

## **Beratung und Begleitung der Weiterentwicklung der documenta und Museum Fridericianum gGmbH**

Stellungnahme zu den Ergebnissen des Kommentierungsverfahrens

(08.04.2024)

METRUM hat am 15.12.2023 den Abschlussbericht der Organisationsuntersuchung dem Aufsichtsrat der documenta und Museum Fridericianum gGmbH (im Folgenden kurz „gGmbH“) vorgelegt. Daraufhin wurde die Öffentlichkeit aufgefordert, insbesondere fünf der 22 Empfehlungen von METRUM zu kommentieren.

Alle Kommentierungen wurden von Prof. Dr. Joanna Ozga und Mira Bickert von der Hochschule Fulda verarbeitet und analysiert. Die Analyse ist qualitativer Natur, da das Verfahren nicht repräsentativ ausgelegt war, sodass die inhaltliche Beschäftigung mit den Kommentaren vorrangig ist.

Im Folgenden nimmt METRUM inhaltlich zu den Kommentierungen Stellung. Wir orientieren uns an der Langversion der Auswertung vom 05.02.2024, aber beziehen uns in manchen Fällen auch auf die Einzelantworten, die wir ebenfalls gesichtet haben.

In vielen Fällen haben die Kommentierungen den Prozess bereichert und wichtige Hinweise für die Umsetzung der Empfehlungen geliefert.

Bei unseren folgenden Stellungnahmen nimmt nun der Umgang mit den kritischen Kommentaren den wesentlichen Raum ein, da diese – wie es bei offenen Befragungen erfahrungsgemäß der Fall ist – im Umfang (wenn auch nicht in der Anzahl) deutlich überwiegen. Die zahlreichen positiven und affirmativen, meist kurzen Kommentare nehmen wir zur Kenntnis, werden sie aber nur in Einzelfällen in unserer Stellungnahme erwähnen.

### **1. Stellungnahme zu den Kommentaren zur Empfehlung „Beibehaltung der Findungskommission mit Anpassungen“**

Der erste wesentliche Kritikpunkt ist, dass die Auswahl der Findungskommission durch die Geschäftsführung und die darauffolgende Benennung durch den Aufsichtsrat zu unangemessenem politischem und kunstfremdem Einfluss auf die documenta führen würde. Dies betreffend weisen wir darauf hin, dass, wie im Abschlussbericht (im Folgenden kurz „AB“) klar dargestellt, diese Vorgehensweise in keiner Weise neu ist. Vielmehr übernimmt sie zu 100 % die Vorgehensweise früherer documenta-Ausstellungen wie der documenta 14. Eine „Stärkung“ der Geschäftsführung im Vergleich zur Vergangenheit liegt in diesem Punkt also eindeutig nicht vor.

Auch jenseits der Orientierung an der erfolgreichen Vergangenheit sind wir überzeugt, dass dieses Vorgehen richtig ist, da:

- Die persönliche Beziehung zwischen der Geschäftsführung der gGmbH und den Mitgliedern der Findungskommission uns als ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor erscheint. Diese Beziehung hat durch die gegenseitige, freie Entscheidung füreinander einen idealen Startpunkt (Siehe auch AB S. 24).
- Die Kette der Benennungen durch rein fachliche Kompetenz irgendwo enden muss, denn selbst wenn ein fachliches Gremium gebildet würde, was die Findungskommission benennt, müsste dieses Gremium benannt werden, etc.

Der zweite wesentliche Kritikpunkt ist, dass die von uns empfohlenen „soften Quoten“ bei der Besetzung der Findungskommission zu Besetzungen mit suboptimaler künstlerischer Wertigkeit oder kuratorischer Kompetenz führen würden. Diesen Kritikpunkt halten wir für fehlgeleitet: Bei der documenta-Ausstellung, so wie wir die Marke in der Analyse verstehen (AB, S. 15), ist die künstlerische Wertigkeit inhaltlich und essenziell mit der Diversität von Perspektiven verbunden. Eine Findungskommission, die z. B. nur aus europäischen, cis-männlichen Personen fortgeschrittenen Alters bestünde, könnte, unabhängig von der fachlichen Kompetenz ihrer Mitglieder, kein angemessenes Gremium für die documenta-Ausstellung sein. Die bisherigen Besetzungen legen nahe, dass auch in der Vergangenheit schon mit großer Sorgfalt und Augenmaß auf eine diverse Zusammensetzung geachtet wurde. Uns ist bewusst, dass eine strenge, verbindliche „Quotenbesetzung“ wegen der Vielzahl der theoretisch zu berücksichtigenden Perspektiven nicht möglich ist, weswegen wir explizit (AB, S. 23) nur zu „soften Quoten“ raten, welche als Orientierung zu verstehen sind. Der Geschäftsführung bleibt dabei das Urteil über eine stimmige Zusammensetzung der Findungskommission in ihre Gesamtheit überlassen.

## **2. Stellungnahme zu den Kommentaren zur Empfehlung „Zwei Codes of Conduct“**

Der wesentliche und schwerwiegende Kritikpunkt an dieser Empfehlung ist, dass durch diese Konstruktion die Kunstfreiheit eingeschränkt würde. Wir gliedern die nachfolgende Stellungnahme zu dieser Kritik in drei Punkte:

1. Verweise auf vorhandene Inhalte des AB, die erläutern, warum die bestehende Empfehlung diesen uns sehr wichtigen Punkt berücksichtigt, und die Kunstfreiheit achtet
2. Eine vertiefende Zusammenfassung der Ziele dieser Empfehlung aus Sicht von METRUM
3. Vorschläge für eine vereinfachte, international überzeugende Regel für die öffentliche Kommunikation der Empfehlung

**Zu Punkt 1:** Die Empfehlung sieht nicht vor (eindeutig formuliert auf AB, S. 25), dass Inhalte oder Form eines Code of Conduct, der in den künstlerisch-kuratorischen Bereich hineinragt, der künstlerischen Leitung von extern vorgegeben werden. Vielmehr wird explizit dargelegt, dass ein solches Verständnis des Code of Conduct der künstlerischen Leitung die Kunstfreiheit verletzen und einschränken würde und daher abzulehnen sei (AB, S. 26). Uns ist bewusst, dass das Vertrauen der nationalen wie internationalen Kunstwelt gegenüber der documenta und ihr fachliches Renommee maßgeblich auf der Wahrung der Kunstfreiheit beruhen. Sowohl unser Abschlussbericht (AB, S. 13) als auch die Auswertung des Kommentierungsverfahrens machen dies deutlich. Wir empfehlen darum lediglich, dass die künstlerische Leitung verpflichtet wird, eigenständig, frei, erst nach Vertragsabschluss und ohne Mitsprache oder Freigabe durch Geschäftsführung, Aufsichtsrat oder Gesellschafter, einen eigenen Code of Conduct zu formulieren. Darin soll die künstlerische Leitung darlegen wie – passend zu ihrem künstlerischen Konzept – die Wahrung der Menschenwürde in der documenta-Ausstellung gewährleistet wird. Wir verweisen explizit darauf (AB, S. 26), dass die Interpretation dessen, was im Zusammenhang mit kommenden Ausstellungen „Schutz der Menschenwürde“ bedeutet oder welche Definitionen von z. B. „Diskriminierung“ anzuwenden sind, der künstlerischen Leitung überlassen bleiben soll. Wir sind überzeugt, dass eine solche Verpflichtung keine Einschränkung der Kunstfreiheit darstellt: Im Gegenteil, die reine Pflicht, die Öffentlichkeit über die eigene ethische Haltung zu informieren und für diese Haltung Verantwortung zu übernehmen, birgt kein Risiko für die Kunstfreiheit.

In diesem Zusammenhang möchten wir zudem auf ein längeres Zitat aus dem Gutachten von Prof. Möllers hinweisen: „Ihr Grundrechtsschutz stellt Kunstschaffende in staatlichen Kulturinstitutionen, insbesondere auf der Leitungsebene, nicht von jeder Verantwortlichkeit gegenüber dem Staat und der Öffentlichkeit frei. Ihre Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit manifestiert sich in der öffentlichen Auseinandersetzung über ihre künstlerischen Praktiken, im weitesten Sinne in der Kritik. Schon aus diesem Grund schulden sie der Öffentlichkeit Transparenz über Entscheidungsvorgänge im Rahmen der Informationsfreiheitsregeln. Auf die Kunstfreiheit werden sie sich, ohne dass diese Frage hier genauer zu klären wäre, gegenüber Informationsanfragen der Öffentlichkeit in aller Regel nicht berufen können, weil diese keine einschränkende Wirkung auf künstlerische Tätigkeiten haben.“ (Möllers, S. 27).

Es bleibt das folgende zu Bedenken: Ist die im Abschlussbericht empfohlene Pflicht der gGmbH, sich im Falle von nach ihrer Wahrnehmung diskriminierenden, strafrechtlich, aber nicht verfolgbaren Kunstwerken öffentlich wirksam und im schlimmsten Fall auch gegen den Willen der künstlerischen Leitung von dem Kunstwerk zu distanzieren bzw. es zu

kontextualisieren, ein Drohpotential, welches die Geschäftsführung gegenüber der künstlerischen Leitung hat? Auch hier können wir auf das Gutachten von Prof. Möllers verweisen: „Künstlerinnen (sic!), die scharf öffentlich kritisiert werden und sich deswegen über „Zensur“ oder „öffentlichen Druck“ beklagen, zeigen damit an, dass sie ihre informelle Verantwortung in einer offenen Gesellschaft nicht annehmen. Rechtlich bleibt diese Klage irrelevant.“ (Möllers, S. 28).

**Zu Punkt 2:** In diesem Punkt soll über die Inhalte des Abschlussberichts hinaus die Empfehlung zu den Codes of Conduct weiter erläutert werden, ohne die Empfehlung dabei inhaltlich anzupassen. Hintergrund dieser Erläuterungen ist auch die Tatsache, dass wir anhand der vielen Kommentare ein besseres Verständnis darüber erlangt haben, wo eine Präzisierung der Empfehlung eventuell helfen könnte Missverständnisse vorzubeugen.

Wir haben das Argument für unsere Empfehlung in fünf Schritte aufgeteilt. So soll für die Entscheidungsträger:innen und die Öffentlichkeit die Argumentation eindeutig sein. Sie sollen außerdem Klarheit darüber erlangen, an welchen Stellen sie eventuell von der Empfehlung abweichen können, ohne auf den wesentlichen Nutzen verzichten zu müssen.

**Erster Argumentationsschritt:** Im Rahmen des deutschen Strafrechts gibt es einen Raum dafür, dass Kunstwerke in eklatanter Weise die Menschenwürde verletzen, z. B. weil sie klar antisemitisch, antimuslimisch, sexistisch und/oder rassistisch sind, dies aber nicht strafrechtlich verfolgbar ist.

**Zweiter Argumentationsschritt:** Ein präventives Verbot und/oder ein nachträgliches „Abhängen“ von solchen nicht strafrechtlich relevanten Kunstwerken, die nach Einschätzungen der staatlichen Kunstverwaltung, in diesem Fall der gGmbH und ihrer Gremien, trotzdem diskriminierende Inhalte enthalten, sind nicht zu empfehlen, da diese Vorgehensweise eine Zensur darstellen würde.

**Dritter Argumentationsschritt:** Aus Schritten 1 und 2 folgt, dass nicht garantiert werden kann, dass solche diskriminierenden Kunstwerke nicht in öffentlich finanzierten Ausstellungen gezeigt werden.

**Vierter Argumentationsschritt:** Falls dieser Fall eintritt, muss die Organisationsstruktur der staatlichen Kulturverwaltung so sein, dass drei Desiderata erfüllt sind:

- a) Die staatliche Kulturverwaltung kann der Öffentlichkeit, und insbesondere der von der Diskriminierung betroffenen Gruppe, überzeugend glaubhaft machen, dass sie unter voller Wahrung der Kunstfreiheit maximale mögliche Sorge getragen hat, dass so etwas nicht geschieht. So entsteht nie der Eindruck, man habe das Thema „auf die leichte Schulter genommen“.

- b) Den künstlerischen Akteur:innen, im Fall der documenta in erster Linie der künstlerischen Leitung, und der Öffentlichkeit ist zweifelsfrei bewusst, dass die künstlerischen Akteur:innen nicht nur die Verantwortung für die künstlerische Gestaltung tragen, sondern auch die Verantwortung dafür, dass die Menschenwürde nicht durch diskriminierende Inhalte verletzt wird. Die Interpretation dieser Verantwortung muss den künstlerischen Akteur:innen offenstehen, aber sie müssen sich öffentlich im Diskurs dieser Verantwortung stellen, und dürfen sich dieser nicht mit dem Hinweis „das war nicht meine Aufgabe“ entziehen.
- c) Die staatliche Kulturverwaltung muss frühzeitig davon wissen, wenn ein solcher Fall eintreten wird, und sich vorbereiten, um diesem diskursiv entgegenzutreten. Damit wird öffentlich wirksam klargemacht, dass solche Diskriminierungen auch im Betrieb nicht unbeantwortet bleiben. Dazu kann unter Umständen auch die Installation einer Kontextualisierung und/oder Distanzierung in räumlicher Nähe zum Kunstwerk gehören.

**Fünfter Argumentationsschritt:** Nach Einschätzung von METRUM ist die in unserer Empfehlung formulierte Vorgehensweise mit zwei Codes of Conduct auf Augenhöhe das am besten geeignete Werkzeug, um alle drei im vierten Argumentationsschritt beschriebenen Desiderata zu erreichen: Indem frühzeitig und auf Wunsch der gGmbH die künstlerische Leitung einen eigenen Code of Conduct zum Schutz der Menschenwürde formuliert und auf der Website veröffentlicht, werden a) und b) erfüllt. Indem nach der Ausarbeitung ein intensiver, machtfreier Dialog zwischen künstlerischer Leitung und Gesellschaft erfolgt, merkt die Gesellschaft schnell, wenn es abweichende Positionen gibt und kann sich vorbereiten.

Diese Darstellung mit fünf Argumentationsschritten erlaubt es auch, mögliche abweichende Meinungen und Ideen zu kategorisieren:

Wir können uns aktuell keine nachvollziehbaren Gründe vorstellen, Schritt 1 in Zweifel zu ziehen. Schritt 2 könnte eventuell in Zweifel gezogen werden, aber das würde zu mehr und nicht weniger staatlichem Eingriff führen. Schritt 3 folgt offensichtlich aus 1 und 2. Es wäre denkbar, dass Schritt 4 bezweifelt wird, entweder in die Richtung, dass es noch zusätzliche Desiderate gäbe, oder, dass einige dieser Desiderata gar nicht wünschenswert sind. Uns sind aber keine überzeugenden Argumente in diese Richtung bekannt, die nicht doch als „auf die leichte Schulter nehmen“ verstanden werden können.

Die naheliegendste Abweichung wäre an Schritt 5 – wenn ein anderes Werkzeug gefunden würde, was die Desiderata aus Schritt 4 in überzeugender Weise erfüllt, wäre dieses Werkzeug genauso gut geeignet wie die von METRUM vorgeschlagenen Codes of Conduct, und könnten diese Maßnahme gut ersetzen. METRUM ist aktuell kein solcher Vorschlag bekannt, wir schließen aber nicht aus, dass er gefunden werden könnte.

**Zu Punkt 3:** Ungeachtet dieser Ausführungen steht die Vermutung im Raum, dass die Konzeption der beiden Codes of Conducts zu kompliziert sei, um schnell, effektiv und vor allem im internationalen Kontext das Zerrbild einer die Kunstfreiheit verletzenden documenta bzw. deutschen Kulturverwaltung wirksam zu widerlegen. Da die internationale Anerkennung und Würdigung der documenta eine zentrale Rolle für eine auch in Zukunft erfolgreiche und relevante Positionierung der documenta spielen, ist dieses Bedenken sehr ernst zu nehmen. METRUM schlägt darum im Folgenden eine Reihe von Formulierungen vor, die unsere Empfehlung alle inhaltlich richtig, wenn auch teilweise verkürzt, wiedergeben.

„Wenn die documenta der Empfehlung zu den beiden Codes of Conduct folgt:

- ...bleiben alle künstlerisch-kuratorischen Entscheidungen zu 100 % in den Händen der Findungskommission und der künstlerischen Leitung. Keine dieser Entscheidungen wird von der Geschäftsführung oder der Politik überstimmt werden – außer es liegt strafrechtliche Relevanz vor.
- ...gibt es keine Verbote und Verordnungen, sondern stattdessen die gegenseitige Verpflichtung zum frühzeitigen, machtfreien Dialog.
- ...werden die gGmbH und ihre Gremien immer schnell, nachdrücklich und öffentlichkeitswirksam allen Formen von Diskriminierung durch Distanzierung, Kritik, Gegenveranstaltungen und Kontextualisierung entgegentreten.
- ...wird die documenta alle Forderungen aus der Politik, Werke nicht zu zeigen oder abzuhängen, gut begründet kategorisch ablehnen – solange keine strafrechtliche Relevanz besteht.
- ...darf die künstlerische Leitung der documenta selbst definieren, wie sie den Schutz der Menschenwürde versteht, und muss sich in ihrem kuratorischen Wirken nur zur Einhaltung dieser eigenen Definition verpflichten.
- ...wird die staatliche Kulturverwaltung eine gute Begründung haben, dass sie im Rahmen der Kunstfreiheit maximal möglich Sorge getragen hat, dass es nicht zu Menschenrechtsverletzungen bei der Ausstellung kommt.
- ...gibt es einen geordneten Prozess und klare Verantwortlichkeitsverteilung im Umgang mit Diskriminierung, der vollständig ohne Zensur auskommt und damit am Ende die Kunstfreiheit schützt und eine offene und kontroverse Debatte ermöglicht.“

Zur Verdeutlichung folgt ein Schaubild, das unsere Empfehlung in verkürzter Form, dafür aber übersichtlich wiedergibt:

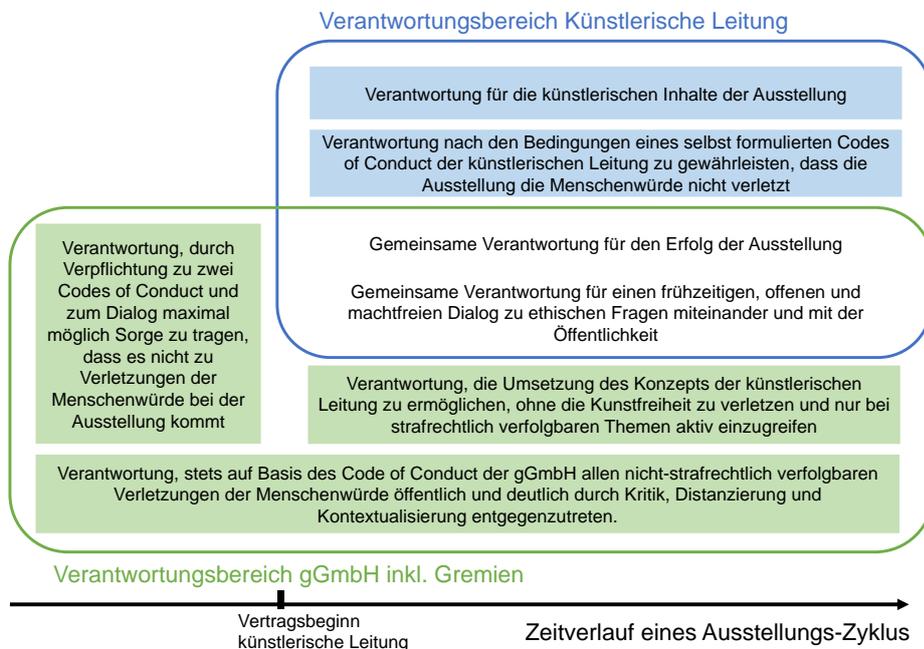


Abbildung 1: Veranschaulichendes Schaubild zum Zeitverlauf der Verantwortungsverteilung bei der Ausstellung zu den im Kontext „Code of Conduct“ relevanten Themen

### 3. Stellungnahme zu den Kommentaren zur Empfehlung „Optimierung Aufsichtsrat und Einrichtung wissenschaftlicher Beirat“

Der erste wesentliche Kritikpunkt zu dieser Empfehlung ist, dass die Einführung eines Beirats als externe Kontrolle oder Einschränkung der künstlerischen Leitung wirken könnte, da dort nun inhaltlich versierte Expert:innen mit eventuell anderen Meinungen über die künstlerischen Inhalte vertreten wären.

Wir haben dem widersprechend zahlreiche Erfahrungen mit Beiräten von Kulturinstitutionen gemacht, die zeigen, dass Mitglieder dieser Gremien behutsam agieren und die Verantwortung sowie die Entscheidungen der künstlerisch Verantwortlichen respektieren.

An dieser Stelle möchten wir allerdings erneut auf die angedachte Rolle des Beirats eingehen: Der Beirat soll primär in Krisen und bei Veränderungen als Gesprächspartner allen Entscheidungsträger:innen zur Verfügung stehen. Er stellt in den genannten Fällen intern und vertraulich insbesondere auch internationale Perspektiven und Einschätzungen zur Verfügung. Der Beirat hat keine eigenen Entscheidungskompetenzen, und kann allein deswegen das künstlerische Handeln nicht einschränken. Es ist daher auch nirgendwo

im Bericht vorgesehen, dass die künstlerische Leitung ihre Konzepte mit dem Beirat abstimmen muss oder Ähnliches.

Dies führt zum zweiten Kritikpunkt der Empfehlung: Die empfohlene Zusammensetzung des Aufsichtsrats aus 5 bis 9 Personen inklusive des Vorsitzes des wissenschaftlichen Beirats sowie Vertreter:innen von Stadt, Land und Bund wird in ganz verschiedene Richtungen kritisiert. Es wird befürchtet, dass der Aufsichtsrat in Konsequenz einerseits über zu wenig Fachlichkeit verfügen würde und andererseits zu wenig Personen umfassen würde, als dass eine Perspektivenvielfalt garantiert werden könnte.

Dem ersten Aspekt ist entgegenzuhalten, dass die Empfehlung die Einbindung von Fachlichkeit durch den ständigen stimmberechtigten Sitz des Vorsitzes des wissenschaftlichen Beirats im Aufsichtsrat vorsieht. Mit Blick auf den zweiten Aspekt ist darauf hinzuweisen, dass unserer Erfahrung nach, die Arbeitsfähigkeit eines Überwachungsgremiums entscheidend davon abhängt (AB, S. 29), dass es nicht zu groß ist: Eine zu große Gruppe tut sich deutlich schwerer, all ihre Mitglieder an dem Diskussions- und Entscheidungsprozess zu beteiligen, als eine kleine. Im Übrigen sei darauf hingewiesen, dass die stimmberechtigten Mitglieder des Aufsichtsrates der gGmbH gegenwärtig ausschließlich staatliche Amtsträger:innen sind. Insbesondere seitdem der Bund die beiden nicht-stimmberechtigten Sitze nicht mehr wahrnimmt, fehlte in Gänze die kunstspezifische Perspektive. Diesen Sachverhalt hatte bereits der Abschlussbericht der fachwissenschaftlichen Begleitung (S. 108) kritisiert.

Allerdings sind wir in der Beschäftigung mit den Kommentierungen zu der Einsicht gelangt, dass unsere Empfehlung in einem Punkt anzupassen ist: Die Überlegung, dass der Bund den Vorsitz des wissenschaftlichen Beirats zwingend benennt, möchten wir an dieser Stelle zurückziehen. Ein solches Vorgehen würde de facto die Selbstbestimmung des Beirats zu sehr einschränken. Sollte die Größe des Aufsichtsrats gegen neun Personen tendieren, würde dies nahelegen für die angemessene Vertretung des Bundes eine zweite Position vorzusehen (weil im Sinne der angepassten Vorschläge nun der Vorsitz des Beirats nicht mehr vom Bund gewählt wird). Naheliegende Zusammensetzungen des Aufsichtsrats wären damit: 3 Stadt, 3 Land, 2 Bund, 1 Vorsitz wiss. Beirat (insgesamt 9 Personen) oder 2 Stadt, 2 Land, 1 Bund, 1 Vorsitz wiss. Beirat (insgesamt 6 Personen).

#### **4. Stellungnahme zu den Kommentaren zur Empfehlung „Klärung der Aufgaben von Geschäftsführung und Künstlerischer Leitung“**

Der wesentliche Kritikpunkt zu dieser Empfehlung ist, dass die Empfehlung eine Stärkung der Geschäftsführung im Vergleich zur künstlerischen Leitung mit sich bringt, welche ihrer positiv bewerteten Rolle als „Ermöglicherin“ entgegensteht.

Hier scheint aus unserer Sicht ein gravierendes Missverständnis vorzuliegen. Es ist nicht intendiert, dass die Geschäftsführung „gestärkt“ wird. Im Gegenteil: Die empfohlene Aufgabenteilung orientiert sich explizit und eng an der Rollenverteilung in den retrospektiv erfolgreichen Zeiten der documenta-Ausstellung (eindeutig formuliert auf AB, S. 30). Würde, unserer Empfehlung entsprechend, diese Rollenverteilung erstmalig in einer Geschäftsordnung schriftlich fixiert, gewönne diese bewährte Verantwortungsteilung an Verbindlichkeit. In jedem Fall wäre dann ausgeschlossen, dass die Geschäftsführung, unter Verweis auf die Gesamtverantwortung der Geschäftsführung laut GmbHG, in die Belange der künstlerischen Leitung vorstoßen könnte.

In diesem Zusammenhang sei zudem darauf verwiesen, dass wir eindeutig empfehlen, den von der Geschäftsführung der documenta 15 getragenen Titel „Generaldirektor:in“ nicht fortzuführen. Er impliziert mindestens in der deutschen Kulturlandschaft eine deutlich größere programmatische Mitbestimmung, als sie die von uns vorgeschlagenen Aufgabenteilung vorsieht.

Die Tatsache, dass gemäß unserer Empfehlung die Geschäftsführung den Vertrag mit der künstlerischen Leitung schließt, ist nach unserer Einschätzung keine wesentliche Stärkung. Dies ist ein formaler Akt, bei dem die Geschäftsführung vollständig der Auswahl der Findungskommission zu folgen hat.

Schließlich: Die mehrfach gemachte Anmerkung, dass die Arbeit des Bereichs Education Teil des künstlerischen Konzepts der Ausstellung ist, und daher nicht von der Geschäftsführung geleitet werden darf, teilen wir vollständig. Eben darum sieht der Abschlussbericht vor, dass diese Abteilung fachlich von der künstlerischen Leitung geführt wird (AB, S. 30).

## **5. Stellungnahme zu den Kommentaren zur Empfehlung „Management Board“**

Der wesentliche Kritikpunkt zu dieser Empfehlung lautet, dass mit einem Management Board die Bürokratie erhöht und „noch ein Gremium“ geschaffen würde.

Dem ist entgegenzuhalten, dass eine feste Leitungsrunde, bei der alle Abteilungsleitungen zusammen mit Geschäftsführung und künstlerischer Leitung alle Belange besprechen, nach unserer Erfahrung best-practice in allen vergleichbaren Institutionen ist.

Gäbe es kein solches Gremium oder wäre die Mitgliedschaft in dieser Runde (wie in der Vergangenheit teils geschehen) nicht klar definiert, entstünden intransparente und informelle Besprechungsroutinen (siehe dazu auch: Bericht der fachwissenschaftlichen Begleitung, S. 122ff). Unsere

Empfehlung beabsichtigt durch Transparenz und Formalisierung sicher zu stellen, dass keine informellen Machtstrukturen entstehen, alle fachliche Kompetenzen bei der Entscheidungsfindung repräsentiert sind und der Informationsfluss zwischen Geschäftsführung, künstlerischer Leitung und Fachabteilungen reibungslos möglich ist.