

Cultural Leadership braucht Kompetenzentwicklung



Prof. Dr. Martin Zierold
Martin Zierold ist Leiter
des Instituts für Kultur-
und Medienmanage-
ment der Hochschule
für Musik und Theater
Hamburg

Die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen mit ihren disruptiven Veränderungen erfordern ein anderes Verständnis von Führung im Sinne eines Umgangs mit immer komplexeren Herausforderungen – etwa in Bezug auf Agilität, Digitalität, Diversität und Nachhaltigkeit. Diese Erkenntnis hat sich nicht zuletzt im Zuge der Corona-Pandemie auch in der Kulturpolitik und im Kulturmanagement durchgesetzt. »Cultural Leadership« wird in diesem Zusammenhang als neues Steuerungsideal zur Etablierung innovativer, agiler und zukunftsfähiger kultureller Infrastrukturen diskutiert. In diesem Ansatz drückt sich ein erweitertes Verständnis von Führung aus, das zwei kulturpolitisch hochrelevante Einflussbereiche miteinander in Beziehung setzt: Es geht zum einen um eine ergebnisorientierte Führung für Kulturorganisationen nach innen und in diesem Zusammenhang insbesondere um Transformationskompetenz, um die Fähigkeit, Organisationen in dynamischen Zeiten stimmig weiterzuentwickeln. Darüber hinaus verweist der Begriff ebenso auf die kulturelle Führungsrolle von Kulturorganisationen in der Gesellschaft im Sinne einer reflexiven und sich weiterentwickelnden Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung.

So sinnvoll es ist, auf eine neue Führungskultur im Sinne von »Cultural Leadership« zu setzen, so wenig realistisch ist es zu hoffen, dass diese von selbst entstehen wird. Die meisten Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbereich sind nur in Bezug auf die künstlerischen Programmatiken fachlich ausgebildet und verfügen daher selten über ein Managementwissen in Bezug auf eine systemische Organisationssteuerung sowie die notwendigen Methoden der Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen. Daran anknüpfend sind

kulturpolitische Rahmensetzungen erforderlich, die stärker auf eine Qualifizierung der Systeme und damit auf die Kompetenzentwicklung von Entscheidungsträger*innen im Sinne von Beratung, Coaching oder Weiterbildungen setzen. Wie das aussehen könnte, zeigen Beispiele aus dem (benachbarten) Ausland: Insbesondere in englischsprachigen Ländern reagieren Regierungen und Kulturverwaltungen bereits seit mehr als zehn Jahren mit der Etablierung neuer Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte. Beispielhaft lassen sich hier das britische »Clare Leadership«-Programme nennen, aber auch Strukturen kollegialer Qualifizierungsangebote wie das bottom-up organisierte Leadership Programm des Trans Europe Halles Netzwerk. Solche Weiterbildungs- und Coaching-Programme haben eine innovationsfördernde Wirkung auf kulturelle Infrastrukturen im Sinne einer Professionalisierung der Kulturpraxis vor dem Hintergrund eines sich erweiternden Kulturverständnisses und sich verändernder Bedarfe des Publikums.

In deutschen Kulturbereich fehlt nach wie vor das Bewusstsein für die Bedeutung dieses Themenfelds. Deshalb existieren nur sehr wenige transformationsorientierte Angebote zur Kompetenzentwicklung. Öffentlich geförderte Programme für Führungskräfte gemäß des Cultural Leadership-Ansatzes sucht man vergeblich. In diesem Feld hat es bisher nur stiftungsfinanzierte Aktivitäten gegeben. Beispielhaft lässt sich hier das museum21-Programm für Führungskräfte im Museumsbereich hervorheben, das maßgeblich durch die Alfred Toepfer Stiftung auf den Weg gebracht wurde. Zudem existiert noch das Bronnbacher Stipendium für kulturelle Kompetenzentwicklung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft, das



Foto: Roland Baege

Dr. Henning Mohr ist Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.

allerdings junge Führungskräfte aus unterschiedlichen Sektoren adressiert. Darüber hinaus gibt es eine Reihe spezifischer Mentoring-Angebote für Frauen in Führungspositionen, die sich ebenfalls den hier beschriebenen Ausnahmen zuordnen lassen.

Es bleibt den Akteur*innen im kulturellen Feld also weitestgehend selbst überlassen, ob und wie sie sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten oder in dieser Begleitung und Unterstützung suchen. Aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen bleibt gerade die Weiterbildung oft auf der Strecke. Angesichts des massiven Bildungsbedarfs im Kontext der gesellschaftlichen Wandlungsprozesse (mit dem Anspruch auf Lifelong Learning) ist diese Haltung mehr als fahrlässig. Es ist an der Zeit, den internationalen Vorbildern folgend das Themenfeld Qualifizierung von und für Cultural Leadership mutig und systematisch anzugehen. Dieses Thema muss dringend auf die kulturpolitische Agenda.

Einen Handlungsbedarf gibt es dabei auf vielen, teils sehr unterschiedlichen Ebenen. An dieser Stelle scheint es sinnvoll, folgende Aspekte für eine Cultural Leadership-Offensive besonders zu berücksichtigen:

1. Organisations- und Personalentwicklung komplementär denken

Zunächst gilt es zu erkennen, dass Organisations- und Personalentwicklung auch im Kulturbereich komplementär gedacht werden müssen. Wer in Organisationsentwicklung – etwa durch externe Beratung – investiert, wird dies nur nachhaltig erfolgreich tun, wenn auch die Kompetenzen des eigenen (Führungs-)

Personals sich mit den neuen Anforderungen weiterentwickeln. Andererseits ist auch richtig, dass Personalentwicklung ohne Organisationsentwicklung ebenso fruchtlos bleibt, ja geradezu zu einer Personalfucht führen kann. Wer mit seinen neu erworbenen Kompetenzen in seiner eigenen Organisation nicht auf Resonanz und Offenheit stößt, wird sich auf kurz oder lang neue Wirkungsmöglichkeiten suchen.

2. Ernst nehmen heißt Zeit und Geld geben

Wer Organisations- und Personalentwicklung ernst nimmt, der ist auch bereit, die nötigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu investieren. In vielen Organisationen fehlt es jedoch hierfür an entsprechenden Budgets und Kapazitäten.

3. Beispiele machen Schule: modellhafte Angebote fördern

Doch selbst wenn Budgets vorhanden sind, fehlt es im deutschsprachigen Raum aktuell an überzeugenden Qualifizierungsangeboten, die für eine größere Zahl von Menschen zugänglich sind. Jenseits der zahlreichen Studienangebote im Feld des Kulturmanagements – die sich in der Regel primär an Berufseinsteiger*innen und Young Professionals richten und ein langfristiges Commitment von mehreren Jahren erfordern – gibt es im deutschsprachigen Raum kaum Programme, die spezifisch auf die oben skizzierten Anforderungen des Cultural Leadership ausgerichtet sind. Hier erscheint es sinnvoll, die Entwicklung von bedarfsgerechten Angeboten im Sinne von Prototypen modellhaft zu fördern, um eine Starthilfe im Feld der Leadership Qualifizierung zu leisten. ■