

Führungsverständnis im Kulturbetrieb



Dr. Armin Klein war bis 2017 Professor für Kulturwissenschaft und Kulturmanagement am Institut für Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg und ist aktuell im Bereich der Fortbildung für Kulturmanager:innen sowie als Berater verschiedener Kultureinrichtungen tätig

Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Potenzial eines Betriebes sind, erkannte der österreichisch-amerikanische Management-Theoretiker Peter Drucker schon vor mehr als zwei Jahrzehnten: Eine Organisation, so Drucker, verfügt »nur über eine einzige wirkliche Ressource: den Menschen«.¹ Dies gilt insbesondere und vor allem für den personalintensiven Kunst- und Kulturbetrieb: Erst die Schöpferkraft und die Phantasie des künstlerischen, aber auch die Kreativität und das Engagement des administrativen und technischen Personals machen Spitzenleistungen im Kunst- und Kulturbetrieb überhaupt erst möglich.

Um so erstaunlicher ist die Feststellung, dass die noch relativ junge Theorie des Kulturmanagement in diesem Bereich ganz offensichtlich einen »blinden Fleck« hat – aber sich auch die Praxis mit diesen Fragen bislang eher wenig auseinandersetzt.² Sieht man von wenigen Ausnahmen ab, so hat man über viele Jahrzehnte dem Thema Personalführung und -management im Kunst- und Kulturbetrieb kaum Beachtung geschenkt. Allerdings scheint sich der Wind seit kurzem gedreht zu haben: Es häufen sich in den letzten Jahren Berichte (vor allem aus dem öffentlich-rechtlichen) Kulturbetrieb über Fehlverhalten des Führungspersonals, klagen Mitarbeiter:innen zunehmend über Machtmissbrauch, Burnout, unangemessenes Verhalten der Führung, Drangsalierung, Respektlosigkeit, sexuelle Übergriffe, gar ein »toxisches Betriebsklima« usw.

1 Drucker, Peter: Was ist Management? München S. 32

2 als eine frühe Ausnahme vgl. die Publikation des Autors »Leadership im Kulturbetrieb« aus dem Jahr 2009, die seiner Zeit allerdings weitgehend ohne größere Resonanz blieb

Vor kurzem noch schwer vorstellbar, sehen sich die verantwortlichen öffentlichen Träger nun endlich gezwungen, hiergegen vorzugehen, Konsequenzen zu ziehen bis hin zur vorzeitigen Entlassung des Führungspersonals, teils mit erheblichen finanziellen Folgen (etwa in Karlsruhe, in Berlin usw.). Die #Metoo-Bewegung, die Diskussionen um Diversität, aber auch das gewachsene Selbstvertrauen der Mitarbeiter:innen und die von Heinrich Böll schon vor Jahrzehnten eingeforderte »Solidarität der Einzelgänger« tragen dazu bei, dass das Führungsverhalten in Kulturbetrieben endlich massiv zur Diskussion gestellt und über tiefgreifende Veränderungen gründlicher nachgedacht wird. Führung ist nun auch im Kulturbereich endlich ein Thema!

Das trisektorale Trägermodell

In diesen Diskussionen gilt es sorgfältig zu differenzieren, denn »den« Kulturbetrieb gibt es nicht. Zu unterscheiden ist zunächst hinsichtlich der Trägerschaft, die ganz verschiedene Zielsetzungen und Organisationformen haben kann:

- Da ist zunächst der öffentlich-rechtlich getragene Kulturbetrieb (beispielsweise die Staats- und Stadttheater, Museen, Kulturorchester, Volkshochschulen usw.), dessen Träger die öffentliche Hand, also zumeist das jeweilige Bundesland und / oder die Kommune ist. Seine Zielsetzung besteht vorrangig in der Erfüllung eines wie auch immer definierten kulturpolitischen Auftrags. Aufgrund seiner Nähe zu Politik und Verwaltung teilt er allerdings alle Probleme der Bürokratie, insbesondere die oft streng hierarchische Führungsstruktur.

- Der privatrechtlich-kommerzielle Kulturbetrieb zeichnet sich durch seine (privat-)wirtschaftliche Orientierung aus. Zu ihm sind beispielsweise die Musicaltheater, das Verlagswesen, die Film- und Tonträgerindustrie, weite Teile des Kunstmarktes usw. zu zählen. Seine Zielsetzung ist die Erwirtschaftung von Gewinn, zumindest aber die Sicherstellung einer auskömmlichen Existenz bzw. das Überleben des Betriebs. Seine Führungsstrukturen ähneln daher sehr stark jenen der Privatwirtschaft und sind vorrangig auf (ökonomische) Effizienz ausgerichtet.
- Im sog. »dritten Sektor« finden sich schließlich die privatrechtlich-gemeinnützigen Organisationen wie Kunst- und Literaturvereine, Chöre und Gesangsvereine, soziokulturelle Zentren, die Freie Szene, Kulturstiftungen usw. Ihren Akteur*innen geht es in aller Regel um die Verfolgung ideeller Ziele, sei es, dass sich in ihnen kulturelle Akteure zur aktiven Kunstausübung zusammenfinden, seien es Förderorganisationen, die Dritten die Realisierung künstlerischer Ideen ermöglichen wollen.

Der Einfluss der Kunstsparten

Zweitens ist zu unterscheiden hinsichtlich der jeweiligen Kunst- bzw. Kultursparte. Ein Museum etwa, dessen Aufgaben weitgehend durch die Sammlung, Bewahrung, Erforschung und Vermittlung von Kulturgütern definiert sind, hat andere Probleme zu bewältigen als ein hochgradig arbeitsteiliger Theaterbetrieb. Es leuchtet sicherlich unmittelbar ein, dass die Leitung eines großen Staatstheaters mit mehr als 1.000 Beschäftigten, das nahezu jeden Abend mehrere Vorstellungen in seinen einzelnen Sparten punktgenau zu präsentieren hat, andere Führungsqualitäten erfordert als ein soziokulturelles Zentrum mit vielen engagierten Mitgliedern, die sich mit ihrem häufig ehrenamtlichen Engagement vor allem inhaltlich einbringen wollen. Deshalb ist genau zu analysieren, unter welchen – teilweise über Jahrhunderten gewachsenen – Rahmenbedingungen und Strukturen die jeweiligen Akteure ihre Arbeit leisten und sich ein entsprechendes Führungsverhalten entwickelt.

Unter diesem Aspekt kann es daher kaum verwundern, dass die jüngsten Diskussionen um das Führungsverhalten der Leitungsorgane vor allem im Bereich der öffentlichen Theater aufgebrochen sind. Thomas Schmidt hat die Probleme kürzlich in seiner umfangreichen Studie »Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht«³ ausführlich dokumentiert und analysiert. Seit über 250 Jahren herrschen hier mehr oder weniger dieselben Strukturen wie zu Goethes Zeiten in Weimar: Der Intendant (bzw. eher selten:) die Intendantin ist weitgehend Alleinherrscher*in in einem stark

3 Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht, Wiesbaden

arbeitsteiligen Betrieb, eingeschränkt höchstens durch die Mitverantwortung eines administrativen Geschäftsführers bzw. einer Geschäftsführerin. Ursprünglich ein Hofamt des feudalen Herrschers, der sich »sein« Theater leistete, waren es zu Beginn der Theaterentwicklung in Deutschland nicht selten Offiziere im Ruhestand, von denen man hohe Planungs- und Führungskompetenz erwartete. Nicht zufällig leiteten (und leiten?) sich entsprechende Führungsprinzipien häufig aus militärischem Denken ab, d.h. sind an strenge Hierarchien gebunden!

Im Zentrum der Frage nach Leadership im Kulturbetrieb steht die Frage, ob die Erkenntnisse und Prinzipien des Personalmanagements unmittelbar auf die Kulturbetriebe übertragen werden können – seien sie aus dem Personalmanagement von Wirtschaftsbetrieben oder Non-Profit-Organisationen gewonnen – oder ob es für Kunst- und Kulturbetriebe eines eigenständigen, spezifischen Personalmanagements bedarf und wie dieses aussehen könnte / müsste.

Das Konzept der Organisationskultur

Zur Lösung dieser Frage empfiehlt sich der Rückgriff auf Erkenntnisse vornehmlich angelsächsischer Diskussionen zum Thema Organisationskultur (Corporate Culture), das allerdings in Deutschland in Bezug auf Kulturbetrieb noch kaum thematisiert wurde. Jede Kulturorganisation hat eine eigene, über Jahre oder Jahrzehnte entwickelte Organisationskultur, die das Handeln der Mitarbeiter*innen, aber auch der Führungskräfte bestimmt. Der amerikanische Organisationstheoretiker Edgar Schein definiert sie als »ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Organisation bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.«⁴

Die beiden zentralen Funktionen der Organisationskultur sind erstens die Schaffung einer strukturellen Stabilität, die sowohl bewusst als auch unbewusst fundiert ist, und zweitens die Integration von Elementen in ein größeres Paradigma, d.h. die Vorstellung, dass sich in einer Organisation Werte, Verhaltensweisen, Klima und Rituale zu einem (funktionierenden) Ganzen fügen müssen. Erst diese gelungene Integrationsleistung schafft die notwendige Stabilität und somit die Grundlagen für zukünftige Innovationen. Gerade weil Kulturunternehmungen auf ein hohes Maß an Flexibilität und Kreativität angewiesen sind, macht es Sinn, das Konzept der Organisationskultur auf diese zu übertragen.

4 Schein, Edgar H. (1985) Organizational Culture and Leadership, San Francisco; deutsch: Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur – ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M. / New York S. 30

Der grundlegende Perspektivenwechsel weg von einer rein rationalen, abstrakten Organisationsgestaltung hin zum Konzept einer lebendigen Organisationskultur öffnet den Blick für gelungene bzw. (in der Realität leider sehr viel häufiger anzutreffende) nicht funktionierende Organisationskulturen bzw. sogar »kranken« Kulturorganisationen, die im Extremfall pathologische Züge annehmen können. Manfred F. R. Kets de Vries und Danny Miller haben diesen Ansatz in ihrem Buch »The Neurotic Organization«⁵ systematisiert und verschiedene Pathologien beschrieben.

Der Begriff der Krankheit wird bewusst im doppelten Sinn gebraucht. Nicht wenige Kulturein-

5 Kets de Vries, Manfred F. R. und Danny Miller (1991): The Neurotic Organization, New York

richtungen sind krank, weil sie erstens nur sehr dysfunktional ihre Aufgaben erfüllen. Sie funktionieren also wie ein gestörter Organismus, der meist nur mit Aufbietung aller Kräfte – wenn überhaupt – seine Funktionen erfüllt. Sie sind krank aber auch in dem Sinne, dass sie sich selbst und ihre Mitarbeiter*innen »krank« machen. Dies schlägt sich in einer Vielzahl von Symptomen nieder: in häufigen Fehlzeiten, in sog. »inneren Kündigungen«, in psychosomatischen Störungen der Mitarbeiter*innen, in einem Klima der Destruktion oder Aggression, jenem oben zitierten »toxischen Arbeitsklima« usw. Humanes und effizientes Führungsverhalten im Kulturbetrieb wird dies zu vermeiden wissen und sich bemühen, das Potenzial der Mitarbeiter*innen möglichst voll zu entfalten und ein entsprechendes Führungsverhalten zu entwickeln. ■

Kulturszene 21

Der neue Jahresbericht des Fonds Soziokultur veranschaulicht die inhaltliche und methodische Bandbreite der Kulturprojekte aus den Förderjahren 2020 und 2021 und gibt zudem ersten Einblicke in Projekte aus der Sonderförderung im Rahmen des Rettungs- und Zukunftsprogramms NEUSTART KULTUR der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, BKM. Die Broschüre (44 S.) ist kostenlos als Printfassung zu beziehen oder als PDF auf der Fondspage herunterzuladen:

Fonds Soziokultur

Weberstr. 59a

53113 Bonn

info@fonds-soziokultur.de

www.fonds-soziokultur.de

