

Veränderungen im Cultural Leadership
durch neue Generationen von Führungskräften?
Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften
in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland

BIRGIT MANDEL

UV Universitätsverlag
Hildesheim

Hildesheim 2018

Impressum

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese elektronische Publikation ist mit der Creative-Commons-Nutzungslizenz BY-NC-ND (Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitung) versehen.

Weitere Informationen unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de>

Universitätsverlag Hildesheim
Universitätsplatz 1
31141 Hildesheim

<https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/publizieren/open-access-universitaetsverlag/>

Erstausgabe Hildesheim 2018
Redaktion und Satz: Mario Müller

Diese E-Publikation ist kostenfrei abrufbar unter:
<https://doi.org/10.18442/823>

Zitierempfehlung:

Mandel, Birgit (2018). *Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland*. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. E-Publikation (Open Access): <https://doi.org/10.18442/823>

Abstract

Vor welchen Herausforderungen Cultural Leadership im öffentlichen Kultursektor steht und inwiefern dabei Unterschiede in den Zielen und Einschätzungen zwischen Leitungskräften bestehen, die unterschiedlichen Generationen angehören, war Ziel einer vergleichenden qualitativen Befragung von insgesamt 40 jüngeren und älteren Führungskräften öffentlicher Kultureinrichtungen. Einerseits wurden generationenspezifische Unterschiede deutlich, andererseits zeigten sich auch große Ähnlichkeiten in den Antworten aller Befragten, die auf den hohen Einfluss des institutionellen Kontextes hindeuten.

1. Als Einflussfaktoren auf Cultural Leadership in öffentlichen Kultureinrichtungen werden v.a. institutionelle Strukturen und Normen, aber auch die Generationenzugehörigkeit genannt. Als weniger prägend werden der Ausbildungshintergrund und das Geschlecht eingeschätzt, wobei Frauen weibliches Führungsverhalten als sozialer und weniger statusorientiert werten.

2. Ältere wie jüngere Führungskräfte identifizieren gesellschaftliche Megatrends wie Globalisierung, Migration, Digitalisierung als Herausforderungen für ihre Einrichtung, formulieren aber unterschiedliche Akzente beim Umgang damit und den darauf bezogenen kulturpolitischen Ansprüchen wie Kulturelle Bildung, Audience Development, Inklusion und Diversität. Die älteren Führungskräfte betonen stärker das Primat der Kunst und eine hohe künstlerische Qualität als Richtschnur ihres Handelns. Die jüngeren richten ihr Handeln stärker auf aktuelle gesellschaftspolitische und soziale Probleme aus, zu deren Lösung sie pro-aktiv mit der Arbeit ihrer Einrichtung beitragen wollen.

3. Die befragten Führungskräfte verfügen nach eigener Einschätzung über potentiell große Handlungsspielräume aufgrund der zurückhaltend agierenden öffentlichen Träger. Ihre Gestaltungsmöglichkeiten würden jedoch durch begrenzte Finanzmittel und institutionelle Inflexibilitäten aufgrund gewachsener Strukturen, teilweise innovationsskeptischer Mitarbeiter_innen sowie Erwartungen von Fach-Öffentlichkeit und Publikum eingeschränkt.

4. Ältere und jüngere Führungsgenerationen unterscheiden sich bei den (angestrebten) Führungsstilen und Formen der Arbeitsorganisation. Obwohl alle einen kommunikativen Führungsstil präferieren, sehen sich die älteren eher als allein verantwortliche Führungsfigur mit klarer Richtlinienkompetenz; die jüngeren Führungskräfte verweisen vielfach auf die Notwendigkeit mit einer partizipativen Führung auf die wachsende Komplexität der Aufgaben und auf Ansprüche neuer Generationen von Mitarbeitenden zu reagieren und begreifen sich zum Teil eher als Moderator_in denn als Chef.

5. Jüngere Führungskräfte artikulieren, dass sie nicht mehr allein auf das hohe Sinnstiftungspotential des besonderen Arbeitsfeldes Kunst/Kultur für die Motivation ihrer Mitarbeitenden setzen können, sondern ebenso eine als offen und partizipativ empfundene Arbeitsatmosphäre sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance gewährleisten müssen.

Die Studie ist entstanden unter Mitarbeit von Studierenden des Masterstudiengangs Kulturvermittlung am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim:

Julia Breit, Nina Diehl, Jessica Dietz, Johanna Großmann, Katharina Landwehr, Amelie Limbach, Charlotte Rauth, Stefanie Saubert, Moritz Schubotz, Ricarda Schlenk, Anne-Sophie Steinbach, Nele Tast, Aziza Trettler, Elena de Zubiaurre Racis

Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland

Einleitung und zentrale Forschungsfragen

In diesem empirischen Forschungsprojekt steht die Frage im Fokus inwiefern Führung, Führungsstile und Kompetenzen, Mission und betriebliche wie künstlerische und gesellschaftliche Zielsetzungen der Leitungen von öffentlichen Kulturorganisationen in Deutschland durch Generationenzugehörigkeit beeinflusst werden.

Was unterscheidet Ziele und Stile der Leitungskräfte, die den sogenannten Generationen Golf und Y (Geburtsjahrgänge zwischen 1975 und 1995) angehören von denen der sogenannten 68er- und Babyboomer-Generationen (Geburtsjahrgänge zwischen 1945 und 1965)? Verfolgt eine neue Generation von Führungskräften – viele davon Absolvent_innen von Kulturmanagement-Studiengängen – andere Ziele und Werte mit ihrer Arbeit und im Umgang mit Mitarbeitenden? Wie interpretieren sie jeweils Herausforderungen durch kulturpolitische Ansprüche und gesellschaftliche Megatrends wie Digitalisierung, Migration, Internationalisierung und welche Folgerungen ziehen sie daraus für ihre Arbeit? Welche Prägekraft haben die institutionellen Strukturen und Logiken, welchen Einfluss haben neben der Generationenzugehörigkeit Faktoren wie Ausbildung oder Geschlecht auf ihre Arbeit?

Generationen sind dadurch definiert, dass sie in einem gemeinsamen Zeitraum aufgewachsen und sozialisiert sind und v.a. in ihrer Jugendphase als einer prägenden Zeit ihres Lebens gemeinsame Erfahrungen gemacht haben (Göschel 1991; Hurrelmann/Albrecht 2014).

„Gerade für Studien über Einstellungen zu Kunst und Kultur bietet sich die Analyse von Unterschieden zwischen Generationen an, da solche Einstellungen überwiegend in der Jugend unter jeweils spezifischen Bedingungen entwickelt und im späteren Leben nicht mehr tiefgreifend verändert werden“ (Göschel 1991).

Folgt man der These von Hurrelmann/Albrecht (2014), dass die hochgebildeten Mitglieder der Generation Y die „heimlichen Revolutionäre“ des Arbeitslebens seien aufgrund ihrer Ansprüche nicht nur an eine „Work-Life-Balance“, sondern auch an die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne von nachhaltigem Handeln, so müsste sich dies auch in der neuen Führungsgeneration von Kultureinrichtungen spiegeln.

Die Studie konzentriert sich deswegen auf öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, weil Führung dort in besonderer Weise dem Anspruch genügen muss neben dem betriebswirtschaftlichen Erhalt der Organisation auch gemeinnützige, künstlerische, gesellschaftliche und soziale Ziele zu realisieren.

Ermöglicht wurde die Studie durch die engagierte Mitarbeit von Studierenden der Generation Y des Masterstudiengangs Kulturvermittlung an der Universität Hildesheim, die die Interviews durchgeführt und mit ausgewertet haben: Julia Breit, Nina Diehl, Jessica Dietz, Johanna Großmann, Katharina Landwehr, Amelie Limbach, Charlotte Rauth, Stefanie Saubert, Moritz Schubotz, Ricarda Schlenk, Anne-Sophie Steinbach, Nele Tast, Aziza Trettler, Elena de Zubiaurre Racis.

Forschungsstand

Während die Veränderungen in der Führung von Unternehmen durch veränderte Ansprüche neuer Mitarbeiter- und Leitungsgenerationen, vor allem der Generation Y, in der allgemeinen Managementliteratur und der Soziologie bereits seit einigen Jahren reflektiert und zum Teil auch empirisch untersucht werden (u.a. Hurrelmann/Albrecht 2014, Dahlmans 2014, Einramhof-Florian 2017, Ruthus 2014, Schulenburg 2016) gibt es im Kultursektor

dazu noch kaum Überlegungen und noch keine empirischen Studien, mit Ausnahme einer Befragung von Kulturamtsmitarbeitenden, die sich u.a. mit generationenspezifischen Einstellungen befasste (Glogner 2006).

Insgesamt hat man sich in der Kulturmanagementforschung bislang wenig mit der Frage von (Personal-) Führung in Kulturorganisationen befasst (erste wissenschaftliche Reflexionen dazu von Klein 2009, Hausmann/Murzik 2012 sowie Zierold 2017), und es existieren für den deutschsprachigen Raum so gut wie keine empirischen Forschungsergebnisse zu diesem Thema. Gründe dafür könnten zum einen darin liegen, dass bislang im Kulturmanagement als relativ neuer Disziplin insgesamt erst mit Verspätung Themen aufgegriffen werden, die in anderen Managementfeldern schon seit längerem behandelt wurden; zum anderen auch darin, dass im Kultursektor in der Regel von einer hohen Identität- und Arbeitsmotivation stiftenden Kraft des Gegenstandes Kunst und Kultur ausgegangen wurde, so dass eine strategische Beschäftigung mit dem Thema Führung hier weniger notwendig erschien.

Der hier verwendete, aus dem Angelsächsischen entlehnte Begriff des „Cultural Leadership“ impliziert über Führungsstile/-kompetenzen und strategisches Management in arbeitsteiligen Kulturorganisationen hinaus auch Verantwortung für gesellschaftliche Ziele und kann auch die Mitwirkung in kulturpolitisch motivierten Cultural Governance Prozessen beinhalten (British Council 2014, Zierold 2017).

Da sich diese Studie mit Führung in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen beschäftigt, werden Interdependenzen und Beziehungen zwischen betriebswirtschaftlichen, künstlerischen und kulturpolitischen Handlungsorientierungen in den Blick genommen.

Cultural Leadership zielt auf Innovation und Veränderung in beziehungsorientierten Prozessen (Stippler/Dörffer 2011, Abfalter 2013, Hausmann/Murzik 2012; Klein 2009).

Es beinhaltet sowohl die persönlichen Eigenschaften und inhaltlichen Visionen eines Leaders (personal) wie den Umgang mit dem Team und den diversen anderen Stakeholdern (relational) sowie die gesellschaftlichen Kontexte, in denen eine Organisation agiert (contextual) (Schramme 2016).

Kontrovers diskutieren lässt sich die Frage, ob die Verwendung des spezifischen Begriffs Cultural Leadership, der Führung in künstlerisch-kulturellen Kontexten fokussiert, notwendig ist angesichts der Tatsache, dass es in der allgemeinen Managementlehre bereits vielfältige Ansätze zum Leadership gibt, die auch für Kulturorganisationen gültig sein müssten. Ist Führung in künstlerisch-kulturellen Organisationen nur eine Spielart allgemeiner Managementkonzepte oder ist diese von Gegenstands- und Kontext-spezifischen Eigenheiten geprägt? Mit Schramme (2016) wird angenommen, dass sowohl der besondere Gegenstand Kunst und Kultur und die künstlerisch-kreative Arbeitsweise wie die spezifischen Bedingungen des zumeist öffentlich gesteuerten, meritokratischen Kultursektors sich auf Ziele, Missionen und Führung so stark auswirken, dass der Begriff des Cultural Leadership als einem Sonderfall von Führung mit zum Teil eigenen Regeln gerechtfertigt ist.

„Cultural leadership is not only the implementation of concepts and theories from the business world into the cultural sector, but – like the concepts of cultural management and cultural entrepreneurship – it has also to do with the creation of social value by artists and organisations and how to balance managerial effectiveness with artistic value for society.“ (Schramme 2016: 48).

In dieser Studie steht die Frage im Vordergrund, welche Faktoren Führung in Kultureinrichtungen vor allem beeinflussen.

Als zentrale Einflussfaktoren auf Führung in Kulturorganisationen werden in einer weltweiten Befragung von Führungskräften durch die IFFACA (allerdings auf einer schmalen empirischen Basis von nur 119 Befragten) vor allem globale Trends und gesamtgesellschaftliche Probleme gesehen. Die große Mehrzahl der Befragten gab an, dass sich die Rolle im Cultural Leadership stark verändert habe aufgrund von gesellschaftlichen Veränderungen infolge von Globalisierung, Digitalisierung, Migration, Überbevölkerung, Urbanisierung und Zunahme an unterschiedlichen Stakeholdern mit unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen an Kunst und Kultur.

„The cultural sector is filled with more diverse voices and stakeholders, and shares responsibility and movements for equality“ (IFFACA 2016 : 73).

Schramme identifiziert verschiedene zeitlichen Phasen im Cultural Leadership, die neben sich verändernden globalen Herausforderungen auch durch die verschiedenen Generationen von Führungskräften geprägt sein könnten: Die Phase des klassischen ‘imperator unicus’, der charismatisch und autoritär zugleich als uneingeschränkter Direktor seinen Kulturbetrieb leitet, die Phase des „dual leadership“ ab den 90er Jahren, wo eine künstlerische Leitung

und eine Verwaltungs-/Management-Leitung als Doppelspitze verantwortlich sind, sowie das gegenwärtig diskutierte und zum Teil schon praktizierte Modell des „Shared Leadership“, das team-orientierte Modelle des Führens in Kulturbetrieben angesichts der zunehmenden Komplexität der Herausforderungen als wirkungsvollstes Konzept begreift (Schramme 2016).

Auch in der aktuellen allgemeinen Literatur zum Thema Leadership werden angesichts veränderter Herausforderungen neue Konzepte wie „agile Führung“ im Sinne eines flexiblen und situationspezifischen Führungsstils diskutiert, der auf unvorhersehbare und komplexe Situationen reagieren kann, sowie „transformativa Führung“ als eine wertebasierte Führung, die für Visionen begeistern möchte, die auf Veränderung zielen (Abfalter/Matzler/Bauer 2014, Stippler/Dörffer 2011). Konzepte von Shared Leadership, die auf kollektive Intelligenz setzen, würden dem Anspruch jüngerer, digital sozialisierter Generationen nach stärkerer Partizipation an Entscheidungen eher gerecht.

Über den Erfolg des „Dual Leadership“ in Kulturorganisationen mit der Kombination aus künstlerischer und betriebswirtschaftlicher Leitung gibt es bereits einige Studien im internationalen Raum (de Voogt 2006; Järvinen et al. 2012).

Da Kultureinrichtungen unterschiedliche Interessen verschiedener Stakeholder ausbalancieren müssen (Brooks et al. 2002) seien sie in besonderer Weise darauf angewiesen, zugleich künstlerischen Erfolg und gesellschaftliche Anerkennung wie auch Markterfolg zu realisieren, was die Anforderungen an Leadership erhöhe (Lampel et al. 2000, Rhine 2015).

In einer Befragung von 13 Führungskräften öffentlicher und gemeinnütziger Kultureinrichtungen in der Schweiz überprüften Labaronne und Müller, inwieweit das von Mintzberg bereits 1973 entwickelte und später von ihm weiter ausdifferenzierte Modell zum Rollenrepertoire von Führungskräften in der Wirtschaft auch auf Cultural Leader im Non-Profit Sektor zutrifft.

Die von ihnen befragten Führungskräfte nahmen sämtliche von Mintzberg identifizierten traditionellen Führungsaufgaben wahr (u.a. repräsentieren, informieren, koordinieren, kontrollieren, verhandeln, Ressourcen zuteilen, Krisen managen); darüber hinaus betonten sie jedoch zusätzliche Aufgaben des Selbstmanagements im Sinne von Umgang mit Stress und kritischer Reflektion eigener persönlicher Ressourcen (Labaronne/Müller 2017). Dabei hat diese Studie den Faktor Generationenabhängigkeit nicht berücksichtigt und auch die spezifischen Herausforderungen, die sich aus der Leitung einer auch gemeinnützige Ziele verfolgenden Kultureinrichtung ergeben, standen nicht im Fokus der Studie.

Die Generationenabhängigkeit von Einstellungen zu Kunst und Kulturinstitutionen wird erstmalig von Göschel 1991 konstatiert auf der Basis einer qualitativen Befragung von insgesamt 24 Kunststiften und Kulturschaffenden verschiedener Jahrgänge. Er identifizierte damals vier Generationen:

„Die um 1930 geborene, die auch als Flakhelfergeneration bezeichnet wird (Bude 1987) mit einer Orientierung auf materielle, gegenständliche Werte, die 1940er-Generation, später dann als '68er bezeichnet, mit einer Erkenntnis- oder Aufklärungsorientierung (Bude/Kohli 1989; Bude 1995), die in den 1950er Jahren geborene Generation mit einer Wendung zu Innerlichkeit und Selbsterfahrung und schließlich die in den 1960er Jahren Geborenen mit einer auf Oberflächen zielenden Ästhetik-Orientierung. Die Kulturbegriffe aller vier Generationen, die den Wertewandel markieren, lassen sich sehr stringent als Ausdruck der jeweils herrschenden ökonomischen Bedingungen verstehen.“

Dabei würden diese Unterschiede häufig auch durch bewusste Abgrenzung zu Werten vorangegangener Generationen vertieft.

„Immer wieder scheinen besondere Defizite der Vorgänger-Generation den Ansatzpunkt für die Formulierung einer Gegenposition zu bilden. (...) Jede Generation sieht also offensichtlich gerade hinter dem, was der vorhergehenden wichtig war und was diese durchsetzt einen relevanten Mangel, ein Defizit, und setzt dem ein Neues entgegen, in dem Modernisierungen vorangetrieben, aber auch in Frage gestellt werden.“ (Göschel 1991:160/161)

Generationenkonflikte würden auch deswegen entstehen, „weil Ältere die Schlüsselpositionen in Institutionen besetzt halten und nach ihren Erfahrungen leiten. Jüngere werden auf diese Weise gehindert, Innovationen einzubringen, auch wenn solche Erneuerungen möglicherweise sinnvoll wären.“ (ebd.: 18)

Glogner befragte 2006 sowohl qualitativ wie quantitativ insgesamt 400 leitende Mitarbeitende von öffentlichen Kultureinrichtungen und ermittelte ebenfalls eine Generationenabhängigkeit in deren Einstellungen zu Kulturbetrieb

und Kulturpolitik (Glogner 2006). Deutlich sei, dass Generationen in ihren Einstellungen von jeweils zeitgeistlich dominanten politischen Leitbildern wie „Kulturpflege“, „Neue Kulturpolitik“, „Kulturmanagement“, „Kreativwirtschaft“, „Kulturelle Bildung“ beeinflusst seien. Darüber hinaus konnte er auch die Ausbildungssozialisation und die regionale Verankerung als signifikante Einflussfaktoren auf kulturelle und kulturpolitische Einstellungen ermitteln. Hurrelmann und Albrecht identifizieren in qualitativen Befragungen der Generation Y als zentrale Merkmale „ihre pragmatische und zugleich sondierende Grundhaltung, die ihr den Namen Generation Why gegeben hat“ (Hurrelmann/Albrecht 2014: 30). Sie stellen als Fazit ihrer Untersuchung die These auf, dass durch diese Generation starke Veränderungen im Arbeitsleben und der Gesellschaft insgesamt ausgelöst würden:

„Sie sind heimliche Revolutionäre, denen man ihr Umstürzertum nicht ansieht. Auf leisen Sohlen, scheinbar angepasst und still sondierend und taktierend, sanft und unbemerkt mischen sie Bildung und Beruf auf, krempeln das Familienleben um, unterwandern Politik und Gemeinschaftsleben, setzen neue Maßstäbe in Medien und Freizeit, Konsum und Wirtschaft, sorgen für ihre Zukunft vor und demonstrieren, wie man das alles schaffen kann, ohne ständig vom Burnout bedroht zu sein“ (Hurrelmann/Albrecht 2014: 43).

Beeinflusst sei die Generation Y in ihren Einstellungen durch Themen die in ihrer prägenden Jugendphase allgegenwärtig waren bzw. sind wie v.a. Digitalisierung, Agieren in sozialen Netzwerken, Globalisierung, Migration, religiöser Terrorismus, Erkenntnisse zum Klimawandel, den Banken-Clash und dadurch ausgelöste Zweifel an der Wachstumslogik (Mangelsdorf 2014; Hurrelmann/Albrecht 2014).

Als Charakteristika der Generation Y werden in anderen Studien u.a. genannt „ihr hohes Ausbildungsniveau, hohes Maß an Flexibilität, geringe Machtdistanz, starkes Selbstbewusstsein, hohe Freiheitsorientierung, starke Skepsis, globales Denken“ (Schulenburg 2016:10).

„Zeit für Familie und Freunde“ stehen hoch in ihrer Werteskala. Bei den Arbeitsbedingungen wünschen sie sich eine „kollegiale Arbeitsatmosphäre mit Teamarbeit“ und eine ausgewogene Work-Life-Balance“ (Frohne 2015).

Wie spiegeln sich solche durch Generationenzugehörigkeit bedingte Perspektiven in den Einstellungen von Führungskräften öffentlicher Kultureinrichtungen wieder? Welchen Einfluss haben andere Faktoren wie globale oder Sektor-spezifische Strukturen und Herausforderungen oder das Geschlecht?

Da es sich um eine erste explorative Studie zu dieser Frage handelt, wurde ein bewusst weites Themenspektrum behandelt, vom Umgang mit Kulturmanagement über Führungsstile, strategische Ziele für die eigene Arbeit bis zu zukünftigen Herausforderungen für die Einrichtung.

Auswahl Interviewpartner_innen und methodisches Vorgehen

In Leitfadeninterviews von 40 bis 60 Minuten Länge wurden insgesamt 40 Leitungspersonlichkeiten öffentlich geförderter Kultureinrichtungen unterschiedlicher Sparten, Größe und regionaler Verortung in Deutschland befragt, davon gehören 21 zu den jüngeren und 19 zu den älteren Generationen.

Die Befragten leiten öffentlich geförderte Kultureinrichtungen in den Bereichen Museum, Bildende Kunst, Theater, Orchester, Tanz, Literatur und Medien.

Die Auswahl der Leitungspersonen erfolgte in Hinblick auf eine qualitative Repräsentativität nach Kunstsparte, Einrichtungsgröße und regionaler Verteilung innerhalb Deutschlands ausgewählt. Dabei wurde innerhalb der Generationen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis angestrebt.

Auffällig war, dass es deutlich leichter fiel, weibliche Führungskräfte der jüngeren als der älteren Generationen ausfindig zu machen. Auch lässt sich feststellen, dass die älteren Führungskräfte Verantwortung für mehr Mitarbeitende tragen (häufig im dreistelligen Bereich), also eher größere Einrichtungen leiten, während die jüngeren eher für kleinere Einrichtungen verantwortlich sind.

Die Leitungen der Kulturorganisationen wurden in ihrer Doppelfunktion sowohl als Expert_innen für Cultural Leadership in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen wie als persönlich involvierte Führungskräfte befragt.

Die wichtigsten Ergebnisse

Ausbildungshintergrund: Mehr Quereinsteiger_innen bei den älteren Generationen

Die befragten Führungskräfte der älteren Generationen sind häufiger Quereinsteiger im Kulturmanagement und häufig auch in Bezug auf die Kunstsparte, wohingegen jüngere Führungskräfte oft sowohl eine auf Kulturmanagement bezogene Ausbildung wie auch ein spezifisch auf die Kunstsparte bezogenes Studium absolviert haben.

Einstellungen zum Kulturmanagement: Betonung eines kunst- und kulturadäquaten Managements

Kaum generationenbezogene Unterschiede gibt es in den Einstellungen gegenüber Kulturmanagement, das als selbstverständlicher Bestandteil der eigenen Arbeit als Führungskraft begriffen wird und auch vor dem Hintergrund eines entsprechenden Studiums vor allem „on the job“ erlernt würde ohne dass man sich selbst als „Kulturmanager_in“ bezeichnet. Die überwiegende Mehrheit vor allem der jüngeren Befragten identifiziert sich in ihrer Tätigkeit jedoch auch als Kulturmanager_in.

„Wenn man mich fragt was ich mache, bin ich nicht Kulturmanagerin, sondern Museumsleiterin. Eine der Kompetenzen, die ich für diesen Job brauche, ist eine Kulturmanagementkompetenz. (...) Diese ist immer ein wichtiger Teil meiner Tätigkeit, aber es geht für mich nicht darin auf.“ (jung)

Auf die Frage nach der Bedeutung von Kulturmanagement für die eigene Arbeit wird von vielen auch der jüngeren eine Ambivalenz bezüglich des Begriffs Kulturmanagement geäußert und vor allem von Vertreter_innen der älteren Generationen betont, dass sich dieses deutlich vom Wirtschaftsmanagement unterscheiden müsse, indem es die „menschliche Dimension“ betone und die künstlerischen Inhalte in den Mittelpunkt stelle. Instrumente des Kulturmanagements seien notwendig, müssten aber immer den besonderen kulturellen und sozialen Gegebenheiten und dem besonderen Gegenstand angepasst werden.

„Wichtig ist, dass man beim managen den Menschen in den Mittelpunkt stellt“ (alt)

„Ich bin Kulturmanager, in dem Sinne, dass ich dieses Haus auch als eine Managementaufgabe verstehe. Aber letztlich entscheidend ist immer der Inhalt. Die Relevanz eines solchen Hauses entscheidet sich an der Qualität der Inhalte.“ (alt)

Sowohl Vertreter_innen der älteren wie der jüngeren Generationen nutzen externe Beratung für bestimmte Kulturmanagement-Herausforderungen. Dabei werden von den älteren öfter genannt Audience Development, Finanzen und Sponsoring sowie juristische Beratung, von den jüngeren öfter Strategien im Bereich Supervision, Evaluation, Change Management.

Zentrale Aufgaben als Führungskraft

Strategische Planung, programmatische Ausrichtung, Sicherung von Kontinuität und künstlerischer Qualität, operative Steuerung und Aktivierung menschlicher Ressourcen werden generationenunabhängig als zentrale Führungsaufgaben definiert.

Inhaltlicher Entscheidungsspielraum von Führungspersonen in öffentlichen Kultureinrichtungen wird generationsunabhängig als hoch eingeschätzt

Grundsätzlich wird der eigene Entscheidungsspielraum in Bezug auf Programme und Programmatik von den jungen wie den älteren Führungskräften als sehr hoch bewertet, so lange es gelinge, finanziell auskömmlich zu wirtschaften mit den vorhandenen (öffentlichen) Mitteln. Vor allem Vertreter_innen der älteren Generationen betonen die Bedeutung hoher Auslastungszahlen für ihre Akzeptanz und ihren Freiraum als Leitung.

„So lange wir am Ende eine schwarze Null schreiben, haben wir große Freiheit“ (alt)

„Ich kann fast alles so machen, wie ich das haben will, da ich ein Intendant bin. Niemand ist über mir. Ich kann meine Entscheidungen treffen. Natürlich gibt es ein Grundnetz und natürlich gibt es Regeln, aber im Großen und Ganzen kann ich das so machen, wie ich das machen will. Das war mit ein Grund, warum ich wieder nach Deutschland gekommen bin. Ich bin mein eigener Boss“ (alt).

Vertreter_innen jüngerer Generationen deuten an, dass sie klare kulturpolitische Signale in Bezug auf bestimmte Veränderungsstrategien vermissen.

„Im Grunde habe ich relativ viel Entscheidungsspielraum. Der, den ich vorgegeben bekomme, ist diffus.“ (jung)

Kommunikativer Chef versus Moderator_in: Generationenspezifische Unterschiede im Führungsverhalten

Ältere Führungskräfte plädieren für eine kommunikative und transparente Führung, aber betonen ihre Richtlinienkompetenz und Entscheidungsvorbehalt:

„Am Ende muss ich die Entscheidung treffen und dafür die Verantwortung übernehmen“ (alt).

Die jüngeren Generationen möchten eher flache Hierarchien und stärkere Partizipation der Mitarbeitenden und begreifen sich zum Teil eher in der Moderationsrolle.

„Ich sehe mich gar nicht unbedingt als Chef, sondern eher als Moderatorin, die unterschiedliche Interessen produktiv zusammenbringt“ (jung)

Befragt danach, inwieweit sie ihren persönlichen Führungsstil im Verlauf ihrer Tätigkeit verändert haben wird mehrfach und generationenunabhängig genannt, dass Veränderungen aufgrund von schlechten Erfahrungen mit zu vielen Freiheiten für Teammitgliedern erfolgten oder durch Vergrößerung des Teams sowie aufgrund zunehmender persönlicher Souveränität.

Von einigen wird hervorgehoben, dass die Art der Führung keineswegs nur von ihren persönlichen Vorstellungen abhängt, sondern auch von den Mitarbeitenden, bei denen es sehr unterschiedliche Ansprüche an Führung gäbe.

„Ein libertärer Führungsstil setzt voraus, dass alle Beteiligten auch der Verantwortung, die ihnen damit zukommt, mitreden und mitentscheiden zu können, gewachsen sind.“ (alt)

Einige benennen auch veränderte Erwartungen jüngerer Mitarbeitenden die sich tendenziell mehr Verantwortung und Selbstbestimmung wünschten, während ältere häufig klare Vorgaben verlangten.

Auf die Frage nach ihren Vorbildern für gute Führung werden insgesamt weniger prominente Idole genannt als vielmehr persönliche Vorbilder aus Kollegen- und Bekanntenkreis, die auf eigenen Erfahrungen basieren und vor allem menschliche Werte fokussieren.

Vertreter_innen der jüngeren Generationen erinnern sich vor allem an negative Vorbilder von Führungspersonen, von denen sie sich deutlich abgrenzen wollen. Sie gehen mehrheitlich davon aus, dass sich bestimmte hierarchische Führungsstile durch junge Führungskräfte verändern.

„Ich glaube schon, dass es einen Generationenwandel gibt und sich dann diese Theaterlandschaft auch verändert. Das Regime der - darf ich das sagen ohne zu sehr zu generalisieren?- der alten weißen Männer, die eher restriktiver führen und glauben, dass sie die Alleinherrscher sind und ihr Wort gesetzt ist, wird verändert durch junge Menschen.“ (jung)

Dabei betonen einige der jüngeren Befragten die Notwendigkeit einer kollektiven Zusammenarbeit, um die vielfältigen Herausforderungen bewältigen zu können.

„Ich kann kein top-down-Management machen, sondern ich muss offen sein, kommunizieren, Vertrauen aufbauen, und kooperativ führen, indem ich eine Allianz aus Überzeugten bilde. (...) Man muss klar machen, dass man den Einzelnen aus der Reserve locken muss, damit alle insgesamt stärker werden und dadurch profitieren, dass jeder sich mit seiner Kompetenz und mit seiner Erfahrung einbringt.“ (jung)

Als wesentliche Einflussfaktoren auf Führung werden gleichrangig Generationenzugehörigkeit und institutionelle Logiken sowie Größe der Institution genannt; als weniger stark wird der Ausbildungshintergrund angesehen, viel mehr seien die Berufserfahrungen entscheidend für Führungsstil und Führungskompetenz

Jüngere wie ältere Befragte werten die Generationenzugehörigkeit als wichtigen Faktor für das Führungsverhalten. Die ältere Generation beschreibt die jüngere sehr ausführlich: als flexibler, kommunikativer, dialogorientierter, als „Generation Praktikum“, „Generation Projekt“ und auch als „nicht mehr bedingungslos leistungsbereit“ sowie als „chaotischer“.

„Jüngere Kollegen tun sich überhaupt nicht schwer damit, bereits im Vorstellungsgespräch zu fragen, wie es mit Teilzeit aussieht, wie wir zu Telearbeit stehen, welche Möglichkeiten wir von Betriebssport oder was auch immer wir zur Verfügung stellen. Während zu meiner Zeit - ich bin ja noch ein typischer Babyboomer, wir froh waren überhaupt irgendwo unterzukommen - wir sind eigentlich immer nur angetreten und haben gesagt, also ich bin bedingungslos leistungsbereit, wenn ich nur überhaupt erst mal bei Ihnen anfangen darf. Das ist schon eine Veränderung der Welten, die manchmal auch zu Konflikten führt innerhalb der Abteilung.“ (alt)

Befragte der jüngeren Generationen beschreiben sich selbst im Vergleich zur älteren Generation als „aktiver und mutiger“ und auf die Work-Life-Balance fokussiert.

„Dass Arbeit auch endlich mal wieder als Mittel zum Zweck gesehen werden darf und nicht unbedingt als 100 Prozent Lebensinhalt. Sondern, dass auch viele einfach sagen: "Wir gehen auf Teilzeit und zwar beide in einer Partnerschaft". Oder einfach zu sagen, es ist schön und gut, wenn es passt mit dem Job und es ist toll, wenn es 100 Prozent passt, aber es ist nicht der einzige Lebensinhalt. Sondern Arbeit ist auch der Ort, wo ich das Geld verdiene für den Rest der Zeit. Ich glaube, das ist unsere Generation, die darauf mehr Wert legt.“ (jung)

Obwohl Überstunden von allen als selbstverständlich angesehen werden im Kultursektor betonen die jüngeren, dass es dafür auch Zeitausgleich, flexible Arbeitszeiten und Home Office geben müsse.

„Da kann ich nur für unser Theater sprechen, dass sich da viel getan hat und dass wir jetzt zum Beispiel einer Kollegin, die ein sehr konkretes Modell nachgefragt hat mit einer Kombination aus Home-Office und vor Ort arbeiten und auch noch Teilzeit, nachgekommen sind, weil wir die Kollegin eben gerne halten wollten.“ (jung)

Überforderung der Mitarbeitenden durch zunehmende Anforderungen wird als Problem v.a. von Führungskräften der jüngeren Generationen genannt

Befragt nach den potentiellen Konfliktherden im Team werden v.a. die hohe Arbeitsbelastung, Kommunikations- und Informationslücken, finanzieller Druck und Konkurrenzdenken innerhalb der Teams genannt.

Obwohl auch Vertreter_innen der jungen Generationen überzeugt sind vom hohen Sinnstiftungspotential ihres Gegenstands deuten sie an, dass dies alleine nicht mehr ausreicht, sondern es auch guter Arbeitsbedingungen im Sinne einer partizipativen Atmosphäre und ausgewogenen Work-Life-Balance bedürfe.

Ein weiterer von beiden Generationen beschriebener Konflikt ist die langfristige Belegung von Führungspositionen durch die ältere Generation, die keinen Platz ließe für die jüngere.

„Und die kleben auch am Stuhl und wollen gar nicht in Rente gehen.“ (jung)

„Überall sitzen die Alten, haben die dicken guten Verträge, die super Absicherung. Und für junge Leute ist es wahnsinnig schwer überhaupt reinzukommen.“ (jung)

Zugleich vermuten die jüngeren, dass sich mit dem Generationenwechsel in der Führung von Organisationen Veränderungen nicht nur in der Arbeitsgestaltung, sondern auch in der inhaltlichen Ausrichtung entwickeln würden.

„Für meine Institution sehe ich es als eine große Herausforderung tatsächlich einen Generationenwechsel zu gestalten zwischen älteren Mitarbeitern, die in naher Zukunft aufhören und jüngeren, die noch gefunden werden müssen. Auch tatsächlich diesen Diversitätsanspruch umzusetzen und andere Menschen in Führungs- und Gestaltungspositionen reinzuholen, die wir bisher im Kulturbereich noch kaum in diesen Positionen haben.“ (jung)

Einfluss von Geschlecht wird eher von weiblichen Führungskräften wahrgenommen

Während vor allem die männlichen Befragten der Ansicht sind, dass es kaum Unterschiede mache, ob eine Frau oder ein Mann eine Einrichtung führe, sehen weibliche Führungskräfte Frauen tendenziell als weniger macht- und statusorientiert und häufiger als kommunikativer und teamorientierter. Mit mehr Frauen in Führungspositionen würde es zu spürbaren Veränderungen von Führung kommen.

„Man merkt einfach, dass da die Führungsstile sozialer sind - das sind keine Vorurteile - sowie dialogorientierter“ (jung, weiblich)

Institutionelle Strukturen werden als Begrenzung der persönlichen Gestaltungsfreiheit empfunden: Change Management Prozesse in öffentlichen Institutionen besonders schwer durchsetzbar

Obwohl ein Großteil der Befragten grundsätzlich einen großen Freiraum von kulturpolitischen Auflagen für die eigene Einrichtung sieht, würden der Führungs- und Gestaltungsspielraum durch finanzielle Begrenzungen und auch durch gewachsene Strukturen und eine unflexible Mitarbeiterschaft eingeschränkt.

Einig sind sich die Generationen darin, dass in öffentlich geförderten Einrichtungen Veränderungen besonders langsam vorangehen aufgrund von Verwaltungshürden, Bürokratie und tradierten institutionellen Logiken. Die Umsetzung ganzheitlicher Konzepte v.a. in großen Häusern mit langer Tradition sei mit großem Aufwand verbunden.

„Wir spüren ein hohes Maß an Überbürokratisierung, in Bezug auf unterschiedliche Themen wie etwa EU-Ausschreibungsrecht, Datenschutz, Datenhoheit, Brandschutz, aber auch Gendermainstreaming, Gesundheitssicherung, Behindertengerechtigkeit, – das alles sind sehr gute und vernünftige Ansätze, nur sie verlangen enormen Aufwand in ihrer rechtlich einwandfreien Umsetzung. (...) Damit sind wir sehr lange beschäftigt, ohne dass man von außen als Kunde irgendeine Veränderung in den Programmen sieht Es ist einfach so, dass im Verlauf der letzten 20 Jahre sehr viel stark überreguliert wurde.“ (alt)

„Man würde gerne seine eigenen (institutionellen) Logiken kreieren. Man möchte eigentlich ein freies Klima gestalten, aber das ist schwer in einer großen Institution.“ (jung)

Zentrale zukünftige Ziele: Vertreter_innen der jüngeren Generationen sehen sich stärker in der Verpflichtung, auf den gesellschaftlichen Wandel pro-aktiv zu reagieren

Gefragt nach den zentralen Zielen der von ihnen geleiteten Kultureinrichtungen überwiegen die Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen. So nennt ein Großteil der Befragten die Ermöglichung und Vermittlung von Kunst, die Förderung von Künstler_innen, Ansprache eines möglichst breiten Publikums und Ermöglichung kultureller Bildung. Generationenunabhängig betonen die Befragten die Herausforderung, durch strategisches Handeln Finanzierung und Erhalt ihrer Einrichtung langfristig zu sichern.

Während ältere Generationen jedoch stärker die „Wahrung eines hohen künstlerischen Niveaus“ und die „Generierung von Besucher_innen“ als Herausforderung benennen, sprechen jüngere Generationen selbstkritischer davon, die eigene Organisation zu hinterfragen und neu auszurichten angesichts veränderter gesellschaftlicher Interessen. Vorwiegend Vertreter_innen der jüngeren Generationen weisen darauf hin, dass es auch um die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung in Bezug auf die Relevanz für nachfolgende Generationen gehe und dass damit große Veränderungsprozesse verbunden seien.

„Verändern und zukunftsfähig machen ist bei uns ein fortlaufender Prozess“ (jung)

Vertreter_innen der älteren Generationen verweisen auf die Bedeutung der 68er-Jahre für einen gesellschaftlichen Umbruch, in dessen Folge sich Ziele und Umgangsweisen im gesellschaftlichen Leben und auch im Kulturbetrieb bereits stark verändert hätten im Sinne einer Demokratisierung.

Deutlich wird, dass bei den älteren Generationen die Sicherung einer hohen künstlerischen Qualität als Ziel im Vordergrund steht, während die jüngeren soziale und gesellschaftspolitische Ziele ihrer Arbeit als gleichrangig begreifen und damit auch die Kriterien für den Erfolg breiter definieren.

Generationenunabhängig wird die Überalterung des Kulturpublikums und das mangelnde Interesse nachwachsender Generationen an Angeboten der öffentlich geförderten Kultureinrichtungen als Problem begriffen. Vertreter_innen älterer Generationen kritisieren v.a. verändertes Freizeitverhalten mit weniger Freiraum für außerschulische künstlerische Interessen, mangelnde Enkulturation durch die Schulen sowie eine Tendenz zur Eventisierung des Kulturlebens. Vertreter_innen jüngerer Generationen benennen eher die mangelnde Relevanz vieler Kulturangebote für nachfolgende Generationen und schauen selbstkritischer auf das Angebot der eigenen Einrichtung.

„Die Idee ist, nicht nur mit Marketing zu verändern, sondern auch die Kunst dahin zu verändern, dass sich dann andere darin wieder finden können und Interesse dafür haben, weil es eben nicht die klassische deutsche Kultur ist, sondern Kultur eben nochmal anders verstanden wird, die auch die Grenze zur E-Kultur deutlich überschreiten kann.“ (jung)

Höherer Anspruch jüngerer Generationen an Relevanz und gesellschaftspolitisches Engagement ihrer Einrichtung

Ältere wie jüngere Generationen sehen die Notwendigkeit, Programme und Publikum ihres Hauses aufgrund neuer gesellschaftlicher Herausforderungen und demografischen Wandel zu verändern. Jedoch betonen die jüngeren Führungskräfte dabei noch öfter die gesellschaftliche Verantwortung von Kultureinrichtungen und artikulieren den Anspruch, pro-aktiv vorzugehen. Auch betrachten sie ihre eigene Einrichtung deutlich selbstkritischer.

„Ich möchte bei allem was wir machen, immer zeigen, welchen Bezug das zur Gegenwart und zur Lebenswelt der Menschen hat.“ (jung)

„Gesellschaftliche Veränderungen wirken sich auf unsere künstlerische Ausrichtung aus. Das heißt, alle Themen, die die Gesellschaft betreffen, wollen wir gerne auf der Bühne haben und dem entsprechend verändern wir auch kurzfristig unseren Spielplan und unsere Thematiken und auch die Tiefe, mit der wir sie behandeln“ (jung)

Zunahme an unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen an öffentliche Kultureinrichtungen

Führungskräften in öffentlich geförderten Kulturorganisationen müsse der Spagat zwischen zunehmenden und zum Teil sehr unterschiedlichen Erwartungshaltungen an ihre Arbeit gelingen. Dabei müssten sie die verschiedenen Ansprüche zwischen den Polen „Kultur-für-Alle“ und „Avantgarde-Kunst für wenige“ und divergierenden Vorstellungen von Publikum, Fachöffentlichkeit und Kulturpolitik gerecht werden.

„Es ist ein ständiger Aushandlungsprozess zwischen den Polen Kultur-für-Alle und „Avantgarde-Kunst für wenige“ zu changieren (...) und dabei eine Öffnung in viele unterschiedliche Richtungen zu vollziehen wie Soziokultur, Kultur für Geflüchtete, für Kinder usw.“ (jung)

Digitalisierung wird als Notwendigkeit für Kommunikation und Präsentation begriffen, von einigen auch als Chance für die künstlerische Produktion

Einig sind sich die Generationen über den hohen Einfluss digitaler Medien, auf den sie in ihrer Öffentlichkeitsarbeit wie auch in ihren Programmen reagieren müssen, was mit deutlich erhöhtem Aufwand verbunden sei.

Einige sowohl der jüngeren wie der älteren Befragten bedauern, dass digitale Medien noch zu wenig in künstlerische Produktion und Präsentation einbezogen sind.

„Ich bin bei der Digitalisierung immer ungeduldig und habe das Gefühl, da passiert zu wenig, nicht nur bei uns im Haus. Es bewegt sich was im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings und sonst fließt relativ wenig in den künstlerischen Bereich ein, das finde ich sehr schade.“ (alt)

Gleichzeitig wird aber sowohl von Angehörigen der älteren wie der jüngeren Generationen betont, dass es bei Live-Produktionen auch Freiraum von digitalen Medien geben müsse.

„Es ist ja das Schöne, dass das Theater eben nicht so digital ist und die Leute ja noch weiterhin ins Theater gehen, um ihr ganzes digitales Leben so lange mal digital sein zu lassen.“ (jung)

Ältere Führungskräfte verfügen öfter über internationales, v.a. europäisches Netzwerk an Partnern, jüngere Generationen sehen eher Defizit in Bezug auf Internationalisierung und wollen neben internationalen Kontakten auch „interkulturelle Erweiterungen“

In den Interviews finden sich keine Hinweise für die Vermutung, dass jüngere Führungskräfte aufgeschlossener für eine internationale Zusammenarbeit sein könnten. Ältere wie jüngere Führungskräfte begreifen internationale Kooperationen als notwendigen Bestandteil ihrer Arbeit.

Vertreter der älteren Generationen betonen, dass Globalisierung und Internationalisierung schon lange für sie ein Thema seien auf das sie mit ihren Programmen reagieren sowie durch Kooperationen mit Kulturinstitutionen aus anderen, vor allem europäischen Ländern.

„Wir arbeiten immer international seit Jahrzehnten. Sobald wir ein Ballett einkaufen, z.B. aus Amerika oder Skandinavien dann bringen sie immer die Welt mit zu uns. Und auf der anderen Seite sind wir sehr oft auf Tournee. Wir sind Weltbürger und waren das schon vor Jahren.“ (alt)

Einige jüngere Führungskräfte kritisieren jedoch, dass internationale Kooperationen oft nur projektbezogen seien und wünschen sich dauerhafte Zusammenarbeit auch mit Partnern außerhalb Europas und den westlichen Ländern, um ihre Perspektiven zu erweitern.

Auch äußern sie stärker den Anspruch an internationale und interkulturelle Programme und ein internationaleres Team.

Anspruch an Inklusion und Diversität in der jüngeren Generation stärker ausgeprägt

Vertreter_innen der jüngeren Generationen formulieren stärker den Anspruch, viele der unterschiedlichen Themen abbilden zu wollen, die aktuell gesellschaftlich relevant seien und benennen öfter dezidiert das Ziel einer höheren Zugänglichkeit und Diversität ihrer Einrichtung.

Ein stärker internationales Publikum wird in den Einrichtungen v.a. durch Mehrsprachigkeit und spezifische Adressierung von Migrant_innen bedacht.

Ihre Mitarbeiterschaft v.a. in Bezug auf Herkunft wird mehrheitlich als aktuell wenig divers eingeschätzt.

„Wir haben einfach keine oder nur an sehr unwesentlich beteiligten Positionen „People of Colour“ oder Menschen mit Einschränkungen. (...) Wir setzen uns aber mit der Notwendigkeit Menschen mit anderen kulturellen und ethnischen Hintergründen einzustellen auseinander und wollen das auch in absehbare Zukunft umsetzen, aber es ist bisher noch ein Vorsatz.“ (jung)

Häufiger äußern Vertreter_innen jüngerer Generationen, einen Wandel in der Personalpolitik als Teil der Organisationskultur einleiten zu wollen.

„Für meine Institution sehe ich es als eine große Herausforderung tatsächlich einen Generationenwechsel zu gestalten zwischen älteren Mitarbeitern, die in naher Zukunft aufhören und jüngeren, die noch gefunden werden müssen. Auch

tatsächlich diesen Diversitätsanspruch umzusetzen und andere Menschen in Führungs- und Gestaltungspositionen reinzuholen, die wir bisher im Kulturbereich noch kaum in diesen Positionen haben.“ (jung)

„Wie schafft man es, auch intern zu kommunizieren, dass da ein Wandel stattfindet, den man aktiv und nicht nur hinterherlaufend gestalten sollte.“ (jung)

Zusammenfassende Thesen

Dem explorativen Charakter der Studie entsprechend, werden nachfolgend zusammenfassend verallgemeinernde Aussagen in Form von Thesen formuliert, die weiteren empirischen Forschungsprojekten zugrunde gelegt werden können.

1. Jüngere Führungskräfte hinterfragen Status Quo ihrer Einrichtungen selbstkritischer vor dem Hintergrund globaler Herausforderungen

Ältere wie jüngere Führungskräftegenerationen identifizieren gesellschaftliche Megatrends wie Globalisierung, Migration, Digitalisierung als Herausforderungen für ihre Einrichtung. Die jüngeren Generationen leiten daraus jedoch stärker die Notwendigkeit ab, durch programmatische und strukturelle Veränderung ihrer Einrichtung pro-aktiv zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Für Vertreter_innen der älteren Führungskräftegenerationen bleibt das zentrale Ziel ihre Arbeit stärker auf die Sicherung künstlerisch-kultureller Qualität sowie eine solide Finanzierung ihrer Einrichtung konzentriert.

2. Cultural Leadership in öffentlichen Kultureinrichtungen v.a. durch institutionelle Strukturen und Normen geprägt, - auch wenn neue Generationen stärker auf Veränderung zielen, scheitern sie oft an gewachsenen Strukturen

Überbürokratisierung, gewachsene Strukturen, teilweise innovationsskeptische Mitarbeitende sowie institutionalisierte Normen und Erwartungen zentraler Anspruchsgruppen werden generationsübergreifend als Hemmnis für Veränderungen in Programmatik, Formaten, Arbeitsstrukturen und Personal wahrgenommen trotz potentiell großer Entscheidungsspielräume der Führungskräfte.

3. Zunehmende gesellschaftliche Ansprüche an Inklusion, Diversität und institutionelles Change Management öffentlicher Kultureinrichtungen ohne gleichzeitige klare kulturpolitische Vorgaben schränken Veränderungspotentiale ein

Während Führungskräfte sich früher auf ihre künstlerisch-inhaltliche Programmgestaltung und Vermittlung konzentrieren konnten, sehen sie sich nun unter zusätzlichem Druck zu Problemlösungen etwa im Bereich Bildung oder Integration beitragen zu müssen. Die unterschiedlichen Erwartungen verschiedener Stakeholder führen zu einer Überforderung oder subjektiven Priorisierung auf Seiten der Führungskräfte, wenn Kulturpolitik keine klare Prioritätensetzung erkennen lässt und Unterstützung für Veränderungen gibt.

4. Shared Leadership und stärker partizipative Führung als Antwort auf zunehmende Komplexität von Aufgaben und Ansprüchen an öffentliche Kultureinrichtungen

Während ältere Führungskräfte sich eher als allein verantwortliche Führungsfigur mit klarer Richtlinienkompetenz begreifen, sehen jüngere die Notwendigkeit, mit einem partizipativen Führungsstil, mit Aufgabenteilung und gemeinsamen Entscheidungen auf eine wachsende Komplexität der Führungsaufgaben wie

auf Ansprüche neuer Generationen von Mitarbeitenden nach Mitbestimmung zu reagieren, betonen aber zugleich die Schwierigkeit, alle mitzunehmen in Prozessen des „Shared Leadership“.

5. Intrinsische Motivation und Begeisterung für die Künste auch im Kultursektor nicht mehr ausreichend aufgrund veränderter Ansprüche neuer Generationen an Arbeits- und Lebensgestaltung

Die scheinbar selbstverständlich gegebene sinnstiftende Mission in einem Sektor, der meritorische künstlerisch-kulturelle Güter pflegt und hervorbringt ist bei jüngeren Generationen von Mitarbeitenden nicht mehr ausreichend für ihre Arbeitsmotivation. Sie erwarten zugleich ein angenehmes Arbeitsumfeld mit Mitbestimmungsmöglichkeiten, sowie ausreichend Zeit für ein Leben außerhalb der Arbeit. Dies wird von jüngeren Führungskräften eher berücksichtigt. Die selbstkritische Auseinandersetzung mit neuen Leadership-Konzepten ist auch im Kultursektor notwendig geworden im Umgang mit einer Generation, die sich aufgrund der demografischen Veränderungen ihren Arbeitsplatz auch im Kultursektor zunehmend aussuchen kann.

Schluss-Bemerkungen und Ausblick

Kaum verwunderlich ist es, dass eine jüngere Generation, die mit digitalen Kulturen von sozialen Netzwerken, Prosuming, Feedback und Gamification aufgewachsen ist, den tendenziell besonders hierarchischen und bürokratischen Führungsstrukturen öffentlicher Kulturbetriebe partizipativere und flexiblere Führungsweisen entgegenzusetzen möchte. Dazu passt auch, dass sie ihre Rolle innerhalb des Teams stärker reflektieren und genau wissen, wie sie nicht leiten wollen, sowie Strukturen und Programme ihrer Einrichtung selbstkritisch beschreiben.

Da sich Menschen der Generation Y schon früh mit im Zuge der Globalisierung entstandenen Problemen beschäftigen mussten wie Klimawandel, Banken-Crash, zunehmender Migration ist es nicht verwunderlich, dass sie auch in ihrer beruflichen Tätigkeit für einen größeren Zusammenhang Veränderungen initiieren wollen.

Und zugleich benennen die jüngeren Führungskräfte ihr Scheitern daran, verfestigte Strukturen in ihren Einrichtungen aufzubrechen. Hier stellt sich die Frage, wie unflexible Systeme, Sachzwänge und institutionelle Logiken verändert werden können entsprechend den Ansprüchen einer neuen Generation von Kulturschaffenden und wie Kulturpolitik die von ihnen geförderten Einrichtungen dabei unterstützen kann, etwa durch Prioritätensetzung im Rahmen einer konzeptbasierten Kulturpolitik.

Die wahrgenommene Zunahme unterschiedlicher gesellschaftlicher Ansprüche an öffentliche Kultureinrichtungen könnte für Konzepte von „Shared Leadership“, mehr Partizipationsmöglichkeiten in wechselnden Teams sowie eine höhere Reflexion von Führung sprechen, um der Komplexität der Aufgaben gerecht zu werden und der Diversität von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Perspektiven und Kontakten mehr Raum zu geben.

Das könnte nicht nur dazu beitragen, öffentliche Kultureinrichtungen als weiterhin attraktives Arbeitsfeld für Kulturschaffende zu erhalten, sondern auch zeitgemäße Programme und Formate zu schaffen, die einer veränderten Bevölkerung in ihrer Vielfalt stärker entgegenkommen.

Literatur

Abfalter, Dagmar (2013): Authenticity and Respect: Leading Creative Teams in the Performing Arts. In: *creativity and innovation management*. Wiley Blackwell. Online Library

Abfalter, Dagmar/Matzler, Kurt/Bauer, Florian (2014): In *Leaders We Trust - Der Einfluss transformationaler Führung auf Vertrauen, Unternehmenserfolg und Innovation*. In: Matzler K., Pechlaner H., Renzl B. (eds) *Strategie und Leadership*. Springer. Wiesbaden

British Council (2014): What is cultural leadership? https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Cultural_Leadership_2.pdf

- Brooks, Michael/Milne, Chris/Johansson, Klas (2002): Using Stakeholder Research in the Evaluation of Organisational Performance. – In: *Evaluation Journal of Australasia* 2/1, S. 20–26.
- Dahlmanns, Andreas (2014): *Generation Y und Personalmanagement*. Rainer Hampp Verlag. München u. Mering
- De Voogt, Alex (2006): Dual leadership as a problem-solving tool in arts organizations. In: *International journal of Arts Management*, S. 17–22
- Einramhof-Florian, Helene (2017): *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y*. Springer. Wiesbaden
- Frohne, Julia/Kienbaum Institut (2015): *Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y*. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH. Dortmund
- Glogner, Patrick (2006): *Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter von Kulturinstitutionen*. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden
- Göschel, Albrecht (1991): *Die Ungleichzeitigkeit in der Kultur. Wandel des Kulturbegriffs in vier Generationen*, W. Kohlhammer. Stuttgart
- Hausmann, Andrea/Murzik, Laura (Hg.) (2012): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe*. Springer. Wiesbaden
- Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik (2014): *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Beltz. Weinheim und Basel
- IFFACA: Survey on cultural leadership attitudes. In: IFACCA. 7th Word Summit on Arts & Culture. Valetta 2016, S. 68–73
- Järvinen, M., Ansio, H., & Houni, P. (2012). New Variations of Dual Leadership: Insights from a Finnish Theatre. *International Journal of Arts Management*, 17(3), S. 16–27
- Klein, Armin (2009): *Leadership im Kulturbetrieb*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden
- Labaronne, Leticia/Müller, Andrea (2017): Leading modern arts and cultural organizations. What roles does it take? In: *Proceedings AIMAC International Conference on Arts and Cultural Management*, University of Beijing, China
- Lampel, Joseph/Lant, Theresa/Shamsie, Jamal (2000): Balancing Act: Learning from Organizing. Practices in Cultural Industries. – In: *Organization Science* 11/3, S. 263–269
- Mangelsdorf, Martina (2014): *Generation Y. GABAL*. Offenbach am Main
- Mintzberg, H. (1998): Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76, 140–147
- Rhine, Anthony S. (2015) An Examination of the Perceptions of Stakeholders on Authentic Leadership in Strategic Planning in Nonprofit Arts Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 3–21
- Ruthus, Julia (2014): *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resource Management*. Springer. Wiesbaden
- Schramme, Annick (2016): Cultural leadership from a European perspective. In: IFACCA. 7th Word Summit on Arts & Culture. Valletta, S. 44–51
- Schulenburg, Nils (2016): *Führung einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Springer. Wiesbaden
- Stippler, Maria/Dörffer, Tina (2011): *Führung. Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
- Zierold, Martin (2017): *Cultural Leadership als Zukunftsaufgabe*. In: *Cultural Leadership*. KM Kulturmanagement Network GmbH, Weimar

Anhang: Langfassung Auswertung Interviews

Unter Mitarbeit von Studierenden des Masterstudiengangs Kulturvermittlung am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim: Julia Breit, Nina Diehl, Jessica Dietz, Johanna Großmann, Katharina Landwehr, Amelie Limbach, Charlotte Rauth, Stefanie Saubert, Moritz Schubotz, Ricarda Schlenk, Anne-Sophie Steinbach, Nele Tast, Aziza Trettler, Elena de Zubiaurre Racis.

Soziodemographische Daten

In der Studie zu Leadership im Kulturmanagement wurden insgesamt 40 Personen, die eine leitende Position in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen in Deutschland haben, befragt: 19 ältere Führungskräfte der Jahrgänge von 1942 bis 1960 sowie 21 jüngere Führungskräfte der Jahrgänge zwischen 1976 und 1989.

	Jung	Alt	Gesamt
Männlich	8	12	20
Weiblich	13	7	20
Gesamt	21	19	

Die Studie befragte gleich viele Männer und Frauen, wobei es in der älteren Generation deutlich einfacher war, männliche Interviewpartner zu recherchieren, während es bei den jüngeren Generationen offensichtlich bereits ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis in Führungspositionen gibt, so die Beobachtung bei der Recherche, die jedoch nicht auf statistisch repräsentativen Daten beruht.

Die Befragten sind in den Kultursparten Theater, Tanz, Museum, Musik und Literatur tätig.

Befragte Führungskräfte älterer Generation haben mehr Mitarbeitende zu verantworten

Die Ergebnisse zeigen, dass die Angehörigen der älteren Generationen mehr Mitarbeitende in ihrem Kulturbetrieb, häufig auch im dreistelligen Bereich, zu verantworten haben.

Ausbildungshintergrund und Einstellungen zum Kulturmanagement

Führungskräfte der älteren Generationen sind häufiger Quereinsteiger vor allem beim Kulturmanagement, jüngere haben häufig das Studium bereits in Hinblick auf die Sparte ihres zukünftigen Arbeitsfeldes gewählt

Von älteren Führungskräften öfter genannte Studiengänge mit Kulturbezug sind beispielweise Kunstgeschichte, Philosophie, Germanistik, Geschichte und Theaterwissenschaften, aber es gibt auch fachfremde Ausbildungshintergründe.

„Ich habe eine Ausbildung als Fremdsprachensekretärin gemacht und habe mich im Theater einfach so reingewurschtelt. Ich habe nicht Germanistik, nicht Theaterwissenschaften und so weiter studiert.“ (alt)

In der jüngeren Generation hat über die Hälfte der Befragten ein auf Kulturmanagement bezogenes Studium oder eine Weiterbildung absolviert, oft in Kombination mit einem kulturbezogenen Studium etwa in den Kulturwissenschaften, Kunstgeschichte, Musikwissenschaft oder Theaterwissenschaft.

Dieser Unterschied in der Ausbildung ist erklärbar damit, dass es Kulturmanagement-Studiengänge in Deutschland erst seit Mitte der 1990er Jahre gibt und es insgesamt die Tendenz vor allem nach der Bologna Reform zur Ausdifferenzierung und Spezialisierung von Kultur-Studiengängen gibt.

Kaum generationenbezogene Unterschiede in den Einstellungen gegenüber Kulturmanagement, das als selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit begriffen wird

Ein Großteil der Befragten beider Generationen begreift Kulturmanagement als wichtigen Teil ihrer Arbeit. Viele von ihnen, auch diejenigen, die eine spezifische Ausbildung absolviert haben, betonen, dass sie sich die notwendigen kulturmanagerialen Fähigkeiten erst in der eigenen Berufspraxis angeeignet hätten.

„Durch den Job, durch die Aufgabe, bin ich einfach in diverse Kulturmanagementaufgaben hineingeschoben worden, ohne, dass ich mir das ausgesucht habe und musste mir entsprechende Kenntnisse aneignen. Das beginnt bei der Teamführung und endet eben nicht bei der Verwaltung.“ (alt)

Dabei wird eine klare Abgrenzung zum Wirtschaftsmanagement vorgenommen durch Betonung des menschlichen Faktors sowie solcher Ansätze, die die künstlerischen Inhalte in den Mittelpunkt stellen.

Auffallend ist, dass Vertreter_innen der älteren Generationen häufiger unsicher auf den Begriff Kulturmanagement reagieren. Zum Teil wird angegeben, entsprechende Instrumente bereits angewendet zu haben bevor der Begriff oder ein dezidiertes Studienangebot aufkamen.

„Da ich selbst nie Kulturmanagement studiert habe, weiß ich eigentlich nicht, von welchen Strategien Sie ausgehen. Natürlich, jeder hat so seine eigenen Methoden, um das eine oder andere zu machen. Aber was meinen Sie da genau?“ (alt)

Überraschenderweise fiel es auch einigen Vertreter_innen der jüngeren Generation zunächst schwer, den Begriff einzuordnen und mit ihren Arbeitsabläufen in Verbindung zu bringen.

„Ich glaube, ich bin mit diesen Fachbegriffen, was Kulturmanagement angeht, gar nicht so vertraut. Da kann ich irgendwie gar nichts drauf antworten.“ (jung)

Identifikation mit der Rolle als „Auch Kulturmanager_in“ mit hohem künstlerischen Anspruch

Die überwiegende Mehrheit aller Befragten kann sich mit der zusätzlichen Rolle als Kulturmanager_in identifizieren. Deutlich wird, dass sich diese Identifikation aus dem Aufgabenbereich der Befragten und selten aus ihrem Ausbildungshintergrund ergibt. Kulturmanagement wird als ein notwendiger Teilbereich der Tätigkeit oder als Kompetenz beschrieben. Dabei wird besonders der inhaltlich-künstlerische Anspruch im Management betont.

„Ich bin Kulturmanager, in dem Sinne, dass ich dieses Haus auch als eine Managementaufgabe verstehe. Aber letztlich entscheidend ist immer der Inhalt. Die Relevanz eines solchen Hauses entscheidet sich an der Qualität der Inhalte.“ (alt)

Sowohl Vertreter_innen der alten wie der jungen Generationen nutzen externe Beratung für bestimmte Kulturmanagement-Herausforderungen

Über die Hälfte der Befragten gibt an, externe Beratung hinzuzuziehen. Dabei werden von den älteren öfter Audience Development, Finanzen und Sponsoring sowie juristische Beratung genannt, von den jüngeren öfter Strategien im Bereich Supervision, Evaluation, Change Management. Ein großer Teil der Befragten lässt sich auch informell vom Freundes- und Kolleg_innenkreis beraten oder besucht Workshops, Seminare und Fortbildungen. Auch der Austausch und Kontakt mit Kolleg_innen in der Branche sei sehr wichtig, um sich weiterzubilden und Tipps zu holen. Instrumente und Strategien im Kulturmanagement müssten immer wieder den besonderen Gegebenheiten angepasst werden.

Fazit Ausbildungshintergrund:

Die Ergebnisse bestätigen die Ausgangshypothese, dass Führungskräfte der jüngeren Generationen deutlich häufiger eine spezifische Kulturmanagement-Professionalisierung mitbringen. Die Annahme, dass ältere Generationen Vorbehalte gegenüber Kulturmanagement hegen, wohingegen jüngere sich vorwiegend als professionelle Mana-

ger_innen begreifen, konnte nicht belegt werden. Beide Gruppen zeigen eine ähnlich pragmatische Einstellung im Einsatz von Kulturmanagement in ihrer Arbeit und weisen zugleich auf die Ambivalenz des Begriffs hin bzw. betonen, dass im Management die Kunst im Vordergrund stehen müsse.

Zentrale Aufgaben als Führungskraft in einer öffentlich geförderten Kulturorganisation

Programmatische Ausrichtung, strategische Planung, Sicherung von Kontinuität und künstlerischer Qualität, operative Koordination und Aktivierung menschlicher Ressourcen werden von alten wie jungen Generationen als ihre zentralen Aufgaben als Führungskraft definiert.

Die Befragten sind sich einig, dass sie die zentralen Inhalte ihrer Einrichtung definieren müssen, Strukturen schaffen, Prozesse im Auge behalten und operativ begleiten, Qualität sichern und zugleich auch für effiziente und effektive Kommunikation sorgen, sowie Initiative und Verantwortung der Mitarbeitenden fördern müssen. Dabei spricht vor allem die ältere Generation häufig davon,

„Talente zu fördern und zusammenzubringen“ (alt), „Mitarbeiter an Visionen und gemeinsamen Ideen teilhaben zu lassen, Räume zum Scheitern zu schaffen und Initiative zu fördern“ (alt).

Grundsätzlich wird inhaltlicher Entscheidungsspielraum für ihre Organisation von allen als hoch eingeschätzt, so lange es gelinge, finanziell auskömmlich zu wirtschaften mit den vorhandenen öffentlichen Mitteln

Generationenunabhängig wird von vielen Interviewpartner_innen betont, dass sie grundsätzlich eine große Freiheit und Unabhängigkeit von kulturpolitischen Vorgaben besitzen in der Ausrichtung ihres Hauses. Bei vielen Interviews wird darauf hingewiesen, dass es zwar häufig einen Aufsichtsrat gibt, dieser allerdings sehr zurückhaltend agiere und so den Führungskräften große Freiheiten ermöglicht.

„Im Grunde habe ich relativ viel Entscheidungsspielraum. Der, den ich vorgegeben bekomme, ist diffus. Also das eine ist sozusagen unser Spielplan, der mir vorschreibt, was ich zu transportieren habe. Und dann gibt es natürlich alles darüber hinaus, was mir offen steht.“ (jung)

„Ich bin sehr frei in den inhaltlichen Entscheidungen im Haus (...) aber nicht unbedingt, was das System angeht. Wenn ich etwas Besonderes machen will, muss ich immer Drittmittel einwerben. Dann kann ich es auch durchführen, aber an den Grundstrukturen des Hauses kann ich nicht viel machen.“ (jung)

„Wir haben mit dem Kulturraumgesetz einen ganz klaren kulturpolitischen Auftrag, aber wie wir den erfüllen, das ist natürlich schon eine eigenständige Aufgabe von uns.“ (jung)

„In der Regel wird dem, was wir da vorschlagen auch gefolgt, weil wir natürlich in Kunst und Kulturarbeit deutlich mehr Fachkompetenz haben als die Vorstände, die ja Politiker sind, in der Regel Bürgermeister, Regionspräsidenten, Sparkassenvorstände.“ (alt)

„Inhaltlich bin ich total frei, zu machen was ich will. (...) Nur, wenn es sehr viele kritische Stimmen über dasjenige, was in der Philharmonie spielt, in der Stadt gäbe, dann hätte ich diese Freiheit natürlich nicht.“ (alt)

„Ja, also ich würde sagen, ich habe einen relativ großen Entscheidungsspielraum. Aber immer halt unter der Maßgabe, viele unterschiedliche Interessen zusammenzubringen.“ (jung)

Es gibt aber auch Klagen über als ungerechtfertigt betrachtete Ansprüche der Politik vor allem von älteren Generationen.

„Die Politik redet einem heute ja überall rein. Die Politik hat nicht allzu viel Ahnung, aber sie rennt jedem polemischen Scheiß hinterher und weiß auch natürlich viel besser, wie man Theater macht.“ (alt)

„Und natürlich ist die große Kritik von vielen Politikern immer, dass man ein viel zu altes Publikum hat. Aber die Gesellschaft wird immer älter, da muss man sich natürlich auch nicht gegen altes Publikum wehren.“ (alt)

Genannte Gründe, die den Entscheidungsspielraum einengen, lassen sich in folgenden Kategorien zusammenfassen: Die gewachsenen Strukturen der Institution, Größe und Zusammensetzung von Mitarbeitenden, Interessen der beteiligten Künstler_innen, Aufsichtsrat und Vorstand, Ansprüche des Publikums und der allgemeinen Öffentlichkeit, sowie vor allem finanzielle Sachzwänge. Unabhängig von der Generationenzugehörigkeit werden von mehreren Befragten die Finanz- und Sachmittel als zentrale Einschränkung des eigenen Entscheidungsspielraumes angesprochen.

„Die größten Sachzwänge sind tatsächlich die finanziellen Mittel. Und die finanziellen Rahmenbedingungen erlauben es nicht, personalpolitisch neue Sachen zu machen. Das heißt, ich muss mit dem Personal umgehen, das ich habe. Somit ist da relativ wenig Spielraum in der Personalentwicklung.“ (alt)

„Tatsache ist, dass wir immer mit einer schwarzen Null rauskommen, oder einfach publikumsmäßig sehr gut aufgestellt sind. Und deswegen ist die Freiheit groß.“ (alt)

Zentrale Ziele für die eigene Einrichtung

Bei der Nennung zentraler Ziele überwiegen die Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen

Die insgesamt am häufigsten genannten Ziele und angesprochenen Themenkomplexe sind die Förderung, Verbreitung und Vermittlung von Kunst und Kultur (auch im Sinne kultureller Bildung), die Ansprache eines möglichst breiten Publikums sowie die Förderung von Künstler_innen und des künstlerischen Nachwuchses. Tendenziell wird von den jüngeren Generationen häufiger das Thema Nachwuchsförderung benannt. Die Befragten sehen ihre Einrichtung beispielsweise als „*Entwicklungslabor des noch nicht Probierten*“ (jung), wollen die „*Arbeitsbedingungen auch von Künstler_innen der freien Szene verbessern*“ (jung) oder erachten die „*Förderung junger Künstler als ein zentrales Standbein*“ (jung).

Finanzierung und Erhalt der Einrichtung sichern

Als zukünftige Herausforderung wird auf der institutionellen und infrastrukturellen Ebene von vielen die weitere Etablierung und Absicherung ihrer Einrichtung genannt:

„Ich finde ab Mitte/Ende Fünfzig gehört es sich einfach, sich perspektivisch Gedanken darüber zu machen, wie soll denn das Konstrukt, was ich letztendlich verantwortet habe und so entstanden ist, weitergehen?“ (alt)

Dies hänge stark mit der Herausforderung zusammen bei zunehmender Projektförderung eine solide Finanzierung sicherzustellen:

„Strukturell besteht aufgrund von Zeitverträgen, auch Honorarverträgen für Zuarbeiten (...) natürlich immer die Frage: Wie hält man alles zusammen? Wie hält man als Team zusammen? Und es wird dann natürlich die Frage kommen, wie man die Arbeit verstetigt, wenn das Projekt abgeschlossen ist.“ (jung)

Alte und junge Generationen betonen den Anspruch an eine hohe künstlerische Qualität ihrer Arbeit

„Insgesamt ist es Ziel, gutes Theater zu machen. Vor allem auch aktuell relevant, politisch zu sein, unterschiedliche Ästhetiken auszuprobieren und auch das Publikum langfristig zu binden.“ (jung)

„Wir machen Theater und möglichst gutes.“ (alt) „Definitiv gutes Theater zu machen!“ (jung)

Fast alle Befragten sagen, dass sie diese hohe Qualität an eine „möglichst breite Öffentlichkeit“ vermitteln wollen. Dabei sind leichte Generationenunterschiede auszumachen: Während die älteren Generationen eher Wert darauf legen „wichtige gesellschaftliche Themen auf hohem künstlerisch-kulturellem Niveau abzubilden“ (alt) und „Inhalte zu vermitteln“ (alt) sowie „Menschen dazu zu befähigen, selber zu denken“ (alt), scheint der Fokus bei der jüngeren Generation mehr darauf zu liegen, „zeitgemäß und relevant“ (jung) zu sein:

„Ich möchte bei allem, was wir machen, immer zeigen, welchen Bezug das zur Gegenwart und zur Lebenswelt der Menschen hat.“ (jung)

„Auch wenn es sich nicht direkt auf unsere Besucherzahlen auswirkt, versuchen wir von uns aus auf solche gesellschaftlichen Prozesse zu reagieren, weil wir uns verantwortlich fühlen.“ (jung)

Während die älteren Generationen stärker die Wahrung eines hohen künstlerischen Niveaus und die Generierung von Besucher_innen“ als Herausforderung benennen, sprechen die jüngeren Generationen häufiger von der Notwendigkeit, die eigene Einrichtung selbstkritisch zu hinterfragen und neu auszurichten angesichts veränderter gesellschaftlicher Interessen

Als Herausforderung wird vor allem von jüngeren Führungskräften die Legitimation ihrer Existenz und ihre Relevanz für zukünftige Generationen genannt.

Legitimation im Sinne einer „gesellschaftlich-politischen-kulturellen Akzeptanz“ (jung) gehe mit inhaltlicher Exzellenz einher. Man möchte „einfach so gut sein, dass sich die Frage einer Abschaffung unserer Einrichtung überhaupt gar nicht stellt.“(jung) und fragt sich, wie das Publikum erreicht und „begeistert“ (jung) werden kann ohne den Verlust künstlerischen Anspruchs.

Andererseits erfordere das auch Veränderungen der eigenen Programme und Ausrichtung, um diese zukunftsfähig zu machen. Auffällig ist, dass die jüngeren die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung häufiger als wesentliches Ziel benennen:

„Die übergeordnete Zielsetzung ist ganz klar: Das Theater in die Zukunft zu führen“ (jung)

Auch die damit einhergehenden Veränderungsprozesse „Verändern und zukunftsfähig machen ist bei uns ein fortlaufender Prozess“ (jung) werden als ein zentrales Ziel benannt.

Vertreter_innen der jüngeren Generationen möchten „kritische Bilder schaffen und politisch wirken“, machen sich Gedanken über die „Neu-Gestaltung“ und die „inhaltlich strategische Neu-Ausrichtung“, sprechen von „change management“, möchten „die Strukturen weiterentwickeln“, stellen sich Fragen über „Selbst- und Fremdwahrnehmung“, die „Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit“, „Stärkung des Networking“ sowie die Schärfung des Profils, möchten „die Frage nach dem Ziel und der Funktion der Institution in der Gesellschaft immer wieder neu stellen“ und „auch kulturpolitisch agieren“.

Jüngere Generationen sehen sich stärker in der Verpflichtung den Wandel in ihrer Institution aktiv mitzugestalten

Vertreter_innen der älteren Generationen verweisen häufiger auf die Bedeutung der 68er-Jahre für einen gesellschaftlichen Umbruch, in dessen Folge sich auch Ziele und Umgangsweisen im Kulturbetrieb stark verändert hätten im Sinne einer Demokratisierung und sehen Veränderungen in Kultureinrichtungen als tendenziell schon realisiert.

Vertreter_innen der jüngeren Generationen äußern den Anspruch, „dem gesellschaftlichen Wandel nicht nur hinterherlaufen, sondern ihn pro-aktiv gestalten“ (jung) zu wollen.

„Meine Führungsaufgabe liegt darin, ein Team von sehr unterschiedlichen Charakteren und Expertisen zu leiten, auf einer Ebene mit sehr flachen Hierarchien und vor allem in der Kommunikation mit dem Ziel zu aktivieren. Damit wir nicht stehenbleiben, sondern voneinander lernen und profitieren und uns gegenseitig immer neue Ideen und Wissen vermitteln. Weil wir in einem Bereich arbeiten, der sich sehr schnell verändert, können wir nicht in ganz festen Strukturen und Abläufen arbeiten, sondern müssen uns immer weiter entwickeln.“ (jung)

Auswirkungen gesellschaftlicher Wandlungsprozesse auf die eigene Einrichtung

Ältere wie jüngere Generationen sehen die Notwendigkeit, Programme und Programmatik ihrer Organisation aufgrund neuer gesellschaftlicher Herausforderungen zu verändern. Jedoch betonen die jüngeren Führungskräfte dabei stärker die gesellschaftliche Verantwortung und den Anspruch pro-aktiv vorzugehen

In der Generation der älteren Führungskräfte herrscht größtenteils Konsens, dass sich alle Veränderungen einer Gesellschaft, aber auch lokale Diskurse, urbane Umbrüche usw. stark auf die Einrichtungen und die Kulturarbeit im Ganzen auswirken. Das sei immer schon so, nur die Themen veränderten sich. Als Reaktion ihrer Einrichtung benennen viele kulturell breiter aufgestellte Programme. Auch vor neuen Kommunikationsinstrumenten dürfe man sich nicht verschließen.

Befragt nach zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen für die eigene Einrichtung werden von älteren wie jüngeren Befragten am häufigsten die Themen „neues Publikum erreichen“, „Veränderungen der Gesellschaft durch Migration“, „Globalisierung“ und „Digitalisierung“ genannt, verbunden mit den v.a. von den jüngeren genannten Ansprüchen nach „höherer Diversität“ und „Inklusion“.

Zunehmende Ansprüche und Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder an die Aufgaben öffentlicher Kultureinrichtungen

„Wir stehen unter gefühlt hohem Veränderungsdruck: Theater sind lahm, Theater müssen sich ändern, die Eigenfinanzierungsquote ist nicht hoch genug, so die Vorwürfe. Und ihr müsst mal mehr Kultur für alle machen, aber ihr müsst auch Avantgarde sein, ihr müsst euch öffnen, und die Kinder müssen auch rein und ihr müsst auch soziokultureller werden und die Digitalisierung ist auch noch ein Thema und die Flüchtlinge sind ein Thema. Das ist ein Aushandlungsprozess, der geführt werden muss. (jung)

Führungskräften in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen müsse der Spagat zwischen sehr unterschiedlichen Erwartungshaltungen an ihre Arbeit gelingen. Es sei ein „ständiger Aushandlungsprozess zwischen den Polen Kultur-für-Alle und Avantgarde-Kunst für wenige“ (jung) zu changieren, von außen gegebenen Vorgaben und diversen Vorstellungen des Publikums gerecht zu werden und dabei eine Öffnung in viele unterschiedliche Richtungen und gesellschaftliche Gruppen zu vollziehen. Diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen ermöglichten zwar verschiedene Perspektiven, könnten aber nicht alle bedacht und umgesetzt werden.

Dabei spiele auch die Kultursparte eine Rolle. So beschäftige sich Fotografie oder Gegenwartsliteratur beispielsweise de facto stärker mit der Jetztzeit, wohingegen klassische Musikhäuser oder Museen eher auf ältere Kulturgüter zurückgreifen.

Und auch regionale Unterschiede haben Einfluss auf die Programmatik. So sei es beispielsweise in manchen Einrichtungen in strukturschwachen Regionen des Ostens von Deutschland weniger notwendig, Projekte zum Thema Migration zu machen.

„Wir haben in der Region [...] keine Migranten, die wir integrieren müssen. Auch das Thema Flüchtlinge ist dort noch nicht angekommen.“ (jung)

Veränderungen durch Digitalisierung werden generationenübergreifend als Chance, von einigen der älteren auch als Gefahr gesehen

Dass die älteren Generationen mit dem Thema „Digitalisierung“ mehr Schwierigkeiten haben, ist nicht abzulesen. Es gibt sowohl diejenigen, die im digitalen Zeitalter ganz vorne mitspielen als auch solche die sich diesbezüglich als „echt[e] Dinosaurier“ (alt) bezeichnen. Digitale Transformation in kulturellen Einrichtungen wird von ihnen zum Teil positiv, zum Teil auch als problematisch gewertet. Sie führe zu schnelleren Kommunikationswegen sowohl intern als auch extern sowie veränderten Presse-, Öffentlichkeits- und Marketingstrategien, die z.T. zielgruppenspezifisches Arbeiten erschwere:

„Wenn wir bei Facebook was posten, dann kriegen wir ja Antwort von irgendwelchen Leuten, die sich motiviert fühlen, dazu etwas zu sagen. Das heißt, uns geht auch so ein bisschen zielgruppenspezifisches Arbeiten verloren. (...)Wir müssen dann anders über wirkungsorientiertes Arbeiten nachdenken. Im digitalen Modus oder Raum oder mit digitalen Instrumenten müssen wir Wirkung anders antizipieren als mit analogen Programmen.“ (alt)

„Die Vorstellung, wenn ich Facebook bediene rennen mir die Jugendlichen nur so das Museum ein, halte ich für naiv.“ (alt)

„Also alle Kanäle werden gleichermaßen bedient: Twitter, Instagram, Facebook. Und wir produzieren auch Content nur für diese Kanäle. Und wir sehen auch am Response, dass das stetig wächst und ganz viel der Kommunikation ausschließlich dort abläuft.“ (jung)

Ein Vertreter einer anderen Institution spricht sich gegen Social Media aus und unterstreicht, dass ein hochwertiges künstlerisches Programm der entscheidende PR-Faktor sei:

„Ich bin nicht in Facebook, ich bin nicht in anderen Netzwerken drin. Da wird mir zu viel gequatscht und wir müssen einfach attraktiv Theater spielen. In Städten dieser Größenordnung reden die Leute über ihr Theater und dann gehen sie hin oder gehen sie nicht hin. Das ist viel wichtiger, dieser persönliche Kontakt.“ (alt)

Gleichzeitig wird erwähnt, dass mehr Ressourcen für die Digitalisierung der Institutionen benötigt würden als zuvor gedacht und es dezidierter Digitalisierungsstrategien bedürfe.

„Was aus meiner Sicht eine große Herausforderung für Museen ist, sind die sozialen Netzwerke. Ein Haus meiner Größe hat kein Personal, um das zu bedienen. (...) Da muss man sich gut überlegen, was man macht oder auf welchen sozialen Netzwerken man vielleicht lieber nicht präsent ist.“ (alt)

Insbesondere im Bereich Theater und Musik wird darauf hingewiesen, dass digitale Prozesse nur im administrativen Bereich Einzug erhalten, das Bühnenangebot jedoch nicht beeinflussen. Explizit wird davon gesprochen, dass mit analogen Angeboten

„versucht wurde dagegen zu halten und so interessante Live-Ereignisse auf der Bühne zu machen, dass man vielleicht vergisst, dass man noch eine Nachricht bei WhatsApp schicken muss.“ (alt)

„Es ist ja das Schöne, dass das Theater eben nicht so digital ist und die Leute ja noch weiterhin ins Theater gehen, um ihr ganzes digitales Leben so lange mal digital sein zu lassen.“ (jung)

Andere betonen, dass man auch die künstlerische Produktion und Präsentation anteilig in den digitalen Raum transferieren müsse.

„Das Museum muss auch im digitalen Raum präsent sein, sonst ist es irgendwann nicht mehr relevant.“ (jung)

„Ich bin bei der Digitalisierung immer ungeduldig und habe das Gefühl, da passiert zu wenig, nicht nur bei uns im Haus. Es bewegt sich was im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings und sonst fließt relativ wenig in den künstlerischen Bereich ein, das finde ich sehr schade.“ (alt)

„Kunst und Digitalisierung, das müsste man mehr in den Produktionsprozess aufnehmen, müsste es mehr nutzen in dem Ist-Moment.“ (jung)

Vor allem von Vertreter_innen der Generation Y werden große Veränderungen in den Einrichtungen durch Digitalisierung beschrieben, die „*nützliche tools*“ nicht nur für die Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Projektkoordination, sondern auch für die Informationsvermittlung etwa in Ausstellungen bereitstellen würden.

„Die Dauerausstellung wurde hier seit 1988 kaum verändert; es ist angedacht, diese innerhalb der nächsten fünf Jahre komplett umzustellen. Da wird Digitalisierung eine Rolle spielen. Ich möchte mit weniger Text in den Ausstellungen arbeiten, weiß aber, dass es immer wieder auch Besucher gibt, die mehr Informationen wollen. Da könnte ich mir vorstellen, dass man zukünftig den Besuchern ein Tablet in die Hand drückt und sie z.B. an bestimmten Stationen mehr Informationen über eine App bekommen. Ich glaube, dass es eben nicht mehr funktioniert, alle Geschichten, die ein Objekt zu erzählen hat, in einen Raum zu packen. Da ist Digitalisierung ein schönes Mittel, mehr Information zu vermitteln.“ (jung)

Generationenunterschiede in der Nutzung digitaler Medien werden von den jüngeren explizit angesprochen, mehrfach wird darauf hingewiesen, dass ältere Mitarbeitende Schwierigkeiten mit der Umstellung hätten, was für die jüngeren selbstverständlich sei.

„Irgendwie ist es für unsere Generation eine Selbstverständlichkeit, das im Kopf alles schon verknüpft zu wissen“ (jung)

Internationalisierung als Herausforderung: Ältere betonen eher die Bereicherung durch vorhandene internationale Kooperationen, jüngere sehen eher Defizite

Einige Vertreter_innen der älteren Generationen betonen, dass Globalisierung und Internationalisierung schon länger für sie ein Thema sei, auf das sie reagieren mit ihren Programmen und auch durch Kooperationen mit Kulturinstitutionen aus anderen, vor allem europäischen Ländern.

„Wir haben uns bereits in den 90ern versucht darauf einzustellen, weil es strategisch völlig klar war, dass es einen Europäisierungs- und Globalisierungsprozess gibt. Insbesondere für den Medienbereich ist das überhaupt nichts Überraschendes.“ (alt)

„Wir arbeiten immer international seit Jahrzehnten. Sobald wir ein Ballett einkaufen, z.B. aus Amerika oder Skandinavien dann bringen sie immer die Welt mit zu uns. Und auf der anderen Seite sind wir sehr oft auf Tournee. Wir sind Weltbürger und waren das schon vor Jahren.“ (alt)

Internationalisierung wird als selbstverständlich erachtet und es wird viel von Anregungen aus dem Ausland gesprochen und gegenseitigen Lernprozessen in internationalen Kooperationen:

„Empathie üben, fremde Welten kennenlernen, sich gegenseitig kennenlernen“ (alt)

„Aber klar, wenn es darum geht, eine Ausstellung zu Rubens zu machen oder zu Jeff Koons, geht das nur über internationale Kooperationen. Da gibt es ein sehr sehr gutes Netzwerk und langjährige Beziehungen mit Museen aus anderen Ländern, die dann sehr intensiv auch gepflegt werden und daraus entwickeln sich immer neue Kooperationen.“ (jung)

Einige Häuser sind Mitglied von internationalen Netzwerken. Es wird aber auch der Mehraufwand von internationalen Kooperationen erwähnt.

Einige Vertreter_innen der jüngeren Generationen benennen selbstkritisch, dass sie bislang noch unzureichend international aufgestellt seien, dies meistens jedoch in Zukunft weiter vorantreiben wollen, verbunden mit dem Wunsch nach Kooperationen mit Partnern auch außerhalb Europas und mit Ländern des globalen Südens. In diesem Zusammenhang wird öfter das Thema der zusätzlich benötigten Finanzierung angesprochen; Goethe Institut und IFA als potentielle Kooperationspartner und finanzielle Förderer werden mehrfach erwähnt.

Öfter wird von den jüngeren eine Tendenz zu projektgebundenen bzw. nicht stetigen internationalen Kooperationen kritisiert.

Internationalisierung des Personals vor allem in den darstellenden Künsten selbstverständlich ohne dass dies zu einer Internationalisierung von Programmen führt

Besonders in den darstellenden Künsten seien internationale Teams bei den künstlerischen Akteuren inzwischen selbstverständlich – hierbei insbesondere bei Ballett-Compagnien. Dies habe jedoch weniger Einfluss auf Inhalte und Interpretationen, sondern es gehe erstrangig um die künstlerische Qualität und tänzerische, musikalische oder schauspielerische Leistungen. Zudem würde durch ein internationales Ensemble auch nach außen hin Offenheit gezeigt.

Adressierung eines internationalen Publikums durch Mehrsprachigkeit

Ein stärker internationales Publikum wird v.a. durch spezifische Adressierung von Migrant_innen sowie durch Mehrsprachigkeit bedacht.

Einige Vertreter_innen der jüngeren Generationen benennen die Untertitelung ihrer Programme in anderen Sprachen oder die Entwicklung von englischsprachigen Produktionen für ein von vornherein international gedachtes Publikum.

„In Bezug auf das Publikum spielen wir im November zum Beispiel sechs Vorstellungen nur auf Englisch. Also nicht nur mit Übertiteln, sondern wirklich auf Englisch. Und ein Drittel unserer Vorstellungen sind auf Französisch und auf Englisch übertitelt. (...) Wir sprechen ganz gezielt das internationale Publikum auch mit an.“ (jung)

„Wir sind dran an dem Thema (...). Gerade auch, weil die Stadtgesellschaft, der Teil, der internationalen Studierenden und Wissenschaftler in der Stadt sehr hoch ist, ist für uns sicher auch eine Frage: Wie kriegt man nicht-deutschsprachige Gäste mit unserem Haus in Verbindung?“ (jung)

Die Befragten wollen zum einen ihrem Publikum „fremde Welten vermitteln“, zum anderen benennen sie auch häufiger die Konzeption von Programmen, die sich an ein migrantisches Publikum sowie Geflüchtete richten.

„Natürlich muss man auch dafür sorgen, dass sie (Geflüchtete) die Möglichkeit haben, zu allem, was neu ist für sie in diesem Land, Zutritt haben zu können und dafür haben wir dann andere Programme aufgelegt. Und die kommen auch tatsächlich hierher“ (alt)

Von einigen Vertreter_innen der jüngeren Generationen wird geäußert, dass es ihnen auch um interkulturelle Themen in den Programmen und der Gesamtausrichtung der Organisation gehe.

Generationenunabhängig wird Überalterung des Kulturpublikums und Interesse nachwachsender Generationen an Programmen öffentlich geförderter Kultureinrichtungen als Problem begriffen

„Die größte Herausforderung ist für dieses Museum, sein Publikum zu befriedigen und dem Publikum immer wieder durch die Art und Weise, wie wir die Ausstellung machen, die Bedeutung dieses Museums vor Augen zu führen.“ (alt)

„Das Bildungsbürgertum schwindet und so gehen auch die Besucherzahlen in den Museen zurück. Und so ist die Herausforderung andere Ausstellungsformate zu finden, um z.B. junge Menschen ins Museum zu bekommen.“ (jung)

„Immer zu gucken. Was ist unser Publikum, wie verändert sich das Publikum, was sind die Erwartungen des Publikums und wie kann man vielleicht auch Leute erreichen, die man nicht automatisch erreicht. Wir machen z.B. immer wieder Projekte mit Jugendheimen oder mit Schulen aus Stadtteilen, die jetzt nicht so die Stadtteile der klassischen Bildungsbürger sind.“ (jung)

„Demographischer Wandel, den verfolgen wir sehr genau und versuchen darauf zu reagieren. Das Museum geht jetzt immer mehr weg von einem klassischen Bildungsbürgerort zu einem Ort der auch für Tourismus, Unterhaltung aber auch ein wichtiger zentraler Akteur in der Zivilgesellschaft ist.“ (jung)

„Die Zusammensetzung des Publikums spielt insofern eine Rolle, dass unser Publikum im größten Teil deutlich das Lebensalter von 60 überschritten hat und wir auf der anderen Seite viele Schüler und Schulklassen haben. (...) Das Alter ist ein großes Thema und die Frage: Wo kommt neues Publikum her, wenn die Menschen in den nächsten 20 Jahren nicht mehr da sind?“ (jung)

Dabei kritisieren Vertreter_innen älterer Generationen ein verändertes Freizeitverhalten mit weniger Freiraum für junge Menschen und Versagen der Schule als Ort kultureller Bildung.

„Die Veränderungen, die ich da wahrnehme, liegen im Bildungsbereich und der kulturellen Freizeitbildung von jungen Leuten. Hier hat sich insbesondere der Timetable von Heranwachsenden verändert durch Prozesse wie G8 und durch die Tendenz von Ganztagschulen, ich nenne das zugespitzt in manchen Aspekten die Tendenz zur Käfighaltung junger Leute am Ort Schule.“ (alt)

„Es ist nicht mehr etwas Normales, dass man in ein Konzert geht und dass man überhaupt weiß, wer Mozart, Beethoven oder Johann Strauss ist. Auch glaube ich, dass viele Leute nicht mehr wissen, wer Schiller war, und das ist dann eigentlich genauso schrecklich“ (alt)

Kritisiert wird von Vertreter_innen der älteren Generation auch eine Tendenz des Kultursektors hin zu „Kultur als Event“.

„Im Kulturbereich gibt es unter anderem eine klare Verschiebung von Kultur als musische Gestaltung und Kunstproduktion hin zu Kultur als Event. Die Wahrnehmung von Kultur in der Öffentlichkeit und auch in der Relevanz bei der öffentlichen

Hand in Sachen Kulturförderung und erst recht bei Sponsoren und privaten Unterstützern, diese Wahrnehmung geht sehr klar in Richtung Event. Das hat auch etwas mit der notwendigen Sichtbarkeit von Kunst und Kultur in der Mediengesellschaft zu tun und aus diesem Grunde haben wir seit dem letzten Jahrzehnt unsere Festivalaktivitäten gesteigert.“ (alt)

Selbstkritisches Hinterfragen der Relevanz ihrer Programme für die aktuelle Bevölkerung von jüngeren Führungskräften

Befragte jüngerer Generationen setzen sich stärker selbstkritisch mit der wahrgenommenen mangelnden Offenheit und Relevanz ihrer Einrichtung v.a. für jüngere Bevölkerungsgruppen auseinander.

„Die Idee ist, nicht nur mit Marketing zu verändern, sondern auch die Kunst dahin zu verändern, dass sich dann andere darin wieder finden können und Interesse dafür haben, weil es eben nicht die klassische deutsche Kultur ist, sondern Hochkultur eben nochmal anders verstanden wird, die auch die Grenze zur E-Kultur deutlich überschreiten kann.“ (jung)

„Auch beim Ansprechen von neuen Zuschauergruppen geht es immer um das Kerngeschäft: Die Inszenierung.(...) Wie offen sind wir, wo schließen wir aus, wie kompliziert sind unsere Texte, welche Themen haben wir überhaupt? Dann gibt es verschiedene Formate, wo wir versuchen eine interaktive Partyform mit Performance-Elementen zu machen usw. Also wir versuchen auch über andere Formate, die vielleicht auch attraktiv sein könnten, neues Publikum ins Theater zu holen.“ (jung)

„Wir haben dieses Thema Migration, Integration ganz früh aufgegriffen, eben dadurch, dass wir auch eine andere Art von Theater gemacht haben als an den großen Häusern, wo man nur Faust spielt.“ (jung)

„Unser Theater steht, glaube ich, dafür, ein Kulturangebot zu liefern, was so breit gefächert ist, dass es eben der Bevölkerung und ihrer Vielseitigkeit angepasst ist. Das heißt, man bewegt sich im Rahmen von Hochkultur bis Comedy.“ (jung)

Inklusion für unterschiedliche Zielgruppen wird häufiger von jüngeren Generationen betont

Neben einer veränderten Programmpolitik, die an aktuellen Herausforderungen orientiert sein müsse, wird von jüngeren Führungskräften die Öffnung gegenüber unterschiedlichen Zielgruppen, auch solchen mit körperlichen Einschränkungen, häufiger thematisiert sowohl auf der Produktionsseite mit der Besetzung von Hauptrollen mit Menschen mit Behinderung und auf der Rezeptionsseite durch Gebärdendolmetschende und Gebärdensubtitel. Mehrere Befragte geben darüber hinaus an, Freikarten für finanziell Benachteiligte bereitzustellen.

„Ich bin mit der zentralen Agenda angetreten, dass das Haus sich der Stadtgesellschaft öffnen muss. Das ist eine ganz klare Ansage, die ich habe von der Politik, zwar nicht direkt, aber indirekt. (...) Als Strategie probieren wir peu à peu Produktionen einzukaufen, welche sich auch an ein Publikum mit Migrationshintergrund richten.“ (jung)

„Also wir reagieren schon sehr auf gesellschaftliche Probleme, nicht nur auf demografische Veränderungen oder Veränderungen durch Digitalisierung.“ (jung)

Anspruch nach Diversität ist in der jüngeren Generation stärker ausgeprägt

Diversität wird grundsätzlich von allen Befragten als erstrebenswert begriffen und der Diversitätsbegriff ist weit gefasst. Es zeigt sich, dass die Generationen eine unterschiedliche Auffassung von Diversität haben. In Bezug auf das Programm nennen die älteren Generationen überwiegend internationale Kontakte und Austausch – im Museumsbereich wird z.B. die Vermittlung von internationalen neuen Forschungserkenntnissen genannt.

„Da sehe ich eine ganz wichtige Funktion der Museen, das man neue, internationale Erkenntnisse und Sichtweisen über Objekte und Kunstgeschichte einer breiteren Öffentlichkeit vermittelt“ (alt)

Obwohl auch die Vertreter_innen der älteren Generationen über neue Ausrichtungen, Sprachbarrieren und neue, vielfältigere Zielgruppen nachdenken, zeigen sie in ihren Antworten, dass die Beschäftigung mit der Qualität der Kunst weiterhin den größten Stellenwert in ihrer Arbeit einnimmt.

Die Mitarbeiterschaft der Befragten vor allem in Bezug auf Herkunft wird von beiden Generationen als aktuell wenig divers eingeschätzt; jüngere Generationen äußern öfter den Anspruch Diversität der Gesellschaft im Team abzubilden

Eine Ausnahme hierbei bilden große Mehrspartenhäuser, in denen sich Diversität vor allem bei den künstlerischen Akteur_innen zeigt. Englisch als Verständigungssprache sei selbstverständlich.

Die älteren Generationen beziehen sich in ihrem Verständnis von Diversität vor allem auf die kulturelle Herkunft, die jüngeren auch auf Faktoren wie Milieu oder die Integration von Menschen mit Beeinträchtigung.

„Also wir sind ein internationales Haus, ob das ein Inder ist, ein Amerikaner oder Engländer ist spielt keine Rolle. Es ist einfach Teil unserer Identität, dass wir so multikulturell aufgestellt sind“ (alt).

Diversität sei kein konkreter Anspruch, sondern ergebe sich von selbst.

„Ich hatte eine Zeit lang einen amerikanischen Juden, der aus einem ganz anderen Milieu kam als wir. Ich hatte eine Schweizer Calvinistin, die aus einem ganz anderen Milieu kam. Aber das hat sich nie negativ in der Zusammenarbeit ausgewirkt, allenfalls befruchtend, durch die anderen Erfahrungen.“ (alt)

Eine befragte Person gab an, dass sie bei der Zusammenstellung des Teams auf ein ausgewogenes Männer- und Frauenverhältnis achtet.

„Ich bin kein Fan von reinen Frauen- oder Männergruppierungen in der Mitarbeiterschaft, das halte ich für schwierig. Sofern sich das beeinflussen lässt, versuche ich das ausgewogen zu gestalten.“ (alt)

Die jüngeren Generationen äußern sehr viel stärker den Wunsch nach Abbildung der Gesellschaft in der Mitarbeiterschaft und sind sensibler, was die verschiedenen Facetten von Diversität angeht. So möchten Befragte mehr „People of Color“, Menschen mit Beeinträchtigung oder Transgender im Team haben.

„Wir haben einfach keine oder nur an sehr unwesentlich beteiligten Positionen Menschen of Color oder Menschen mit Einschränkungen. Wir können das zum Teil aus gebäudetechnischen Gründen gar nicht realisieren und deshalb niemanden mit wesentlicher körperlicher Einschränkung einstellen, weil wir einfach kein barrierefreies Gebäude haben. Wir setzen uns aber mit der Notwendigkeit, Menschen mit anderen kulturellen und ethnischen Hintergründen einzustellen, auseinander und wollen das auch in absehbarer Zukunft umsetzen, aber es ist bisher noch ein Vorsatz.“ (jung)

Diversität soll durch interkulturelle und internationale Arbeit, sowie durch Programme mit Geflüchteten gefördert werden. Wie auch bei der Programmdiversität, möchten die jüngeren bei der Diversität des Teams auf Inklusion achten.

„Also wir versuchen es. Das Ziel die Gesellschaft wirklich widerzuspiegeln haben wir aber noch nicht erreicht. Das hat viele Gründe. Eine Förderung von Menschen mit Beeinträchtigungen in unserem Haus z.B. ist sehr schwierig, weil unsere räumlichen Bedingungen leider überhaupt nicht gegeben sind, aber auch da ist es ein mittel- und langfristiges Ziel, dass wir dort noch offener sein können.“ (jung)

Geäußert wird der Wunsch nach „Entthematisierung“. So soll z.B. nicht mehr auf die Hautfarbe hingewiesen, sondern sie soll als Abbild der Realität begriffen werden. Eine befragte Person gibt als Ziel an, ein Ensemble zu bilden, das nicht mehr „vorwiegend weiß, heterosexuell und überwiegend männlich ist“.

„Wir achten zum Beispiel bei der Auswahl des Ensembles darauf, dass wir nicht nur „Weißbrote“ haben. Wir versuchen sozusagen eine gesellschaftliche Entwicklung da auch abzubilden. Das ist in den Ensembles bei Schauspielern gar nicht leicht, weil es tatsächlich sehr wenig nicht-weiße Schauspieler gibt. Das hängt auch davon ab, aus welchen Bildungsschichten kommt man, wer wird überhaupt an den Schauspielschulen angenommen, wer sind dann die Absolventen. Das heißt, auch wenn ich den großen Willen habe, eigentlich ein total buntes Ensemble zu haben, ist es ganz schwer das zu realisieren, weil es da noch nicht so einen großen Pool gibt. Trotzdem versuchen wir das, also sind auch schon erste Schritte gegangen. Für mich ist total wichtig, dass ich „entthematisiere“, also das man nicht sagt: Wir haben

jetzt einen Türken und einen Asiaten im Ensemble, sondern dass man es eben nicht thematisiert, das heißt, dass man die Realität einfach abbildet ohne eine Problemstellung daraus zu machen.“ (jung)

Die junge Generation benennt auch klare Grenzen der Diversität. So würden z.B. die Bewerbungen auf Stellen wenig Diversität widerspiegeln. Oft kann sich nur bewerben, wer zuvor an einer Schauspielschule, Musikhochschule, Universität, etc. angenommen wurde und sein Studium abgeschlossen hat. Eine Voraussetzung dafür ist je nach Sparte und späterem Einsatzfeld die jeweilige Sprache auf Muttersprachniveau. Auch spielen Kosten eine Rolle, wenn es beispielsweise um Umbauten für Barrierefreiheit geht.

Einige Befragte geben an, dass man zwar offen gegenüber Diversität ist, aber dass es ebenso mit Dynamiken im Team zusammenhänge ob jemand passt oder nicht.

„Wir ein sehr offenes, aber nicht sklavisch der Diversität verpflichtetes Unternehmen.“ (jung)

In beiden Generationen ist die Diversität der Mitarbeiterschaft vor allem von der Institution und Größe des Teams abhängig. Keine befragte Person gibt an, vollständig zufrieden zu sein, nahezu alle Befragten sehen hier noch Handlungsbedarf.

Höherer Anspruch jüngerer Generationen an gesellschaftspolitisches Engagement ihrer Einrichtung

Von den jüngeren Generationen wird das Bedürfnis, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen zu wollen, insgesamt noch häufiger artikuliert.

„Ich versuche natürlich mit solchen Themen voranzugehen. Die gesellschaftlichen Veränderungen beschäftigen uns enorm.“ (jung)

Mehrere Befragte geben an, sich selbst und die eigene Arbeit immer wieder bezüglich ihres Umgangs mit Themen des gesellschaftlichen Wandels zu hinterfragen. Hier sehen sich einige Führungskräfte der jüngeren Generationen auch in einer Art Vorbildfunktion für die Mitarbeitenden.

„Bestimmte gesellschaftliche Veränderungen, wie eine gewisse Europaverdrossenheit oder wie die Migrationsfrage wirken sich zwar nicht unmittelbar auf das Haus aus, also wir spüren sozusagen nicht ganz direkt die Folgen. Aber wir haben mit dem Team ein Konzept entwickelt, wie wir solchen Fragen entgegenzutreten, denn wir wollen natürlich dazu nicht still sein und haben dazu in den letzten Jahren Ausstellungen und Schülerprojekte gemacht. Auch wenn es sich nicht direkt auf unsere Besucherzahlen auswirkt versuchen wir von uns aus auf solche gesellschaftlichen Prozesse zu reagieren, weil wir uns verantwortlich fühlen.“ (jung)

Auch formulieren sie stärker den Anspruch in ihrer Programmpolitik offen für unterschiedliche Themen zu sein, die gesellschaftlich relevant sind und flexibel auf aktuelle Veränderungen zu reagieren.

„Gesellschaftliche Veränderungen wirken sich auf unsere künstlerische Ausrichtung aus. Das heißt, alle Themen, die die Gesellschaft betreffen, wollen wir gerne auf der Bühne haben und dem entsprechend verändern wir auch kurzfristig unseren Spielplan und unsere Thematiken und auch die Tiefe, mit der wir sie behandeln.“ (jung)

Fazit Auswirkungen gesellschaftlicher Wandel:

Vertreter_innen jüngerer wie älterer Generationen sehen die Einflüsse des gesellschaftlichen Wandels auf ihre Organisation und die sich daraus ergebende Notwendigkeit, ihre Programmatik anzupassen. Die Vielfalt der unterschiedlichen Ansprüche mache es jedoch unmöglich, allen Herausforderungen gerecht werden zu können.

Als größtes Problem für Veränderungen erweise sich die Inflexibilität der Strukturen und zum Teil auch der Mitarbeiterschaft in öffentlichen Einrichtungen, darin sind sich beide Generationen einig.

Insgesamt ist bei den jüngeren Generationen ein höherer Anspruch erkennbar, sich gesellschaftspolitisch zu engagieren.

Internationalisierung scheint für jüngere und ältere Generationen wichtig zu sein, wobei die älteren dies v.a. anhand von internationalen Kooperationen messen und mehr konstante Kontakte vorweisen können. Vertreter_in-

nen der jüngeren Generationen legen mehr Wert auf interkulturelle Themen und wünschen sich mehr Diversität in ihrem Personal wie in ihrem Publikum.

Migrantisches und internationales Publikum wird von jüngeren und älteren bedacht und einbezogen.

Jüngere wie ältere sehen eine grundsätzliche Überalterung des Publikums und ein nachlassendes Interesse nachwachsender Generationen. Während Befragte der älteren Führungskräfte dafür v.a. Defizite im Bildungssektor verantwortlich machen, sehen die jüngeren selbstkritischer Defizite in der eigenen Arbeit und ihren Programmen und streben höhere Inklusion an.

Ansprüche an und Umgang mit Führung

Vertreter_innen der älteren Generationen betonen ihre Rolle als kommunikative „Chefs“, die am Ende klare Entscheidungen treffen, wohingegen die jüngeren Generationen eher für flache Hierarchien und stärkere Partizipation plädieren

Bei der Beschreibung ihres Führungsstils durch die älteren entsteht insgesamt folgendes Bild: Vielen ist ein offener und sehr kommunikativer Umgang mit ihren Mitarbeitenden wichtig, einige Befragte betonen dabei insbesondere die Selbstständigkeit, Entscheidungsfreiheit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Dennoch plädieren sie für klare, auch durch Hierarchie geprägte Zuständigkeiten, – denn *„letztendlich treffe ich eine Entscheidung“* (alt).

„Ich glaube nicht daran, dass künstlerisch-ästhetische Entscheidungen demokratisch gefällt werden können. Es muss jemand da sein, der den Mut hat, Entscheidungen zu fällen und zu sagen: In diese Richtung wollen wir gehen.“ (alt)

Doch auch innerhalb dieses klar vorgegebenen Rahmens gäbe es für die einzelnen Abteilungen und Mitarbeitenden eine gewisse gestalterische Freiheit.

„Man gibt also einen Rahmen vor für Mitarbeiter und in diesem Rahmen können sie einfach loslegen. Und dann muss man sie unterstützen.“ (alt)

Dabei betonen einige der Führungskräfte, dass es auch Teil ihrer Arbeit sei, die Motivation und Begeisterung der Mitarbeitenden für die Sache aufrecht zu halten.

„Ich nenne das für meinen eigenen Sprachgebrauch immer: „Man braucht eine Verschwörung von Leuten, die an eine Idee glauben – nicht im religiösen Sinne, sondern, die eine Wertbeziehung zu dem haben, was sie tun.“ (alt)

Dieses Ziel würde vor allem über einen vertrauensvollen Umgang miteinander und dauernden Kommunikationsfluss erreicht. Vieles würde im Team besprochen und diskutiert, aber eher selten wird auch kollektiv entschieden. Die Mehrheit der Führungskräfte duzt ihre Mitarbeitenden. Wenn in seltenen Fällen gesiezt wird, geschieht dies vorwiegend von den älteren. Die Führungskräfte befinden sich überwiegend in permanentem Austausch mit ihren Mitarbeitenden. Die geschieht regelmäßig während der Arbeitszeit, zusätzlich gibt es regelmäßigen Meetings/Jour Fixes, in denen die Mitarbeiter/innen sich gegenseitig auf den neusten Stand bringen können.

Von Befragten der älteren Generationen wird ein hierarchischer Führungsstil teilweise als Ausdruck der eigenen Rolle angesehen. Diese beschreiben sich selbst häufig als bestimmend, radikal und streng, als eine klar kommunizierende, mutige und richtungsweisende Führungspersönlichkeit.

Die libertären Führungsstile der jüngeren werden von einigen Älteren kritisch gesehen, seien aber auch mit dem Werdegang der „Generation Praktikum“ zu erklären.

„Die Führungsstile der Jüngeren sind eher chaotisch. Wenn ich mich so umgucke, sage ich: Je älter, umso erfolgreicher. Das hängt mit dem Thema Verantwortung zusammen. (...) Die junge Generation hat wohl das Gefühl, nur für sich selbst Verantwortung übernehmen zu müssen.“ (alt)

„Wenn diese Generation an eine Leitungsposition kommt, kreist sie stark um sich selber. Das ist kein Vorwurf, es tut mir eher leid, weil ich finde, dass diese Generation so scheiß Erfahrungen gemacht hat. Die junge Generation braucht keiner, für die gibt es keine Stellen. Überall sitzen die Alten, haben die dicken, guten Verträge, die super Absicherung. Und für jungen Leute ist es wahnsinnig schwer überhaupt reinzukommen.“ (alt)

Vertreter_innen der jüngeren Generationen betonen hingegen eher die Notwendigkeit des „*voneinander Lernens in flachen Hierarchien*“ und sehen sich teilweise eher in einer „*Moderationsrolle, die unterschiedliche Interessen produktiv zusammenbringt*“.

Bei den jüngeren Generationen ist zudem eine größere Betonung des menschlichen vertrauensvollen Miteinanders feststellbar. Sie wollen möglichst kooperativ, partizipativ, teamorientiert, in flachen Hierarchien mit gemeinschaftlichen Entscheidungen arbeiten. Mehrmals fiel sogar der Begriff „antiautoritär“ Einige der Befragten erkennen ihre Führungsrolle gar nicht an:

„Ich sehe mich gar nicht als so eine Chefin.“ (jung)

Allerdings gibt es auch Ausnahmen, die im Interview den Wert von Hierarchien reflektieren:

„Hierarchien haben schon eine Funktion, nämlich, dass sich jeder daran orientieren kann, dass Entscheidungsbefugnisse klar sind.“ (jung)

„Ich versuche das Haus zu führen mit einer großen Offenheit, das heißt einer Offenheit für einerseits Gespräche und ein gleichzeitiges Gestalten und zugleich ist mir klar, dass Entscheidungen getroffen werden müssen, und die treffe ich dann auch.“ (jung)

Besonders wichtig ist vielen Befragten der jüngeren Generationen Informationstransparenz. Darüber hinaus seien Zielorientiertheit und Effizienz notwendig für Führung, aber auch Selbstreflexivität und das Hinterfragen der eigenen Rolle und Arbeit.

Dabei benennen einige der jüngeren Befragten die Notwendigkeit einer kollektiven Zusammenarbeit, um die vielfältigen Herausforderungen bewältigen zu können.

„Ich kann kein top-down-Management machen, sondern ich muss offen sein, kommunizieren, Vertrauen aufbauen, und kooperativ führen, indem ich eine Allianz aus Überzeugten bilde. (...) Man muss klar machen, dass man den Einzelnen aus der Reserve locken muss, damit alle insgesamt stärker werden und dadurch profitieren, dass jeder sich mit seiner Kompetenz und mit seiner Erfahrung einbringt.“ (jung)

„Und dann kann auch jeder dazu etwas sagen und wir entscheiden dann wirklich alle zusammen. (...) Das sind alles weise Entscheidungen, die das Team trifft, die auch zum Teil schon viel länger da sind als ich.“ (jung)

Veränderung des Führungsstils v.a. aufgrund von schlechten Erfahrungen mit zu vielen Freiheiten für Teammitgliedern oder durch Vergrößerung des Teams sowie aufgrund zunehmender persönlicher Souveränität

Auf die Frage, ob sich ihr Führungsstil verändert habe, bejaht dies über die Hälfte der Befragten der älteren Generationen. Als Gründe dafür werden zum einen schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit mit einem Führungsstil, der zu viele Freiheiten ermöglicht, beschrieben:

„Ein libertärer Führungsstil setzt voraus, dass alle Beteiligten auch der Verantwortung, die ihnen damit zukommt, mitreden zu können und mitentscheiden zu können, gewachsen sind, was oft nicht der Fall ist.“ (alt)

Einige Befragte führen als Beweggrund für eine Veränderung das Anwachsen des Teams oder die Führung eines größeren Hauses an.

„Ich habe versucht kollegial zu sein. Zu Anfang war Mitbestimmung das Wort der Stunde und dann habe ich gemerkt, dass das nicht ging. Je mehr Schauspieler nachkamen und desto größer das Team wurde, desto mehr brauchten wir einen klaren Führungsstil.“ (alt)

Andere nennen persönliche Weiterentwicklungen, die zur Veränderung des Führungsstils geführt hätten: Sie seien gelassener geworden, regten sich über weniger Dinge auf, seien lockerer, klarer und souveräner geworden und wissen heute, „*dass man nie perfekt sein wird.*“ (alt)

Viele der jüngeren Befragten können kaum Veränderungen in ihrem Führungsstil benennen, auch deswegen, weil sie teilweise noch nicht lange in einer Führungsposition sind. Aber auch sie beschreiben, dass Veränderungen im Führungsverhalten von einer wachsenden Zahl an Mitarbeitenden der Organisation abhängig seien. Von einigen

jüngeren wird genannt, dass sie durch Erfahrungszuwachs gelernt hätten, besser zu delegieren und Arbeitsprozesse zu strukturieren. „*Ich musste lernen, sehr viel mehr abzugeben.*“ (jung)

Führungsverhalten nicht nur selbstbestimmt, sondern auch von Erwartungen der Mitarbeitenden abhängig

Hierarchien seien aber zum Teil auch durch die Abteilungsstrukturen der Kulturorganisation bedingt, sowie vor allem durch Erwartungen der Mitarbeitenden, die keineswegs immer bereit seien zu partizipativ organisierten Arbeitsweisen, wie einige Befragte der jüngeren Generationen betonen.

„Mein Führungsstil hat sich verändert in dem Sinne, dass ich ungewollter Weise mehr zu einem Kontroll-Leiter geworden bin, weil ich doch erleben musste, dass das eigenformulierte Ziel von Arbeitsergebnissen dann doch nicht dem entspricht, was man hätte haben wollen.“ (jung)

„60% der Mitarbeiter sind über 55 Jahre alt und 28 Jahre hierarchisch geführt worden. Denen ist jegliche Verantwortung fern. Die möchten gesagt bekommen, wie etwas gemacht werden soll.“ (jung)

Veränderungen von Führung durch neue Generation von Mitarbeitenden

Mehrere Leitungskräfte beschreiben Veränderungen durch eine neue Generation von Mitarbeitenden: Zum einen wird dies als etwas Positives dargestellt:

„Bei den neuen jungen Leuten, die dazu kommen, merkt man einfach, wie viel Herzblut sie selber mitgeben und dann kann wieder etwas Neues entstehen.“ (alt)

Zum anderen wird aber auch von den älteren ein negativer Umbruch geschildert im Sinne einer fehlenden markt-kritischen Haltung junger Generationen „*die nichts mehr von den 68ern wissen.*“ (alt)

So schildert einer der befragten Führungskräfte, dass es mit neuen Generationen zu einer stärkeren Kommerzialisierung des Sektors gekommen sei:

„Die jüngste Künstlergeneration ist immer stärker durch diese Marktprinzipien geprägt und setzt immer stärker auf Kommerzialisierung. Vor 10 Jahren noch haben wir uns in erster Linie über Kunst und Konzepte und Weltverhältnisse unterhalten und heute ist die erste Frage mancher Künstler, wo finde ich in Berlin einen Galeristen.“ (alt)

Und auch die nicht mehr bedingungslose Leistungsbereitschaft der jüngsten Generation wird von einigen älteren Befragten thematisiert:

„Jüngere Kollegen tun sich überhaupt nicht schwer damit, bereits im Vorstellungsgespräch zu fragen, wie es mit Teilzeit aussieht, wie wir zu Telearbeit stehen, welche Möglichkeiten von Betriebsport oder was auch immer wir zur Verfügung stellen. Während zu meiner Zeit - ich bin ja noch ein typischer Babyboomer, wir froh waren überhaupt irgendwo unterzukommen - wir sind eigentlich immer nur angetreten und haben gesagt: also ich bin bedingungslos leistungsbereit, wenn ich nur überhaupt erst mal bei Ihnen anfangen darf'. Das ist schon eine Veränderung der Welten, die manchmal auch zu Konflikten führt innerhalb der Abteilung, die aber einfach ein Stück weit auch gewöhnungsbedürftig ist.“ (alt)

„Wenn ich mir anschau, was unter unserem Dach inzwischen an unterschiedlichen Wertekonzepten gelebt wird, dann ist das schon heftig. Dann sehe ich wachsende Konzepte, die im Kulturbereich eher eine Erwerbstätigkeit sehen, bis hin zu nine-to-five-Job Ideologien, die die Arbeit möglichst schnell abarbeiten, um Kunst und Kultur möglichst schnell zu verlassen, weil das eigentliche Leben in einer davon getrennten Privatsphäre stattfindet.“ (alt)

Obwohl auch jüngere Führungskräfte durchaus vom hohen Sinnstiftungspotential ihres Gegenstands Kunst und Kultur überzeugt sind, äußern sie, dass dies alleine nicht mehr ausreicht, um Nachwuchskräfte zu motivieren, sondern dafür auch angenehme Arbeitsbedingungen wie flexible Arbeitszeiten, Überstundenausgleich oder Home Office notwendig sind.

„Da kann ich nur für unser Theater sprechen, dass sich da viel getan hat und dass wir jetzt zum Beispiel einer Kollegin, die ein sehr konkretes Modell nachgefragt hat mit einer Kombination aus Home-Office und vor Ort arbeiten und auch noch Teilzeit, nachgekommen sind, weil wir die Kollegin eben gerne halten wollten.“ (jung)

„Das Theater hat eine relativ starre Struktur gehabt, auch was z.B. Elternzeitmodelle angeht. (...) Ich weiß, weil ich noch einigermaßen jung bin, dass dieser Wunsch besteht und ich kann ihn auch sehr gut nachvollziehen. Ich bin aber auch immer hin- und hergerissen zwischen der Tatsache, dass ich die Kollegin eigentlich gerne vor Ort hätte, damit man auf Zuruf Sachen machen kann und gleichzeitig weiß ich aber, dass man flexibler sein muss, um die Leute zu motivieren und zu halten.“ (jung)

Vertreter_innen der jüngeren Generationen benennen negative Vorbilder für Führungspersonen, von denen sie sich deutlich abgrenzen wollen

Etwa die Hälfte der Befragten der älteren Generationen gibt an, keine Vorbilder für Führung zu haben. Von anderen werden Bezüge zu bestimmten theoretischen Texten oder fachlichen Diskursen angeführt. Weiter werden Vorbilder aus diversen persönlichen Lebenserfahrungen genannt, v.a. vorherige Arbeitgeber, Promotionsbetreuende, aber auch fachfremde Vorbilder oder Menschen aus dem privaten Umfeld, die für das eigene Handeln inspirierend waren. Auffällig bei denen, die konkrete Vorbilder nennen, ist, dass diese Menschen die Befragten vor allem auf einer persönlichen Ebene geprägt haben: menschliche Qualitäten und bestimmte Denkweisen werden in der Beschreibung hervorgehoben:

„Der [Name] war richtig gut. Ganz unauffällig, aber extrem präzise, großes Gedächtnis, sehr menschlich. Der war einfach auch so empathisch zu den Menschen. Ohne anbiedernd zu sein.“ (alt);

„Mit ihm war das Museum kein eingestaubter Ort, sondern etwas offenes, wo Themen der Gegenwart behandelt werden wollen. Und das hat mich sehr geprägt.“ (alt)

Von den Angehörigen der älteren Generationen werden keine negativen Vorbilder genannt. Von den jüngeren werden hingegen mit Bezug auf eigene Erfahrungen als Mitarbeitende frühere Chefs sowohl als positive wie auch als negative Vorbilder erinnert, von denen man sich klar abgrenzen möchte:

„Mir fallen negative Vorbilder ein, wo ich sage, so will ich es nicht machen. Das sind tatsächlich solche Alleinherrscher, so möchte ich nicht agieren!“ (jung)

„Ich hatte auch Führungskräfte, wo ich jetzt genau weiß, dass ich aufpassen muss nicht so zu werden. Z.B. ein Führungsstil, wo es nur um Leistung ging, aber die einzelne Person nicht gesehen wurde. Ich weiß, dass das für meine Funktion der falsche Weg ist.“ (jung)

„Negative Vorbilder sind solche Alleinherrscher, wo ich denke, da habe ich keine Lust drauf, das will ich so nicht machen.“ (jung)

Einflussfaktoren auf Führungsstile

Ausbildung hat Einfluss auf Führung, der jedoch tendenziell geringer bewertet wird als Berufserfahrung

Obwohl sie die Berufserfahrung deutlich höher werten als die Erst-Qualifizierung, sind sich die Generationen darin einig, dass es einen Unterschied darstellt, welchen Ausbildungshintergrund eine Führungsperson hat. Zum einen werden Unterschiede zwischen der Fachrichtung und zum anderen dem Grad der Ausbildung genannt:

„Ganz wichtig ist die Ausbildung und Fachkompetenz. Je souveräner ich selbst mit meinem Fachgebiet umgehen kann, umso freier kann ich handeln.“ (alt)

Eine Frau der älteren Generation betont das bewusste Abschließen des Studiums und der Promotion, um als Frau in einer männerdominierten Theaterwelt Fuß zu fassen:

„Ich hätte auch gerne wie die männlichen Kollegen nach ein paar Semestern das Studium geschmissen, weil es nichts mit praktischer Theaterarbeit zu tun hatte, sondern vor allem mit Theatergeschichte. Aber ich wusste, dass ich als Frau, damals gab es erst drei Dramaturginnen im ganzen deutschsprachigen Raum, keine Chance ohne abgeschlossenes Studium hätte.“ (alt)

Wichtiger aber als die Art der Ausbildung sei die Berufserfahrung für Führung. Ein Lebenslauf, der Kurven aufweist wird dabei eher als positiv bewertet. Ein klassisches Phänomen der 68er Generation sei das „abgebrochene Studium“, das allerdings der zukünftigen Führung (zumindest bei den Männern) nicht im Wege stand.

Unterschiede in der Führung durch Geschlecht werden vor allem von Frauen betont, von Männern eher bezweifelt

Generationenunabhängig lassen sich drei Argumentationslinien ablesen: Die eine Richtung betont die individuelle, vom Geschlecht unabhängige Kompetenz, die persönliche Erfahrung und die Persönlichkeit, die den Führungsstil prägen würden. Das Geschlecht würde keine Rolle spielen und davon auszugehen wäre „sexistisch“ (jung).

„Man muss es können, Frau sein ist nicht abendfüllend. Vom Geschlecht ist es nicht abhängig“ (alt)

Der zweite Meinungsstrang geht davon aus, dass es für jegliche Führungsart Vertreter_innen aus beiden Geschlechtern gäbe.

„Ich habe sowohl bei Männern als auch Frauen alles erlebt. Von daher sind mir zumindest im Kulturkontext keine Unterschiede aufgefallen“ (jung).

Vor allem von vielen der weiblichen Befragten wird als dritter Strang die Meinung geäußert, dass das Geschlecht bei der Führung eine sehr große Rolle spiele. Die Führung von Frauen und Männern wird dabei konkret beschrieben: Frauen seien „kommunikativer“ (alt), würden „weniger um ihren Status kämpfen“ (alt), seien „partizipativer“ (jung), „flexibler“ (jung), und „dialogorientierter“ (alt). Männer hingegen seien in ihrem Führungsstil „eher festgesetzt in einem strukturellen, klaren Denken“ (jung) und „autoritärer“ (alt).

Selbst von denjenigen Frauen, die den Einfluss von Geschlecht als weniger stark einschätzen, benennen einige einen Mangel an Frauen in Führungspositionen. Mit mehr Frauen in Führungspositionen würde es zu spürbaren Veränderungen kommen:

„Da verändert sich gerade viel. (...) Man merkt einfach, dass die Führungsstile bei Frauen sozialer sind - das sind keine Vorurteile - sowie dialogorientierter sind und dass Frauen (...) beginnen, auch Netzwerke aufzubauen, was sonst nur Männern möglich war.“ (alt)

Die männlichen Befragten schätzen den Einfluss von Geschlecht auf den Führungsstil größtenteils als nicht so stark ein. Mehrmals wird betont, dass es sowohl gute und schlechte Erfahrungen mit beiden Geschlechtern gibt und dass man sich auf Stereotypen nicht so gern einlassen möchte:

„Es gibt gute Frauen, es gibt schlechte Frauen, es gibt gute Männer, es gibt schlechte Männer. (...) Ich glaube, jeder wird seine eigene Empfindung dabei haben, aber wie gesagt, es gibt gute und schlechte Beispiele in alle Richtungen. Und ich finde es blöd zu sagen, Frauen sind gesprächiger und Männer machen die Entscheidungen außerhalb der Runde, dann denkt man in Stereotypen und das ist glaube ich für diese ganze Genderdiskussion das Schlimmste, was es gibt.“ (alt)

Hoher institutioneller Einfluss auf Führung

Wieder sind sich die Generationen größtenteils einig, dass institutionelle Logiken einen großen Einfluss auf das Führungsverhalten haben. Differenziert wird zwischen der Größe der Organisation, des Standorts und der Sparte bzw. Branche. Eine größere Einrichtung gehe mit einer hierarchischeren Struktur und einem damit folgenden hierarchisch orientierten Führungsstil einher. Veränderungen im eigenen Führungsstil wurden vor allem an der Größe der Kultureinrichtung festgemacht:

„Mein Führungsstil hat sich verändert nicht unbedingt dadurch, dass ich mich als Mensch verändert habe, der hat sich einfach dadurch verändert, dass sich die Größenordnung der Einrichtung, die ich führe sehr stark verändert hat.“ (alt).

Einig sind sich die Generationen darin, dass in öffentlich geförderten Einrichtungen Veränderungen besonders langsam vorangehen aufgrund von Verwaltungshürden und tradierten institutionellen Logiken sowie einer oftmals unflexiblen Mitarbeiterschaft. Oft sei es schwer, auf die Vielzahl aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen adäquat zu reagieren, v.a. aufgrund von personeller und finanzieller Ressourcenknappheit.

In öffentlichen Kulturbetrieben stünden öfter langjährige Mitarbeitende mit tradierten Vorstellungen sowie verfestigte Strukturen Veränderungen entgegen.

„Was mich behindert sind gewisse gewachsene Strukturen und Gewohnheiten. Viele Mitarbeiter sind neuen Arbeitsformen gegenüber, vor allem Teamarbeit, erst einmal skeptisch gegenüber“ (jung)

Auch durch „Überbürokratisierung“ gerade in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen sei eine kurzfristige Reaktion und Umsetzung neuer Ideen häufig nur schwer zu realisieren etwa bei Themen wie Barrierefreiheit, Datenschutz, Gendermainstreaming usw. Die Umsetzung ganzheitlicher Konzepte v.a. in großen Häusern sei mit großem Aufwand verbunden.

„Wir spüren ein hohes Maß an Überbürokratisierung, in Bezug auf unterschiedliche Themen wie etwa EU-Ausschreibungsrecht, Datenschutz, Datenhoheit, Brandschutz, aber auch Gendermainstreaming, Gesundheitssicherung, Behindertengerechtigkeit, - das alles sind sehr gute und vernünftige Ansätze, nur sie verlangen enormen Aufwand in ihrer rechtlich einwandfreien Umsetzung. (...) Damit sind wir sehr lange beschäftigt, ohne dass man von außen als Kunde irgendeine Veränderung in den Programmen sieht Es ist einfach so, dass im Verlauf der letzten 20 Jahre sehr viel stark überreguliert wurde.“ (alt)

Auch die öffentliche Förderung, die in der Regel an keine konkreten Ziele geknüpft sei, verhindere tendenziell Transformationsprozesse. Während Stiftungen beispielsweise Projektgelder meist explizit an das Erreichen bestimmter Zielgruppen oder Fokussieren auf gesellschaftlich relevante Themen knüpfen, seien öffentliche Geldgeber oft träge darin, neue Bedingungen für Förderungen zu entwickeln.

„Deswegen habe ich immer das Gefühl, das dauert im öffentlichen Sektor ein bisschen länger als anderswo, wo man darauf angewiesen ist, dass man mit der Zeit geht, weil wir es durch die öffentliche Absicherung vielleicht auch nicht so nötig haben.“ (jung)

Vor allem Vertreter_innen der jüngeren Generationen plädieren für das Durchbrechen verfestigter institutioneller Logiken. Sie wollen „neue Freiräume“, das „Abschaffen institutioneller Logiken“ und „Ausbrechen aus den starren Strukturen“.

„Man möchte seine eigenen (Institutionellen Logiken) kreieren. Man möchte eigentlich ein freies Klima gestalten.“ (jung Theater)

„Wir hatten ein Konzept mit tiefgreifenden Veränderungen, sowohl, was Spielrhythmus, als auch Personalstruktur und was Ästhetik angeht. Und da merkt man jetzt schon, dass sich alles schwieriger gestaltet und durchsetzen lässt, als man zuerst denkt.“ (jung)

Auch fällt auf, dass mehr Frauen als Männer institutionelle Logiken als sehr starken Einflussfaktor auf Führungsstile bewerten oder sagen, dass sie explizit dagegen ankämpfen.

„In meiner vorherigen Funktion war ich sehr stark institutionellen Logiken unterworfen. Die Institution wurde meiner Ansicht nach durch alle Ebenen viel durch Angst etwas falsch zu machen, geführt. Das hat absolut Einfluss auf Führung.“ (jung)

Unterschiede in Führungsverhalten durch Generationszugehörigkeit können klar benannt werden

Befragte aller Generationen beurteilen die Generationszugehörigkeit als wichtigen Faktor für das Führungsverhalten. Die ältere Generation beschreibt die jüngere sehr ausführlich: als „flexibler, kommunikativer, dialogorientierter, als die „Generation Praktikum“, „Generation Projekt“ und als „chaotischer und vor allem als „nicht mehr bedingungslos leistungsbereit“.

„Jetzt komme ich vielleicht mit ein bisschen Kritik an den jungen Generationen. Als ich angefangen habe, 1981, ist man wirklich von morgens früh bis abends spät im Betrieb gewesen. Und bei jungen Leuten, die sich jetzt bei uns bewerben ist es so, dass sie auch ein Privatleben wollen und ich nicht von ihnen erwarten kann, dass sie dauernd da sind. Und natürlich hat jeder ein Recht auf Privatleben, aber jeder hat auch das Recht darauf, auf eine Weise Karriere zu machen, die er selber bestimmt. (...) Ab einem gewissen Moment wird nach dem Herzblut abgerechnet, das man in seine Arbeit setzt. Und

wenn man dann sagt, okay, um 5 Uhr fällt die Schranke und ich gehe nachhause, obwohl die Vorstellung eigentlich abends ist, dann habe ich ein großes Problem. Und, wenn ich um mich sehe, diejenigen, die wirklich ernst genommen werden in der Umgebung oder bei mir im Betrieb oder in Betrieben von anderen Kollegen, das sind diejenigen, die dann tatsächlich morgens früh anfangen und auch abends noch da sind.“ (alt)

Die jüngeren beschreiben sich selbst im Vergleich als „aktiver und mutiger“ und zugleich auf die Work-Life-Balance bedacht.

„Dass Arbeit auch endlich mal wieder als Mittel zum Zweck gesehen werden darf und nicht unbedingt als 100 Prozent Lebensinhalt. Sondern, dass auch viele einfach sagen: "wir gehen auf Teilzeit und zwar beide in einer Partnerschaft". Oder einfach zu sagen, es ist schön und gut, wenn es passt mit dem Job und es ist toll, wenn es 100 Prozent passt, aber es ist nicht der einzige Lebensinhalt. Sondern es ist auch einfach ein Ort, wo ich das Geld verdiene zum Leben. Ich glaube, es ist unsere Generation, die da wieder mehr Wert darauf legt.“ (jung)

Veränderte Ansprüche an Arbeitsbedingungen: Obwohl Überstunden von allen als selbstverständlich angesehen werden im Kultursektor betonen die jüngeren, dass es dafür auch Zeitausgleich, flexible Arbeitszeiten und Home Office geben müsse

Überstunden werden zum Großteil als selbstverständlich in der Branche angesehen. Vor allem von der älteren Generation betonen einige, dass es in der künstlerischen Arbeit keine Überstunden gebe könne.

„In der Kunst ist von Überstunden gar nicht die Rede. Höchstens in der Verwaltung und in der Technik fallen manchmal Überstunden an.“ (alt)

„Ich glaube nicht, dass man im kulturellen Bereich bei engagierter Arbeit ohne Überstunden arbeiten kann.“ (alt)

„Wenn man als Mitarbeiter eines Konzerthauses am Abend noch ins Konzert geht, geschieht das auf einer Basis von Freiwilligkeit und Interesse, das muss schon sein. Ich kann mir nicht vorstellen, dass man in einem Konzerthaus arbeitet, und dann sagt, ich gehe nur ins Konzert, wenn es bezahlte Arbeit ist, das ist ein bisschen merkwürdig.“ (alt)

Bei den Befragten der jüngeren Generationen fällt auf, dass viel häufiger über die Möglichkeiten des Abfeierns von Überstunden gesprochen wird. Die Einteilung der Arbeitszeiten wird von vielen Vertreter_innen dieser Generation meistens als flexibel angegeben, teilweise bestünden auch Homeoffice-Möglichkeiten, da man gemerkt habe, dass viele Familie und Beruf miteinander vereinbaren möchten.

„Da kann ich nur für unser Theater sprechen, dass sich da viel getan hat und dass wir jetzt zum Beispiel einer Kollegin, die ein sehr konkretes Modell nachgefragt hat mit einer Kombination aus Homeoffice und vor Ort arbeiten und auch noch Teilzeit, nachgekommen sind, weil wir die Kollegin eben gerne halten wollten.“ (jung)

Ausnahmen sind bestimmte Rahmungen, wie Jour Fixe, Veranstaltungen, Meetings, Vorstellungen, Workshops, bei denen Mitarbeitende in bestimmten Funktionen anwesend sein müssen. Durch Abendveranstaltungen oder Wochenendveranstaltungen müsse man ohnehin etwas flexibler sein mit der Einteilung der Arbeitszeit.

Überforderung der Mitarbeitenden durch zusätzliche Herausforderungen, Kommunikations- und Informationsflut wird als Problem v.a. von jüngeren Führungskräften genannt

Vor allem die jüngeren Generationen benennen die negativen Folgen von zunehmendem Leistungsdruck und Aufgabenvielfalt in Organisationen sowie eine stark zunehmende Kommunikation durch digitale Medien als großes Problem und sehen die Gefahr von Burnout:

„Weil wir einfach auch alle viel viel mehr verarbeiten müssen: unsere Gehirne, unsere Körper. Wenn man überlegt, was für eine Informationsflut wir jeden Tag bewältigen müssen, dann ist auch das was, wo man eigentlich gucken muss, wie man das kompensieren kann, damit es den Mitarbeitern trotzdem gut geht.“ (jung)

Mögliche Konflikte entstünden am ehesten durch die hohe Arbeitsbelastung, Kommunikations- und Informationslücken, finanziellen Druck und Konkurrenzdenken innerhalb der Institution.

„Der wirtschaftliche Druck, auch im Kultur- und Bildungsbereich, ist gegenüber den 90er Jahren für jeden Einzelnen, sei er Freiberufler, Arbeitnehmer, ob er eine Führungsrolle im Team hat, ob er Mitarbeiter ist, wesentlich höher. Das erzeugt ein viel stärkeres, selbstbezogenes Konkurrenzverhalten, als ich das aus den 90er Jahren im Kulturbereich kenne.“ (alt)

„Konflikte gehen um Personal, gehen um Geld. Alle arbeiten wahnsinnig viel, also besteht überall Personalbedarf. Dann wird eifersüchtig drauf geguckt, dass die andere Abteilung nicht eine halbe Stelle zu viel kriegt.“ (alt)

„Die größten Konflikte, sage ich es mal so, gibt es dann, wenn es an irgendeiner Stelle gehakt hat mit der Informationstransparenz und wenn irgendjemand etwas nicht wusste, was er eigentlich hätte wissen müssen oder gerne gewusst hätte.“ (jung)

Eine offene und transparente Kommunikation soll in vielen Fällen die Identifikation der Mitarbeitenden stärken. Jedoch bestehe ohnehin häufig schon eine sehr hohe Identifikation der Mitarbeitenden über die Inhalte der Einrichtung. Diese wird insgesamt als Voraussetzung für ein erfolgreiches Team gesehen und als hoher, zu erhaltender Wert verstanden.

„Ich glaube, dass im Theater unsere gesamte Arbeit zur hohen Identifikation führt. Wenn wir gemeinsam Konzepte entwickeln und gemeinsam künstlerisch unterwegs sind passiert automatisch eine gewisse Form von Stärkung (...). Und dementsprechend entsteht eine starke Bindung an das Haus und an das Konzept des Hauses. Auch eben inhaltlich.“ (jung)

Ein weiterer von beiden Generationen beschriebener Konflikt ist die langfristige Belegung von Führungspositionen durch die ältere Generation, die keinen Platz ließe für die jüngere.

„Und die kleben auch am Stuhl und wollen gar nicht in Rente gehen.“ (jung)

Interessant ist, dass das Sprachbild des „*alten weißen Mannes*“ zweimal von Vertreter_innen – weiblich und männlich – der jungen Generationen benutzt wird, um zu verdeutlichen, dass es einen Sinneswandel der Generationen gibt:

„Ich glaube schon, dass es einen Generationenwandel gibt und sich dann diese Theaterlandschaft auch verändert. Das Regime der – darf ich das sagen ohne zu sehr zu generalisieren? – der alten weißen Männer, die eher restriktiver führen und glauben, dass sie die Alleinherrscher sind und ihr Wort gesetzt ist, wird verändert durch junge Menschen.“ (jung weiblich)

„Wir lebten mal in etwas autoritäreren Zeitaltern, (...) wo klar war, es gibt einen alten weißen Mann und der hat gesagt wo es lang geht und alle haben dann gesagt: Ist halt so. Die Zeit weißer alter Männer läuft jetzt langsam ab.“ (jung männlich)

Frage der Gestaltung des Generationenwandels beschäftigt v.a. die jungen Führungskräfte

Der Generationenwandel wird von den Interviewten sowohl in Bezug auf das potentielle Publikum wie auf die Mitarbeiterschaft wie auch auf das Führungsverhalten diskutiert.

Damit zusammenhängend wird auch die Frage nach Anpassung der Führungsstile und „*alternativen Entscheidungsprozessen zum Top-Down-System*“ (jung) aufgeworfen, sowie die „Geschlechterfrage“ als wegweisende Herausforderung genannt.

„Für meine Institution sehe ich es als eine große Herausforderung tatsächlich einen Generationenwechsel zu gestalten zwischen älteren Mitarbeitern, die in naher Zukunft aufhören und jüngeren, die noch gefunden werden müssen. Auch tatsächlich diesen Diversitätsanspruch umzusetzen und andere Menschen in Führungs- und Gestaltungspositionen reinzuholen, die wir bisher im Kulturbereich noch kaum in diesen Positionen haben.“ (jung)

„Wie schafft man es, auch intern zu kommunizieren, dass da ein Wandel stattfindet, den man aktiv und nicht nur hinterherlaufend gestalten sollte, und dafür dann auch die gewisse Sensibilisierung. Vielleicht ist es auch eine andere Kultur.“ (jung)

„Ich sage nicht, dass Leute, die seit 30 Jahren da sind, den Job schlecht machen. Aber die sind einfach viel unflexibler im Kopf, und denken halt, diese eine Art, wie das immer gelaufen ist, ist die einzig wahre.“ (jung)

Ein Generationenwechsel könne die Chancen für Veränderungen erhöhen.

„Manche Leute, die neu reinkommen, bringen frischen Wind, der dann auch schneller zu Veränderungen führt.“ (jung)
Eine jüngere Befragte äußert in dem Zusammenhang den Eindruck, dass die älteren Führungskräfte nicht loslassen können.

„Ich kämpfe selbst gegen die Vormacht einer Generation, die meine Generation gar nicht haben wollen. Und die kleben am Stuhl und wollen gar nicht in Rente gehen. Wenn sie überhaupt mal mit 70 in Rente gehen, werden sie noch selbstständig und werden Berater und wir werden die gar nicht mehr los. Es gibt immer die Situation, dass ich irgend so einen 70-Jährigen neben mir habe, der mir dann Vorträge hält, warum ich das so und nicht anders machen soll.“ (jung)

Fazit Führungsstile:

Insgesamt plädieren die befragten Führungskräfte für eine kooperative Führung. Allerdings benennen viele der Befragten junger wie alter Generationen, dass bestimmte Hierarchien oft durch institutionelle Strukturen sowie die Erwartungen von Mitarbeitenden vorgegeben seien und dadurch auch Einfluss auf das Führungsverhalten nehmen. Zugleich wird deutlich, dass sich die Führungsstile der Generationen unterscheiden: die Älteren bevorzugen einen kommunikativen, entscheidungsstarken Stil während die Jüngeren eher für flache Hierarchien und stärkere Partizipation plädieren. Auch fällt auf, dass Vertreter_innen der jungen Generationen stärker den Anspruch haben, bestehende institutionelle Logiken und Ordnungen zu durchbrechen, flexiblere Arbeitsstrukturen zu ermöglichen und trotz hoher Sinnhaftigkeit der künstlerisch-kulturellen Arbeit Raum schaffen wollen für ein Leben jenseits der Arbeit. Dies wird durch die wahrgenommene zunehmende hohe Arbeitsbelastung mit zunehmenden, vielfältigen Ansprüchen von außen an die Organisation verstärkt. Selbstreflexives Hinterfragen der eigenen Rolle und daraus resultierende Flexibilität und Kommunikativität wird als Führungs-Haltung von den jüngeren Generationen betont.