

**Karin Link**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
karin.link@jku.at

Im Spannungsfeld zwischen Kunst und Kommerz

Über die Integration von Innovation und Effizienz im Kulturmanagement

Stellen Sie sich vor, Sie sind im Management einer Kulturinstitution tätig und ihre Aufgabe ist es, das Veranstaltungsprogramm für das nächste Jahr zu entwerfen. Sie sind überzeugt von der Idee, dass qualitativ hochwertige Kultur ein wesentlicher Bestandteil unserer Gesellschaft ist und dass Sie es in der Hand haben, diesem Auftrag nachzukommen. Sie haben ausgezeichnete Kontakte zu hervorragenden Künstler/inne/n, die Neues, Überraschendes und dabei durchaus auch Unbequemes auf die Bühne zaubern können. Sie wissen, dass Sie sich damit in der Fachwelt und vor allem auch in der Presse als ernst zu nehmende Kulturinstitution etablieren können. Sie haben aber auch einen Aufsichtsrat, der darüber wacht, dass Sie die (von der Öffentlichkeit) anvertrauten Mittel effizient einsetzen. Ob Sie das tun, entscheidet dieser anhand von Kartenverkäufen und Besucherzahlen. Und Sie haben ein Publikum, das sich durch Innovatives zwar auch, durch Altbewährtes und „Leichter-Verdauliches“ aber in deutlich größerer Zahl locken lässt. – Kurzum, Sie stehen bei Ihrer Programm-Konzeption vor dem Dilemma, ob Sie sich für Innovatives oder Altbewährtes und damit meist auch Effizientes entscheiden sollen. Wie es Organisationen gelingen kann, dieses Spannungsfeld zwischen Innovation und Effizienz erfolgreich zu managen, zeigt der folgende Beitrag am Beispiel einer oberösterreichischen Kulturinstitution, die seit mehr als zehn Jahren erfolgreich am Markt tätig ist.

Kunst oder Kommerz?

Dieses Spannungsfeld zwischen Innovation und Effizienz wird auch in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert. Es betrifft dabei nicht nur Organisationen aus der Kulturwirtschaft, sondern Unternehmen aller Branchen. Ausgehend von der Prämisse, dass die Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich weiter zu entwickeln, also zu lernen, als Schlüsselfaktor für organisationales Überleben und die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gilt, werden zwei Formen organisationalen Lernens unterschieden: Exploration und Exploitation.¹ Exploration zielt auf den Aufbau neuen organisationalen Wissens, al-

so auf Innovation. Der Fokus von Exploitation liegt auf der Ausbeutung bzw. Nutzung vorhandenen Wissens, also auf Effizienz.

Für Organisationen kann es schwierig werden, gleichzeitig innovativ und effizient zu sein, da die kritischen Ressourcen Zeit und Geld beschränkt sind und Entscheidungen darüber getroffen werden müssen, wie diese investiert werden. Fokussiert eine Organisation auf das Experimentieren mit neuen Alternativen (Innovation bzw. Exploration), bleibt die Weiterentwicklung bereits bestehender Fähigkeiten und Fertigkeiten zurück. In obigem Beispiel könnte die erste intuitive Entscheidung ja lauten: Der Kulturauftrag verpflichtet zu Innovation, also kommen Sie dieser Verpflichtung nach. Nur, was tun Sie, wenn ein Experiment nach dem anderen erfolglos bleibt? Wie rechtfertigen Sie, dass öffentliche Mittel – sprich Steuergelder – nur einem verschwindend kleinen Teil der Bevölkerung zu Gute kommen?

Liegt der Schwerpunkt auf der Verfeinerung bestehender Kompetenzen und der Nutzung von Bestehendem (Effizienz bzw. Exploitation), erscheint das Experimentieren mit Neuem wenig attraktiv. Um an obigem Beispiel anzuknüpfen: Ihre zweite intuitive Entscheidung könnte lauten, das Programm so auszurichten, dass möglichst viele Besucher/innen angelockt werden. Der kurzfristige finanzielle Erfolg wäre Ihnen sicher. Für die Organisation würde das aber bedeuten, dass das Image des Hauses in Fachkreisen sinkt und sich vom Kulturhaus hin zu einer „Mehrzweckhalle“ entwickelt. Die Fachwelt, die Presse und auch die Künstler stufen das Angebot Ihrer Organisation als kaum überraschend und interessant ein. Es lohnt sich nicht, im Vorfeld oder nach Veranstaltungen darüber zu berichten, es ist nicht erstrebenswert dort aufzutreten. Ihre Organisation hat sich zu sehr auf das verlassen, „was sicher funktioniert“.

Für das organisationale Überleben und den unternehmerischen Erfolg sind beide Aktivitäten unabdingbar. Erfolgreich sind jene Organisationen, die es schaffen, sowohl Exploration als auch Exploitation auf hohem Niveau zu verwirklichen. Sie sind ambidextrous.²

Das Problem dabei ist, dass Exploration und Exploitation in einem permanenten Spannungsverhältnis zu einander stehen. Aufgrund begrenzter Ressourcen kann es zu Verdrängungseffekten zwischen den beiden Kräften kommen. Konkret: Entscheiden Sie sich als Kulturmanager/in, den Auftritt bekannter, quotenbringender Künstler/innen zu finanzieren, so fehlen Ihnen die Zeit und die finanziellen Mittel, die sie für die Projektentwicklung benötigen, um diese z.B. in Experimente zu investieren. Exploitation hat Exploration verdrängt. Umgekehrt ist es genauso: Bringen Sie ein Experiment nach dem anderen auf die Bühne, so haben Sie kaum Ressourcen frei, um damit Veranstaltungen zu konzipieren und abzuwickeln, die hohe Besucherzahlen garantieren. Exploration hat Exploitation verdrängt.

Ebenso weisen Exploration und Exploitation unterschiedliche Zeithorizonte auf: Die Ergebnisse von Exploitation zeigen sich kurzfristig, sind vorhersehbar und meist positiv. Die Resultate explorativer Maßnahmen hingegen manifestieren sich erst in der Zukunft, sind unsicher und oft negativ. Exploitation baut auf der Vergangenheit einer Organisation auf, Exploration gestaltet deren Zukunft. Diese kann jedoch völlig anders aussehen

als die Vergangenheit. Zusätzlich benötigen Exploration und Exploitation andere Strukturen und Aktivitäten innerhalb der Organisation. Exploration ist assoziiert mit organischen Strukturen, lose gekoppelten Systemen, dem Verlassen herkömmlicher Pfade, Improvisation, Autonomie, Chaos, neuen Märkten und Technologien. Exploitation hingegen ist verknüpft mit mechanischen Strukturen, eng gekoppelten Systemen, Pfadabhängigkeit, Routinisierung, Kontrolle und Bürokratie sowie stabilen Märkten und Technologien.³ Für Exploration braucht es Aktivitäten, die die Vielfalt erhöhen wie z.B. Lernen durch Versuch und Irrtum, divergentes Denken oder Experimentieren. Exploitation benötigt Aktivitäten, die die Vielfalt reduzieren wie z.B. strukturiertes Problemlösen, konvergentes Denken oder Fokussierung.⁴

Kunst und Kommerz!

Als Lösungsmöglichkeiten für den Ausgleich dieses Spannungsverhältnisses werden in der Literatur zwei Ansätze diskutiert:⁵ Die Conflict School geht davon aus, dass die Balance zwischen Exploration und Exploitation am besten dadurch erzielt wird, indem man die beiden Lernmodi von einander trennt. Strukturelle Trennung erfolgt dann, wenn es im Unternehmen eigene Einheiten, die sich primär explorativen Tätigkeiten (z.B. Forschungs- und Entwicklungsabteilung) widmen, gibt, während sich andere auf Exploitation fokussieren (z.B. Vertrieb). Ebenso ist es denkbar, dass die Organisation lange exploitative Phasen durchlebt, die von kurzen explorativen – in denen radikal Neues entwickelt wird – unterbrochen wird. Die Separation erfolgt hier zeitlich. Die große Herausforderung, die sich bei der Separation von Exploration und Exploitation stellt, ist, dass es irgendeine Form der Brücke benötigt, um die Ergebnisse der beiden Aktivitäten wieder zu integrieren. Ein Produktionsbetrieb z.B. wird als Organisation erst dann erfolgreich sein, wenn es ihm gelingt, Produktinnovationen, die generiert werden, auch zu kommerzialisieren.

Einen anderen Grundgedanken verfolgt die Complement School. Sie geht davon aus, dass sich Exploration und Exploitation gegenseitig ergänzen und Synergieeffekte zwischen den beiden widersprüchlichen Kräften erzielt werden können. Diesem Grundgedanken folgend, ist das gleichzeitige Verfolgen beider Lernmodi sowohl innerhalb einer Organisationseinheit als auch auf der Ebene einzelner Mitarbeiter/innen möglich.⁶

Durch die Etablierung eines entsprechenden organisationalen Kontextes werden die Mitarbeiter/innen motiviert, ihre eigenen Entscheidungen darüber zu treffen, wie sie ihre Arbeitszeit zwischen explorativen und exploitativen Tätig-

i MAKU GmbH

Die MAKU GmbH wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet und ist heute eine etablierte Kulturinstitution im Land Oberösterreich. Als Zuschussbetrieb erhält sie ca. zwei Drittel des verfügbaren Budgets in Form von Subventionen von der zuständigen Stadtgemeinde, ein Drittel wird durch Kartenverkäufe, Sponsoring etc. erwirtschaftet. Die Organisation ist weit über die Gemeindegrenzen hinaus bekannt und hat sich sowohl in Kunst- als auch Fach- und Publikumskreisen ein sehr positives Image, sprich einen Namen in der Branche, erarbeitet. Die gezielte Integration von Innovation und Effizienz ist einer der Grundbausteine für den organisationalen Erfolg.

keiten aufteilen. Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte erkennen, dass sowohl Exploration als auch Exploitation für den nachhaltigen Unternehmenserfolg notwendig sind und dies auch in der Unternehmensstrategie verankert wird. Die unterschiedlichen Anforderungen, die Exploration und Exploitation stellen, werden grundsätzlich anerkannt und können so positiv genutzt werden. Die Lösung des Dilemmas im Sinne der Complement School lautet daher nicht: „entweder–oder“, sondern „sowohl–als auch“.

Die MAKU GmbH ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie diese integrative Sichtweise zu nachhaltigem organisationalen Erfolg führen kann. Sowohl die Geschäftsführung als auch die Mitarbeiter/innen sind sich bewusst, dass für das erfolgreiche Bestehen am Markt Innovation und Effizienz gleichermaßen wichtig sind. Im Rahmen der täglichen Kulturarbeit wird beiden Aktivitäten ausreichend Raum geboten, so dass sich die beiden als widersprüchlich diskutierten Kräfte gegenseitig positiv verstärken können.

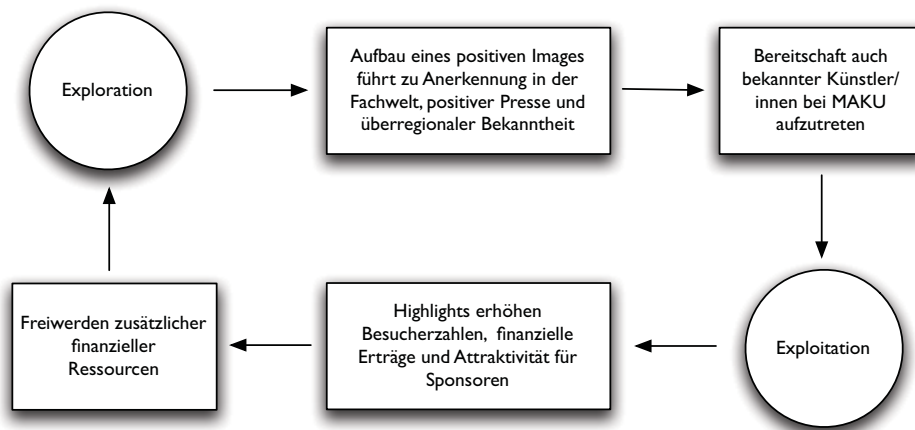


Abbildung 1: Das Zusammenspiel von Exploration und Exploitation in der MAKU GmbH

Ausgangspunkt für das erfolgreiche Halten der Balance ist die strategische Ausrichtung der Organisation, in diesem Fall das gleichzeitige Streben nach Innovation und Effizienz. Durch das Anbieten innovativer, qualitativ hochwertiger Kulturveranstaltungen (Exploration) und die nachhaltige Pflege der Beziehungen zu den Künstler/inne/n, erarbeitete sich die Organisation ein positives Image, einen Namen in der Branche. Diese Anerkennung in Fachkreisen und das daraus resultierende Presseecho machten die MAKU GmbH auch überregional bekannt. Sie gilt sowohl für bekannte als auch für unbekannte Künstler/innen als begehrter Auftrittsort. Veranstaltungen mit renommierten Künstler/inne/n ermöglichen höhere finanzielle Erträge, da sich damit größere Besucherzahlen ansprechen lassen, als dies mit experimentellen, mitunter anstrengenden und herausfordernden Veranstaltungen möglich ist (Exploitation). Die zusätzlich frei werdenden finanziellen Mittel, die auch durch die höhere Attraktivität für Sponsoren erwirtschaftet werden, können als Investitionen wieder in Experimente und unsichere Veranstaltungen investiert werden (Abbildung 1). Die Integration von Exploration und Exploitation legt im Fall

der MAKU GmbH in Form eines ambidextren Geschäftsmodells die Basis für den organisationalen Erfolg.

Implikationen für das Management

Voraussetzung dafür, dass Organisationen das Halten der Balance zwischen Exploration und Exploitation gelingen kann, sind Führungskräfte bzw. ein Top Management Team, das erkennt, dass beide Aktivitäten notwendig sind und dies auch entsprechend umsetzt. Folgende Maßnahmen können Sie dabei unterstützen:

! Managementempfehlungen

- Verankern Sie die ambidextre Ausrichtung in der Unternehmensstrategie bzw. in Form eines operationalisierten Geschäftsmodells.
- Kommunizieren Sie die ambidextre Ausrichtung über die gemeinsame Vision, geteilte Werte und Normen an Ihre Mitarbeiter/innen. Diese sind es schließlich, die in ihrer täglichen Arbeit darüber entscheiden sollen, ob sie ihre Zeit explorativen oder exploitativen Tätigkeiten widmen.
- Belohnen Sie sowohl explorative als auch exploitative Aktivitäten und berücksichtigen Sie beide in den Zielvereinbarungen mit Ihren Mitarbeiter/innen.
- Geben Sie Ihren Mitarbeiter/innen Entscheidungsfreiheit und Handlungsspielraum (z.B. in Form von eigenverantwortlich geführten Projekten), um sowohl exploratives als auch exploitatives Lernen zu unterstützen.
- Stellen Sie zeitliche und finanzielle Freiräume zur Verfügung, damit Ihre Mitarbeiter/innen sich auch explorativen Tätigkeiten widmen können. Sie gestalten damit die Zukunft Ihrer Organisation.

Literatur

-
- ¹ vgl. March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71–87.
- ² vgl. Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38: 8–30.
- ³ vgl. He, Z.L., & Wong, P.K. 2004. Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15: 481–494.
- ⁴ vgl. Smith, W.K., & Tushman, M.L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5): 522–536.
- ⁵ vgl. Hobus B., & Busch, M.W. (2011): Organisationale Ambidextrie. *Die Betriebswirtschaft*, 70: 189–193.
- ⁶ vgl. Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. (2004): The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209–226.

Angaben zur Autorin

Mag.^a Karin Link ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Parallel zur Ihrer selbstständigen Tätigkeit in der IT-Branche studierte sie Wirtschaftspädagogik mit den Spezialisierungen Personalwirtschaft und betriebliche Bildung und Berufspädagogik. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte sind organisationales Lernen und Kompetenzmanagement.