen sollte also nicht bedeuten, dass ein Format einfach eins zu eins digitalisiert wird, sondern es muss bedeuten, dass etwas

---

<sup>78</sup> vgl. Staatstheater Augsburg (2020); vgl. Lorenz / Sippenauer (2020)

<sup>79</sup> vgl. Bendixen (2011), S. 300

<sup>80</sup> vgl. Levit / Neuhoff (2020)

<sup>81</sup> vgl. Sridhar (2019), S. 18

<sup>82</sup> vgl. Grimaud / Lemke-Matwey (2020); vgl. Anhang, S. IX

<sup>83</sup> vgl. Benjamin (1991), S. 436 f.

Bestehendes um die digitalen Möglichkeiten erweitert wird, um somit eine eigene, selbständige Kunst- bzw. Präsentationsform zu kreieren.

Welchen Anteil hat nun der Faktor der Kreativität für die Bewältigung von Problemen in Krisenzeiten? Die Abgrenzung der Kreativität zur Innovation besteht im Zeitpunkt des eigentlichen Entstehungsprozesses. Während Kreativität als der Prozess der Generierung von neuen Ideen, Formaten oder auch Problemlösungen gilt, spricht man von einer Innovation, wenn diese Neuerung auch eine wirtschaftliche Bedeutung erlangt. Kreativität ist also ein essentieller Bestandteil des Innovationsprozesses. Kultur und Kreativität sind untrennbar miteinander verbunden und stehen in permanenter Wechselwirkung. Kreativität ist die Quelle, aus der Kultur entsteht, Kultur wiederum schafft Umweltbedingungen, in denen Kreativität gedeihen kann.<sup>84</sup> So wurde Andy Warhol unter anderem durch seine Siebdruck-Arbeiten berühmt. Siebdruck war in den 1960er Jahren natürlich lange bekannt, dennoch revolutionierte Warhol die bildende Kunst mit diesen Kunstwerken, indem er die Nutzung und den Bedeutungszusammenhang des Siebdrucks veränderte (Unikat versus vielfach produziertem Druck) und sich einerseits als einflussreicher Künstler und andererseits als erfolgreicher Unternehmer etablierte.<sup>85</sup>

Ist die Veränderung, wie die oben diskutierte Digitalisierung von Formaten, also schon die Lösung bei Krisensituation oder nur der Versuch an einem Status Quo, an tradierten, festgefahrenen Mustern festzuhalten? Was passiert nun genau bei solchen Wandlungsprozessen von Formaten? Ist es möglich, Lösungsmuster abzuleiten? Hierzu zu bedarf es einer kurzen Erläuterung, welche Charakteristika von Veränderungen bestehen und wie diese identifiziert werden können.

## 2.5 Die 3 Phasen der Transformation

Der Begriff der Transformation als eine Veränderung und Wandlung von etwas Existierendem in eine neue, andere Form wurde bereits in der Einleitung beschrieben und soll in diesem Kapitel nun näher betrachtet werden. Neues kann nur entstehen, implementiert, installiert und etabliert werden, wenn bestehende Strukturen, Routinen und Verhaltensmuster hinterfragt und aufgegeben werden. Im unternehmerischen Kontext zielen Transformationen auf eine strukturiert analysierte, vorbereitete Veränderung des bestehenden Effizienzniveaus der Organisation ab, sollen diese verbessern und auf die

---

<sup>84</sup> vgl. Ostermeier / Laudénbach (2020); vgl. Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (2017), S. 63 Regulär fasst die Schaubühne im Saal A 600 Besucher und bei Öffnung aller 3 Säle insgesamt 1375 Besucher

<sup>85</sup> vgl. Galenson (2008), S. 8

veränderten Herausforderungen vorbereiten.<sup>86</sup> Transformationen bedeuten eine fundamentale Veränderung der Unternehmung. Besonders charakteristisch ist die Integration von neuen Strukturen, Prozessen, Strategien und Zielen. Es ist ausdrücklich keine Modifikation, denn eine modifizierte Neuausrichtung ist eine Veränderung, der keine grundlegende Neubewertung von internen und externen Faktoren der Unternehmung zu Grunde liegt.<sup>87</sup> Eine Modifikation basiert demnach auf einem existierenden organisatorischen Schema, ohne dieses jedoch zu verändern.

Mohr et.al. führen die meisten Erklärungen zu Transformationsprozessen auf das von Kurt Lewin (1947) entwickelte 3-Phasen-Modell zurück. Der Sozialpsychologe Lewin beschreibt die Erzeugung von dauerhaften Veränderungen als das Ersetzen eines bestehenden Zustandes. Dieser Zustand ist ein Kraftfeld, in dem unterschiedliche Kräfte in einem Gleichgewicht wirken. Ziel ist es, dieses Kraftfeld durch ein anderes zu ersetzen, dessen Gleichgewicht auf einem neuen, gewünschten Niveau liegt. Dabei betont Lewin, dass es ausdrücklich nicht ausreicht, eine erfolgreiche Veränderung ausschließlich an dem Erreichen eines neuen Niveaus festzulegen. Ziel einer Transformation ist immer eine dauerhafte Etablierung des Kraftfeldes auf einer neuen Ebene, denn nur diese führt so zu einer erfolgreichen Implementierung dieser Transformation.

Wie läuft der von Lewin beschriebene Veränderungsprozess genau ab?

Levin betrachtet dazu die Veränderung aus einer sozial-psychologischen Perspektive und definiert drei Phasen: das Unfreezing, das Moving und das Freezing der Transformation. Innerhalb eines sozialen Kraftfeldes bestehen immer Kräfte, die den Wandel fördern oder hemmen. Diese befinden sich im Gleichgewicht und sind Veränderungen gegenüber relativ stabil, denn jedes soziale Kraftfeld besitzt quasi einen inneren Widerstand gegenüber Veränderung. Um nun eine Transformation erfolgreich zu etablieren, ist es unumgänglich den bestehenden Gleichgewichtszustand durch den Teilprozess des Unfreezing aufzulockern. Der entscheidende Erfolgsfaktor dieser Phase lautet Kommunikation. Dabei sei es wichtig, so Levin, das gesamte soziale Feld, die beteiligten Gruppen, die Strukturen, Beziehungen und Wertesysteme bei einer Änderung des Gleichgewichts zu berücksichtigen. Besonders in Organisationen müssen daher interne und externe Strukturen beachtet werden, insbesondere z.B. auch die Personalstruktur, aber u.a. auch Ansprüche und Erwartungen von Stakeholdern. Das erhöht die Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten und verringert den Widerstand gegenüber Veränderungen.

---

<sup>86</sup> vgl. Mohr et. al. (2010), S. 8,56

<sup>87</sup> vgl. Welge et. al. (2017), S. 909

Die Bereitschaft zur Veränderung des Einzelnen erhöht sich, wenn die Bereitschaft der zugehörigen sozialen Gruppe sich ändert. Gerade in Kulturbetrieben sind Menschen mit äußerst unterschiedlichem Lebenshintergrund, Ausbildung und sozialer Herkunft tätig, diesem Aspekt der Diversität muss bei transformativen Prozessen Rechnung getragen werden, um eine allgemeine Akzeptanz zu erzielen und somit dauerhaft zu implementieren.<sup>88</sup>

Das Unfreezing bzw. die Auflockerung von Strukturen ist für Levine die Grundlage für Transformation und die Basis für die zweite Phase des Hinüberleitens, des sogenannten Movings, auf das neue Niveau. In dieser Phase der Konsensbildung werden die Veränderungen aktiv umgesetzt. Kennzeichen dieser Phase sind Richtung und Umfang der Veränderung sowie die Ausbildung der entsprechenden Kompetenzen der Mitarbeiter. Moving steht für die eigentliche Transformation des vorhergehenden Status Quo und die Veränderungen werden in dieser Phase von Mitarbeitern und Management aktiv durchgeführt. Die dritte Phase, das Freezing, dient der Verfestigung des neuen Gleichgewichtszustandes auf dem geänderten Niveau.<sup>89</sup> Stabilität und Ausgewogenheit sind die Charakteristika dieser letzten Phase, welche sich erneut auf das Gleichgewicht von Kräften verlassen kann. Zu Beginn von Kapitel 2 wurde Luhmanns Wechselspiel von Evolution und Stabilität, Neusers Kontinuität und Diskontinuität sowie das Prinzip des Chaos und Ordnung von Basieux verdeutlicht. Auch in dem 3-Phasen-Modell von Levine ist diese Dualität wiederzuerkennen. Der gefestigte Zustand wird gelockert, um sich dann wieder auf einem neuen, anderen Niveau zu verfestigen.

Was bedeutet dies für die vorliegende Untersuchung?

Die Verordnungen und Maßnahmen um das SARS-CoV-2 Virus einzudämmen, waren der Auslöser, bestehende Strukturen aufzubrechen. Auch wenn dieser Prozess nicht durch strategische, organisatorische Überlegungen initiiert wurde, entspricht der ausgelöste Ablauf genau dem von Lewin beschriebene Prozess der Auflösung bzw. des Unfreezing von Kraftfeldern. Ob bewusst vom Management als Reaktion auf die Verordnungen initiiert oder von Krisensituationen ausgelöst – der Beginn von Veränderungsprozessen ist in den Umweltbedingungen zu suchen. Die genaue Beobachtung und Analyse der Umweltbedingungen ist damit der wesentliche Erfolgsfaktor, um auf Basis dieser Informationen Handlungsspielräume zu identifizieren.

---

<sup>88</sup> vgl. Thelen (2008), S. 191

<sup>89</sup> vgl. Lewin (1947), S. 34 f. vgl. Lewin (1963), S. 258 ff.

Für Kultureinrichtungen bedeutet dies, genau zu sondieren, welche Möglichkeiten, Fähigkeiten und Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen, und aus diesen Erkenntnissen Rückschlüsse und Potential für Veränderungen zu erkennen. Eine möglichst detaillierte Idee des Ziels der Veränderung legt die Richtung, den Umfang und die Art und Weise der Veränderung fest und die transparente Darstellung dieser potenziert die Akzeptanz für Transformationen.<sup>90</sup> Die durch politische Verordnungen oder aus eigener Initiative angestoßenen Maßnahmen stehen für das Hinübergleiten in den neuen Zustand. Ausdrücklich ausgeschlossen sind Initiativen, die einen Status Quo wiederherstellen sollen. Die Aufgabe des Kulturmanagements ergibt sich aus den oben beschriebenen drei Meilensteinen. Das Management erstellt einen Ablaufplan der 3 Phasen, mittels dessen objektive, transparente und messbare Erfolge der Transformation erreicht werden. Entgegen reinen Angleichungsprozessen und kontinuierlichen Entwicklungen versteht man unter einer Transformation die Umgestaltung und Umwandlung von etwas Bestehendem in eine andere neue und dauerhafte Form. Eine Organisation, die sich etablieren, langfristig erfolgreich agieren und ständig entwickeln will, muss vertraute Prozesse und Strukturen hinterfragen und bestenfalls aufbrechen. Doch, laut Mohr et.al., sind Individuen, Organisationen und Systeme schwerfällig, wenn es um Veränderungen geht, und aus diesem Grund braucht es einen Impuls oder Stimulus, der die Veränderungen anstößt. Dieser Impuls definiert, auf welche Art und Weise eine Veränderung stattfindet. Wie sich der Impuls auf die Veränderung auswirkt und wie diese charakterisiert werden können, wird im folgenden Abschnitt betrachtet.

## 2.6 Dimensionen und Arten des Wandels

Wie soeben erläutert, werden Veränderungen von einem Stimulus angestoßen und setzen einen Anpassungsprozess in Gang, der sich in zweierlei Form darstellen kann. Die Modifikation verändert Vorhandenes auf Basis des Bekannten ohne grundlegende Strukturen zu verändern, die Transformation von Bestehendem hingegen wandelt Vorhandenes in eine neue Form und installiert diese nachhaltig. Ausgangspunkt einer Transformation ist, nach Niko Mohr, Experte für digitale Transformationen, meistens ein starker äußerer Impuls, infolgedessen der Wandel sich in zwei Dimensionen darstellen lässt, in seiner Intensität und des zeitlichen Bezugs.

Erstere beschreibt den Grad der Intensität der Veränderung. Wandel kann demnach mit niedriger oder hoher Intensität ablaufen, wobei niedrige Intensität bedeutet, dass eine evolutionäre bzw. inkrementelle Veränderungen, Verbesserungen, Anpassungen oder

---

<sup>90</sup> vgl. Mohr et. al. (2010), S. 58

Modifikationen stattfindet. Im Gegensatz dazu ist ein Wandel mit hoher Intensität von fundamentalen, radikalen oder revolutionären Veränderungen geprägt.

Die zweite Dimension definiert den temporalen Zusammenhang. Sie beschreibt die Relation zwischen dem Impuls und dem Implementationszeitpunkt der Veränderung. Ein Wandel kann somit reaktiv, als Reaktion auf den Stimulus, z.B. eine Krise, als auch proaktiv und vorausschauend, erfolgen. Reaktive Veränderungen bilden den Normalfall und sind durch die eindeutige Notwendigkeit leichter zu kommunizieren als proaktive Veränderungen. Bestenfalls wird eine Transformation in Gang gesetzt, bevor die absolute Notwendigkeit dafür eintritt.<sup>91</sup> Die Corona-Krise ist ein Stimulus, der unterschiedliche Dimensionsarten anstößt, sowohl Veränderungen niedriger als auch hoher Intensität. Gemein ist den in Kapitel 3 vorgestellten Veränderungen die zweite Dimension, da der Wandel als Reaktion auf die sozialen Kontaktbeschränkungen vorgenommen worden ist, diese markieren somit den Impuls für die von den Organisationen angestoßene Veränderungen. Kaum jemand hat ein solches Krisenszenario vorhergesehen und deshalb passieren momentan Veränderungen, die durch die Covid-19-Pandemie ausgelöst werden, überwiegend reaktiv.

Wie Mohr et. al. identifizieren auch die Organisationstheoretiker Nadler und Tushman unterschiedliche Transformationsarten, die in ihrem Startzeitpunkt und ihrer Intensität variieren. Sie erweitern ihre Theorie jedoch um Kombinationsmöglichkeiten und leiten daraus eine Typologie ab. Sie gehen dabei von einem strategischen und inkrementellen, sowie Mohr et.al., von einem reaktiven und antizipativen Wandel aus. Eine inkrementelle Änderung wirkt sich nach Nadler und Tushman zumeist nur auf einzelne Bereiche und Komponenten der Organisation aus. Das grundlegende Ziel dieses Wandels basiert darauf, innerhalb der bestehenden Unternehmenswerte und der Unternehmensstrategie die Effektivität der Organisation zu verbessern. Inkrementelle Veränderungen treten in Organisationen regelmäßig auf, wie z.B. Veränderungen in der Organisations- und Personalstruktur oder durch partielle Implementierung neuer Technologien; dies sind periodisch wiederkehrende Veränderungen für Organisationen und werden in der Regel ausschließlich innerhalb des bestehenden Referenzrahmens durchgeführt.

Änderungen, die auf das gesamte System der Organisation wirken und eine fundamentale neue Ausrichtung der Strategie, der Struktur, des Personals und somit der Organisationsprozesse zur Folge haben, werden als strategische Veränderungen bezeichnet.

---

<sup>91</sup> vgl. Mohr (1997), S. 32 ff.

In einigen Fällen sind auch grundlegende Änderungen der Grundwerte einer Organisation betroffen.

Eine Transformation, die von einem äußeren Impuls ausgelöst wird, wird ebenfalls als reaktiver Wandel bezeichnet. Derartige Veränderungen bilden nach Nadler und Tushman den Normalfall und Reaktionen auf den Impuls/Auslöser sind unverzichtbar, da dieser oft einer Krisensituation entspricht.<sup>92</sup> Eine strategische organisatorische Änderung dagegen, die in der Organisation implementiert wird, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, nennt man antizipativ. Diese Transformation ist proaktiv und reagiert nicht auf ein aktuelles Problem oder eine akute Änderung der Verhältnisse. Ein solcher antizipativer Wandel wird im Vorgriff auf veränderte Umweltbedingungen eingeleitet und ist oft schwerer zu begründen und meist nur mit großem Widerstand umzusetzen.<sup>93</sup>

Da Krisensituation normalerweise einen reaktiven Wandel auslösen, ist diese Transformationsart für die vorliegende Untersuchung maßgeblich. Einen Stimulus, wie die Kontaktbeschränkungen und den damit verbundenen Schließungen von Konzertsälen, Kinos, Theaterbühnen usw. scheint in dieser umfänglichen Weise in unserem Kulturbereich nicht dokumentiert zu sein.<sup>94</sup> Die Auswirkungen sind ansatzweise vergleichbar mit massenhaften Stilllegungen ganzer Industriebereiche, die wiederum eine wirtschaftliche und kulturelle Neuorientierung der jeweiligen Regionen zur Folge hatte. In Deutschland sind solche Umwälzungen exemplarisch an der Transformation des Ruhrgebiets zu beobachten. Der Unterschied zu den heutigen Veränderungen besteht darin, dass sich die Industrie des Ruhrgebiets in einer langen, antizipativen und inkrementellen Wandlung hin zu einer industriellen Kulturlandschaft entwickelte.<sup>95</sup> Die heutigen Einschnitte durch die Verordnungen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie sind plötzlich aufgetreten und die daraus resultierenden Veränderungen deshalb als reaktiver Natur zu sehen. Die Gemeinsamkeit des Wandels im Ruhrgebiet und in dem hier betrachteten Sektor der Kultur besteht in dem Willen sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Im Vergleich beider Situationen wird deutlich, dass eine organisatorische Veränderung eine antizipative oder reaktive und inkrementelle oder strategische Antwort auf veränderte Einflussfaktoren ist.

---

<sup>92</sup> vgl. Nadler / Tushman (1990), S. 79 f.

<sup>93</sup> vgl. Mohr et. al. (2010), S. 9

<sup>94</sup> vgl. Steinfeld (2020) Die Süddeutsche Zeitung titulierte, dass Live Kunst nach über 3.000 Jahren durch Corona an ein historisches Ende gebracht wurde

<sup>95</sup> vgl. Wehling (2016)

## 2.7 Typologie des Wandels

Am Beispiel des Ruhrgebiets kann man gut erkennen, dass verschiedene Dimensionen kombiniert werden können, wie z.B. die inkrementelle und antizipative Transformation. Welche Rückschlüsse lassen sich daraus ziehen? Nadler und Tushman bestimmen verschiedene Kombinationsmöglichkeiten und entwickeln daraus die in Abbildung 1 skizzierte Typologie. Es lassen sich 4 verschiedene Typen identifizieren, die sich ebenfalls in ihrem zeitlichen Bezug und ihrer Intensität unterscheiden.

Veränderungstypen:

	inkrementell	strategisch
antizipativ	Tuning	Re-Orientierung
reaktiv	Adaption	Re-Kreation

Abb1. Transformationstypen (Quelle: nach Nadler und Tushman 1990, S.80)

Inkrementelle Veränderungen können sowohl antizipativ als auch reaktiv erfolgen. Wird eine inkrementelle Veränderung antizipativ ausgeführt, wird die Veränderung von Nadler und Tushman als Tuning typisiert. Diese Änderungen sind keine systemweiten Neustrukturierungen, sondern Modifikationen spezifischer Komponenten und werden im Vorgriff auf zukünftige Ereignisse eingeleitet. Inkrementelle Veränderungen, die reaktiv ausgelöst werden, bezeichnen beide als Adaption. Dieser Veränderungstyp ist eine unmittelbare Reaktion auf veränderte Umweltfaktoren.

Auch strategische Veränderungen können auf zweierlei Art angestoßen werden. Die Re-Orientierung setzt sich aus einer antizipativen und strategischen Veränderung zusammen und wird auf Grund zukünftiger Ereignisse eingeleitet. Dieser Wandel wird vor dem Eintreten veränderter Umstände, die diese Veränderung notwendig machen, initiiert. Obwohl es sich dann um eine grundlegende Neu-Orientierung der Organisation handelt, geht diese innerhalb des bestehenden Organisationsrahmens vonstatten, da ausreichend Zeit besteht, diesen Wandel anzustoßen und durchzuführen.

Als letzter Typus bleibt die Re-Kreation, die reaktiver und strategischer Natur ist. Diese gilt als unmittelbare Antwort auf ein Ereignis, dass das Überleben der Organisation gefährdet.

Ausgehend von dieser Matrix lassen sich Erfahrungswerte in Bezug auf strategische Transformationen ableiten. Re-Kreationen sind riskanter als Re-Orientierungen, da diese meistens unter Krisensituationen und damit unter erheblichem zeitlichem Druck initiiert werden. Hinzukommt, dass Re-Kreation oft mit einer Wandlung der Grundwerte einhergeht. Da ein Unternehmen sich lange Zeit an systemimmanenten Grundwerten

orientiert und sich damit identifiziert, sind dies Werte am widerstandsfähigsten gegen Veränderungen, und vor allem Mitarbeiter reagieren in diesem Punkt oft mit heftigem individuellem Widerstand. Langfristig angelegte Organisationsänderungen werden durch Veränderungen der Unternehmensumwelt eingeleitet und sind überlebenswichtig für Organisationen, sie garantieren jedoch keinen Erfolg. Nadler und Tushman weisen darauf hin, dass Unternehmen, die sich nicht den geänderten Bedingungen anpassen im Allgemeinen nicht überleben.<sup>96</sup> Bekanntes Beispiel und Beweis für diese Beobachtung ist das Mobilfunkunternehmen Blackberry, einst das bevorzugte Mobiltelefon aller Manager, das 2009 einen Marktanteil von 20% hatte. Die Entwicklung des Smartphones hatte das Unternehmen jedoch unterschätzt. Blackberry hatte nicht auf die veränderten technologischen Möglichkeiten der Smartphones samt den damit verbundenen geänderten Kundenwünschen reagiert und musste 2020 schließlich das Aus verkünden.<sup>97</sup> Diese Typologie von Re-Kreation und Re-Orientierung finden sich im Alltag von Kulturmanagement und Cultural Entrepreneurship in den Begrifflichkeiten von Innovation und Invention wieder und sind für diese Untersuchung von Bedeutung, da die Identifikation von innovativen und kreativen Lösungsansätzen in Krisenzeiten im Mittelpunkt stehen.

Für die Identifizierung möglicher Maßnahmen wurde in den bisherigen Ausführungen einzelne Aspekte von Veränderungen in Organisationen und der komplizierte Prozess des organisatorischen Wandels als eine Abfolge von Phasen aufgezeigt. Welche strukturellen Elemente in einer Organisation verändert werden können und ihre Abhängigkeit zueinander werden im folgenden Abschnitt betrachtet.

## 2.8 Die Umsetzung der Transformation

Im Vorfeld von Veränderungen findet immer eine Differenzierung der Problemstellung statt. Man unterscheidet programmierbare von nicht-programmierbare Aufgaben bzw. Problemen. Bei programmierbaren Aufgaben sind die Schritte zur Lösung des Problems bekannt und es ist möglich, eine zielführende Struktur festzulegen. Treten allerdings bisher nicht bekannte Probleme auf, zu denen es noch dazu keine bekannten Lösungsstrategien gibt, sind die Aufgaben als nicht-programmierbar zu bezeichnen.

Das Kulturmanagement eines Orchesters kann sich in der Publikumsansprache im „Regelbetrieb“ auf vorhandene erfolgreich erprobte Mechanismen von

---

<sup>96</sup> vgl. Nadler / Tushman (1990), S. 79 f.

<sup>97</sup> vgl. Kremp (2020)

Kommunikationsstrategien des Marketings, der PR-Arbeit, der Werbung etc. stützen. Gibt es aber, wie während der Corona-Krise, gar keine Möglichkeit live vor Publikum zu präsentieren – was hat dies zur Folge?

Der Organisationspsychologe Harold Leavitt stellt fest, dass im Fall einer nicht-programmierbaren Aufgabe das beste Werkzeug der Wahl der unbeschränkte menschliche Verstand aller beteiligten Personen ist. Da wiederum bei nicht-programmierbaren Aufgaben nicht alle Fakten und Faktoren bekannt sind und daher Situationen nicht eindeutig eingeschätzt werden können, ist in der Realität die Suche nach der einen Lösung oder Antwort nicht praktikabel. Daher betont Leavitt die Wichtigkeit, bei Problemfindung und -lösung nicht allein nach Kausalzusammenhängen zu suchen. Die kurze Zeit, in welcher Probleme auftreten und gelöst werden müssen, führe dadurch nur zu teilweise befriedigenden Lösungen. Das Lösen von Problemen unter Zeitdruck und die Akzeptanz riskanter Lösungen bedarf der Verwendung des menschlichen Verstandes und der Erfahrung. Systematische analytische Methoden besitzen, so Leavitt weiter, nach wie vor eine große Bedeutung, in Krisensituationen sind jedoch in der heutigen Zeit auch alternative Methoden gefragt.<sup>98</sup> Sich schnell ändernde Umweltbedingungen und wechselnde Akteure und Stakeholder sind Faktoren der Unsicherheit, auf die reagiert werden sollte. Vor allem im Kulturbereich sind Ziele oft nicht genau zu definieren oder, wenn Ziele klar definierbar sind, ist der Weg zum Ziel oft nicht linear sowie von permanenter Anpassung geprägt. Ein kausales Planungsmodell ist in diesem Fall nicht möglich. Womit sich der Kreis zur Einleitung und dem Glücksspiel, der Dualität von Ordnung und Chaos und Basiexs Vorschlag, den menschlichen Verstand und wissenschaftliche Erkenntnisse bei Unsicherheit zu Rate zu ziehen, schließt. Dieses Spannungsfeld aus Wissen und Unwissenheit, Sicherheit und Unsicherheit zieht sich durch die Arbeit von Künstlern, Kulturmanagement und Kulturwissenschaft wie ein roter Faden.

Kulturmanagement agiert exakt in dem ökonomischen Spannungsfeld zwischen kausaler wirtschaftlicher Logik und einem Kulturverständnis, dass jenseits ökonomischer Gesetze funktionieren muss.<sup>99</sup> Die Aufgabe des Kulturmanagements ist es genau diese Kontroverse zwischen Kultur auf der einen Seite und Ökonomie, Markt und Wettbewerb auf der anderen Seite, also zwischen gesellschaftlichen und größtenteils ökonomischen Zusammenhängen, zu formen und zielorientiert zu gestalten. Diese Lösungsprozesse finden immer auch unter Mithilfe sozialer Interaktion zwischen Kulturanbietern und Rezipienten statt, wobei die vorherrschende rein monetäre Betrachtungsweise unserer

---

<sup>98</sup> vgl. Leavitt (1979), S. 314 ff.

<sup>99</sup> vgl. Mandel (2008), S. 43

Gesellschaft von Produktivität und Wertschöpfung im Sinne der Kultur, als eine zivilisatorische Errungenschaft zu beeinflussen, eine besondere Herausforderung darstellt.<sup>100</sup>

Wenn nun eine kausale Planung, also der Versuch, die künftige Unternehmung vorhersehbar zu gestalten, nicht anwendbar ist, welches Planungsmodell kann bei einem hohen Grad an Unsicherheit und Komplexität der Aufgabe praktikabel sein?

Der Ökonom und Kulturwissenschaftler Peter Bendixen vertritt die Meinung, dass in diesen komplexen Situationen, in denen nicht bis ins Detail vorausgeplant werden kann, die Anwendung der Methode des Versuchs und Irrtums, des Prinzip von Trial-and-Error, eine lange Tradition besitzt.

Nach Bendixen ist diese Methode von Versuch und Irrtum ein Abenteuer und Experiment, ein bewusstes Einlassen mit dem Risiko, genau dann eine Idee zu realisieren, wenn diese nicht bis in jedes einzelne Segment planbar ist. Bendixen betont dabei, dass es sich bei dieser Vorgehensweise auf keinen Fall um ein unkontrolliertes Verfahren handelt, sondern der Vorteil in der Möglichkeit liegt während der Realisierung Justierungen und Korrekturen vorzunehmen und intuitiv zu handeln. Das Prinzip von Versuch und Irrtum, so Bendixen weiter, schließt eine planbare Vorgehensweisen nicht aus, beide können durchaus kompatibel zueinander sein.<sup>101</sup> Der Kulturwissenschaftler Thomas Heinze ist gleicher Meinung und unterstreicht die Bedeutung dieser Vorgehensweise von innovativen Handeln in der Managementpraxis, insbesondere da ganzheitliche und vernetzende Paradigmen die Arbeit des Kulturmanagements bestimmen, in denen eine rationale Planung mit der Methode des „Trial and Error“ und eines annähernden kausalen Handelns im Wechselspiel stehen.<sup>102</sup> Wie zu Beginn des Kapitels verdeutlicht wurde, waren die oben beschriebenen Aufgaben und grundlegende belastbare Analysen in den ersten Wochen und Monaten der Covid-19 Beschränkungen kaum durchführbar. Es gab kaum Erfahrungswerte, um die entstanden, nicht programmierbaren Probleme zu lösen. An welchen Stellschrauben kann nun gedreht werden, obwohl fundamentale Methoden nicht mehr gültig sind, um Kulturformate zu realisieren?

In Organisationen gibt es verschiedenen Bereiche, die mehr oder weniger miteinander vernetzt sind. Leavitt beschreibt Organisationen als lebendige und vernetzte Systeme zur Bewältigung von Aufgaben. Er identifiziert eine notwendige Trias, strukturelle, technische und menschliche bzw. personelle Ansätze, um Veränderungen durchzuführen und somit die Effizienz und Effektivität von Organisationen zu steigern. Ausgehend von

---

<sup>100</sup> vgl. Bendixen (2011), S. 31, 301; vgl. Hoppe / Heinze (2016), S. 42

<sup>101</sup> vgl. Bendixen (2011), S. 162ff.

<sup>102</sup> vgl. Heinze (2009), S. 19

der Problemstellung, können Organisationsstrukturen, die formalen Kommunikationssysteme und Arbeitsabläufe verändern. Dem gegenüber stellt Leavitt die Veränderung der Informations- und Kontrolltechnologie und als dritte Stellschraube fungiert der Mitarbeiter bzw. das Personal an denen Änderungen angestoßen werden. Der Dreh und Angelpunkt für die angestrebte Weiterentwicklung des Mitarbeiters ist deren Einstellung und Beziehung untereinander sowie deren Know-how, also Wissen. Die Justierung einer dieser Variablen hat Einfluss auf die beiden anderen Element und auf die Aufgabe selbst.<sup>103</sup> Wie im Fallbeispiel des DOK.fest München später deutlich wird, konnte die technologische Transformation des Festivals, d.h. der Umzug des Medium Film vom Kinosaal in das Internet nur durch die Schulung und Erweiterung des Teams durchgeführt werden. Die Erweiterung von Wissen und Übertragung von Kompetenzen ermöglichte in der Folge die Justierung und den Wandel der Informationstechnologie usw., mit dem Ziel das Produkt Dokumentarfilm, trotz Kontaktbeschränkungen dennoch einem Publikum präsentieren zu können.<sup>104</sup>

Um sich nun der Forschungsfrage zu nähern, werden in den folgenden Abschnitten zwei Organisationen mit dem Ziel vorgestellt, Lösungsansätze, Maßnahmen und Learnings, die in der in der Krise als Antwort auf die sozialen Kontaktbeschränkungen ergriffen worden sind zu identifizieren. Es werden die Gestaltungsparameter und Vorgehensweisen untersucht, Kultur trotz Kontaktbeschränkungen zu ermöglichen; zu diesen Gestaltungsparametern gehören eine große Anzahl von Verordnungen zur Eindämmung des SARS-CoV-2-Virus und Maßnahmen, welche die wirtschaftlichen Folgen dieser Verordnungen abfedern sollen und zu Beginn des Kapitels skizziert worden sind.

### **3 Best Practice: Das BRSO und das DOK.fest München**

Im Folgenden wird der Praxisbezug anhand des BRSO und des DOK.fest München hergestellt, denn Ziel der vorliegenden Arbeit ist es Lösungsansätze und erste potentielle Handlungsempfehlungen für das Management von Kulturinstitutionen aufzuzeigen. Welche der oben genannten Themen stellten die beiden Institutionen vor besondere Herausforderungen? War es die Veränderung an sich, der geänderte Ablauf von Planungen oder strukturelle Hemmnisse?

Bewusst werden zwei grundlegend unterschiedliche Organisationen vorgestellt. Auf der einen Seite das BRSO, das als Orchester in besonderem Maße von dem Liveerlebnis

---

<sup>103</sup> vgl. Leavitt (1979), S. 327 ff.

<sup>104</sup> vgl. Sponsel (2020)

lebt und einen riesigen Apparat für die jeweiligen Konzerte in Gang setzen muss; auf der anderen Seite das DOK.fest München, welches aufgrund des Mediums „Film“ von Natur aus auf Reproduzierbarkeit setzt, doch als Festival ebenfalls von einer direkten sozialen Interaktion profitiert. Als konkrete Untersuchungsmethode der beiden Fallbeispiele wurde das problemzentrierte, unstrukturierte Interview gewählt. Dieses setzt einen bereits hohen Wissenstand des Interviewers voraus, dass dieser sich durch Studium entsprechender Literatur und Erkundigungen des Untersuchungsgegenstand angeeignet hat und setzt somit auf vorhandenes Vorwissen in Bezug auf die Problemstellung. Die Handlungen und Handlungsmotive, welche für die vorliegende Untersuchung relevant sind, wurden unvoreingenommen erfasst.<sup>105</sup> Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden die relevanten Aspekte des Untersuchungsbereiches identifiziert und wissenschaftlich bewertet.

### 3.1 Das DOK.fest München

Das DOK.fest ist ein Dokumentarfilm-Festival in München, das seit 1981 eine Retrospektive der wichtigsten Dokumentarfilme des vorangegangenen Jahres zeigt. Es ist mit über 150 internationalen Dokumentarfilmen das größte Dokumentarfilmfestival in Deutschland. 2018 verzeichnetet es mit 45.000 Besuchern, die in über 20 verschiedenen Spielstätten in München präsentiert wurden, einen neuen Zuschauerrekord. Die besten Filme werden u.a. in den Kategorien national, international und studentischer Nachwuchs gekürt. Die Aufmerksamkeit auf und die Bedeutung von Dokumentarfilmen wird durch Vergabe von Preisen, also durch Wettbewerbe, gesteigert und durch eine Reihe von Filmgesprächen und Panels mit internationalen Gästen begleitet. Es wird bewusst auf eine individuelle Ansprache gesetzt, um spezifische und signifikante Zielgruppen zu generieren, so werden die Preise in den Kategorien DOK.international, DOK.deutschland, VFF Dokumentarfilm-Produktionspreis und DOK.education vergeben. Für 2021 wird neu DOK.digital, ein Preis für neue Erzählformate, hinzukommen.<sup>106</sup>

### 3.2 Das DOK.fest München 2020

Die in diesem Abschnitt zusammengetragenen Informationen generieren sich aus einem unstrukturierten Interview mit dem Geschäftsführer des DOK.fest München Daniel Sponzel, der Webseite des Festivals und Medienberichten. Das Interview ist Teil des Anhangs (Kapitel I, S. I-VI), alle weiteren Quellen sind entsprechend gekennzeichnet.

---

<sup>105</sup> vgl. Lamnek / Krell (2016), S. 345

<sup>106</sup> vgl. DOK.fest (2020)

Was lief im Jahr 2020 beim DOK.fest München Corona-bedingt anders? Durch die strengen Ausgangsbeschränkungen, die das Verlassen der eigenen Wohnung nur aus triftigem Grund, wie zum Einkaufen oder Arbeiten gehen, erlaubte und auf Grund der Hygieneverordnungen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie wurden Kinosäle geschlossen.<sup>107</sup> Filme, Live Diskussionen, Workshops und andere Rahmenprogramme konnten, anderes als bisher, nicht mehr vor Publikum realisiert werden.

Die Betreiber des DOK.fest München beschlossen, das Festival auf jeden Fall stattfinden zu lassen, so wurde es als erstes großes, deutsches Filmfestival im Mai 2020 ausschließlich online realisiert. Präsentiert wurde es unter dem Namen „DOK.fest @home“. Das Festival richtete sich erstmals seit Gründung an ein überregionales Publikum. Die Online-Edition und das Streaming der Filme wurden deutschlandweit für einen Zeitraum von 18 Tagen bereitgestellt, damit weitere Auswertungsmöglichkeiten der Filme, wie z.B. Video-On Demand auf Streaming-Plattformen, gewährleistet werden konnten. Die Filme der Online-Edition kosteten pro Film 4,50 € oder als Festivalpass 50 € und wurden als e-Ticket erworben. Mit einem weiteren Euro konnte man als Solidaritätsaktion die leer gebliebenen Partnerkinos unterstützen. Bewusst wurden die Preise unter den regulären Preisen für einen Kinobesuch angesetzt, jedoch über denen der herkömmlichen Streamingdienste. Die Reihen und Wettbewerbe wurden analog zum regulären Festival beibehalten und auch die Diskussions- und Gesprächsformate wurden als Onlineformate angeboten. So wurde z.B. in Videokonferenzen mit den Machern, Protagonisten und diversen Teammitgliedern gesprochen. Das DOK.fest @home präsentierte 121 Filme aus 42 Ländern. Somit konnte ein Großteil der ursprünglich geplanten 159 Filme gezeigt werden, darunter waren 21 Weltpremieren und 69 Deutschlandpremieren. Alle 14 Preise, die auch für das reguläre Festival angedacht waren, wurden verliehen. Neben dem Hauptprogramm fand das Rahmenprogramm als DOK.forum ebenfalls in digitaler Form statt. Dieses war zugleich virtueller Marktplatz und bot Case Studies nebst Workshops als Webinare. DOK.education bot ebenfalls Online Workshops und Filmgespräche an, welche sowohl im Vorfeld aufgenommen worden waren, als auch live ausgestrahlt wurden. Laut Daniel Sponzel, war bei den Filmgesprächen das Spektrum und die Internationalität der Gäste wesentlich umfangreicher als bei den vorherigen Festspielen, so fanden 87 anstatt 71 Gespräche mit mehreren Beteiligten aus aller Welt statt. Im vorherigen Regelbetrieb konnte aus finanziellen Gründen jeweils immer nur ein Protagonist nach München eingeladen werden.<sup>108</sup> Durch die Transformation dieser Gespräche

---

<sup>107</sup> vgl. Bayerische Staatskanzlei (2020)

<sup>108</sup> vgl. Lueg (2020); vgl. Sponzel (2020)

in ein reines Online-Format wurde das Festival durch den Verzicht z.B. auf lange Flugreisen der Teilnehmer ökologisch nachhaltiger, auch konnten Einsparungen durch den Wegfall der Reisekosten verzeichnet werden. Als Beispiel für zukünftige Konstellationen nennt Sponzel die physische Präsenz eines Moderators und Regisseurs im Kino selbst und die Zuschaltung weiterer Protagonisten durch Live-Übertragungen auf die Leinwand unter Integration von Social Media und die damit verbundenen Teilhabemöglichkeiten.<sup>109</sup> Er betont, dass aus Sicht der Besucher das Festival durch die Online-Komponente attraktiver und zeitgemäßer geworden ist. In diesem Zusammenhang betont er die dazu gewonnene räumliche und zeitliche Flexibilität des Digitalformates und als fundamentalen Mehrwert sowohl für das Publikum als auch für das Festival selbst. Nach Sponzels Ansicht bekommt der Begriff Barrierefreiheit für die Konsumierbarkeit von Filmen durch die Unabhängigkeit von Raum und Zeit eine vollkommen neue Dimension.<sup>110</sup> Der große Unterschied zu vorangegangenen Festivals bestand in der Abwesenheit der Festivalbesucher vor Ort und somit fehlte das gemeinschaftliche Festivalerlebnis von Publikum und Filmschaffenden. Für künftige Versionen des Formates DOK @home wird an neuen Formaten gearbeitet, die die technischen Möglichkeiten des Internets in Bezug Publikumsteilhabe besser ausnutzen sollen.<sup>111</sup>

Welche Entscheidungen musste das Management treffen, wie lief der Entscheidungsprozess und wo war dieser verortet?

Die Entscheidung das DOK.fest @home stattfinden zu lassen, fiel innerhalb von drei bis vier Tagen, die Umsetzung wurde in ca. sieben Wochen realisiert. Eine der Voraussetzungen, das Festival innerhalb von sieben Wochen online realisieren zu können war, laut Sponzel, die schnelle Entscheidungsfindung und das bereits bestehende Festivalprogramm.<sup>112</sup> Die Programmplanungen waren bereits abgeschlossen und so wurde dieser Aspekt durch die Kontaktbeschränkungen Mitte März nicht weiter tangiert. Auch wenn es bei diesen zwei Aspekten keine großen Hürden zu nehmen galt, entstanden aus dem geplanten Wandel der ursprünglichen Präsenzstruktur des Festivals in eine neuen Online-Struktur Aufgaben, die es zu lösen galt. Die Herausforderung war den physischen Raum der Kinos ins Digitale zu übertragen.

Sponzel identifizierte zu Beginn der Krise zunächst drei großen Aufgaben der Transformation des Offline Festivals in ein Online Festival. Zuerst mussten die entsprechenden

---

<sup>109</sup> vgl. Anhang, S. III

<sup>110</sup> vgl. Anhang, S. V

<sup>111</sup> vgl. DOK.fest (2020); vgl. Lueg (2020)

<sup>112</sup> vgl. Anhang, S. II

Rahmenbedingungen für ein Online-Festival geschaffen, so mussten z.B. die Rechte für die Online Nutzung bei den Rechteinhabern eingeholt werden. Die zweite Herausforderung war es, die technologischen Voraussetzungen zu schaffen, um ein Festival dieser Größenordnung online präsentieren zu können. Alleine die Recherchen für mögliche Partner zum Aufbau einer Plattform, die allen relevanten technologischen Voraussetzungen standhalten konnte, dauerte zehn Tage. Die dritte Aufgabe war das Team selbst, deren Personalstruktur auf die neuen Aufgaben entsprechend angepasst werden musste, was zum Teil technologische Schulungen erforderlich machte.<sup>113</sup> Im Verlauf der Krise kristallisiert sich allerdings heraus, so ergänzte Sponsel, dass die politische Dimension als weiterer Aufgabenbereich sehr bedeutend war. Diese politische Aufgabenerweiterung wird in der Nachbereitung des Festivals 2020 und in der Vorbereitung des Festivals für 2021 als eine der wichtigsten Aufgaben von Sponsel beschrieben. Es bedurfte einiger Gespräche mit öffentlichen Trägern, Partnern und Förderern, um diese davon zu überzeugen, dass die Qualität des Festivals durch die Transformation nicht gelitten hatte, weder auf der Angebots- noch auf der Nachfrageseite. Sponsel führt diese Überzeugungsarbeit auf die Tatsache zurück, dass öffentlichen Förderungen und der Filmindustrie derzeit der Wille zum Erhalt des Status Quo wesentlich größer sei, als der Wille und die Einsicht notwendige und überfällige Veränderungen voranzutreiben.<sup>114</sup>

Traf der Online-Gang das Management des DOK.fest völlig unerwartet?

Auch wenn es keine erprobte Handlungsmaxime, keine programmierbaren Lösungsprozesse für diese Situation gab, die getätigten Veränderungen waren teilweise im Vorfeld angedacht gewesen und so bedurfte es beim Personal keiner großen Überzeugungsarbeit, die Veränderungen zu initialisieren und zu etablieren. Sponsels Team agierte flexibel und es bestand große Bereitschaft Veränderungsprozesse mit zu gestalten. In der frühen Phase es war besonders wichtig das Vertrauen des Teams in die Stärken eines jeden Einzelnen zu gewinnen, was eine gezielte und intensive Kommunikation erforderte.

Sponsel betont, dass der Anspruch und die Grundwerte des Festivals, künstlerisch wertvolle und gesellschaftlich relevante Filme einem Publikum näher zu bringen und mit Hilfe dieser Dokumentarfilmen Werte zu verhandeln und auf gesellschaftlicher, künstlerischer wie persönlicher Ebene zum interkulturellen Dialog einzuladen, von dem Wandel in ein Online-Festival nicht betroffen seien und erhalten bleiben. Die Erweiterung des reinen

---

<sup>113</sup> vgl. Sponsel (2020)

<sup>114</sup> vgl. Anhang, S. I, V

Präsenzfestival um den Faktor Online-Streaming-Festival soll in Zukunft als Hybridfestival beibehalten werden. Diese Veränderung sieht Sponzel als qualitativen und quantitativen Zugewinn und als nicht reversibel.<sup>115</sup>

### 3.3 Einordnung der Maßnahmen des DOK.fest München

Betrachtet man nun die verschiedenen Komponenten der Veränderungen, ist festzustellen, dass die sozialen Kontaktbeschränkungen der Stimulus für die Veränderungen waren. Auch wenn bereits Ideen zu einer Umgestaltung vorhanden waren, die Motivation den Wandel einzuleiten, war eindeutig von der Notwendigkeit geprägt die Anschlussfähigkeit der Organisation an die veränderten Umweltbedingungen herzustellen. Durch diese Entscheidung, das Festival trotz sozialer Kontaktbeschränkungen im Internet stattfinden zu lassen, ist auf die veränderten Umweltbedingungen eingegangen worden. Das DOK.fest München hat diese Veränderungen nicht angestrebt, um einen Status Quo zu sichern, sondern um sich an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen und somit eine Stimmigkeit zu diesen zu erzielen. Dieses Herstellen einer Kongruenz zwischen den unternehmerischen Zielen der Organisation und den relevanten Rahmenbedingungen wurde in Kapitel 2.3 als FIT beschrieben.

Auch Lewins 3 Phasen der Veränderung (Unfreezing, Moving, Freezing), sind am Beispiel des DOK.fest München gut zu identifizieren. So wurde die Phase des Unfreezings durch die Bestandsanalyse eingeleitet. Das Ergebnis dieser Analyse zeigte klar, in welchen Bereichen Veränderungen und Anpassungen vorgenommen werden mussten, nämlich bei der Rechtsgrundlage mit den Verleihern bzw. Rechteinhabern, den technologischen Voraussetzungen reiner Online-Darbietung und die Schulung des Teams. Die Erweiterung und Schulung des Personals kann als eine essenzielle Voraussetzung angesehen werden, damit die technologischen Rahmenbedingungen des Online-Festivals erfüllt werden konnten. Strukturelle organisatorische Anpassungen fanden in der rechtlichen Nutzungserweiterung und später in der politischen Arbeit statt. Pläne zu einer Online-Präsenz des Festivals waren bereits angedacht und erleichterten die Phase des Movings, also des Übergangs und Hinübergleitens in das Online-Festival. Diese Phase wurde durch die tatsächlichen Vertragsverhandlungen mit den Rechteinhabern, der Schulung des Teams und der Programmierung der technologischen Plattform geprägt. Als markanter Zeitpunkt der Freezing Phase kann die Eröffnung des Festivals am 6. Mai 2020 angesehen werden, da die angestoßenen Veränderungen nun endgültig erfolgreich implementiert worden waren. Positive Einflussfaktoren der Transformation und

---

<sup>115</sup> vgl. Anhang, S. I–VI; vgl. DOK.fest (2020); vgl. Holfelder (2020)

somit relevant für eine erfolgreiche Umsetzung der 3 Phasen waren, dass die nötigen Veränderungen transparent kommuniziert, die notwendigen technologischen Voraussetzungen geschaffen, das entsprechende Wissen angeeignet und Organisations- und Personalstrukturen angepasst wurden.

Der Stimulus – Krise – löste also einen reaktiven Wandel von hoher Intensität aus. Diese Veränderung hatte eine Re-Kreation des Festivals zur Folge. An der gesamten Trias der veränderbaren Elemente, wie von Leavitt formuliert, wurden Transformationsprozesse eingeleitet.<sup>116</sup> Die Planung, Umsetzung und Implementierung der Änderungen konnten innerhalb weniger Wochen vollzogen werden, da das Festivalprogramm bereits vorhanden war und das Medium Film an sich auf Reproduzierbarkeit beruht. Die nicht programmierbaren Aufgaben wurden mittels des Verstandes und auch durch das Prinzip des „Trial & Errors“ durch das Team gelöst.<sup>117</sup>

Eine der Handlungsmaximen war die Möglichkeiten eines Online-Festivals voll auszuschöpfen und das Präsentieren von qualitativ hochwertigen Dokumentarfilmen stand im Zentrum des Veränderungsprozesses, mit dem Ziel die inhaltliche Qualität und somit auch die Attraktivität für die Zuschauer zu gewährleisten. Die inhaltliche Qualität der Filme ändert sich nicht, wie Sponzel betont, durch die Art und Weise, wo und wie diese angesehen werden.<sup>118</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine Veränderung der Unternehmung durch die Integration von neuen Strukturen, Prozessen, Strategien und Zielen stattfand. Die Implementierung des neuen digitalen Formates und die Tatsache, dass es sich um eine dauerhafte fundamentale, strukturelle Veränderung der Organisation handelt, sowie dass neue Technologien, Strukturen, Prozesse und Strategien integriert wurden, führt zu dem Ergebnis, dass es sich um eine erfolgreiche Transformation handelt. Es wurde ein intermediales Format geformt, welches durch einen erweiterten Teilnehmerkreis und verschiedenste Kommunikationsformen und Teilhabemöglichkeiten an Attraktivität gewonnen hat. Ein Präsenz-Festival wurde in eine Online-Version transformiert; sobald die Kontaktbeschränkungen aufgehoben werden, kann sich das Publikum in Zukunft auf ein Hybridfestival freuen.

---

<sup>116</sup> vgl. Leavitt (1979), S. 327 ff.

<sup>117</sup> vgl. Anhang, S. II

<sup>118</sup> vgl. Anhang, S. IV

### 3.4 Das BRSO

Das Symphonie Orchester des Bayerischen Rundfunks (BRSO) wurde 1949 von Eugen Jochum gegründet und gehört zu den zehn besten Orchestern weltweit. Es engagiert sich nicht nur für den „klassischen Mainstream“, sondern ist auch bekannt für sein Engagement für Neue Musik, insbesondere im Rahmen der Reihe „musica viva“. Es verfolgt in der Interpretation alter und historischer Musik neue Ansätze. Neben regelmäßigen Auftritten in München und Bayern sind internationale Gastspiele und Tourneen u.a. in Europa, Asien und Nord- und Mittelamerika wichtiger Bestandteil und Selbstverständnis des Spielbetriebs und die Grundlage des internationalen Ruhms. Das Orchester hat 116 Planstellen für Musiker. Nach dem Tod des langjährigen Chefdirigenten Mariss Jansons im Dezember 2019 konnte ab der Spielzeit 2023/24 Sir Simon Rattle als Chefdirigent des BRSO gewonnen werden. Als Rundfunkorchester werden nahezu alle Konzerte aufgezeichnet und ausgewählte Aufnahmen im Fernsehen, Hörfunk und als Streaming teils live übertragen. Das hauseigene CD-Label auf BR-Klassik veröffentlicht regelmäßig ausgewählte Konzerte, die bereits mehrfach ausgezeichnet wurden. 2013 und 2020 wurde dem Orchester der „Preis der Deutschen Schallplattenkritik“ und 2018 der BBC Music Award in den Kategorien „Recording of the year“ und „Orchestral Award“ verliehen. Seit 1952 begleitet das BRSO junge Musiker im Rahmen des internationalen Musikwettbewerbes der ARD. Im Jahr 2001 wurde die Akademie des Symphonieorchesters gegründet, in welcher angehende Orchestermusiker auf ihren zukünftigen Beruf vorbereitet werden und regelmäßig bei den Konzerten mitwirken. Eine eigene Education-Abteilung entwickelt für Kindern, Jugendlichen und auch Erwachsene durch Vermittlungsarbeit den Zugang zu Musik.<sup>119</sup>

Für die Spielzeit 20/21 waren insgesamt 44 Abonnementkonzerte und 11 Sonderkonzerte geplant. Es standen nationale und internationale Konzertreisen auf dem Programm sowie 5 „musica viva“ Konzerte und 6 Kammerkonzerte. Als Gastdirigenten waren u.a. Sir Simon Rattle, Yanik Nézet Séguin, John Eliot Gardiner, Christian Thielemann, Susanna Mälkki und Zubin Mehta eingeplant. Im Vermittlungsbereich der Education-Abteilung waren bis zu 50 Projekte unterschiedlichen Zuschnitts geplant.<sup>120</sup>

### 3.5 Das BRSO 2020

Die im folgenden Kapitel dargelegten Informationen und Daten wurden zum überwiegenden Teil den Presseinformationen „BRSO in Zahlen 2020“, dem Projektantrag

---

<sup>119</sup> vgl. BR (2020b)

<sup>120</sup> vgl. Anhang, S. XX f.

„BRSO.eintauchen“ im Rahmen der Initiative „Neustart-Kultur“, der Webseite des BR, und einem unstrukturierten Interview mit Nikolaus Pont generiert und sind Bestandteile des Anhangs. Alle weiteren Quellen sind entsprechend gekennzeichnet.

Institutionen und Organisationen, die im besonderen Maße von der physischen Präsenz der Darbietenden und des Publikums leben, waren und sind durch soziale Kontaktbeschränkungen in besonderem Maße in ihrer Ausübung beeinträchtigt. Wie zu Beginn von Kapitel 2 dargelegt, konnte im Frühjahr 2020, während des ersten Lockdowns, das BRSO kein einziges der geplanten Konzerte spielen und der Abonnementbetrieb musste ausgesetzt und rückabgewickelt werden. Bei den im Juni wiederaufgenommenen Konzerten wurde versucht öfter als geplant im Fernsehen oder per Livestream zu übertragen, dies scheiterte jedoch oftmals an den fehlenden freien Sendeplätzen und dem benötigten technischen Personal. Zusätzlich wurde durch Social Media-Aktivitäten der Versuch unternommen mehr Informationen als üblich über die Tätigkeiten eines Orchesterbetriebes hinter den Kulissen zu liefern, dadurch sollte ein erweitertes Angebot für ein größeres Publikum als den 200 zugelassenen Konzertbesuchern zur Verfügung stehen. Diese Angebote wurden nach der Beobachtung des Orchestermanagers Nikolaus Ponts häufiger als früher genutzt.<sup>121</sup> Während des zweiten Lockdowns im November konnte das Orchester die Proben durchführen und die ursprüngliche Kerntätigkeit – Radiokonzerte spielen – zwar ausüben, doch musste der für Einnahmen relevante Abonnement- und Ticketbetrieb erneut ausgesetzt werden. Von den 31 geplanten Konzerten verschiedenen Formats konnten so immerhin 24 Konzerte als Rundfunkübertragung stattfinden.<sup>122</sup> Das Education Format wurde größtenteils ohne große inhaltliche oder personelle Veränderung als Digital-Format, per Video-Chat, umgesetzt. Pont beschreibt diese Veränderung als Mehrwert, vor allem im Hinblick auf die Ortsunabhängigkeit des Formates.<sup>123</sup> Anpassungen der Besetzung des Orchesters ergaben sich aus den Hygienevorschriften. Für den Orchesterbetrieb bedeutete dies nahezu eine Halbierung der Besetzung auf der Bühne und als Folge eine veränderte Grundordnung der Musiker. In Abbildung 2 ist der Abstand zwischen den Musikern und die unkonventionelle Platzierung der Blechbläser auf der Galerie zu erkennen. Das Repertoire wurde dieser Besetzung angepasst und Kompositionen gespielt, die für eine kleinere Besetzung geschrieben wurden und unter normalen Umständen kaum zu hören sind. Es ist unwahrscheinlich, dass im Normalbetrieb diese Veränderung des Konzertrepertoires fortgeführt wird, da ein großes Sinfonieorchester seine Identität und Daseinsform komplett verändern würde.

---

<sup>121</sup> vgl. Anhang, S. IX

<sup>122</sup> vgl. Anhang, S. XXXII

<sup>123</sup> vgl. Anhang, S. VIII f.

Ein neues Format, das sich den ständig ändernden Bedingungen immer wieder angepasst hat, wurde mit der Kammermusik-Reihe „Watch this Space“ (WtS) entwickelt. Initiiert wurde diese Reihe vom 1. Konzertmeister des BRSO Radoslaw Szulc, der zu Beginn vor einem leeren Stuhl spielte. Nach und nach konnten dann Musiker des BRSO, einzeln oder in kleiner Besetzung, weitere WtS-Konzerte vor Publikum spielen, erst vor einem Haushalt, dann vor zwei, wie es eben die jeweils geltenden Kontaktbeschränkungen zuließen. Die ca. einstündigen WtS-Konzerte wurden an unterschiedlichen Orten im *Werksviertel-Mitte* in München von Mitgliedern des BRSO in wechselnder Besetzung präsentiert. Die Spielorte waren zunächst Bars und später auch die Hallen, in denen normalerweise Rock- und Pop-Bands auftreten.<sup>124</sup> Dieses Format erfreut sich vor allem bei einem jüngeren Publikum und somit einer neuen Zielgruppe großer Beliebtheit und wird über die Corona-Krise hinaus beibehalten werden.



Abb.2 Konzert des BRSO in der Philharmonie München unter Leitung von Sir Simon Rattle im Juli 2020 vor 200 Besuchern © Jonas Imbery, 2020

Eine horizontale Aufgabenerweiterung für Teammitglieder ergab sich vor allem in Hinblick auf die Umsetzung des Hygienekonzeptes. So wurden im Team Rücksprachen für Aufgaben notwendig, die ansonsten z.B. im künstlerischen Betriebsbüro getroffen werden. So hat die Orchesteraufstellung Folgen für den Sitzplan im Saal, denn Bläser und Sänger mussten einen größeren Abstand zum Publikum halten, und bei Sänger-Solisten mussten die ersten Stuhlreihen im Saal frei bleiben. Personalisierte Tickets und die damit verbundenen Sitzplatzangaben zur Gewährleistung der Dokumentationspflicht für die Kontaktnachverfolgung stellten die Organisation des BRSO vor eine enorme Herausforderung.

---

<sup>124</sup> vgl. BRSO (2020)

Im Bereich des Ticketing und in der Publikumskommunikation gab es ebenfalls Herausforderungen zu meistern, da einige der gewohnten physischen Verkaufs- und Werbekanäle nicht mehr genutzt werden konnten. Bei beiden Komponenten wurden Digitalisierungsprozesse umgesetzt, um Ticketverkäufe und Kontrollen bzw. Besuchernachverfolgung und Werbemaßnahmen digital durchführen zu können.

Die umgesetzten Maßnahmen wurden seitens des Publikums angenommen, da alle verfügbaren Tickets verkauft wurden und wie oben bereits geschrieben vermehrt die Streaming-Angebote wahrgenommen wurden. Strategische Überlegungen können, laut Pont, auf Grund des zu kleinen Personalapparates und des für den Orchesterbetrieb kurzen Zeitraum der Krisensituation von acht bis neun Monaten kaum angestellt werden. Das Management-Team, so Pont weiter, arbeitet im Normalbetrieb bereits am Limit, so sei es erst recht in Krisenzeiten unmöglich, langfristige strategische Überlegungen voranzustellen. Ein Schlüssel, um die Aufgaben dennoch erfolgreich zu meistern, ist das Herantasten an die Problemlösung; es wurde so genau wie möglich mit den vorhandenen Erfahrungswerten geplant, dennoch konnten einige Prozesse letztendlich nur mit der Methodik des „Trial & Error“ abgewickelt werden.<sup>125</sup> Dies betraf vor allem den Bereich Ticketing im Allgemeinen. Bei der Formatanpassung WtS wurde z.B. über Social Media-Kanäle gezielt eine neue Besuchergruppe angesprochen und somit neue Wege in der Kommunikation sondiert. Pont identifizierte grundsätzlich Flexibilität und eine hohe Frustrationstoleranzgrenze der Mitarbeiter als wesentliche Erfolgsfaktoren für die Bewältigung der Herausforderungen, welche durch die Corona-Krise entstanden sind.<sup>126</sup> Eine Anpassung der Mitarbeiterstruktur, um die anfallenden Probleme zu lösen, hat auf die Schnelle nicht stattgefunden. Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der knappen Personaldecke und der damit verbundenen starken außerordentlichen Belastung Mitarbeiter zusätzlich ausfallen werden. Wenn auch bis Abschluss der Untersuchung keine langfristigen strategischen Maßnahmen erarbeitet werden konnten, entstand unter starker Belastung aber wie schon beschrieben die Reihe WtS mit dem Wunsch, neue Projekte anzustoßen, damit zumindest mit kleinen Ensembles gespielt und somit ein Publikum erreicht werden kann.<sup>127</sup>

Als ein Beispiel für strategische Überlegungen steht das Einreichen des Förderantrags für das Projekt „BRSO.eintauchen“ im Rahmen der Initiative der Kulturstiftung des Bundes „Neustart Kultur – dive in“.

---

<sup>125</sup> vgl. Anhang, S. X f.

<sup>126</sup> vgl. Anhang, S. XXVII; vgl. Schulze-Reimpell (2020)

<sup>127</sup> vgl. Anhang, S. VII–XVIII

Anhand eines bereits bestehenden gemalten Orchester-Wimmelbildes (siehe Anhang S.XXX), das ausschließlich als analoges Bildungsprojekt mit physischer Präsenz und Teilhabe geplant war, sollte durch die Übertragung des Bildes ins Digitale eine digitale Vermittlungsform erstellt werden. Durch die Entwicklung zu einem mobilen, interaktiven Virtual-Reality Projekt des BRSO soll Schülern online Instrumente und die Besonderheiten des Zusammenspiels eines Orchesters nähergebracht werden. Orchesterinstrumente sollen interaktiv aus verschiedenen Perspektiven erfahren werden. Strategisches Ziel ist es, die Reichweite und Zielgruppe zu erweitern und das Potential neuer Technologien innerhalb des Orchesters aufzuzeigen, um somit sowohl beim Publikum als auch dem Orchester selbst die Bereitschaft für neue Technologien zu integrieren und zu fördern.<sup>128</sup> Im Falle einer Realisierung des Projektes wird ein externer Dienstleister die technologische Umsetzung übernehmen. Eine Entscheidung über den Zuschlag der Fördermittel für das Projekt ist zum Abschluss dieser Untersuchung noch nicht getroffen worden.<sup>129</sup> Eine grundsätzliche allgemeine strategische, interne Justierung der Strukturen und Prozesse des BRSO ist augenblicklich nicht vorgesehen.

### 3.6 Einordnung der Maßnahmen des BRSO

Wie sind die Aktivitäten des BRSO im Zusammenhang mit den in Kapitel 2 beschriebenen wissenschaftlichen Erkenntnissen einzuordnen? Im vorangegangenen Abschnitt wird deutlich, dass innerhalb der Organisation des BRSO kein ganzheitlicher Wandel stattgefunden hat, doch wurden eine Reihe von Veränderungen angestoßen, um die Kernaufgabe des Orchesters bewerkstelligen zu können. Der Stimulus für diese angestoßenen Veränderungen war auch in diesem Beispiel die Corona-Krise. Die Reduzierung der Musiker, Abstandsregeln innerhalb des Publikums und Musikern sowie zwischen Musikern und Publikum sowie auch die Möglichkeit der Kontaktnachverfolgung wurden durchgeführt, um die Anschlussfähigkeit an die veränderten Umweltbedingungen herzustellen und den Kontakt zum Kunden, d.h. Publikum zu halten. Der Handlungsspielraum für die angestoßenen Veränderungen waren die Hygienevorschriften, deren Einhaltung das Auftreten vor Publikum zwingend erforderlich machten. Anders als beim DOK.fest München waren strategische Pläne für angestrebte Veränderungen im Vorfeld nicht vorhanden, der wesentliche Unterschied liegt aber im eigentlichen Entstehungsprozess des künstlerischen Produkts. Der Erfolg von Filmen ist maßgeblich von der

---

<sup>128</sup> vgl. Anhang, S. XXIII–XXX

<sup>129</sup> vgl. Anhang, S. XXXI

Reproduzierbarkeit abhängig. Ein Konzert ist ein einmaliges Erlebnis und dieses Erlebnisgefühl ist nicht vor-produzierbar.

Am Beispiel des BRSO sind in verschiedenen Bereichen unterschiedliche Intensitäten der angestoßenen Veränderungen zu beobachten. Die programmatischen Formatänderungen und die Reduzierung des Orchesterpersonals sind von niedriger Intensität, da sie Anpassungen sind, das bedeutet, dass sie keine grundlegende Änderung der Unternehmung darstellen, denn es wird immer noch als Orchester gespielt. Diese Veränderungen gehen inkrementell und reaktiv von statten und können als Adaptionen typologisiert werden, auch der Wandel der Konzertformate und der Orchesterbesetzungen basiert auf existierenden organisatorischen Schemata, ohne diese zu verändern. Diese Veränderungen benötigen keine fundamentalen Erweiterungen des Wissens, der Technologie oder der organisatorischen Struktur, um einen Wandel durchzuführen. Ein Musiker auf diesem Niveau kann sowohl Orchestermusik als auch Kammermusik spielen. Auch wenn der neue Abstand anfangs eine Umstellung bedeutete, z.B. hören die Musiker des Orchesters die Mitspieler nicht mehr so deutlich, und der geübte und bekannte Zusammenklang ist natürlich anders. Mischen sich bei symphonischer Besetzung die einzelnen Instrumente zu einem großen gemeinsamen Klang war nun der einzelne Musiker im Publikum deutlicher zu hören, gerade für Tuttisten war dies ein völlig neues Musizieren und nicht unproblematisch. Trotz dieser Umstellungen war keine explizite Schulung für diese Art des Musizierens nötig. Auch der Wechsel der Konzerträumlichkeiten ins Werkviertel-Mitte ist keine grundlegende Änderung, auch wenn diese und die vorangegangenen Maßnahmen eine Anpassung an die Umweltbedingungen darstellen. Somit sind diese Umgestaltungen als eine Modifikation zu klassifizieren. Dafür spricht auch die Tatsache, dass es noch nicht sicher ist, ob eine reduzierte Orchesterbesetzung mit entsprechendem Repertoire auch nach der Corona-Krise Teil des Regelbetriebes sein wird. Fester Bestandteil des Repertoires wird allerdings die Reihe „Watch this Space“ bleiben. Das Format stellt eine Besonderheit dar und greift den Punkt des Eventcharakters auf, hier wirkt die Veränderung im Sinne einer Publikumserweiterung, da sich ein anderes, jüngeres, Publikum als sonst angesprochen fühlt. Im folgenden Kapitel wird auf diesen Aspekt nochmals eingegangen.

Als Adaption und Modifikation können auch die angestoßenen Veränderungen gelten, die die Umsetzung der Hygienevorschriften gewährleisten sollten, auch wenn dieser Wandel eine signifikante Voraussetzung darstellte, um den Spielbetrieb wieder aufnehmen zu können, entspricht sie jedoch einem üblichen Vorgang in einer Organisation und fällt unter die Rubrik der Aufgabenerweiterung. Auch ist es derzeit nicht absehbar, ob

das Wissen um die Einhaltung und Umsetzung von neuen Vorschriften nach Beendigung der Krise eine tragende Rolle in den Planungen des BRSO spielen wird und es ist zweifelhaft, ob diese zu nachhaltigen strukturellen Veränderungen und Formatanpassungen führen werden.

Die Digitalisierungsprozesse im Bereich der Marketingwerkzeuge wie Ticketing und Werbemaßnahmen sind ebenfalls Veränderungen niedriger Intensität und erfolgten schrittweise ohne grundlegende Veränderung der Strukturen bzw. der Unternehmung. Der Wandel wurde auch hier reaktiv durch den Stimulus – Krise – ausgelöst. Typologisch sind die reaktiven und inkrementellen Veränderungen als eine Adaption einzuordnen. Die zu lösenden Aufgaben des Ticketverkaufs lagen in der Prozessabwicklung von Stornierung und Kommunikation der sich schnell ändernden Sachverhalte, die nicht vorhersehbar waren. Erschwert wurde die Abwicklung, so Pont, durch die festgefahrenen Strukturen einer öffentlichen Institution.<sup>130</sup> Die sich oft und schnell geänderten Verordnungen erforderten ein erhöhtes Maß an Kommunikation und durch die geforderte Verringerung von sogenannten Touchpoints wurde versucht überall wo möglich auf Drucksachen zu verzichten (Programmhefte, Briefe) und in die digitale Kommunikation einzuweichen. Diese Digitalisierung im Bereich des Ticketing und der Werbemaßnahmen werden nach der Krise, so weit möglich, weiterhin favorisiert. Ganz auf digitale Kommunikation umsteigen würde jedoch bedeuten, dass das überwiegende ältere Publikum der Abonnenten abgehängt werden würden, da diese der computerfreien Generation angehören.

Die Initiative „BR.eintauchen“ stellt noch keine messbare Veränderung dar, da aufgrund der noch nicht getroffenen Entscheidung der Verantwortlichen von „dive in“ noch nicht feststeht, ob das Projekt realisiert werden kann. Im Falle einer erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung des Projektes „BR.eintauchen“ könnte man bei dieser Formatentwicklung von einer Transformation sprechen. Im vorliegenden Beispiel würden, wie bereits erwähnt, externe Spezialisten die Expertise der Programmierung einbringen. Hierfür wäre eine Integration von neuen Technologien (wie z.B. VR-Brillen) nötig, deren Implementierung eine Transformation des ursprünglichen Formates fördern würde, da an allen drei Stellschrauben, der personellen, der technologischen und der strukturellen, gedreht werden müsste.

Welche Schlüsse lassen sich aus der Analyse ziehen?

---

<sup>130</sup> vgl Anhang, S. XVIII

Die Einführung von „Watch this Space“ und die Art der Neuausrichtung im Bereich des Ticketing und der Werbemaßnahmen entspricht wie oben beschrieben einer Veränderung, der keine grundlegende Neubewertung der Unternehmung zugrunde liegt. Eine fundamentale Umwandlung unter Einbeziehung neuer Strukturen, Prozessen, Strategien und Zielen ist nicht etabliert worden und somit sind diese Digitalisierungsmaßnahmen nicht als Transformation, sondern als Modulation einzuordnen. Das Projekt „BR.eintauchen“ kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht abschließend bewertet werden.

Es zeigt sich, dass es eine Reihe von Veränderungen und Anpassungen seitens des BRSO gab, aber nach jetzigem Beobachtungsstand keine grundlegende Neuausrichtung der Unternehmung angestoßen wurde.

Wie weiter oben schon festgestellt wurde, überwiegen traditionelle, organisations- und strukturkonforme Veränderungen. Es wurde in den einzelnen Bereichen Wandlungsprozesse angestoßen, die eine ansteigende Lernkurve des Teams zur Folge hatte. Ein Learning der Corona-Krise im Bereich des Managements liegt in der Verbesserung des Wissensmanagements der Mitarbeiter, vor allem in Bezug auf eine transparente Kommunikation. Von einer Transformation der gesamten Unternehmung bzw. Organisation kann nicht gesprochen werden, es bleibt jedoch abzuwarten, welche Auswirkungen die einzelnen Segmente, die eine Veränderung durchlaufen haben, auf die übrigen Bereiche der Organisation haben werden.

#### **4 Fazit, Schlussfolgerungen und Ausblick**

Der für die Untersuchung gewählte qualitative Forschungsansatz hat das Ziel, die individuellen Ansichten und Erfahrungen der befragten Organisationen in Bezug auf Veränderungsprozesse zu ermitteln und mit den wissenschaftlichen Forschungsstand zu vergleichen. Auf Grundlage der Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel lassen sich Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten der durch die Krise ausgelösten Veränderungen aufweisen. In diesem Kapitel werden nun die jeweiligen Aktivitäten seitens des Managements der in den Fallbeispielen vorgestellten Organisationen verglichen. Unter Verweis auf die Untersuchung werden in Abbildung 3 die relevanten Ergebnisse im Bemühen, das jeweilige Publikum trotz Kontaktbeschränkungen zu erreichen, gegenübergestellt. In der Untersuchung wurde in Kapiteln 2.8, 3.3 und 3.6 auf die Methodik, mit der das jeweilige Team ungewohnte Probleme zu lösen versucht und die Eigenschaft des Teams mit kritischen Situationen umzugehen, hingewiesen. Aus diesem Grund ist es plausibel und wichtig, die Analyse der tabellarischen Aufstellung durch die Merkmale, Teameigenschaft und Methodik, zu ergänzen. Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, bestehen

signifikante Unterschiede in der Dimension, der Art bzw. des Typus und in der Darstellbarkeit der drei Phasen einer Transformation, dennoch sind Gemeinsamkeiten in den Kategorie Teammentalität, Technik und Art der Aufgaben zu vermerken.

	<b>DOK.fest - München</b>	<b>BRSO</b>
<b>FIT/Anschlussfähigkeit</b>	hergestellt	teilweise hergestellt
<b>3 Phasen nach Lewin</b>	darstellbar	nicht darstellbar
<b>Dimension</b>	hohe Intensität reaktiv	niedrige Intensität reaktiv
<b>Art der Veränderung</b>	Transformation	Modifikation
<b>Typus</b>	Re-Kreation	Adaption
<b>Aufgaben</b>	nicht-programmierbar	nicht-programmierbar
<b>Trias nach Leavitt</b>	ja	nein
<b>Methodik</b>	Trial & Error	Trial & Error
<b>Teameigenschaft</b>	Flexibilität	Flexibilität

Abb.3 Gegenüberstellung der Ergebnisse (Quelle: Abbildung des Autors)

Welche Rückschlüsse lassen sich nun für das Management ziehen?

Die sozialen Kontaktbeschränkungen als gemeinsame Ausgangssituation sind der Auslöser der Bemühungen beider Organisationen; diese hatten mehr oder weniger grundlegende Veränderungen zur Folge. Im Bemühen, die Anschlussfähigkeit der Organisation an die veränderten Umweltbedingungen herzustellen, wurden sowohl Transformations- als auch Modifikationsprozesse angestoßen und durchgeführt. Während das DOK.fest München eine bleibende Transformation der Unternehmung vollzogen hat, wurde beim BRSO nur in einzelnen Segmenten Modifikationen angestoßen, welche wahrscheinlich größtenteils reversibel sein werden. Es werden zunächst die Merkmale der Transformation des DOK.fest München dargelegt und im weiteren Verlauf die unterschiedlichen Voraussetzungen des Managements beider Institutionen, die Anschlussfähigkeit herzustellen, beschrieben.

Welche Merkmale und Handlungsmuster für Transformationen von Formaten lassen sich für das Management aus der Untersuchung herausfiltern?

Wissen ist für Sponsel ein grundlegender Faktor des Managementprozesses – das Wissen um die eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen.<sup>131</sup> Dieses Wissen der eigenen Kompetenzen, als Individuum, als Team oder als Organisation, sind wesentliche Erfolgsfaktoren und Startpunkt für Veränderungen. Somit kommt der Ausgangsanalyse eine besondere Rolle zu.<sup>132</sup> Die Frage – mit welchen Mitteln will die Organisation was erreichen – steht am Anfang dieses Prozesses. Zu Beginn werden, ganz nach dem Prinzip des Management-Kreislaufes, Fragen nach den zu Verfügung stehenden Mitteln, den verschiedenen Einsatzmöglichkeiten dieser Mittel und dem Potential dieser Ressourcen gestellt; nur so ist es möglich, die entsprechenden Lücken zu schließen. Dieses Wissen dient als Referenzrahmen und somit als Orientierungshilfe um Grad, Umfang und die Art und Weise der Veränderung zu definieren. Es ist aber nicht nur das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen, sondern auch, wie in Kapitel 2.3 dargelegt wurde, Innovationsfreudigkeit und Flexibilität des Teams sind essentielle Faktoren für eine kreative, innovative, erfolgreiche und langfristige Formatänderung, die eben keiner linear-kausalen Logik folgen. In beiden Fallbeispielen werden vom leitenden Management Innovationsfreudigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter als herausragende Schlüsseleigenschaft für die erfolgreiche Lösung der auftretenden Probleme, gerade bei unsicheren Umweltbedingungen und starken Stimuli von Krisen, identifiziert und infolgedessen sollte diese Teameigenschaft einer der Fixpunkte für die Personalentwicklung sein.

Der nächste Schritt ist die Differenzierung der Probleme in programmierbare und nicht programmierbare Probleme (s. Kap. 2.8). Diese Zuteilung erleichtert den Lösungsprozess, verhindert falsche Methodenansätze und verringert so die Wahrscheinlichkeit unbefriedigender Ergebnisse. Die Bereitschaft und der Verstand nicht programmierbare Aufgaben lösen zu wollen und können, erleichtert den notwendigen folgenden experimentellen Prozess mit Hilfe der Methodik des Versuchs und Irrtum Veränderungen herbeizuführen. Hierfür sind an strukturellen, technischen und menschlichen bzw. personellen Parametern, wie von Leavitt beschrieben und in Kapitel 2.8 und anhand des DOK.fest München in den Kapiteln 3.2 und 3.3 exemplarisch dargelegt, zielführende und messbare Änderungen vorzunehmen.

Durch die beschriebene Vorgehensweise war es dem Management des DOK.fest München möglich, personell umzustrukturieren und technologische Veränderungen der Webseite anzustoßen, mit dem Ziel eine Transformation ihres Formats und ein qualitativ

---

<sup>131</sup> vgl. Anhang, S. VI

<sup>132</sup> vgl. Faschingbauer (2017), S. 25 f.

gleichwertiges und vom Publikum ähnlich-wertgeschätztes Filmfestivals online zu realisieren.

Die Conclusio der Untersuchung kann wie folgt zusammengefasst werden: Eine agile Organisation mit flexiblem Team ist in der Lage mit der Methodik des Versuchs und Irrtum, also Trial and Error, nicht programmierbare Aufgaben zu lösen, als Voraussetzung, den Anschluss an veränderte Umweltbedingungen der Unternehmung herzustellen, mit dem Ziel erfolgreich Transformationen einzuleiten und zu etablieren.

Aus welchen Gründen haben die vorgestellten Organisationen diesen Lösungsansatz für längerfristige Veränderungen ihre Formate nicht gleichermaßen anstoßen können? Das DOK.fest München ist grundsätzlich flexibel und agil, d.h. es ist thematisch sowie technologisch für Veränderungen ihrer Umwelt sensibilisiert und besitzt als Organisation die, von Worley benannte und in Kapitel 2.3 beschriebene, wichtige Fähigkeit kurzfristig, effektiv und nachhaltig Veränderungen voranzutreiben sowie Strukturen und Prozesse dynamisch auszurichten, ohne die Grundstruktur des DOK.fest München existenzbedrohend zu destabilisieren.<sup>133</sup> Dementsprechend liegt der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Fallbeispielen in dieser Grundstruktur der Organisation und den damit verbundenen Hindernissen bzw. Möglichkeiten eines kulturorientierten Transformationsmanagements. Das DOK.fest München agiert als Einzelunternehmen und der Handlungsspielraum des Managements ist somit größer und unabhängiger als der des Managements des BRSO. Folglich konnte das Management des DOK.fest München einen Digitalisierungsprozess initiieren, dem die gesamte Unternehmung unterzogen wurde. Dieser Prozess verdeutlicht im Wesentlichen den Unterschied der Bemühungen beider Institutionen, auf veränderte Umweltbedingungen einzugehen: Auf der einen Seite die konsequente Transformation des DOK.fest München durch Digitalisierung und somit den Anschluss an das 21. Jahrhundert und das digitale Zeitalter, auf der anderen Seite die Modifikation von Konzertformaten und einem veränderten Zugang durch verstärkt digitales Ticketing des BRSO. Die Transformation des DOK.fest München hat den Handlungsspielraum und die Planungssicherheit durch die hybriden Planungen wesentlich erweitert und eine weitestgehende Unabhängigkeit von politischen Verordnungen erreicht. Hingegen fällt das BRSO im Grunde genommen auf seinen Ursprung zurück, der Radioübertragung von Konzerten und vollzieht so gesehen eher einen evolutionären Rückschritt als einen zukunftsorientierten Wandel.

---

<sup>133</sup> vgl. Worley (2014), S. 3; vgl. Worley et. al. (1995), S. 9 f.

Eine Schwierigkeit des BRSO Transformationen anzustoßen, liegt zum einen an dem Produkt „Orchester“ selbst und zum anderen an der strukturellen Voraussetzung der öffentlichen Institution, Rundfunkanstalt, welche nicht schnell und zielgerichtet auf Veränderungen reagieren kann.<sup>134</sup> Klangkörper wie das BRSO sind eine Abteilung eines großen tri-medial vernetzten BR-Apparates und somit einer von vielen Abteilungen des Bayerischen Rundfunks. Das BRSO kann in vielerlei Hinsicht nicht autonom Entscheidungen fällen, darunter fallen insbesondere auch Personalentscheidungen, Budgetentscheidungen, aber viel wichtiger, auch das Management kann nicht spontan und autark auf andere Gewerke wie Ton, Technik, oder TV zurückgreifen. Diese hierarchische Struktur erschwert die Bemühungen, den Anschluss an schnell veränderte Umweltbedingungen herzustellen.

Ein weitere großer Unterschied zwischen dem DOK.fest München und dem BRSO sind die Produkte selbst. Das Produkt „Orchester“ ist in besonderem Maße ein Live-Erlebnis und der Fokus des Managements des BRSO lag in der Realisierung von Präsenzformaten. Überlegungen ein alternatives digitales Format zu entwickeln, welches krisensicher ist, wurde nicht in Betracht gezogen. Ein Konzertformat eines großen Orchesters, welches auf das emotionale persönliche Live-Erlebnis ausgerichtet ist, online zu präsentieren, ist wesentlich komplexer als einen Film, welcher per se für die Reproduktion produziert wird und als fertiges Digitalformat vorliegt. Diese seit 200 Jahren bestehende Behändigkeit des klassischen Konzertbetriebes in Bezug auf Formatänderungen, wie in Kapitel 2.3 beschrieben, sollte spätestens jetzt abgelegt werden. Damit dies auch gelingt muss gleichzeitig über die Handlungsspielräume innerhalb der Abteilung des BRSO nachgedacht werden, damit der Entwicklungsstillstand in Bezug auf nachhaltige Transformationen im Gegensatz zu kurzlebigen Modifikationen angegangen werden kann. Hierfür müssen dem Orchestermanagement die nötigen Kompetenzen und Budgets sowie die nötige Infrastruktur übertragen und bereitgestellt werden.

Die oben angeführte Analyse und Beschreibung dessen, was Organisationen oder Individuen in Krisenzeiten als Veränderungen anstoßen können, fußt auf der grundsätzlichen Bereitschaft Veränderungen und neue Gedanken zuzulassen sowie die dafür nötigen Eigenschaften auch im krisenfreien Arbeitsalltag abzurufen und somit aktiv zu fördern. Eine transformationsfreundliche Identität bestimmt maßgeblich den Wandlungsprozess mit. Diese grundlegende positive Einstellung zum Wandel ist demnach eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Anstoß von Veränderungsprozessen. Durch die

---

<sup>134</sup> vgl. Klein (2011), S. 9

Integration dieser Eigenschaften in die alltäglichen Abläufe, Strukturen und Zielsysteme können rechtzeitig und konsequent Einschränkungen der unternehmerischen Tätigkeit entgegengewirkt werden.

Diese vielfältigen und übergreifenden Aufgaben bei Transformationsprozessen bieten dem Kulturmanagement signifikante Möglichkeiten Krisensituationen zu bewältigen und eine realistische zukunftsgerichtete Perspektive zu bilden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass trotz sozialer Kontaktbeschränkungen, die für manche einem Berufsverbot gleichkamen, Aktionsmöglichkeiten bestanden.

Im Lauf der Recherche und der Durchführung der Untersuchung haben sich weitere Fragestellungen ergeben, auf die im Folgenden kurz näher eingegangen wird und die einen Ausblick auf eine mögliche übergeordnete interdisziplinäre weiterführende Forschung geben. Die folgenden Erläuterungen beruhen auf der Überzeugung, dass Kulturmanagement nicht nur auf das Organisieren von Veranstaltungen, Konzerte oder Ausstellungen o.ä. reduziert ist, sondern basieren auf dem Selbstverständnis kulturelle Prozesse zu formen und der Notwendigkeit neben kulturellen Aspekten interdisziplinär gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen mit zu gestalten. Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen und Lösungsansätzen in Krisensituation war die Annahme, dass die Kulturbranche durch ihre kreative Arbeitsweise zur Bewältigung der Krise prädestiniert schien, und daher die abstrakte und schwierige Situation, in der auf keine gelernten Strukturen zurückgegriffen werden konnte, meistern könne. Viele Künstler und Kreative haben zu Beginn des kreativen Prozesses nur eine vage Idee, ein Gefühl, eine Emotion oder einen Einflussfaktor, aus dem heraus das Kunstwerk entwickelt wird. Das Arbeiten auf Basis nicht kausaler Zusammenhänge gehört daher per se zum Standardrepertoire vieler Künstler. Folglich liegt die Annahme nahe, dass diese Arbeitsweise das Leben in strukturarmen Zeiten erleichtern könnte. Dieser Ansicht ist auch Göhler und betont zusätzlich die Wichtigkeit der Verschmelzung von verschiedensten Denkweisen und Handlungsmustern aus unterschiedlichen gesellschaftlichen, wissenschaftlichen, künstlerischen und sozialen Disziplinen.<sup>135</sup> Daraus kann geschlossen werden, dass nicht nur im Kulturbereich alternative Entscheidungsprozesse Lösungsstrategien für Organisationen und Individuen darstellen, sondern in jeder Branche zum festen Bestandteil des Managements-Portfolios gehören sollten. Nur so kann mit möglichst größter Flexibilität auf Veränderungen der Umwelt reagiert werden.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> vgl. Göhler (2008)

<sup>136</sup> vgl. Thelen (2008), S. 188 ff.

Wandel, Veränderung und Entwicklungen müssen heute auch bei Digitalisierungsprozessen auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Der Ansatz und der Wille zur Veränderung müssen in der DNA einer Organisation verankert sein. Eine Organisation wie das BRSO muss ehrlich und engagiert Formate entwickeln, die in andere Lebensrealitäten eindringen können und dadurch Relevanz für ein neues Publikum besitzen. Das ist ein langer experimenteller Prozess und geht nur über die Einrichtung einer zuständigen Stelle, der die nötigen Kompetenzen übertragen werden, wie z.B. am Staatstheater Augsburg praktiziert durch die Position Projektleitung für digitale Entwicklung.<sup>137</sup> Natürlich ist die Voraussetzung für das modernere Medium Film eine andere als für z.B. ein Theater und die Transformation auf eine digitale Plattform leichter, doch muss sich der öffentliche geförderte Kulturbetrieb und damit auch das Management wesentlich stärker, langfristiger und nachhaltiger mit der Frage beschäftigen, wie seine Kerntätigkeit, sei es die Vermittlung von Musik, Theater oder von bildender Kunst, in neue Formate transformiert werden können, ohne die eigene DNA zu vernachlässigen. Die Problemstellung für das Kulturmanagement, kulturelle Formate zu digitalisieren, ohne ihre Emotionalität und ihre Identität zu verlieren, ist durch die Krise brisanter denn je und kann nur unter der Berücksichtigung des gesamten technologischen Spektrums und den Besonderheiten des Erlebnisraum Internet gelingen. Relevant ist ein Erlebnisversprechen und den Geschmack eines jüngeren Publikums zu treffen, das unkonventionelle Präsentationsformate bevorzugt, ein Publikum, welches an gesellschaftlichen Bruchstellen interessiert ist und weniger an dem kulturellen High-end Betrieb. Die Anschlussfähigkeit an andere Gesellschaftsschichten muss in den Zielen von Kulturorganisationen eine weit größere Rolle als bisher spielen und integrativ behandelt werden. In der Kultur ist die Digitalisierung nicht das Allheilmittel und viele scheitern daran – aber nicht, weil es keine Lösungen gibt, sondern weil entsprechende Prozesse nicht rechtzeitig angestoßen wurden, um über mögliche hybride Formate nachzudenken. Die Corona-Krise brachte eine Vielzahl an digitalen Modifikationen und Transformationen hervor, die es in diesem Hinblick zu erforschen und zu vergleichen gibt. Zu nennen sind hier exemplarisch die Initiativen der KZ Gedenkstätte Dachau, des Staatstheaters Augsburg, dem Louvre in Paris oder der Musikerin Imogen Heap.<sup>138</sup>

Optimaler Weise ist nun durch die Pandemie das Interesse an Formatentwicklungen ins Digitale geweckt und die Erkenntnis der Notwendigkeit vorhanden, konkrete Maßnahmen zur Integration neuer Technologien umzusetzen. Nur durch die grundlegende,

---

<sup>137</sup> vgl. Lutz (2020a); vgl. Staatstheater Augsburg (2020)

<sup>138</sup> vgl. Anhang, S. XXXIII Im Anhang Kapitel VIII werden einige Initiativen aufgelistet, um trotz Kontaktbeschränkungen mit dem Publikum in Kontakt zu bleiben.

kompromisslose und ehrliche Auseinandersetzung mit den eigenen Defiziten und des daraus resultierenden selbst initiierten Transformationsbedarfes besitzen Kulturunternehmen die Möglichkeit am Markt zu bestehen. Demnach ist genau hier der Ansatzpunkt für ein zukunftsweisendes Kulturmanagement, in dem es auf Verschiebungen in der Rezeption von Kultur mit innovativen Ideen eine Antwort gibt und so die interne Bereitschaft für Veränderungen im Orchester schafft. Bendixen ist gleicher Meinung und identifiziert Überzeugung durch emotionale und intellektuelle Kommunikation als essentielle Komponente, die auf notwendige Veränderungen Aufmerksamkeit lenkt.<sup>139</sup> Diese Aufgabe der Managementleitung beinhaltet nicht nur die Überzeugung des eigenen Teams, sondern auch der Geschäftsleitung von der Notwendigkeit einer prinzipiellen und integrativen Anschlussfähigkeit der Organisation. Voraussetzung hierfür ist dabei die Ausarbeitung einer Vision und eines Missionsstatements, an der alle weiteren Maßnahmen ausgerichtet werden können.

Eine vorausgehende holistische Situationsanalyse muss auch den Aspekt und Anspruch an ein interdisziplinäres Kulturmanagement berücksichtigen. Die Krise hat eines in aller Deutlichkeit gezeigt, dass es nur Lösungen über einen gesamtheitlichen Ansatz gibt. Nur eine kritische und offene Analyse der Verordnungen, Maßnahmen und daraus resultierenden Initiativen sind die Voraussetzungen für eine offen und zielführende Diskussion. Eine kritische Fehleranalyse im Sinne einer gelebten Fehlerkultur gehört nicht nur zur Demokratie, sondern, da sie bereits gelebte Anschlussfähigkeit darstellt, vor allem zu einem erfolgreichen Managementprozess. Dieser müsse in der Lage sein, getroffene Entscheidungen zu überprüfen und aus der Aufarbeitung Lehren für weitere Krisen ziehen.

Die Erkenntnisse, welche kulturpolitischen Maßnahmen zum Umgang mit der Coronapandemie mehrheitsfähig sind, können die Diskussion über die für eine Eindämmung der negativen Effekte umzusetzenden Maßnahmen befördern und als kulturpolitischer Wegweiser für mögliche zukünftige Krisen dienen. Überdies können die Beobachtungen als Grundlage einer interdisziplinären Forschungsarbeit dienen, auch unter dem Aspekt, Kultur als Forum für Diskussionen für die Lösung gesellschaftliche Problemstellungen zu positionieren, zu denen auch die in Kapitel 3.2 skizzierte Thematik der Nachhaltigkeit gehört.

Der Kulturmanager und Journalist Stefan Lüddemann bringt als erweiternden Aspekt noch die Frage des Umgangs mit Migration und der damit verbundenen Auseinandersetzung unterschiedlichen Kulturen ein, denn gerade diese Thematik ist während der

---

<sup>139</sup> vgl. Bendixen (2011), S. 307 f.

Corona -Krise sträflich in den Hintergrund gerückt.<sup>140</sup> Die ernsthafte Auseinandersetzung mit diesen gesellschaftlich relevanten Themen stößt zwangsweise Veränderungen an und gerade der Aspekt der Nachhaltigkeit ist nicht nur für einen Orchesterbetrieb in Zeiten der Fridays for Future-Bewegung von wesentlicher Bedeutung. Nachhaltigkeit auf Grund knapper werdender Ressourcen und aus Gründen des Umweltschutzes veranlasst viele Organisationen neue Prioritäten zu setzen, aber auch durch technologische Veränderungen gilt es Menschen in ihrem Lebensraum zu begegnen, z.B. mit Hilfe von Formaten, die auf Grund der Technologie nachhaltig sind. Aus diesem Grund sollte das Thema Nachhaltigkeit integrativer Bestandteil der Lehre auf dem Gebiet des Kulturmanagements sein und somit in sämtliche Aufgabenfelder einfließen. Dies ist umso erforderlicher, da es bereits in den 1970er Jahren Warnungen seitens des Massachusetts Institute of Technology gab, dass die Menschheit reagieren müsse, wenn diese nicht in eine globale Katastrophe hineinlaufen will.<sup>141</sup> Auch Mohr et.al. betonen die Wichtigkeit der Integration von Nachhaltigkeit und betonen in diesem Hinblick eine holistische Herangehensweise und stärkere Förderung von Innovationskultur inklusive der entsprechenden Rahmenbedingungen.<sup>142</sup> Für ein aufgeschlossenes zukunftsorientiertes Kulturmanagement ergeben sich neue Möglichkeiten einer interdisziplinären Forschung für neue Denkweisen, Prozesse und somit von Transformationen. Eine transparente Darstellung dieser Prozesse dürfte die Relevanz und das Vertrauen in Kultur- und Kreativität stärken und Diskussionen können auf die eigentliche Sache – Kultur und Kreativität – und deren Förderung zurückgeführt werden.

Die Analyse der gegenwärtigen Förderstruktur und -praxis als Auftrag für das Kulturmanagement ist zwingender denn je. Die Problematik der Mittelverknappung bei öffentlicher Kulturförderung betrifft nicht nur private Organisationen, sondern auch öffentliche Institutionen. Es ist davon auszugehen, dass der wichtige Bereich des Public Private Partnership ebenfalls von erheblichen Einsparungen betroffen sein wird. Das Management sollte daher auf drohende Mittel Verknappungen Vorkehrungen treffen.

In diesem Raum muss auch die Diskussion über die Möglichkeit einer Stärkung der Kultur und der Kulturschaffenden stattfinden, denn während der Corona-Krise wurde das Fehlen einer starken politischen Organisation, die für die Interessen der Kultur eintritt, deutlich. Erste Ideen einer stärkeren Kulturlobby und somit einer deutlich hörbaren Stimme, die für die Belange von Kultur eintritt, bestehen bereits. Diesen Sinnstiftungsprozess zu gestalten und sich zu positionieren, ist eine der herausragenden Aufgaben

---

<sup>140</sup> vgl. Lüddemann (2008), S. 75

<sup>141</sup> vgl. Meadows (1972)

<sup>142</sup> vgl. Mohr et. al. (2010), S. vi

des Kulturmanagements. Denkbar sind eine Art Kunstlergewerkschaft, wie vom ehemaligen Berliner Kultursenator Tim Renner gefordert, oder eine andere Form von effektiver Interessenvertretung als ein mögliches Experimentierfeld.<sup>143</sup>

Schlussendlich ist es also die Aufgabe des Kulturmanagements selbstbewusster auf diese Zusammenhänge hinzuweisen, mitzugestalten und hier verstärkt zu forschen, damit die Voraussetzungen für ein integratives Transformationsmanagement geschaffen und diese Qualitäten als eine allgemein gültige Handlungsmaxime definiert werden können. Letztlich beinhaltet dies einen gesellschaftlicher Diskurs, der Fragen beantwortet, welche Kultur in Deutschland wichtig ist, auf welche Art und Weise Kultur dargestellt werden soll und wie wir uns als Gesellschaft verstehen wollen. Man sollte nicht am Status quo und binären Denkweisen festhalten und nur einzelne Komponenten austauschen, sondern direkt auf systemisch gedachte Innovationsstrategien setzen, die das Ziel einer reflektierenden Kultur als Ausgangsbasis für eine Neukonfiguration kultureller, gesellschaftlicher und auch wirtschaftlicher Prozesse hat. Letztendlich geht es um die Darstellung einer humanistischen Vision unserer Kulturgesellschaft, die immer den Willen hat zu lernen und sich zu verbessern.

---

<sup>143</sup> vgl. Renner (2020)

## 5 Literatur-/Quellenverzeichnis

Basieux, Pierre (2013): Roulette - Glück & Geschick, Berlin, Heidelberg 2013.

Batiashvili, Lisa et. al. (2020): Künstler brauchen Hilfe – gerade die ohne Weltruhm, in: Die Welt 19.04.2020, URL: <https://www.welt.de/debatte/kommentare/article207345605/Corona-Krise-Kuenstler-brauchen-Hilfe-gerade-die-ohne-Weltruhm.html>, 25.04.2020.

Bayerische Staatskanzlei (Hrsg.) (2020): Bayerische Verordnung über eine vorläufige Ausgangsbeschränkung anlässlich der Corona-Pandemie, in: , Heft Nr. 130 (BayMBL 2020) 24.03.2020, S. 2.

Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (2020): Checkliste für die Erstellung eines Schutz- und Hygienekonzepts für Veranstaltungen, URL: [https://www.stmgp.bayern.de/wp-content/uploads/2020/10/checkliste\\_zu\\_bayiifsmv\\_konsolidiert.pdf](https://www.stmgp.bayern.de/wp-content/uploads/2020/10/checkliste_zu_bayiifsmv_konsolidiert.pdf), 19.10.2020.

Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (2020): Verordnung zur Änderung der Siebten Bayerischen Infektionsschutzmaßnahmenverordnung und der Einreise-Quarantäneverordnung vom 22. Oktober 2020, URL: <https://www.verkuendung-bayern.de/baymb/2020-601/>, 24.10.2020.

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2020a): Kultur-Rettungsschirm, URL: <https://www.stmwk.bayern.de/kunst-und-kultur/meldung/6524/freistaat-hilft-kuenstlerinnen-und-kuenstlern-sowie-kulturschaffenden-mit-verschiedenen-nothilfeprogrammen.html>, 25.10.2020.

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2020b): Neue Hilfsprogramme für Kunst- und Kulturschaffende in Bayern, URL: <https://www.stmwk.bayern.de/kunst-und-kultur/meldung/6579/neue-hilfsprogramme-fuer-kunst-und-kulturschaffende-in-bayern.html>, 28.10.2020.

Bendixen, Peter (2011): Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, Wiesbaden 2011.

Benjamin, Walter (1991): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit in: Gesammelte Schriften, hrsgg. v. Rolf Tiedemann / Herrmann Schweppenhäuser, Frankfurt am Main, 1. Aufl 1991, S. 435–469.

BMWi (2020a): Kultur- und Kreativwirtschaft, URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Wirtschaft/branchenfokus-kultur-und-kreativwirtschaft.html>, 14.11.2020.

BMWi (2020b): Luft- und Raumfahrt, URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/branchenfokus-luft-und-raumfahrt-02.html>, 14.11.2020.

BPA (2020): Bund ermöglicht Ausfallhonorare in der Corona-Krise - Pressemitteilung 141, URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien/aktuelles/bund-ermoeglicht-ausfallhonorare-in-der-corona-krise-gruetters-alle-moeglichkeiten-ausschoepfen--1749266>, 03.09.2020.

- BR (2020a): BRSO, URL: <https://www.br-so.de/konzerte/>, 03.09.2020.
- BR (2020b): Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks, URL: <https://www.br-so.de/>, 30.09.2020.
- Brachmann, Jan (2020): Bund will freie Ensembles und Orchester retten, in: faz.net 28.04.2020, URL: <https://www.faz.net/1.6745698>, 02.05.2020.
- Brosda, Carsten (2020): Hier geht mehr verloren als eine Art der Freizeitgestaltung, in: Die Zeit 02.11.2020, URL: <https://www.zeit.de/kultur/2020-11/kultur-corona-krise-beschluesse-lockdown-kunst-pandemie-beschaerung>, 07.11.2020.
- BRSO (2020): Watch this Space, URL: <https://www.br-so.de/musik-verbindet/>, 29.11.2020.
- Bruhn, Manfred (2015): Marketing für Non- Profit-Organisationen, 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Kaiserslautern 2015.
- Brzeziński, Zbigniew (1970): Between two ages: America's role in the technetronic era, 2. Auflage, New York 1970.
- Bundesamt für Justiz (2020): § 28 IfSG - Einzelnorm, URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/ifsg/\\_\\_28.html](https://www.gesetze-im-internet.de/ifsg/__28.html), 29.10.2020.
- Bundesgesundheitsministerium (2016): Staatliche Ordnung - Gesundheitswesen, URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/gesundheitswesen/staatliche-ordnung/bundeslaender.html>, 14.11.2020.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): Informationen und Unterstützung für Unternehmen, URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Coronavirus/corona-hilfe.html>, 23.11.2020.
- Caves, Richard E. (2002): Creative industries, 1. paperback ed., Cambridge, Mass. ; London 2002.
- Council of the European Union (Hrsg.) (2009): Council Conclusions on Culture as a Catalyst for Creativity and Innovation, 2941th Education, Youth and Culture Council meeting Brussels 2009.
- Deutscher Bundestag (2020): Schäuble: Rolle als Gesetzgeber in der Pandemiebekämpfung..., URL: <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2020/kw43-parlamentsbeteiligung-corona-800010>, 29.10.2020.
- Deutscher Kulturrat e.V.: Corona-Pandemie | Deutscher Kulturrat, URL: <https://www.kulturrat.de/corona/>, 09.09.2020.
- Dickmann, Petra / Charisius, Hanno (2020): Covid-19: Wie das Virus einen Vorsprung gewann, URL: <https://www.sueddeutsche.de/gesundheit/coronavirus-pandemie-fallzahlen-oeffentliche-gesundheit-weihnachten-1.5136447>, 04.12.2020.
- DOK.fest (2020): Presseinformation - DOK.fest München@home 2020, URL: [https://www.dokfest-muenchen.de/media/files/2020/DOK20\\_Pressemappe\\_financial.pdf?u=1UwC4I](https://www.dokfest-muenchen.de/media/files/2020/DOK20_Pressemappe_financial.pdf?u=1UwC4I), 14.11.2020.

DOK.fest (2020): DOK.fest München, URL: <https://www.dokfest-muenchen.de/Philosophie>, 27.09.2020.

Europäische Union (2003): Innovation und Lissabon-Strategie, URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:n26021&from=FR>, 20.09.2020.

Faschingbauer, Michael (2017): Effectuation: wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart 2017.

Faust, Isabelle et. al. (2020): Konzertbranche: „Da kommt etwas ins Rollen“, in: Die Zeit 21.11.2020, URL: <https://www.zeit.de/2020/48/konzertbranche-corona-krise-konzertformen-zukunft>, 27.11.2020.

Flottau, Jens (2020): Corona-Staatshilfe: Der Staat steigt bei Lufthansa ein, URL: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/staatshilfe-lufthansa-coronavirus-krise-1.4913971>, 10.10.2020.

Freund, Nicolas / Lieberberg, Marek (2020): Es geht um 1,5 Millionen Menschen, URL: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/marek-lieberberg-konzerte-coronakrise-1.5079138>, 18.10.2020.

Galenson, David W. (2008): Analyzing artistic innovation: the greatest breakthroughs of the twentieth century, the greatest breakthroughs of the twentieth century, in: Historical Methods: A Journal of Quantitative and Interdisciplinary History, Heft 3 (41) 2008, S. 111–120.

Garncarz, Joseph (2013): Einführung in die Mediengeschichte, 4.Auflage, Kaiserslautern 2013.

Gebhardt, Ihno et. al. (2008): Einführung und Übersicht in: Glücksspiel in Deutschland : Ökonomie, Recht, Sucht, hrsgg. v. Sabine Miriam Grüsser-Sinopoli / Ihno Gebhardt, Berlin/Boston 2008, S. 3–11.

Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (Hrsg.) (2017): Deutsches Bühnenjahrbuch, Hamburg 2017.

Göhler, Adrienne (2008): Kulturgesellschaft - mehr und anders als der Sozialstaat in: Audience development, Kulturmanagement, kulturelle Bildung: Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung, München 2008, S. 75–78.

Grimaud, Hélène / Lemke-Matwey, Christine (2020): Hélène Grimaud: „Für die Musik ist das Ganze eine Katastrophe“, in: Die Zeit 14.09.2020, URL: [https://www.zeit.de/2020/38/helene-grimaud-pianistin-musikerin-coronavirus-pandemie-konzerte?wt\\_zmc=sm.ext.zonaudev.mail.ref.zeitde.share.link.x](https://www.zeit.de/2020/38/helene-grimaud-pianistin-musikerin-coronavirus-pandemie-konzerte?wt_zmc=sm.ext.zonaudev.mail.ref.zeitde.share.link.x), 14.09.2020.

Hamel, Gary / Breen, Bill (2008): Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, Berlin 2008.

Heinze, Anne (2018): Cultural Entrepreneurship: die Besonderheiten des Gründungsverlaufes - eine Interviewstudie in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Bielefeld 2018.

Heinze, Thomas et. al. (Hrsgg.) (2009): Innovation durch Kommunikation, Wiesbaden 2009.

Heinze, Thomas (2009): Systemlenker und Unruhestifter – Kulturmanager als Spagatkünstler in: Innovation durch Kommunikation, hrsgg. v. Thomas Heinze et. al., Wiesbaden 2009, S. 19–27.

Hermanski, Susanne et. al. (2020): Bühnen im Krisenmodus, URL: <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-corona-theater-sondergenehmigung-1.5094202>, 09.11.2020.

Holfelder, Moritz (2020): So funktioniert das Münchner DOK.fest als Online-Filmfestival, URL: <https://www.br.de/nachrichten/kultur/dok-fest-muenchner-online-35-ausgabe,RxppzGs>, 27.09.2020.

Hoppe, Bernhard M. (2013): Einführung in das Kulturmanagement: Themen - Kooperationen - Gesellschaftliche Bezüge, 4.Auflage, Kaiserslautern 2013.

Hoppe, Bernhard M. / Heinze, Thomas (2016): Einführung in das Kulturmanagement: Themen - Kooperationen - Gesellschaftliche Bezüge, Wiesbaden 2016.

infratest dimap (2020): ARD-DeutschlandTREND, URL: <https://www.infratest-dimap.de/umfragen-analysen/bundesweit/ard-deutschlandtrend/2020/april/>, 28.11.2020.

Jaaniste, Luke (2009): Placing the creative sector within innovation: The full gamut, in: Innovation, Heft 2 (11) 01.08.2009, S. 215–229.

Jungblut, Peter (2020): Debatte um Künstler in Not: Corona-Soforthilfe gefloppt, URL: <https://www.br.de/nachrichten/kultur/debatte-ueber-kuenstler-in-not-bayerische-sofort-hilfe-gefloppt,SBtMVb3>, 31.10.2020.

Jungblut, Peter / Rauch, Manuel (2020): „Aufstehen für die Kultur“: Künstler verlangen mehr Gehör, URL: <https://www.br.de/nachrichten/kultur/aufstehen-fuer-die-kultur-kuenstler-verlangen-mehr-gehoer,SEKXQNB>, 25.10.2020.

Klein, Armin (2011): Der exzellente Kulturbetrieb, 3. Aufl, Wiesbaden 2011.

Koch, Klaus Georg (2014): Innovation in Kulturorganisationen: die Entfaltung unternehmerischen Handelns und die Kunst des Überlebens, Bielefeld 2014.

Krämer, Klaus (2008): Die soziale Konstitution der Umwelt, 1. Aufl., Wiesbaden 2008.

Kremp, Matthias (2020): Ende Legende: Blackberry-Produktion wird im September eingestellt, URL: <https://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/blackberry-ende-august-wird-die-smartphone-produktion-eingestellt-a-82dc660a-22d6-4c78-b6c3-0221168ea84f>, 18.10.2020.

Kulturzeit (2020): Marek Lieberberg über Festivals und Corona, URL: <https://www.3sat.de/uri/5b932ee7-50ef-41ae-a052-80f54a623ccb>, 21.09.2020.

- Kultusminister Konferenz (2020): Aktuelle Hilfsprogramme für Kulturschaffende, URL: <https://www.kmk.org/themen/kultur/aktuelle-hilfsprogramme-fuer-kulturschaffende.html>, 09.09.2020.
- Lamnek, Siegfried / Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material, 6., überarbeitete Auflage, Weinheim, Basel 2016.
- Leavitt, Harold J. (1979): Grundlagen der Führungspsychologie: Individuum, Gruppe, Organisation, 2. völlig neubearb. Aufl., München 1979.
- Levit, Igor / Neuhoff, Bernhard (2020): Löst die musikalischen Hierarchien auf!, URL: <https://www.br-klassik.de/aktuell/news-kritik/igor-levit-corona-rassismus-interview-krise-konzert-muenchen-welser-moest-brso-100.html>, 02.09.2020.
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research., in: Human Relations, Heft 1 (1) 1947, S. 143.
- Lewin, Kurt (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: ausgewählte theoretische Schriften, Studienausg., Bern [u.a.] 1963.
- Lorenz, Tina / Sippenauer, Maximilian (2020): Staatstheater Augsburg: Tina Lorenz ist neue „Digitalbeauftragte“, URL: <https://www.br.de/radio/bayern2/sendungen/kulturwelt/tina-lorenz-neue-digitalbeauftragte-am-theater-augsburg-100.html>, 10.12.2020.
- Lüddemann, Stefan (2008): Kulturmanagement als Bedeutungsproduktion Plädoyer für die Neuausrichtung einer Disziplin und ihrer Praxis in: Kulturmanagement der Zukunft, Hrsgg. v. Verena Lewinski-Reuter / Stefan Lüddemann, Wiesbaden 2008, S. 46–78.
- Lueg, Barbara (2020): Film-Fest trotz Corona – im Netz 2020, URL: <https://www.zdf.de/uri/7ee14695-829e-4708-aead-53a23e98998e>, 27.09.2020.
- Luhmann, Niklas (1995): Die Kunst der Gesellschaft, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1995.
- Lutz, Christiane (2020a): Theater Augsburg hat Digitalisierungsbeauftragte, in: Süddeutsche.de 20.11.2020, URL: <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/staatstheater-augsburg-digitalisierung-beauftragte-1.5121722>, 10.12.2020.
- Lutz, Christiane (2020b): München: 15 Millionen Euro weniger für die Kultur, URL: <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-kultur-haushalt-corona-sparen-1.5135887>, 04.12.2020.
- Maaz, Kai et. al. (2021): FES-Stellungnahme: Lehren aus der Pandemie, URL: <https://www.fes.de/themenportal-bildung-arbeit-digitalisierung/bildung/lehren-aus-der-pandemie>, 21.01.2021.
- Mandel, Birgit (Hrsg.) (2008): Audience development, Kulturmanagement, kulturelle Bildung: Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung, München 2008.
- Meadows, Dennis L. (1972): Die Grenzen des Wachstums: Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972.

Merkel, Wolfgang / Zamperoni, Ingo (2020): Demokratieforscher Wolfgang Merkel im Interview, URL: <https://www.tagesschau.de/multimedia/video/video-772023.html>, 28.10.2020.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (2020): Masterplan Kultur, URL: <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/kunst-kultur/kultursparten/masterplan-kultur/>, 25.10.2020.

Mohr, Niko (1997): Kommunikation und organisatorischer Wandel, Wiesbaden 1997.

Mohr, Nikolaus et. al. (Hrsgg.) (2010): Herausforderung Transformation: Theorie und Praxis, Berlin 2010.

Nadler, David A. / Tushman, Michael L. (1990): Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, in: California Management Review, Heft 2 (32) Winter.1990, S. 77–97.

Neuser, Wolfgang (2016): Einführung in die Kulturwissenschaft, 4., durchgesehene und erweiterte Auflage, Kaiserslautern 2016.

Neuser, Wolfgang / Wiegerling, Klaus (2013): Medienethik und Wirtschaftsethik im Handlungsfeld des Kultur- und Non-Profit-Organisationsmanagements, 1., neuerarbeitete Auflage, Kaiserslautern 2013.

Ostermeier, Thomas / Laudenbach, Peter (2020): Thomas Ostermeier im Interview: „Die eigentliche Frontlinie ist die der sozialen Ungleichheit“, URL: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/thomas-ostermeier-interview-coronavirus-1.4865882>, 25.04.2020.

Renner, Tim (2020): Tim Renner plädiert für neue Selbstorganisation der Kreativen, URL: <https://www1.wdr.de/kultur/kulturnachrichten/tim-renner-plaediert-fuer-neue-selbstorganisation-der-kreativen-100.html>, 28.11.2020.

Robert Koch-Institut (2020): RKI - GBE-Glossar - I, URL: [https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/Glossar/gbe\\_glossar\\_catalog.html?cms\\_lv2=3686288](https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/Glossar/gbe_glossar_catalog.html?cms_lv2=3686288), 24.10.2020.

Schröder, Christina / Roßbach, Henrike (2020): Kristina Schröder im Interview; „Ich glaube, dass es Kinderseelen gibt, in denen wir jetzt viel anrichten“, URL: <https://www.sueddeutsche.de/politik/coronavirus-kitas-kristina-schroeder-1.4886195>, 25.04.2020.

Schulze-Reimpell, Jesko (2020): Auf das G'spür kommt's an, URL: <https://www.donaukurier.de/nachrichten/kultur/Auf-das-G-spuer-kommt-s-an;art598,4717448>, 25.11.2020.

Sponsel, Daniel (2020): Kultur-Bühne: DOK.fest MÜNCHEN geht online 2020, URL: <https://www.br.de/kultur/dokfest-online-sponsel-100.html>, 27.09.2020.

Sridhar, Kishor (2019): Das einzige Führungsbuch, das Sie im digitalen Zeitalter benötigen, 1. Auflage, München 2019.

Staatsministerin für Kultur und Medien (2020): NEUSTART KULTUR läuft an, URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien/neustart-kultur-startet-1767056>, 24.10.2020.



Worley, Christopher G. et. al. (1995): Integrated strategic change: how OD builds competitive advantage, 1. Auflage, New York 1995.

Worley, Christopher G. (2014): Assessing Organization Agility: Creating Diagnostic Profiles to Guide Transformation, 1st ed, Somerset 2014.

Zeh, Juli / Heidtmann, Jan (2020): Juli Zeh zur Corona-Krise – „Die Bestrafungstaktik ist bedenklich“ | Kultur, URL: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/juli-zeh-corona-interview-1.4867094?print=true>, 08.04.2020.

Zekri, Sonja (2020): Gerade weniger wichtig, URL: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/corona-kultur-coronavirus-museen-theater-1.4901375>, 10.05.2020.

IX. **Eigenständigkeitserklärung:**

Eigenständigkeitserklärung:

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

München, 14.2.2021

Jonas Imbery